



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الموضوع

دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في السوق المحلية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

الأستاذة المشرفة:

جودي حنان

إعداد الطالبة:

ريقط منال

رقم التسجيل:	/2013
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم: العلوم التجارية

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
VI-I	فهرس المحتويات
VIII-VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
	الملخص بالعربية
	الملخص بالأجنبية
أ - د	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لتنافسية المؤسسة و الميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل للمنافسة و التنافسية
3	المطلب الأول : ماهية المنافسة
3	أولا : تعريف المنافسة
4	ثانيا : أنواع المنافسة
5	ثالثا : هيكل المنافسة
7	المطلب الثاني : ماهية التنافسية
7	أولا : تعريف التنافسية
8	ثانيا : دعائم التنافسية
9	ثالثا : أنواع التنافسية
10	رابعا : أسباب التنافسية

	
10	خامسا : مؤشرات التنافسية
12	المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية
12	أولا : إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
13	ثانيا : إستراتيجية التمييز
14	ثالثا : إستراتيجية التركيز
16	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
17	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية و أنواعها
17	أولا : تعريف الميزة التنافسية
18	ثانيا : أنواع الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني : خصائص و تطوير الميزة التنافسية
23	أولا : خصائص الميزة التنافسية
23	ثانيا : تطوير و تنمية الميزة التنافسية
24	المطلب الثالث : محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
24	أولا : محددات الميزة التنافسية
26	ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

27	المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات الحديثة المفسرة لها ، و دور سلسلة القيم في بناءها
27	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات الحديثة المفسرة لها
27	أولا : مصادر الميزة التنافسية
30	ثانيا : المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية
32	المطلب الثاني : سلسلة القيم و دورها في بناء الميزة التنافسية
33	أولا : الأنشطة الرئيسية
34	ثانيا : الأنشطة الداعمة
34	المبحث الرابع : تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
35	المطلب الأول : المستوى القاعدي
35	أولا : التكوين و التدريب
36	ثانيا : التنظيم الجيد
37	ثالثا : اليقظة المستمرة
39	المطلب الثاني : الذكاء في التسيير
39	أولا : التغيير للتحسين
40	ثانيا : التجديد و الإبداع
41	ثالثا : المظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة

43	 خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مفاهيم و مرتكزات حول تكنولوجيا المعلومات	
45	 تمهيد
46	المبحث الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات
46	المطلب الأول : مفهوم كل من التكنولوجيا و المعلومة
46	أولا : مفهوم التكنولوجيا
50	ثانيا : مفهوم المعلومات
58	المطلب الثاني : مفهوم تكنولوجيا المعلومات
58	أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات
59	ثانيا : خصائص تكنولوجيا المعلومات
60	ثالثا : فوائد تكنولوجيا المعلومات
61	رابعا : مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
61	خامسا : مؤشرات تكنولوجيا المعلومات
62	سادسا : مكونات تكنولوجيا المعلومات
64	سابعا : مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
66	المطلب الثالث : تصنيفات و إدارة تكنولوجيا المعلومات
66	أولا : تصنيفات تكنولوجيا المعلومات

	
67	ثانيا : إدارة تكنولوجيا المعلومات
70	المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات و إستخداماتها في المؤسسة
70	المطلب الأول : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
70	أولا : دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة
70	ثانيا : فوائد إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
72	المطلب الثاني : أنواع تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة
73	أولا : التكنولوجيا القاعدية
74	ثانيا : التكنولوجيا المتقدمة
77	المطلب الثالث : آثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات
77	أولا : الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات
78	ثانيا : الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات
80	المبحث الثالث : الشبكات المعلوماتية في المؤسسة
80	المطلب الأول : مفهوم الشبكات المعلوماتية و أهميتها
80	أولا : مفهوم الشبكات المعلوماتية
82	ثانيا : أهمية الشبكات المعلوماتية و متطلبات إنشائها داخل المؤسسة

83	المطلب الثاني : تكنولوجيايات الشبكات المعلوماتية في المؤسسة
83	أولا : شبكات الإتصال الداخلية "الأنترانت"
84	ثانيا : شبكات الإتصال الخارجية "الإكسترانت"
85	ثالثا : شبكة الأنترنت
90	المطلب الثالث : أنواع الشبكات المعلوماتية و طرق أمنها
90	أولا : أنواع الشبكات المعلوماتية
92	ثانيا : أمن الشبكات المعلوماتية
96	المبحث الرابع : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
97	المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة
97	أولا : تكنولوجيا المعلومات و إستراتيجية المؤسسة
98	ثانيا : تكنولوجيا المعلومات و مرونة المؤسسة
99	ثالثا : تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية للمؤسسة
101	المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف عن مصادر الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس
101	أولا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة
103	ثانيا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس

	
105	المطلب الثالث : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية
105	أولا : على مستوى هيكل الصناعة
105	ثانيا : على مستوى الإستراتيجيات التنافسية
108	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة حمود بوعلام "الجزائر"	
110	تمهيد
111	المبحث الأول : واقع كل من تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر
111	المطلب الأول : تطور تكنولوجيا المعلومات في الجزائر
111	أولا : الشبكة العامة للإتصالات
112	ثانيا : شبكة الأنترنت
113	ثالثا : آلات الكمبيوتر في الجزائر
114	رابعا : التجارة الإلكترونية في الجزائر
115	المطلب الثاني : تطور قطاع المشروبات في الجزائر
115	أولا : لمحة عن تطور قطاع المشروبات في الجزائر و
117	المطلب الثالث : منتجات قطاع المشروبات في الجزائر
117	أولا : المشروبات الغازية

	
118	ثانيا : المشروبات المسطحة
118	ثالثا : عصير الفواكه
119	رابعا : المياه المعبئة
120	المبحث الثاني : مدخل للدراسة الميدانية
120	المطلب الأول : منهجية الدراسة
120	أولا : أدوات جمع البيانات
121	ثانيا : مجالات الدراسة
121	المطلب الثاني : تقديم لمؤسسة حمود بوعلام
122	أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
125	ثانيا : خصائص المؤسسة محل الدراسة ، أهميتها ، و الصعوبات التي تواجهها
127	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
129	المبحث الثالث : تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة
129	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على قرار المؤسسة لتبني تكنولوجيا المعلومات
129	أولا طبيعة النشاط
129	ثانيا : التوزيع الجغرافي للمؤسسة

130	ثالثا : دعم القيادة
130	رابعا : الضغوطات التنافسية
130	المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة
130	أولا : الإنتاج
130	ثانيا : المخبر
131	ثالثا : تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة حمود بوعلام
133	رابعا : شبكات الإتصال المعلوماتية في مؤسسة حمود بوعلام
133	المطلب الثالث : أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة
134	المبحث الرابع : الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة
134	المطلب الأول : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة و مزيجها التسويقي
134	أولا : تشخيص إستراتيجية مؤسسة حمود بوعلام
141	ثانيا : المزيج التسويقي للمؤسسة محل الدراسة
145	المطلب الثاني : تحليل المنافسة لمؤسسة حمود بوعلام و أهم التجديدات التي قامت بها ..
145	أولا : تحليل المنافسة من خلال نموذج بورتر
151	ثانيا : التجديدات التي قامت بها المؤسسة
153	المطلب الثالث : تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة حمود بوعلام

153	أولا : الأنشطة الرئيسية.....
154	ثانيا : الأنشطة الداعمة
155	خلاصة الفصل
156	الخاتمة
159	قائمة المراجع

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصفوفة بيرو للتكنولوجيا	49
02	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات	62

03	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	65
04	تصنيف تكنولوجيا المعلومات حسب معيار الزمن	66
05	تصنيف تكنولوجيا المعلومات حسب "4C"	67
06	التطبيقات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات	107
07	إشتراقات الهاتف الثابت و الهاتف النقال في الجزائر ما بين 2000 / 2011	112
08	إشتراقات الهاتف النقال لكل 100 نسمة	112
09	عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر ما بين 2000 / 2011	113
10	النسبة المئوية لمستخدمي الأنترنت إلى عدد السكان ما بين 2000 / 2011	113
11	توزيع أفراد المؤسسة	123
12	القدرات الإنتاجية لمؤسسة حمود بوعلام	123
13	تطور مبيعات مؤسسة حمود بوعلام خلال الفترة 2000 / 2012	124
14	موردي المؤسسة	125
15	تصنيف مؤسسة حمود بوعلام	125
16	تطور عدد أفراد مؤسسة حمود بوعلام خلال الفترة 2005 / 2012	126
17	تشخيص الوظيفة المالية لمؤسسة حمود بوعلام	134
18	تشخيص وظيفة الإنتاج للمؤسسة	135
19	تشخيص الوظيفة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة	136
20	تعداد عمال المؤسسة على أساس متوسط العمر	137
21	تشخيص وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة	138
22	التحديات و الفرص المتاحة لمؤسسة حمود بوعلام	138
23	تشكيلة منتوجات المؤسسة	142
24	تصنيف أهم المنافسين في المشروبات الغازية	146
25	تشكيلة منتجات مؤسسة بيبسي كولا	147
26	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة بيبسي كولا	148
27	نقاط قوة و ضعف مؤسسة بيبسي كولا	149
28	التجديدات التي قامت بها مؤسسة حمود بوعلام	152

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
5	قوى المنافسة الخمس حسب " M.Porter "	01
24	محددات الميزة التنافسية	02

27	مصادر الميزة التنافسية	03
29	تأثير الجودة على الربح	04
30	مصادر بناء الميزة التنافسية	05
33	سلسلة القيم	06
35	خمس أعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	07
50	تصنيف طومسون للتكنولوجيا	08
54	العلاقة بين المعلومات و البيانات	09
72	الإدماج التدريجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات	10
90	الهيكل الخطية للشبكة	11
91	الهيكل الحلقية للشبكة	12
91	الهيكل النجمية للشبكة	13
92	الهيكل الترابطية للشبكة	14
102	أمثلة حول التكنولوجيا الحاضرة في سلسلة القيمة	15
127	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمود بوعلام	16
144	شبكة توزيع مؤسسة حمود بوعلام	17
148	قنوات التوزيع الغير مباشرة لمؤسسة بيبسي كولا	18
153	سلسلة القيمة لمؤسسة حمود بوعلام	19

الملخص :

في إطار العولمة و ظهور ما يسمى بالإقتصاد الجديد ، تجد المؤسسة نفسها أمام تحد كبير يتعلق بالصعود الكبير لتكنولوجيا المعلومات ، فالسؤال الذي يطرح هو كيف تستطيع المؤسسة الإستفادة من هذه التكنولوجيات و إدماجها و إستغلالها في تعزيز ميزتها التنافسية .

أكدت عدة دراسات على وجود آثار لتكنولوجيا المعلومات عل إنتاجية المؤسسة كما بينت أن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية ، يتطلب توفرها على مصادر داخلية و أخرى خارجية ، و أن تكنولوجيا المعلومات بتطورها تؤدي إلى تدميرها ، و ذلك من خلال التأثير عليها .

و على هذا الأساس على المؤسسة التي تريد البقاء في مضمار المنافسة أن ترتقي بقدراتها التنظيمية و أساليب إستعمالها لتكنولوجيا المعلومات في إطار تخطيط متوازي بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة و إستراتيجية تبني تكنولوجيا المعلومات .

و إنطلاقا من ذلك تم إختيار مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات الغازية و الغير كحولية ، و ذلك لمواكبتها التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تنمية ميزتها التنافسية .

الكلمات المفتاحية : التنافسية ، الميزة التنافسية ، تكنولوجيا المعلومات .

Le résumé :

Dans un contexte de globalisation et d'émergence de ce qu'on appelle la nouvelle économie , l'entreprise se trouve face à un déficit majeur ; c'est la montée rapide des technologies de l'information .

Aujourd'hui , la question qui se pose est : comment bénéficier des TIC et comment les intégrer et les exploiter pour renforcer leur avantages compétitives ?

Beaucoup d'études ont affirmé l'impact des TIC sur la productivité , autant affirme que l'entreprise qui a d'avantage compétitive elle faut des ressources internes et externes , et induction sur elle a partir de la développement de TIC .

Donc , si l'entreprise voulait rester dans la course elle dû se mettre a niveau leurs capacités organisationnels et leurs mode d'usage des TIC dans un cadre de co-alignement entre la stratégie concurrentiel de l'entreprise et la stratégie d'adoption des TIC .

A partir de la , ona choisi l'entreprise de boissons gazeuse Hamoude boualem, qui a développé leurs avantages compétitives a partir de la convoiement de TIC .

Mots clés : compétitivité , avantage concurrentiel , TIC .

مقدمة

شهد المحيط العالمي للمؤسسات منذ حوالي أكثر من عشر سنوات تقلبات و تحولات هائلة ، تمثلت فيما يعرف حاليا بالاقتصاد الرقمي و تطور تكنولوجيا المعلومات ، و لقد إعتمدت هذه المؤسسات برامج و مناهج عديدة بهدف الإصلاح و تحقيق التأقلم مع متغيرات المحيط و التمكن من البقاء و الإستمرارية خاصة و أن التنافسية أصبحت ميزة المحيط الجديد سواء المحيط الوطني أو المحيط العالمي ، هذا المحيط أطلقت عليه عدة تسميات من أشهرها : الإقتصاد الرقمي ، إقتصاد المعرفة ، إقتصاد التكنولوجيا الجديدة للمعلومات ، ... أو ببساطة " المحيط الجديد" .

في ظل رهانات هذا المحيط أصبحت الميزة التنافسية للمؤسسات أو الدول تكتسي طابع الديناميكية ، بل تحولت هذه الميزة تحولا جذريا ، حيث إنتقلت من الطبيعة المادية إلى الطبيعة اللامادية ، هذا التحول فرض على المؤسسات اليوم ضرورة التغير و التأقلم مع المحيط الجديد ، فأصبحت المؤسسة اليوم مطالبة أن تكون ذات رد فعل مسبق و مستمر ، أي أن تكون سريعة رد الفعل و أن تكون مرنة ، أي أن التغير المستمر في البيئة التنافسية للمؤسسات خاصة في مجال التكنولوجيا تجعلها في وضعية حرجة إذا لم تعتمد على التقنيات الحديثة في مختلف تعاملاتها و لجوئها إلى الإستراتيجيات الملائمة للتأقلم مع هذه المتغيرات ، فالواقع يفرض مواجهتها بإستغلال كل الإمكانيات المتاحة لضمان البقاء و الإستمرارية .

كما أدى تزايد المنافسة العالمية إلى إشتداد الصراع على الأسواق و إلى تزايد معدلات التنمية التكنولوجية و المبتكرات ، و التفنن في الطرق التسويقية ، و هو ما جعل الجميع يهتم بدراسة أنجع السبل لتحسين كفاءة المؤسسات و زيادة قدرتها التنافسية و إنتشرت المفاهيم الأساسية حول أهمية تطبيق نظرية إدارة الأداء و خلق القيمة و نظم الجودة الشاملة و التحسين المستمر لأساليب و طرق التسيير . و من خلال هذه الدراسة سوف يتم البحث و الكشف عن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الجزائرية.

1. إشكالية الدراسة :

ما دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في السوق المحلية ؟

و من خلال الإشكالية الرئيسية تدرج التساؤلات الفرعية التالية :

❖ ماهي أهم المفاهيم الأساسية التي توضح كل من المنافسة ، التنافسية ، و الميزة التنافسية ؟

❖ ماهي أهم الإستراتيجيات التنافسية ؟ و ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة؟

❖ ماهي أهم الأساسيات و المرتكزات حول تكنولوجيا المعلومات ؟ و ماهي أهم مجالات تطبيقها؟

❖ ما الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة كي تتمكن من تعزيز ميزتها التنافسية في السوق المحلية ؟

2. الفرضيات :

إن مجمل التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث تقودنا لوضع و صياغة بعض الفرضيات بغرض طرحها للتحليل و المناقشة وهي :

- * تحقيق الميزة التنافسية يتطلب حتمي و ضروري للبقاء في ظل بيئة اللاتأكد .
- * يرتبط مصدر الميزة التنافسية بالمجهودات التي تبذلها المؤسسات من جهة ، و بتلك التي يبذلها الأفراد و الدول من جهة أخرى .
- * إن إستخدام و التحكم في التكنولوجيا الحديثة من طرف المؤسسات شرط ضروري ، و مؤشر على القدرة التنافسية للمؤسسات .
- * يؤدي الإستخدام العقلاني لتكنولوجيا المعلومات إلى تحسين أداء المؤسسة و تعزيز ميزتها التنافسية .
- * تعدل المؤسسة محل الدراسة من إحتياجاتها بشكل مستمر حسب التطورات التكنولوجية الحاصلة .

3. أهمية الدراسة :

إن التغيرات التي تحيط بالمؤسسة من كل مجال ، و التحديات و الضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من أهمية تكنولوجيا المعلومات و دورها في نجاح المؤسسات و إستمراريتها ، و لهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين :

- الأهمية العلمية : تنبثق أهمية الموضوع العلمية ، في أنه يعد دراسة تضاف إلى الدراسات الجامعية.

- الأهمية العملية : تعد الميزة التنافسية بمختلف أنواعها و مصادرها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال ، كما أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة كذلك ، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة في جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المزايا التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، و كذلك مدى و عي مسيري المؤسسة بالدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة و ذلك لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

4. أهداف الدراسة :

إن التطرق إلى هذا الموضوع و إختياره جاء من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة ، و الدور الذي تلعبه و تساهم به في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الإستعداد للمنافسة العالمية ، من خلال السعي لإكتساب أحدث البرامج و الأجهزة و التقنيات التكنولوجية التي تسمح لها بفرض وجودها.
- ✓ محاولة إبراز واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية ، و أهم الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة .

5. أسباب إختيار الموضوع :

- ✓ الرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به .
- ✓ العمل على إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع .
- ✓ التساؤل الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية ، و عدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة العالمية ، رغم الإمكانيات المادية ، و الثروات الطبيعية التي تزخر بها .
- ✓ ضعف إهتمام المؤسسات الجزائرية بالتكنولوجيات الحديثة و المتطورة ، رغم تقديم أولوية توفير الموارد التكنولوجية في المؤسسة .

6. منهجية الدراسة :

- نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ، فلقد تم الإعتماد في شقه النظري على المنهج الوصفي ، و ذلك من أجل تحليل ماهية التنافسية و علاقتها بخلاف المتغيرات ، و الوقوف على مجمل ما يرتبط بها ، بالإضافة إلى التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و معرفة الدور الذي تلعبه أو تساهم به هذه الأخيرة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- كما تم الإعتماد على دراسة الحالة ، فيما يخص دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق .

7. حدود الدراسة :

- للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ، تم تحديد الدراسة بالمجالات التالية :
- المجال الموضوعي : تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، و مدى إمكانياتها من إستخدام التكنولوجيات لفرض وجودها في السوق .
 - المجال المكاني :مؤسسة حمود بوعلام - الجزائر -
 - المجال الزمني :2012 / 2013 .

8. الدراسات السابقة :

- يعتبر متغيري الدراسة كل من تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية من المواضيع التي لقت إهتمام الكتاب و الباحثين و فيمايلي توضيح لعدد من الدراسات التي تناولت المتغيرين :
- ✳ رسائل الماجستير :

الدراسة "01" : دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية ، من تقديم : "حايف سي حايف شيراز"، جامعة بسكرة ، 2004/2005 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات . وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها :

- رغم مكانة المؤسسة الإقتصادية وإمكانياتها الهائلة فهي تفتقر لوسائل النقل التي تستخدم في توصيل المنتجات إلى عملائها.

- رغم الطابع التجاري للمؤسسة فإنها تعتبر التسويق ومختلف وظائفه من إهتماماتها الثانوية ، وهذا ما يفسر وجود إدارة التسويق نظريا.

الدراسة "03" : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية ، من تقديم: "عادل بن عطاء الله"، جامعة بسكرة ، 2010/2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات و أنواعها و كذا دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة و كذا تحليلها و معرفة أثارها على المؤسسة و الأفراد .

الدراسة "04" : أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية ، من تقديم : "مراد رايس"، جامعة الجزائر ، 2006/2005 .

تناول الطالب في مذكرته مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و الشبكات المعلوماتية ، كما تطرق إلى مرتكزات الأعمال في عصر تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى متطلبات الموارد البشرية في ظل هذه التكنولوجيات ، ليختم مذكرته بدراسة واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الجزائرية .

9. هيكل الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول (فصلين نظريين ، فصل تطبيقي)، حيث خصص الفصلين الأول و الثاني للإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص كل من الميزة التنافسية، و تكنولوجيا المعلومات ، و الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، أما الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى دراسة الحالة .

فيما يخص **الفصل الأول** فقد تم التطرق فيه إلى مدخل للمنافسة و التنافسية في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فقد تناول ماهية الميزة التنافسية ، ثم تم التطرق في المبحث الثالث إلى مصادر الميزة التنافسية و مختلف مقارباتها و دور سلسلة القيم في بناء الميزة التنافسية ، لنختتم الفصل بمبحث رابع تم التطرق فيه إلى أسس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

قسم الفصل الثاني إلى أربعة مباحث : المبحث الأول تناولنا فيه ماهية تكنولوجيا المعلومات ، أما المبحث الثاني تضمن تكنولوجيا المعلومات و إستخداماتها في المؤسسة ، تناول المبحث الثالث الشبكات المعلوماتية في المؤسسة ، و نختتم الفصل بمبحث رابع تناول دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث و الأخير الذي تضمن الدراسة الميدانية التي أنجزت في مؤسسة حمود بوعلام "الجزائر" ، حيث تم التطرق فيه إلى واقع كل من تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر في المبحث الأول ، ثم تم تناول مدخل للدراسة الميدانية في المبحث الثاني ، أما المبحث الثالث فتناول تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة ، لنختتم الفصل بمبحث رابع تم التطرق فيه إلى الميزة التنافسية لمؤسسة حمود بوعلام .

و إنتهت الدراسة **بخاتمة** تضمنت بعض نتائج البحث ، ثم حولنا تقديم بعض الإقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء الموضوع ، و بذلك نأمل أن نكون قد وفقنا في إختيار الموضوع و أعطيناها حقه .

الفصل الأول : الإطار النظري لتنافسية المؤسسة و الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول : مدخل للمنافسة و التنافسية

المطلب الأول : ماهية المنافسة

المطلب الثاني : ماهية التنافسية

المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

المطلب الثاني خصائص و تطوير الميزة التنافسية

المطلب الثالث : محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات الحديثة المفسرة لها و دور

سلسلة القيم في بناءها

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات المفسرة لها

المطلب الثاني : سلسلة القيم و دورها في بناء الميزة التنافسية

المبحث الرابع : تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المطلب الأول : المستوى القاعدي

المطلب الثاني : الذكاء في التسيير

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن أهم ما يميز المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي هو تنافسها للحصول على حصص معتبرة في السوق ، إذ أصبحت التنافسية أمراً محتوماً على المؤسسة التي تريد البقاء في السوق و التي تعمل على زيادة معدلات نموها ، كما أن بيئة الأعمال الحديثة تفرض على مسيري المؤسسات البحث من أجل الإستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد الموجودة و هذا من أجل صياغتها ضمن إستراتيجيات أو مزايا تنافسية .

و لقد أدى ظهور كل من مفهومي التنافسية و الميزة التنافسية سواء على المستوى الإقتصادي أو التسييري إلى تعدد المفاهيم ووجهات النظر حولهما ، مما حضي بإهتمام واسع بالنسبة لصناع القرار على المستوى الكلي أو الجزئي ، و عليه فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : مدخل للمنافسة و التنافسية

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات المفسرة لها، و دور سلسلة القيم في بناءها

المبحث الرابع : تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول : مدخل للمنافسة و التنافسية

لقد أدى التطور الإقتصادي ، إلى خلق مناخ تنافسي قوي ، و على المؤسسات التي ترغب في الحصول على حصة في الأسواق أن تولي إهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها ، و العمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها .

و بعد حصول عدة تغيرات في مجال التجارة ، منها ما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لإنسياب السلع و الخدمات وفقا لإتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي و الإقليمي ، و لهذا أصبح هم أغلب المؤسسات إكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق و زيادة حصتها منه ، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة . و لهذا الغرض تم تناول ثلاث مطالب في هذا المبحث و هي :

المطلب الأول : ماهية المنافسة

المطلب الثاني : ماهية التنافسية

المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية

المطلب الأول : ماهية المنافسة

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الإقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات و مصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان ، حيث تسعى الدول المنتمية إلى هذه المنظمة للإستفادة من تحرير التجارة و حركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية ، كما أن لنشأة مؤسسات النظام الإقتصادي العالمي الأخرى و المتمثلة في صندوق النقد الدولي " FMI " ، و البنك الدولي " BM " دور هي الأخرى في تحرير حركة السلع و الخدمات ، ورأس المال و المعلومات و الأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية و الإقليمية ، و تطوير تكنولوجيا الإتصال التي جعلت العالم يبدو و كأنه قرية صغيرة ، و قد ساعدت هذه التغيرات و التطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها و إستمراريتها في السوق ، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم المنافسة ، أنواعها ، و هيكلها .

أولا : تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة و اختلفت حسب آراء الإقتصاديين ، و فيمايلي مجموعة من التعاريف :

تعريف "01" : تعرف المنافسة على أنها: "التنافس بين مجموعة إقتصادية واحدة من أجل التعامل مع مجموعة إقتصادية أخرى".¹

¹ - صلاح الشنواني : دراسات في إقتصاديات الأعمال ، دار النهضة العربية ، 1970 ، ص 126 .

تعريف "02" : تعرف بأنها: " نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب.¹"

من خلال التعاريفين السابقين نستنتج أن : المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق و التي تلبي نفس حاجات و رغبات المستهلكين ، و ذلك حسب الثنائية (منتوج ، سوق) من أجل ضمان بقاء و إستمرار المؤسسات في هذه السوق ، كما أنها تعتبر المكون الأساسي لإقتصاد السوق ، و المحرك و المعدل الأول له ، و بالتالي فهي تعتبر كمورد و مصدر للنمو و التطور للمؤسسات و الدول .

ثانيا : أنواع المنافسة

تنقسم المنافسة إلى ثلاث تقسيمات رئيسية هي :

1. المنافسة حسب هيكل السوق : و تصنف حسب هذا المعيار إلى :

1. **المنافسة الكاملة** : و تعني وجود عدد كبير من العارضين و المستهلكين ، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق ، و تجانس المنتجات المعروضة من جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تميز بين المنتجين ، و حرية دخول و خروج عوامل الإنتاج.²
2. **المنافسة الاحتكارية** : تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين ، تشابه السلع ، مع وجود إختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التميز السلعي ، سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة ، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.³
3. **منافسة إحتكار القلة** : و تعني : "سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع" ، أي يوجد عدد قليل من المنتجين (العارضين و البائعين) كل واحد منهم يتمتع بكبر حجم إمكانياته ، و معرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق ، و القدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار ، و إستعمال وسائل ترويجية و فنية و تكنولوجية لتطوير المنتجات ، و جذب الزبائن و المستهلكين ، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين ، من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات و الأدوات الكهربائية .
4. **منافسة الإحتكار الكامل** : و تعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق ، و لأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين و الزبائن و العمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور .

¹ - حسين عمر : الموسوعة الاقتصادية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1996 ، ص 457 .

² - طلعت أسعد عبد الحميد : التسويق الفعال ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2002 ، ص 73 .

³ - توفيق محمد عبد الحميد : بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي ، 2005 - 2006 ، ص 152 .

II. المنافسة حسب معيار السعر : و تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية و منافسة غير سعرية .

1. المنافسة السعرية : و هي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار .

2. المنافسة غير السعرية : و هي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر و إنما على عناصر أخرى مثل : السلعة ، الخدمة ، المكان ، الترويج ، ... إلخ .

III. المنافسة حسب معيار ما يتم التنافس عليه : و تنقسم إلى ثلاثة أقسام و هي :

1. منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات .

2. منافسة فيما بين المؤسسات : و هنا تكون المنافسة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ، و هذا من حيث تحقيق مبيعات أكبر أو نسبة معينة أو نصيب في السوق .

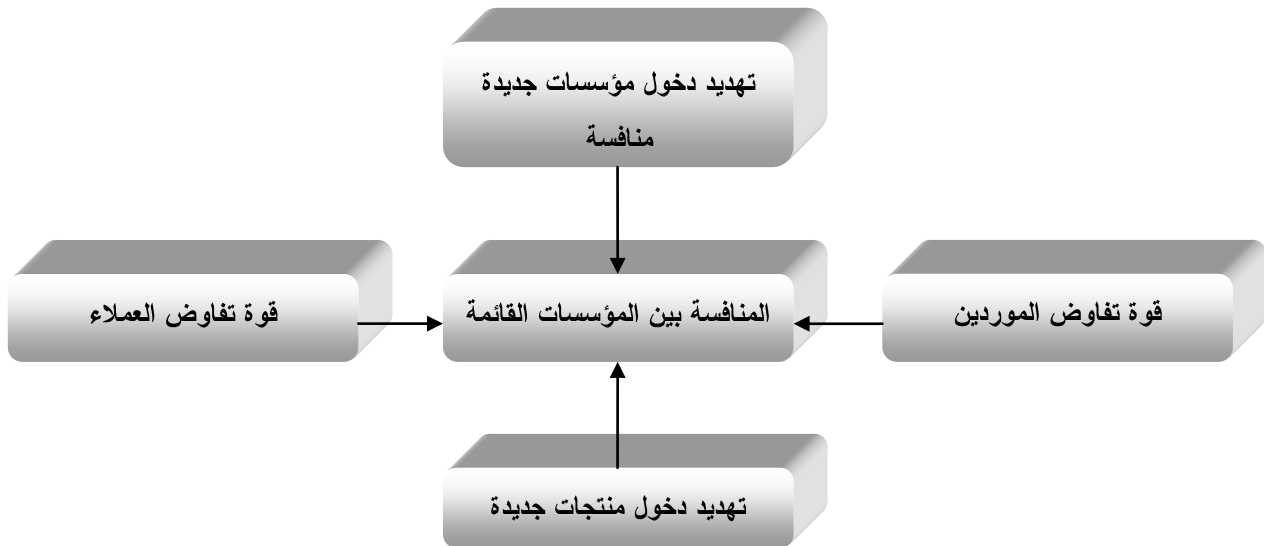
3. منافسة شاملة : تعني أن هناك منافسة فيما بين المنتجات و الخدمات المختلفة و لكنها بديلة من حيث المنفعة¹ .

ثالثا : هيكل المنافسة (قوى المنافسة)

إن أهم تحد قد يواجه المدير الإستراتيجي للمؤسسة هو محاولة فهم و تحليل القوى المؤثرة على المنافسة، و ذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجياتها .

يلخص " Michael Porter " قوى المنافسة في خمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس الموضحة في الشكل الموالي :

الشكل (01) : قوى المنافسة الخمس حسب "M.Porter"



Source : M .Porter : l'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , édition Dunod , 1998 , P15 .

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 153 .

- من خلال الشكل يتضح أن هناك خمس قوى يجب دراستها و تحليلها و الوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للمنافسة و التعرف على الموقع التنافسي للمؤسسة و هي :¹
- I. **المنافسون الحاليون في القطاع :** تتوقف المنافسة بين المؤسسات الحالية في القطاع على عدة إعتبارات أهمها: عدد هاته المؤسسات ، درجة تعلقهم بالصناعة ، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة ، ...إلخ ، و بصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما إرتفعت درجة كثافة المنافسة ، و كذلك إذا كانت الصناعة على درجة عالية من الأهمية للعديد من المنافسين ، فإن درجة تعلقهم بها تكون مرتفعة و بالتالي حدة المنافسة بينهم سوف تكون مرتفعة ، بالمثل فإنه عندما تنخفض درجة التنوع في المنتجات المتنافسة ، فإن المنافسة السعرية تكون مرتفعة ، و تميل الربحية إلى الإنخفاض .
 - II. **تهديد الداخلون المحتملون :** و هم عبارة عن المؤسسات التي تود الدخول في مجالات أنشطة الصناعة ، و يتوقف دخولهم الفعلي على عدة إعتبارات أهمها : الحجم ، طبيعة عوائق الدخول للصناعة ، و من ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة و بالتالي مستويات الربحية في المستقبل
 - III. **تهديد المنتجات البديلة :** تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين الذين يقدمون بدائل تحل محل منتجات أو خدمات المؤسسة ، و الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل مدة من المنافسين المباشرين ، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة و على معدلات الربحية فيها ما زال قائما .
 - IV. **قدرة التفاوض التي يمتلكها الزبائن :** عندما يمتلك الزبائن قوة تفاوضية نسبيا مقارنة بالبائع أو المنتج ، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات ، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة .
 - V. **قدرة التفاوض التي يمتلكها الموردون :** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في قطاع ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة خاصة إذا لم تكن للمؤسسة قدرة على إسترداد الزيادة في التكلفة من الزبائن المباشرين .
- و بالإضافة إلى هذه القوى الخمس يمكن إضافة قوة سادسة تتمثل في القدرة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين² ، و المتمثلة في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى و العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل و ديناميكية المنافسة.³

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و نماذج تطبيقية" ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2002 ، ص ص 166 - 169 .

² - نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2004 ، ص 176 .

³ - نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 84 .

- و حتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض ، لابد أن يكون لديها فائض في المنتجات ، و أن تتبع إستراتيجية تنويع مصادر التمويل مما يقلل درجة التبعية للموردين ، فهذه إذن القوى الخمس ل "M.Porter" المحددة لشدة المنافسة و المؤثرة على تنافسية المؤسسة و التي تستوجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسة أثر هذه القوى و ما تشكله من فرص و تهديدات ، لخصها بعض الباحثين في النقاط التالية :
- بناء تصور ورؤية واضحة حول طبيعة ، و مدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس ، أي دراسة ردود الأفعال المحتملة لكل منافس في مواجهة هذه القوى الخمس و كذا التغيرات الذي يمكن أن يجريها في سلوكه الإستراتيجي .
 - التعرف على السلوكات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها هذه القوى مستقبلا و تأثيرها على السلوك الإستراتيجي المحتمل للمؤسسة .
 - دراسة الفرص و التهديدات التي تستوجب رد فعل من طرف المؤسسة .
 - توقع بعض التغيرات الإستراتيجية مثل إحتمال إنتقال المنافس إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بالدخول لأسواق جديدة... إلخ ، و أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة و نوع الإستراتيجيات الواجب إتباعها .¹

المطلب الثاني : ماهية التنافسية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية و تفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى تزايد حدة المنافسة ، مما جعل المؤسسات تعمل جاهدة لمواجهة شدتها المتزايدة عن طريق البحث عن أدوات و أساليب تسمح لها بترقية تنافسياتها ، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات في الوقت الحالي .

أولا : تعريف التنافسية

تعريف "01" : يقصد بالتنافسية : " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها."²

تعريف "02" : تعرف أيضا على أنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و إستقرار و توسيع و إبتكار و تجديد ."³

تعريف "03" : تعرف التنافسية على أنها : " القدرة على إنتاج سلع و خدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ، و هذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ."⁴

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص ص 151 - 152 .

² - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 123 .

³ - فريد النجار : المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية ، الإسكندرية ، ص ص 11 - 12 .

⁴ - كمال رزيق ، فارس مسدور : مفهوم التنافسية ، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة بكرة ، 30/29 أكتوبر 2002 ، ص 105 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على زيادة معدلات نموها و حصصها السوقية ، و ذلك بتوفير السلع و الخدمات بمواصفات (سعر، وقت ، جودة) أفضل و أكفى من منافسيها .

ثانيا : دعائم التنافسية

إن الحكم على تنافسية المؤسسة بصفة عامة ، يتم من خلال تحليل مكوناتها و تقييمها من خلال مؤشرات متعددة و مقارنتها بمنافسيها المباشرين ، و لعل من أهم دعائم التنافسية نجد ¹:

I. التنافسية المالية :

النسب المالية المحققة و مقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع ، و مما لاشك فيه تواجد جدول من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط ، خصوصية المؤسسة ، ودورة حياتها .

II. التنافسية التجارية :

إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري يمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين ، و يتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال :

- وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة و الأجل... إلخ .

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها ، و تعاملها مع زبائنها ، وسعة حافظة منتجاتها و تنوعها ، و فعالية سياستها الإتصالية الإشهارية ، ... إلخ .

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية ، قوتها البيعية ، و الخدمات المقدمة بعد عملية البيع ، ... إلخ .

III. التنافسية التقنية :

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة ، و لن يأتي هذا إلا بمسايرة التطور التقني ، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج ، كما أن درجة تأهيل و توفير جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة ، و أخذ مختلف القوى الداخلية و الخارجية بعين الإعتبار ، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

IV. التنافسية التنظيمية و التسييرية :

و يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة ، و يتوقف ذلك على نوعية الأنشطة ، و طبيعة التنظيم ، و القرارات و درجة الاندماج .

أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها ، و علاقتهم بالمرؤوسين ، و نجد أن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات حيث تمس الصفات التي يتحلوا

¹ - بغدادي كربالي : تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة ، 20 - 21 ماي 2002 ، ص ص 10 - 11 .

بها و التي تتولد من خلال التجارب السابقة ، و المعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين و التمهين .

V. التنافسية الجبائية : تعرف التنافسية الجبائية على أنها إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الإستثمار أو توسيع الوعاء الضريبي من خلال تخفيض معدلات الضريبة أو منح الإعفاءات الضريبية ، لذا فهي وسيلة تدفع بالمؤسسة للإستفادة من الفرص و الإمتيازات التي تمنحها التشريعات ، و كيفية إستغلالها قصد تخفيض العبء الضريبي عليها ، و ذلك أن الضغط الجبائي يعيق إستثمارات المؤسسة هذا من جهة و إلتسام التكاليف الجبائية بالتعقيد و التطور من جهة أخرى . لذا لزاما على المؤسسة متابعة مختلف هذه التشريعات من أجل تقييم قدرتها على إستخدام الضريبة لفائدتها .

و عليه فإن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحديد مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها ، و مقارنتها بأهم منافسيها المباشرين .

ثالثا : أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى :

1. تنافسية الدولة :

تعني قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لإستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض.

II. تنافسية المؤسسات :

يتمحور ذلك حول قدرة المؤسسات على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق ، أي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

III. تنافسية قطاع النشاط :

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف¹.

¹ - سيرين عبد المجيد الناظر : علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2011 ، ص ص 36 -

رابعاً : أسباب التنافسية

هناك عدة أسباب جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة ، و من أهم هاته الأسباب :

- أدى إنفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الإتصالات و تطور أساليب بحث السوق و القياس المقارن و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة ، و فيما بين فروع و وحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الأنترنت و الأنترانت و غيرها من آليات الإتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة .
- بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال ، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع .
- و محصلة هذه العوامل أو الأسباب هو تحول السوق في معظم دول العالم و بالنسبة لأغلب السلع و الخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه للمشتري الذي يتمتع بفرص بديلة حيث يتنافس المنتجون على إرضائه ، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة إكتساب المزيد من المزايا التنافسية¹.

خامساً: مؤشرات التنافسية

من تعريف تنافسية المؤسسة ، فإن كل من الربحية ، تكلفة الصنع ، الإنتاجية ، و الحصة من السوق ، تشكل جميعها مؤشرات دالة على التنافسية .

1. **الربحية** : تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ، و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها السوقية ، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع ، و بذلك فإن

¹ - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 102 - 104 .

تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحياتها المستقبلية ، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها ، و تسمى نسبة القيمة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة إستبدال أصولها مؤشر "بوتن" وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية ، و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة ، و على إنفاقها الحالي على البحث و التطوير و براءات الاختراع التي تتحصل عليها ، إضافة إلى عدد من العناصر الأخرى ، كما تعتبر النوعية و جودة منتجاتها عنصرا هاما لإكتساب الجاذبية و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها .¹

II. تكلفة الصنع : يمكن إعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة . و هذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها .

III. الإنتاجية الكلية للعوامل : إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة .

و يكون من الممكن أن تقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أن نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم .

IV. الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات إتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آتية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة إتجاه تحرير التجارة ، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين و عندما تحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين ، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها ،

¹ - نادية العارف : ، مرجع سابق ، ص 220 .

كلما كانت حصتها من السوق أكبر ، و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج¹.

المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الأساس و الفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها و تحقق في ضوءها الأداء الأفضل ، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار و التكاليف ، و التميز في السلع و الخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة ، و بناء مركز تنافسي لها مع العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة و الإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية و لقد قام " M . Porter " بالتركيز على ثلاث أنواع من الإستراتيجيات هي : إستراتيجية التميز ، إستراتيجية السيطرة بالتكاليف (أو إستراتيجية قيادة التكلفة) ، إستراتيجية التركيز ، و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب .

أولا : إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع ، و هذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع و الحواجز لتحقيق ذلك ، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشتريين واعين تماما بالأسعار ، و تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين ، و تكون مبنية على إقتصاديات الحجم و أثر الخبرة ، و تلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة ، خاصة دخول منتجين جدد أو دخول منتجات بديلة جديدة و تسمح للمؤسسة من ممارسة الضغط و الهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة ، و تكون ضغوطات الزبائن لتخفيض الأسعار قليلة و ضغوطات الموردين هي أيضا قليلة بما تمثله المؤسسة من سوق جديد للموردين ، و تمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية و تستطيع المؤسسة إستثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى و تعزيز المركز التنافسي لها .

و تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها إنطلاقا من التكاليف ، و لهذه الإستراتيجية مزايا عديدة نذكر منها²:

✓ إكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

¹ - كباب منال : دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسويق و العلوم التجارية ، قسم علوم التسويق ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص ص 140 - 141 .

² - نبيل مرسى خليل ، مرجع سابق ، ص 223 .

- ✓ التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء ، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار .
- ✓ الأمان من الموردين الأقوياء ، خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع المدخلات .
- و يتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية :¹
- ✓ الدخول بإستثمارات رأسمالية كبيرة .
- ✓ الإعتماد على المهارات و الخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة .
- ✓ المراقبة و الإشراف المحكم و الدقيق على التكاليف الثابتة و المتغيرة .
- ✓ الرقابة الفعالة على العمالة .
- ✓ تقليص النفقات المتعلقة بالبحث و التطوير و الخدمات الإشهارية و الترويج و التوزيع .
- ✓ الدخول بسياسة تسعير هجومية .
- ✓ توفير عنصر الجودة و النوعية في المواد الأولية للإنتاج .
- ✓ القدرة على تحمل الخسائر .

ثانيا : إستراتيجية التمييز

تعد إستراتيجية التمييز من بين الإستراتيجيات الثلاث التي إقترحها " M . Porter " و التي تنشأ إنطلاقا من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها للسوق .

حيث تعرف إستراتيجية التمييز بأنها : " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات ذات قيمة أكبر من سلع و خدمات المنافسين الآخرين ، و تحقيق التميز بخصائص و مواصفات معينة للمنتج مثل : الجودة ، التصميم ، شبكة البيع ، صورة العلامة ، ... إلخ ، يتم تقديرها من طرف الزبائن و المستهلكين و يساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين و كسب ثقتهم و وفائهم ."

فإستراتيجية التمييز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن و المستهلكين مثل : الجودة ، النوعية ، صفات خاصة ، تصميم متميز ، سمعة جيدة ، علامة رائدة ، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسيا .²

هذا و يوجه هذا النوع من الإستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن و المستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ، كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى :³

1. عوامل داخلية : نذكر منها :

¹ - فلاح حسن الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 104 .

² - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 185 .

³ - نفس المرجع ، ص 186 .

- الإستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية ، و تشجيعها على الإبداع ، و الإستغلال الجيد لقدراتها و مهاراتها .
- دعم جهود البحث و التطوير لتحسين جودة المنتج ، و تنويع إستخداماته .
- إختيار المواد الأولية و التكنولوجية و البشرية الكفؤة .
- مسايرة تغير أذواق و رغبات المستهلكين و الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية .

II. عوامل خارجية : نذكر منها :

- مدى إدراك الزبائن و المستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة .
- مدى تنوع إستخدامات المنتج ، و توافقها مع رغبات المستهلكين .
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية .
- كما أن نجاح إستراتيجية التمييز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية :¹
- إمتلاك قدرات تسويقية و تكنولوجية و إبداعية عالية .
- إمتلاك قدرات بحث و تطوير قوية .
- التمتع بسمعة جيدة ، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا .
- إتصال فعال بين قنوات التوزيع .
- تنسيق وثيق بين وظائف البحث و التطوير و التسويق .
- إمتلاك و معرفة تامة للمهارات الكامنة ، و إستغلالها في الإبداع
- لكن تطبيق هذه الإستراتيجية لا يخلو من الصعوبات و المخاطر و القيود نذكر منها :²
- خسارة بعض الزبائن و المستهلكين بسبب إرتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم ، و التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الإستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند إعتمادها لهذه الإستراتيجية .
- إحتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب إنتهاء صفة التميز لسلعها و خدماتها بالنسبة للمستهلكين و الزبائن مع مرور الزمن .
- سهولة التقليد و كثرة المنافسين مما يقلل من قدرة الزبائن و المستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع و الخدمات المقدمة إليهم .
- لذا لا بد للمؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الإعتبار ، عند تطبيقها لإستراتيجياتها في التميز .

¹ - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق، 186 .

² - نفس المرجع ، ص 187 .

ثالثا : إستراتيجية التركيز

تعد إستراتيجية التركيز إحدى أهم الإستراتيجيات التي إقترحها " M. Porter " ، و التي تعتمد أساسا على كل من ميزة التكلفة المنخفضة و التميز .

و تعرف إستراتيجية التركيز على أنها : " تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق و التوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن ، أو لقسم خط إنتاج معين ، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين . "

كما تعرف على أنها : " إختيار فئة من المستهلكين و الزبائن ، سواء أفراد أو مؤسسات ، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء بإحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن و المستهلكين . ¹ و تأخذ هذه الإستراتيجية بعدان هما : ²

1. التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين ، أو التركيز على التكلفة و الجودة في نفس الوقت ، و هذا من أجل التميز في السوق .

2. التركيز على فئة محددة من الزبائن و المستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين الآخرين ، أو يرغبون في خدمات متميزة ، هذا و تستعين المؤسسة عند إعتماها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ، أو إستراتيجية التميز ، و بمتطلبات كلاهما ، لتحقيق هدف إستراتيجي محدد ، مع التركيز عليه يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في تحقيقه . و لكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على : توافر زبائن و مستهلكين في فئات و قطاعات السوق المستهدفة لهم إحتياجات غير عادية ، تتطلب أجهزة إنتاج و فروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة . ³

إن إعتما إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر و الصعوبات نذكر منها : ⁴

- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن و المستهلكين ، و التوجه إلى قطاع ضيق من السوق ، و بالتالي الإنتاج بحجم محدد ، مما يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات .
- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات ، و تلبية رغبات فئة محددة من الزبائن و المستهلكين لأن ذلك يؤثر سلبا على أرباحها .

- إتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ، مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا .

¹ - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق، ص 187 .

² - نفس المرجع ، نفس الصفحة

³ - توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 156 .

⁴ - فلاح حسن الحسيني ، نفس المرجع ، ص 187 .

- بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز ، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات و القيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين .
- و مما سبق فإنه و في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة كان لابد عليها إعتداد بعض الإستراتيجيات إنطلاقا من المزايا التي تمتلكها ، و قد كانت الإستراتيجيات التي إقترحها " M. Porter " أهمها و تتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ، التمييز ، التركيز ، إلا أن إختيار المؤسسة لإعتداد إحدى هذه الإستراتيجيات يتوقف على ظروفها و إمكانياتها و قدراتها ، كما أنه يتطلب دراسة محكمة و دقيقة للسوق في الوقت المناسب و ذلك بإتباع الخطوات التالية : ¹
- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة ، و مجال الإنتاج الخاص بها من سلع و خدمات و أفكار ، و حجمها ، و معدل النمو المنتظر ، و متطلبات النجاح في المستقبل .
- تحديد المنافسين و ذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة ، و تحديد الاختلاف بينها و بين المنافسين الآخرين .
- تقييم سياسات و برامج المؤسسة الإنتاجية و التسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة و الضعف .
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .
- أي أن المؤسسة تقدم تقييم دقيق لوضعيتها في السوق داخليا و خارجيا ، من أجل ضمان أحسن إختيار للإستراتيجية التنافسية ، و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، و تعزيز قدرتها التنافسية ، التي ترتبط بمدى قدرتها على تلبية حاجيات و رغبات الزبائن و المستهلكين ، بالتركيز على عنصر الجودة ، و الذي يعتبر شرط مهم لتحقيق ذلك ، و لكن هل يمكن للمؤسسة أن تكتفي بجودة المنتجات فقط من أجل تحقيق التميز التنافسي في السوق من خلال توفير بعض الخصائص و الموصفات التي تلي حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين في هذا المنتج ، أم لابد أن تضيف على هذه الخصائص و الموصفات صفة العالمية .

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

في ظل التحولات الإقتصادية التي يشهدها العالم اليوم أصبح من الضروري على المؤسسات الإقتصادية إكتساب مزايا تنافسية من أجل البقاء في بيئة تتميز بالتغيرات و التقلبات ، إذ أصبحت هذه الأخيرة هي العنصر الوحيد الجوهري الذي يحقق للمؤسسة ربحية مستدامة مقارنة مع منافسيها لذا أصبحت معظم المؤسسات الإقتصادية تولي أهمية لهذا المفهوم بإعتباره عنصر تفوق المؤسسة ، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي :

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية و أنواعها

المطلب الثاني : خصائص و تطوير الميزة التنافسية

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 75 .

المطلب الثالث : محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية و أنواعها

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة ، و إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية ، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة ، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول على حد سواء . و لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا ، في أواخر السبعينيات من القرن الماضي ، و أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإقتصاد في الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية .

أولا : تعريف الميزة التنافسية

للتعرف على الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر

لأصحاب الاختصاص من بينها :

تعريف "01" : "تتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين ، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا" ¹.

تعريف "02" : تعرف على أنها : " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، و تتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها المادية أو البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا ، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية ، أو تميز الفكر الإداري ، أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة " ².

تعريف "03" : تعرف على أنها : " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " ³.

تعريف "04" : الميزة التنافسية تعرف بأنها : " ما تختص به المؤسسة دون غيرها ، و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف كما يقدمه المنافسون في السوق ، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس ، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل " ⁴.

¹ - M .Porter : l'Avantage concurrentiel des nations , Inter édition , 1993 , P 48 .

² - جمال الدين محمد المرسي و آخرون : التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 174.

³ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 37 .

⁴ - طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 190 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي : "إنفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة تجاه منافسيها ."

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها .ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

1. **ميزة التكلفة الأقل :** " معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر¹"

1. **تحقيق ميزة التكلفة الأقل:** لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون

تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي² :

✓ **مراقبة الحجم :** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

✓ **مراقبة التعلم :** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

✓ **مراقبة الروابط :** إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

✓ **مراقبة الإلحاق :** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

¹ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 84 .

² - M.PORTER : L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit , P 129-136.

✓ **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

✓ **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

✓ **مراقبة الرزنامة:** إن المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

2. **تطبيق ميزة التكلفة الأقل:** إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات المؤسسات على تخفيض التكاليف متغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تنتهج نفس السياسة. وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للمؤسسة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من طرف المديرين. وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه. فالمؤسسات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة، تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها¹.

3. **الأخطاء التي يجب تفاديها:** هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المديرين التنبيه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي²:

➤ التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المديرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع والخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

➤ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة ،

¹ - M.PORTER : l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit , pp145-147.

² - Ibid, pp 147-150.

فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.

- تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في إقحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير انه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة الى الحصة السوقية الجهوية. وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.

- تهديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.

II. **ميزة التميز** : معناه " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك¹. " مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات مابعد البيع.

1. **تحقيق ميزة التميز**: حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الإستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها ، وتدعى عوامل التفرد والتي ستتناولها فيما يلي² :

✓ **الإجراءات التقديرية**: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط(مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط) .

¹ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 84 .

² -M.PORTER : l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, P 152-162.

- ✓ **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد). بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.
- ✓ **الرزنامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- ✓ **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
- ✓ **الإلحاق:** يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .
- ✓ **التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
- ✓ **التكامل:** قد ترتبط خاصية التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز.
- ✓ **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).
- إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.
- 2. **تكلفة التميز:** إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى المؤسسات ، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة¹. فمثلا

¹ - M.PORTER : L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit,p. 162.

التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.

3. الأخطاء التي تفاديهما أثناء التميز: يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

➤ التميز المفرط: يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز. فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمؤسسات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

➤ المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

➤ عدم معرفة تكلفة التميز: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج. وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

➤ التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز¹.

هذا، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد. بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع
- حدة المنافسة وطبيعتها
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها
- الفرص المستقبلية الممكنة

¹ - M.PORTER : L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, p199-200.

المطلب الثاني : خصائص و تطوير الميزة التنافسية

أولا : خصائص الميزة التنافسية

من خلال التعاريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تتميز و تتصف بالخصائص التالية :¹

- ✓ أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة .
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- ✓ أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها .
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما .
- ✓ أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم لأفضلية فيما تقدم للمؤسسة و تحفزهم للشراء منها .
- ✓ أنها تحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها .

ثانيا : تطوير و تنمية الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعة ما أو تطبيقها على السوق . و من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن ميزاتها و تنمي ميزات تنافسية جديدة نجد :²

- I. **ظهور تكنولوجيات جديدة :** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات : تصميم المنتج ، طرق التسويق ، الإنتاج و التسليم ، و الخدمات المقدمة للعميل .
- II. **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها :** عندما يقوم المشتريون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة .

¹ - علي حسن الزعبي : نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 ، ص 138 .

² - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص ص 98 - 99 .

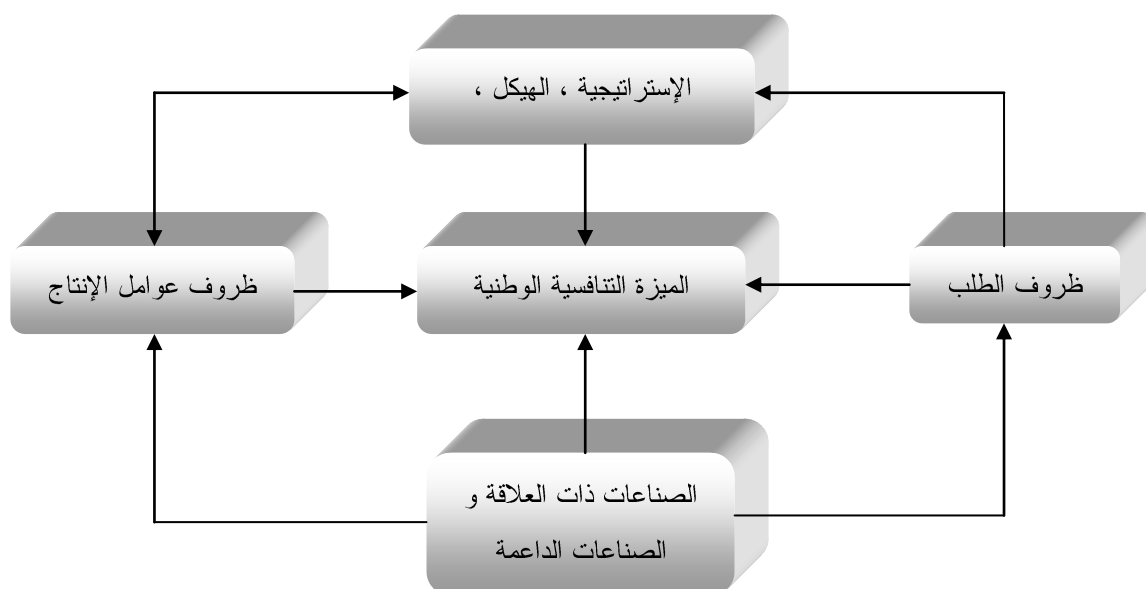
- III. **ظهور قطاع جديد في الصناعة :** تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة ، و الفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين .
- IV. **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها :** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل : العمالة ، المواد الخام ، وسائل النقل ، الاتصالات ، الدعاية و الإعلان .
- V. **حدوث تغييرات في القيود الحكومية :** و تتمثل هذه التغييرات في : طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حملة حماية البيئة من التلوث ، قيود الدخول إلى الأسواق ، حواجز التجارة .

المطلب الثالث : محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

أولا : محددات الميزة التنافسية

قام مايكل بورتر بتحديد أربع خواص لحالة الدولة و التي لها تأثيرا هاما على القدرة التنافسية للمؤسسات التي تستوطن في هذه الدولة¹. و هذه الخصائص موضحة في الشكل الموالي :

الشكل (02) : محددات الميزة التنافسية



المصدر : كباب منال ، نفس المرجع ، ص 148 .

¹ - كباب منال ، مرجع سابق ، ص ص 146 - 147 .

- I. **أوضاع عوامل الإنتاج :** يتبع بورتر نظرية إقتصادية أساسية في التأكيد على أن عامل المزايا الطبيعية (تكلفة و جودة عوامل الإنتاج) يعتبر محدد رئيسي للميزة التنافسية التي يتعين على البلدان أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة و تشتمل عوامل الإنتاج على عوامل أساسية مثل : الأرض ، العمل و رأس المال ، الخامات الأولية ، و عوامل متقدمة مثل : المعرفة و المهارة الفنية و الخبرات الإدارية و البنية التحتية كالطرق و السكك الحديدية و الموانئ .
كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج و تفاعلها مع المحددات التنافسية الأخرى .
- II. **ظروف الطلب و أحواله :** يؤكد بورتر على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين و تدعيم الميزة التنافسية ، و لا شك أن للمؤسسات حساسية لحاجات أقرب عملائها ، و هكذا تعتبر خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا ، و في خلق الضغوط نحو التجديد و الابتكار و تحسين الجودة ، و يزعم بورتر أن المؤسسات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية إذا كان مستهلكيها على دراية بالمنتجات العالمية و كثيري الطلب ، إذ أن مثل هؤلاء المستهلكين يضغطون على المؤسسات المحلية لتتبنى معايير عالية لجودة المنتج و لإستحداث منتجات جديدة .
- III. **الصناعات ذات العلاقة و الصناعات الداعمة :** يعتبر وجود الصناعات المغذية أو ذات العلاقة في دولة ما أحد المميزات التنافسية و إن منافع الإستثمار في عوامل الإنتاج المتقدمة و المتعلقة بالصناعات ذات العلاقة و الصناعات الداعمة يمكن أن تتأثر و تنتشر داخل و حول صناعة ما ، مما يساعد على تحقيق مركز تنافسي قوي عالميا .
- IV. **الإستراتيجية ، الهيكل ، و المنافسة :** قد حدد "Porter" نقطتين هامتين حول هذه الخاصية :
1. هي أن الدول تتميز بإتباعها إيديولوجيات إدارية متباينة ، و التي يمكن أن تساعد أو تعرف بناء ميزة تنافسية و طنية فعلى سبيل المثال يلاحظ "Porter" سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية و الألمانية ، و يعزو ذلك إلى تأكيد هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية و كذلك تحسين عملية تصميم المنتج و على العكس يلاحظ "Porter" سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من المؤسسات الأمريكية و عليه فإن أحد توابع تلك الإيديولوجيات الإدارية المختلفة ظهر في الخسارة النسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية .
2. النقطة الثانية هو أنه يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية و تكوين و خلق ميزة تنافسية و الإستمرار فيها في أي صناعة ، إن المنافسة المحلية القوية تحث و تدفع المؤسسات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة و الجودة و تقليل التكاليف و التجديد و التي تجعل منهم منافسين دوليين أقوياء .

تتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية و يستطيع أي محدد من هذه المحددات أن يؤثر في المحددات الأخرى ، مثلا الطلب المحلي يؤثر على أولويات الإستثمار و تتوقف قدرة المؤسسة على الإستجابة للتحديات التنافسية في المقام الأول على إدارتها الداخلية و أساليب الإنتاج و توافر عناصر الإنتاج ، كما يعتمد أيضا على بيئة الأعمال التي تمارس فيها عملياتها سواء محليا أو عالميا .

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحد بثلاث عوامل هي ¹ :

I. مصدر الميزة التنافسية : حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

1. مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2. مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحول مرتفعة، و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

- ✓ تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- ✓ يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

II. تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة : إن اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد

لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

¹ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص ص 99 - 100 .

III. درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة : إن المؤسسات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغيرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات الحديثة المفسرة لها، و دور سلسلة القيم في بناءها

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، التعرف على المصادر و العوامل التي تساعد في بناءها و تُستمد منها ، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت و الجهد و المال ، لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين ، الأول تم التطرق فيه إلى مصادر الميزة التنافسية و المقاربات المفسرة لها ، أما الثاني فقد تناولنا فيه دور سلسلة القيم في بناء ميزة تنافسية .

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية و المقاربات الحديثة المفسرة لها

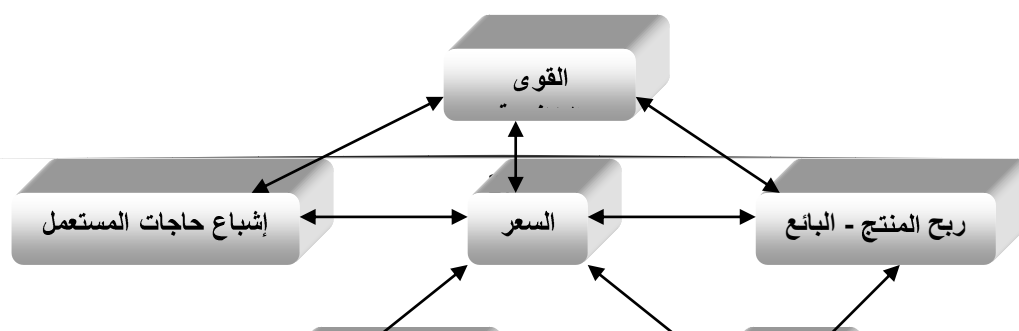
أولا : مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة ، إذا عرفت المؤسسة إستغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، وحسب إمكانياتها لذا سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر فيمايلي :

لقد قام MICHAEL PORTER بتحديد مصادر الميزة المنافسة، وحصرها في التكلفة، والتميز، إلى جانب بعض المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرات الإقتصادية، زيادة الإنتاجية، عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

بالنسبة لمعيار التميز: نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج والتي على أساسها يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق، وفيما يلي شرح وتوضيح لفكرة M.PORTER من خلال الشكل الموالي:

الشكل (03) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر : علالي مليكة : أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2003/2004 ، ص 86 .

فالشكل يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظرة M. Porter والمتمثلة في التكلفة، التميز (الجودة)، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الأسعار بخفضها أو رفعها، ويمكن أن تكون عاملا في إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وفي زيادة أرباح المؤسسة، مما يساعدها على مواجهة القوى التنافسية .

بالنسبة للتكاليف : يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية ، إذ تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات، بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها¹.
أما التمييز فيمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، إذا استطاعت المؤسسة إنتاج منتجات متميزة بخصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن بالنسبة لمنتجات المنافسين الآخرين وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أسعارها².

هذا ويمكن اعتبار السعر كمصدر للميزة التنافسية، إذا كانت المؤسسة القدرة على تخفيضه على المدى الطويل بنسبة أقل لنفس المنتجات التي تنتجها مؤسسات منافسة، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج لديها³.

هذا وهناك من يلخص مصادر التنافسية في أربع عناصر هي⁴:

1 - الكفاءة: يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (موارد أولية ..) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

¹ -MICHAEL PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, op cit, P 43.

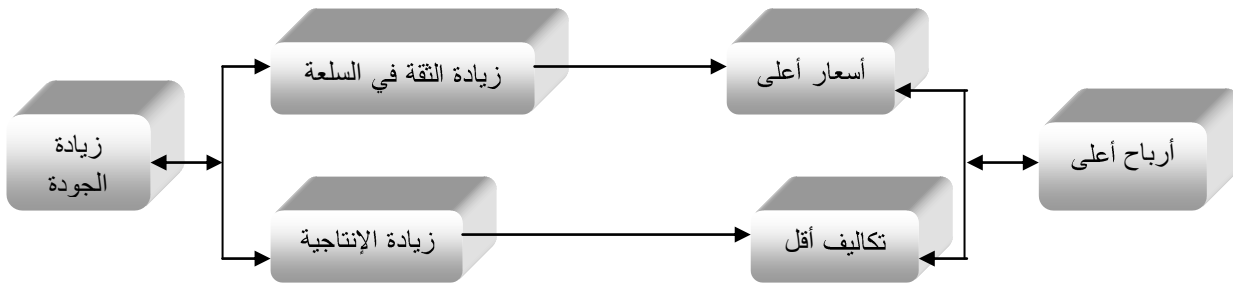
² - IBID , P 43

³ - جمعة هوام، زهية خياري : تحقيق التنافسية في التكاليف والأسعار ، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

⁴ - علالي مليكة ، مرجع سابق ، ص 87 .

2- الجودة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنهم، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها. والشكل الموالي يوضح هذه الأهمية:

الشكل (04): تأثير الجودة على الربح.



المصدر : علالي مليكة ، مرجع سابق ، ص 88 .

3 الابتكار: ويعتبر أهم مصادر بناء ميزة تنافسية، ويعرف بأنه " توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج، وتقديم منتجات ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"¹

كما يعتبر الابتكار خاصة التكنولوجي منه بأنه " المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات (Le savoir et savoir –faire)، والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلاكها باعتماد المعرفة في إستراتيجيتها"².
فالإبتكار حسب هذين التعريفين يمكن المؤسسة من طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق، انطلاقاً من الكفاءات والمهارات التي تمتلكها وهذا ما سيمنحها صفة التميز والقدرة على تخفيض تكاليفها وفرض أسعار مرتفعة.

¹ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، القاهرة، الطبعة الرابعة ، 1999 ، ص 626.

² - رحيم حسين: التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

4 - الإستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين : ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات

ورغبات الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والإستجابة لها، مما يخلق لها صفة التميز، وترتبط هذه الإستجابة بعدة عوامل منها:

- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك.

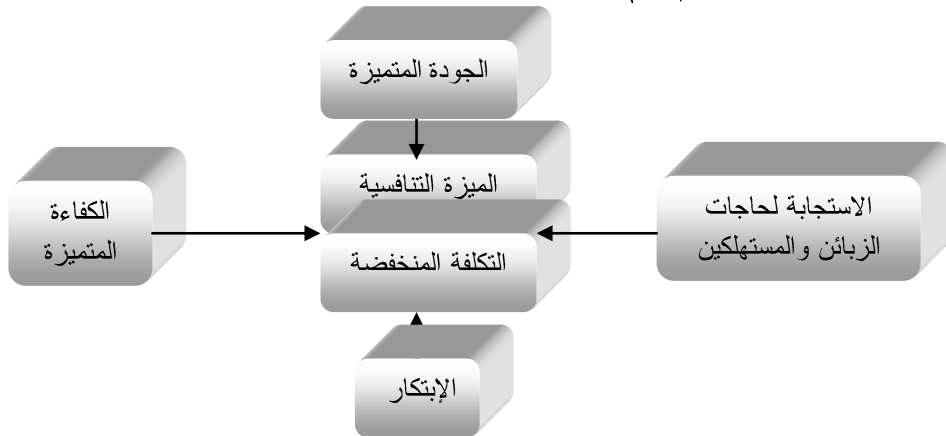
- تقليص وقت تقديم السلعة أو الخدمة للزبون أو المستهلك.

- التفوق بخدمات ما بعد البيع.

وهذه المصادر الأربع تشكل مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالعمل جنباً إلى جنب بطريقة

متكاملة تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف، وفرض أسعار مرتفعة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالى:

الشكل (05): مصادر بناء الميزة التنافسية.



المصدر : علالي مليكة ، مرجع سابق ، ص 89 .

تصنف القدرة المالية في قائمة مصادر الميزة التنافسية، ب إعتبارها المصدر الذي يمد المؤسسة بالإمكانات والوسائل الضرورية للإستثمار في بعض النشاطات والإستراتيجيات التنافسية، والتميز بها في السوق¹.

ومما سبق ذكره نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي تلك الموارد والوسائل التي تمكنها من خلق قيمة مضافة لدى زبائنها والتميز في السوق، إذا أحسنت إستغلالها، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها وظروفها، وتعتبر الجودة وتخفيض التكاليف والكفاءة و الإبتكار، والإستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين والسعر أهم هذه المصادر.

¹ - علالي مليكة ، مرجع سابق ، ص 89 .

ثانيا : المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

1. الموارد أساس بناء الميزة التنافسية:

إن الإمتلاك لميزة تنافسية جيدة، لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية بل إمتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالإعتماد

على الموارد والكفاءات وتشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة¹.

1. الموارد الملموسة: هي تلك الموجودة التي يمكن تحديثها بسهولة من خلال خاصيتها المادية

الملموسة والتي تستخدمها المؤسسة لبلتجاه خلق قيمة إلى المستهلك.

وتشمل الموارد المادية على:

- ✓ الموارد المالية: وتتمثل بالنقد الممتلك لديها، والحسابات المدنية و ما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.
- ✓ الموارد المالية: وتشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكامن، المعدات، والتي من شأنها أن تقرب المؤسسة من المستهلك أو المجهز.
- ✓ الموارد التنظيمية: عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ، تطوير العاملين، أنظمة التقييم وأنظمة المكافآت.

2. الموارد الغير ملموسة: تعد من الموارد التنافسية الصعبة، سواء كان ذلك للمدراء أو المالكين

للمؤسسة ، ويصعب تحديدها لأنها لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك وتشمل الموارد غير الملموسة كل من :الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة .

- ✓ الجودة: تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك كما أنها العامل الذي يؤثر على أداء الأعمال على المدى البعيد من خلال التوسيع في الحصة السوقية.

- ✓ التكنولوجيا: أن تزايد الإهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد موردا داخليا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتسعى للإستفادة من الخبرات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، وإستعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات جديدة ومتطورة يساعد على حسن تنظيمها و تسيرها بشكل فعال.

- ✓ المعلومات: تلعب المعلومات دورا هاما، فهي منتج جديد للمؤسسة وإمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين وتعتبر وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع وتعتبر الطريقة للوصول إلى الأهداف المشتركة وأصبحت مواردها مكلفة للمؤسسات الحديثة، وتؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء.

¹ -فايزة بريش : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في التسويق ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005 ، ص 33 .

✓ **المعرفة:** تتضمن من تلك المعلومات التقنية والعملية التي تهتم المؤسسة وتستمد معارفها من الخدمات المختصة والمدارس العليا ومراكز البحث قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها وتساهم المعرفة في تقنية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر.¹

II. الموارد البشرية والكفاءات:

1. **الموارد البشرية:** تعتبر المصدر الحقيقي للميزة التنافسية وكذا تعزيزها بأن تحقق التميز في أداء المؤسسة بحيث لم يستند على مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد، بحيث نجد أن هؤلاء الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال المميزات.²

2. **الكفاءات:** تعتبر الكفاءة أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى . كما أنها "تترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين للوضعية في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه"³

المطلب الثاني : سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها و إستمراريتها في السوق، لابد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادرها، بالبحث عنها بطرق علمية، وإستغلالها بشكل أمثل. وسنحاول في هذا المطلب معرفة دور سلسلة القيم التي إقترحها M.PORTER في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية.⁴

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم

¹ - زينب شطبية : دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق ، جامعة ورقلة ، 2009 ، ص 25 .

² - نصيرة بن عبد الرحمان : آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علم التسويق ، جامعة البليدة ، 2006 ، ص 59 .

³ - فائزة بريش ، مرجع سابق ، ص 34 .

⁴ - M.E. PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, OPCIT, P8.

الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:¹

- التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.

- تحديد المصادر الممكنة للتميز.

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن: "المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج"². وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل الموالي.

الشكل (06): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P 44.

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن: "الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة"³

¹ - علالي مليكة ، مرجع سابق ، ص 89 .

² - علالي مليكة ، نفس المرجع ، ص 90 .

³ - M.E.Porter ,Ibid , P8.

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

أولا : الأنشطة الرئيسية

تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام M.PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

- I. **الإمداد الداخلي:** ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة... إلخ.
- II. **الإنتاج:** ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة¹.
- III. **الإمداد الخارجي:** ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل... إلخ.
- IV. **التسويق والبيع:** وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
- V. **الخدمات ما بعد البيع:** وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وإرشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

ثانيا : الأنشطة الداعمة

وتتمثل في التموين، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.

مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة .

المبحث الرابع : تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

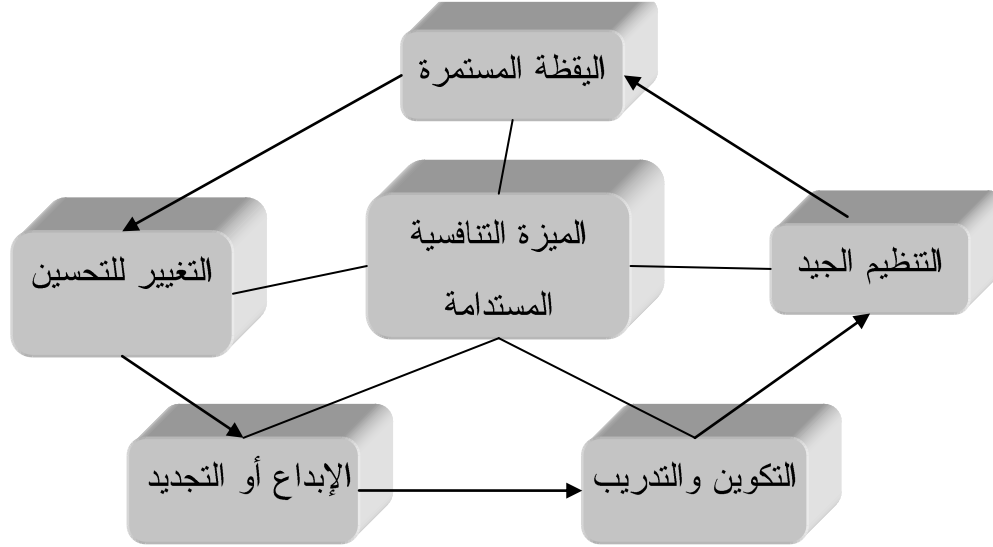
إن القوى التي تتدافع في محيط المؤسسة اليوم أصبحت أكثر شدة وتأثيرا، فالمتنافسون كثر والأخطر من ذلك أن سلوكهم أصبح معقد، بالتالي صعب الترقب، كما أن التغيرات في المنتجات وطرق الإنتاج متسارعة وصعبة الترقب أيضا، ولعل هذا ما يفسر توجه كثير من المؤسسات العالمية نحو اعتماد استراتيجيات تعاون كالتحالف والاندماج والمشاريع المشتركة.

¹ - علالي مليكة ، مرجع سابق ، ص 90 .

وفي ظل هذا المحيط الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات وتعددت عملية تسيير عدم التأكد، لم يعد البقاء هدفا سهلا ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة فالبقاء لن يكون إلا للأحسن أداءا، والأرضى لمختلف الأطراف وهذا هو مدلول الميزة المستدامة.

فالميزة التنافسية المستدامة غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي وهو مفهوم نسبي من وجهين¹: أنها متغيرة تبعا لبعدي الزمان والمكان من جهة، ودلالاتها تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى. إذن فالميزة التنافسية المستدامة هي محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا وهذه الأعمال مبينة في الشكل التالي:

الشكل (07) :خمس أعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: حسين رحيم : خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، مرجع سابق ، ص 251.

المطلب الأول: المستوى القاعدي

أولا : التكوين والتدريب

الإدارة بالمعارف التي إستوجبها الإقتصاد الجديد تفرض باستمرار على إدارة المؤسسة تجديد معارفها في مجال التسيير ومعارف عمالها وكفاءاتها البشرية في مجال العمليات والتكوين، المقصود هنا ليس فحسب ذلك الذي يستدعي أسابيع وشهور بل حتى الذي يجري في بضعة أيام سواء في شكل ورشات عمل أو في

¹ - حسين رحيم : خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08 - 09 مارس 2005 ، ص 250 .

شكل مؤتمرات وأيام دراسية أو في شكل حلقات عمل داخل المؤسسة يديرها خبراء من داخل المؤسسة أو خارجها¹.

وبطبيعة الحال يجب أن تكون أهداف التكوين مندرجة ضمن هدف المؤسسة، المتمثل في رفع كفاءة الأداء على الأقل إن لم يكن الهدف هو تحقيق الميزة التنافسية والتميز، كما يجب أن تكون أهداف العملية التكوينية واضحة.

وبالرغم من أن رصد موازنة تكوين تتماشى والأهداف المطلوب تحقيقها، إلا أن ذلك لن يضمن بلوغ تلك الأهداف ما لم تتم متابعة العملية بعناية تامة، لتتوج العملية في نهاية كل فترة تكوين بتقييم موضوعي، ولن تلمس المؤسسة النجاح إلا من خلال قياس الأداء الجديد، ومقارنة الجديد بالوضع السابق ولو كان إختيار المهارات السابقة قد يتطلب فترة من الزمن.

إذن يتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ضرورة استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والإستثمار في التدريب، فالتدريب والتكوين يلعبان دورا هاما وأساسيا في تدعيم الأداء المتميز للمنظمة مما يساعد على النمو والإستمرار والبقاء، لقد وضعت الكثير من المنظمات إستثمارات ضخمة في مجال التسويق وفي مجال الأبحاث والتطوير، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي العنصر البشري، فهي قوة العمل الذكية التي تكسب المكونات الأخرى للعمل الحركية.²

إذن لن يتسنى للمؤسسة اليوم الإرتقاء للمستوى التنافسي، إلا بإدماج التدريب ضمن إستراتيجيتها، ليعتبار المورد البشري من أهم الأصول في المؤسسة، والعمل على الإستثمار بدرجة عالية في تدريب وتكوين العناصر البشرية، إذ في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى **PORTER** أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في خلق الميزة التنافسية المستدامة³.

ثانيا : التنظيم الجيد

التنظيم هو الوظيفة التقليدية للإدارة، ولا يمكن توقع ثمرة جيدة لأي عمل في غياب تنظيم محكم، فرسم الأهداف بصورة سليمة وتخصيص الموارد بعقلانية توجيه الجهود بكفاءة والإهتمام بالعلاقات هي سمات التنظيم الجيد وهي الكفيلة بتحقيق الميزة المستدامة.

¹ - حسين رحيم : خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، مرجع سابق ، ص 255.

² - علي عبد الله : الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 232.

³ - Michael Porter : L'avantage concurrentiel des nations , Op.Cit, p60.

فالتنظيم الجيد الهادف إلى التميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ينبغي أن يعكس رؤية إستراتيجية للإدارة من خلال هيكله المؤسسة، إذ أن هذه الأخيرة لا تعكس فقط نمط التنظيم بل يمكن أن تعكس أيضا حتى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹.

فالإدارة الحديثة تحولت إلى نمط إدارة المعارف، ذلك أن المعرفة أضحت تمثل رأس مال المؤسسات الناجحة، وأن تكلفة الإنتاج أصبحت تتشكل في أكثر من النصف من المعارف وهو ما يجسد مفهوم تسيير المعرفة.

وهكذا فقد إنتقلت وظيفة الإدارة إلى مرحلة جديدة ألا وهي الإدارة بالمعارف، وهو ما أعطى مفهوم التنظيم مدلولاً جديداً.

وبالرغم من سيطرة إشكالية تراكم المعرفة في المجال الصناعي والتنمية المستدامة على الدراسات المرتبطة بتسيير المعارف، إلا أن دور المعرفة في الحقيقة لا يتوقف عند التجديد التكنولوجي أو عند تسيير المؤسسات، فمجتمع المعلومات يفرض علينا رفع تحديات أخرى خارج نطاق الثنائية منتج – سوق وهو ما يعني إعطاء رؤية أوسع لمفهوم تسيير المعارف².

وهذه الرؤية الموسعة تنطبق أيضا على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتميز، اللذان يكادان ينحصران أيضا في مجال الصناعة، رغم أن التميز هو حالة تنطبق على كافة مجالات الحياة، أي أنها تتعلق بأي سلوك إنساني سواء في المجال الإقتصادي أو الاجتماعي أو في المجال السياسي أو في المجال العلمي.

إن الحديث عن المعارف في مجال الأعمال تجرنا إلى الحديث عن المهارات ب إعتبارها تطبيق عملي لها، ذلك أن مخزون المعارف يفقد قيمته إذا لم تكتسب من ورائه مهارات في المزج بين المدخلات سواء في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير، والمهارة تعني القدرة على تحقيق مزج أفضل فيما بين الموارد المتاحة من أجل بلوغ نتيجة محددة سلفا وقابلة للتقييم لاحقا³. وعملية التقييم كقاعدة للتغذية المرتدة ينبغي أن تتم على أساس مرجعية رفيعة المستوى، لذلك نتحدث هنا عن مرجعية المهارات التي تعد ضرورية في أية مؤسسة تطمح إلى بلوغ الامتياز وتحقيق الميزة المستدامة.

ثالثا : اليقظة المستمرة

حيث أن الميزة التنافسية أو التفوق ليس أمر مطلق ولا مكسب دائم، إنما هو وضع نسبي يتعين على إدارة المؤسسة السهر من أجل الحفاظ عليها وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، وإذا كانت الميزة التنافسية تترجم بالقدرة على إرضاء مختلف الأطراف، لا بد إذن رصد مستمر لإحتياجات ومتطلبات تلك الأطراف والتي تتميز بالتغير والتجدد، وهذا الرصد هو الذي يعبر عنه باليقظة.

¹ - عبد الله علي ، الأداء المتميز ، مرجع سابق، ص233.

² - كمال رزيق، فارس مسدور : إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص222.

³ - حسين رحيم ، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير ، مرجع سابق، ص256.

وتعرف اليقظة بأنها : "عملية منظمة من بحث، تحليل و إنتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة"¹.

كما أن اليقظة تعني أيضا : "متابعة تغيرات المحيط بمختلف أبعاده، لاسيما منه ما يتعلق بالتكنولوجيات والمنتجات المنافسة والمرتبطة (أي المنتجات البديلة والمكملة)، وكذا ما يتعلق بالقوانين والسياسات مما يمنح المؤسسة قدرة دائمة على إقتناص الفرص المتاحة وإجتناّب أثر التهديدات المحتملة، فاليقظة المستمرة إذن تعد بمثابة الركيزة من أجل ضمان ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أكثر وأسرع تغير من ذي قبل.

لذلك فان يقظة الإدارة إنما تنصب على الداخل والخارج (بالنسبة للمؤسسة) ونقصد هنا اليقظة بكل أبعادها والتي تشمل²:

I. اليقظة التنافسية:

وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة والمنافسة " نقاط القوة ونقاط الضعف" من أجل إستخراج النتائج وإستخدامها في إتخاذ القرارات بالمؤسسة، وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة الأداء الحالي للمنافس وإستراتيجيته، أهدافه وقدراته الجديدة والفرضيات التي تحكم عمله وقراراته.³

II. اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة من أجل الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتقنية والتي تهتم المؤسسة حاليا أو مستقبلا⁴.

تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

* جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

* تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس؛

* الإهتمام بالتطورات التكنولوجية بشكل عام.

III. اليقظة التجارية:

¹ - Smail Ait El Hadj : l'entreprise face à la mutation technologique. Edition d'organisation, Paris, 1993, p.89.

² - رتيبة حديد، نوفيل حديد : اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص189.

³ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق ، ص 190.

⁴ - Emmanuel Pateyron : la veille stratégique. Edition Economica, Paris, 1998, p.p 143-144.

اليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق. يتعلق الأمر هنا إذن بالاهتمام بتطور إحتياجات الزبائن على المدى البعيد، وتطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة.

IV. اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الإعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الثقافية...الخ¹. وتعتبر هذه اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، بما أنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المتحصل عليها بعناية كبيرة. ويعد نظام المعلومات في المؤسسة بمثابة النواة بالنسبة لنظام اليقظة، لأنه يزود المؤسسة بالمعلومات الجديدة والمفيدة وتتجلى فعالية نظام اليقظة من خلال الإستخدام الذكي لتلك المعلومات، فالتفوق هو في الواقع نتيجة لإستخدام أمثل للمعلومات بالمقارنة مع منافسين يملكون إمكانيات مماثلة².

المطلب الثاني: الذكاء في التسيير

أولا : التغيير للتحسين

يتيح نظام اليقظة الفعال إجراء التغيير المناسب، والتغيير نشاط مستمر وهو قرار تفرضه حركية المؤسسة بلعبها نظاما حركيا، وتغيرات المحيط بما تتطوي عليه من تعقيدات. وحيث أن إدارة المؤسسة هي مركز القيادة فإن مهمتها بالغة الأهمية في إختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فعالية لإجراء التغيير، فعلى الرغم من أهمية إشراك الأفراد في المؤسسة في مختلف مجالات الخيارات الإستراتيجية لها، وهو ما يعد في حد ذاته مكونا أساسيا من مكونات فلسفة الإدارة، إلا أن مسؤولية هذه الأخيرة في وضع إطار التغيير ووجهته تتحملها وحدها بلعبها مركز القرار.

ومع أن مبررات التغيير في المؤسسة مزدوجة المصدر:

* مبررات داخلية: " تغيير الإدارة، توسع، تنويع، تصفية جزئية؛

* مبررات خارجية: " والتي تفرضها تغيرات المحيط".

وهو ما يعني أن عملية التغيير تتجاذبها قوى داخلية وأخرى خارجية، ولكن تبقى القوى الخارجية الأكثر إلحاحا والأوسع نطاقا، بل في أغلب الأحيان تكون هي السبب في إيجاد المبررات الداخلية للتغيير.

¹ - رتيبة حديد، نوفيل حديد ، نفس المرجع ، ص 190.

² - حسين رحيم : خمسة أعمال للتميز في عالم متغير ، مرجع سابق، ص 252.

ومن جملة تلك القوى الخارجية التي تؤدي للتغيير نذكر¹:

*العولمة وما نتج عنها من تسارع في التغيرات الزمانية والمكانية والإتجاه نحو توحيد الأسواق؛
*التطور التكنولوجي المتسارع؛

*تسيير قائم على الكفاءات والمعارف وهو ما يدل على التحول في مدلول الميزة التنافسية.

كل هذه الأسباب تفرض على المسير أن يكون في مستوى التص اعدى لمقتضيات التكيف وهي تعديل الموارد التي يفرضها التغيير، تسيير الإنتقال، والتحكم في التنوع والتعقيد²، وعلى إدارة المؤسسة إنتهاج المرونة في تخطيطها، وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها.
غير أن عملية التغيير ليست هينة حتى تديرها إدارة المؤسسة في أي إتجاه تريد، فكثيرا ما تكون هناك مقاومة للتغيير وهذه المقاومة قد تكون فردية كما قد تكون جماعية، وهذه الأخيرة تكون أحيانا أكبر خطورة على تنفيذ مشروع التغيير نفسه.

وبغض النظر عن شكل المقاومة ضد التغيير فردية كانت أم جماعية فان لها أسباب كثيرة:

* غموض الهدف من التغيير؛

* ضعف الحوافز؛

* ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة ؛

* وجود تضارب بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد في المؤسسة ؛

* احتمال أن يؤدي التغيير إلى تهديد بعض الأفراد في مناصبهم أو مداخيلهم.

وعليه فان بلوغ مستوى الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليه يقتضي إجراء تغيرات عميقة وذات طابع إستراتيجي، وحتى يتم بلوغ الهدف وتقليل المخاطر ينبغي أن تسبق كل عملية تغيير دراسة جدوى مشروع التغيير، فلا شك أن كل مشروع تغيير سواء تعلق بالإجراءات أو بالمنتجات أو بالهيكلة هو مشروع تجديدي.

ثانيا : التجديد و الإبداع

التجديد هو القلب النابض للمؤسسة المعاصرة، وهو محرك نظام التحسين الذي يتوخى منه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ذلك أن التجديد الذي يهدف إلى التحول من وضع ما إلى وضع أحسن. ولا يكفي ترقب تغيرات المحيط حتى نقوم بالتجديد بل ينبغي إستباقها من خلال التنبؤ عن طريق فرض قبول التجديد على المحيط، وهي سمات المؤسسات المتميزة والتي تخصص مبالغ هامة للدراسات الإستشرافية.
أما المؤسسات التي تكتفي بالتكيف وإن كان ذلك أيضا يقتضي التجديد فإنها تبقى تحت ظل إستراتيجيات التبعية³.

¹ - حسين رحيم : خمسة أعمال للتميز في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص253.

² - Dominique Guellec : **économie de l'innovation** , Edition la découverte, Paris, 1999, p259.

³ - Dominique Guellec , OpCit, p260.

فالتجديد و الإبداع هو محصلة البحث والتطوير ويعتبر اليوم بمثابة أهم إستراتيجية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان إستمراريتها والعمل في سوق تميزه حدة المنافسة.

فالإبداع و التجديد هو مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة.

إن تطوير روح الإبداع في المؤسسات مرهون بمدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل، لعل أهمها هو المناخ الملائم ومدى التحفيز التي تقدمها المؤسسة لمبدعيها، كما أن تسيير نشاطات الإبداع قد تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أنه وحسب ما هو متفق عليه فليحترام العلاقات الإنسانية وإعطاء الحرية المحددة مع المتابعة المستمرة للإدارة يعتبر أحد أحسن الأساليب في تسيير الإبداعات لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها¹.

من هنا تظهر أهمية الإبداع في كونه يعطي للمؤسسة القدرة التنافسية على مواجهة منافسيها وهذا على المستوى الجزئي، بينما المستوى الكلي يعتبر الإبداع أداة رئيسية لتحقيق التنمية الإقتصادية، فالمؤسسة اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي، عولمة الأسواق، إشتداد المنافسة، سرعة تغير أذواق المستهلكين، الزيادة الهائلة في حجم المعرفة...الخ².

وهكذا أخذ التجديد أو الإبداع مكانة معتبرة في سياسات المؤسسة وأصبح يمثل ميزة تنافسية، من هذا المنطلق أضحت الإبداع مورد تسعى المؤسسات إلى حسن تنظيمه وإدارته، فإستمراريتها مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، أي وبتعبير آخر مدى إكتسابها للقوة التنافسية والوصول إلى ذلك يتوقف على مجموعة من العوامل (التكلفة الأقل، المنتجات الجديدة...الخ)، تفرزها نشاطات التجديد و الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وليعتبر هذه النشاطات تعتمد على منظومة المعارف وعلى مخزون الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة، فإن الإستثمار في المورد البشري من خلال التكوين والتدريب المستمرين أصبح أولوية الأولويات بالنسبة لكل مؤسسة ترغب في البقاء، ناهيك عن تلك التي تستهدف الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثا : المظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة

¹ - عمر عزوي، محمد عجيبة : الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص478.

² - زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي : إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص259.

تطرقنا في نقاط سابقة إلى مستويات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي مظاهر أو جوانب الميزة التنافسية المستدامة؟. والإجابة عن هذا السؤال يتضمنها هذا العنصر من خلال تحديد أهم مظاهر أو جوانب الميزة التنافسية المستدامة كالآتي¹:

- I. **الإلتزام:** الإلتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالإرتباط بالمهمة و الإلتزامهم بتحقيق الأداء الإستراتيجي إذا ما قامت المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن :
 - * الإلتزام بشروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الإلتزام؛
 - * ثقافة الإلتزام تضمن الإلتزام بوقت وشروط الزبون؛
 - * رغبة الفرد بالإلتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.
- II. **التمكين:** إن أي مؤسسة متمكنة يشعر الأفراد فيها بأنهم مسؤولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال ، وشعورهم بالمسؤولية وإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال²:
 - * التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبائن؛
 - * تخفيض الوقت اللازم لإتخاذ القرار؛
 - * تمكين الأفراد في المؤسسة من إتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء؛
 - * تمكين الأفراد من إستخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى وتحقيق الإبداع في الأداء.
- III. **الثقافة:** على المؤسسة خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين إلى المستوى الذي يساهم في تحقيق الميزة المستدامة من خلال:
 - * توفر الثقافة للفرد أنماط سلوكية يستطيع إشباعها في المواقف المختلفة بحيث لا تضطره إلى المرور بالتجربة والخطأ مما يقلل الوقت اللازم لأداء الأعمال أو حل المشاكل.
 - * وجود قيم ومعايير تنتهجها المؤسسة في العمل يزيل التردد في إتخاذ القرار ويزيد من المرونة في الأداء؛
 - * تعتبر الثقافة الإبداعية أحد عناصر ترسيخ الأداء المبدع.
- IV. **القيادة:** إن القيادة هي أحد مفاتيح الأداء العالي للمؤسسة فهي القدرة أو القوة على التحفيز والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المؤسسة نحو الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لأن:
 - * للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة حماسهم وبالتالي زيادة الإنتاجية؛

¹ - سناء عبد الكريم: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص41.

² - نفس المرجع ، ص44.

* القدرة على التأثير في ونوعية سلوكهم في إيجاد خفض التكاليف والإهتمام بالجودة.

٧. التعلم: التعلم هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد تجري ترجمته من

خلال الأداء الذي يقوم به الفرد حيث يساهم التعلم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية لأن:

* جوهر عملية التعلم هو الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد، وأن الأداء ما هو إلا

ترجمة المعرفة إلى واقع الإبداع؛

* التعلم يرفع من مستوى الأداء بالجودة المطلوبة؛

* يعتمد على المشاركة الفعالة في إكتساب المهارات المختلفة وتعلمها مما يؤدي إلى إكتساب

مرونة في الأداء .

٦. المرونة: للمرونة تأثير واضح على أداء المؤسسة ومن جوانب مختلفة " مرونة الثقافة، طبيعة

الوظيفة، مرونة توزيع الأجور... الخ" والتي تكفل تقديم الدعم الكافي للمؤسسة ولنجاحها، وفي تكيفها

مع الظروف المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:

* متابعة التغيرات المفاجئة في طلبات الزبائن والتكيف معها بأقل التكاليف؛

* المرونة في تغيير مواصفات المنتج والخدمة بما يلي إحتياجات الجودة؛

* الإبداع من خلال إبتكار أنواع واسعة من المنتجات والخدمات المقابلة لإحتياجات الزبون.¹

خلاصة الفصل :

بناء على ما ذكر سابقا ، ترتكز الميزة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين بإستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة ، حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة. و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الإعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص و قدرة المؤسسة على إستغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة. ويمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس إستغلال هذه الموارد والكفاءات المتاحة. كما تستطيع المؤسسة أيضا تبني إستراتيجية إستثمارية مناسبة لدعم القدرات المتوفرة لخلق مزايا تنافسية جديدة.

¹ - زهية موساوي ، خديجة خالدي : نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص178.

الفصل الثاني : مفاهيم و مرتكزات حول تكنولوجيا المعلومات

تمهيد

المبحث الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول : مفهوم كل من التكنولوجيا و المعلومة

المطلب الثاني : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثالث : تصنيفات تكنولوجيا المعلومات

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات و إستخداماتها في المؤسسة

المطلب الأول : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

المطلب الثاني : أنواع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

المطلب الثالث : آثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات

المبحث الثالث : الشبكات المعلوماتية في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الشبكات المعلوماتية و أهميتها

المطلب الثاني : تكنولوجيات الشبكات المعلوماتية

المطلب الثالث : أنواع الشبكات المعلوماتية و طرق أمنها

المبحث الرابع : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية

المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف عن مصادر الميزة التنافسية من

خلال سلسلة القيم و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج PORTER

المطلب الثالث : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن المتتبع لتاريخ البشرية يجد أنها مرت بعدة ثورات و لعل آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم و أصبح جديد اليوم قديم الغد ، ففي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها و تداولها أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية ، كما أن المعلومة قد تريح العدو في المعركة كذلك في الإقتصاد ، لذلك أصبح الإهتمام بالمعلومة المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة بإعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر سمنته الأساسية هي المعلوماتية .

أما قطاع الإتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها ، حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالإقتصاد الجديد أو إقتصاد المعرفة ، الذي يعتمد على المعلومة و طرق إيصالها في أقصر وقت و أقل التكاليف ، و نظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع و مدى مساهمته في جميع القطاعات و خاصة في ظل إستخدام الأقمار الصناعية ، الألياف الضوئية ، الهاتف النقال ، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحد جديد ألا وهو إمتلاك تكنولوجيا المعلومات و التحكم فيها . لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات و إستخداماتها في المؤسسة

المبحث الثالث : الشبكات المعلوماتية في المؤسسة

المبحث الرابع : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات

أدى تطور النشاط الإقتصادي و الإجتماعي في العالم إلى بروز حاجات جديدة و متنامية للمعلومات ، و منذ تزايدت الحاجة إلى التعامل معها و معالجتها ، تخزينها و إسترجاعها في الوقت المناسب مما أدى إلى إبتكار أجيال جديدة من الحواسيب ، الأقمار الصناعية ، و القفز نحو الإتصال المتعدد الوسائل ، و منه إختراع وسائل تؤدي مختلف الوظائف في آن واحد : كالإتصال ، الكتابة ، النقل المباشر للصور ، الإتصال عن طريق الأنترنت ، و الشبكات العالمية بالسرعة و الحجم و الجودة اللازمين ، و الوقت المختصر ، و إستخدامها في شتى الميادين كالشراء و البيع ، حجز التذاكر ، التعليم و الترفيه ، ... إلخ . و سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، الأول يتناول مفهوم كل من التكنولوجيا و المعلومة ، أما الثاني فيتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات ، و أخيرا المطلب الثالث الذي نبرز فيه تصنيفات تكنولوجيا المعلومات .

المطلب الأول : مفهوم كل من التكنولوجيا و المعلومة

أولا : مفهوم التكنولوجيا

تعد كلمة التكنولوجيا " Technology " من المصطلحات التي تواجه الكثير من الإنتباه و التأويل ، إذ يستخدمها البعض كمترادف للتقنية " Technique " في حين يرى آخرون إختلافا واضحا بينهما ، و يرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما " Techno " و تعني التشغيل الصناعي ، و الثاني "logos" أي العلم أو المنهج ، لذا تُكوّن بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي¹.

1. تعريف التكنولوجيا :

تعددت تعاريف تكنولوجيا و تختلف بإختلاف الزمان و المكان ، و كذا إختلاف الأشخاص أو الهيئة القائمة بالتعريف ، و عليه سنحاول إدراج التعاريف التالية :

تعريف "01" : تعرف بأنها : " مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة

الإنسان ، و إستمرارية وجوده ، و كذلك هي الطرق الفنية المستحدثة لإنجاز أعمال و أغراض عملية².

تعريف "02" : تعرف أيضا على أنها : " الفن و العلم المستخدم في إنتاج و توزيع السلع و الخدمات ، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب و البحوث و الأمور العلمية ، و تعتبر فنا لأن الخبرات و المهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المؤسسة و المجتمع³.

¹ - محمد الصيرفي : إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة 01 ، 2009 ، ص 13 .

² - عامر إبراهيم قندلجي ، إيمان فاضل السامرائي : تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 01 ، 2009 ، ص 35 .

³ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 14 .

تعريف "03" : تعرف بأنها : " اللغة التقنية ، و العلم التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي ، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس و رفهيتهم.¹

تعريف "04" : يقصد بها: "المعرفة المنهجية للتقنية ، فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف ، فالتكنولوجيات تتطور وقف العلوم و التقنيات فهما متلازمتان ، و تنتشر وفق السريان العادي أو التقليد.²

تعريف "05" : تعرف على أنها : "عملية أو مجموع من العمليات التي تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي ، تحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي.³

II. أنواع التكنولوجيا :

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها مايلي :

1. على أساس درجة التحكم :

* التكنولوجيا الأساسية : و هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا ، و تمتلكها المؤسسات الصناعية و المسلم به أن درجة التحكم بها كبيرة جدا .

* تكنولوجيا التمايز : و هي عكس النوع السابق ، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية ، و هي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية المنافسين المباشرين.

2. على أساس موضوعها :

* تكنولوجيا المنتج : و هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكون له .

* تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : و هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، و عمليات التركيب و المراقبة .

* تكنولوجيا التسيير : و هي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم و تسيير تدفق الموارد ، و من أمثلتها البرامج و التطبيقات التسييرية لنظم دعم القرارات ، نظم دعم المديرين ، ... إلخ .

* تكنولوجيا التصميم : و هي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة ، كالتصميم بمساعدة الحاسوب .

¹ - غسان قاسم اللامي : إدارة التكنولوجيا "مفاهيم و مداخل ، تقنيات ، تطبيقات عملية " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 01، 2007 ، ص 22 .

² - رتيبة حديد ، نوفل حديد ، مرجع سابق .

³ - عبد الفتاح بوخمخ ، كريمة شابونية : تسيير الكفاءة و دورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة بكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005.

- * تكنولوجيا المعلومات: و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و نقلها ، و تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير ، الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات.¹
- و هناك معايير أخرى منها: على أساس أطوار حياتها ، على أساس كثافة رأس المال ، على أساس درجة التعقيد ، ... إلخ
- إذا فالتكنولوجيا تعرف و تقاس بطرق مختلفة ، فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية و الميكنة ، بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية و الإختيار الممنوح للعاملين و غير من التصنيفات ، و لكن يمكن إعطاء تصنيفين يمكن تطبيقهما على كل المؤسسات الإنتاجية و الخدمية مثل البنوك و المدارس.²
- 3. تصنيف بيرو : فيرى أن العامل الرئيسي للتمييز بين أنواع التكنولوجيا المختلفة ، هو درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه الإدارة أو المؤسسة . و إذا إستعرضنا الأنواع المختلفة للتكنولوجيا لبيرو ، فإنه يمكن ترتيبهم تنازليا من ناحية درجة الروتين كالآتي : الروتيني ، الهندسي ، الحرفي ، الغير روتيني .
- * التكنولوجيا الروتينية : و تتعامل مع إستثناءات قليلة و درجة عالية من مستوى تحليل المشاكل التي تواجهها مثل شركات تجميع السيارات و أقسام الصيرفة في البنوك .
- * التكنولوجيا الهندسية : و هي التي تتصف بإستثناءات كثيرة ، و لكن يمكنها أن تحل مشاكلها و تتعامل مع إستثناءاتها بطرق عقلانية و نظامية كما في المصانع الخاصة بنماذج الطائرات و السفن .
- * التكنولوجيا الحرفية : تتعامل مع مشكلات صعبة نسبيا و عدد محدود أو قليل من الإستثناءات مثل التكنولوجيا المستخدمة في شركات صناعة الزجاج و الخياطة ، و الأعمال المعدنية .
- * التكنولوجيا الغير روتينية : تتعامل مع إستثناءات كبيرة بسبب التغيرات في أداء مهماتها مما تواجهها صعوبات في القدرة على تحليل المشاكل كما هو الحال في أبحاث الفضاء و الطاقة النووية .³
- و الجدول الموالي يوضح مصفوفة بيرو للتكنولوجيا :

¹ - عبد الرحمان القرني : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص ص 10 - 11 .

² - نفس المرجع ، ص ص 10 - 11 .

³ - غسان قاسم اللامي : إدارة التكنولوجيا "مفاهيم ومداخل ، تقنيات ، تطبيقات عملية " ، مرجع سابق ، ص ص 32 - 33 .

جدول رقم (01) : مصفوفة بيرو للتكنولوجيا

تكنولوجيا روتيني	تكنولوجيا هندسي
- خط تجميع	- ميناء الميكنة الثقيلة
- التدريب المهني أو الفني	- النادي الصحي
التكنولوجيا الحرفي	التكنولوجيا الغير روتيني
- صناعة الأحذية	- وحدة بحوث
- المدارس الحكومية	- مستشفى أمراض نفسية

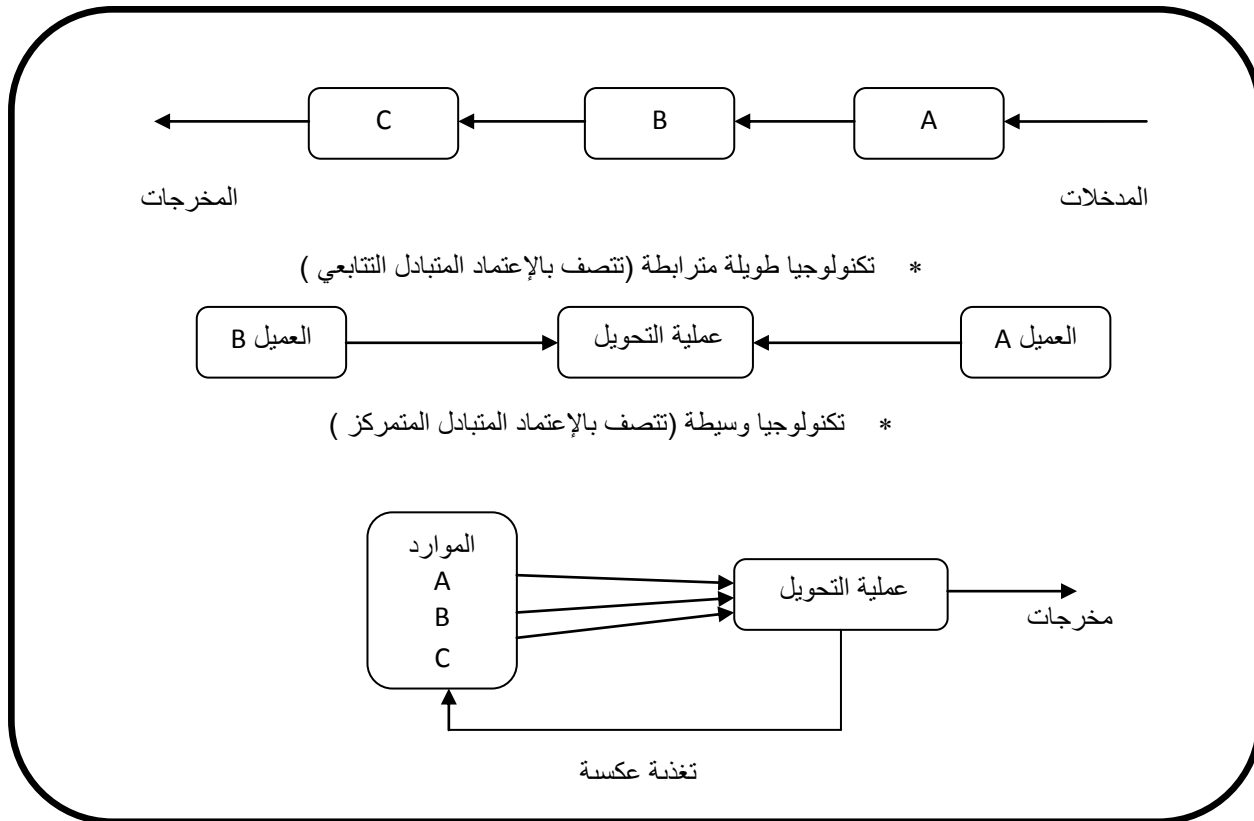
المصدر : عبد الرحمان القري ، مرجع سابق ، ص 11 .

4. **تصنيف طومسون :** على العكس من بيرو ، فإن طومسون إهتم بالطريقة التي تتابع من خلالها الأنشطة أو توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل ، و العنصر الهام هو درجة التداخل و الإعتمادية التكنولوجية ، أي مدى إعتداد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على الموارد و تتمثل هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات ، و قد إقترح طومسون ثلاث تصنيفات للتكنولوجيا¹. و هذا التصنيف وفق طبيعة المهام المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية و هي :

- * تكنولوجيا طويلة مترابطة : و تتمثل بوجود إعتداد متبادل تنابعي بين المهام و العمليات و تتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة ، فمثلا ثلاثة أنشطة أن ينجز النشاط (A) قبل النشاط (B) و النشاط (C) ينفذ عند الإنتهاء من النشاط (B) أي حسب مراحل تدفق العمل و هذه السمة أساسية لهذا النوع من التكنولوجيا كما هو الحال في المؤسسات التي تستخدم نظام الإنتاج الواسع .
 - * التكنولوجيا الوسيطة : و يتضمن هذا النوع طرق و أساليب نمطية تربط بين الزبائن و يتعامل بها بغض النظر عن الزمان أو المكان الذي توجد فيه المؤسسة . و تعد المصارف مثلا مناسبة لممارستها هذا النوع من التكنولوجيا ، إذ تربط بين عمليات الإقراض و الإيداع لكافة الزبائن و كذلك شركات التأمين أو الخدمات الهاتفية .
 - * التكنولوجيا الكثيفة : و هي إستجابة موحدة لمجموعة من المواقف المختلفة إذ تعتمد الإستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة و مدى تنوعها و التي لا يمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة و تعد المستشفيات و الجامعات مثلا لهذا النوع من التكنولوجيا .
- و الشكل الموالي يوضح الأنواع الثلاثة لتصنيف التكنولوجيا وفق مساهمة طومسون .

¹ - عبد الرحمان القري ، مرجع سابق ، ص 12 .

الشكل رقم (08) : تصنيف طومسون للتكنولوجيا



المصدر : غسان قاسم اللامي ، مرجع سابق ، ص 35 .

ثانيا : مفهوم المعلومات

لقد أصبحت المعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الإستغناء عنها في المؤسسات الإقتصادية و لكي تحقق الأهداف المتوخاة منها يجب أن تتوفر على بعض الخصائص و المميزات.

1. ماهية و خصائص المعلومات

1. ماهية المعلومات : تعتبر المعلومة في المؤسسات المعاصرة موردا أساسيا تعتمد عليه في إختيار

إستراتيجياتها و إتخاذ قراراتها .

* تعريف المعلومة :

تعريف "01" : تعرف المعلومة على أنها : " الحقائق و الأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة ، و يكون هذا التبادل عبر وسائل الإتصال المختلفة ، و عبر مراكز و نظم المعلومات المختلفة في المجتمع ، و الإنسان الذي يحتاج إلى معلومات و يستخدمها ، و هو نفسه منتج لمعلومات أخرى و ناقل لها عبر وسائل الإتصال المتاحة له".¹

¹ - عامر إبراهيم قندلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سابق ، ص ص 28 - 29 .

تعريف "02" : تعرف المعلومات على أنها : "البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف إستخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها ببعض".¹

تعريف "03" : هي البيانات التي تمت معالجتها و أصبحت ذات دلالة و ذات قيمة ، و هي عبارة عن مجموعة من الحقائق و المفاهيم و الآراء التي تتعلق بالموضوع و يكون الهدف منها زيادة المعرفة ، و يمكن الحصول عليها من خلال القراءة ، الرؤية ، السمع ، و الذوق أو الحس.²

تعريف "04" : يمكن تعريف المعلومة على أنها : "مجموعة من الحقائق ذات المعنى و المفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثال عملية صنع القرارات الإدارية".³

فالمعلومة هي مجموعة الحقائق و المفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات و التي تكون الغاية منها تنمية الإنسان و زيادة معرفته ، و يمكن أن تكون أماكن ، أشياء ، أو أناس ، و يمكن الحصول على المعلومة من خلال البحث ، أو القراءة ، أو الإتصال ، أو ما شابه ذلك من وسائل إكتساب المعلومة و الحصول عليها ، و يجب أن تحمل المعلومة قيمة .⁴

*** أهمية المعلومة** : أقدر الناس على التخطيط و التعامل مع الأشياء هم من يمتلكوا المعلومات بمختلف صورها و أشكالها ، فالمعلومة ذات أهمية بالغة و التي تظهرها النقاط التالية :

- إدراك الظروف المحيطة بنا ، سواء في الحياة الخاصة أو العامة ، و في الإدارة على إختلاف مجالاتها أو مستوياتها ، أو في مجال البحث العلمي ، أو في مجال الدفاع الوطني و الأمن القومي ؛
- إدراك ما يطرأ على الظروف المحيطة من تغير ، و التعرف على أبعاد هذا التغير و طبيعته ؛
- التعرف على سبل التعامل مع هذا التغير ، أو تطويقه ، أو التأقلم معه ، إلى غير ذلك من البدائل المختلفة حسب ما تملي ظروف الموقف ؛
- تحديد البديل المناسب ، و إتخاذ القرار بشأنه ؛
- تنفيذ القرارات ؛
- متابعة نتائج التنفيذ ؛⁵

¹ - إسماعيل مناصرية : دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2004 ، ص 24

² - سليمان مصطفى الدلاهمة : نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 31.

³ - نبيل محمد المرسي : نظم المعلومات الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ص 18 .

⁴ - لمين علوطي : أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008، ص 4 .

⁵ - إبراهيم بختي : تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، على الخط :

2. **خصائص المعلومات :** عادة ما تكون المعلومة مرتبطة بحدث أو موقف لذا نجد أنها تختلف باختلاف الموقف فقد تكون كمية ، وصفية ، رقمية ، ... إلخ ، و قد حددت بعشر خصائص أساسية ، و ذلك على النحو التالي :
- * **التوقيت :** و معنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذ القرار بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة ، لإحتمالات تقادمها .
- * **الدقة :** و تكون في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات و تشغيلها و تجهيزها و تلخيصها و عرضها .
- * **الصحة :** أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت لغوية أو رقمية .
- * **إمكانية التعبير الكمي :** إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام و النماذج الكمية إذا لزم الأمر .
- * **إمكانية التحقق :** درجة الإتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات .
- * **إمكانية الحصول عليها :** و المقصود درجة اليسر و السرعة في الحصول على المعلومات اللازمة .
- * **الخلو من التحيز :** أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي ، أو لتحقيق أغراض خاصة .
- * **الشمول :** إكتمال المعلومات .
- * **الملائمة :** مدى إرتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها .
- * **الوضوح :** مدى خلو المعلومات من الغموض ¹.
3. **أنواع المعلومات :** تتفاوت إحتياجات المؤسسة من المعلومات ، كما أنه من المعروف أن تحديد هذه المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات ، و من ثم يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر ، لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية :
- * **حسب درجة الرسمية :** وفقا لدرجة الرسمية نميز بين معلومات رسمية و أخرى غير رسمية ، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي يتم إنتقالها في الإطار الرسمي للمؤسسة ، أي من خلال هيكلها التنظيمي . أما المعلومات غير الرسمية فهي تلك المعلومات التي يتم تداولها و إنتقالها عبر علاقات غير رسمية في المؤسسة أي خارجة عن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ².
- * **حسب مصدر المعلومات :** هناك مصدران للمعلومات ، فإما أن تكون معلومات داخلية أو خارجية ، فالمعلومات عن أنشطة المؤسسة و عملياتها تعد معلومات داخلية ، أما المعلومات التي تستنبط من البيئة الخارجية للمؤسسة تعتبر معلومات خارجية ، كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 80 - 81 .

² - إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ص 55 - 56 .

إلى معلومات أولية و معلومات ثانوية ، فالأولى هي التي يتم جمعها لأول مرة ، و الثانية هي تلك التي قامت المؤسسة أو غيرها بجمعها و تخزينها مسبقا ¹.

* حسب درجة التغيير : المعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير بمرور الزمن ، فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية و التي تقوم بإستخراج بطاقات الهوية و الشهادات المختلفة ، أن أسماء المواطنين و تواريخ ميلادهم و غيرها تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير ، و قد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن و الحالة الإجتماعية و الوظيفية ².

II. الفرق بين المعلومات و البيانات :

حسب الوكالة الفرنسية للتقييس (Afnor) فإن البيانات هي كل حادث، مفهوم أو تعليمة تقدم في شكل متفق عليه، قابلة للتبادل عن طريق البشر أو بوسائل أوتوماتيكية .

و تعرف أيضا على أنها : " جميع الحقائق والأرقام والرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما أو فكرة معينة ، أو موقف أو شرط ، أو أي عامل آخر؛ وتعني أيضا العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب." ³

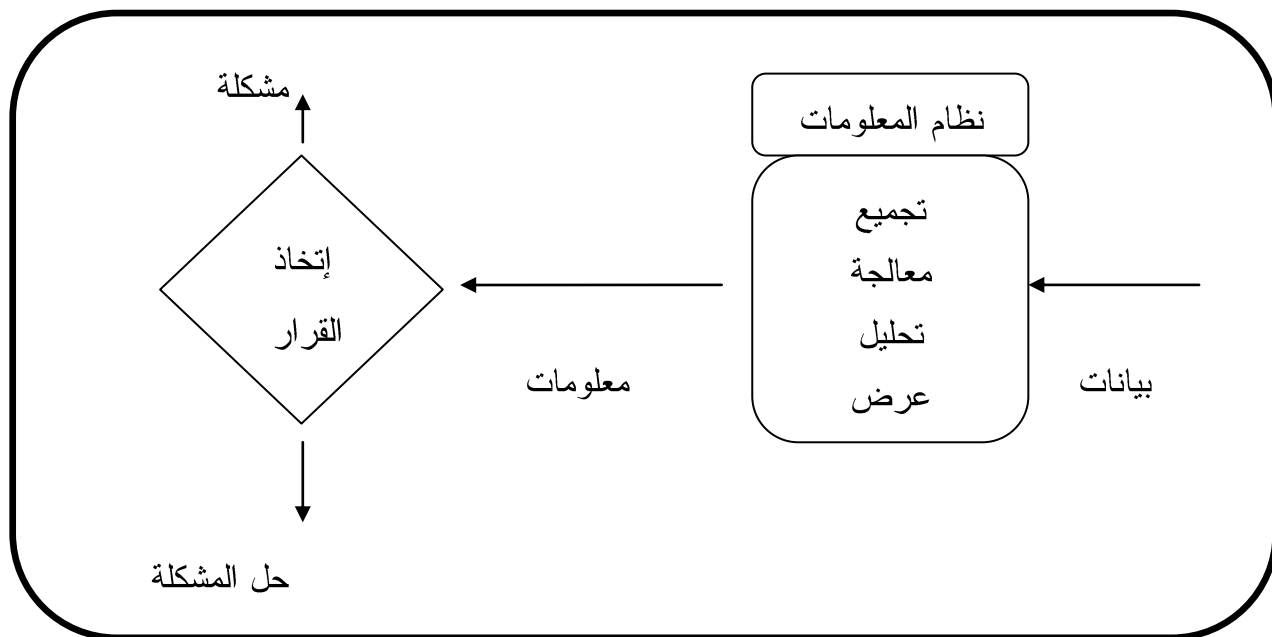
و نتيجة للتقارب في المصطلحين فكثيرا ما يحدث الخلط و عدم التمييز بين البيانات و المعلومات رغم الاختلاف في مفهوم و معنى كل منهما ، فالبيانات هي الخام من الحقائق التي يتم جمعها و تسجيلها بشتى الطرق ، و هي غير مرتبطة ببعضها البعض و لا يمكن إستخدامها مباشرة في إتخاذ القرارات ، أما المعلومات فالعكس من ذلك ، فهي كنتاج أو كمخرج لنظام المعلومات عن طريق إستعمال البيانات كمدخلات . و الشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات .

¹ - عثمان الكيلاني ، هلال البياتي ، علاء السالمي : المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج ، الأردن ، الطبعة 02 ، 2003 ، ص 45 .

² - أحمد حسين علي حسين : نظم المعلومات المحاسبية ، مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 27 .

³ - مفتاح محمد دياب : معجم المصطلحات و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، الدار الدولية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1995 ، ص 42 .

شكل رقم (09) : العلاقة بين المعلومات و البيانات



المصدر : عبد الرحمان القري ، مرجع سابق ، ص 15

و من خلال الشكل نستنتج مايلي :

- البيانات عبارة عن مدخلات في نظام المعلومات ؛
 - المعلومات هي مخرجات لنظام المعلومات ، و لها تكلفة و عائد ؛
 - نظام المعلومات هي الآلة التي يتم بواسطتها تخليق المعلومات إنطلاقا من البيانات الأولية (مادة أولية) ؛
 - إن الهدف الأسمى للمعلومات هو إزالة حالة عدم التأكد أو التقليل منها بالنسبة لمتخذي القرارات ؛
- إن فالمعلومات هي عبارة عن إستخدام شخص ما لبيانات ماضية (جزء منها أو كلها) و ترجمتها عن طريق خبرته و معارفه ليتغير بذلك إما سلوكه ، أو تزيد من إدراكه لما حوله و تنقص من درجة شكه¹.

III. **جودة المعلومة :** حتى لو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة المعلومات تتحدد بطريقة إستخدامها بواسطة متخذ القرارات ، بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا ، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، و هناك ثلاث عوامل تحدد درجة جودة المعلومات من قبل من يستخدمها ، و هذه العوامل الثلاثة هي : منفعة المعلومات لمتخذ القرار ، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار ، الأخطاء و التحيز².

¹ - عبد الرحمان القري ، مرجع سابق ، ص 16 .

² - سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 97 .

1. **منفعة المعلومات** : تساهم المعلومة في تحقيق منافع تؤدي إلى تسهيل أو تعقيد استخدام المعلومة ذاتها و يمكن ان نفرق بين ثلاثة منافع أساسية و هي¹:
 - * **المنفعة الشكلية** : و تعبر عن مدى صياغة المعلومات في الشكل أو الصورة التي تتفق و احتياجات و قدرات المستخدم المتوقع لها، فقد يعبر عنها في صورة جداول أو رسوم بيانية أو صور معادلات رياضية...الخ
 - * **المنفعة الزمنية** : يتم توفير المعلومات في الوقت الحاجة إليها لاتخاذ القرارات الملائمة .
 - * **المنفعة المكانية** : حيث يصبح للمعلومات قيمة اعلى عندما يتم الحصول عليها في المكان المناسب.
 - * **المنفعة الحيازية** : يصبح للمعلومات قيمة اعلى عندما يتم حيازتها بواسطة متخذي القرارات .
2. **درجة الرضا عن المعلومات** : عادة ما يكون من الصعب أن نحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ ، و من هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرار ، و يمكن معرفة الرضا و عدمه من خلال متخذ القرار .
3. **الأخطاء و التحيز** : كثيرا من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة ، فالجودة أهم من كم المعلومات ، و لا شك أن المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء و التحيز الموجودة في هذه المعلومات ، حيث أن التحيز يكون سببه محاولة الفرد أو الوحدة ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المؤسسة ، و يمكن التقليل من التحيز في المعلومات و البيانات إذا تم إدراكه و معرفته . أما الأخطاء فتمثل مشكلة هامة لأنه لا يوجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء ، و عادة ما يوجد الخطأ في المعلومة نتيجة مايلي :
 - عملية قياس غير دقيقة للبياناتو استخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه البيانات ؛
 - الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات ؛
 - فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل ؛
 - الخطأ في عملية تشغيل البيانات ؛
 - استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات ؛
 - الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسوب لإعداد البيانات ؛
 - التزوير المعتمد للبيانات²؛

¹ - بكوش لطيفة ، عيشوش عواطف ، خلف منى : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، بحث في مقياس إقتصاد و تفسير المعارف ، سنة أولى دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007 / 2008 ، ص 6 .

² - سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص 97 .

IV. تقديم و مصادر الحصول على المعلومات :

1. **تقديم المعلومات :** عند تقديم المعلومات هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تزيد من فعالية نظام إرسال و إستقبال المعلومات ، كما أن هناك طرق تعطي الحق لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية في الرقابة على محتوى أو عملية توزيع المعلومات .¹

* الطرق التي تزيد من فعالية نظام الإرسال و الإستقبال للمعلومات : إن الحدود التي تقع على عاتق العنصر البشري في عملية إعداد و فهم المعلومات و الحدود التي تحد من قدرة النظام على توليده للمعلومات ، تجعل هناك العديد من الطرق التي ينبغي إتباعها لتقليل حجم البيانات التي يتم تخزينها و تقديمها للإستخدام البشري ، و من أشهر هذه الطرق و أكثرها فعالية طريقتان هما : عملية تلخيص البيانات و توزيع البيانات ، ففي معظم المؤسسات يتم تلخيص البيانات لتقليل حجمها دون المساس بالمعنى الأساسي لها .

و من الطرق المتبعة أيضا لزيادة فعالية المعلومات هي طريقة التوزيع المحدود للمعلومات ، وفقا لهذه الطريقة فإن معلومة ما لا توزع إلا على الأفراد أو الوحدات التنظيمية و التي تتطلب مثل هذه المعلومات للقيام بتصرف معين و لإتخاذ قرار معين ، فمثلا صورة من أوامر الشراء قد ترسل إلى مدير الإنتاج و المشتريات ، الإستلام و الحسابات .

* طرق إعطاء الحق في تحديد محتوى المعلومات و توزيعها : هناك بعض الأفراد أو بعض الوحدات التي تمارس حقا في تحديد محتوى المعلومات أو في تحديد لمن ترسل هذه المعلومات ، و ماهي المعلومات التي يتم تداولها داخل المؤسسة ، و من وسائل ممارسة هذا الحق تأخير إرسال المعلومة ، تعديل و تنقيح المعلومة ، إستخدام الإستتباط أو التقليل من درجة عدم اليقين ، أو تقديم المعلومات بصورة مميزة. و تختلف عملية تنقيح و تعديل الرسالة أو المعلومة عن عملية تلخيصها في أن معنى الرسالة أو المعلومة في الطريقة الأولى يتم تغييره عن عمد قبل القيام بعملية إرسالها و حيث أن المعلومة يتم تلخيصها بعدة طرق خلال المستويات الإدارية المختلفة فإن طريقة تنقية و تنقيح المعلومة قد تؤدي إلى وصول معلومات محدودة للإدارة العليا في المؤسسة ، و تتوقف درجة صحة فعالية هذه المعلومات عن الطرق التي تتبعها المؤسسة في نقل المعلومات و على القنوات المستخدمة في نقل هذه المعلومات .لذا يتطلب وجود نظام رسمي و إجراءات رسمية تتعلق بعملية تصنيف المعلومات ، تلخيصها ، و نقلها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر .²

¹ - إسماعيل محمد السيد : نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ص ص 100 - 101 .

² - نفس المرجع ، ص 101 .

2. مصادر المعلومات : هناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المؤسسة بتجميع

المعلومات، فهناك :

- * المصادر الشفهية : و يمكن الحصول عليها من العاملين بالمؤسسة أو خارجها (مثل المستهلكين ، الموردين ، أو العاملين بالمؤسسات الأخرى) ، أو من خلال المؤتمرات و الاجتماعات و الندوات ، و غيرها و تستخدم خاصة هذه المعلومات بواسطة المديرين في المستويات العليا بصورة أكبر من المديرين في المستويات الدنيا .
- * المصادر المكتوبة : و يمكن الحصول عليها من خلال الإطلاع على المجلات و الصحف ، الدوريات العلمية ، التقارير المنشورة ، البحوث و الدراسات ، ...إلخ .
- * أساليب التنبؤ : تعد أساليب التنبؤ أحد طرق تجميع المعلومات ، و تستخدم المؤسسات العديد من هذه الأساليب و ذلك بغرض توقع أي تغيرات محتملة في البيئة ، و من أشهرها أسلوب السلاسل الزمنية ، أسلوب التقدير و التخمين ، نماذج الإقتصاد الرياضي ، ...إلخ .
- * التجسس الصناعي : و هو أحد الأساليب الشائعة التي تستخدم في جمع المعلومات عن البيئة و المنافسة عن طريق إما :
 - القيام بتفكيك منتج المنافس للتعرف على مكوناته و تصميمه ؛
 - تعيين فرد في المؤسسة كان يعمل لدى المؤسسة المنافسة و لديه علم كبير بمنتجاتها و إستراتيجياتها ؛
 - الإستعانة بخدمات جهاز إستشاري خارجي لدى دراسة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حاليا و مستقبلا ؛
 - حضور المعارض و الحصول على معلومات عن المنافسين من المعارضات الخاصة بهم ؛ ذ
 - إستعمال الأنترنت لدراسة وضعية المنافسين ؛
- * نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب : لا يقتصر هذا المصدر فقط على جمع المعلومات و تبويبها و تحليلها ، و لكنه يعتمد أيضا على وجود مجموعة من البرامج¹.

¹ - علاوي مالك : أثر إستعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي ، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير ، فرع تسيير عمومي ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005 / 2006 ، ص 54 .

المطلب الثاني : مفهوم تكنولوجيا المعلومات .

لا يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات جديدا في حد ذاته ، و إنما التطوير المستمر للتكنولوجيات . حيث أنها أكتشفت سابقا و توسع إستخدامها في مجال إدارة المؤسسات هو الذي يمكن إعتباره حديثا ، و من خلال هذا المطلب سننتظر إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات و خصائصها ، مختلف فوائدها ، مكوناتها ، مجالات تطبيقها ، إدارتها و إستخداماتها ، و أخيرا مختلف آثارها .

أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات

تعددت التعاريف لتكنولوجيا المعلومات حسب كل مصدر ، و نذكر منها مايلي :

تعريف " 01 " : تعرف بأنها : "أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و تخزينها أو توزيعها، و تصنف تحت عنوان أوسع و أشمل و هي التقنيات المستندة على الحاسوب لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المؤسسة".¹

تعريف " 02 " : تعرف أيضا على أنها : "حيازة ، معالجة ، تخزين ، بث معلومات ملفوظة ، مصورة ، متينة ، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني ، و الإتصالات السلكية و اللاسلكية ، و مبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة".²

تعريف " 03 " : تعرف على أنها : "الأنظمة العلمية و التكنولوجية و الهندسية و الإدارية المستخدمة في تناول و معالجة المعلومات و تطبيقاتها و تفاعلها مع الإنسان و الأجهزة و كذلك الجوانب الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية التي تتعلق بذلك".³

تعريف " 04 " : ينظر إليها بأنها : "مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في إستقبال المعلومات و معالجتها و تخزينها و إسترجاعها و طباعتها و نقدها بشكل إلكتروني سواء كانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك بإستخدام الحاسوب".⁴

و مما سبق نجد أن تعريف تكنولوجيا المعلومات يعبر عن مجموعة من المكونات المادية ، البرمجيات، الإتصالات ، البيانات ، و الأفراد التي تستخدمها المؤسسة في إستقبال البيانات و المعلومات و تخزينها و معالجتها و إسترجاعها بإستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية ، البصرية ، النصية) .

¹ - غسان قاسم اللامي ، مرجع سابق ، ص 166 .

² - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 19 .

³ - كريم سالم حسين الغالبي ، إبراهيم رسول هاني الحسناوي : تكنولوجيا المعلومات و الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية في الوطن العربي ، المؤتمر العلمي الثاني ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأردن ، 2006 ، ص 5 .

⁴ - سناء عبد الكريم الخناق : توظيف تكنولوجيا المعلومات في إبتكار المعرفة ، معهد الإدارة ، جامعة العراق ، ص 5 .

ثانيا : خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها :¹

- I. **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- II. **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- III. **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات ، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم ؛
- IV. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛
- V. **قابلية التحرك والحركة:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال ... إلخ ؛
- VI. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال؛
- VII. **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة؛
- VIII. **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛
- IX. **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

¹ - مراد رايس : أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005 ، ص 28 .

و من خلال ماسبق يمكن تحديد مميزات تكنولوجيا المعلومات في النقاط التالية :¹

- * القدرة على نقل المعلومة من وسيط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال ؛
- * القدرة على إستخدام وسائل إتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال ، بمعنى الإنتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة ؛
- * الإنتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة ؛
- * الإنتقال من تكنولوجيايات التنوع إلى تكنولوجيايات التكامل في الإتصال ؛ التدفق السريع و الكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته ؛
- * سمحت تكنولوجيا المعلومات بظهور أنماط إنتاجية إستهلاكية جديدة ، حيث أصبح الإنتاج يعتمد على كثرة المعلومات و الابتكار و التجديد بدل التكرار في العملية الإنتاجية و الأهم هو الإنتقال من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ؛

ثالثا : فوائد تكنولوجيا المعلومات

- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و نظمها على قدرة أداء المؤسسات لوظائفها الأساسية و لعل أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها هذه المؤسسات إذا ما إستخدمت هذه الأدوات بالشكل الأمثل :²
- * السرعة و الدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة ؛
 - * التقليل من التكاليف و الحد من إستخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبير في المؤسسة ؛
 - * تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية و ذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر و الأقسام الإدارية المختلفة ؛
 - * تحديد قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ؛
 - * تهيئة الظروف المناسبة لإتخاذ القرارات الفعالة ، و ذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب ؛
 - * المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة و الإحتمالات المتوقعة بغية إتخاذ الإحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف ؛

¹ - جودي حنان : أهمية تكنولوجيايات المعلومات و الإتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكنولوجيايات المعلومات و الإتصال ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة بسكرة ، 2008 / 93 ص .

² - العربي عطية : أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 10 ، 2012 ، ص 322 .

* مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن و تنوعها ؛ حفظ البيانات و المعلومات التاريخية و الضرورية و التي تعتبر أساس عمل المؤسسات ؛

رابعاً : مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بمراحل تاريخية عدة تمثلت في : ¹

I. مرحلة ثورة المعلومات و الإتصالات الأولى : و تتمثل في إختراع الكتابة و معرفة الإنسان لها و قد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدرته الذهنية ؛

II. مرحلة ثورة المعلومات و الإتصالات الثانية : و تشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة و تطورها و التي ساعدت على نشر المعلومات و إتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات و زيادة نشرها ؛

III. مرحلة ثورة المعلومات و الإتصالات الثالثة : و تتمثل بظهور مختلف أنواع و أشكال مصادر المعلومات كالمسموعة و المرئية كالهاتف و الراديو و التلفاز و الأقراص و الأشرطة الصوتية و اللاسلكي ؛

IV. مرحلة ثورة المعلومات و الإتصالات الرابعة : و هذه تتمثل بإختراع الحاسوب و تطوره و مراحل أجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده و آثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل إتصال إرتبطت بالحاسوب ؛

V. مرحلة ثورة المعلومات و الإتصالات الخامسة : و تتمثل في التزاوج و الترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة و تكنولوجيا الإتصالات المختلفة الأنواع و الإتجاهات التي حققت إمكانية تتأقلم كمية هائلة بسرعة فائقة و بغض النظر عن الزمان و المكان وصولاً إلى شبكات المعلومات و في قمتها شبكة الأنترنت ؛

و يمكن الإشارة إلى أن التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات غير ثابت لأن الجمع بين التقدم التكنولوجي (الأجهزة ، البرمجيات ، الإتصالات) يعطينا توجه غير منتظم ، مسنن ، و مدرج من الصعب جدا دراسته .

خامساً : مؤشرات تكنولوجيا المعلومات

¹ - فاروق حريزي : دور التكنولوجيات الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010 / 2011 ، ص 14 .

كما تم تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "مجموعة من الأنشطة تسهل بالوسائل الإلكترونية تجهيز المعلومات و إرسالها و عرضها". و هذه التكنولوجيا إذ تحسن الإتصال و تعزز تبادل المعلومات و تراكم المعرفة ، و بذلك تصبح أساسية في تنظيم أساليب العمل و إعادة هيكلتها ، إلا أن حواجز منها الأمية العامة و الحاسوبية تعوق فعالية نشر و تنفيذ تكنولوجيا المعلومات في بلدان عديدة ، و يدل عدم التوازن في نشر التكنولوجيا الذي يشمل حتى الهاتف التقليدي، على إخفاق العالم النامي على المشاركة في العالم الرقمي الجديد.

المؤشرات المتصلة بانتشار تكنولوجيا المعلومات في التعليم، وحسب مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، يمكن تصنيف القدرة الوطنية في تكنولوجيا المعلومات على النحو التالي: التوصيل والنفاز والسياسة والإستخدام، و هناك دليل جاهزية الربط الشبكي، وهو مؤشر مركب وضع حديثاً¹. والجدول التالي يبين تفاصيل المؤشرات التي وضعها الأونكتاد لتكنولوجيا المعلومات .

جدول رقم (02) : مؤشرات تكنولوجيا المعلومات

المصادر	المؤشرات	الدليل / البعد
- الإتحاد الدولي للإتصالات السلكية و اللاسلكية .	- عدد مضيبي الإنترنت لكل فرد. - عدد الحواسيب الشخصية لكل فرد. - عدد الخطوط الهاتفية الرئيسية لكل فرد. - عدد المشتركين في الهاتف النقال لكل فرد.	1. التوصيل
- الإتحاد الدولي للإتصالات السلكية و اللاسلكية . - الشعبة الإحصائية بالأمم المتحدة. - البنك الدولي .	- عدد مستعملي الإنترنت لكل فرد . - الأمية (النسبة المئوية من السكان) . - نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. - كلفة المخابرة المحلية .	2. النفاز
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية . - الإتحاد الدولي للإتصالات السلكية و اللاسلكية .	- وجود بذالة الإنترنت . - التنافس في إتصالات العروة المحلية . - التنافس في الخطوط البعيدة المحلية . - التنافس في سوق مزودي خدمة الإنترنت .	3. السياسة
- الإتحاد الدولي للإتصالات السلكية و اللاسلكية .	- الحركة الدولية الداخلة . - حركة الإتصالات الدولية الخارجة .	4. الإستخدام حركة الإتصالات

المصدر : فاروق حريزي مرجع سابق ، ص 17 .

ويبين الجدول تفاصيل المؤشرات التي وضعها المؤتمر لتكنولوجيا المعلومات ، وفي الواقع ليست المؤشرات المطروحة سوى مجموعة فرعية من المؤشرات ، وهي تشمل مؤشرات التوصيل أي الحواسيب الشخصية والخطوط الهاتفية الثابتة والنقالة، ومضيبي الإنترنت، كما تشمل مؤشر نفاز واحد هو إستخدام الإنترنت.

¹ - نفس المرجع ، ص ص 16 - 17 .

سادسا : مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتأثر كفاءة و فاعلية تكنولوجيا المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة و القدرة على إدارتها و تشغيلها ، و تتضمن بشكل عام خمسة مكونات أساسية هي ¹:

I. **المكونات المادية (الأجهزة) : "The Hardware"** و تتضمن كافة المكونات المادية (الأجهزة الملموسة في النظام) و المستخدمة في إدخال و معالجة و إخراج البيانات و المعلومات و تتكون من :

1. **وحدات الإدخال : "Input Units"** و هي حلقة الوصل بين الحاسوب و بين المستخدم ، و تقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية و تتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل : لوحة المفاتيح ، القلم الضوئي ، الصوت ، الفأرة ، قارئ الحروف الضوئي ، عصا التحكم اليدوي ،...إلخ

2. **وحدة المعالجة المركزية :** و تمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة و التي تتكون من وحدة الحساب و المنطق ، وحدة التحكم ، وحدة الذاكرة الرئيسية .

3. **وحدة الإخراج : "Out put Units"** تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة ، و أهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية ، الطابعة ، الأشكال البيانية ، الوسائل الممغنطة ، المصغرات الفيلمي... إلخ .

4. **وحدة الذاكرة الثانوية (المساعدة) : "Auxiliary/ Backing storage"** و تستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الإستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية و من لهم الوسائط الشائعة : الأشرطة المغناطيسية و الأقراص المغناطيسية .

II. **البرمجيات "Software" :** هي عبارة عن جميع المجموعات و التعليمات الخاصة بمعالجة

المعلومات ، و التي يمكن تصنيفها إلى :

1. **نظام البرمجيات :** مثل برامج نظام التشغيل ، و الذي يدير و يساند عمليات نظام الحاسوب .
2. **تطبيقات البرمجيات :** و هي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الإستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل برامج التخزين ، برنامج الرواتب ، برنامج معالجة الكلمات .

III. **الاتصالات "Communications" :** يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل

الاتصالات الحديثة المتطورة و ظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم

¹ - سناء عبد الكريم الخناق : توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة ، مرجع سابق ، ص ص 5 - 8 .

، و يتضمن مفهوم الإتصالات شبكات الإتصالات و المحطات و معالجات الإتصالات و بعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل الإتصالات متعددة و البنية التحتية و تعرف على أنها التركيبية التي تشمل التسهيلات للتقنيات و الإجراءات القانونية التي تساند الإتصالات من خلال إستخدام الأجهزة و البرمجيات و الكوادر المتخصصة ووسائل الإتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع و وحدات متفرقة و تشمل الإتصالات الأجهزة و المعدات مثل : خطوط الهاتف ، المايكروويف ، الكابلات الأقمار الإصطناعية للإتصالات ، المحطات الطرفية ، أجهزة ربط الشبكات ، و تعد الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) إحدى شبكات الإتصال العالمية .¹

IV.

البيانات "Data" : تشير إلى الأشياء ، الحوادث ، النشاطات و المبادلات التي يتم تسجيلها و تخزينها ، و لكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل إلى معنى معين و تخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها و إسترجاعها ، و يمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها :

1. **البيانات العددية الهجائية :** و التي تتكون من أرقام و حروف مثل المعاملات التجارية .
2. **البيانات النصية :** و التي تستعمل في الإتصالات الكتابية .
3. **البيانات البيانية :** الصور و الأشكال البيانية و ما شابهها .
4. **البيانات الصوتية :** كصوت الإنسان .
- V. **الأفراد :** و هم الأفراد الذين يقومون بإدارة و تشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين و متخصصين و مستخدمين نهائين للنظام ، و يكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري في إدارة و تشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير ، و كذلك يعزى إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام ، و يمكن تصنيفهم إلى :
 1. **المتخصصون :** من محلي و مصممي النظم ، المبرمجين ، مخصصو تشغيل الأجهزة و صيانتها ، و المتخصصون في تقنيات الإتصالات ، و هؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام .
 2. **الإداريون :** يشارك في إدارة النظام ، مسؤول قاعدة المعلومات ، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من المحاسبين ، رجال البيع ، مهندسين ، كتبة الحسابات ، مدراء ، مستهلكين) .

سابعاً : مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

¹ - سناء عبد الكريم الخناق : توظيف تكنولوجيا المعلومات في إبتكار المعرفة ، مرجع سابق ، ص ص 7 - 8 .

سمحت خاصية المعلومات بتعدد إستعمالات و تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ، فمست جميع المجالات و سنستعرض فيمايلي تطبيقاتها في عدة مجالات منها :¹

1. **مجال الصناعة :** إن عبارة الرجل الآلي، التآلية، والمرونة هي الكلمات الأكثر إستعمالا عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الانتاج . فأمام التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عولمة الاقتصاد وإزدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، ويمكننا هنا تعداد أربع آلات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج

1. **الآلات الموجهة رقمية :** هي أجهزة حلت محل العام ل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين إرتبطت نهائيا بالإلكترونيك.

2. **الآلية :** لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في مخيلة الإنسان فكان يتصوره صورة طبق الأصل عنه غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وأتى هذا المنتظر فلم يكن كما تصور، لكنه آلة لا تستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطة؛ ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائك السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة . لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف والرفع؛ ويعتبر إنخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات إستعمال الرجال الآليين .

3. **التصميم المساعد من طرف الحاسوب :** قد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج المجسم قبل أن ينجز هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف بإقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما سمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب .

4. **الذكاء الاصطناعي :** أعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادرا على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة؛ فظن الإنسان للحظة أنه خلق إنسانا آخر؛ ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بأنه ما هو إلا آلة.

كما ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة ، و تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لم تترك مجتمعا إلا و إقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية أو المدنية ، العسكرية، التجارية ، التعليمية ، ... ، و بالتالي بذلك تطبيقاتها غير محدودة و لا متناهية ، بل شملت الميادين التي عجز الإنسان عن إقتحامها ، ففتحت بذلك آفاقا جديدة و أوجدت مجالات حديثة للبحث . و يمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

¹ - عبد الرحمان القري ، مرجع سابق ، ص ص 34 - 35 .

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	- الحساب العلمي . - التصميمات .	- علم الذرة ، البحث ، مكاتب الدراسات .	- بحوث العمليات . - المساعدة على إتخاذ القرارات .
التعليم	- التعليم المساعد من طرف الحاسوب . - الألعاب الإلكترونية .	- علم الفضاء .	- الألعاب الإستراتيجية .
التوثيق	- تألية المكتبات . - معلومات قانونية .	- قواعد المعطيات .	- تسيير براءات الاختراع . - قواعد المعطيات الإقتصادية
التحدث	- التعرف على الأصوات .	- الرجل الآلي الموجه بالصوت .	- التسويق الإلكتروني .
الصورة	- المركبات الأوتوماتيكية للجراند . - تحرك العين . - إنشاء صورة أوتوماتيكية .	- الإشهار . - الرسوم المتحركة .	- المخططات الخاصة بإنجاز التقارير .

المصدر : عبد الرحمان القري ، مرجع سابق ، ص 35 .

المطلب الثالث : تصنيفات و إدارة تكنولوجيا المعلومات

أولا : تصنيف تكنولوجيا المعلومات

إن تعدد التكنولوجيا أدى إلى وجود عدة تصنيفات لها ، حيث يمكن تصنيف هذه التكنولوجيا على أساس فكرتين :

1. التصنيف على أساس معيار تسيير وقت المعلومة

حسب هذا المعيار نجد صنفين من تكنولوجيا المعلومات : الوسائل المتزامنة (Synchrones) و الوسائل غير المتزامنة (Asynchrones) .

فالوسائل المتزامنة تضمن تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي ، أما الوسائل غير المتزامنة فتضمن تبادل المعلومات في أوقات مختلفة.¹ و الجدول التالي يبين هذا التصنيف .

جدول رقم (04) : تصنيف تكنولوجيا المعلومات حسب معيار الزمن

وسائل متزامنة Synchrones	الهاتف الثابت ، النقال ، الوسائل اللحظية ، المحادثات ، المحاضرات المصورة .
وسائل غير متزامنة	الفاكس ، الأنترنت ، الوسائل الإلكترونية ، المواقع الإلكترونية ، Wiki ،

¹ - بن بوزيد شهرزاد ، مرجع سابق ، ص 78 .

Asynchrones	المدونات الإلكترونية (Blog) .
-------------	-------------------------------

المصدر : بن بوزيد شهرزاد : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2011 / 2012 ، ص 78.

II. التصنيف على أساس وظيفة الإستخدام

جاء هذا التصنيف نتيجة دراسة قامت بها مجموعة بحث بوحدة لإتصالات فرنسا ، و قد توصلت إلى التقسيم حسب أربعة أبعاد "Les 4C" :

جدول رقم (05) : تصنيف تكنولوجيا المعلومات حسب "4C"

أنواع الأدوات	خصائصها	أمثلة
إتصال Communication	أدوات تسمح بتبادل و الوصول إلى المعلومات .	الهاتف ، البريد الإلكتروني ، المحادثة ، visioconférence ، موقع الأنترنت .
معارف Connaissance	أدوات تسمح بخلق معارف جديدة	محركات البحث ، أدوات تسيير المعارف (رأسمة المعارف و خلق معارف جديدة)
تنسيق Coordination	أدوات تسمح للمتعاملين بالتنسيق و التنظيم	المفكرة المشتركة ، تسيير و مراقبة المهام ، workflow .
مشاركة / تعاون Coopération	أدوات تسمح للمتعاملين بتبادل و تقاسم الكفاءات الإستراتيجية .	تبادل الملفات ، اليقظة التكنولوجية ، المنتديات ، قاعدة معطيات مشتركة ، فضاء إفتراضي للعمل المشترك .

المصدر : جودي حنان ، مرجع سابق ، ص ص 110 - 111 .

ثانيا: إدارة تكنولوجيا المعلومات

إن إدارة تكنولوجيا المعلومات تؤثر إيجاباً على سير العمل و تحقيق ما يصبو إليه المديرين من نتائج ، و لإدارة تكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة يجب إدراك أهمية التعامل بكفاءة مع المتطلبات الآتية¹ :

1. إعداد و تهيئة الموظفين لإدارة تكنولوجيا المعلومات : فمن أهم أسباب فشل المشاريع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات هو عدم الإهتمام بالأفراد القائمين عليها ، لذا فإن النجاح في الأمر يتطلب إهتمام الإدارة و المدير بمايلي :

1. مشاركة الموظفين في إدخال و إستخدام التكنولوجيا : إذ ينصح المسير بإشراك الموظفين في كل قرار يخص إدخال التكنولوجيا و طرق إستخدامها بفعالية و إعطائهم فرصة لإقتراح وسائل لتحسين الأداء ، و أن يبين المسير لموظفيه الأهمية الشخصية التي تعود عليهم من خلال إستخدام هذه التكنولوجيا .

2. توضيح أسباب إستخدام تكنولوجيا المعلومات : على المسير أن يخلق ثقافة في المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين على زيادة مهاراتهم من خلال إستخدام التكنولوجيا الجديدة التي تتماشى و متطلبات هذا العصر ، و هذا من خلال تدريب و تأهيل الموظفين و إيجاد الرغبة لديهم لتعلم كيفية إستخدامها.

II. مساعدة الموظفين على التعلم : على المسير أن يهتم بتطوير و تدريب الموظفين و إقناعهم بضرورة ذلك و توفير البيئة و الإمكانيات ، و هذا بمراعاة التالي :

1. الإستماع إلى الموظفين و تحديد إحتياجاتهم التدريبية .
2. تقييم الفرد من خلال براعته و تميزه في إستخدام التكنولوجيا.
3. تصميم برامج التدريب وفقاً للإحتياجات و من قبل الجهات المتخصصة .
4. متابعة الموظفين و إرشادهم و تدريبهم .

III. تحديد خطوات العمل و مراجعة ذلك : إن تحديد خطوات عمل أي إدارة أو مؤسسة يتأثر بمرور الزمن بما يتناسب مع التغيرات التي تحدثها الظروف لذا لابد من مراجعة هذه الخطوات و جعلها فعالة بقدر الإمكان قبل الإنتقال الى حلول تكنولوجيا المعلومات لدعمها ، و يمكن أن يتم هذا الامر من خلال الخطوات العملية التالية :

1. تحليل الأوضاع : في هذه المرحلة ينبغي النظر إلى المؤسسة نظرة جديدة و بفكر جديد في كل خطوة من خطوات تحسينها و تطويرها لإستيعاب متغيرات العصر .

¹ - محمد يوسف النمران العطيات : إدارة التغيرات و التحديات العصرية للمدير لرؤية معاصرة لمدير القرن 21، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة 01 ، 2006 ، ص 256-259 .

2. إعادة تعريف الخطوات التي تتم بها الأعمال : هنا يتم وضع وصف شامل لخطوات الأعمال المثالية و الحديثة لتتناسب مع المتطلبات العصرية من خلال إستراتيجية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات المصممة.
3. وضع حلول عملية : وهذا بعد تحديد الإستراتيجية من خلال ترك الحرية للمستشارين و موردي تكنولوجيا المعلومات لإستخدامها عمليا و بطرق تتوافق مع متطلبات العصر .
- IV. تحديد الموارد المستقبلية : بما أن من مهام المدير هو التخطيط للأعمال المستقبلية فإن هذا يحتم عليه تحديد الموارد اللازمة ، و لتحقيق ذلك يجب توفر مايلي :
 1. النظرة المستقبلية : أصبحت تكنولوجيا المعلومات تتغير بسرعة كبيرة ما جعل من الصعب التخطيط للمستقبل هذا ما يفرض على المسير أن يكون له بعد نظر و القدرة على التخيل ، و حساب الطريقة التي ستؤدي بها الأعمال في السنوات القادمة ، و أن يعد موظفيه الذين يتوقع منهم تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات .
 2. تحديد الإحتياجات : و يتم ذلك من خلال إستبيانات مدروسة لرأي طالبي الخدمات ، و كذلك الموردين لنظم المعلومات ، و هنا يجب تحديد الطرق التي تستطيع تكنولوجيا المعلومات من خلالها تحسين الأداء و الخدمات و كذلك إدخال الأفكار الجديدة التي تساعد في التطوير و التحسين .
 3. التوجه نحو العمل الإلكتروني : من الملاحظ أن هناك تغييرا في الوقت الحاضر في شكل و نمط الأعمال بسبب تطور العمل الإلكتروني و خاصة من خلال الأنترنت ، حيث أصبحت الكثير من المؤسسات تكيف نفسها مع العمل الإلكتروني و تنظم أعمالها لتوفير خدمات سليمة وواضحة في أي وقت و على مدار الساعة ، و الحصول على معلومات مهمة عن أي خدمة تطلبها ، خاصة أنه أصبح هناك مواقع في الأنترنت تقدم المعلومات و الإستشارات لمن يطلبها في كل المجالات ¹.
- V. العلاقة الإيجابية مع موظفي تكنولوجيا المعلومات : من الأمور المهمة في المؤسسة بناء علاقة إيجابية وثيقة مع الموظفين المسؤولين عن تسيير تكنولوجيا المعلومات ، و كذلك مع بقية الأفراد في المؤسسة لأن هذا يؤدي إلى نجاح تطبيق هذه التكنولوجيا ، و نجد أن جل إهتمام هؤلاء الموظفين هو تسيير المؤسسة بمعارفهم حول التكنولوجيا المستخدمة و لذا يجب تقييم عملهم، و هذا من خلال التالي :
1. تقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات : غالبا ما ينظر إلى العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات التكنولوجيا في المؤسسات على أنهم جزء منفصل عن الإدارات و الأقسام الأخرى ، و أحيانا يعتقد أنه من الصعب التواصل معهم و حتى فهمهم نظرا لإختلاف المفاهيم و النظرة إلى أهمية و كيفية إستخدام التكنولوجيا في الأمور الإدارية ، و لتصحيح هذه النظرة يجب تثمين و توضيح دور

¹ - محمد يوسف النمران العطيات ، مرجع سابق ، ص ص 259 - 261 .

تكنولوجيا المعلومات في حل مشاكل العمل و توفير أحسن الخدمات للمديرين و العاملين ، كما يجب أن يدرك الجميع بأن تكنولوجيا المعلومات توفر نظم ذات جودة عالية من تدريب و خدمات و دعم للمستخدمين ، من خلال عملية التواصل المستمرة و الفعالة ، هنا يأتي دور المسير في تقييم خدمات موظفي تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الخدمة و على جودة العمل ثم مقارنة تكاليف ذلك مع عروض و خدمات المؤسسات أو الموردين الذين يقدمون مثل هذه الخدمات .

2. تحديد متطلبات تكنولوجيا المعلومات : هذا الأمر يتطلب تعاون كل من موظفي تكنولوجيا المعلومات و المسير الذي يجب أن تكون له معرفة واسعة بهذه التكنولوجيا و عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة و طبيعة عملها ، ليكون له القدرة على إسداء النصائح المناسبة للإدارة حول التكنولوجيا و أثر إستخدامها على أداء العاملين و المؤسسة ، و بالتالي يتحقق التكامل بين وظيفة تكنولوجيا المعلومات و عمليات المؤسسة

٧١. إستخدام التكنولوجيا من خارج المؤسسة : أصبح من الشائع جلب المؤسسات للتكنولوجيا التي تحتاجها من جهات و مصادر مختلفة، طالما أن نتائج ذلك تعود بخدمات أفضل و تكاليف أقل من الموارد المتاحة في المؤسسة ، إلا أن هذا الأمر يتطلب إدارة قائمة على الإستشارة و الدراسة الواعية لتقييم النتائج العائدة على المؤسسة من جراء إستخدامها للتكنولوجيا من مصادر أخرى ، و لتحقيق هذا الأمر بكفاءة و فعالية ينبغي الأخذ بعين الإعتبار مايلي :

1. أن هذه التكنولوجيا فعلا توفر خدمات أفضل من تلك التكنولوجيا التي تتوفر داخل المؤسسة .
2. مرونة عقود جلب التكنولوجيا من الخارج و إمكانية التعديل و التطوير إذا إقتضت الحاجة .
3. المرونة في نظام المؤسسة للإستفادة من منافسة موردي التكنولوجيا لإختيار أحسنها .
4. جلب التكنولوجيا التي تخدم الوظائف بأكملها .

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات و إستخداماتها في المؤسسة

تتسم التوجهات الإقتصادية الحالية بما يسمى "بالإقتصاد المبني على المعرفة" و هذا يعني أن قيمة ووزن عامل المعرفة يزداد كثيرا عن السابق ، و أن مركبة المعلومات في السلع و الخدمات تزداد ، و أكثر من ذلك فهناك إزداد كبير في السلع و الخدمات المعرفية البحثية و التي يمكن وصفها بشكل رقمي "Digital" و بالتالي تبادلها على شبكة الأنترنت يشكل أحد ممارسات الأعمال الإلكترونية مما جعل المؤسسات تدرك ضرورة هذه الممارسات لمواجهة تحديات التغيير في مجال الأعمال .

المطلب الأول : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

إن حاجة المؤسسات إلى تكنولوجيا حديثة و مرنة تغنيها عن الأعمال اليدوية و تجعلها في إتصال دائم مع الزبون لتلبية حاجاته و الإستماع إلى إقتراحاته بات أمرا حتميا أمام تغيرات المحيط المتقلب و غير الثابت و المتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات في ظل الإنفتاح العالمي للأسواق .

أولاً : دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة

إن قدرة المؤسسات على تبني تكنولوجيا المعلومات تبقى ضئيلة إلا أنها تعد أمراً ضروريا لتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات و بذلك تضمن بقاءها و إستمرارها ، حيث تسعى هذه المؤسسات لإدماج هذه التكنولوجيا للأسباب التالية¹:

- * الرغبة الدائمة للمسيرين في تعريف الزبائن و الشركاء المساهمين بأعمالهم و منتجاتهم و الخدمات التي يقدموها و كما أنها طريقة الإتصال الأكثر سرعة و الأقل تكلفة ؛
- * نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة و التي يريد الزبون معرفتها عن المنتجات و الخدمات المرفقة بها ، دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسة ؛
- * تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة و السهولة ؛
- * جلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على إتصال بالإنترنت ؛
- * نشر المعلومة في الوقت المناسب ، و لهذه الخاصية أهمية كبيرة إداريا ؛
- * إنفتاح المؤسسة على السوق المحلي ، الإقليمي ، و العالمي .

ثانياً : فوائد إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة .

تتبين العوامل التي تجعل المؤسسة في حاجة ماسة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات من خلال مجال إستعمال هذه الأخيرة من طرف المؤسسة ، فلما أن يكون مجال داخلي أو مجال خارجي بالنسبة لمحيط المؤسسة .

1. الإستعمال الداخلي : من أهم إستعمالات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة مايلي :

- ✓ تستعمل تكنولوجيا المعلومات كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة ، نشاطها ، هيكلها التنظيمي ، أهدافها ، معلومات عن الخدمة أو المنتج ، ... إلخ؛
- ✓ وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية ، الوظيفة ، الترقيات ، ... إلخ ؛
- ✓ ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و إن كانت في أكثر من مبنى و مهما تباعدت أجزاءها أو فروعها جغرافيا ، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية لهذه المؤسسة ؛
- ✓ الإستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات و الإستفادة منها و كذا سرعة الوصول إليها ؛

¹ - إبراهيم بختي : تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق

- ✓ تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة (طلب عطلة مثلا) ؛
- ✓ توصيف الوظائف و تحديد مهامها و مسؤولياتها ؛
- ✓ وضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات ؛
- ✓ الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة و مميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة ؛
- ✓ الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة ؛
- ✓ الانتقال السريع و الإقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستغرق في ذلك ¹.
- II. **الاستعمال الخارجي** : من أهم الإستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة مايلي :
- ✓ نشر إعانات و إشهار لمنتجات و خدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن ؛
- ✓ السماح للزبائن بالشراء و التسوق عبر الأنترنت (التجارة الإلكترونية) ؛
- ✓ سرعة الإتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة ، وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير ؛
- ✓ تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شراءها ، خاصة المواد ذات التمويل الكبير ؛
- ✓ الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الإستشارة في بعض الأحيان ؛
- ✓ الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل إختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة ؛
- ✓ إختيار سوق منتجاتها و مدى رضا المستهلكين عنها مما قد يفيدنا في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية و التسويقية ؛
- ✓ إمكانية إختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين (آجال التسليم، ميزات المنتج أو المواد الأولية ، السعر ، ... إلخ) ؛
- ✓ متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس قطاع نشاطها ، و ذلك عن طريق الإتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة ².

المطلب الثاني : أنواع تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة

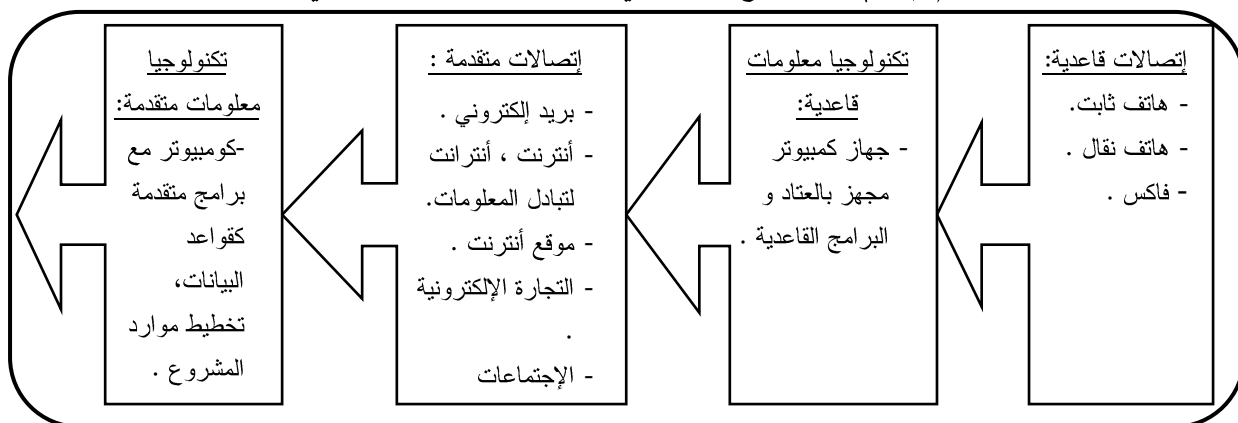
يتراوح مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بين التكنولوجيا القاعدية مثل الراديو و الهاتف الثابت إلى التكنولوجيا المتطورة مثل البريد الإلكتروني و التجارة الإلكترونية ، لكن ليست كل

¹ - سطحاوي عبد العزيز : دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسويق ، جامعة بكرة، 2008/2007 ، ص ص 82 - 83 .

² - سطحاوي عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 83 .

المؤسسات تحتاج إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات بنفس الدرجة ، حيث أن أول التكنولوجيات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة هي قاعدة إتصالات من الهاتف الثابت و النقال بإعتبارها تكنولوجيات تتناسب مع إمكانياتها و نمط أعمالها ، و هذا ما يسمح للمؤسسات بالإتصال مع الموردين و الزبائن دون الحاجة إلى إنتقال الأفراد ، فبعد إكتساب إمكانيات الإتصال القاعدية تأتي مرحلة إكتساب أجهزة كومبيوتر مع البرامج المناسبة لتسهيل العمل في مجالات عديدة ، و كمرحلة متقدمة فإن الإتصال بالإنترنت يفتح للمؤسسات إمكانية إتصال متقدمة مثل البريد الإلكتروني ، تبادل المعلومات ، إنشاء موقع للمؤسسة ، و التجارة الإلكترونية ، و قد تكون هذه التكنولوجيا كافية لبعض المؤسسات كالتي تنشط في مجال الخدمات كالسياحة ، بينما المؤسسات الصناعية تحتاج تكنولوجيا متقدمة ، كما أن إدماج تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات قد يكون تدريجيا ، أو يمكن للمؤسسات الإنتقال مباشرة للتكنولوجيا المتقدمة.¹

شكل رقم (10) : الإدماج التدريجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات



المصدر : جودي حنان ، مرجع سابق ، ص 101 .

و من أجل إختيار تكنولوجيا المعلومات المناسبة للمؤسسة ، فإن القرار بإدماج هذه التكنولوجيا يقوم على ثلاث نقاط أساسية و هي :

- ✓ الفائدة التي ستعود على نمط أعمال المؤسسة بإدماج هذه التكنولوجيا ؛
- ✓ قدرة الأفراد على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ؛
- ✓ الموارد المالية المتوفرة .

وفيمايلي نذكر لأهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة :

أولا : التكنولوجيا القاعدية

و هي التكنولوجيا الكلاسيكية المنتشرة الإستخدام في غالبية المؤسسات :

¹ - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص 100 - 101 .

١. **الهاتف الثابت :** يمثل الهاتف من أهم وسائل الإتصال الصوتي و من أقدمها و أكثرها إنتشارا بين الناس ، و الهاتف ليس أداة للتواصل بين الأفراد و الجماعات و لكنها أداة تلعب دورها في الإنتاجية و التسويق و إيصال الخدمات للكثير من المؤسسات و ينظر إليه كقناة إتصال غير مباشرة بين الراسل و المستقبل عند مزاولة عملية الإتصال ¹.

٢. **الفاكس :** و هو "جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص و الصور و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي" ، و لهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة ، غير أنها متصلة بهاتف لإرسال الوثيقة ، فما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ، ثم يسجل رقم هاتف جهاز المرسل إليه ، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال ، تتحرك الآداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال و تحول الصفحة المرسلة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف الرقمية لتنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى نسخة طبق الأصل من الوثيقة الأصلية ثم يطبعها ، و يمكن تحديد أهم مميزات و خصائص الفاكس على النحو التالي : ²

✓ سهولة الإستخدام و لا تحتاج إلى خبرة أو فني متخصص ؛

✓ رخيص الثمن و يمكن للأفراد شراءه ؛

✓ لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة ، فخطوط الهاتف متوفرة في كل مكان ؛

✓ مناسب جدا لنقل الوثائق و الرسائل المالية و القانونية و كافة المطبوعات ؛

✓ من الصعب إرسال الوثائق عبر وسائل أخرى غير الفاكس بنفس السرعة و الدقة و التكلفة ؛

✓ يمكن إرسال الرسائل و الوثائق إلى عدة جهات في نفس الوقت ؛

✓ يمكن حمل الفاكس و نقله إلى أي مكان بسهولة .

٣. **الهاتف النقال :** و هو عبارة عن جهاز إتصال صغير الحجم مربوط بشبكة للإتصالات اللاسلكية و

الرقمية تسمح ببث و إستقبال الرسائل الصوتية و النصية (الصوت و الصورة) عن بعد و بسرعة

فائقة و نظرا لطبيعة مكوناته الإلكترونية و إستقلاليته العملية فقد يوصف بالخلوي أو النقال ، و

معروف أن الهاتف النقال الحالي هو الشكل المتطور للهاتف التقليدي "الثابت" ³.

و تعتبر التكنولوجيات الثلاثة الأولى كلاسيكية في جميع المؤسسات ، غير أنها ضرورية في نفس

الوقت نظرا لإيجابياتها و هذا ما يفسر إنتشار إستخدامها ⁴.

¹ - بكوش لطيفة ، عيشوش عواطف ، خلف منى ، مرجع سابق ، ص 17 .

² - نفس المرجع ، ص ص 18 - 19 .

³ - محمدالفتاح الحمدي ، مسعود بوسعيدية ، ياسين قرناني : تكنولوجيا الإتصال و الإعلام الحديثة "الإستخدام و التأثير" ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 99 .

⁴ - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص 102 .

ثانيا : التكنولوجيا المتقدمة

هي تكنولوجيا ظهرت نتيجة لظهور الأنترنت و تطور إستخداماتها داخل المؤسسة حيث يمكن تصنيفها كمايلي :

1. **التفاعل بين التكنولوجيا و التكنولوجيا :** عندما يتعلق الأمر بتنفيذ مهمة مبرمجة من طرف شخص معين، فنجد مثلا :

1. التبادل الإلكتروني للمعطيات : *"EDI Echange des Données Informatisées"*

هو نظام معلوماتي جماعي هدفه التبادل بطريقة إلكترونية لرسائل مهيكلة و معبرة عن العمليات التشغيلية بين حواسيب مؤسسات مستقلة لكن شريكة في إطار إقتصادي ، و يمثل "EDI" تكنولوجيا واسعة الإستعمال في المؤسسات الأوروبية حيث أن 73,5 % منها و في كل القطاعات تستعمل هذه التكنولوجيا ¹.

2. التسيير الإلكتروني للوثائق : *"GED Gestion Electronique des Documents"*

إن التسيير القديم للملفات كان يركز على تقسيم العمل ، و التعاون بين المكاتب الخاصة في معالجة الوثائق و الملفات ، كما أ، الإتصالات الخارجية كانت تتم عن طريق الرسائل (فواتير ، طلبات) و هذا يتطلب حجم كبير من الوثائق ، بالإضافة إلى وقت و جهد أكبر ، ومع دخول مرحلة التسيير الإلكتروني للوثائق سمحت هذه الأخيرة بتسهيل عملية معالجة الوثائق و تخزينها و نقلها من نقطة عمل إلى أخرى . و يشمل التسيير الإلكتروني للوثائق على مجموع التقنيات التي تمكن من تحديث "actualisation" و تسهيل عملية الإطلاع على كميات هائلة من المعلومات ذات الطابع الإداري أو التقني (خطط ، تسيير المشاريع، ...) و إدارة أرشيف الإصدارات المتتالية ، حيث يعمل على تعديل التدفق الإلكتروني للوثائق داخل المؤسسة ².

11. **التفاعل بين الفرد و التكنولوجيا :** من أجل القيام بتنفيذ مهمة تحت قيادة الفرد أو التكنولوجيا ، حيث نجد :

1. مخازن البيانات و المعطيات *"Datamining , Dataware house"* :

هي عبارة عن تجميع البيانات المتعلقة بكل التطبيقات المعلوماتية داخل المؤسسة ، أي مجموعة من المعطيات المنظمة خصيصا لتسهيل التحليل و إتخاذ القرار ، أما Datamining فهو مجموعة التقنيات و الطرق التي تسمح بالحصول على المعارف الممكن إستغلالها من خلال إستخراج و معالجة المعطيات المخزنة ³.

2. برامج التسيير المدمج *"ERP Entreprise Ressource Planning"* :

¹ - بن بوزيد شهرزاد ، مرجع سابق ، ص ص 80 - 81 .

² - بوقفلول الهادي ، سوامس رضوان : الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08 / 09 مارس 2005 ، ص 3 .

³ - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص 103 .

و هي مجموعة متكاملة من البرامج الموحدة و المستعملة مباشرة في إدارة المؤسسة ، و يمكن تعريفها بأنها مجموعة التطبيقات المعتمدة على القواعد و البيانات و التي يمكن أن توضح بطريقة منعزلة أو تكون مرتبطة ببعضها البعض ، أو لها صلة بحلول خارجية أخرى ، حيث تهدف إلى الربط المباشر لكل المعلومات و الوظائف داخل نفس قاعدة البيانات و أتمتة بعض العمليات اليدوية و الإدارية ، بالإضافة إلى إمكانية إدخال المعلومة مرة واحدة فقط و بثها مباشرة عبر كل مستويات المؤسسة.¹

إن الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تعتمد على برامج التسيير المندمج عقلنة و ترشيد تدفقات معلوماتها، فالمعلومات الوظيفية أو العملية تصبح إذا مخزنة على مستوى قاعدة المعلومات و تغذي مجموع الوحدات عن طريق الإجراءات الأوتوماتيكية المعدة من طرف المستخدم.²

3. برامج تدفق العمل " Workflow " :

تعتبر برامج تدفق العمل من بين التطبيقات المعلوماتية لتسيير تدفق المعلومات ، و التي تمكن من حفظ و تسهيل حركة الوثائق الإلكترونية³، حيث يرتبط مفهوم برامج تدفق العمل بمفهوم التسيير الإلكتروني للملفات ، و هو يعمل على تعديل التدفق الإلكتروني للملفات داخل المؤسسة ، و بالتالي يمكن تعريف برنامج تدفق العمل على أنه مجموعة الإجراءات التقنية التي تسمح بتعريف ، تسيير ، قيادة ، و تنفيذ تدفق المعلومات داخل مجموعة العمل بهدف تحقيق توزيع أفضل للعمل بين المسيرين.⁴

4. تسيير العلاقة مع الزبون " CRM Customer Relationship Management " :

تهدف عملية تسيير العلاقة مع الزبون إلى تطوير الخدمة المعروضة للزبون ، و رفع المداخل ، و تدنية التكاليف⁵، و مع إدماج تكنولوجيا الأنترنت ، لم تعد تقتصر تسيير علاقة الزبون على المنافذ التقليدية من البيع وجها لوجه ، الفاكس ، الهاتف ، بل أضافت البريد الإلكتروني ، الأنترنت ، الشاشة على الشبكة . و من ثم فقد أدخلت تكنولوجيا جديدة على التسويق عامة و تسيير علاقة الزبون خاصة مما أكسب المؤسسة فرصة و ميزة إستراتيجية لتصريف المنتجات من جهة و كسب زبائن جدد و الحفاظ على الزبائن

¹ - قروش عيسى : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007 / 2008 ، ص 106.

² - سطحاوي عزيز ، مرجع سابق ، ص 88 .

³ - الهادي بوقفلول ، رضوان سوامس ، مرجع سابق ، ص 295 .

⁴ - علاوي مالك ، مرجع سابق ، ص ص 63 - 64 .

⁵ - كربالي بغداد : الأنترنت و تسيير علاقة الزبون ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005 ، ص 8 .

الحاليين و ذلك من خلال إرضاءهم و الوفاء لهم تماشيا و إحتياجاتهم ووفقا للتطورات التكنولوجية السائدة ، إذ لا معنى للإنتاج دون وجود منافذ لتصريفه (الزبائن) .

5. تسيير سلسلة التوريد (اللوجستيك ، الإمداد) " *SCM Supply Chain Management* " :

تعتمد فكرة إدارة سلسلة الموردين على ربط الشبكة الداخلية بالشبكة الخارجية لمساعدة المؤسسة على الحصول على المواد و المنتجات المناسبة لعملها في الوقت المناسب ، و في المكان المناسب ، و الكمية المطابقة ، و السعر المعقول ، إذن هو نظام يتقاطع مع أنظمة المعلومات الوظيفية الأساسية الأخرى مثل : المالية ، المستودعات ، و التسويق ، و لا تقتصر مهمة إدارة سلسلة الموردين على ربط سلسلة الموردين مع أقسام المؤسسة ربطا إلكترونيا فقط ، بل تدرس ماذا تضيف كل حلقة من هذه السلسلة كفضل قيمة على المواد موضوع التوريد التي ستنتقل من المورد إلى معامل وورشات المؤسسة.¹

III. التفاعل بين الفرد و الفرد : من خلال حواسيب مرتبطة فيما بينها عبر الشبكات ، حيث نجد :

1. برامج العمل الجماعي " *Groupware* " :

تعتبر برامج العمل الجماعي من بين التطبيقات المعلوماتية التي تمكن متباعدين عن بعضهم البعض من العمل بصفة تعاونية على نفس الوثائق ، فعلى غرار المراسلات و الإطلاع المشترك على نفس المعلومات ، فإن هذه الآلية تسمح بالتسيير الجماعي للمعلومات و هيكلية القواعد التي تسمح بتقاسم المعلومات².

حيث عرف برنامج العمل الجماعي لأول مرة سنة 1978 من طرف كل من بيتر و ترودي جونز لينز " Peter & Trudy Johnson Lenz " بأنه عملية إتصال تعتمد على العمل الجماعي و التي تكون مدعمة ببرامج تستخدم هندسة الشبكات في تطبيقاتها³.

كما يعرف كذلك بأنه برنامج يسمح لمجموعة من مستخدمييه من العمل بطريقة تعاونية على مشروع مشترك دون الإجتماع في مكان معين أو محدد ، لذلك فإنه يسمح كذلك ببرنامج مجموعة العمل " Logiciel de group de travail " ، و بالتالي فإن برنامج العمل الجماعي هو برنامج يعتمد على وضع الوسائل المعلوماتية في خدمة العمل الجماعي ، و يمكن أن يكون هذا العمل متزامن (Synchrone) ، و ذلك عندما يعمل كل الموظفين في نفس اللحظة ، و هو يضم تكنولوجيا الإجتماعات عن بعد (Visioconférence, Vidéoconférence) ، و قد يكون غير متزامن و الذي يضم تكنولوجيا البريد الإلكتروني ، مجموعات الأخبار ، و المذكرات الإلكترونية⁴.

¹ - سليم الحسينة : نظم المعلومات الإدارية ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، ص 326 .

² - الهادي بوقفلول ، رضوان سوامس ، مرجع سابق ، ص 295 .

³ - Nadège Gunia : *La Fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises* "impact des NTIC" , thèse de doctorat en sciences de gestion , université toulouse , 01 Avril 2002 , p 108 .

⁴ - Nadège Gunia , op – cit , pp 108 – 109 .

المطلب الثالث : آثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات

لقد تزايد تأثير هذه التكنولوجيا على الأفراد و المجتمع و المؤسسات و بصورة كبيرة ، خاصة بعد أن أصبح من خلالها في الإمكان التواصل مع بقاع العالم ، و بعد أن أصبح وقوع الأحداث لا يستغرق معرفته إلا ثوان قليلة ، مما جعل المجتمعات و الثقافات تتواصل معا ، بشكل مباشر و سريع ، الأمر الذي يحدث للأفراد خبرات واسعة و معلومات كبيرة تدعوهم إلى الإهتمام بدراسة آثارها المختلفة ¹. و يكون من قصر النظر أن نهتم بالجانب الإيجابي لهذه الابتكارات و التكنولوجيا دون النظر إلى النتائج السلبية المختلفة ، و مختلف التغيرات التي تحدثها هذه التكنولوجيا على مختلف جوانب المؤسسة و المترتبة عن هذا التطور التكنولوجي .

أولا : الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات

بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تبدو غزيرة الخدمات و متنوعة القنوات إلا أنها قد تتطوي على مخاطر الهيمنة و الإحتكار ، فإمكانية الإختيار و التنوع و الإختيار من بدائل متعددة من وجهة نظر أفراد الجمهور قد تكون قناعا للإحتكار من جانب المسيطرين على هذه الوسائل الجديدة ، وإذا تصورنا الكلفة الضخمة لتشغيل هذه التكنولوجيا ، سوف نلاحظ أن الدول الأكثر قوة هي التي ستكون في وضع يسمح لها بإحتكار هذه التكنولوجيا و فرص هيمنتها و قراراتها على الدول الأخرى ². و نفس المنطق ينطبق على المؤسسات في مجال المنافسة ، حيث تعمل المؤسسات الكبرى على إحتكار هذه الوسائل و إستخدامها بهدف تخفيض قدرة المنافسين على التواصل مع المحيط الخارجي ، كما قد تنتج بعض الآثار السلبية منها ³:

- × في الكثير من الصناعات يتقلص الإنتاج لتوظيف الأفراد إن كانت تكنولوجيا المعلومات مفيدة بالنسبة للمؤسسات التي تستخدمها ، و بالتالي يكون هناك أشخاص لم يسعفهم الحظ في الحصول على منصب عمل بسبب هذه التكنولوجيا ؛
- × تكنولوجيا المعلومات تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة عن بعد ؛
- × يرى البعض أن السيادة الوطنية أصبحت مهددة نظرا لحرية تحرك المعلومات و الإتصالات و الأموال عبر الحدود الوطنية ، كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي باتت مهددة بتفوق اللغة الإنجليزية و الولايات المتحدة الأمريكية ؛

¹ - فؤاد عبد المنعم البكري : الإتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا المعلومات ، عالم الكتب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 3 .

² - حسن عماد مكاوي : تكنولوجيا الإتصال الحديثة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 286 .

³ - بن سعيد محمد ، لحمر عباس : تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و التنمية الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005 ، ص ص 289- 290 .

- ✖ سمحت تكنولوجيا المعلومات بظهور النقود الإلكترونية و التي تمثل تهديدا للسيادة النقدية ؛
- ✖ تجد الحكومة نفسها أمام معضلة فرض الرقابة في إطار حقوق المستهلك و الصالح العام دون المساس بالحرية و التفتح ؛

كما تجدر الإشارة أن إدماج هذه التكنولوجيا يتطلب من جهة ما يناسبها من كفاءة تقنية و تنظيمية و من جهة أخرى الحذر من بعض السلبيات ، فلقد نبه تقرير " المنظمة الدولية للشغل " الذي نشر في أوت 1994 إلى المراقبة المتزايدة التي تفرضها المؤسسات على عمالها بفضل تطور إستعمال الإتصال الإلكتروني في المؤسسات : كاميرات المراقبة ، الأشرطة التسجيلية ، البطاقات المغناطيسية ، البرامج المعلوماتية الذكية الخاصة بالتصوير ، الأرشفة الإلكترونية للرسائل ،... إلخ ، التي تسمح في مجملها بتتبع أثر العمال و التعدي على خصوصياتهم و الحد من حريتهم ¹.

ثانيا : الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات

على الرغم من السلبيات السابقة الذكر ، فإن تكنولوجيا المعلومات تساهم في رفع مستوى الأداء ، و كذا إستخدام الطاقات البشرية بشكل أمثل مع تقليص الإجراءات الإدارية و تنظيمها بصورة أدق ، فلقد أدى إستعمال التكنولوجيا إلى إدخال المؤسسات في حركية شبكية جديدة دعمت إنفتاحها على محيطها الخارجي و عززت تواصلها الداخلي ، و مكنتها من تسيير أنشطتها عن بعد و المحافظة على التواصل بين مختلف فروعها و متعاملها ².

و يمكن أن نذكر من الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات مايلي : ³

- ✓ مساعدة المؤسسات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية و التقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة و هياكل تنظيمية جديدة لتصميم المؤسسات .
- ✓ التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة لوجود شبكة إتصال وسيطة بين المؤسسات مما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة ... إلخ .
- ✓ تحقيق تكامل عالمي من أسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي .
- ✓ تطبيق التجارة الإلكترونية التي تشمل تبادل أشياء ذات قيمة بين طرفين أو أكثر من خلال وسائل إلكترونية غالبا ما تكون الإنترنت ، مما يحقق ميزة تنافسية ويحسن مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين العلاقات مع الموردين.

¹ - فضيل دليلو : الإتصال "مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله " ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 174 .

² - نفس المرجع ، ص 175 .

³ - بن سعيد محمد ، لحرر عباس ، مرجع سابق ، ص 289 .

- ✓ زيادة الاختراعات و التجربة من الإنتاجية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف و الأسعار و زيادة المنتجات الأمنية (الصحية) و بالتالي إرتفاع الإستهلاك .
- ✓ تنمية قدرات الأفراد من خلال إكتساب المعلومات الهادفة و أخذ قرارات أحسن .
- و نلقي الإنتباه إلى قدرة هذه التكنولوجيا على تركيز جهودها لتسهيل التكيف و التآلف بين مختلف المصالح البارزة في المؤسسة ، كما أنها تصبح الوسيلة التي تنقل بواسطتها أفكار و آراء الآخرين ، و من الضروري أن نؤكد على أهمية إستغلال تكنولوجيا المعلومات بطريقة لا تؤدي إلى حدوث أضرار ، لأنه كما أظهرت الدراسات فإن هذه التكنولوجيا أحدثت كثيرا من التغيرات في الدول النامية ، فالسياسة الإعلامية الناجحة يجب أن تحافظ كل لحظة على التوازن بين ضرورة التجديد و الحاجة إلى الإستمرار¹.
- و في كل الأحوال فإن هذه التكنولوجيا ليست خيرا خالصا و ليست شرا تاما ، و إنما العبرة في توظيف هذه الإمكانيات الهائلة و المسهلة ، لصالح الأفراد و المجتمعات و الشيء الأكبر أن أسلوب الحياة سوف يتغير نتيجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات هذه نحو الأفضل على أن يتم السيطرة على عناصر هذه التكنولوجيا لخدمة البشرية بدلا من أن نجعلها تتحكم فينا و تزيد من غربتنا و تشتتنا².

المبحث الثالث : الشبكات المعلوماتية في المؤسسة .

- تمثل الشبكات المعلوماتية و الأنترنت خصوصا ، أرقى الصور التي وصلت إليها تكنولوجيا المعلومات³. حيث أن إزدياد حجم البيانات التي تتعامل معها المؤسسة ، أدى إلى زيادة إهتمامها بإستخدام الشبكات المعلوماتية في تجميعها ، معالجتها ، تخزينها ، و إسترجاعها ، و ذلك بهدف تطوير نظام معلوماتها و الزيادة من فعاليتها⁴.

¹ - جيهان أحمد رشني : نظم الإتصال "الإعلام في الدول النامية" ، دار الفكر العربي للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1972 ، ص ص 168-180.

² - حسن عماد مكاوي ، مرجع سابق ، ص 287 .

³ - قروش عيسى ، مرجع سابق ، ص 91 .

⁴ - علاوي مالك ، مرجع سابق ، ص 56 .

و من خلال هذا المبحث سنقف على تعريف و تقديم مختلف أشكال الشبكات المعلوماتية مع بيان أهميتها و تطبيقاتها في المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم الشبكات المعلوماتية وأهميتها

إن النمو الهائل و المتزايد لحجم المعلومات التي تتعامل معها المؤسسة أدى إلى ظهور الحاجة الماسة لإستخدام الحواسيب في معالجتها ، تخزينها ، و إسترجاعها بالكم و الكفاية المطلوبة و المناسبة و في الوقت المناسب ، و بما أن هذه الأجهزة لم تكن متصلة فيما بينها ، فقد كان تبادل المعلومات يتم بإستخدام الأقراص المرنة ، و الذي لا يعتبر أسلوب فعالا لتبادل المعلومات بين أجهزة كومبيوتر كثيرة و متعددة في المؤسسة.

1

أولا : مفهوم الشبكات المعلوماتية

حيث تعرف الشبكة المعلوماتية بأنها عبارة عن : "مجموعة من مراكز و مؤسسات المعلومات المتجانسة أو غير المتجانسة تتفق فيما بينها تشاطر المصادر مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الإتصال الحديثة فإذا هي مشروعات تعاونية توفر فرصا لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات عن طريق التوزيع أو البث من خلال وسائل الإتصال عن بعد لخدمات المعلومات".²

و مع تزايد إستخدام أجهزة الكمبيوتر في الأعمال ، أصبح من الواضح أن الشبكات المحلية لم تعد كافية لوحدها ، حيث لم تعد حاجة المؤسسات تقتصر فقط على نقل المعلومات بكفاءة و بسرعة داخل مصالحها و عبر هيكلها التنظيمي ، و إنما تعدت الحاجة إلى نقل هذه المعلومات من وحدات عمل إلى أخرى متواجدة في مناطق جغرافية مختلفة ، و قد كان الحل هو إستخدام شبكات واسعة للإتصال ، و شبكات ظاهرية خاصة ، و سيتم توضيح أنواع هذه الشبكات فيمايلي :

1. شبكات الإتصال المحلية

عند ظهور ضرورة تبادل المعلومات بين الجامعات و مراكز الأبحاث في الستينات في كل من أوروبا و الولايات المتحدة، ظهرت شبكات المناطق المحلية ، و التي تستخدم تقنية الكمبيوتر لتبادل الملفات بكفاءة و استعمال الطابعات بطريقة مشتركة تسمح بتقليص التكاليف، فهي تقوم بربط البيانات و الاتصالات الداخلية و أجهزة الكمبيوتر و الحاسبات معا³، و يمكن أن تكون عبارة عن:¹

¹ - قروش عيسى ، نفس المرجع ، نفس الصفحة .

² - عامر إبراهيم قندلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سابق ، ص 396 .

³ - علاوي مالك ، مرجع سابق ، ص 57 .

- * مجموعة من الحاسبات تنظم معا و ترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في نقل و تبادل المعلومات و الموارد المتاحة فيما بينهم.
- * حاسبا كبيرا ترتبط به مجموعة من الحاسبات الصغيرة (Terminals).
- * وقد تكون خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام بعضها البعض سلكية أو لاسلكية، كما تحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها.

II. شبكات الإتصال الواسعة

وهي شبكات تتصل بالشبكات المحلية بشكل متبادل، تقوم بتوصيل شبكات المستخدمين عبر مناطق جغرافية كبيرة، وبالتالي فهي توفر اتصالات فورية عن طريق البريد الإلكتروني كما تسمح كذلك بإقامة الاجتماعات عن بعد بدلا من إقامتها شخصيا، مما أدى إلى ظهور فئة جديدة من العاملين عن بعد أي خارج مكاتبهم (Telecommuters)، و هم الأشخاص الذين لا يضطرون إلى ترك منازلهم للذهاب إلى العمل.

III. الشبكة الظاهرية الخاصة

وهي شبكة خاصة يتم تأسيسها ضمن بنية أساسية لشبكة عامة مثل الأنترنت، حيث أنه يستخدم الشبكة الظاهرية الخاصة يمكن للعاملين من خارج مكاتبهم الوصول إلى الشبكة الخاصة بالمقر الرئيسي للمؤسسة من خلال الأنترنت و ذلك عن طريق إنشاء نفق آمن بين الكمبيوتر الشخصي للعامل من خارج مكتبه و جهاز التوجيه (Router) الخاص بالشبكة الظاهرية الخاصة في المقر الرئيسي، وبالتالي فهي تعد من أهم الطرق التي تستخدم لتأسيس إتصال من نقطة إلى نقطة بين الموظفين عن بعد وشبكات مؤسسات العملاء بتكاليف منخفضة. وفيما يلي الأنواع الثلاثة الرئيسية للشبكات الظاهرية الخاصة:²

1. الشبكات الظاهرية الخاصة (VPN) الخاصة بالوصول: والتي توفر وصولا عن بعد لعامل متنقل أو عامل يعمل بمنزله إلى المقر الرئيسي للمؤسسة من خلال بنية أساسية مشتركة.
2. الشبكات الظاهرية الخاصة (VPN) للأنترنت: تقوم شبكات VPN للأنترنت بتوصيل المكاتب الإقليمية و البعيدة بالمقر الرئيسي للشبكة الداخلية لل مؤسسة عبر بنية أساسية مشتركة ب استخدام إتصالات مخصصة.
3. الشبكات الظاهرية (VPN) للإكسترانت: تقوم شبكات VPN للإكسترانت بتوصيل شركاء الأعمال بالمقر الرئيسي للشبكة الداخلية لل مؤسسة عبر بنية أساسية مشتركة ب استخدام إتصالات مخصصة

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي : تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2000، ص 326 .

² - علاوي مالك ، نفس المرجع ، ص ص 59 - 60 .

وهي تختلف عن شبكات VPN للأنترنت في أنها تسمح لغير موظفي المؤسسة بالوصول، و غالبا ما يتم هذا من خلال إستخدام كلمات المرور. وبالتالي فإنه يمكن إستخلاص بأن الشبكات المعلوماتية تساهم في رفع كفاءة التشغيل و دعم القرارات و ذلك من خلال:¹

- * كفاءة و سرعة الإتصال و سهولة نقل و تبادل المعلومات.
- * التشغيل الإقتصادي للأجهزة و ذلك بالمشاركة في إستخدامها.
- * المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عامل يمكن أن تكون متاحة للعمال الآخرين.
- * المشاركة في المعلومات و قواعد البيانات.
- * تطبيق المعالجة الموزعة، التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي إلى سرعة إنجازها و رفع إقتصاديات تشغيل هذه العناصر.

ثانيا: أهمية الشبكات المعلوماتية و متطلبات إنشائها داخل المؤسسة

إن التطورات الهائلة و المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات جعلت من الشبكات المعلوماتية أدوات فعالة في مجال توسيع نطاق إنتشار المعلومات، جمعها، تنظيمها، معالجتها، تخزينها واسترجاعها، فقد زاد الإهتمام بالشبكات المعلوماتية خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل واضح، و يعود ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها:²

- ✓ ضخامة الإنتاج الفكري العالمي و زيادة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات و استرجاعها.
- ✓ إرتفاع تكلفة توفير مصادر المعلومات بالطرق التقليدية في مراكز المعلومات.
- ✓ الإنتشار الواسع لمراكز المعلومات و ظهور الحاجة القوية للتعاون و المشاركة في المصادر.
- ✓ تطور تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، و الحواسيب بشكل خاص، مما أدى إلى تطوير فكرة الشبكات و إنتشارها.

و بالتالي فإن إدخال شبكات الإتصال المعلوماتية في المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- ✓ تسهيل وصول الموظفين إلى المعلومات و الاستفادة منها بأقل وقت و جهد و تكلفة ممكنة.
- ✓ تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية و النوعية.
- ✓ الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات المتوافرة حاليا في محال المؤسسات.
- ✓ زيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات و خدماتها.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص ص 326 - 327 .

² - علاوي مالك ، مرجع سابق ، ص ص 60 - 61 .

³ - علاوي مالك ، مرجع سابق ، ص 61 .

حيث أنه لإنشاء شبكة إتصال معلوماتية داخل المؤسسة لابد من توافر مجموعة من المستلزمات الضرورية يتم تلخيصها بالآتي:¹

- * الرغبة الأكيدة للتعاون و المشاركة في الموارد مع الفهم الدقيق لأهداف الشبكة، متطلباتها و معطياتها.
- * توفير البيانات و المعلومات المطلوب المشاركة فيها، وقد تكون هذه المشاركة عن طريق وجود قاعدة بيانات التي يمكن للباحثين و المستفيدين الدخول إليها.
- * توفير الأجهزة (Hardware) الأساسية و برامج التشغيل و التطبيق المطلوبة.
- * توفير أجهزة و واجهات الاتصال بالعالم الخارجي، وذلك حسب طبيعة الشبكة و نوعها و مستلزمات الإرتباط بها.
- * برمجيات إتصال لغرض التعامل مع الجهات المستفيدة، بما في ذلك برامج تحقق التوافق مع نظام الشبكة المحوسب.
- * المستلزمات البشرية، من الأيدي العاملة المدربة على التعامل مع المعلومات المحوسبة.
- * تحديد هويات المستفيدين من المعلومات، و المستخدمين لنظام الشبكة، كل حسب مستواه و وظيفته في النظام و تزويدهم بكلمات المرور (Passwords) التي تؤهلهم من الدخول إلى المعلومات المتوفرة في الشبكة.

المطلب الثاني : تكنولوجيايات الشبكات المعلوماتية في المؤسسة

تتمثل تكنولوجيايات الشبكات المعلوماتية في التكنولوجيايات التي تسمح بالمشاركة في إستخدام المعلومات من طرف الموظفين و توزيعها في المؤسسة، والتي نذكر من بينها:

أولا : شبكات الإتصال الداخلية "الأنترانت"

إن تطور شبكات المعلومات سمح للمؤسسات بتأسيس شبكات خاصة (Private network) تعرف بالأنترانت وذلك إعتقادا على شبكة الأنترنت و تكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلال هذه الشبكة الداخلية الخاصة التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخل المؤسسة، فهي تسمح للعاملين بالإتصال معا و المشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، كما يمكن إقتصار إستخدامها على عدد محدد من الموظفين، بحيث لا يستطيع مستخدمو الأنترنت العاديين الوصول إلى المعلومات المخزنة فيها.²

¹ - عامر إبراهيم قندلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سابق ، ص ص 399 - 401 .

² - إيمان فاضل السامرائي ، محمد هيثم الزغبى : نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص 182.

حيث يمكن تعريف شبكة الأنترنت على أنها: "شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وكل أدواتها".¹

كما أنها: "أنها شبكة محلية تعتمد تقنيات الانترنت والشبكة العنكبوتية والسطح البيئي الذي تتميز به الحواسيب، ويهدف إستخدامها إلى تحسين آليات الإستغلال المشترك للموارد والمعلومات، والرفع من كفاءة العمل الذي يميز مؤسسة معينة".²

فشبكة الأنترنت لا تحتاج إلى حواسيب خاصة، حيث تعتمد على نفس تكنولوجيا البرمجيات المستخدمة في الويب مع إمكانية إستخدام الصلة الفائقة (Hyperlink)، وهناك مزايا عديدة لشبكة الأنترنت نذكر منها:³

- ✓ تقوم بإغناء بيئة المعلومات في المؤسسة، و التي يتم تقاسمها بشكل فوري و الإستجابة الفورية لها من قبل جميع وظائف و أقسام المؤسسة و العاملين فيها.
 - ✓ التخفيض من تكلفة توزيع المعلومات.
 - ✓ إمكانية إستخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية (Virtual teams) و كذلك عقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في المؤسسة .
 - إلى جانب كل هذه المزايا، يبقى المشكل الأساسي الذي يواجه شبكة الأنترنت هو قضية الأمن و كيفية حماية الشبكة من الدخول غير المسموح به.
- ثانيا : شبكة الإتصال الخارجية "الإكسترنات"**

على عكس شبكة الأنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة بإحتياجاتهم من المعلومات ، فإن شبكة الإكسترنات هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تستند إلى تقنيات الأنترنت المصممة لتلبية إحتياجات المستفيدين من خارج المؤسسة مثل البائعين ، الموزعين ، العملاء ، حملة الأسهم ،... إلخ ، و لكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة ، تستخدم شبكة الإكسترنات تقنيات الحماية و يتطلب الدخول إليها إستخدام كلمة مرور، ذلك لأنها غير موجهة إلى الجمهور العام ، و من الناحية العملية تحدد المؤسسة التي تمتلك شبكة إكسترنات الأفراد الذين يسمح لهم بالدخول إلى الشبكة و نوع الدخول المسموح به لتمكينهم من تقاسم قواعد و مستودعات بيانات المؤسسة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها.⁴

و تستخدم المؤسسة الإكسترنات للأغراض التالية :

- * تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة ؛
- * تقاسم أدلة و خصائص المنتج مع تجار الجملة و الأطراف الأخرى ذات العلاقة ؛

¹ - مراد رايس ، مرجع سابق ، ص 46 .

² - عبد المجيد ميلاد : المعلوماتية و شبكات الإتصال الحديثة ، ص 158 .

³ - نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات" ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص ص 35 - 37 .

⁴ - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص 106 .

- * التشارك مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق المشروعات و الأنشطة المتعلقة بالتطوير ؛
 - * تطوير و إستخدام برامج التدريب مع المؤسسات الأخرى ؛
 - * تقاسم الأخبار و الإهتمامات المشتركة مع المؤسسات الأخرى .
- و تصنف شبكات الإكستراينت إلى ¹:

I. شبكات الإكستراينت للتزويد: تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آلياً، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية إستناداً لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في الم خزون، وبالتالي تقليل إحتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.

II. شبكات الإكستراينت للتوزيع: تمنح صلاحيات للمعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

III. شبكات الإكستراينت التنافسية: هذا النوع من الشبكات يمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصاً متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار و المواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات، مما يرفع من مستوى الخدمة، ويعزز وجود المنتجات و يقضي على الإحتكار.

ثالثاً : شبكة الأنترنت

إن شبكة الأنترنت نتجت عن طريق ربط الشبكات المحلية " LAN " ببعضها البعض لتتكون الشبكات الواسعة " WAN " و يربط الشبكات الواسعة مع بعضها ثم تغطية العالم بأكمله لتتكون أكبر شبكة إتصالات حول العالم و هي شبكة الأنترنت.

I. تعريفها :

تعريف "01" : تعرف على أنها: " مجموعة من شبكات الحواسيب على إختلاف أنواعها وأحجامها وشبكات الإتصالات ترتبط فيما بينهما لتقدم العديد من الخدمات والمعلومات، بين الأفراد والجماعات، تعتمد نظم تراسل عالمية عرفت بـ (TCP/IP)، وبرمجيات لتشكيل لغة تخاطب واحدة تفهمها جميع الشبكات والحواسيب المتصلة بالأنترنت تساعد على نقل وتبادل المعلومات.²

¹ - إبراهيم بختي : دور الأنترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 / 2003 ، ص ص 24 - 25 .

² - حسن محمد العفسي ، مها أحمد غنيم : شبكة الأنترنت العالمية و إستخداماتها في المكتبات و مراكز المعلومات ، المؤتمر العربي الثامن للمعلومات ، 01 / 04 نوفمبر 1999 ، القاهرة ، مصر ، ص 416 .

تعريف "03": " هي مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالإتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة مشتركة واحدة، هي بروتوكول TCP/IP التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة ولا مركزية".¹

و مما سبق يمكن تعريف الأنترنت على أنها شبكة عالمية تربط عدد لا متناهي من الحواسيب من مختلف بقاع العالم و ذلك وفق بروتوكولات معينة .

II. خصائصها : وللأنترنت مجموعة من الخصائص ميزتها عن باقي الشبكات أهمها:²

1. **الانترنت مفتوحة مادياً ومعنوياً:** فبإمكان أية شبكة فرعية أو محلية في العالم أن ترتبط بشبكة الأنترنت، وتصبح جزءاً منها دون قيود أو شروط سواء من حيث الموقع الجغرافي أو التوجه السياسي أو الاجتماعي؛
2. **الأنترنت عملاقة ومتنامية:** فالأنترنت حققت ما لم تحققه أية تقنية سابقة في تاريخ الإنسان من حيث السرعة في الابتكار والنمو، فبحيث إحتاج المذيع 38 سنة ليصبح لديه 50 مليون مشترك، وإحتاج التلفاز إلى 13 سنة، في حين إحتاج الحاسوب 16 سنة، أما الانترنت فإنها إحتاجت إلى 04 سنوات فقط هذا بالإضافة إلى أن عدد المستخدمين لها في تزايد مستمر؛
3. **العشوائية:** فالمعلومات المتواجدة في الأنترنت هي بشكل عشوائي ومتناثرة، ولذلك قامت عدة جهات غير ربحية وأخرى تجارية بإنشاء فهارس وتطوير برامج تقوم بالبحث عن المعلومة التي يطلبها المستخدم، ومن القضايا الشائكة هي أن شبكة الأنترنت يصعب الرقابة أو المحاسبة على ما ينشر فيها؛
4. **الأنترنت شعبية:** فلا توجد وسيلة حالياً تضاهي شعبية الأنترنت لأنها وسيلة جماهيرية وليست مقصورة على فئة معينة، فسرعة التواصل عبر شبكة الأنترنت هي سرعة الضوء ناقلة معها البيانات والمراسلات والمعارف والمداومات المالية والعقود والاستشارات، فقد أصبح العالم كوكباً لا يعرف فيه التواصل نوماً؛
5. **الأنترنت تجارة إلكترونية هائلة:** فالأنترنت تعتبر وسيلة تجارية وتسويقية فعالة مقارنة مع الوسائل الأخرى (الجرائد، تلفاز... إلخ)، فالتجارة في المستقبل وأسواقها ستكون على الشبكة؛
6. **الأنترنت متطورة باستمرار:** فالبحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات خاصة الشبكات هي متطورة ومستمرة في النمو نحو الأحسن، فعالم الأنترنت كل يوم يعدنا بالجديد والمفاجآت والإختراعات والابتكارات المذهلة.

¹ - سعاد بومائلة ، فارس بوباكور : أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الإقتصاد ، العدد 03 ، مارس 2004 ، ص 212 .

² - هشام بن عبد الله عباس : المكتبات في عصر الأنترنت تحديات ومواجهة ، مجلة العربية 3000، العدد 2، 2001، ص ص 98 - 100 .

١١١. خدمات الأنترنت : تقدم شبكة الأنترنت العديد من الخدمات لمستخدميها، و أهم هذه الخدمات نوجزها فيمايلي:

1. البريد الإلكتروني E-mail : يمكن تعريفه على أنه : "الطريقة التي تسمح ببث الرسائل و ملفات البيانات و غيرها بالوسائل الإلكترونية وذلك من أحد الحواسيب الذي له توصيل شبكي (Networ access) مع حواسيب أخرى، و النهاية الطرفية التي تستلم الرسالة تكون عادة مجهزة بمساحة تخزينية أو صندوق بريد إلكتروني (Mail Box) توضع فيه الرسائل، و يمكن أن يقرأ المستفيدون بريدهم الوارد على شاشة الكمبيوتر أو طباعته أو تحميله على قرص تخزين".¹
- و على هذا الأساس فإن البريد الإلكتروني يتميز على البريد العادي التقليدي بالآتي:²
 - ✓ السرعة في إرسال و إستلام الرسائل، حيث أنه مهما كانت المسافة بعيدة جغرافيا بين المرسل و المستلم و مهما كان حجم الرسالة و محتوياتها المباشرة أو المرفقة، فإنه لا يستغرق إرسالها و إستلامها سوى ثواني؛
 - ✓ المرونة العالية في إرسال مرفقات (Fichiers Attachés) قد تكون عبارة عن ملفات، صور، رسومات أو حتى أصوات موجودة في ذاكرة حاسوب المستخدم، أو داخل وسيلة تخزين خارجية كالأقراص المرنة أو المضغوطة أو أية وسيلة مناسبة أخرى؛
 - ✓ التكلفة المالية المنخفضة جدا، حيث أن هذه الأخيرة لا تعتمد على المسافات الجغرافية بين موقع المرسل و موقع المستلم أو على حجم الرسالة و مرفقاتها كما هو الحال في البريد الإعتيادي؛
 - ✓ المرونة العالية و الكفاءة الجيدة في إرسال نص الرسالة و مرفقاتها إلى عشرات من المرسل إليهم في نفس الوقت، إضافة إلى إمكانية ترميز الرسائل و المحافظة على سريتها إذا تطلب الأمر ذلك، و كذلك إمكانات الإجابة التلقائية على الرسائل، إضافة إلى التخزين الإلكتروني للرسائل المرسله .

2. خدمة بروتوكول نقل الملفات "FTP : File Transfer Protocol" :

تتيح خدمة بروتوكول نقل الملفات (FTP) لمستخدميها القدرة على نقل الملفات من مكان لآخر عن طريق الإتصال بجهاز كمبيوتر متصل بالأنترنت وتصفح قائمة الملفات المدرجة داخله لأجل نقل ما تم إختياره منها، سواء كانت ملفات برامج (Software)، ملفات نصية، صور، صوت أو أي شكل آخر من أشكال الملفات، حيث أنه عند الإتصال بجهاز كمبيوتر بعيد ليستخدم بروتوكول نقل الملفات FTP فلا بد من إستخدام رقم حساب خاص للدخول على هذا الجهاز للوصول إلى المعلومات و الملفات المدرجة داخله و نقل

¹ - أحمد أنوار بدر : الإتصال العلمي ، دار الثقافة العلمية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 31 .

² - عامر إبراهيم قندلجي ، إيمان فاضل السمراي ، مرجع سابق ، ص 472 .

ما تم إختياره منها، وهناك نوع آخر من أجهزة خدمة نقل الملفات لا تحتاج إستخدام رقم حساب خاص و تعرف بـ اسم أجهزة خدمة نقل الملفات مجهولة الهوية (FTP server Anonymous) و التي تعد من أهم الوسائل المستخدمة في توزيع البرامج و المعلومات عبر الإنترنت.¹

3. خدمة الربط عن بعد "Telenet" :

يستخدم برنامج (Telenet) أساسا لربط جهازي كمبيوتر معا عبر الأنترنت، إذ يكون بمثابة وصلة طرفية لجهاز كمبيوتر آخر بعيد، فإستخدام برنامج (Telenet) هو بمثابة إستخدام برنامج بروتوكول نقل الملفات (FTP)، غير أن هذا الأخير لا يسمح إلا بالقيام بأشياء تتعلق بنقل الملفات بينما يتوقف الدخول إلى الجهاز المضيف لإستخدام برنامج (Telenet) على ما يقدمه هذا الأخير و ما يسمح بالحصول عليه.²

4. خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية "WWW : World Wide Web" :

يطلق عليها أيضا خدمة الويب (Web) و تعد هذه الخدمة من أهم خدمات الأنترنت و يرجع لها الفضل في إنتشار الأنترنت و الإقبال عليها ، و خصوصا من الناحية التجارية فهي تشمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين ، حيث إرتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية و الصناعية و الحكومية ، و أيضا مؤسسات تجارية و ثقافية ، و إمتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم و تخصصاتهم ، فخدمة (WWW) وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي والعالمي ، هذه الخدمة تتميز بقدرة هائلة من التصفح و الإبحار في الأنترنت كونها تشمل على أغلب خدمات الأنترنت و تتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مدعمة بالألوان و الصور و الصوت ، مما يجعل منها أكثر شعبية من غيرها.³

5. خدمة مجموعات النقاش (Forums) :

تسمى هذه الخدمة أيضا بمنبر النقاش ، و تسمح هذه الخدمة لمستخدميها بالتعبير عن آراءهم كتابة حول موضوع معين يحدد على أساس الإشتراك في المجموعة و عموما يشترط الإشتراك في مجموعات النقاش إحترام آراء الغير مهما كانت ، و أيضا إحترام موضوع النقاش و عدم الدعوة إلى التشهير و الإشهار لصالح أو ضد جهة معينة ، مبدأ العمل يستخدم فيه البريد الإلكتروني فكل رأي يدلى به يوزع فورا و أوتوماتيكيا لبقية المشاركين و لكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد .

يمكن للمؤسسة أن تطرح مجموعات نقاش خاصة بها ، تطرح فيها نقاشا حول منتجاتها للتعرف على المشاكل التي قد تعرض لربائنها أو التعرف على وجهات نظرهم و ما يقترحونه من تعديلات مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة الحرة ، و هناك بعض المؤسسات تتخذ من مجموعات النقاش وسيلة للتوزيع.⁴

¹ - بهاء شاهين : الأنترنت و العولمة ، عالم الكتب ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص ص 50 - 51 .

² - نفس المرجع ، ص 58 .

³ - إبراهيم بختي ، دور الأنترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق ، مرجع سابق ، ص ص 38 - 39 .

⁴ - نفس المرجع ، ص 39 .

6. خدمة الإتصال المباشر :

تمكن هذه الخدمة من إستخدام شبكة الأنترنت كوسيلة إتصال مباشرة بين الإراد و المؤسسات بغية خفض تكلفة الإتصالات ، خصوصا منها الخارجة من المنطقة الهاتفية ، مستفيدة بذلك المؤسسات من عقد لقاءات عبر الشبكة مع الزبائن أو وكلاءها أو مورديها و فروعها الموزعين جغرافيا في مناطق متعددة.¹

IV. مزايا تطبيق الأنترنت في المؤسسة : يحقق تطبيق الأنترنت للمؤسسة ثمانية مزايا هي:²

1. تحقيق وفورات في التكلفة " **Cost Saving** " : وفورات في الوقت ، وفورات حقيقية في عمليات البيع و التسليم ، وفورات ناجمة عن تخفيضات في المصاريف التشغيلية للأعمال.

2. تسهيل الحصول على المنتجات " **Convenience** " : حيث يمكن للزبائن الإطلاع على المنتجات و مواصفاتها وأسعارها و هم في أماكنهم دون الحاجة للتنقل.

3. توفير الخيارات المتعددة " **Choices** " : إن المستهلك يجد نفسه أمام خيارات متعددة مع العلامات التجارية و بالتالي إمكانية المقارنة الحقيقية لكل المعروضات .

4. التكيف " **Customization** " : "توفير المنتجات حسب المواصفات الدقيقة للزبون" ، إمكانية الحصول على آراء و تطلعات الزبائن و هذا ما يسمى بتقنية التسويق الفردي one to one و بالتالي ضمان تصريف المنتج.

5. الإتصال " **Communication** " : تمثل تكنولوجيا الأنترنت وسيلة فعالة للإتصال ما بين المؤسسة و الموردين من جهة و الزبائن من جهة أخرى و الموظفين من جهة ثالثة ، و هذا من خلال إصدار نشرات إعلامية كيفية حسب الجهة المقصودة.

6. قناة توزيع فعالة " **Channel Distribution** " : إن توزيع المنتجات يمكن أن يكون على نوعين ، التوزيع الغير ملموس "برامج الحاسوب ، الصور ، الأفلام ، و صور المنتجات ..." و هذا عبر الشبكة و هو ما يسمى بالتوزيع الافتراضي و هذا من خلال عرض المنتجات في أماكن مختلفة من العالم ، كشراء تذاكر لطائرة ، كتب ، ومنازل ، ... إلخ ، و توزيع ملموس عبر قنوات التوزيع التقليدية و الذي يقتصر في أغلب الأحيان على مناطق محدودة.

7. المجتمعات " **Communities** " : تنظيم الزبائن و رغباتهم الشرائية ضمن مجتمعات افتراضية و بالتالي تحقيق عملية تجزئة للزبائن بصورة ناجحة.

¹ - إبراهيم بختي ، دور الأنترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق ، مرجع سابق ، ص 39.

² - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص 109 - 110 .

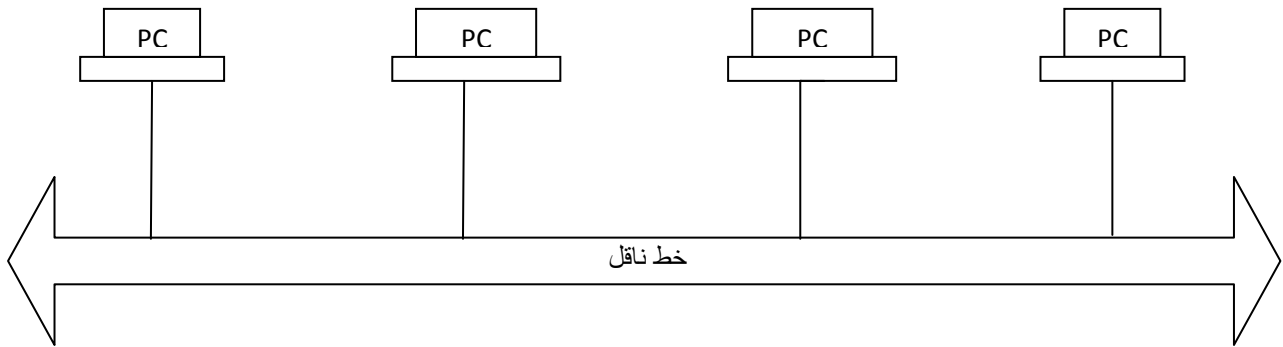
8. معلومات عن الزبون " **Costomer Information** " : إن إمتلاك المعلومات يعد إمتلاكاً للقوة في أي ميدان كان و الأنترنت تقدم تلك المعلومات التفصيلية عن الزبون بكونها أداة زهيدة الثمن مقارنة مع الأداة التقليدية و من خلال إرسال المئات من الإستجابات عبر البريد الإلكتروني و كذلك وضع صفحات خاصة لتلقي آراء المستهلكين.

المطلب الثالث : أنواع الشبكات المعلوماتية و طرق أمنها
أولاً : أنواع الشبكات المعلوماتية .

في هذا المجال يمكن ذكر الأنواع التالية :

1. **شبكات ذات هيكلية خطية (BUS):** في هذا النوع من تصميم الشبكات يتكون من وسط النقل الأساسي للمعلومات من قطعة واحدة في شكل خط ناقل (BUS) تتصل به جميع الأجهزة المكونة للشبكة (حواسيب ، طابعة ، ماسحات ، ... الخ) ، و يحدد هذا الخط بنقطتي التوافق في البداية و النهاية كما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم(11): الهيكلية الخطية للشبكة

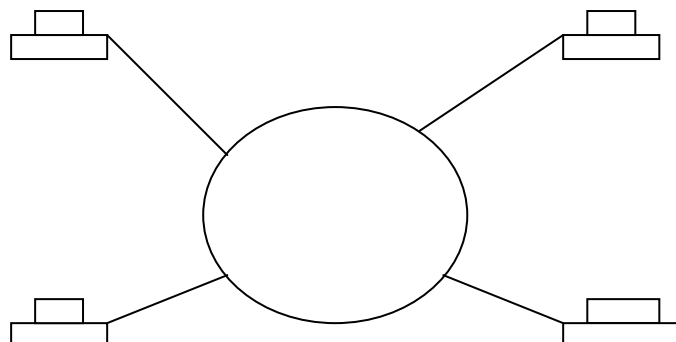


المصدر : عبد المجيد ميلاد ، مرجع سابق ، ص 131 .

حيث تمر المعلومة عند تبادلها بين جهازين من الأجهزة التي توجد بين الجهاز المرسل و الجهاز المستقبل و إذا تعطل جهاز منها يترتب على ذلك توقف العمل على الشبكة .

2. **شبكة ذات هيكلية حلقية (RING):** بناءاً على هذا التصميم ، يتم ربط الأجهزة بواسطة ناقل في شكل حلقة أو دائرة ، تتكون من وصل أي جهاز بالجهاز المجاور له ، ووصل الجهاز الأخير بالجهاز الأول كما في الشكل التالي :

شكل رقم (12) : الهيكلية الحلقية للشبكة

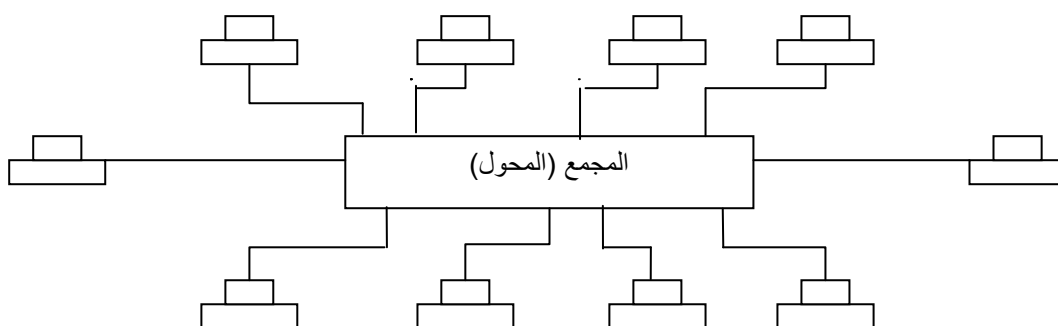


المصدر : عبد المجيد ميلاد ، مرجع سابق ، ص 131 .

تنتقل المعلومة وفق هذه الهيكلية على مدار الحلقة في إتجاه واحد و تمر من خلال كل جهاز يوجد بين الجهاز المرسل و الجهاز المستقبل على الشبكة ، و بتعطيل أحد الأجهزة يتوقف العمل بالشبكة .

III. شبكة ذات هيكلية نجمية (STAR): في هذا النوع من الهيكلية ، يتم وصل أو ربط الأجهزة مركزيا بجهاز يسمى أحيانا بالمجمع و أحيانا بالمحول ، يتم التوصيل هذا بعزل أجهزة الشبكة عن بعضها ، حيث تنتقل المعلومات من الجهاز المرسل إلى الجهاز المركزي و منه إلى بقية الأجهزة المستقبلية ، و بالتالي فإن تعطل جهاز معين لا يؤثر على إستمرار عمل بقية الشبكة ، في حين تعطل الجهاز المركزي يتسبب في توقف عمل الشبكة ككل ، و الشكل التالي يوضح طبيعة هذه الهيكلية .

شكل رقم (13) : الهيكلية النجمية للشبكة

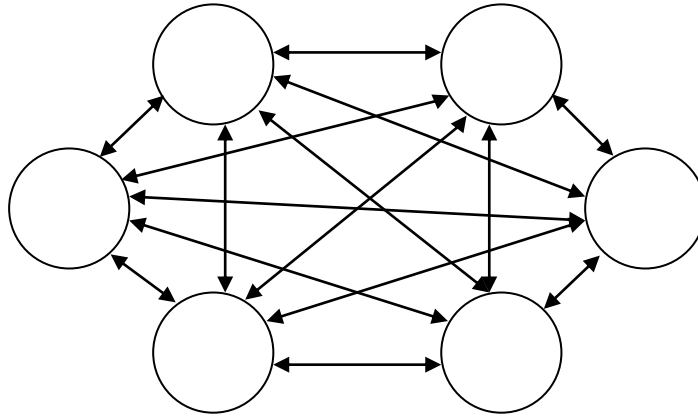


المصدر : عبد المجيد ميلاد ، مرجع سابق ، ص 132 .

IV. شبكة ذات هيكلية ترابطية (MESH): في هذا النوع من التصميم يتم وصل الجهاز بأجهزة أخرى في الشبكة ، فإذا تم ربط الجهاز المعني بجميع الأجهزة الأخرى في الشبكة فتصبح هذه الهيكلية كلية

، أما إذا تم ربط هذا الجهاز ببعض تكون هيكلية ترابطية جزئية ، بحيث إذا تعطل وصل بين الجهاز المرسل و الجهاز المستقبل ، فإنه توجد مسالك أخرى لتأمين تبادل المعلومات بين الجهازين ، و الشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (14) : الهيكلية الترابطية الشبكية



المصدر : عبد المجيد ميلاد ، مرجع سابق ، ص 132.

ثانياً: أمن الشبكات المعلوماتية .

مع الإنتشار الكبير و الشديد للشبكات المعلومات و الإعداد المتزايد لمستخدميها أصبح الأمن المعلوماتي قضية بذاته ، تشكل أبرز التحديات التي يواجهها الأفراد و المؤسسات على حد سواء في عصر المعلومات .

1. طبيعة حرب المعلومات .

تعرف حرب المعلومات على أنها : "الصراع (التنافس) من أجل السيطرة و التحكم في المعلومة و التي تعتبر عنصر أساسي للقوة و الثورة في عالمنا المعاصر".¹

كما تعرف كذلك أنها : "إستخدام نظم المعلومات لإستغلال و تخريب و تدمير و تعطيل معلومات الخصم و عملياته المبنية على المعلومات و نظم المعلومات و شبكات الحاسب الآلي الخاصة به ، و كذلك حماية ما لدي من كل ذلك من هجوم الخصم لإحراز السبق و التقدم على نظمه العسكرية و الإقتصادية ، و ليس من الضروري أن تشب تلك الحرب بسبب عدااء تقليدي ، بل تشب من منافس تجاري أو إقتصادي أو خصم ثقافي".²

¹ - مراد رايس ، مرجع سابق ، ص 52.

² - هشام سليمان ، حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب ، على الخط : WWW· ISLAM ONLINE· NET

إن حرب المعلومات هي تلك التي تدور رحاها من خلال الشبكات المعلوماتية ، إذ لا تعترف بالحدود و الزمان و لا حتى القوانين و التشريعات إذ تقف عاجزة أمامها ، و هذا و تأخذ هذه الحرب ثلاث مستويات¹ :

1. مستويات الحرب المعلوماتية:

➤ حرب المعلومات الشخصية : و التي يتم من خلالها الهجوم على خصوصية الأفراد و العبث بملفاتهم و التصنت عليهم .

➤ حرب المعلومات بين المؤسسات : و هي التي تدور رحاها ضمن إطار المنافسة إلا أنها ليست بالشريفة بأي معيار في الكثير من الحالات.

➤ حرب المعلومات الدولية (العالمية): و التي تكون بين الدول و بعضها البعض ، أو تلك التي تشنها القوى الإقتصادية أو العسكرية العالمية ضد بلدان بعينها .
و تمتاز الحروب المعلوماتية عن الحروب الكلاسيكية ب :²

قلة تكلفة الدخول فيها ، عدم وجود حدود مادية لها ، فحدود الحرب المعلوماتية هي شبكات المعلومات و تشويهاها هي الأساس في الصراع المعلوماتي ، صعوبة معرفة مصدر الهجوم ، و ماهي دوافعه و الأدوات المتوفرة لدى صاحبه ، الخسائر في الحرب الكلاسيكية تكون تدميرية تشمل الجانب الإقتصادي و الإنساني على حد سواء ، أما حرب المعلومات فإنها تحدث خسائر مادية إقتصادية كارثية ، في حين أن الخسائر البشرية في العادة تكون مباشرة و محدودة جدا .

2. أدوات حرب المعلوماتية : يطلق على الأفراد الذين يقومون بعمليات الإخلال بالأمن المعلوماتي ، و الذين يصنفون إلى نوعين³:

➤ أصحاب القبعة السوداء : و هم المخترقين الذين يقسمون عملياتهم لأغراض تخريبية و إجرامية مثل : إختراق شبكات المصارف سعيا وراء سرقة الأموال .

➤ أصحاب القبعة البيضاء : وهو اللقب الذي يطلقه الخبراء على المخترقين الذين لا يقصدون من وراء عملياتهم القيام بتخريب متعمد، أو أعمال إجرامية كالسرقة و الإحتيال الإلكتروني ، ويشمل هذا النوع من عمليات الإختراق لأهداف تعليمية أو تطويرية ، كالتى تعلن عنها شركات أنظمة التشغيل .
كما يدخل في حيز هذا النوع من المخترقين كل الأفراد الذين يقومون بأعمال إختراق سياسية أو من يسمون الناشطون في مجال الإختراق مثل : المؤيدون للقضية الفلسطينية في العالم ، ...إلخ .

¹ - نفس المرجع .

² - هشام سليمان ، مرجع سابق.

³ - فادي سالم : المخترقون و خبراء أمن المعلومات...وجهها لوجه ، مجلة PC Magazine ، الطبعة العربية ، العدد 10 ، السنة 07 ، أكتوبر 2001 ، ص122 .

- و في سبيل تحقيق المخترقين لأهدافهم ، و تعطيل شبكات المعلوماتية ، يستعملون في ذلك العديد من الأدوات المعلوماتية (أسلحة المعلوماتية) ، أهم هذه الأدوات و بإختصار هي ¹:
- ❖ فيروسات الكمبيوتر : و هي معروفة جدا في كل بيئة مبنية على إستخدام الحاسب الآلي ، لذا لن يكون مستغربا أن تستخدم لضرب و تعطيل البنية التحتية ، فهي برامج تعمل على الإخلال بالنسق العام للشبكة ، و للفيروسات خصائص معينة تجعل منها أداة أساسية هذه الخصائص هي :
 - القدرة على الإختفاء .
 - الإنتشار .
 - القدرة على الإختراق .
 - التدمير .
 - ❖ الديدان : و الدودة عبارة عن برنامج مستقل ، يتكاثر بنسخ نفسه عن طريق الشبكة وغالبا ما تستخدم في الحروب المعلوماتية التي تستهدف الشبكات المالية للمؤسسة مثل : شبكات البنوك أو البورصات .
 - ❖ أحصنة طروادة : وهو عبارة عن جزء من الشفرة أو برنامج صغير مختبئ في برنامج أكبر ، حيث يعمل بطريقة خفية على إطلاق فيروس أو دودة ، و حصان طروادة المبرمج بمهارة لا يمكن إكتشاف وجوده ، إذ دائما يسمح إثارة التي لا تحمل صفة تخريبية فأحصنة طروادة تعمل على إضعاف بيئة الخصم ، و إرسال البيانات عن الثغرات الموجودة ، و كلمات المرور السرية الخاصة بكل ما هو حساس من مخزون معلومات الخصم .
 - ❖ القنابل المنطقية : و هي نوع من أحصنة طروادة ، يزرعها المبرمج داخل النظام الذي يطره أو تكون برنامجا مستقلا ، حيث يكون البرنامج في حالة نشوب صراع بين الطرفين ، بإرسال أي ملف يحتوي على عبارات معينة أو أي كلمات تكون حساسة لمنتج هذا البرنامج كما يمكنه القيام بعملية تهيئة للقرص الصلب .
 - ❖ الأبواب الخلفية : و هي ثغرات تترك عمدا من مصمم النظام ، و ذلك قصد التسلل عليه عند الحاجة ، تجدر الإشارة إلى أن كل البرامج و النظم التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية تحتوي أبواب خفية .
 - ❖ الرقائق : حيث يعمل مصمم هذه الرقائق على إضافة وظائف معينة أثناء تصنيعها لكنها لا تعمل في الظروف العادية ، إلا أنها قد تعلن العصيان في توقيت معين ، أو بالإتصال بها عن بعد .
 - ❖ المكينات و الميكروبات فائقة الصغر (Nano machine): وهي على العكس من الفيروسات التي تصيب البرمجيات و نظم المعلومات ، يمكنها إصابة عتاد النظام فال (Nano machine) عبارة عن

¹ - محمد فهمي طلبة و آخرون : الحاسب و نظم المعلومات الإدارية ، مجموعة كتب دلتا ، القاهرة ، مصر ، ص 427-429 .

ربوت فائقة الصغر (أصغر من صغار النمل مثلا) فقد تنتشر من مبنى نظام معلوماتي حيث تتحشر في الرداهات و المكاتب حتى تجد حاسبا آليا و تدخل فيه من خلال الفتحات و تقوم بإتلاف دوائره الإلكترونية .

- ❖ الإختراق المروري الإلكتروني : حيث يمكن عن طريق هذه الوسيلة ، سد و خنق قنوات الإتصالات بحيث لا يمكن تبادل المعلومات ، و قد تم تطوير هذه الخطة بخطة أكثر فائدة و هي إستبدال المعلومات و هي في طريقها بين المرسل و المستقبل بمعلومات مضللة .
- ❖ مدافع HERF و قنابل EMP :

المدافع : تطلق بغرض تعطيل و إتلاف أي هدف إلكتروني ، و قد يتراوح الضرر من متوسط بغلق شبكة الحاسب أو إعادة تشغيله بهدف دوري فلا يمكن إستغلاله ، أو بالغ الضرر بشكل لا يمكن بعده إصلاح الحاسب أو الشبكة .

أما القنابل : فهي تشبه المدافع غير أنها تستخدم نبضات إلكترونية ، تعمل على إفساد و إتلاف الحواسيب أو الشبكة فهذه القنابل أصغر من المدافع إلا أنها أوسع و أبعد أثرا ، حيث لا إختيار لهدف القنبلة ، بينما قذيفة المدفع تختار هدفها .

II. المخاطر التي تهدد شبكات المعلوماتية .

يمكن تقسيم المخاطر التي تهدد أمن شبكات المعلوماتية إلى صنفين ¹:

1. التهديدات المقصودة : و هي التي يقوم بها المخترقون عمدا قصد تعطيل عملها أهم هذه المخاطر :
 - × صناعة الفيروسات الإلكترونية : و هي أكثر الجرائم إنتشارا و تأثيرا في عالم الشبكات .
 - × الإختراقات : و هي محاولة الدخول إلى الشبكة المعلوماتية من قبل شخص غير مصرح له بذلك و قد يستغل في هذا ثغرات في نظام الحماية .
 - × تعطيل الأجهزة : حيث يقوم مرتكبو هذا النوع من الجريمة الإفتراضية بتعطيل أجهزة الشبكات المعلوماتية و نظمها جزئيا أو كليا .
 - × كما يدخل في هذا المجال من المخاطر : صناعة و نشر الإباحية ، التشهير و تشويه السمعة ، المضايقة و الملاحقة ، النصب و الإحتيال .
2. التهديدات غير المقصودة : و هي التي تكون عموما نتيجة عدم إتخاذ التدابير الوقائية أو خارجة عن نطاق التحكم فيه ، أهم هذه التهديدات تنتج عن :
 - × الكوارث الطبيعية (العواصف ، الفيضانات ، الحرائق ، الزلازل ، ...) .
 - × تعطيل الشبكات بسبب الأشغال .
 - × عطب أحد مكونات الشبكة أو خطأ في تنفيذ أحد البرامج المشغلة للحواسيب أو الشبكة .

¹ - عبد المجيد ميلاد ، مرجع سابق ، ص 161- 165 .

× خطأ فني نتج عن سوء تصرف أو سوء تقدير من طرف الساهرين على الشبكات و نظم المعلومات .

III. مستلزمات أمن الشبكات .

لقد أصبحت الشبكات اليوم تلعب دورا هاما و فعالا في حياتنا اليومية ، فقد جلبت فوائد عظيمة و جلية للبشرية بأسهل الطرق و أبسطها و أرخصها كذلك ، و لكي تؤدي الشبكات المعلوماتية دورها على أحسن وجه ينبغي لها أن تستجيب للأبعاد و الأهداف التالية :

- 1.التواجد : و يقصد به القدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة و وضعها على ذمة المستفيد على جميع المستويات و لذا يجب الحرص على توفير المعلومات ، و عدم تشويهاها أو حذفها و كذا تشغيل الأجهزة و عدم تعطيلها .
- 2.سلامة و سرية المعلومات : و هذا بالحرص على حماية عمليتي تخزين المعلومات ، و نقلها عبر الشبكة و يتمثل ذلك في ضمان عدم تغير المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأطراف المرخص لهم .
- 3.التحقق من الهوية : بالتأكد من هوية الأفراد المعنية بعملية التبادل ، إذا يجب على كل طرف معرفة هوية الطرف الآخر لتفادي عملية الخداع ، و تتوفر عدة طرق للتأكد من هوية الأطراف المتصلة بالشبكة على غرار كلمة العبور و الإمضاء الإلكتروني ، وغيرها .
- 4.الإثبات : تتمثل في توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة ، و لا تدع مجالا للمرسل أن ينكر عملية الإرسال و للمستقبل أن ينكر عملية الإستقبال .

المبحث الرابع : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

تشكل أساليب الحصول على الميزة التنافسية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات رهان إستراتيجي للمؤسسات ، و نهدف من خلال هذا المبحث إلى تقديم مراحل و محتوى بناء الميزة التنافسية القائمة على التكاليف ، الجودة ، و الإبداع في المنتجات و الخدمات بفضل إستغلال إمكانيات تكنولوجيا المعلومات ، و كيف تتسرب هاته الأخيرة إلى كامل أنشطة المؤسسة الخالقة للقيمة من أجل زيادة هامش قيمة الأنشطة و بالتالي هامش قيمة المؤسسة . فمن خلال هذا المبحث سنحاول إثبات التأثير الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية ، و قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب و هي :

المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف على مصادر الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس

المطلب الثالث : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية

المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

يساهم التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال و الاستراتيجيات الإدارية، كما من خلال الاستفادة من المعارف المتاحة و إدارتها لصالح المؤسسات .

و الابتكار هو عامل أساسي من عوامل الإنتاج، شأنه في ذلك شأن رأسمال و اليد العاملة، لا بل أنه أهم منهما لأنه المحرك و المحفز الرئيسي للنمو النوعي المؤثر. و الواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية و أدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا و إنتاج المنتجات فريدة، و بقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، و حيازة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب.¹

أولا : تكنولوجيا المعلومات و إستراتيجية المؤسسة .

إن اعتماد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ، أعاد النظر في الكثير من المفاهيم التقليدية الخاصة بالإستراتيجية و التحليل الإستراتيجي ، حيث عرفت هذه المفاهيم تطورات عديدة نتيجة لإدماج هذه التكنولوجيا:²

- I. تحديد مهمة المؤسسة أو رسالتها : إن التطورات التي حدثت في القطاعات الإقتصادية أدت ببعض المؤسسات إلى إعادة النظر كلية في مهامها الأساسية أو رسالتها ، فالكثير من المؤسسات أصبحت تتخلى عن أنشطتها التقليدية و تستثمر في القطاعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و هذا لا يمس فقط التوجهات الإستراتيجية و إنما تغيير كلي للمهمة الأساسية للمؤسسة.
- II. التخطيط : لقد تم تقريب الآفاق الزمنية و تقليص عدم اليقين بما يؤدي إلى التساؤل بشأن فاعلية التخطيط الإستراتيجي كسيرورة طويلة المدى ، فالخيارات الإستراتيجية هي عموما نتيجة لسيرورة ذهنية مرتبطة بالبعد الزمني حيث أن هناك بطئ في سيرورة إتخاذ القرارات على العكس في حالة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، و الذي أدى إلى تسريع عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة مع كثرة البدائل المطروحة .

¹ - حاج عيسى أمال ، هواري معراج : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة الأغواط ، 22 / 23 أفريل 2003 ، ص 107 .

² - بوققول الهادي ، بلغرة عبد اللطيف : الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من الناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أفريل 2004 ، ص 3 - 4 .

III. **التشخيص و التحليل الإستراتيجي :** من المتعارف عليه أن التشخيص الإستراتيجي يتم وفق ميادين الأنشطة الإستراتيجية المتجانسة DAS ، فإذا كانت مقارنة التحليل لما تم التوصل إليه - نتائج التشخيص - من خلال القدرات و المهارات الأفقية الأساسية أدت إلى إضعاف مفهوم التحليل الإستراتيجي ، فإن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال قامت بتدعيم هذه المقاربة ، حيث الحدود التقليدية بين ميادين الأنشطة الإستراتيجية يمكن تخطيها من خلال التغيرات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال لأنه إذا كانت حدود DAS غير واضحة ، فإن التشخيص يكون صعب و الطرق التقليدية تصبح غير ملائمة .

IV. **نماذج تحليل القطاعات :** التي تركز على معرفة المتعاملين " Acteurs " و تحديد الخصائص المسيطرة للقطاع ، كحدة المنافسة ، لذلك فإن اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يؤدي إلى ظهور داخليين جدد و تغيير في قواعد المسيرة للإقتصاد ، فالإنترنت مثلاً أدت إلى إحداث عدم إستقرار في العديد من القطاعات الإقتصادية مما يجعل من غير المهم القيام بتحليل قطاع لا يوجد في الواقع (إفتراضي) أو قطاع يتطور مع مرور الأسابيع و نغني بذلك القطاعات التكنولوجية لإرسال و تصميم خدمات الإنترنت ، و الوسطاء الجدد ، و محركات البحث ، سواء في مجال الخدمات الجديدة كالبيع على الخط في الميدان السياحي أو الخدمات المصرفية ، أو البيع بالمزاد العلني ، أو مواقع مراكز الشراء و مواقع مقارنة الأسعار... إلخ ، فتكنولوجيا المعلومات و الإتصال أدت إلى إحداث تغييرات كبيرة فيما يخص سلطة المفاوضة بين المتعاملين جراء التغيرات المرتبطة بامتلاك المعلومات أو الوصول إليها.

وإستجابة لكل ما حصل في محيط المؤسسة و أدوات الإتصال ، على المؤسسة أن تنتهج إستراتيجية جديدة مخالفة لما كانت تتوجه به سابقاً ، و خاصة فيما يتعلق بإستهداف السوق و ما يترتب عليه من تجزئة لها ثم يحدد على ضوءها السياسة التسويقية الجديدة ، و التي يجب أن تتلاءم مع الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام و الإتصال ، حيث هناك بعدان يجب أن يميزا الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و هما :

* مجالات النشاطات المستقبلية ، حيث أن إقحام هذه التكنولوجيات يمثل تهديدات يجب أخذها بعين الإعتبار و هي من جانب الزبون و المنافس و الداخليين الجدد ، و عليها إضافة الفرص التي تمثلها إمكانيات الفوز بزبائن جدد ، و مناطق جغرافية جديدة مع تحمل تكاليف أقل .

* تسيير العلاقة مع الزبون ، و يندرج هذا في إطار المعرفة الأفضل به ، و إعطائه عروض تحقق قيمة مضافة أكبر ، في محاولة من المؤسسة لتكوين شخصية في تعاملها مع الزبون لاسيما في مجال الخدمات بحيث يصبح الزبون عنصرا فعالا في عملية إتخاذ قراراته.¹

ثانيا : تكنولوجيا المعلومات و مرونة المؤسسة .

تعد تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات ، حيث تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و بالتالي تحقيق السبق التنافسي على منافسيها و ذلك نتيجة تأثيرها على مرونة المؤسسة سواء كان تأثيرا كامنا أو ظاهرا من خلال سرعة الإستجابة أو قدرة النظام على التغيير أو التغير و كذا قدرة متخذ القرار في تسيير المعلومات أو في إتخاذ القرارات ، و بالتالي فإن المرونة و السرعة تعطي سبقا للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.²

و تعرف المرونة على أنها : "القدرة على الإستجابة السريعة لحدث غير متنبأ به أ غير مبرمج ، و الذي يغير من طبيعة منتج معين ، أسلوب إنتاجه ، خدمة ، أو حجم الطلب." كما تعرف أيضا بأنها : "القدرة على الإستجابة لمختلف طلبات الزبائن."

حيث تقاس المرونة بفترة دورة أو بسرعة الإستجابة ، و قد قامت عدة تصنيفات للمرونة من بينها: المرونة الخارجية للمؤسسة و التي ترتبط بالتغير الذي يعتبر إستراتيجيا ألا و هو المحيط ، و أعتبر أن للمؤسسة مرونة داخلية و أخرى خارجية ، و إنطلاقا من المرونة الخارجية للمؤسسة و إرتباطها بالمحيط كمتغير إستراتيجي .

صنفت المرونة على أنها: "قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات الآتية من محيطه بهدف التأقلم." قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات لها إرتباط وثيق بجودة نظام المعلومات ، هذا بدوره يتأثر بجودة تكنولوجيا المعلومات و بالتالي تتأثر مرونة المؤسسة فضعف التمثيل المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو عجز متخذ القرار في استغلالها أو الاستفادة منها هذين العاملين سيؤثران على جودة ، حجم و سرعة الحصول على المعلومات وهذا يؤثر على سرعة وجوده اتخاذ القرار ، كنتيجة لذلك تتأثر سرعة استجابة المؤسسة سواء من ناحية الوقت أو من ناحية طريقة الاستجابة من هنا يظهر التأثير الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على مرونة المؤسسة الاقتصادية سواء أكان تأثيرا كامنا أو ظاهرا على

¹ - عبيرات مقدم ، زيد الخير ميلود ، ظاهر جمعات : الفضاء السيبري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أبريل 2004 ، ص ص 9 - 10 .

² - حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص 21 .

سرعة الاستجابة أو على قدرة النظام على التغيير أو التغير و كذا التأثير على قدرة متخذ القرار في تسيير المعلومات أوفي اتخاذ القرارات¹.

ثالثا : تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية

يظهر هذا الدور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة على مستويين أساسيين المستوى الأول هو عوامل داخلية أي التنظيم الداخلي للمؤسسة وهو يتعلق بطريقة ووسائل ووظائف التسيير داخل المؤسسة أي (التنظيم ، التوجيه ، التخطيط والرقابة) ، أما المستوى الثاني فهو عوامل خارجية أي بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.

1. المستوى الأول : "عوامل داخلية"

تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى صنع أنواع جديدة من الوظائف ونشاطات متنوعة في بيئات العمل ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العناصر التالية:²

- ✓ تعمل على توفير قوة عمل فعلية داخلية التنظيم؛
- ✓ تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية ، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تستعمل تكنولوجيا عالية في الإنتاج، فتكنولوجيا المعلومات ستسهل بدون شك من اكتشاف أخطاء التصنيع وكذا إمداد الإدارة الوصية بالمعلومات اللازمة في الوقت المطلوب ، وهذا يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية تواجه بها المؤسسة تقلبات المحيط بوقت أقل (سرعة الاستجابة الداخلية)؛
- ✓ بالنسبة لتنظيم المؤسسة وهذا يمس بالدرجة الأولى الهيكل التنظيمي وجميع مستوياته ، الميزة التنافسية التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات تتمثل في رفع كفاءة وفعالية نظام المعلومات المتبع داخل المؤسسة وذلك من خلال سرعة انتقال المعلومة بين المرسل والمستقبل، وكذا سرعة إحداث التغذية العكسية و هذا من دون شك سيسرع من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فيعطي بذلك للمؤسسة ميزة سرعة رد الفعل كميزة تنافسية؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات تساعد على توفير الوقت خاصة بالنسبة للإدارة العليا بما يسمح لها بالتفرغ لمسؤوليات أكثر إستراتيجية ؛

¹ - بوريش نصر الدين : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الإقتصادية مع تحولات المحيط الجديد "حالة الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، 28 / نوفمبر 2007 ، ص 8 .

² - بوريش نصر الدين ، مرجع سابق ، ص ص 6 - 7 .

- ✓ هذا بالإضافة إلى الدور غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات في تحفيز الأفراد عموماً أو متخذي القرار خصوصاً فمن الممكن اعتبار أن بعض أنواع المعلومات مصدر لتحفيز الأفراد و دفعهم للعمل، و بروح معنوية عالية ، الأمر الذي قد يؤدي في الأخير إلى زيادة التنافسية؛
- ✓ يبرز دور تكنولوجيا المعلومات كوسيلة تحفيز ، من خلال أنها تساعد في إمداد متخذ القرار ، بالتقارير على مستويات الأداء التي تحققت ، ليتمكن في الأخير من مقارنة قراراته بإنجازاته ، أو من خلال مقارنة إنجازاته بإنجازات نظرائه، و بالتالي تتكون لديه فكرة عن درجة كفاءته في العمل عموماً و في اتخاذ القرار خصوصاً ، و هذا لاشك سيشكل حافزاً معنوياً ، و لكن بطريقة غير مباشرة ، فالمعلومات عموماً، تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يمثل لأشخاص أجزاء فاعلة في ، كما تقدم المعلومات راحة نفسية، خاصة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها للانحرافات .

II. المستوى الثاني: "عوامل خارجية"

تكنولوجيا المعلومات تسهل من عملية ربط المؤسسة بمحيطها الوطني و العالمي من خلال تسهيل الحصول على المعلومات التي تخص تقلبات السوق والأسعار والإنتاج وكذا المنافسين أو ربطها بالزبائن، فتكنولوجيا المعلومات تقوم بتدعيم اتصال المؤسسة الاقتصادية بنوعيه الأمامي و الخلفي:¹ بالنسبة للاتصال الأمامي : تسهل عملية التفاوض بينها وبين الزبائن وتسرع في هذه العملية خاصة إذا كان الزبائن من دول أخرى، كذلك توفر دائماً سرعة الحصول على المعلومة مما يساعد على سرعة التأقلم مع تغيرات المحيط كتقلبات الأسعار ، تغير مستوى الطلب، دخول منافسين جدد... وغيرها.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية الجديدة للتسويق من خلال تطوير طرق التسويق والإشهار فمثلاً إقامة مواقع الويب عن المؤسسة ومنتجاتها كوسيلة في الإشهار له دور كبير في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

بالنسبة للتدعيم للاتصال الخلفي: فتكنولوجيا المعلومات تدعم هذا الاتصال إذا تعلق الأمر بالموردين فلا شك استعمال هذه التكنولوجيا في البحث عن الموردين سيسمح للمؤسسة بالإطلاع على أسعار و عروض الموردين و المنافسين الآخرين مما يعطي للمؤسسة قوة في التفاوض مع الموردين، وهذا من شأنه أن يدعم

¹ - بوريش نصر الدين ، مرجع سابق ، ص 7 .

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اختيار الموردين الأقل تكلفة في التعامل أو الشراء، وبالتالي إحداث ميزة تنافسية من ناحية الضغط على التكاليف.

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف على مصادر الميزة التنافسية من خلال سلسلة

القيمة و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس .

تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في الكشف عن مصادر الميزة التنافسية إنطلاقا من أهميتها في دعم نشاطات سلسلة القيمة و نموذج القوى الخمس لبورتر .

أولا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة .

يستطيع التطور التكنولوجي أن يؤثر على المنافسة من خلال الآثار التي يمارسها على كل الأنشطة ، فخلق القيمة هو أولا تصميم نماذج جديدة للأنشطة بفضل تكنولوجيا المعلومات ، كما هو تصميم أرضيات للمنتجات و الخدمات متكيفة مع فضاء المعلومات.¹

يحتوي كل نشاط في سلسلة القيمة على مركبتين ، الأولى مادية (تحويل المواد ، نقل البضائع ، تنقل الأفراد، ... إلخ) و الأخرى معلوماتية(جمع ، بث ، معالجة المعلومات) فكلما كانت مركبة المعلومة أكبر كلما كان أثر تكنولوجيا المعلومات أهم و أوضح .

و نظرا للحضور القوي للبعد المعلوماتي في أنشطة القيمة سواء الداعمة أو الأساسية فإن تكنولوجيا المعلومات هي بدورها تسجل حضورا قويا ، فمثلا التصميم المساعد من طرف الحاسوب (GPAO) هو مثال على التكنولوجيا التي تستعمل في تطوير المنتجات و التي تعوض الطرق التقليدية في تطوير المنتجات الجديدة، بدوره نشاط التموين يستعمل تكنولوجيا المعلومات من أجل تسيير الطلبيات و التعامل مع الموردين ، إلى غير ذلك من الأمثلة الكثيرة على إستعمالات تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة . و يوضح الشكل التالي تواجد تكنولوجيا المعلومات في كل أنواع الأنشطة التي تتضمنها سلسلة القيمة .

شكل رقم (15) : أمثلة حول التكنولوجيا الحاضرة في سلسلة القيمة

البنية القاعدية الأساسية	- أتمتة المكاتب و إستخدام البريد الإلكتروني .
تسيير الموارد البشرية	- الدخول الفوري و المباشر بالحاسوب إلى ملفات الأفراد من خلال قاعدة المعطيات بالإضافة إلى قواعد معطيات بالمهارات .
التطوير التكنولوجي	- نظم تصميم و تصنيع معتمدة على الحاسوب .
التموين	- دخول مباشر و فوري بالحاسوب إلى ملفات الموردين ، و علاقات مباشرة مع الموردين عبر نظام التبادل الإلكتروني
	الإتصال أجهزة نظام ربط الرقابة طلب

المصدر : نبيل محمد المرسى: التقنيات الحديثة للمعلومات ، الدار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية ،2005 ، ص 61 .
 نلاحظ أن الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة يشمل كل من الأنشطة الرئيسية ، و
 أنشطة الدعم ، حيث : ¹

- تدعم تكنولوجيا المعلومات أنشطة الدعم و الإسناد التي يمثل جزءا من سلسلة القيمة ، فنظام البريد الإلكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري و يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة و ديناميكية .
- تدعم تكنولوجيا المعلومات الأنشطة الرئيسية ، فنظم السيطرة على العمليات تستخدم لمراقبة و رصد العمليات الإنتاجية ، كما تهدف إلى تأكيد الجودة و تأمين الإنتاج الفوري ، بالإضافة إلى دورها في ترشيد إستخدام المواد؛
- تشكل تكنولوجيا المعلومات جزءا حيويا في إسناد البنى التحتية ، فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة ، فهي توفر الوقت و التكاليف ؛

¹ - بشير عباس العلاق : التسويق في عصر الأنترنت و الإقتصاد الرقمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 40 - 41 .

- كما أن بإمكان النظم الخبيرة التي توفر فرصة الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالموردين بشكل مباشر عبر شبكة الحاسوب ، بالإضافة إلى دعم عمليات الشراء ؛
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها لدورة حياة المنتج، أو من خلال تسريع عملية التوزيع ؛
- و على هذا الأساس يتبين لنا من خلال نموذج سلسلة القيمة أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة للمؤسسة .

ثانيا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس .

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة، حيث توجد خمس قوى تؤثر على ربحيتها و تتمثل فيمايلي¹:

- I. **القدرة التفاوضية للزبائن :** تعد القوة التي يتمتع بها الزبون من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات ، و كنتيجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات إستطاعت المؤسسات تقليص هذه القوة من خلال إعتتماد أسلوب تكاليف التحويل ، و هي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إن حاول الإنتقال في تعاملاته التجارية من مورد لآخر بديل ، و ذلك من خلال نظام الطلبات الفورية المصممة في موقع المؤسسة بحيث تكون هذه الطلبات شخصية " Personnalisée " ، الأمر الذي يساعد على تقليص تكاليف الشراء ، التخزين ، بالإضافة إلى سرعة التوريد ، و هذا بالتالي سيقفل من القوة التفاوضية للزبون .
- II. **القدرة التفاوضية للموردين :** بإمكان المؤسسة المنافسة بفعالية إن هي إستطاعت السيطرة على القوة التفاوضية للموردين ، و نقصد بالموردين الذين يزودون المؤسسة بكل مدخلات العملية الإنتاجية من مواد الخام ، مواد شبه مصنعة و المواد المصنعة ، بالإضافة إلى اليد العاملة ، و قد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في التقليل من القوة التفاوضية للموردين من خلال أتمتة الإنتاج ، و إستخدام أنظمة معلومات متطورة للحصول على معلومات عن الموردين ، أسعارهم ، خدماتهم ، و إعتتماد أنظمة مساعدة لإتخاذ القرارات مثل : Datamining, Datawarehouse ، مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين .

- III. **المنتجات البديلة :** تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية ، و بالتالي تؤدي إلى التقليل من أرباحها إذا إستطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الإحلال محل منتجات هذه المؤسسة ، حيث أن ما يهم المستهلك في النهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج يقوم بشراءه ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم على التوجه

¹ - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص ص 117 - 118 .

بالمعلومات لكي تتفاعل مع الزبون في إطار التسويق التفاعلي ، بمعنى أشمل لتسيير العلاقة مع الزبون بحيث تجعل من الصعب على الزبون التوجه إلى المنتجات البديلة .

IV. **الداخلين الجدد :** إن مجرد دخول منافسين جدد إل السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من السوق على حساب المتواجدين به ، و حتى تستطيع المؤسسة مواجهة دخول هؤلاء المنافسين الجدد ، لابد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى المنتجات المقدمة ، أو برامج التوزيع و الترويج ، و يتحقق هذا من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة ، بالإضافة إلى قاعدة بيانات حديثة و شاملة.

V. **شدة المنافسة :** إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاح فرصا للمؤسسة التي تعمل في نفس الصناعة التعامل مع منافسيها بفعالية ، حيث أن نظم المعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على مواجهة منافسيها ، و ذلك من خلال التميز في إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة سواء في منتجاتها أو في إعداد برامجها التسويقية و حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع

المطلب الثالث : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية

إن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات خلقت فرصا جديدة لإكتساب مزايا تنافسية ، لذلك تسعى المؤسسات للبحث عن الطرق لإستخدام تكنولوجيا معلومات جديدة لدعم إستراتيجية الأعمال ، و لهذا تم إقتراح عدة مستويات لمساعدة المؤسسات على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، و سنحاول توضيحها كمايلي:

أولا : على مستوى هيكل الصناعة .

يقصد بهيكل الصناعة طبيعة العناصر العاملة في مجال معين (موردون،مصنعون،موزعون،عملاء) و نمط علاقات التفاوض بينهم ، يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تغير من طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها

المؤسسة ، فتحول تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثر على منتجات ، خدمات ، أسواق ، و إقتصاديات إنتاج هذه الصناعة كمايلي :¹

١. تأثير تكنولوجيا المعلومات على منتجات و خدمات الصناعة : تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير

طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها و تطويرها ، ففي صناعة النشر مثلا تقلصت دورة الطباعة و نشر المطبوعات و توزيعها بنسبة تتراوح بين 60% و 40% مما انعكس بالإيجاب على تكاليف الطباعة و النشر و التوزيع و ذلك بفضل إستخدام تقنيات الطباعة و التغليف المتطورة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات .

٢. تأثير تكنولوجيا المعلومات على إقتصاديات الإنتاج : تؤثر تكنولوجيا المعلومات على إقتصاديات

الإنتاج حيث تساعد المسوقين على ترشيد التكاليف و تقليص الجهود ، فمسوق المواد الغذائية الذي يمتلك شبكة واسعة من مراكز التوزيع يمكنه التحكم في تلبية الطلبات على المستوى الوطني من خلال المراجعة الآنية و تدقيق مستويات المخزون من أجل تلبية الطلبات من أقرب مركز توزيع .

٣. تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأسواق : تتزايد أعداد المستهلكين الذين يرغبون في إجراء

التبادلات التجارية من خلال الوسائل الحديثة و تقنيات الحاسوب ، لأنها تسمح بتوفير الخدمة أو المنتج بأقل تكلفة ممكنة .

ثانيا : على مستوى الإستراتيجيات التنافسية .

كي تقوم تكنولوجيا المعلومات بدورها على أكمل وجه في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، على مدراء المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار بأن لتكنولوجيا المعلومات تطبيقات كثيرة ، عديدة و مهمة في بناء و تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة ، خاصة منها الإستراتيجية التنافسية .

١. السيطرة بالتكلفة : تستعمل المؤسسة كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول على مواد أقل تكلفة من

التي يحصل عليها المنافسون .

٢. التميز : لكي تبقى المؤسسة لها مكانة (تحافظ على مكانتها في السوق) يجب أن تقدم منتجات

مختلفة على التي يقدمها المنافسون و هذا الإختلاف يكون من نواحي عديدة (تكنولوجية ، شكلية ، نوعية الخدمة)².

¹ - بلعلاء خديجة ، معموري صورية : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في ظل منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ص 8 - 9 .

² - معالي فهمي حيدر : نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 40 .

جدول رقم (06) : التطبيقات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات

تطبيقات	الشرح	أمثلة عن تكنولوجيا المعلومات	الإستراتيجية
Tomatoland	المؤسسة يمكن أن تضع مورديها في تنافس مباشر و هذا عن طريق نشر	المكانة في السوق	السيطر بالتكلفة

	مناقصات في الأنترنت و إعطاء مواصفات معينة تطلبها المؤسسة و في آجال محددة و بهذا تمنح المؤسسة لنفسها أفضلية إختيار الأفضل لها .		
Amazon dell	تقدم المؤسسة توزيع منتجاتها عن طريق الأنترنت و لهذا تمنح لنفسها توفير دليل إستعمال مثلا و هذا مهم جدا في تخفيض التكلفة لأنه ينقص من التكلفة .	إستخدام الأنترنت كقناة للتوزيع	التميز
UPS . DHL Chronopost	مؤسسات البريد السريع يسمحون لزبائنهم تتبع آثار طرودهم المؤمن عليها و معرفة التاريخ و الساعة بالضبط للوصول .	متابعة البريد عن طريق الأنترنت	

المصدر : معالي فهمي حيدر ، مرجع سابق ، ص 40 .

خلاصة الفصل :

إن تدعيم تكنولوجيا المعلومات للميزة التنافسية لا يتم إلا بالنظرة المتكاملة إلى هذه التكنولوجيا من زاويتين ، الزاوية الأولى : النظرة إلى تكنولوجيا المعلومات كغاية في حد ذاتها و هذا يقود إلى إعادة النظر في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و العمل على تطويرها وفقا لبرامج تمويلية و مخططات مدروسة .
الزاوية الثانية : النظر إلى تكنولوجيا المعلومات كوسيلة أو أداة في تسيير المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية — فهي أداة مدعمة لإتخاذ القرار على أغلب مستويات المؤسسة إن لم تكن كافة مستوياتها ، فكما رأينا في ما

سبق أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق التأقلم مع تحولات المحيط من خلال مساهمتها في تحقيق سرعة إستجابة المؤسسة أي جعلها سريعة رد الفعل "Réactive" و بالتالي تعمل هذه التكنولوجيا على تحقيق المرونة التي تساعد على التأقلم ، لذلك نجد النظرة من الزاوية الثانية تركز مبدأ كيفية الإستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا هذا ما يستدعي إلى إعادة تكوين الأفراد في هذا الميدان من العلوم .

الفصل الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة حمود
بوعلام "الجزائر"

تمهيد

المبحث الأول : واقع كل من تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر

المطلب الأول : تطور تكنولوجيا المعلومات في الجزائر

المطلب الثاني : تطور قطاع المشروبات في الجزائر

المطلب الثالث : منتجات قطاع المشروبات في الجزائر

المبحث الثاني : مدخل للدراسة الميدانية

المطلب الأول : منهجية الدراسة

المطلب الثاني : تقديم لمؤسسة حمود بوعلام

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث : تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على قرار المؤسسة لتبني تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة

المطلب الثالث : أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

المبحث الرابع : الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة و مزيجها التسويقي

المطلب الثاني : تحليل المنافسة لمؤسسة حمود بوعلام و مختلف التجديدات التي

قامت بها

المطلب الثالث : تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة حمود بوعلام

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد عمدنا في الفصلين النظريين السابقين إلى إسقاط الضوء على أهم عناصر الإشكالية كما حاولنا الربط بينها في إطار علاقة تأثير مباشرة و غير مباشرة من أجل توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

و نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية السابقة ، و محاولة مطابقتها مع واقع المؤسسة محل الدراسة ، نحو أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات و المزايا التي تجنيها من إستخدامها ، و كيف أثرت على سلسلة القيمة لديها .

و عليه قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية كالتالي :

المبحث الأول : واقع كل من تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر

المبحث الثاني : مدخل للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

المبحث الرابع : الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول : واقع كل من تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر

شهد كل من ميداني تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر تطورا ملحوظا و ذلك فيما يتعلق بشبكة الإتصالات ، أو درجة النفاذ للإنترنت بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات ، و ما يتعلق بالمكانة الهامة التي يحتلها قطاع المشروبات في صناعة التغذية الزراعية بخلقه أرباحا و توفير مناصب شغل .
فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى واقع كل من تكنولوجيا المعلومات و قطاع المشروبات في الجزائر ، و ذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب كالآتي :

المطلب الأول : تطور تكنولوجيا المعلومات في الجزائر

المطلب الثاني : تطور قطاع المشروبات في الجزائر

المطلب الثالث : منتجات قطاع المشروبات في الجزائر

المطلب الأول :تطور تكنولوجيا المعلومات في الجزائر

بغية الوقوف على مدى النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات و تطورها في الجزائر سوف نتطرق إلى التكنولوجيا الأساسية في المجال و هي شبكة الإتصالات ، و النفاذ للإنترنت .

أولا : الشبكة العامة للإتصالات

تشمل تغطية شبكة الاتصالات في الجزائر مجمل التراب الوطني، وهذا بفضل التطورات التي عرفتها الشبكة منذ سنة 2000 ، فقد قفز طول الألياف البصرية من 7000 كلم سنة 2000 إلى 28200 كلم في 2007 ، وبهذا أصبحت معظم مناطق الوطن متصلة مع بعضها من خلال شبكات من الألياف البصرية، أما الخطوط الهترزية فقد انتقلت من 28000 كلم سنة 2000 إلى 58000 كلم سنة 2007 ، و 50 محطة أرضية و 100 نظام ريفي، بالإضافة إلى ذلك تمتلك الجزائر شبكة إرسال المعطيات بالجملة (DZPAC) التي بدأ استغلالها منذ 1992 ، ووصلت إلى 4500 ربط سنة 2000 ، كما تملك وزارة الإعلام والاتصال لاحتياجاتها الخاصة شبكة أخرى لإرسال المعطيات بالجملة (MEGAPAC) بالإضافة إلى الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصفوك البريدية زيادة على الأوعية الوطنية، وتملك الجزائر أوعية دولية مشتركة كخطوط الألياف البصرية مع المغرب، ليبيا، تونس، والخطوط البحرية مع كل من فرنسا، اسبانيا وإيطاليا¹.

فيما يخص الإتصالات ، حسب الإحصائيات الأخيرة للإتحاد الدولي للضبط نجد أن :

- إرتفاع عدد المشتركين في الهاتف النقال من 86000 مشترك سنة 2000 إلى 32780165 مشترك سنة 2010 ؛

¹ - خويلد عفاف : فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسويق ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2008 / 2009 ، ص 104 .

- إرتفع عدد المشتركين في الهاتف الثابت من 1761327 مشترك سنة 2000 إلى 2922731 مشترك سنة 2010 ؛

- وصل عدد مراكز الإستقبال و الإرسال (BTS) إلى 2940 مركز حاليا ، و التي كان عددها لا يتجاوز 150 مركزا في سنة 2000 ؛

و الجدول الموالي يوضح تطور الإشتراكات في كل من خطي الهاتف الثابت و الهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة بين 2000 - 2011 .

جدول رقم (07) : إشتراكات الهاتف الثابت و الهاتف النقال في الجزائر ما بين 2000 - 2011

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2002	2000	
3153500	2922731	2576165	3069140	3068409	2841297	2572000	2486720	1950000	1761327	الهاتف الثابت
35711159	32780165	32729824	27031472	27562721	20997954	13661355	4882414	450244	86000	الهاتف النقال

المصدر: حسين شنيبي : واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في كل من الجزائر ، مصر ، و الإمارات خلال الفترة 2000 - 2010 "دراسة مقارنة " ، مجلة الباحث ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، العدد 10 ، 2012، ص 67 .
أما الجدول الموالي فيوضح إشتراكات الهاتف النقال لكل 100 نسمة في الجزائر و ذلك خلال الفترة الممتدة بين 2000 - 2011 .

جدول رقم (08) : إشتراكات الهاتف النقال لكل 100 نسمة

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
96,26	92,42	93,65	78,52	81,29	62,88	41,54	15,07	4,53	1,43	0,32	0,28	الهاتف النقال

المصدر : حسين شنيبي ، مرجع سابق ، ص 74 .

ثانيا : شبكة الأنترنت

ترجع بداية إستعمال الأنترنت في الجزائر إلى شهر مارس 1994 ، و تم ذلك عن طريق مركز البحث و الإعلام العلمي التقني (Cerist) ¹ .

و يرجع إنشاء هذا المركز التابع إلى وزارة التعليم العالي بالجزائر إلى سنة 1986 و الذي أوكلت له عدة مهام منها إنشاء شبكة معلوماتية وطنية و ربطها بشبكات إقليمية و دولية . في البداية تم ربط الجزائر بالأنترنت عن طريق إيطاليا في مشروع ساهمت فيه منظمة اليونسكو يسمى ب "ريناف" " RINAF" و كانت سرعة الإرتباط ضعيفة جدا آنذاك حيث لم تتجاوز (ko 9,6) ² .

¹ - بختي إبراهيم : الأنترنت في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 01 ، 2002

² - أحمد مجدل ، قدي عبد المجيد : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في البلاد العربية بين الواقع و المأمول ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 03 ، 2003 ، ص 09 .

و إعتماذا على الأرقام الخاصة بالإنترنت في الجزائر المصرح بها من قبل وزير البريد و
تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في 01 مارس 2004 :

- إرتفع عدد مقدمي خدمات الإنترنت من 4 في سنة 2000 إلى 95 موزع في نهاية فيفري 2004 ؛
- أما مواقع الويب (cite web): إرتفع العدد من 20 موقع في سنة 2000 إلى 2500 في فيفري
2004؛

- أما نوادي الإنترنت فإرتفع العدد من حوالي 100 نادي سنة 2000 إلى 4800 في فيفري 2004 ؛
- أما عدد مستخدمي الإنترنت ، فلقد إنتقل من 50000 مستخدم إلى 4700000 مستخدم و ذلك من
سنة 2000 إلى سنة 2010 .¹

و الجدول الموالي يوضح عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر للسنوات 2000 ، 2007 ، 2010 ،
2011 .

جدول رقم (09) : عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر ما بين 2000 - 2011

السنة	2000	2007	2010	2011
عدد مستخدمي الإنترنت	50000	1920000	4700000	7767641

المصدر: حسين شنيبي ، مرجع سابق ، ص 67 .

و من مؤشرات ضعف الإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ه ي :

- ضعف إنتشار الشبكات المحلية الأنترنت فالمؤسسات المستعملة لهذه التقنية تبقى قليلة ؛
- العدد المتزايد لمواقع الويب لا يمثل بصورة موضوعية نوعية المواقع ، فهناك مواقع ضعيفة من
ناحية المحتوى و الأخرى لا تحترم القواعد التوثيقية كالإستشهاد بها في محركات البحث.
- و الجدول الموالي يوضح النسبة المئوية لمستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان في الجزائر و ذلك خلال
الفترة الممتدة من 2000 إلى 2011 .

جدول رقم (10) : النسبة المئوية لمستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
النسبة المئوية لمستخدمي الإنترنت	0,49	0,65	1,59	2,20	4,63	5,84	7,38	9,45	10,18	11,23	12,50	20,94

المصدر: حسين شنيبي ، مرجع سابق ، ص 67 .

ثالثا : آلات الكمبيوتر في الجزائر

¹ - بوريش نصر الدين ، مرجع سابق ، ص ص 11 - 12 .

إستنادا لتقديرات المتعاملين في القطاع ، فقد قدر عدد أجهزة الكمبيوتر في الجزائر سنة 2010 ب 2961551 جهاز و إرتفع بنسبة 27,08 % ليصل سنة 2011 إلى 3763607 جهاز . و هذا ما يبين مكانة الطلب ، لكن يجب التطرق إلى سعر آلة الكمبيوتر فلا يزال الوصول إلى إستعمال التكنولوجيات الحديثة مكلفا ، هذا بالإضافة إلى أهمية الضريبة عند شراء الآلة ما يتعارض مع هذه الآلة ما يتعارض مع هذه السلطات العليا في تعميم إستعمال هذه التكنولوجيا .

رابعا : التجارة الإلكترونية في الجزائر

قد لا ترد أرقام وإحصائيات دقيقة عن حجم ونمو التجارة الإلكترونية في الجزائر لكن مؤشراتنا وملاحظاتها تظهر جليا في مختلف جوانب هذا النوع من التجارة فعلى سبيل المثال ظهر العديد من المواقع الإلكترونية على إختلاف إهتماماتها بل ولقيت إهتماما عميقا من قبل مستخدمو الأنترنت في الجزائر مثل موقع واد كنيس OUEDKNISS.COM. يقدم هذا الموقع خدمات عدة متميزة، تتمثل في تصميم المواقع بأنواعها، توفير فرص الإعلان المجاني لكل من يريد عرض أي صنف من السلع و الخدمات، كما يوفر مساحات إشهارية لمختلف المؤسسات ، وموقع الخطوط الجوية الجزائرية عبر الموقع airalgerie.dz حيث تقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بتقديم مجموعة من الخدمات المهمة لزبائننا على إختلاف مناطقهم و جنسياتهم، هذه المؤسسة الحكومية التي تختص بالنقل الجوي لجميع أنحاء العالم تقريبا . ومواقع أخرى كموقع www.dzsoq.dz الذي يشبه إلى حد كبير موقع إيباي eBay وموقع دي زاد ديل www.dzdeal.dz، وموقع كليو ديالي www.cliodiali.dz ، وبعض المواقع الجزائرية المحتوى والصنع بنسبة 100 % دون أن ننسى خدمات موقع بريد الجزائر عبر الشبكة مثل الإطلاع على كشف الحساب البريدي وطلب الصك البريدي، وإمكانية تسديد فاتورة الهاتف النقال الخاص بفرع " موبيليس " عبر الحساب البريدي مباشرة، وتوفير خدمة الموزع الصوتي للإستعلام حول الحساب البريدي والعديد من الخدمات.

ومن جهة أخرى ظهرت ملامح السداد الإلكتروني في الجزائر عن طريق إنتشار أجهزة الموزعات الآلية للأوراق النقدية، إصدار العديد من البنوك و المؤسسات المالية لبطاقات بلاستيكية ممغنطة تحتوي على شريحة ميكروية تسمح لصاحبها بسحب مبالغ معينة من الأموال من حسابه الشخصي متى شاء، ومحاولة إعتداد بطاقات فيزا و ماستر كارد وغيرها في المنظومة البنكية الجزائرية كالبنك الجزائري الخليجي ومجموعة الجزائر للخدمات البنكية الإلكترونية "Algeria e-Banking Services AEBS" وغيرها¹.

¹ - حسين شنيني ، مرجع سابق ، ص 67 .

المطلب الثاني : تطور قطاع المشروبات في الجزائر

يشهد قطاع المشروبات في الجزائر نمو كبير من حيث عدد المؤسسات الناشطة فيه، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق وفتح مجال الإستثمار أمام الخواص لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، هذا ما سمح بتنوع المنتجات وتوفيرها على كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تصل إلى 100%، و هذا ما سنبرزه في هذا المطلب .

أولا : لمحة عن تطور قطاع المشروبات في الجزائر و خصوصياته

1. لمحة عن قطاع المشروبات في الجزائر :

للجزائر تاريخ طويل في ميدان المشروبات الغازية، فمؤسسة حمود بوعلام - المؤسسة العمومية - التي أنشأت سنة 1978 بالجزائر العاصمة، وتستمر في نشاطها حتى اليوم، تعتبر من رواد المشروبات الغازية في الجزائر على شكلها الحالي.

بعد ذلك ظهرت عدة وحدات لإنتاج المشروبات الغازية عبر كامل التراب الوطني، إلا أن أغلبها كان موسميا. ليأتي بعد ذلك دور مراكز تعبئة المياه المعدنية التي كانت تنتج أيضا مشروبات غازية معطرة. وفي سنوات 1970-1980 ومع وضع اقتصاد الدولة (الإقتصاد المخطط) تم تأمين مجمع مشروبات الجزائر GBA (groupe boissons Algérie)، بعد هذا تم إنشاء مجمع مملوك للدولة يعمل في ميدان تعبئة المياه، المشروبات الغازية، عصير الفواكه ، يدعى اليوم cojub SGP holding، ويتكون من فرعين هما:

- مجمع مشروبات الجزائر GBA ؛

- أناجيك Enajuc.

كما يمكن الإشارة كذلك لمجمع الدولة Entreprise Touristique de Kabylie-ETK - (المؤسسة السياحية للقبائل) التي قامت بتعبئة وتسويق المياه المعدنية تحت علامة لالة خديجة.

وحتى سنوات التسعينات كان قطاع المشروبات بصفة عامة وعلى غرار كامل قطاعات النشاط الصناعي شبه محتكر من طرف الدولة ، فالمؤسسات الخاصة الناشطة آنذاك مع قطاع عمومي قوي محمي ضد اجتياح المؤسسات المتعددة الجنسيات، ومستفيد من حماية اقتصادية على المستوى الكلي . كما نجد بجانب المؤسسات العمومية الضخمة العديد من الفاعلين الإقتصاديين الخواص بصفة محلية في سوق مقيد بقدرات إنتاجية جد محدودة وفي ظل الغياب التام لإرادة التغيير والتحسين بسبب غياب المنافسة. وقد تغيرت هذه الوضعية جذريا في بداية التسعينات إثر تفتح الاقتصاد الجزائري واعتماد السلطات الجزائرية على مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية ذات الطابع الهيكلي التي مست قطاعات عديدة، وكان الهدف من كل هذا هو رفع الاحتكار على النشاط الصناعي، تحرير التجارة الخارجية، خصوصية المؤسسات العمومية، وكذلك تم القيام بتعديل التشريعات الخاصة بالاستثمار الخاص، مما ساعد على ظهور مؤسسات خاصة خاصة في قطاع التغذية الزراعية.

ومن بين المؤسسات العالمية العملاقة في ميدان التغذية الزراعية التي دخلت السوق الجزائرية بعد هذه الإصلاحات نجد مؤسسة كوكاكولا عن طريق عقود ترخيص وكذلك مؤسسة بيبسي كولا. وقد عرف القطاع الخاص في ميدان المشروبات تطورا سريعا بين سنتي 1996-1998 سواء من حيث العلامات الوطنية كإفري، سيدي الكبير، أو بواسطة عقود ترخيص مثل شركة بيبسي كولا، كوكاكولا، ومجمع CASTEL، وهذا ما سمح بتواجد المشروبات في كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تصل إلى 100%¹.

II. خصوصيات قطاع المشروبات في الجزائر :

يحتل قطاع المشروبات في الجزائر مكانه هامة في صناعة التغذية الزراعية، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، وذلك بخلقه لأرباح كبيرة وتشغيله ليد عاملة مهمة. إلا أنه يعاني من نقائص عديدة خاصة فيما يتعلق بالتسيير والتنظيم، وكذلك التحكم في جودة ونوعية المشروبات، وقد غطيت هذه المشاكل والنقائص بالطلب المرتفع على المشروبات، ولكن ورغم هذا الطلب تبقى هذه النقائص تطرح مشاكل حقيقية للمتعاملين الجزائريين في القطاع إذا أخذنا بعين الاعتبار التوجهات والواقع الكلاسيكي لصناعة التغذية الزراعية العالمية، حيث تتميز هذه الأخيرة بعدة خصائص نذكر منها:

1. التميز باحتكار قلة قوي ، أي أن عدد قليل من المتعاملين يملك الجزء الأكبر من السوق. تترجم هذه الوضعية بحضور المؤسسات وامتلاكها واحتلالها لسوق المشروبات في الجزائر والتي يمكن تمييزها من فرع إلى آخر؛

¹ - وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام -دراسة قطاع المشروبات في الجزائر -

2. استراتيجية التنويع أو ما يسمى التكامل الأفقي التي تولد دائما صراعات تنافسية مهمة. تعتبر هذه النقطة حاسمة ومهمة في الجزائر حيث أن أغلب المؤسسات تمارس منافسة قوية حتى في الفروع، وهذا ما يمكن ملاحظته بالنسبة لأغلب المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع المشروبات، حيث أن 30 إلى 40% من المؤسسات تنوع منتجاتها من 2 إلى 3 فروع، حيث ينتج عن هذا من الناحية التسويقية ظاهرة التعمق في التشكيلات التي يكون ثقل الموزعين هو القادر على مواجهتها؛
3. إرتباط قطاع المشروبات في الجزائر يرتبط ارتباطا وثيقا بالعادات الإستهلاكية للشعب الجزائري، وكذلك الشريحة الواسعة للشباب الجزائري الذي بدأ يظهر الرغبة في تبني نمط الحياة الغربية .

المطلب الثالث : منتجات قطاع المشروبات في الجزائر

يتم عادة الإستهلاك لإشباع حاجات الجسم بهدف الحصول على الطاقة والقدرة للقيام بالأعمال والواجبات، ويتم إستهلاك المشروبات بصفة خاصة لإشباع حاجات:

- فيزيولوجية ؛
- غذائية (كالسيوم، مغنزيوم) ؛
- مرتبطة بصورة المؤسسة ؛
- مرتبطة باللذة ؛
- ويجب أن تجيب المشروبات على قانون يدعى "Loi des 6S"¹ :
- الذوق saveur ؛
- الصحة santé ؛
- الأمن sécurité ؛
- الخدمة service ؛
- الإغواء (الإغراء) séduction ؛
- الرضا satisfaction ؛

أولا :المشروبات الغازية

تعتبر المشروبات الغازية من المشروبات غير الكحولية، ونجد في هذه العائلة:

¹ - وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام-دراسة قطاع المشروبات في الجزائر -

I. شراب السكر **les limonades**: هذه التسمية تطلق على المشروبات الغازية، التي تحتوي على السكر، الصفاوة، وعديمة اللون، مضاف إليها مواد معطرة أو سبيد المتأني من الليمون ومن المحتمل هسبيريدات أخرى، تحتوي على حموضة قليلة من حمض الستريك، تارتريك أو لاكتيك. ويعتبر استعمال السكر وشراب الجلوكوز لإعطاء ذوق مميز وكذلك حمض الأسكوربيك والحمض الفسفوري مرخص ومسموح.

II. المشروبات بالفواكه التي يضاف لها الكربون أو الغازات **les boissons carbonatées ou gazeuses**: تطلق هذه التسمية على المشروبات المحضرة انطلاقاً من الماء الصالح للشرب وعصير الفواكه، عصير الفواكه المركز، الفواكه أو خليط من مركباتها حيث تكون النسبة تساوي أو تزيد عن 10 % من العصير أو تقل عن 25 %.

III. الماء الغازي **les soda** (المشروب بالماء المعطر): نجد في ضمن هذه العائلة مشروبات بمستخلصات الفواكه الطبيعية أو النباتية وتحتوي على غاز كربوني وسكر. ونميز ضمن هذا النوع: - الكولا **cola**: وتميز بحضور الكولا، الكراميل كملون، الحمض الأرثوفوسفوريك والكافيين. - تونيك وبيتر **les tonics et bitters**: ويميزان بحضور مستخلص مر وكنين أو ملح، يمكن أن يكون صافي أو غير صافي. ويمكن التمييز بين تونيك وبيتر بمحتواهما من الكنين، حيث يحتوي تونيك على أقل من 45 مغ/لتر، وبين 45 و 85 مغ/لتر بالنسبة لبيتر. ويعتبر هذا الفرع الأكثر حركية ونشاط في قطاع المشروبات، خاصة شراب الصودا بقاعدة مستخلصات نباتية، وفي هذا الأخير (شراب الصودا) يعتبر شراب الكولا الأكثر طلباً، وما تجدر الإشارة إليه في عائلة الصودا، التطور الهام لمشروب اللايت وهذا لسببين أساسيين هما: - الجدل الكبير الذي يربط بين المشروبات الغازية، السكر والبدانة؛ - عرض بذوق مميز وجودة عالية؛

ثانياً : المشروبات المسطحة **les boissons plats**

تدمج عادة ضمن عائلة عصير الفواكه، وتعتبر من المشروبات بالفواكه التي لا تحترم خصوصيات عصير الفواكه، وتضم شراب السكر، المشروبات الطاقوية، والشاي البارد، والمنتجات بقاعدة الحليب. I. مشروبات الفواكه **boissons aux fruit**: تطلق هذه التسمية على المشروبات المحضرة انطلاقاً من الماء الصالح للشرب، وعصير الفواكه، عصير الفواكه المركز، أو خليط من مركباتها حيث تكون النسبة تساوي أو أكثر من 10 % من العصير، أما في حالة المشروبات المسطحة (**plats**)، هذا المحتوى يكون أكبر من 25 %.

- II. شراب السكر **sirop**: تسمية شراب السكر خاصة بالمنتجات المركزة والمعطرة والمتحصل عليها بتذويب مواد سكرية غلوسيدية في الماء.
- III. مشروبات طاقوية (**les boissons energitiques**): تحتوي هذه المشروبات على الماء، السكر، فيتامينات (B2, B1, C)، الكافيين، حمض الأمينات.
- IV. مشروبات بقاعدة الحليب (**boissons à base de lait**): تحتوي على الحليب الذي غالبا ما يكون منزوع القشدة، السكر، معطر، فواكه ومثبت.
- ومثل المشروبات الغازية، فان منتجات لايت light أخذت مكانا متقدما في فرع المشروبات المسطحة.
- ثالثا : عصير الفواكه **les jus de fruits**

نجد في فرع عصير الفواكه خمس عائلات وهي:

I. العصير الصافي المحصل عليه من الفواكه **les pur jus obtenus à partir de fruits**: هو عصير يتحصل عليه انطلاقا من الفواكه بواسطة إجراءات ميكانيكية ويكون، يحوز على اللون، النكهة والذوق المميز لعصير الفواكه المتأاتي منه.

- II. العصير الصافي المحصل عليه عن طريق صير الفواكه المركز :
- les pur jus obtenus à partir de concentré :**

هو المنتج المتحصل عليه عن طريق عصير الفواكه المركز ب:

* **restitution** لنسبة من الماء المستخلص من العصير أثناء التركيز، حيث يقدم الماء المضاف الخصائص الموافقة والمناسبة من وجهة نظر كيميائية، ميكروبيولوجية، بطريقة تضمن الجودة الأساسية للعصير؛

* **restitution** لعطره المسترجع أثناء تركيز عصير الفواكه المعني، أو عصير الفواكه لنفس الصنف والذي يقدم خصائص **organoleptique** الموافقة لتلك الموجودة في العصير المتحصل عليه انطلاقا من الفواكه لنفس الصنف؛

III. عصير الفواكه المركز **les jus de fruits concentré**: وهو المنتج المتحصل عليه انطلاقا من الفواكه عن طريق الفصل الفيزيائي لجزء معين من ماء التكوين عندما يكون المنتج موجه للاستهلاك المباشر، التركيز يكون اقل من 50%.

IV. نكترا (رحيق، عسل) الفواكه **les néctra de fruits**: هو المنتج الذي يتحصل عليه بإضافة الماء والسكر إلى عصير الفواكه المركز، ويكون الحد الأدنى المتحصل عليه من العصير غالبا على شكل عسيرة، والحموضة الدنيا تكون محددة ب:

* 25% إلى 50% من المحتوى الأدنى للعصير ؛

* حموضة بين 9 و 4 غ/لتر.

٧. **عصير الفواكه المجفف "les jus de fruits déshydrates"**: وهو المنتج الذي يتم الحصول

عليه انطلاقا من عصير الفواكه وذلك بالفصل الفيزيائي لماء التكوين بصفة تكاد تكون كلية، ويكون

Les restitutions للمكونات المعطرة aromatique أمر حتمي.

وفيما يتعلق بعصير الفواكه، نلاحظ التوجهات التالية في السوق:

* السوق في نمو دائم ؛

* العصير الصافي (pur) بصفة عامة يزداد بصفة مماثلة للعصير المتعدد الفيتامينات (بسبب

ارتباطاته ببعض الأفكار على انه صحي، ومن حيث شكله).

رابعاً : المياه المعبأة les eau embouteilles

نميز بين عدة أنواع :

١. **المياه المعدنية الطبيعية les eaux minérale naturelles**: ويتعلق الأمر بماء يحمل مجموعة

من الخصائص الطبيعية التي تقدم فائدة لصحة الإنسان، ويميز ب :

* مركباته الفيزيو-كيميائية، المميّزة بمحتوياته المعدنية.

* شروطه الهيدروجيولوجية، التي تجعل خصائصه ثابتة مع مرور الزمن، وتضمن جودته

وتفرقه عن مياه الينابيع التي سيتم التطرق إليها فيمايلي .

٢. **مياه المنبع les eaux de sources** : يتعلق الأمر بماء يكون منبعه من تحت الأرض، صحي

ميكروبيولوجيا ومحمي ضد أخطار التلوث، ويكون قابل للاستهلاك الإنساني بدون معالجة أو

إضافات أخرى المسموح بها لهذا الماء، ويكون مختلف عن الماء المعدني بعدم احتوائه على

خصائص فيزيولوجية خاصة.

يمكن إضافة الكربون للمياه المعدنية ومياه المنبع أو جعلها غازية، أو عدم إضافة الكربون لها(أو جعلها

مسطحة).

المبحث الثاني : مدخل للدراسة الميدانية

يعتبر هذا المبحث مدخل للدراسة الميدانية ، حيث نتناول فيه منهجية هذه الدراسة ، ثم تقديم للمؤسسة

محل الدراسة و ذلك بعرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية تتضمن تاريخ إنشائها ،

مرورا بأهميتها و مختلف المهام التي تقوم بها ، و تحليل هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

لقد إعتدنا في دراسة الموضوع الذي نحن بصددته على الدراسة التطبيقية أو دراسة الحالة و ذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة و عليه وقع إختيارنا على المؤسسة ذات الأسهم حمود بوعلام للمشروبات .

أولا : أدوات جمع البيانات

بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدنا في دراستنا و الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة و ذلك من خلال إختبار المعلومات المكتسبة في الشق النظري ، إعتدنا على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات و المعلومات و المتمثلة في :

- I. **الملاحظة :** تسمح الملاحظة بتسجيل الظواهر فور حدوثها دون تدخل الملاحظ أو تأثيره على من تتم ملاحظتهم ، و في بحثنا عن مستوى تبني المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات و إستعمالاتها المختلفة إعتدنا على أسلوب الملاحظة أثناء تواجدها في المؤسسة لتسجيل بعض الملاحظات التي قد تفيدنا في بحثنا.
- II. **المقابلة :** تعتبر المقابلة من أكثر الأدوات لجمع البيانات الميدانية فعالية و أكثرها إستخداما ، حيث أنها تكشف آراء و إتجاهات و دوافع الأشخاص نحو موضوع معين . و بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة ، و حول ميزتها التنافسية بصفة خاصة ، قمنا بإجراء مقابلات مع بعض مسيري و مسؤولي المدرجات و المصالح في المؤسسة .
- III. **الوثائق و الإحصائيات الرسمية :** كما إعتدنا في هذا البحث على الوثائق التي تخص المؤسسة لما تحويه من معلومات حول كافة أنشطة المؤسسة و تعاملاتها ، حصلنا عليها من المؤسسة . كما تمت الإستعانة بمصادر خارجية للحصول على إحصائيات و وثائق مختلفة .
- IV. **الإنترنت :** لقد حرصنا على إستخدام الإنترنت في عملية جمع المعلومات ، و هذا للتأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات و من بينها مجال البحث العلمي ، و قد إستخدمنا الإنترنت بشكل أساسي للحصول على المعلومات و الإحصائيات تخص المؤسسة من خلال زيارة موقعها [www. Hamoud-boualem.com](http://www.Hamoud-boualem.com) :

ثانيا : مجالات الدراسة

تمت الدراسة الميدانية من خلال المجالات التالية :

- I. **المجال المكاني :** يتمثل المجال المكاني للقيام بهذه الدراسة بالمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة حمود بوعلام للمشروبات . الواقعة ب : 201 شارع حسيبة بن بوعلي - الجزائر .
- II. **المجال الزمني :** لقد قمنا بدراسة حالة المؤسسة من خلال تقديم معلومات تخص المؤسسة في شتى المجالات في فترة زمنية تمتد من 22 مارس 2013 إلى غاية 09 ماي 2013 .

III. **المجال البشري :** شملت الدراسة من خلال المجال البشري مختلف الأفراد الذين تم إستجوابهم و مقابلتهم، حيث تم مقابلة كل من :

- * رئيس مصلحة الموارد البشرية ، السيد: أحسن علوي ؛
- * رئيس المصلحة التقنية ، السيد : محفوظ صلاح ؛
- * رئيس المصلحة التجارية ، السيد : بن ساري محفوظ .

المطلب الثاني : تقديم لمؤسسة حمود بوعلام

تعتبر مؤسسة حمود بوعلام من المؤسسات القديمة النشأة و الرائدة في ميدان المشروبات الغازية في الجزائر ، و من بين المؤسسات الجزائرية القليلة التي إستطاعت مواجهة المنافسة الخارجية و تصدير منتوجاتها إلى عدة بلدان أوروبية ، و يعود الفضل في ذلك إلى جودة منتوجاتها ذات الصمعة المعتبرة و إلى التجديدات التي قامت بها و لا تزال تقوم بها المؤسسة لتحسين جودتها بما يتماشى و متطلبات المنافسة من جهة و متطلبات الزبائن من جهة أخرى .

و سوف نقوم في هذا المطلب بتناول التعريف بالمؤسسة ،خصائصها وأهميتها، ومختلف الصعوبات التي تواجهها .

أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

I. **تعريف مؤسسة حمود بوعلام :** مرت مؤسسة حمود بوعلام منذ نشأتها حتى اليوم بعدة مراحل مكنتها من إكتساب تجربة طويلة في المشروبات الغازية .

أنشأت مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات الغازية ، شراب السكر والعصير سنة 1878 بالحي الشعبي ببلكور بالجزائر العاصمة، وتستمر في نشاطها ب : 201 شارع حسبية بن بوعلي-الجزائر- ، وقد تحصلت المؤسسة سنة 1889 على ميدالية ذهبية خارج المسابقة في المعرض الدولي بباريس، وقد تحصلت كذلك على 20 ميدالية ذهبية نتيجة مشاركتها في عدة معارض ومسابقات دولية.

مؤسسة حمود بوعلام هي مؤسسة ذات أسهم spa ، برأسمال يقدر بـ 5 ملايين دينار جزائري، أغلب المساهمين فيها اليوم من نفس العائلة لذلك يمكن اعتبارها مؤسسة عائلية، وقد مرت منذ نشأتها بعدة مراحل أهمها منح حق إنتاج و إستغلال العلامة "سيليكوتو"، المنتج المميز للمؤسسة حيث أن فكرة التسمية جاءت من الكلمة الفرنسية "SELECT" والتي تعني حسن إختيار وإنتقاء المواد الداخلة في إنتاجه لمؤسسة المياه المعدنية الفرنسية " SOURCE PAROT "، كما قامت بإمضاء عقود

شراكة مع مؤسسة حفيز للمشروبات سنة 1996 الواقعة بدرقانة، وكذا عقد شراكة مع مؤسسة صودا ومشروبات الجزائر الواقعة في مفتاح سنة 2000 والتي تحوز مؤسسة حمود بوعلام على 40% من الحصص، وكانت تهدف من وراء ذلك إلى تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها. تعتبر مؤسسة حمود بوعلام من بين المؤسسات القليلة التي إستطاعت إقتحام الأسواق الدولية عن طريق تصدير منتجاتها إلى عدة بلدان أوروبية كفرنسا وإنجلترا، وكذلك كندا.

II. التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة : يقدر عدد أفراد مؤسسة حمود بوعلام ب : 783 عامل موزعين كمايلي :

- * 538 عامل بمؤسسة حمود بوعلام الواقعة بشارع حسيبة بن بوعلي و التي تنتج مشروب الصودا و العصير و شراب السكر ؛
 - * 113 عامل بمؤسسة تليلات الواقعة بوهران و التي تنتج الصودا ؛
 - * 55 عامل بمؤسسة ألما الواقعة بأقبو و التي تقوم بتعبئة المياه المعدنية ؛
 - * 77 عامل بمؤسسة ضاية و تقوم أيضا بتعبئة المياه المعدنية .
- و يمكن توضيح توزيع أفراد المؤسسة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (11) : توزيع أفراد المؤسسة

المجموع	المنفذين	التقنيين	الإطارات	إطارات مسيرة	
538	321	159	44	14	مؤسسة حمود بوعلام
113	54	44	14	01	مؤسسة تليلات "وهران"
55	36	16	02	01	مؤسسة ألما "بجاية"
77	67	05	05	/	مؤسسة ضاية "سيدي"

بلعباس"					
المجموع	16	65	224	478	783

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام " مصلحة الموارد البشرية " .

III. القدرة الإنتاجية لمؤسسة حمود بوعلام : تمتلك مؤسسة حمود بوعلام أربعة خطوط إنتاجية حديثة وذات تكنولوجيا متطورة، مما سمح لها بإنتاج ما بين 30 و 50 ألف صندوق في اليوم قارورات صغيرة وكبيرة، حيث يحتوي الصندوق على 12 قارورة كبيرة و 24 قارورة صغيرة. والجدول التالي يبين الخطوط الإنتاجية وقدراتها الإنتاجية :

جدول (12) : القدرات الإنتاجية لمؤسسة حمود بوعلام

الخط الإنتاجي	حجم التعبئة	القدرات الإنتاجية القصوى
قارورة زجاجية (مشروب غازي)	1 لتر	144000 قارورة / ساعة
قارورة زجاجية (مشروب غازي ، عصير الفواكه)	25 سل	30000 قارورة / ساعة
قارورة زجاجية (شراب سكر "سيرو")	1لتر	9000 قارورة / ساعة
قارورة بلاستيكية (مشروب غازي)	1 لتر	10000 قارورة / ساعة
	2 لتر	5400 قارورة / ساعة
	33 سل	1000 قارورة / ساعة

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

من خلال الجدول نلاحظ أن الخطوط الإنتاجية لمؤسسة حمود بوعلام مقسمة حسب نوع التعبئة (زجاجية، بلاستيكية) وكذا حسب حجم التعبئة، وتبلغ درجة استغلال هذه الخطوط 100% حسب رئيس مصلحة الإنتاج بالمؤسسة، وهذا يعود لحدثة هذه الخطوط وتطورها والمؤهلات المهنية للعمال القادرين على التحكم الجيد فيها، وهذا ما يسمح للمؤسسة من الاستفادة من ميزة التكلفة المنخفضة المباشرة لليد العاملة. و مؤخرا تم فتح وحدتين لإنتاج المياه المعدنية و ذلك في منطقة الشرق و منطقة الغرب على النحو التالي : - وحدة إنتاج المياه المعدنية "ALMA" ببجاية ؛
- وحدة إنتاج المياه المعدنية "ضاية" بسيدي بلعباس .

IV. تطور مبيعات مؤسسة حمود بوعلام :

حققت مؤسسة حمود بوعلام حجم مبيعات مهم و في تطور مستمر ، و الجدول التالي يبين تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2000 - 2012 :

جدول رقم (13) : تطور مبيعات مؤسسة حمود بوعلام

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة حمود بوعلام -
الجزائر -

حجم المبيعات	670	1160	1294	1611	1771	1947	2531	2728	3120	3729	5182	7494	9517
-----------------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

الوحدة : مليون / لتر

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

و مما سبق نلاحظ أن مبيعات مؤسسة حمود بوعلام في تطور مستمر، حيث وصلت إلى 1611 مليون/لتر سنة 2003، بعدما كانت لا تتعدى الـ 670 مليون/لتر سنة 2000 أي بمقدار الضعف ، وهذا رغم المنافسة القوية التي واجهتها من مؤسسة كوكاكولا، ودخول العملاق الثاني عالميا في ميدان المشروبات بيبسي كولا السوق الجزائرية، وارتفعت سنة 2007 إلى 2728 مليون / لتر و هذا راجع إلى التجديدات التي أحدثتها المؤسسة ، واستمرت في الإرتفاع بصورة ملحوظة لتصل حدود 9517 مليون/لتر سنة 2012 .

V. نشاط مؤسسة حمود بوعلام : يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة حمود بوعلام في إنتاج و توزيع المشروبات الغازية في بداية الأمر ليتطور إلى فتح وحدات لإنتاج العصير و شراب السكر "سيرو" ، ليصل في نهاية الأمر إلى وحدات لتعبئة المياه المعدنية ، و على هذا الأساس تحاول المؤسسة بناء قوتها التنافسية

و في هذا الإطار تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين ، بالنسبة للمواد الأولية في إنتاج كل من الصودا في إنتاج كل من "الصودا ، العصير ، شراب السكر" ، و ذلك حسب الجدول التالي :

جدول رقم (14) : موردي المؤسسة

المادة المستوردة	بلد المورد
السدادت المطوقة	إيطاليا
الملون ، الزيت	فرنسا ، الولايات المتحدة الأمريكية
القارورات	إسبانيا
سدادات معدنية	تركيا
قطع الغيار ، و زجاجات التشكيل	ألمانيا

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الموردين من بلدان مختلفة و هذا ما يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة إلى المنتج الذي تقدمه للمستهلك . حيث أنها تعتمد على عدة معايير من حيث الأهمية لإختيار الموردين على النحو التالي : - الجودة ؛

- مدى إمكانية الإعتماد على المورد ؛

- المواد الخام ؛

- المبلغ .

كما نجد أن 20 % من المواد الأولية من داخل الوطن ، أما 80 % من هاته المواد تأتي من الخارج ، و ذلك من أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالية ، على سبيل المثال ثلاثة موردين على الأقل ، و الهدف من ذلك :

✓ الطلبات و العروض من العديد من الموردين و إختيار الأفضل منهم ؛

✓ تجنب الوقوع في إنقطاع المخزون إذا كان أحدهم لا يملك الوقت للإنتاج ؛

✓ توفر المواد الأولية ؛

✓ الفرص للتفاوض مع الموردين (السعر) .

ثانيا : خصائص المؤسسة محل الدراسة ، أهميتها ، و الصعوبات التي تواجهها

1. خصائص مؤسسة حمود بوعلام :

بالإعتماد على مؤشري عدد العمال و رقم الأعمال، فإنه يتم تصنيف مؤسسة حمود بوعلام كمؤسسة كبيرة ، كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول رقم (15) : تصنيف مؤسسة حمود بوعلام

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال
مؤسسة كبيرة	783 عامل	5 ملايين دينار جزائري

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

و يمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسة كمايلي :

✓ مؤسسة خاصة في إطار الشراكة مع عدة مؤسسات كنتيجة لتشجيع الدولة للقطاع الخاص و إستقطاب الإستثمارات ؛

✓ مؤسسة إنطلقت كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة لتتحول إلى مؤسسة عائلية ثم إلى مؤسسة أسهم ، و ذلك للتطور الحاصل في نشاطها ، و يعكس هذا التطور الحاصل في رقم أعمالها ؛

✓ مؤسسة حديثة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي الخبرة في مجالات مختلفة و بين أفراد حديثي العهد في ميدان العمل و هذا مايجمع روح المبادرة و عمل الفريق و التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ؛

✓ مؤسسة تتميز بنمط تقني متقدم حيث أن جميع التجهيزات كلها مستوردة من الخارج .

II. أهمية مؤسسة حمود بوعلام :

تتجلى أهمية المؤسسة محل الدراسة فيمايلي :

✓ توفير مناصب شغل خاصة في منطقة نشاطها ، و الجدول الموالي يوضح تطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2005-2012 :

جدول رقم (16) : تطور عدد أفراد مؤسسة حمود بوعلام خلال الفترة 2005-2012

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد الأفراد	384	394	404	399	451	562	580	783

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام " مصلحة الموارد البشرية " .

✓ المساهمة في إنتعاش الإقتصاد الوطني بصفة عامة ، و الإقتصاد الإقليمي بصفة خاصة ، حيث أنها تستحوذ على حصة كبيرة في السوق المحلي ، و تمتلك حصة معتبرة من السوق العالمية ؛

✓ تقديم منتجات ذات جودة عالية نتيجة التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الإنتاج ، بالإضافة إلى عمليات المراقبة للنوعية التي تتم على مستوى المؤسسة و خارجها ؛

✓ المساهمة في تلبية إحتياجات السوق المحلية و الوطنية ، و التوسع على السوق العالمية .

III. الصعوبات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة :

تواجه المؤسسة مجموعة من الصعوبات و المتمثلة في :

✗ بعد المسافة ، و مشكلة النقل فيما يخص المادة الأولية حيث أن المؤسسة تعتمد على إستيراد المادة الأولية من دول مختلفة و ذلك ما يعادل نسبة 80 % ؛

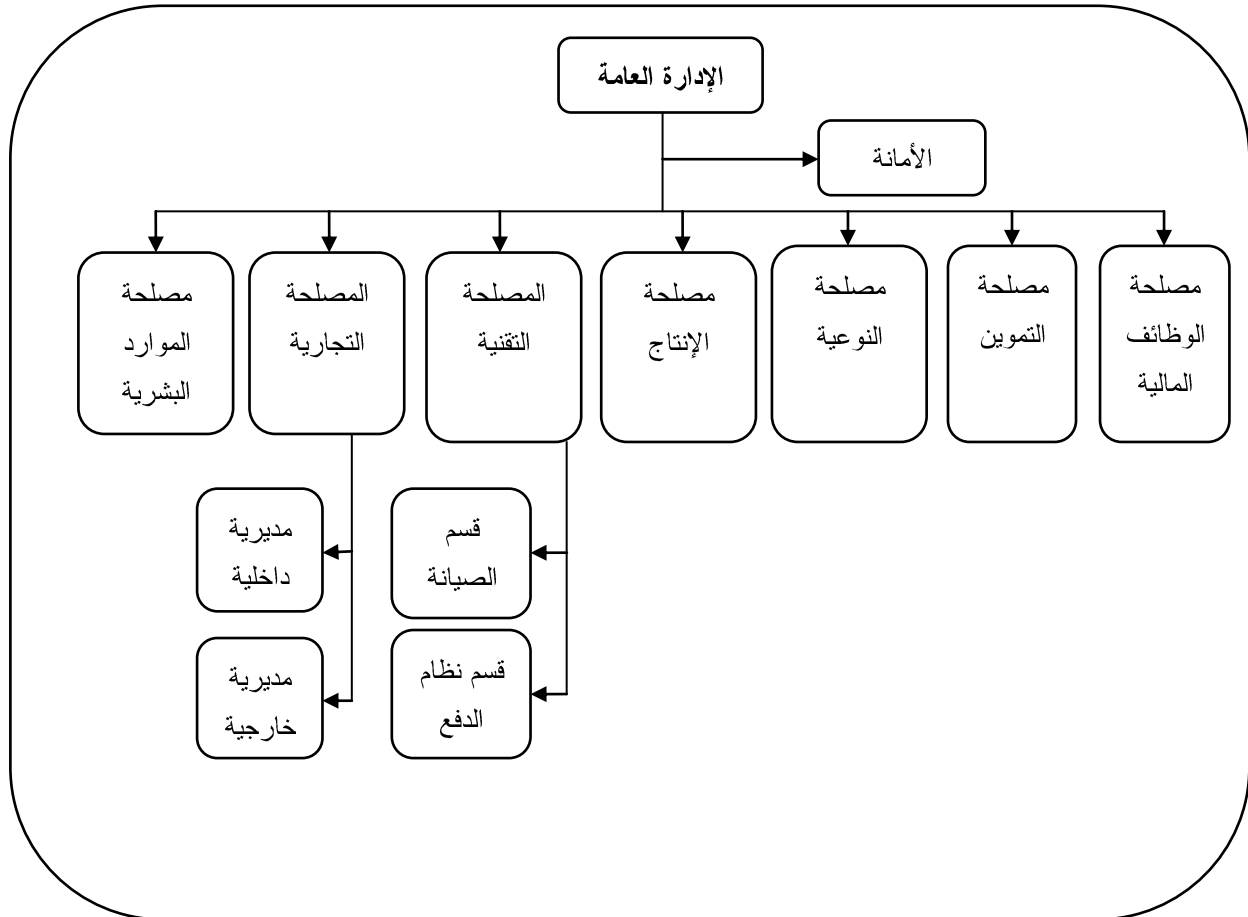
✗ الوقت المستغرق لإستقبال الطلبات شهرين على الأقل ، و بالتالي يجب أن توفر مخزون الأمان لمدة ثلاثة أشهر (أي وقت ما يطلب المشتري يوجد هناك مخزون) .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

لقد أقر مسيري المؤسسة على أهمية وجود تنظيم جيد للمؤسسة يعتمد على أسس متينة ، ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة و قدرتها على الإستجابة لطلبات الزبائن و المستهلكين .

و لهذا السبب و في عام 2009 حاولوا تنفيذ إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسة لتحقيق تحسين في الإدارة الداخلية ، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة .

شكل رقم (16) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمود بوعلام



المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

أولا : الإدارة العامة

و يشرف عليها المدير التنفيذي و هو واحد من ورثة مؤسسة حمود السيد "حمود بوعلام" و يتمثل دوره في : - قيادة و إدارة المؤسسة العائلية ؛

- تخطيط و تخصيص المهام ؛

- مراقبة الإنتاج لتحديد و تحقيق الأهداف .

الأمانة العامة : و هي المسؤولة عن ضبط المواعيد و تنظيم العلاقات بين الإدارة العامة و مختلف المصالح أو المديريات و الأفراد المتواجدين في المؤسسة و المتعاملين معها مثل الزبائن ، أيضا تقوم بتسجيل البريد الوارد و إرسال الصادر من المؤسسة ، معالجة وثائق المؤسسة ، و إستقبال المكالمات الهاتفية ، البريد الإلكتروني ، الفاكس و الرد عليها ، إضافة إلى كافة العمليات العادية المتعلقة بالسكرتارية .

- I. **مصلحة الوظائف المالية :** و في هذه المصلحة قسم المحاسبة لجمع و تسجيل جميع المعاملات المالية، هذه العمليات تسمح للمديرين بالرصد اليومي لكمية تدفق السلع و صنع القرار على التوجهات الإستراتيجية ، كما تقوم بوظائف أخرى مثل : إدارة الرواتب أو الخدمات الإجتماعية التي تتعامل بملفات "CNAS" .
- II. **مصلحة التموين :** و هي المسؤولة عن شراء المواد الخام من الموردين المحليين و الأجانب ، و المنتجات الإستهلاكية لتلبية الإحتياجات اليومية للأعمال و كذلك قطع الغيار و الصيانة لمنتجات خطوط الإنتاج .
- III. **مصلحة النوعية :** وظيفة هذه المصلحة ذات أهمية قصوى و ذلك من أجل دقة المراكز العادية للإنتاج للحفاظ على معايير الجودة للمنتجات النهائية و لأهمية نوعية المنتج ، و حيوية هذا المجال و إختلاف خدماته تم توسيع مساحة المخبر و تجهيزه بأحدث الوسائل و التجهيزات المتطورة مقارنة بالسابق .
- IV. **مصلحة الإنتاج :** يتمثل دور هذه المصلحة في تحويل المواد الأولية (الماء ، السكر ، CO_2 ، الزيوت، ... إلخ) إلى منتج نهائي ، و القارورات الزجاجية بحجم 1 لتر ، 25 سل للمشروبات الغازية و الغير غازية ، و من جهة أخرى تفرض استخدام قواعد النظافة . هذه المصلحة تتعاون مع :
- * مصلحة التموين : التي لها مهمة التموين بكل ما يتعلق و ما هو ضروري للإنتاج ؛
- * مديرية النوعية : التي لها حق مراقبة كل ما يستعمل في إحتتمالات المصدر و المنشأ ... إلخ .
- V. **المصلحة التقنية :** هذه المصلحة تضم مديرتين :
- * مديرية الصيانة : تسمح الصيانة بتجنب التأخر في برنامج الإنتاج الذي يسبب خطر الخسائر الضخمة التي تلحق بالمؤسسة ، و هذه المديرية تشغل : قسم حفظ الآلات ، قسم الكهرباء .
- * مديرية نظام الدفع : مكلفة بمتابعة فوترة الطلبات للمواد الأولية ، و العلاقة مع الموردين .
- VI. **المصلحة التجارية :** تهتم بكل عمليات البيع ، التموين ، التسويق (الإشهار ، رفع المبيعات ، الدعاية ، ... إلخ) ، و تنقسم هذه المصلحة إلى :
- * مديرية داخلية : تعمل بمساعدة مديرتي التموين و النوعية من أجل التسيير الجيد للمؤسسة ، و فيما بين المديرية الأخرى ، من أجل سيلان المنتوجات ، تسيير الودائع ، و التعبئة و التغليف.
- * مديرية خارجية : لدى المؤسسة خمسة بحوث :

- تنسيق أنشطة المديريات ؛
- البحث عن الزبائن و العملاء الجدد ؛
- المطالبة بثمن المبيعات ؛
- تحرير التقارير عن كل أقسام المراقبة ؛
- مراقبة الأسعار و جمع كل المعلومات و الملاحظات التي يخضع لها المسؤول التجاري.

VII. **مصلحة الموارد البشرية :** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف ، تقاعد ، ... إلخ ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية و مراقبة مدى إلتزامهم بقوانين العمل .

المبحث الثالث : تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة

بعد التعرف على تاريخ المؤسسة ، و كذا التعرف على نشاطها و مجال عملها ، نأتي في هذا المبحث للتعرف على واقع إستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بإعتبارها تعمل في مجال التجارة بالدرجة الأولى و لها عدة فروع فإنه من الضروري أن تعتمد على مزاوله نشاطاتها خاصة الإدارية منها و على الخدمات التي يمكن أن تقدمها تكنولوجيا المعلومات ، و عليه نهدف في هذا المبحث على التعرف على العوامل المؤثرة على قرار المؤسسة لتبني تكنولوجيا المعلومات كمطلب أول ، و بعدها التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة في المطلب الثاني ، و في المطلب الثالث نتناول أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : العوامل المؤثر على قرار المؤسسة لتبني تكنولوجيا المعلومات

إن تجهيز المؤسسة بمختلف الشبكات المعلوماتية و كذا البرمجيات و الأجهزة دليل واضح على توجهات إدارة المؤسسة ووعيتها بأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، و تتمثل العوامل التي أدت إلى إتخاذ قرار التجهيز مايلي :

أولا : طبيعة النشاط

إن طبيعة النشاط الذي تمارسه مؤسسة حمود بوعلام هو نشاط تجاري بالدرجة الأولى و عليه تتعامل المؤسسة مع عدة أطراف من أجل تسويق منتجاتها محليا و دوليا مما يزيد من متطلبات المرونة و تفعيل قنوات الإتصال الداخلية و الخارجية .

ثانيا : التوزيع الجغرافي للمؤسسة

تمتلك المؤسسة عدة فروع جهويا ووطنيا لذلك تحتاج لتحديث وسائل الإتصال مع فروعها ، فبغض النظر على الهاتف و الفاكس كوسائل إتصال، تستعمل المؤسسة البريد الإلكتروني و غيرها من وسائل الإتصال الحديثة .

ثالثا : دعم القيادة

لقد ساهمت توجهات و وعي مدير المؤسسة و مسيريتها و مختلف موظفي إدارتها بأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مسارات و إنتاجية العمل ، و إدراكهم بأهميتها في تحسين العلاقة مع العملاء و الزبائن ، من خلال التجهيز بمختلف الشبكات و البرمجيات و غيرها .

رابعا : الضغوطات التنافسية

بما أن منتجات المؤسسة تسوق محليا و دوليا ، أي أن هناك متعاملين أجنب ، فيستلزم عليها أن تجهز بأحدث التكنولوجيات التي تستعملها لأغراض الإتصال و تحسين الإنتاجية ، و عليه فإن توفر المؤسسة على بريد إلكتروني و موقع ويب يحفز الزبائن و الموردين على العمل معها ، و عليه تسعى المؤسسة لتحسين إمكانياتها التكنولوجية لتحقيق التفوق على المنافسين في جذب أكبر عدد من الزبائن و الموردين .

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة

تعد مؤسسة حمود بوعلام من المؤسسات التي تتميز بمستوى تكنولوجي مميز و هي تسعى دائما إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في محيطها و ذلك إيمانا بأهمية التكنولوجيا في تطوير الأعمال ، و للمؤسسة إستخدامات عديدة للتكنولوجيا يمكن تناولها كمايلي :

أولا : الإنتاج

تستخدم مؤسسة حمود بوعلام تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية ، حيث أن جميع مراحل العملية الإنتاجية تتم آليا بنسبة 100% ، و مختلف الآلات و المعدات حديثة و مستوردة من ألمانيا ، و ذلك من طرف مؤسسة "Crones" و هي مؤسسة رائدة في صناعة الأجهزة و الآلات ، و هي معروفة في السوق العالمية بإختصاصها في هذا المجال و جودة آلاتها و مواكبتها للتغيرات التكنولوجية .

ثانيا : المخبر

تعتبر جودة المشروب أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة ناشطة في قطاع المشروبات، لذلك تعمل مؤسسة حمود بوعلام على أن تكون منتوجاتها ذات جودة مميزة وعالية تستجيب لرغبات الزبائن وتلبي حاجياتهم من جهة، وأن تكون في مستوى سمعة المؤسسة وامتدادها التاريخي، وكذا المحافظة على ما اعتاد عليه المستهلك من أذواق ونكهات ونسبة الغازات والسكر من جهة أخرى، لذلك فهي تقوم بإجراءات مراقبة جودة منتوجاتها بصفة دورية ومستمرة ، و تعتمد على أحدث التجهيزات و الآلات المخبرية التي تواكب التطورات التكنولوجية ، و سوف نذكر بعض مراحل مراقبة الجودة بالنسبة لقارورة 1 لتر .

1. مراقبة ماء الإنتاج ومعالجته: يتطلب إنتاج المشروبات بعض المعايير الكيميائية والبكتريولوجية في

الماء الداخل في العملية الإنتاجية التي تؤثر على نوعية المنتج النهائي، ولكي يستجيب الماء للمعايير المطلوبة تقوم فرق مراقبة الجودة بمراقبة الماء عن طريق قياس نسبة الكلور فيه بواسطة آلة لتحليل الكلور تدعى "Chlorométrie" حيث يجب أن تكون هذه النسبة بين 0.6 و 1 غ/لتر، فإن كانت نسبة الكلور أقل من ذلك يتم إضافة الكلور للماء بهدف القضاء على الميكروبات المتواجدة في الماء، بعد ذلك يتم ترشيح الماء بالرمل "filtration à sable" لإزالة المواد الكيميائية كالرائحة، الذوق، اللون،...، بعدها يتم التأكد من صفاء الماء وخلوه من كل الأجسام، ليتم نزع الكلور منه كي يصبح صالح للإنتاج، وفي حالة عدم مطابقة الماء للمعايير المطلوبة يتم صرفه. بعد معالجة الماء يتم إضافة السكر له وخطهما على مستوى آلة تدعى fondoir، ويرسل على شكل سائل سكر أبيض إلى "siroperie" أين يضاف له السكر الأبيض والملون "arome" والمركبات الأخرى عدا غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂ فيصبح شراب السكر "sirop"، يتم إرساله بعد ذلك إلى آلة تدعى "premix" ليضاف لشراب السكر هذا الماء المعالج وغاز ثاني أكسيد الكربون CO₂ ليصبح بذلك منتج نهائي، تتم مراقبة نسبة السكر والغاز فيه قبل تعبئته.

II. غسل القارورات ومراقبتها: يتم غسل القارورات آليا على مستوى مؤسسة حمود بوعلام، باستعمال

مادة الصود "soude" والـ "NaOH"، في حمام تكون درجة حرارته بين 65 و 80 درجة مئوية، وتقوم فرق مراقبة الجودة بتسجيل المعايير المطلوبة في القارورة على آلة تدعى "L'inspectrice"، حيث تقوم هذه الآلة بعزل القارورات المكسرة والغير مغسولة جيدا بسبب وجود الأسمت أو الطلاء عليها أو وجود بقايا الصود ليتم غسلها يدويا .

III. مراقبة المنتج النهائي: تقوم فرق مراقبة الجودة على مستوى مؤسسة حمود بوعلام بمراقبة مدى

مطابقة المنتج النهائي للمعايير المطلوبة من عدة جوانب على النحو التالي:

- * مراقبة نسبة غاز ثاني أكسيد الكربون: تتبع مؤسسة حمود بوعلام معايير خاصة بها فيما يتعلق بنسبة الغازات إلى مكونات المشروب التي يجب أن تكون مساوية لـ 7 غ/لتر، حيث يتم قياسها بواسطة آلة تدعى "manomètre" وحدتها البار "bar" بالنسبة إلى درجة الحرارة ؛
- * مراقبة نسبة السكر إلى المكونات، التي تكون محددة وفق معايير خاصة بكل عطر، ويتم قياسها يدويا باستعمال "réfractomètre" وحدته "brix" ؛
- * مراقبة الملصقة من حيث تموقعها في وسط القارورة أو عدم لصقها جيدا أو عدم مطابقتها للعطر، فعند اكتشاف الخل يتم تعديل الآلة المكلفة بذلك ؛

* مراقبة درجة غلق السدادة حتى لا تكون مضبوطة أكثر من اللازم أو تكون قليلة الضبط،
فعند وجود الخلل يتم تعديل الآلة المكلفة بذلك .

ثالثا : تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة حمود بوعلام

تصنف المؤسسات حسب درجة إدماجها و إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة أنواع :

* **المؤسسات المبدعة "Innovatrices"** : هي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات بدرجة

كبيرة، و في جميع مستويات أعمالها و هي دائما تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية ؛

* **المؤسسات المتسوفة "Attentistes"** : و هي المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا قاعدية و لكنها لا

تعطي أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات ، رغم وعيها بأهمية هذه التكنولوجيا في تطوير أعمالها ؛

* **المؤسسات التقليدية "Traditionnelles"** : و هي المؤسسات التي لازالت تستخدم الأدوات

التقليدية و لم تصل إلى مرحلة إدماج تكنولوجيا المعلومات ¹.

و يمكن تصنيف مؤسسة حمود بوعلام من ضمن المؤسسات المتسوفة ، و هي تعمل في الوقت

الحالي و تسعى إلى تطوير إستخداماتها في تكنولوجيا المعلومات لتصبح من المؤسسات المبدعة ، و نجد أن

إستخدامات المؤسسة تكنولوجيا المعلومات عديدة نذكر منها :

I. **الهاتف الثابت / الفاكس** : تمتلك مؤسسة حمود بوعلام شبكة هاتفية داخلية تضم 150 خط هاتفي

، كما تمتلك 10 خطوط هاتفية خارجية تربطها بمختلف مورديها و زبائنها ، و 06 خطوط هاتفية

مزودة بالفاكس ؛

II. **الهاتف النقال** : خصصت مؤسسة حمود بوعلام لمختلف أفرادها من مسؤولي المديريات و رؤساء

المصالح ، و مختلف أفراد الإدارة خطوط هواتف نقالة و هذا لضمان إستمرارية الإتصال حتى

خارج أوقات العمل ، أو أثناء تواجدهم خارج المؤسسة ؛

III. **أجهزة الإعلام الآلي و لواحقها** : تمتلك المؤسسة عدد معتبر من أجهزة الإعلام الآلي و لواحقها ،

حيث يمكن ذكرها كالتالي :

* 160 جهاز كومبيوتر ؛

* 60 طابعة متنوعة ؛

* 06 موزعات "Serveur" .

و لواحق أخرى ، حيث سهل إستخدام الإعلام الآلي المعاملات الإدارية و التسيير على مستوى جميع

وظائف المؤسسة ، و تستخدم المؤسسة برمجيات على مستوى المديريات نذكر منها :

¹ - جودي حنان ، مرجع سابق ، ص ص 110 - 111 .

* ERP: و هو برنامج يسمح بإدارة مجموعة من العمليات داخل المؤسسة و ذلك بدمج

تسيير مجموعة من المصالح في نفس الوقت ؛

* QAD : و هو برنامج أمريكي يستخدم على مستوى المديرية : التخزين ، الإنتاج ،

الجودة ، المحاسبة و الصيانة .

كما أن هناك برامج تستخدم على مستوى مصلحة الموارد البشرية ، و برنامج خاص بالتغليف ،
وآخر خاص للتصوير .

رابعاً : شبكات الإتصال المعلوماتية في مؤسسة حمود بوعلام

ا. الأنترنت : توجد بالمؤسسة محل الدراسة شبكة داخلية على مستوى مختلف المصالح ، و ذلك لربط

مختلف مصالحها مع بعضها ، و لقد تم إعتداد شبكة الأنترنت عام 2009 ، و ذلك نتيجة لكثرة

المعاملات التي تربط هذه المصالح و التي تستدعي تنقل الأفراد بصفة دائمة خلال دوام العمل ، لهذا

مكنت الأنترنت من تسهيل العمل الجماعي ، كما توفر الوقت و الجهد و مشاركة المعلومات بين

الأفراد من خلال تسهيل الإتصال و سرعة وصول المعلومات .

ii. الأنترنت : من أجل الاندماج في حركية الإقتصاد الجديد ، و الإطلاع أكثر على ما يحدث في

محيطها، قامت المؤسسة بإدخال الأنترنت عام 2006 ، و ذلك على مستوى الإدارة العامة فقط ، و

بعد ذلك و في سنة 2009 تم تعميمها على مستوى مختلف المصالح .

iii. الموقع الإلكتروني : أنشأت مؤسسة حمود بوعلام موقع خاص بها على شبكة الأنترنت

www.Hamoud-Boualem.com سنة 2007 و قد تم تصميمه من طرف مؤسسة

IT-Solution المتخصصة في تصميم المواقع ، و تسعى المؤسسة إلى جعل موقعها أكثر تفاعلية

من خلال تطويره و مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية و ذلك منذ عام 2009 .

المطلب الثالث : أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة

✓ زيادة قدرة أفراد المؤسسة على الإتصال مع بعضهم البعض و تقاسم المعلومات و المعارف ؛

✓ الإنفتاح على المحيط الوطني و العالمي من خلال موقعها على الشبكة ، الذي يعتبر وسيلة ترويجية

للمؤسسة من خلال التعرف عليها و على منتجاتها و مختلف أنشطتها و طرق الإتصال بها ؛

✓ تخفيض تكاليف الإتصال و جعلها أسرع و أحسن أداة ؛

✓ ضمان تبادل و بث المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل المؤسسة و تمكن أفراد المؤسسة من

الحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه ؛

- ✓ تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية و إعادة تشكيل منتجاتها و خدماتها ؛
- ✓ تعتبرها المؤسسة محل الدراسة القاعدة الأساسية التي تبني على ضوءها ميزتها التنافسية و ذلك لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فعال و رئيسي في إنجاحها .

المبحث الرابع : الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة الميزة التنافسية لمؤسسة حمود بوعلام و التي من خلالها تمكن المؤسسة من إحتلال السوق الوطني ، و الحصول على حصة معتبرة من السوق العالمي ، و ذلك من خلال تقديم تشخيص إستراتيجي للمؤسسة و التعريف بمزيجها التسويقي في المطلب الأول ، أما المطلب الثاني نتناول فيه تحليل المنافسة للمؤسسة و مختلف التجديدات التي قامت بها ، أما المطلب الثالث نقدم فيه سلسلة القيمة للمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة و مزيجها التسويقي

أولا : تشخيص إستراتيجية مؤسسة حمود بوعلام

1. التشخيص الداخلي :

1. الوظيفة المالية : في ربح هذه الوظيفة قسم المحاسبة يعالج و يخزن كل العمليات المالية للمؤسسة

، هذه العمليات تسمح للمدير بمراقبة يومية مستمرة لقيمة البضاعة و كذلك إتخاذ القرار حول إتجاه الإستراتيجيات ، أما الأقسام الأخرى تسعى للمزيد من المهام الروتينية كإدارة الرواتب أو الخدمات الإجتماعية و من خلال الوضع الحالي لهذه الوظيفة و ملاحظة التطور في رقم الأعمال للمؤسسة يمكن أن نحدد نقاط القوة و الضعف لها ، و ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (17) : تشخيص الوظيفة المالية للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
* تحسين البنية التحتية و إطلاق زجاجة صغيرة للمشروبات الغازية ؛ * تحسين الإدارة الداخلية ؛	* بعد عدة بحوث تحقق أن تقييم إستدانة مؤسسة حمود بوعلام ضعيفة.

* ثقل عبئ القروض المتوسطة الأجل من أجل إقتناء آلات الإنتاج الجديدة.	* تغيير في شكل القارورات الزجاجية (1ل) و المقابس ؛ * إطلاق منتج جديد في زجاجة صغيرة 25سل ، و سليم المر ؛ * إطلاق شراب "Sirop" ؛ * إطلاق شراب عصير الفواكه .
--	---

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

و في الأخير يمكن القول أن مؤسسة حمود بوعلام مؤسسة قوية إقتصاديا و ماليا .

2. الوظيفة الإنتاجية : من الملاحظ أن إدارة الإنتاج قديمة قدم المؤسسة نفسها ، و أن لهذه الإدارة دور

مهم في التسيير ، و نشاطها الرئيسي هو إنتاج المشروبات الغازية و الغير غازية "شراب" ، و المشروبات الغير كحولية . مؤسسة حمود بوعلام تصنع ثلاثة أنواع من المشروبات "الصودا ، العصير ، شراب السكر" ، حيث نقول أنها تطرح تشكيلة منتجات يمكن قياس سعتها ، حيث أنها تقاس إنطلاقا من عنصرين هما :

* العرض : و هو عدد المنتجات المعروضة للزبائن ؛

* العمق : و هو عدد الأحجام المختلفة لكل نوع من المنتجات .

مؤسسة حمود بوعلام من المؤسسات التي تنتج منتجاتها بناء على طلب المستهلكين (منتجات موحدة)، حيث أن النشاط الرئيسي لهذه المؤسسة هو إنتاج المشروبات و العصائر ، و هذا يشمل كل من : السكر، الماء ، حمض الستيريك ، زيت ، ملونات ، و تشتري هذه الأخيرة إستنادا لعدة معايير التي تصنف حسب ترتيب الأولوية كمايلي :

* الجودة ؛

* الإعتماد على المورد ؛

* المواد الأولية ؛

* الكمية .

و نعرض تشخيص الوظيفة الإنتاجية من خلال نقاط القوة ، و الضعف في الجدول التالي :

جدول رقم(18) : تشخيص الوظيفة الإنتاجية

نقاط الضعف	نقاط القوة
* تبعية كاملة للخارج فيما يخص	* إستعمال آلات حديثة و متطورة في

عملية الإنتاج ؛ * توفير الطلبات في الوقت المناسب ؛ * التنوع في تشكيلة المنتجات و في أحجام القارورات ؛ * الرقابة على الإنتاج بفضل وجود مخابر ذات تقنية عالية .	التموين بالمواد الأولية ، المعدات و قطع الغيار؛ * تبعية كاملة للخارج فيما يخص التموين بالقارورات الزجاجية و الملصقات .
---	--

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

3. الوظيفة التسويقية : التسويق هو خلق و تعزيز و توزيع السلع و الخدمات ذات القيمة للآخرين ، لذا

فدوره يتمثل في تنظيم الطلب ، و هذا يعني التأثير على مستوى هيكلة هذه الوظيفة من أجل إتخاذ العديد من القرارات التي تمكن من الحصول على أكبر حصة سوقية .

من أجل ذلك مؤسسة حمود بوعلام تتجاوب مع متطلبات الزبائن و المستهلكين و ذلك من خلال نظام معلومات تسويقي (SIM) بهدف التسهيل لمدير التسويق التعبير بأحسن صورة لمتطلباتهم ، و جمع و نشر المعلومات في الوقت و المكان المناسبين .

من أجل خدمة جيدة للسوق ، مؤسسة حمود بوعلام قامت بتطوير عملية تجزئة السوق من حيث : السن ، الوضع المهني ، و هي المعايير الأساسية لهذه التجزئة ، و الهدف من هذه الأخيرة هو :

✓ تنويع تشكيلة المنتجات ؛

✓ زيادة المكسب أو الفائدة ؛

✓ جذب المزيد من الزبائن .

ميولها لتحقيق التوزيع عن طريق الصالونات و المعارض ، فالمؤسسة تواصل إكتشاف مستوى

ترضية زبائنها ، و تفترض و تقيم إنتهاج هذه الطريقة بالجيدة .

دراسة السوق ، و معرفة متطلبات الزبائن حقيقة تساعد المختصين بوضع دراسة مميزة ، كذلك تساعد في تقديم العروض بحسب الطلب .

و الجدول الموالي يوضح نقاط القوة و نقاط الضعف للوظيفة التسويقية :

جدول رقم (19) : تشخيص الوظيفة التسويقية

نقاط القوة	نقاط الضعف
* تصدير منتجاتها إفى إنجلترا في فيفري 1999 رغم وجود رقابة شديدة تفرضها السلطات في مجال المشروبات على	* عدم توفر الموظفين المؤهلين في مجال التسويق . * الطلب لديها أعلى من التموين .

* عدم وجود آلات لكل منتج من تشكيلة المنتجات حيث أنها تنتج النكهات على نفس الآلة "05 نكهات عصير ، 05 نكهات مشروبات غازية . * شبكة توزيع ضعيفة ، لإعتمادها على أسلوب التوزيع قديم ، بالإعتماد على الوسطاء لنقل و توزيع منتجاتها .	المنتجات المستوردة ، وبعد ذلك التصدير لفرنسا و بعض الدول الأوروبية. * تسوق أكثر من 90% من منتجاتها في الجزائر و الخارج ، 02% للدول العربية و 08 % للعديد من الدول الأخرى . * معرفتهم بالبيئة المحيطة بهم ، و معرفتهم لمنافسيهم الرئيسيين كوكا كولا ، بيبسي ، توجه ، إفري . * إبقاء سعر البيع السابق لمنتجاتها رغم الإنفاق الذي أدى إلى التغير الكلي من العبوة . * تحديدها لسعر التجزئة لذلك يمكن أن تكون لها ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات . * وصول منتجاتها لمختلف مناطق الوطن ، و حصولها على حصص في السوق الدولية . * تجنب الإستثمار في شاحنات النقل و الذي يكلف الملايين و يتطلب أيضا صيانة و تأمين ، و بالتالي الإستثمار في مجالات أخرى مربحة .
---	---

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

1. **وظيفة الموارد البشرية :** في أي مؤسسة أو وحدة إنتاج ، الموارد البشرية تلعب دور مهم في ضمان السير الجيد للإنتاج بجانب الوظائف التابعة ، بمعنى أن التمويل و الجودة هما أيضا وظيفتا تسيير إدارية . و على غرار المؤسسات الإنتاجية من الواضح أن عدد عمال مؤسسة حمود بوعلام وصل إلى 783 عامل سنة 2012 ، و يتم توزيعهم وفق متوسط العمر كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (20) : تعداد عمال المؤسسة على أساس متوسط العمر

متوسط العمر	عدد العمال	النسبة
ما بين 25 - 30 سنة	298	38,06 %
ما بين 31 - 45 سنة	365	46,61 %
من 46 سنة فما فوق	120	15,32 %
المجموع	783	100 %

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تتكون من عدد معتبر من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 - 45 سنة ، و هو ما يمثل 46,61 % من إجمالي عدد العمال ، في حين العمال الأصغر سنا و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 - 30 سنة و كبار السن الذين تفوق أعمارهم 46 سنة فيمثلون 38,06 % ، 15,32 % على التوالي من إجمالي عدد العمال ، و هذا ما يوضح التسلسل العم و الميزة الوحيدة للشكل الهرمي للأعمار في مؤسسة حمود بوعلام . فبالإضافة إلى ميزة التسلسل الهرمي للأعمار فيما يخص عدد العمال في المؤسسة نلاحظ أنها تتميز بميزة أخرى و هي أقدمية مسير مصلحة الموارد البشرية في المجال ، حيث أنه أمضى 7 سنوات في مؤسسة حمود بوعلام ، و 25 سنة من الأقدمية في مؤسسات أخرى . و على مستوى هذه المصلحة يتم توزيع فئات العمال بحسب الكفاءة و ذلك حسب مايلي :

- * فئات العمال غير المؤهلين يتم توزيعهم بشكل مؤقت ؛
- * فئات العمال المؤهلين يتم توزيعهم على أساس التعاقد ؛
- * فئات العمال المسيرين و الإداريين يتم توزيعهم بشكل دائم .

➤ **تطور عدد العمال :** من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح تطور عدد أفراد المؤسسة نجد أن عدد

العمال في السنوات الأخيرة في تطور ملحوظ و هذا حسب ما دل عليه مسؤول مصلحة الموارد البشرية، حيث أن عدد العمال المتزايد فصلي ، و هذا يعني أنه في فترة كثرة الطلب على المنتج و مثال ذلك شهر رمضان و فصل الصيف ، و بذلك يجب على المؤسسة زيادة طاقتها الإنتاجية و بالتالي زيادة عدد العمال ، و بإفتتاح المصنع الجديد في وهران ، و جب على المؤسسة توزيع عدد من العمال مختلفي المستويات (مؤهلين ، غير مؤهلين) ، و بالتالي تزايد في عدد العمال و زيادة في التكاليف خلال السنوات المقبلة ، ووفقا لرئيس مصلحة الموارد البشرية أن إجمالي راتب الموظفين الغير إداريين ضعيف ، و مقبولة بالنسبة للعمال الغير تنفيذيين ، و جميع عمال الإدارة .

- **الترقيات :** العلاقات الشخصية تبنى على أساس الوسائط الشخصية من أجل الترقية ، و عموما على درجة التصرفات ، حيث أنه هناك 8 مستويات للوظائف الإدارية ، ترتكز أساسا على الأقدمية و سلوك الشخص .
- **تدفق المعلومات في المؤسسة :** لضمان تدفق المعلومات في المؤسسة ، تستخدم عدة طرق تبعا لطبيعة المعلومة و لكفاءتها ، و مثال ذلك الإمضاء في جدول الحضور و ذلك على مستوى قسم الإستقبال (على كل موظف تقديم نفسه يوميا من خلال الإمضاء في جدول الحضور) ، المراسلات بين المصالح ، أو من أجل ملاحظة المساعدات و مثال ذلك من أجل تسليم البضاعة يوجد جدول صغير يتم من خلاله التبليغ على الطلبية (الكمية ، مكان التسليم ، إسم الزبون ، التاريخ) ، و في كل مرة تسجل الطلبية و على المسؤول مسح الطلبية القديمة و التبليغ بالطلبية الجديدة و هكذا في كل مرة.
- **التكوين :** التكوين هو وسيلة لرفع مستوى كفاءة الأفراد ، و إمكانية عطاءهم و هذا يؤدي إلى تميز المؤسسة في مسيرتها ، و نجد أن المؤسسة لم تكن تولي إهتماما لتكوين العمال ، و لكن مع حلول عام 2006 أدرك مسؤول المؤسسة أن عملية تكوين العمال ضرورية و خاصة في مجالي الجودة و التسويق، و ذلك للدور الذي تلعبانه هاتين الوظيفتين في قيادة المؤسسة ، و يتم التكوين في نهاية كل أسبوع في معهد " IPEQ" في بومرداس ، كما أنهم يخضعون للتكوين في الخارج أيضا " ألمانيا ، فرنسا"
- **الغيابات :** نجد أن نسبة التغيب على مستوى المؤسسة منخفضة ، نظرا لأن الأجر على العمل يتم ساعيا ، و تسجيل الحضور يتم بواسطة آلة إما بالبطاقة المغناطيسية أو بطرق أخرى .
- **حوادث العمل :** وفقا لجولتنا في مؤسسة حمود بوعلام ، نجد أن إنتاج المشروبات و العصائر يتم بطريقة جد متقدمة و تقنية ، و هذا لا يتطلب الكثير من الجهد من طرف العمال و إنما تحركات بسيطة (كالإنارة ، مراقبة الآلات في حالة حدوث عطل من أجل تبسيط المشكل للتقنيين) ، و هذا برهان على أن حوادث العمل في المؤسسة جد قليلة .
- **طريقة التوظيف :** الشخص الغير كفى في أي مصلحة أيا كانت بالمؤسسة يشكل عائق ، غير أن مجرى قوة المبيعات الغير فعال مشكل هام ، قوة المبيعات هي آخر حلقة في سلسلة الإتصال مع العملاء و مواجهة المنافسين و بالتالي يجب أن تكون على أعلى جودة ممكنة ، و من هنا تأتي أهمية التوظيف و التكوين . حيث أن التوظيف عملية معقدة ، و تتوقف بشدة على الوضع الإقتصادي للمؤسسة و البلد الذي يلعب فيه التوازن بين العرض و الطلب على العمل دور كبير ، و من خلال السياق العقلاني للقرارات يتم تحقيق أفضل تلاءم ممكن بين كفاءة الأفراد من جهة و الإحتياجات

للمناصب من جهة أخرى . لهذا فإن مؤسسة حمود بوعلام تعمل على توظيف عمالها من خلال الوكالة الوطنية للتشغيل .
و في الأخير و رغم فعالية مصلحة الموارد البشرية و أداء الموظفين داخل المؤسسة إلا أنها تعاني من تسرب الموظفين و سوء تكوينهم .
و مما سبق يمكن تلخيص تشخيص وظيفة الموارد البشرية في نقاط القوة و نقاط الضعف من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (21) : تشخيص وظيفة الموارد البشرية

نقاط القوة	نقاط الضعف
* وجود كفاءات مهنية . * سلم الأعمار مناسب . * التحفيز من خلال الترقيات و العلاوات . * تحمل الأفراد لمسؤوليتهم . * قلة حوادث العمل بفضل إستخدام الآلات الحديثة و التكنولوجية .	* سوء تكوين الأفراد و خاصة في المجال التكنولوجي . * نقص التوعية للأفراد .

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

II. التشخيص الخارجي :

و يتمثل في التهديدات والفرص المتاحة لمؤسسة حمود بوعلام، و يوضح الجدول الموالي التهديدات التي تواجهها مؤسسة حمود بوعلام، وكذا الفرص المتاحة لديها لإستغلالها أحسن إستغلال .

جدول رقم (22) : التهديدات و الفرص المتاحة لمؤسسة حمود بوعلام

التهديدات	الفرص
- اشتداد المنافسة في سوق المشروبات الذي عرف إنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمشروبات، وكذا دخول المؤسستين العالميتين الرائدتين في المشروبات الغازية والمتمثلتين في Coca Cola و Pepsi	- السوق في مرحلة نمو معتبر مع احتمال ارتفاع الطلب على المشروبات الغازية في السنوات المقبلة ؛ - ارتفاع معدل الطلب على المشروبات الغازية في الجزائر، خاصة وأن فئة الشباب تمثل نسبة كبيرة من سكان الجزائر، والتي تعتبر الشريحة الأكثر استهلاكاً للمشروبات الغازية؛

- ازدياد الطلب على منتجات حمود بوعلام سمح لها باكتساب سمعة جيدة سبقتها للعديد من مناطق الوطن، وهذا ما يمثل فرصة يمكن استغلالها بإقامة مشاريع استثمارية كإنشاء مخازن أو اعتماد موزعين لمنتجاتها أو إنشاء مصانع لإنتاج المنتج خاصة في شرق البلاد وغربها أين الطلب على المشروبات مرتفع؛ - نسب النمو المشجعة المسجلة في الاقتصاد الجزائري وكذلك نسب التضخم والبطالة المنخفضين يشكلون عوامل مساعدة على تحسين القدرة الشرائية للمواطن الجزائري وبالتالي على زيادة الطلب على المشروبات. - تصدير منتجاتها - الاستغلال الجيد للسوق	Cola تحت عقود ترخيص، لفائدة مؤسسات جزائرية، واللذان ما فتئتا تتطوران وتحصدان المزيد من الحصص السوقية؛ - وجود منتجات منافسة متماثلة لها جودة عالية وأسعار تنافسية، وكذلك وجود منتجات بديلة كثيرة كالعصير، التي بإمكانها منافسة المشروبات الغازية؛ - خطر الداخلين الجدد خاصة بعد إمضاء الجزائر لعقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وسعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة مما يؤدي إلى دخول منتجات تامة الصنع، وإبرام عقود شراكة وترخيص مع متعاملين أجانب؛ - قدرة شرائية متدنية؛
---	---

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

ثانيا : المزيج التسويقي للمؤسسة محل الدراسة

1. المنتج:

تقوم مؤسسة حمود بوعلام بإنتاج ثلاث أنواع من المشروبات الغازية، عصير الفواكه، والمشروبات المسطحة، وبذلك فهي لا تبتعد عن خصوصيات صناعة التغذية الزراعية العالمية التي تتميز بـ إستراتيجيات تنويع منتجاتها في ثلاث فروع بتشكيلة عطور متنوعة وبأحجام مختلفة هدفها في ذلك تلبية رغبات المستهلك.

تقدم منتجات حمود بوعلام باردة لإشفاء غليل العطش من جهة ومنح لشاربها إحساس بالبرودة والانتعاش واللذة، وكذلك تلبية حاجيات الجسم الفيزيولوجية، وتتمثل في المكونات الأساسية لمشروبات حمود بوعلام في:

- الماء eau
- السكر Sucre
- حمض الستريك acide citrique
- خلاصة (لباب) الفواكه essence de fruit
- ثاني أكسيد الكربون CO₂
- زيوت أساسية huiles essentielles

ويمكن إظهار منتجات حمود بوعلام من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (23) : منتجات حمود بوعلام

المشروبات الغازية	العصير	شراب السكر sirops
سيليكتو	البرتقال	رمان
حمود ابيض	كوكتال الفواكه	نعناع
سليم برتقال	أنناس	ليمون
سليم ليمون	عنب	برتقال
صودا برتقال		
صودا ليمون		
صودا بيتر		
لايت		

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

من خلال الجدول نلاحظ تنوع عطور حمود بوعلام، حيث تقوم بتعبئتها في قارورات زجاجية وبلاستيكية وبأحجام مختلفة. فبالنسبة للمشروبات الغازية تقوم بتعبئتها في كل الأحجام (25 سل زجاج، 1 لتر زجاج، 33 سل بلاستيك، 1 و 2 لتر بلاستيك) ، باستثناء صودا بيتر المتوفر في حجم 25 سل زجاج وكذا صودا لايت المتوفر في 1 لتر بلاستيك. أما عصير الفواكه فيتم تعبئتها في قارورات زجاجية ذات سعة 25 سل و 1 لتر زجاج فقط. أما شراب السكر فيتم تعبئتها في قارورات 1 لتر زجاج فقط.

وما يمكن الإشارة إليه في منتجات حمود بوعلام التي رغم تنوعها إلا أنها تحمل مميزات مشتركة تتمثل في: رمز المؤسسة الذي يرمز للقوة (الأسد). قارورات تحمل اسم المؤسسة مما يمكن المؤسسة من إحتلال مكانة موحدة في ذهن المستهلك.

II. الأسعار:

تولي مؤسسة حمود بوعلام أهمية كبيرة لأسعار منتجاتها حتى تكون أسعار تنافسية، مراعية في ذلك أسعار المنتجات المنافسة و تكاليف الإنتاج. وبلعتبر أن الأسعار تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في قرار الشراء بالنسبة للمستهلك، تعمل المؤسسة على أن تكون أسعارها مناسبة وموافقة لجودة منتجاتها، فهي ليست منخفضة حتى تحافظ المؤسسة على صورتها، وليست مرتفعة حتى لا تشكل عائقا بالنسبة للمستهلك. ما يمكن ملاحظته في أسعار منتجات حمود بوعلام أنها أسعار مناسبة لجودة المنتج وصورة المؤسسة، إذا ما تم مقارنتها مع الأسعار السائدة في السوق. فمثلا قارورة زجاجية بحجم 1 لتر يتم بيعها بـ 20 دج للمودع، هذا الأخير يحصل على هامش ربح يقدر بـ 5 دج، لتصل بذلك إلى تاجر التجزئة بـ 25 دج، الذي يقوم ببيعها للمستهلك النهائي بـ 30 دج مع احتساب كل الرسوم.

III. التوزيع:

تستعمل مؤسسة حمود بوعلام نمط توزيع تقليدي يلعب فيه الوسيط دور مهم في إيصال السلعة إلى تجار التجزئة، حيث يقوم الوسيط بواسطة وسائله الخاصة ب جلب السلعة من المصنع وإيصالها إلى نقاط البيع المتفق عليها مع المؤسسة (مقاهي، قاعات شاي، مواد غذائية عامة...)، يدعى هذا الوسيط بـ " المودع البائع " (dépositaire vendeur)، حيث يأخذ هؤلاء المودعون على عاتقهم ضمان تحسين صورة المؤسسة والترويج لها في نقاط البيع، ويمتلك مودعو مشروبات حمود بوعلام 420 شاحنة موزعة على المصانع الثلاثة حسب ما يلي:

- 200 شاحنة بمصنع حسيبة بن بوعلي.

- 150 شاحنة بمصنع مشروبات صودا الجزائر (SBA مفتاح).

- 70 شاحنة بمصنع حفيز للمشروبات (HL بدرقانة).

وقد تعاقدت مؤسسة حمود بوعلام مع هؤلاء المودعون الخواص لضمان توزيع منتجاتها قصد:

- تجنب الاستثمار في شراء الشاحنات للتوزيع حيث أن المؤسسة تعتبر الحيازة على شاحنة تكلف الملايين إضافة إلى مصاريف الصيانة والتأمين...، ولهذا تفضل المؤسسة توجيه هذه الأموال لإستثمارها في مشاريع أخرى كإنشاء مصنع بغرب البلاد وآخر بشرق البلاد لتلبية الطلب على منتجاتها، أو توسيع نشاطاتها في منطقة الوسط.

- تخفيض تكاليف العمال.

ويعتبر المودع قبل كل شيء بائع يقوم بتوزيع منتجات المؤسسة، ويتم إعتماده من طرف المؤسسة بناء على الشروط التالية:

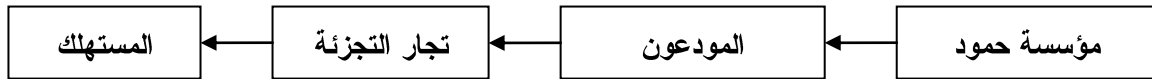
- الحيازة على سجل تجاري رمز 301101: مودع مشروبات غير كحولية.

- الحيازة على مساحة مغطاة (مستودع Dépôt) لا تقل مساحته عن 70 م²، يستجيب لشروط النظافة والصحة (hygiène)، ويجب أن يقع في المنطقة التي توجهه إليها المؤسسة.
- يمتلك على الأقل سيارة للتوزيع من نوع fourguon أو شاحنة من الوزن المتوسط (moyen tonnage) قدرة حمولتها بين 2.5 و 3.5 طن بالنسبة للمدن.
- يجب أن يقوم المودع بإحضار قائمة تحتوي على الأقل 20 نقطة بيع غير ممونة بمنتوج حمود بوعلام.
- إمتلاك إمكانيات مالية تسمح له بالتموين والشراء المنتظم لمنتجات المؤسسة من المصنع.
- يجب أن يمتلك لمجموعة عمال مكونة على الأقل من بائع ومساعد بائع.

يعتبر المودع الوسيط الشرعي المعتمد من طرف مؤسسة حمود بوعلام وهو مكلف بتغطية نقاط البيع المتواجدة في المنطقة المحددة له من طرف المؤسسة وعليه الإحترام الكامل في تسيير هذه المنطقة، وبالتالي فالمودع مسؤول عن كل عجز ملاحظ في التوزيع والإتصال بالزبائن.

وقامت إدارة مؤسسة حمود بوعلام في شهر جوان 2006 بإنشاء مصلحة الزبائن للاستماع لإنشغالات وإحتياجات مسيرو نقاط البيع المتواجدة في العاصمة وذلك بوضع رمز الزبون، هاتف المصلحة وإسم المودع في ملصقة، من أجل تفادي مشاكل التموين خاصة مع إقبال فصل الصيف الذي يكثر فيه الطلب على المشروبات الغازية . والشكل التالي يبين شبكة توزيع مشروبات حمود بوعلام وهي طويلة نسبيا:

شكل رقم(18) : شبكة توزيع مؤسسة حمود بوعلام



المصدر: إعتادا على معلومات من المؤسسة.

غير أنه يجب الإشارة إلى أن تموين بعض الزبائن كهيئات الدولة، الفنادق الكبرى، والمؤسسات الكبيرة...، يتم من طرف المؤسسة التي تحوز على 05 بائعين ، فبواسطة سيارات التوزيع يضمنون توريد المشروبات لهذه الفئة من الزبائن.

١٧. الترويج:

يهدف الترويج إلى إعلام وإقناع المستهلك بالمنتوج أو تشكيلة المنتجات التي تنتجها المؤسسة ومحاولة التأثير فيه لقبولها وشرائها، ولم تعتمد مؤسسة حمود بوعلام على سياسة ترويجية واضحة بسبب سيطرتها على سوق المشروبات الغازية في الجزائر وعدم مواجهتها لمنافسة شديدة ، لكن مع تفتح الإقتصاد الجزائري وتبني إقتصاد السوق الذي أدى إلى إشتداد المنافسة، وبدخول Coca cola – IFRI – FLASH – Pepsi cola ...-

وإعتماد هذه المؤسسات على سياسات ترويجية، قامت مؤسسة حمود بوعلام ببعض الخطوات الترويجية للإعلان عن منتجاتها خاصة عند تقديم القارورة الصغيرة سنة 1998، وتم ذلك من خلال الملصقات على

شاحنات التوزيع سواء الخاصة بها أو الخاصة بالوسطاء، بعد أن تم تحسينها وإظهارها في صورة مناسبة كأداة توزيع لمنتجات حمود بوعلام، كما قامت بإلصاق ملصقات حائطية في مناطق إستراتيجية كمطار هواري بومدين. وقامت كذلك بنسخ رزنامات شهرية (Confection de Calendrier)، كما قامت بالإشهار في وسائل الإعلام كالتلفزيون للإشهار لعصير الفواكه الجديد الذي تم طرحه في السوق سنة 2003. وعند القيام بمقارنة بسيطة بين الجهود الترويجية لمؤسسة حمود بوعلام ومنافسيها، نجد أنها ضعيفة، ويرجع عدم إهتمام المؤسسة بالترويج إلى إرتفاع الطلب على منتجاتها وعدم قدرتها على تلبية، وبالتالي فهي تهتم بالإنتاج لتلبية وتغطية إحتياجات السوق، وهذا لا يمنع من القول أن الترويج يعتبر عاملا مهما في تحفيز الشراء سواء كان المنتج مشروبات غازية أو منتجات أخرى، وهذا بإعتبار أن المستهلك الجزائري يواجه بكل سهولة قرار شرائه نحو المؤسسات التي تقوم بحملات ترويجية au détriment de ses préférence

المطلب الثاني : تحليل المنافسة لمؤسسة حمود بوعلام و مختلف التجديدات التي قامت بها أولا : تحليل المنافسة من خلال نموذج "Porter"

بالإعتماد على نموذج Porter للقوى الخمس المؤثرة على المنافسة نقوم بتحليل هذه الأخيرة، وتتمثل هذه القوى في المنافسين المباشرين في القطاع، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للمشتريين والموردين.

1. المؤسسات المنافسة:

يشهد قطاع المشروبات الغازية والعصير منافسة شديدة في السوق الجزائرية، حيث تحتوي على ما يقارب 500 علامة مشروب بين مشروبات غازية وعصير، وأكبر المنتجين للمشروبات الغازية هم: حمود بوعلام، بيبسي كولا، وكوكا كولا، حيث يحوز كل منهم على حصة سوقية تتراوح من 17 إلى 25 %، أما الحصة السوقية المتبقية والتي تتراوح من 25 % إلى 49 % يحوز عليها المنتجين الآخرين للمشروبات الغازية والعصير.

وتحتل مؤسسة حمود بوعلام المرتبة الأولى في منطقة الوسط، إلا أن شبكة توزيعها لا تغطي كامل التراب الوطني، بينما المشروبات الغازية الأخرى (منخفضة الجودة) تغطي وتسيطر على منطقتي الشرق والغرب. ويوضح الجدول التالي ترتيب المؤسسات الناشطة في ميدان المشروبات الغازية حسب حصصها السوقية، التوزيع العددي (distribution numérique)، ومبيعاتها من مشروب 1لتر.

جدول رقم(24): تصنيف أهم المنافسين في المشروبات الغازية

أخرى	بيبسي كولا	كوكا كولا	حمود بوعلام	
				حصة السوق
4	3	2	1	الوسط
1	3	2	4	الشرق
1	3	2	4	الغرب
1	3	2	4	الوطن
				التوزيع
2	4	3	1	الوسط
1	2	3	4	الشرق
1	3	2	4	الغرب
1	3	2	4	الوطن
				المبيعات 1 لتر
3	4	2	1	الوسط
1	2	3	4	الشرق
1	2	3	4	الغرب
1	3	4	2	الوطن

المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم منافسي حمود بوعلام في منطقة الوسط هما مؤسستي كوكا كولا ، وبيبسي كولا، إضافة إلى مؤسسة إفري التي دخلت في إنتاج المشروبات الغازية والعصير في السنوات الأخيرة فقط، وسوف نتطرق لمؤسسة كوكا كولا وبيبسي كولا ب إعتبارهما مؤسستان منافستان مباشرتان لمؤسسة حمود بوعلام.

1. مؤسسة بيبسي كولا : ABC بيبسي كولا (Atlas Bottling Corporation) هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL ، يبلغ رأسمالها الإجتماعي 3.240.000.000 دج أنشأت ، سنة 1995 وتستخدم 530 عامل. مهامها هو إنتاج وتوزيع المشروبات الغازية، وهي مرتبطة بعقد استغلال مع المؤسسة العالمية Pepsi-cola التي منحتها الحق في إستغلال العلامة، والإستفادة من خبرتها في هذا المجال، وفي 1 جوان 1998 تم تسويق قارورة زجاجية ذات 30 سل للمشروب الغازي Pepsi-cola لأول مرة في السوق الجزائرية، ومن أجل تغطية التراب الوطني قامت المؤسسة

بإنشاء مركز توزيع في غرب البلاد، وإنشاء مصنع بشرق البلاد هو عبارة عن مؤسسة مستقلة تحت تسمية (SBC Pepsi-Cola) Corporation setifis bottling.

* عرض المؤسسة: تنتج المؤسسة ثلاث أنواع من المشروبات الغازية: بيبسي كولا، ميرندا و 7-UP ، معبأة في ثلاث أشكال هي: قارورات بلاستيكية، قارورات زجاجية، وقنينات (Canette)، والجدول الموالي وضع تشكيلة منتجات المؤسسة وأسعارها الوحدوية السوقية.

جدول رقم(25): تشكيلة منتجات مؤسسة Pepsi-cola

قارورات زجاجية 30 مل	قارورات زجاجية 1ل	قارورات بلاستيكية 0.5 ل	قارورات بلاستيكية 1 ل	قارورات بلاستيكية 2 ل	قنينات Canette
					بيبسي كولا
					بيبسي لايت
					ميرندا
					7 - U P
15 دج	25	30	45	65	50
سعر التجزئة (دج)					

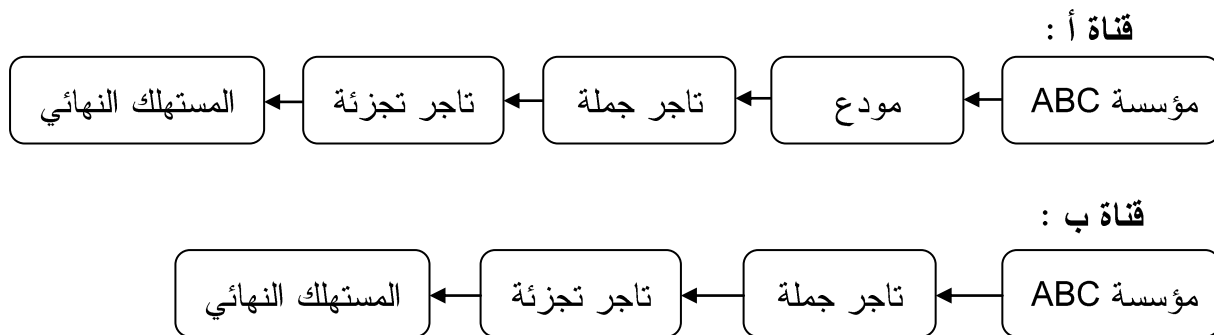
المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

تمثل الخانات الملونة أشكال التعبئة الخاصة والمتوفرة لكل منتج، ويمكن الإشارة إلى أن المؤسسة لا تفرض أي تسعيرة خاصة على زبائنهم.

تمارس المؤسسة بيع مباشر (توزيع مباشر) في منطقة الوسط ولأكبر المحلات التجارية (فنادق، مؤسسات عسكرية، شركات طيران) إذ تتكفل المؤسسة بإيصال تشكيلة منتجاتها إلى أماكن تواجد زبائنهم مستعملة في ذلك وسائلها الخاصة وقوى البيع التابعة لها، وفي ماي 2004 قامت المؤسسة بإضفاء المناولة في التوزيع المباشر (externaliser la vente directe) ، وأصبح البائعون المباشرون موزعون لمنتجات المؤسسة ومرتبطين بعقد كراء- بيع لشاحنات التوزيع على مدار 36 شهرا عن طريق إتفاقية تجارية تلزمهم بتحقيق 80 % من أهداف البيع، وكان الهدف من هذا القرار الإستراتيجي هو تخفيض الأعباء المباشرة والغير مباشرة لجزء من السوق (تجار التجزئة للوسط) الذي يمثل 30% من رقم الأعمال. أما في المناطق الأخرى فتطبق بيع غير مباشر (توزيع غير مباشر) عن طريق المودعين (les dépositaires) وتجار الجملة الذين يقومون بشراء منتجات المؤسسة بهدف إعادة بيعها في الولايات الأخرى التي لا تستطيع

فيها المؤسسة تطبيق البيع المباشر، والشكل التالي يوضح قنوات التوزيع الغير مباشرة لمؤسسة ABC Pepsi-cola.

شكل رقم (19) : قنوات توزيع غير مباشرة ل مؤسسة Pepsi-cola



المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

* أهداف مؤسسة ABC Pepsi-cola :

- * الاستحواذ على اكبر حصة في السوق وتحقيق الأرباح.
- * فرض وجودها في السوق ومواجهة المنافسة.
- * إرضاء المستهلكين والمحافظة على صورة المؤسسة.
- ولتحقيق ذلك قامت ببعض النقاط تتمثل في:
- * تحسين المنتج وإرسال منتجات جديدة.
- * توفير المنتج عبر كامل التراب الوطني.

ونرى أن مؤسسة ABC Pepsi-cola تسعى لتحقيق هدفان، أحدهما نوعي يتمثل في تلبية حاجات المستهلك في الزمان والمكان الذي يراه مناسباً وهذا قصد الحصول على رضاه والمحافظة على صورة المؤسسة، أما الهدف الثاني فكمي ويتمثل في الزيادة المبيعات عن طريق تحسين جودة منتجاتها وتنويعها.

* الطاقة الإنتاجية للمؤسسة : و الجدول الموالي يوضح الطاقة الإنتاجية لمؤسسة بيبسي كولا

جدول رقم (26) : الطاقة الإنتاجية لمؤسسة بيبسي كولا

الخط الإنتاجي	حجم التعبئة	الطاقة الإنتاجية
قارورة زجاجية "سيدال و كرونس"	30 سل	6400 قارورة /ساعة

قارورة زجاجية "سيدال و كرونس"	1 ل	3400 قارورة /ساعة
قارورة بلاستيك	1ل ، 1,5 ل	7200 قارورة /ساعة
قارورة بلاستيك	2ل	5200 قارورة /ساعة

المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

* **إستراتيجية المؤسسة :** تستهدف إستراتيجية (Pepsi- cola international) PCI من خلال صورة المؤسسة شريحة الشباب أكثر من أي شريحة أخرى من زبائنهم، وهذه السياسة لم يتم تبنيها في الجزائر، ولم تستطع المؤسسة التفوق على منافسيها وفرض إستراتيجية قيادة التكلفة، ولم تستطع كذلك التميز عن منافسيها بدرجة تسمح بالقول أن منتجها مميز، كما أنها لم تركز على أي جزء من السوق

* **نقاط قوة وضعف مؤسسة ABC Pepsi-cola**

جدول رقم(27): نقاط قوة وضعف مؤسسة Pepsi-cola

نقاط القوة	نقاط الضعف
- مكانة هامة للعلامة تستمد قوتها من السمعة العالمية للمؤسسة الأم - جودة المنتجات وتنوع تشكيلتها وتوفرها في المحلات نتيجة لتوفر المؤسسة على شبكة توزيع واسعة - مكانة هامة في الاقتصاد الوطني - توفر المنتج في عدة قارورات	- تبعيتها في اتخاذ القرار للمؤسسة الأم PCI - وجود فرق في السعر مقارنة بالمنتجات المنافسة وهذا ليس في صالحها

المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

2. **مؤسسة فرويتال "كوكا كولا" :** أنشأت مؤسسة فرويتال "كوكا كولا" بالجزائر سنة 1993، كان مقرها بخميس الخشنة، وقامت في نفس السنة بإبرام عقد اتفاق مع مؤسسة كوكا كولا التي تعد أول منتج وموزع في العالم للمشروبات بدون كحول، ينص هذا الاتفاق على تعبئة قارورات مشروب كوكا كولا في الجزائر، وبالتالي كان لزاما عليها الخضوع لسياسات المؤسسة الأم. وكانت سنة 1997 السنة التي تم فيها فتح مصنع جديد بربوية، يضم عرض كوكا كولا تشكيلة من المنتجات

تضم:

- كوكا كولا Coca Cola

- فانتا Fanta

- سبرايت Sprite

- هواي Hawai

يتم تعبئتها في 7 سبعة تشكيلات متنوعة بمختلف الأحجام.

* أهداف مؤسسة فرويتال " Coca Cola " :

* العمل على الحصول على أكبر حصة سوقية.

* تقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع خاصة هذه الأخيرة التي تمثل حصة كبيرة من مجموع التكاليف، وذلك بهدف تعظيم الأرباح.

* رضا الزبون من خلال انتهاج سياسة التوجه نحوه.

II. المنافسين المحتملين:

يتميز قطاع المشروبات في الجزائر بخطر الداخلين الجدد وذلك عن طريق إنشاء مؤسست جديدة، خاصة وأن الدولة الجزائرية تقوم بتشجيع الاستثمار، وبإعتبار كذلك أن المنتجين الكبار لم يقوموا بتطوير معارفهم في هذا المجال أو إكتسابهم لمهارات وكفاءات صعبة المحاكاة والتقليد. كما أن خطوط الإنتاج في هذا المجال آلية ومستوردة من عند مؤسسات أجنبية، ونجد أيضا أن القارورات الزجاجية تستورد وتسترجع للمصنع بعد إستهلاك المشروب، والقارورات البلاستيكية تصنع محليا، وقنوات التوزيع يمكن لأي منتج الدخول إليها بإعتبارها ليست محتكرة، حيث يستطيع كل منتج تطوير شبكة توزيعه.

كما يمكن للداخلين الجدد فيما يخص تركيز ومحتويات المشروب إستيراده من عند أي مؤسسة أجنبية مهما كان حجمها وعلامتها، أو القيام بإختراع مشروب جديد.

هذا يظهر أن المؤسسات العاملة في ميدان المشروبات الغازية لم تقم بوضع حواجز للدخول واضحة يضعها الداخلون الجدد في الحسبان عند دراستهم لسوق المشروبات الغازية، وحواجز الدخول الموجودة حاليا تتمثل في الخبرة المكتسبة، علامة المؤسسة، جودة وتنافسية المشروب، كما أن إقتصاديات الحجم تمثل حواجز دخول.

ويستطيع الداخلون الجدد رفع هذه الحواجز عن طريق تمييز منتجاتهم، وقد لوحظت هذه الظاهرة عندما قامت مؤسستا سيدي الكبير وإفري المنتجتان للمياه المعدنية، بإنتاج مشروبات غازية ذات خصوصيات مماثلة للمنتجات المسوقة من طرف المنتجين الكبار وتضاهي علاماتهم وقامت بتوزيعها عبر كامل التراب الوطني، غير أنها لم تحصدا لحد الآن حصص سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين الكبار.

ونستطيع القول أن نمو هذا النشاط ومردوديته المعتبرة تزيد من احتمال الداخلين الجدد كما تنقص من حواجز الدخول، هذا بالإضافة إلى كون السوق الجزائرية في مرحلة نمو وهو ما سيجذب الكثير من المستثمرين الذين قد يتوجهون لهذا النشاط، ومن العوامل المشجعة على دخول منافسين جدد يمكن ذكر ما يلي:

- الحركية والنمو الكبير الذي تشهده السوق الجزائرية في قطاع المشروبات، والطلب المرتفع ؛
- تشجيع الدولة للاستثمار عن طريق وكالة ترقية الاستثمار وتقديم تحفيزات مهمة ؛
- اتجاه الجزائر نحو لاستقرار الأمني والسياسي ؛
- تشجيع القطاع الخاص وتدعيمه.

III. القوة التفاوضية للموردين والمشتريين:

تعتمد المؤسسات الناشطة في هذا الميدان على الإستيراد بنسبة كبيرة، فخطوط الإنتاج المتمثلة في الآلات يتم توريدها من الدول الأجنبية، وكذلك الحال بالنسبة للمواد الأولية الأساسية كالسكر، الملونات والنكهات،...، ويتم إستيراد كذلك القارورات الزجاجية وقطع الغيار، أما فيما يخص القارورات البلاستيكية فيتم توريدها من طرف مؤسسة محلية تقع بمفتاح ولاية البليدة، وروبية.

وبالنسبة لمؤسسة حمود بوعلام فإن علاقتها بالموردين الأجانب - حسب مسؤوليها - جيدة وممتينة وتستمد قوتها من طول فترة التعامل معهم، لذلك لم تواجه المؤسسة أي صعوبات في التعامل مع هؤلاء الموردين وهي غير مرشحة لأي قوة تفاوضية . أما فيما يخص المشتريين، وبلعتماد أغلب المؤسسات على المودعين لتوزيع منتجاتها وإيصالها إلى المستهلك و إرتباطهم بعقود معها فهم غير قادرين على فرض أي تفاوض فيما يخص الأسعار أو الخدمات المقدمة، وفيما يخص مؤسسة حمود بوعلام فإنها تقوم بفرض شروط على المودعين حتى يتم قبولهم و إعتمادهم لتوزيع منتجاتها وبالتالي فهم غير قادرين على فرض أي قوة تفاوضية خاصة وأن طلبات إعتما المودعين الجدد كثيرة، أما فيما يخص المستهلكين النهائيين مشروبات حمود بوعلام فهم يفرضون قوة تفاوضية وذلك عن طريق فرض رغباتهم و إحتياجاتهم .

IV. المنتجات البديلة:

في غياب معلومات دقيقة حول تفضيلات المستهلكين فيما يخص الذوق والمشروب المفضل من بين العلامات المتوفرة في السوق، يمكن إعتبار العلامات الموجودة في السوق منتجات بديلة لبعضها البعض، فعندما لا يجد المستهلك المشروب المفضل لديه، يوجه بكل سهولة قرار شرائه إلى مشروب آخر قد يحمل علامة أخرى لمشروب منافس، كما أن عصير الفواكه يشكل بديلا للمشروبات الغازية، وكذلك يمكن للفواكه وأصناف أخرى للتخلية أن تشكل بدائل للمشروبات.

ثانيا : التجديدات التي قامت بها مؤسسة حمود بوعلام

من أجل مسايرة الطلب على مشروبات حمود بوعلام ، وسعي هذه الأخيرة إلى إقترحام الأسواق الدولية، ومواجهة المنافسة، قامت مؤسسة حمود بوعلام بإجراء تحسينات وتجديدات مست بصفة خاصة المنتج وتطويع القدرات الإنتاجية بتحديث الآلات وتقديم منتجات جديدة تماشيا مع التطورات التي يعرفها السوق المحلي، كما قامت كذلك بتحسين التسيير الداخلي. ويمكن إبراز أهم التجديدات التي قامت بها المؤسسة من خلال الدول التالي:

جدول رقم (28): التجديدات التي قامت بها مؤسسة حمود بوعلام

التاريخ	التجديدات
جانفي 1999	- تقديم القارورات الصغيرة ذات حجم 25 سل. - تحسين التسيير الداخلي- إبرام عقود الشراكة مع مؤسسة القارورات بروبية. - تصدير منتجاتها. - تحسين التوزيع .
أفريل 2000	- تحسين العبوات (القارورات والسدادة اللولبية). - تحسين في الملصقات. - تحسين في حاملات القارورات. - إبرام عقود شراكة مع مؤسسة القارورات بمفتاح.
ديسمبر 2000	- تقديم المشروب سليم بيتر إلى السوق.
مارس 2001	- تقديم منتج جديد يتمثل في شراب السكر (sirops): نعناع، رمان، ليمون، خوخ ، برتقال .
جوان 2002	- تقديم القارورات البلاستيكية.
2003	- تقديم منتج جديد يتمثل في عصير الفواكه.
جانفي 2006	- تقديم منتج جديد يتمثل في مشروب صودا لايت.

2009	- إنتاج العصير في قارورات بلاستيكية صغيرة .
2010	- طرح منتج صودا فراولة في قارورات زجاجية . - تحسين قدرة الإنتاج .
2012	- القيام بتعبئة المياه المعدنية "ألما"
2013	- تحسين التوزيع . - تعبئة المياه المعدنية "ضاية" .

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام .

المطلب الثالث : تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة حمود بوعلام

إنطلاقا من مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و الأنشطة اللازمة لهذه الصناعة ، و التي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة، فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة لمؤسسة حمود بوعلام كما هو موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم (20) : سلسلة القيمة لمؤسسة حمود بوعلام

الهامش	البنية الأساسية		تاريخ عريق و كبير في مجال المشروبات	
	إدارة الموارد البشرية		- جذب عمال متخصصون ؛ - توظيف مخطط و تدريب مستمر .	
	التطور التكنولوجي		- عتاد و تجهيزات متطورة .	
	التموين		- وصول ملائم للمواد الأولية ؛ - مكانة جيدة للمنتج .	
	الإمدادات	الإنتاج	الإمكانيات التسليم المرنة	إمكانية الإرجاع
	الإمدادات	الإنتاج	الإمكانيات التسليم المرنة	إمكانية الإرجاع

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة حمود بوعلام

أولا : الأنشطة الأساسية

- I. **الإمدادات الداخلية و الإنتاج :** بالنسبة للإمدادات الداخلية فإنه يدخل في هذا الإطار بشكل أساسي إستيراد القارورات الزجاجية ، و من ثم يتم معالجتها على مستوى مخبر المؤسسة ، و يتم أيضا إستيراد لواحق القارورات (السدادات و الملتصقات) و التي تستورد كلها من أوروبا . أما بالنسبة للإنتاج فإن الأمر يختلف حسب طبيعة المنتج ، و مراقبته تتم على مستوى مخبر مراقبة الجودة بالمؤسسة ، إذ نجد أنه يقوم بمراقبة المنتجات قبل و أثناء و بعد الإنتاج من كل الجوانب ، أما صيانة الآلات نجد أن هناك صيانة دورية من خلال صيانة الآلات كل 40 ساعة عمل .
- II. **الإمدادات الخارجية ، التسويق و البيع :** بالنسبة للإمدادات الخارجية ، أين تتم عملية تجميع و تخزين المنتجات التامة على مستوى مخزن خاص ، و تتم عملية جدولة الطلبات بشكل دوري ، و ذلك بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ، مصلحة التسويق ، و المصلحة التجارية ، أين يتم ترتيب الطلبات مع مراعاة المخزون و الإمكانيات المتوفرة . أما أنشطة التسويق فإن المؤسسة تهتم بها من خلال قيامها ببعض الإشهارات ، إضافة إلى المشاركة في الصالونات و المعارض الوطنية و الدولية .
- III. **خدمات ما بعد البيع :** من أجل تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستهلكين الحاليين و المرتقبين ، فإن المؤسسة تضمن جودة المنتج ، و كذلك إمكانية الإرجاع في حالة وجود عيب فيه .

ثانيا : الأنشطة الداعمة

- I. **التموين :** و هي تخص الحصول على المدخلات اللازمة ، و المستعملة في سلسلة القيمة ، و بالنسبة لمؤسسة حمود بوعلام تشمل أساسا :
 - * شراء المواد الأولية كالقارورات الزجاجية مثلا ؛
 - * شراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول ، كالألات و مختلف التجهيزات .
- II. **التطور التكنولوجي :** تعتبر مؤسسة حمود بوعلام رائدة في إستعمال التقنيات الحديثة ، كذلك يظهر إهتمامها بالتطور التكنولوجي من خلال تطوير منتجاتها و تهدف إلى :
 - * البحث عن طرق إنتاج جديدة ؛

- * البحث عن منتجات جديدة ؛
- * العمل على التحسين المستمر للمنتجات .
- III. إدارة الموارد البشرية : تولي المؤسسة عناية هامة لإدارة الموارد البشرية و هي تهتم بمسار العمل داخل المؤسسة و منها مايلي :
- * إستقطاب العمالة المطلوبة ؛
- * التوظيف على أساس الخبرة و الكفاءة المطلوبة حسب المنصب ؛
- * إستخدام الحوافز و العلاوات ؛
- * القيام بدورات تكوينية داخل و خارج المؤسسة ؛
- * الحصول على أجر تنافسي .

خلاصة الفصل :

تعتبر مؤسسة حمود بوعلام من المؤسسات الرائدة و الكبيرة في مجال المشروبات الغازية و الغير كحولية ، و ذلك نظرا لتاريخها العريق في مجال المشروبات ، و أن وعيها بأهمية تبني تكنولوجيا المعلومات جعلها تتجهز بمختلف المعدات و التجهيزات ، البرمجيات و الشبكات و كذا فتح موقع إلكتروني على الشبكة ، و إستعمال البريد الإلكتروني لغرض تفعيل الإتصال و تحسين ظروف العمل مع الموردين و الزبائن .

إن و عي إدارة المؤسسة بأهمية تكنولوجيا المعلومات موجودة لدى عمالها الذين يحاولون بإستمرار تحسين ظروف عملهم بواسطتها ، فمن خلال هذه الدراسة الميدانية تبين أن معظم أنشطة المؤسسة و أقسامها تقوم على إستغلال هذه التكنولوجيا لأغراض الإتصال و تسيير المعلومات و تشاركها ، و الوصول إلى أحسن أداء بفضلها ، كما أن للمؤسسة إدراك بأهميتها في التفوق على المنافسين لذلك تعمل بإستمرار على دراسة الخيارات التكنولوجية الملائمة و دعمها و تبنيها .

الخلاصة

يعد الإقتصاد الجديد القائم على الشبكات من التحديات الكبرى التي يشهدها الإقتصاد العالمي اليوم ، حيث إنتقلت المنافسة من المنافسة على أساس الموارد المادية و الثروات الزائلة إلى المنافسة على المعرفة ووسائل إنتاج المعرفة .

لقد أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات إلى إستفادة إدارة المؤسسات من عدة مزايا ، فإمكانية المعالجة الفورية للمعطيات و القدرة على تحويلها إلى معلومات و معارف تفيد مستعمليها في مختلف التخصصات و كذا إمكانية تشارك و تقاسم هذه المعارف في أوقات متزامنة و غير متزامنة أدى إلى تحقيق مكاسب معتبرة على عدة مستويات ، و بالتالي تخفيض التكاليف المختلفة ، و عليه إتجهت غالبية المؤسسات الكبرى إلى تبني التجهيزات و الشبكات المختلفة و صرف ميزانيات كبيرة على عملية التكوين و بناء الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات وعيا منها بالعائد الذي يمكن أن تجنيه .

نتائج الدراسة :

- بعد معالجة مختلف جوانب البحث النظرية و التطبيقية ، توصلنا إلى مجموعة من الإستنتاجات و الإجابة على التساؤلات المطروحة في إطار إشكالية البحث و عليه توصلنا إلى النتائج التالية :
- * يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات من المفاهيم المعقدة و التي يصعب تحديدها نظرا لإتساع مجالها و تطورها المستمر ؛
 - * تتعدد أنواع تكنولوجيا المعلومات حيث يتم تصنيفها إستنادا لعدة معايير ؛
 - * تشكل تكنولوجيا المعلومات تحد أساسي للمؤسسات في ظل البيئة التنافسية ؛
 - * ترتبط الميزة التنافسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى على طريقة إستعمالها ، و يرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة كمستوى التعليم و التكوين ، روح التعاون ، مستوى المعلومات و التنسيق ؛
 - * تدخل تكنولوجيا المعلومات على كافة أنشطة القيمة ، فمثلا يستفيد نشاط التسويق من قواعد بيانات الزبائن ، إدارة العلاقة مع الزبون ، و مزايا الموقع الإلكتروني ، ...إلخ ؛
 - * يقوم نجاح المؤسسة في تبني تكنولوجيا المعلومات و تحقيق مزايا تنافسية على إمكانياتها التنظيمية و المتمثلة في إمتلاكها لكفاءات تستطيع إستغلالها لخلق مسارات جديدة ؛
 - * تتوفر مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات الغازية على مجموعة من الخصائص التي تستطيع من أن تكون مؤسسة رائدة في مجال إنتاج و تسويق المشروبات منها :القرب من الزبائن، بساطة هيكلها التنظيمي، توفرها على شبكة الأنترنت و الأنترانت التي تربط جميع مصالح المؤسسة مع بعضها البعض؛

- * سعي المؤسسة المستمر لتحسين منتجاتها من خلال الحصول على التكنولوجيا المتطورة ،
- * تعمل المؤسسة على تتبع حركية التكنولوجيا الحديثة، من خلال جملة من المصادر تأتي في مقدمتها المجالات التي تتحصل عليها شهريا، بالإضافة إلى الأنترنت ؛

التوصيات :

بعد عرض أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع البحث ، نتقدم بالتوصيات و الإقتراحات التالية :

- ✓ ضرورة البحث في سبل دعم المؤسسات لتمكينها من الإستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات ؛
- ✓ تطوير الدراسات الميدانية لدراسة ظروف المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة ؛
- ✓ ضرورة تطوير مقاييس ملائمة لطبيعة تكنولوجيا المعلومات من أجل قياس أثرها على الإنتاجية و التنافسية ؛
- ✓ محاولة إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين لديها مهما كان مستواهم ، على إستخدام التكنولوجيات الحديثة و المتطورة ؛
- ✓ الرفع من الميزانية المخصصة لإقتناء الأجهزة المتطورة و أحدث البرمجيات ؛
- ✓ الإعتناء أكثر بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، خاصة العاملة منها في المصلحة التقنية ، و محاولة توظيف إطارات متخصصة في مجال التكنولوجيات و البرمجيات ؛
- ✓ الإهتمام بتكوين العمال خاصة في مجال إستخدام التكنولوجيا الحديثة و القيام بتوعيتهم على أهميتها و ضرورتها في المؤسسة .

قائمة المراجع :

قائمة المراجع :

أولا : قائمة الكتب

1. الكتب باللغة العربية :

1. إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
2. أحمد أنوار بدر : الإتصال العلمي ، دار الثقافة العلمية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001
3. أحمد حسين علي حسين : نظم المعلومات المحاسبية ، مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997 .
4. أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، 1999
5. إسماعيل محمد السيد : نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية
6. إيمان فاضل السامرائي ، محمد هيثم الزغبى : نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2004
7. بشير عباس العلاق : التسويق في عصر الأنترنت و الإقتصاد الرقمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003
8. بهاء شاهين : الأنترنت و العولمة ، عالم الكتب ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1999
9. توفيق محمد عبد الحميد : بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي ، 2006/ 2005
10. ثابت عبد الرحمان إدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
11. ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسى : الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و نماذج تطبيقية" ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2002
12. جمال الدين محمد المرسى و آخرون : التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
13. جيهان أحمد رشني : نظم الإتصال "الإعلام في الدول النامية" ، دار الفكر العربي للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1972.
14. حسن علي الزعبي : نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
15. حسن عماد مكاوي : تكنولوجيا الإتصال الحديثة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، مصر ، 2003
16. حسين عمر : الموسوعة الإقتصادية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1996.

17. سليمان مصطفى الدلاهمة : نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
18. سليم الحسينة : نظم المعلومات الإدارية ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2006 .
19. سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان : نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
20. صلاح الشنواني : دراسات في إقتصاديات الأعمال ، دار النهضة العربية ، 1970 .
21. طلعت أسعد عبد الحميد : التسويق الفعال ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2002 .
22. عامر إبراهيم قندلجي ، إيمان فاضل السامرائي : تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 01 ، 2009 .
23. عبد المجيد ميلاد : المعلوماتية و شبكات الإتصال الحديثة .
24. عثمان الكيلاني ، هلال البياتي ، علاء السالمي : المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج ، الأردن ، الطبعة 02 ، 2003 .
25. علاء عبد الرزاق السالمي : تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2000 .
26. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 .
27. علي حسن الزعبي : نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 .
28. غسان قاسم اللامي : إدارة التكنولوجيا "مفاهيم و مداخل ، تقنيات ، تطبيقات عملية" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 01 ، 2007 .
29. فريد النجار : المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية ، الإسكندرية .
30. فضيل دليلو : الإتصال "مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله" ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
31. فلاح حسن الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2000 .
32. فؤاد عبد المنعم البكري : الإتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا المعلومات ، عالم الكتب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
33. محمد الصيرفي : إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة 01 ، 2009 .
34. محمد الفاتح الحمدي ، مسعود بوسعدية ، ياسين قرناني : تكنولوجيا الإتصال و الإعلام الحديثة "الإستخدام و التأثير" ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2011 .
35. محمد فهمي طلبة و آخرون : الحاسب و نظم المعلومات الإدارية ، مجموعة كتب دلتا ، القاهرة ، مصر .

36. محمد يوسف النمران العطيات : إدارة التغيرات و التحديات العصرية للمدير لرؤية معاصرة لمدير القرن 21، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية ، الطبعة 01 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006 .
37. معالي فهمي حيدر : نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
38. مفتاح محمد دياب : معجم المصطلحات و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، الدار الدولية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1995 .
39. نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2004 .
40. نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات" ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 .
41. نبيل محمد المرسى: التقنيات الحديثة للمعلومات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 .
42. نبيل محمد المرسى : نظم المعلومات الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 .
43. نبيل مرسى خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 .

II. الكتب باللغة الفرنسية :

44. Dominique Guellec : **économie de l'innovation** , Edition la découverte, Paris, 1999 .
45. Emmanuel Pateyron : **la veille stratégique**. Edition Economica, Paris, 1998 .
46. M .Porter : **l'Avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , édition Dunod , 1998 .
47. M .Porter : **l'Avantage concurrentiel des nations** , Inter édition , 1993 .
48. Smail Ait El Hadj : **l'entreprise face à la mutation technologique**. Edition d'organisation, Paris, 1993 .
49. Jhon Henderson , N . Venkaterman : Cinq Commandement pour exploite au mieux les TIC , l'art de management de l'information , gérer savoir par les technologies de l'information , les échos , 2002 .

ثانيا : الأطروحات ، مذكرات وبحوث جامعية

I. باللغة العربية :

50. إبراهيم بختي : دور الأنترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 / 2003 .

51. إسماعيل مناصرية : دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2004 .
52. بن بوزيد شهرزاد : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2011 / 2012 .
53. جودي حنان : أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة بسكرة ، 2008 / 2009 .
54. خويلد عفاف : فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2008 / 2009 .
55. زينب شطبية : دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2009 .
56. سطحاوي عبد العزيز : دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007/2008 .
57. سيرين عبد المجيد الناظر : علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2011 .
58. عبد الرحمان القري : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2007 .
59. علالي مليكة : أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2003/2004 .
60. علاوي مالك : أثر إستعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي ، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير ، فرع تسيير عمومي ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005 / 2006 .

61. فاروق حريزي : دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010 / 2011 .
62. فايزة بريش : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في التسويق ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005 .
63. قروش عيسى : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007 / 2008 .
64. كباب منال : دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2007 .
65. لمين علوطي : أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008 .
66. مراد رايس : أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005 .
67. نصيرة بن عبد الرحمان : آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علم التسيير ، جامعة البليدة ، 2006 .
68. بكوش لطيفة ، عيشوش عواطف ، خلف منى : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، بحث في مقياس إقتصاد و تسيير المعارف ، سنة أولى دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007 / 2008 .

II. باللغة الأجنبية :

69. Nadège Gunia : **La Fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises** "impact des NTIC" , thèse de doctorat en sciences de gestion , université toulouse , 01 Avril 2002 .

ثالثا : الملتقيات

I. المداخلات باللغة العربية :

70. بغدادي كربالي : الأنترنت و تسيير علاقة الزبون ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005 .

71. بغدادي كربالي : تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة ، 20 - 21 ماي 2002 .
72. بلعلياء خديجة ، معموري صورية : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في ظل منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف .
73. بن سعيد محمد ، لحمر عباس : تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و التنمية الإقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005 .
74. بوريش نصر الدين : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الإقتصادية مع تحولات المحيط الجديد "حالة الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، 28 / 29 نوفمبر 2007 .
75. بوقفلول الهادي ، بلغرسة عبد اللطيف : الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من الناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أفريل 2004 .
76. بوقفلول الهادي ، سوامس رضوان : الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08 / 09 مارس 2005 .
77. جمعة هوام، زهية خياري : تحقيق التنافسية في التكاليف والأسعار ، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002 .
78. حاج عيسى أمال ، هواري معراج : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة الأغواط ، 22 / 23 أفريل 2003 .
79. حسن محمد العفسي ، مها أحمد غنيم : شبكة الأنترنت العالمية و إستخداماتها في المكتبات و مراكز المعلومات ، المؤتمر العربي الثامن للمعلومات ، 01 / 04 نوفمبر 1999 ، القاهرة ، مصر .
80. رتيبة حديد، نوفيل حديد : اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
81. رحيم حسين: التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002 .
82. رحيم حسين: خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 - 09 مارس 2005 .

83. زهية موساوي ، خديجة خالدي : نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005.
84. زين الدين بروش ، عبد الوهاب بلمهدي : إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
85. سناء عبد الكريم الخناق : توظيف تكنولوجيا المعلومات في إبتكار المعرفة ، معهد الإدارة ، جامعة العراق .
86. سناء عبد الكريم: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
87. عبد الفتاح بوخمخ ، كريمة شابونية : تفسير الكفاءة و دورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 نوفمبر 2005.
88. عبيرات مقدم ، زيد الخير ميلود ، ظاهر جمعات : الفضاء السيبري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أفريل 2004 .
89. علي عبد الله : الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
90. عمر عزاوي ، محمد عجيلة : الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
91. كريم سالم حسين الغالبي ، إبراهيم رسول هاني الحساوي : تكنولوجيا المعلومات و الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية في الوطن العربي ، المؤتمر العلمي الثاني ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأردن ، 2006 .
92. كمال رزيق، فارس مسدور : إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004 .
93. كمال رزيق ، فارس مسدور : مفهوم التنافسية ، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة بسكرة ، 29/30 أكتوبر 2002 .

رابعاً : المجلات

94. أحمد مجدل ، قدي عبد المجيد : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في البلاد العربية بين الواقع و المأمول ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 03 ، 2003 .

95. العربي عطية : أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 10 ، 2012 .
96. بختي إبراهيم : الأنترنت في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 01 ، 2002 .
97. حسين شنيني : واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في كل من الجزائر ، مصر ، و الإمارات خلال الفترة 2000 – 2010 "دراسة مقارنة " ، مجلة الباحث ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، العدد 10 ، 2012 .
98. سعاد بومائلة ، فارس بوباكور : أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة الإقتصاد ، العدد 03 ، مارس 2004.
99. فادي سالم : المحترفون و خبراء أمن المعلومات ...وجها لوجه ، مجلة Magazine PC ، الطبعة العربية ، العدد 10 ، السنة 07 ، أكتوبر 2001 .
100. هشام بن عبد الله عباس : المكتبات في عصر الأنترنت تحديات ومواجهة ، مجلة العربية 3000 ، العدد 2 ، 2001.
- خامسا : المواقع الإلكترونية**
101. إبراهيم بختي : تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، على الخط : <http://bbekti on line .fr/trv pdf /tic pdf> , 29/01/2013 ;13 :54
102. هشام سليمان ، حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب ، على الخط : WWW· ISLAM ONLINE· NET

