



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية



## الموضوع

### دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -بسكرة

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

الأستاذ المشرف:  
فاروق براهيم

إعداد الطالب:  
محمد رفرافي

/2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي : 2013- 2014

قسم العلوم التجارية





# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

- أمي الغالية.
- أبي العزيز.
- العائلة الصغيرة ، إخوتي حفظهم الله .
- كل العائلة الكبيرة، كل واحد باسمه.
- كل الأصدقاء أقرب المقربين، ورفقاء الدرب وكل الأعزة ابتداء بـ:  
سمير- كريم - رضوان ، والى كل طلبة السنة الثانية ماستر تجارة دولية دفعة  
2014.
- إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

# شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذا البحث راجيا منه التوفيق والسداد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مدّ لي يد المساعدة وساهم في تذليل ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

## وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف فاروق براهيمى، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجيا من المولى عز وجل أن يزيده بهما رفعة.

طاقم وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

❖ كل عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش- بسكرة.

❖ حمزة بن خاتم الله الذي رافقني في رقب هذا العمل ليظهر في صورته

النهائية.

وختاما لا أنسى الجهود المقدمة من الزملاء في قسم العلوم التجارية كل باسمه وخاصة

طجين سمير و عبدلي كريم.

## ملخص بالعربية

في إطار العولمة وظهور ما يسمى بالاقتصاد الجديد، تجد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب نفسها أمام تحد كبير يتعلق بالصعود السريع لتكنولوجيا المعلومات. إن السؤال الذي يطرح اليوم هو كيف تستطيع هذه المؤسسة الاستفادة من قدرة هذه التكنولوجيات و إدماجها واستغلالها لتحقيق ميزة تنافسية.

أكدت عدة دراسات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي على وجود دور لتكنولوجيات المعلومات على الإنتاجية، رغم صعوبة قياس العامل الإنتاجي المعلوماتي. كما أن دورها على مسار (الإبداع، والابتكار، الجودة، المرونة، التكاليف،... الخ) هي الأخرى لا تقل أهمية.

إن على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أجل البقاء في مضمار المنافسة أن ترتقي بقدراتها التنظيمية وأساليب استعمالها لتكنولوجيات المعلومات في إطار تخطيط متوازي بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وإستراتيجية تبني تكنولوجيات المعلومات.

وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الميزة التنافسية، وكذا تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الآليات التي تعمل من خلالها تكنولوجيا المعلومات لتبرز دورها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

## ملخص بالفرنسية

Dans le contexte de la mondialisation et de l'émergence de la nouvelle économie dite , trouver Fondation des Grands Moulins de Sud elle-même face à un grand défi vient de la technologie en plein essor de l'information. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir comment cette institution peut profiter de la capacité de ces technologies et de les intégrer et de les utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel.

Plusieurs études ont confirmé à la fois à la partielle ou totale de l'existence du rôle des technologies de l'information sur la productivité , malgré la difficulté de mesurer la productivité des travailleurs d'information . Le rôle sur le chemin ( la

créativité , l'innovation , la qualité , la flexibilité , coût , etc.) sont d'autres non moins important.

Donc, l'institution de Grand Mills pour le Sud afin de rester dans le domaine de la concurrence pour élever les capacités organisationnelles et les méthodes d'utilisation des technologies de l'information dans le cadre de la planification d'un parallèle entre la compétitivité stratégique de la stratégie de l'organisation et l'adoption des technologies de l'information .

Sur cette base , cette étude a porté sur divers aspects de l'avantage concurrentiel , ainsi que la technologie de l'information pour accéder aux mécanismes par lesquels la technologie de l'information pour mettre en évidence son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel à Grand Mills Fondation pour le Sud.

### ملخص بالانجليزية

In the context of globalization and the emergence of the so-called new economy , find Foundation Grand Mills for South itself facing a big challenge comes rapidly emerging information technology . The question that arises today is how can this institution to take advantage of the ability of these technologies and integrate them and use them to achieve a competitive advantage .

Several studies have confirmed both at the partial or total of the existence of the role of information technologies on productivity , despite the difficulty of measuring worker productivity informational . The role on the path ( creativity , innovation, quality , flexibility , cost , etc) are other no less important .

So the institution of Grand Mills for the South in order to stay in the field of competition to elevate organizational capabilities and methods of use of information technologies in the context of planning a parallel between the strategic competitiveness of the organization 's strategy and the adoption of information technologies .

On this basis, this study dealt with various aspects of competitive advantage , as well as information technology to gain access to the mechanisms through which the information technology to highlight its role in achieving competitive advantage in Grand Mills Foundation for the South.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة

مقدمة.....أ-هـ

## الفصل الأول

### تكنولوجيا المعلومات

تمهيد.....02

المبحث الأول: لمحة عامة حول المعلومات ومجتمع المعلومات.....03

المطلب 1-: المعلومة.....03

المطلب 2- : نظام المعلومات.....07

المطلب 3-: مجتمع المعلومات.....13

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.....21

المطلب 1-: تعريف تكنولوجيا المعلومات.....21

المطلب 2-: خصائص تكنولوجيا المعلومات.....23

المطلب 3- : فوائد تكنولوجيا المعلومات و المجالات الاقتصادية لتطبيقها.....25

المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية.....28

المطلب 1- : دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة و فوائد استعمالها.....28

المطلب 2- : تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية في مختلف المستويات.....30

خلاصة الفصل الاول.....37

## الفصل الثاني

## الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: ماهية التنافسية.....
40	المطلب 1-: مفهوم التنافسية وأسبابها.....
43	المطلب 2-: أنواع التنافسية.....
46	المطلب 3-: تحليل قوى التنافس.....
50	المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية.....
50	المطلب 1-: تعريف الميزة التنافسية.....
53	المطلب 2-: أنواع الميزة التنافسية.....
58	المطلب 3-: معايير الحكم على جودتها.....
59	المطلب 4-: محددات الميزة التنافسية.....
63	المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.....
63	المطلب 1-: التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية.....
67	المطلب 2-: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية.....
70	المطلب 3-: الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية قوية.....
74	المبحث الرابع: الميزة التنافسية المستمرة.....
74	المطلب 1- : الإبداع التكنولوجي.....
82	المطلب 2-: الإبداع التنظيمي.....
85	المطلب 3-: الإبداع التسويقي.....
90	خلاصة الفصل الثاني.....

## الدراسة الميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

92	تمهيد.....
93	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
93	المطلب 1-: النشأة والتعريف.....
95	المطلب 2-: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
102	المطلب 3-: أهمية مؤسسة مطاحن الجنوب وأهدافها.....
103	المبحث الثاني: قياس تنافسية مؤسسة GMS بسكرة.....
103	المطلب 1-: دراسة الوضعية المالية.....
109	المطلب 2-: محددات تنافسية المؤسسة.....
115	المطلب 3-: قياس مؤشرات التنافسية.....
118	المبحث الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات الاكتساب ميزة تنافسية.....
118	المطلب 1-: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين وعلى قوة الموردين.....
119	المطلب 2-: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنتجات البديلة وعلى قوة الداخلين الجدد.....
120	المطلب 3-: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في نفس المجال.....
121	خلاصة الفصل الثالث.....
123	الخاتمة.....

## قائمة المراجع

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
61	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	1-2
85	كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى	2-2
104	النتيجة الصافية للمؤسستين خلال الفترة (2011-2007)	1-3
106	معدل النتيجة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2011-2007)	2-3
108	معدل القيمة المضافة للمؤسستين خلال الفترة (2011-2007)	3-3
110	المنافسين في قطاع الطحن بولاية بسكرة	4-3
115	تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للمؤسستين خلال الفترة (2011-2007)	5-3
117	تطور معدل تكلفة الصناعة المتوسطة للمؤسسة خلال الفترة (2011-2007)	6-3

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
09	مراحل تطور نظام المعلومات .	1-1
44	سبل تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة ما.	1-2
46	نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter	2-2
52	بعض عمليات الاستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية.	3-2
59	دور حياة الميزة التنافسية.	4-2
70	عناصر الإطار الوطني.	5-2
96	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	1-3
114	تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة بسكرة GMS حسب نموذج القوى الخمس.	2-3

# مقدمة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة تكنولوجية و علمية ضخمة برزت أثارها بوضوح في المجالات الاقتصادية وكذا المجالات الأخرى، وهذا من خلال التغيير الفعلي الذي أحدثته على الميزة التنافسية بصفة عامة و جعلتها مستدامة بصفة خاصة، وكذلك إتباع إجراءات حديثة ومتطورة في مجالات التوظيف، التأهيل، ظروف العمل، توزيع وقت العمل، التكوين، التحفيز، ...الخ. ومن جهة أخرى شهدت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مؤخرا تطورا وانتعاشا اقتصاديا، والذي تمثلت أثاره بشكل خاص في إدخال تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة، وبالرغم من هذا فإن المفهوم الشامل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية غير واضح المبادئ والتطبيق، حيث أن هذا الأخير بقي متمسكا بشدة بثقافة التسيير الإداري للأفراد بالرغم من وجود شعور حقيقي بضرورة الاتجاه نحو تطبيقات جديدة والاهتمام أكثر بطرق التسيير الحديثة للبحث عن استخدام أفضل للموارد لتحقيق ميزة تنافسية تتسم بالاستدامة وتجديد صورة وأداء المؤسسة الاقتصادية التي تميزت غالبا بعدم الكفاءة والفعالية.

### ❖ الإشكالية:

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية على النحو الآتي: كيف يمكن أن يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية في واقع السوق الجزائرية؟. هذا ما سيتم دراسته و الإجابة عليه من خلال دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اوماش.

### ❖ التساؤلات:

في ضوء الإشكالية المطروحة تبرز مجموعة من التساؤلات يحاول الباحث الإجابة عليها بهدف الإلمام بكل جوانب الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن اعتمادها و تعميمها قدر الإمكان:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات ؟ كيف ظهرت؟ وكيف تطورت ؟ وما هي آفاقها المستقبلية؟.

- هل يمكن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية؟

- ما هي مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية؟

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات وعناصر الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؟.

### ❖ فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة يجدر بنا مناقشة بعض الفرضيات التي يمكن فحص مدى صحتها وقبولها وإمكانية تعميمها، حيث يمكن صياغة الفرضية الأساسية للدراسة الحالية على النحو الآتي:

ترتبط كفاءة و فاعلية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ارتباطا وثيقا بمدى استيعابها وتطبيقها السليم لتكنولوجيا المعلومات ذات الجودة العالية مع الأخذ بالنظر التكاليف ذات العلاقة.

و تتنبثق من هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية أهمها:

- الاستيعاب و التطبيق الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات يزيد من كفاءة وفاعلية الجودة المرونة التسليم الابتكار و الإبداع .

- تكنولوجيا المعلومات تحفز العاملين و ذوي القرار على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية .

- تسليم المنتجات المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يكون أفضل من الاعتماد على الطرق التقليدية .

- جودة و تكلفة المنتج و كذا تسليمه يتطلب الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها بشكل كفاء و فعال .

### ❖ أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف أهمها ما يلي:
- التعرف على مدى التطور الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة وتحليل العلاقات الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- تحديد مدى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- محاولة إثراء مكتبة الكلية ببحث جديد يخص تكنولوجيا المعلومات .

### ❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية باعتبارها تلعب دورا مهما في استمرارية المؤسسة و تطورها و كذلك تميزها.
- الميزة التنافسية لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن نجاح أو فشل هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع بدرجة كبيرة إلى طريقة التميز التي تتخذها.
- المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر، إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في تميز خدماتها ومنتجاتها.
- تطور تكنولوجيا المعلومات و كذلك المكانة التي تحتلها في المؤسسة وأهمية استخدامها لزيادة كفاءة و فعالية الميزة التنافسية.

### ❖ الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت على الأقل جانب واحد من المتغيرات الموجودة في موضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات تجد:

- موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات التسعير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، وقدمت من خلال هذه الرسالة الخروج بخلاصه مفادها أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا استراتيجيا في التسعير ومحدداته في بيئة الأعمال الالكترونية واستراتيجيات التسعير الالكتروني.
- ولد الغوث سيدي، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، وقد خلص الباحث إلى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تفعيل الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان "توب لي".
- حنان جودي، أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، خلصت إلى أن برامج التأهيل أصبحت أكثر تركيزا على المتطلبات التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- عبد العزيز سطحاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات المطيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، أبرز الباحث من خلال رسالته دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التسويقية للمؤسسة عن طريق التنبؤ الجيد بمستوى المبيعات.
- فاطمة الزهراء، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين المراجعة الداخلية، رسالة ماستر، خلصت الباحثة من خلالها إلى أن المخاطر التي تواجهها المراجعة في ظل تكنولوجيا المعلومات عن تلك المخاطر التي تواجهها في الأنظمة التقليدية، و كذلك إلى أن اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات أصبح ضرورة حتمية.

## ❖ المنهج المستخدم في الدراسة:

في هذه الدراسة يعتمد على منهج دراسة الحالة في الشق الميداني من الدراسة، بهدف الوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، و كذا مدى استيعاب وتطبيق فلسفة الميزة التنافسية المستدامة و محاولة استكشاف العلاقة بين الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وكفاءة و فاعلية الميزة التنافسية.

## الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات

### تمهيد

المبحث الأول : لمحة عامة حول المعلومات ومجتمع المعلومات.

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية.

### خلاصة الفصل

## تمهيد

عرف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تغير لغة المنافسة العالمية وشكلت تحديات ضخمة على المؤسسات الاقتصادية.... وللانسجام مع هذه التغييرات تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها ل تخزينها واستعمالها، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تكوين البنى

التحتية لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال المباحث الثلاثة التالية:

**المبحث الأول : لمحة عامة حول المعلومات ومجتمع المعلومات .**

**المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات.**

**المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية.**

المبحث الأول : لمحة عامة حول المعلومات ومجتمع المعلومات.

المطلب الأول: المعلومة

أولاً: تعريف المعلومة و أهميتها:

1- تعريفها :

تشكل المعلومة العصب المحرك لأي نشاط يقوم به إنسان في ممارساته اليومية على اختلاف مجالات استخدامها ، و نظرا للتداخل بين مفهوم كل من المعلومات و البيانات ،سوف يتم التعرف على كل واحد منها على حدا.

• البيانات :

تعرف البيانات بكونها : " المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات والمعلومات المخرجات و هذا بعد المعالجة"<sup>1</sup> .

كما أنها: " هي عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها و يتم التعرف على استخدامها لتمثل الأفراد و الأشياء و الأحداث و المفاهيم أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات و التي تصف ظاهرة معينة ويرى أن المعلومات هي عبارة عن بيانات وضعت في محتوى ذات معني و دلالة لمنلقبها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة"<sup>2</sup>.

من خلال هذين التعريفين يتضح أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية الذي تنتج منها المعلومة.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الخط:

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58)

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية،2005،ص68-69.

• المعلومة:

أما المعلومة فهي بأنها: " عبارة عن بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها"<sup>1</sup>.

إن هي البيانات التي يمكن الحصول عليها عند حدوث ظاهرة أو موقف ويتم معالجتها وتحويلها إلي معلومة تخدم الموقف.

وهي أيضا: "أساس المعرفة ومزودها بالمعطيات والبيانات والرموز، ومخزونها من الوثائق والأرشيفات وبنوك المعطيات التي ترونها وتغذيها والمعرفة امتداد للمعلومة تصفى ما توفر منها هيكله تحدد له السيرورة و تضع له السياق"<sup>2</sup>.

وفقا لهذا التعريف يتضح أن المعلومة حاملة للمعرفة والمعرفة حاضنة للمعلومة يلتقيان في الهدف ويتقطعان في الغاية.

2- أهمية المعلومة:

أقدر الناس على التخطيط والتعامل مع الأشياء هم من يمتلكوا المعلومات بمختلف صورها و أشكالها، فالمعلومة ذات أهمية بالغة والتي تظهرها النقاط التالية<sup>3</sup>:

- إدراك الظروف المحيطة بناء سواء في الحياة الخاصة أو العامة وفي الإدارة على اختلاف مجالاتها ومستوياتها، أو في مجال البحث العلمي، أو في مجال الدفاع الوطني والأمن القومي .

<sup>1</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الخط: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,26/02/2008,09:58](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,26/02/2008,09:58)

<sup>2</sup> يحيى اليحيوي، على الخط : <http://www.trcsr.com/detail.php?id=7> 13:23 2014/02/24

<sup>3</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الخط: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58)

- إدراك ما يطرأ على الظروف المحيطة من تغير، والتعرف على أبعاد هذا التغير و طبيعته.
- التعرف على سبل التعامل مع هذا التغير، أو تطويقه، أو التأقلم معه، إلى غير ذلك من البدائل المختلفة حسبما تملّي ظروف الموقف.
- تحديد البديل المناسب، و اتخاذ القرار بشأنه.
- تنفيذ القرارات.
- متابعة نتائج التنفيذ.

### ثانياً: خصائص المعلومة و مصادرها

#### 1-خصائصها :

عادة ما تكون المعلومة مرتبطة بحدث أو موقف لذا نجد أنها تختلف باختلاف الموقف فقد تكون كمية، وصفية ، وقيمة... الخ ، وقد حدد Bruch وزملائه عشرة خصائص أساسية للمعلومات وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **التوقيت:** ومعني هذا عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة ، لاحتمالات تقادمها.
- **الدقة :** و تكون في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات و تشغيلها وتجهيزها و تلخيصها وعرضها.
- **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.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص80-81

- إمكانية التحقق : درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات.
- إمكانية الحصول عليها: و المقصود درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات الأزرمة .
- الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي، أو لتحقيق أغراض خاصة.
- الشمول: اكتمال المعلومات.
- الملائمة : مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- الوضوح : مدى خلو المعلومات من الغموض.

## 2-مصادرها : للمعلومة عدة مصادر وهي<sup>1</sup>:

- الملاحظة: يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكل معين عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة به.
- التجربة : وذلك عن طريق إخضاع مصادر المعلومات (الأفراد ، الآلات ، الأنشطة...الخ) لتجارب تخضع للحكم، وكلما كان تصميم التجربة جيدا كلما كانت النتائج موثوق فيها أكثر.
- المسح: وهو مصدر معلومات غني يحتاج إلى التخطيط الجيد والخاصة فيما يخص إعداد قوائم الاستبيان واختيار العينة، ويكتسي هذا المصدر أهمية بالغة في الدراسات التسويقية .
- المؤسسة: من خلال مختلف التقارير التي يعدها أجزائها وهو مصدر هام جدا خاصة من خلال إنتاجه للمعلومات التي تصحح الانحرافات التي قد تعرض له المؤسسة.

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط  
http://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58:

• البيئة الخارجية للمؤسسة: يتمثل في المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مكاتب البحوث، الإحصاء، الاستشارات والنشرات المختلفة لهيئات خاصة أو حكومية لكن يجب توخي الحذر في استعمال مثل هذه المعلومات و لا يجب اعتبارها في جميع الأحوال صحيحة بصفة مطلقة كما أن تعدد مصادر المعلومة الواحدة مفيدة جدا في تقييم مدى دقتها و تمثيلها للواقع.

ثالثا: منافع المعلومة : تساهم المعلومة في تحقيق منافع تؤدي إلى تسهيل أو تعقيد استخدام المعلومة ذاتها و يمكن أن نفرق بين ثلاثة منافع أساسية و هي<sup>1</sup>:

1. المنفعة الشكلية : وتعبّر عن مدى صياغة المعلومات في الشكل أو الصورة التي تتفق واحتياجات و قدرات المستخدم المتوقع لها، فقد يعبر عنها في صورة جداول أو رسوم بيانية أو صور معادلات رياضية... الخ

2. المنفعة الزمنية : يتم توفير المعلومات في الوقت الحاجة إليها لاتخاذ القرارات الملائمة .

3. المنفعة المكانية : حيث يصبح للمعلومات قيمة أعلى عندما يتم الحصول عليها في المكان المناسب .

4. المنفعة الحيازية : يصبح للمعلومات قيمة أعلى عندما يتم حيازتها بواسطة متخذي القرارات .

المطلب الثاني: نظام المعلومات :

تعمل المؤسسة على جمع المعلومات، وتحولها، لتنتج أخرى جديدة، وتعد المعلومة مورد مكلف للمؤسسة ومؤثرا في نفس الوقت بحياتها، لأن أي حركة داخلية أو خارجية لها أثر الرجعي يولد معلومات في صورة كمية أو نوعية ،. وحتى تتم عملية إنتاج المعلومة واستعمالها يجب أن يتوفر ما يسمى بنظام المعلومات.

أولا: مفهوم و تطور مفهوم نظام المعلومات:

<sup>1</sup> بول جاميل ، جون بلا كويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق، مصر، 2003، ص16.

## 1- تعريف نظام المعلومات :

ويمثل نظام المعلومات: " النظام الذي يجمع ويحول و يرسل المعلومات في المنشأة ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم المعلومات لمساعدته على توفير المعلومات حسب احتياجات المستخدمين"<sup>1</sup> إذن فهو يعمل على توفير المعلومات التي يحتاج لها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة بفعالية وبالتالي رفع مستوى الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية.

وكما يعرف أيضا بأنه: " مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال، العناصر والموارد تقوم بتجميع تشغيل إدارة ورقابة البيانات بغرض الإنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من خطوط القنوات الاتصال".<sup>2</sup>

فنظام المعلومات هو عبارة عن عملية إنتاج و تجهيز و تدبير المعلومات و الأنشطة و القنوات في بيئة معينة بهدف تداولها في هذه البيئة.

ومن خلال ما سبق يمكن تقدم التعريف التالي: " نظام المعلومات هو الآلية التي يتم من خلالها تجميع البيانات وتحليلها و فحصها وانتقاء ما يفيد منها و إيصالها للمستخدم عبر منافذ لملائم "

## 2- تطور مفهوم نظام المعلومات :

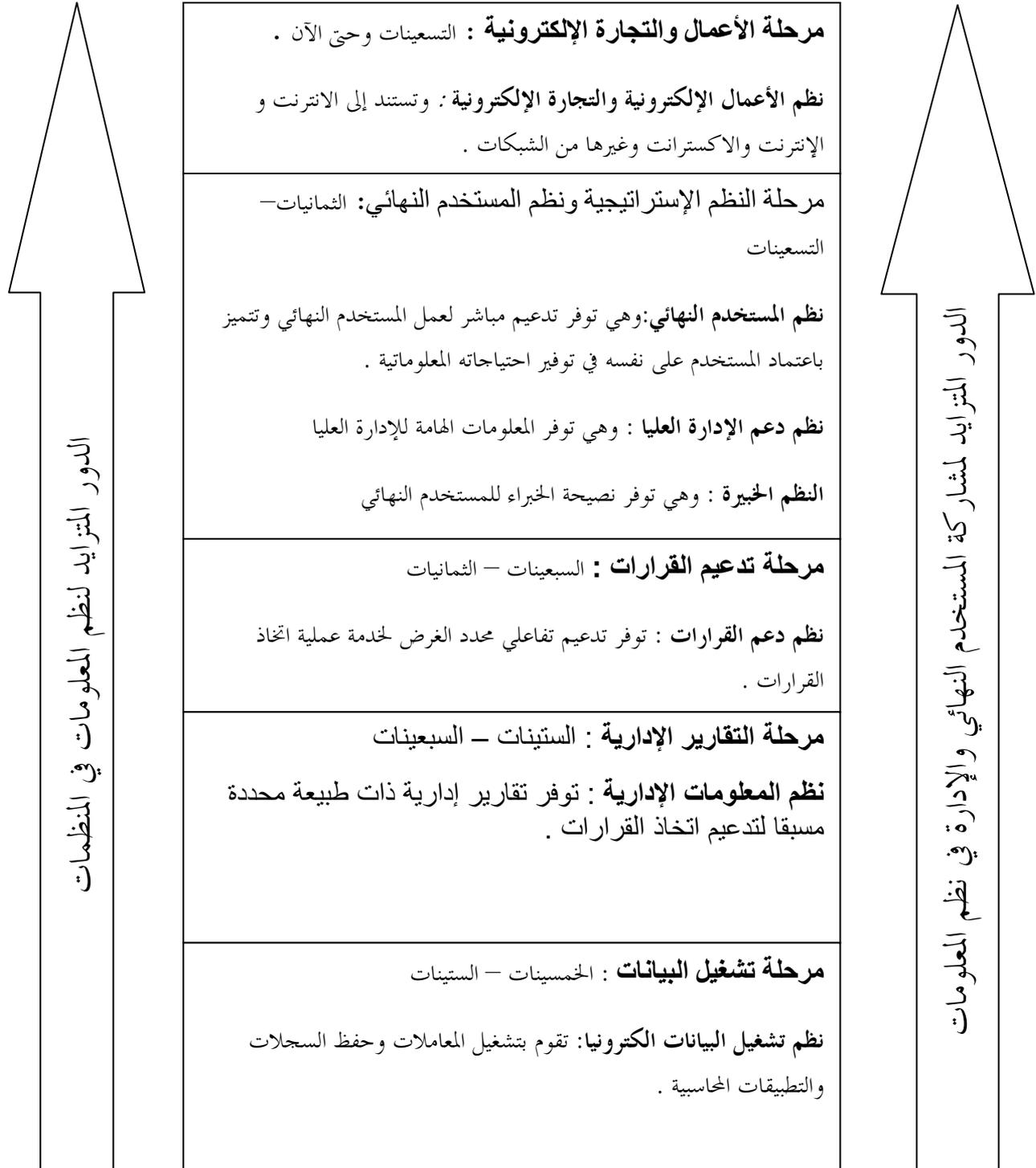
ويمكن تجسيد هذا التطور من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> على محمد منصور، مبادئ الإدارة "أسس و مفاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 85.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي ، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط :

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58)

الشكل رقم ( 1-1 ): مراحل تطور نظام المعلومات .



**المصدر:** منال الكردي و جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص: 290.  
ثانيا: أشكال نظم المعلومات و وظائفه<sup>1</sup>:

1- أشكاله : تأخذ نظم المعلومات عدة أشكال تتمثل في:

- **النظم اليدوية** : وهي النظام التقليدي لإدارة نظم المعلومات وقد اعتمد عليه سابقا ولا

تزال هناك مجموعة من المؤسسات تستعمله ومن أهم النظم المستخدمة فيه :

• نظم الملفات: وهي عبارة عن الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط المؤسسة

لحفظ بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

• نظام السجلات: وهو تحسين لنظام الملفات، و يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات

الأوراق و المستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها و تداولها واسترجاعها.

- **النظم اليدوية مع استخدام الآلات** : وهو تطوير للنظام السابق يعتمد على بعض الآلات التي تيسر

تسجيل البيانات ، وإجراء عمليات بجانب العمليات اليدوية و تنفيذ الآلات في إجراء العمليات المتعلقة

بمجموعة السجلات والسندات ، مما يساهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال كاستعمال الآلة الحاسبة.

- **النظام الآلي للمعلومات**: استمرت جهود التطوير والتجديد في مجال نظم المعلومات حيث استفاد

الفكر من التقنيات الحديثة في تجميع و تحليل الحقائق للمؤسسة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة

وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية المطلوبتين ، ومن أنواعه :

• نظام المصغرات الفيلمية: هي مجموعة من الوسائل و الأجهزة التي تهدف إلى تحويل

الوثائق الورقية إلى صورة مصغرة، والتي لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين

<sup>1</sup> إبراهيم بختي ، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط :

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,26/02/2014,09:58)

المجردة ولكن بالا مكان تكبيرها و نسخ صور ورقية منها ، وهي وسيلة متطورة لتخزين وتسجيل المعلومات.

• نظام الحاسب الآلي : يمثل الأكثر أنواع تطورا بحيث يقوم بعدة عمليات متكاملة ومتعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين ووفقا لبرنامج تشغيل لمعالجة معلومات وتخزينها بذاكرة الحاسب، ومن بين مبررات استخدام الحاسب الآلي كنظام للمعلومات أن المنظمات لا يمكن تطوير مجالات أعمالها وأنشطتها في كل الميادين ما لم تستعين بقدراته الهائلة .

**2- وظائف نظام المعلومات:** يحصل نظام المعلومات على المعلومات كمادة أولية، يراقبها، يخضعها لعمليات و معالجة مختصة، و ينتج منها معطيات أو معلومات جديدة مرتبة ومحفوظة و مهيكلة بشكل يسمح لمختلف المستخدمين لها الاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك، و يظهر هذا وضحا من خلال وظائف النظام المعلومات وهي:

- **تجميع معلومات :** تجمع المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية التي تدخل في صورتها الأولية ، ثم يتم تحويلها إلى قسم المعالجة.

- **تشغيل المعلومات :** وفيها يتم معالجة المعلومات من خلال عملية فرزها والتخلي عن غير المفيد منها أو المكرر ثم إخضاعها للعمليات و التحولات المطلوبة للحصول على معطيات ذات معنى إما جاهزة للاستعمال أو بإدخالها ضمن عمليات أخرى حسب نوع الاستعمال والتقنية المطبقة.

- **تخزين المعلومات :** يعني إدارة عمليات التخزين من اجل التحديث والاستدعاء فنظرا لتطور المعلومات و تأثير الزمن عليها فهناك ضرورة متابعة المخزن منها وإجراء العمليات إلى يفرضها التغير سواء بتحديثها أو إضافة التغيرات، أو التخلي عن الذي يموت منها في الوقت المناسب حتى لا تستعمل إلا المعلومات المناسبة .

- رقابة و حماية البيانات : أي استعمال مختلف أساليب الرقابة والأمان لتفادي الأخطاء عند إدخال البيانات و لتفادي التلاعب أو ضياع هذه المعلومات .

- إنتاج المعلومات : وهي الوظيفة النهائية والتي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومه و مفيدة .

ثالثاً: مقومات نجاح نظم المعلومات: حتى يكون نظام المعلومات ذا كفاءة و فاعلية يجب أن يحدد مقاييس و محددات نجاح تطبيقه:

### 1- مقاييس نجاح نظم المعلومات<sup>1</sup> :

تتوقف درجة تحقيق نظام المعلومات لهدفه على وجهة نظر مستخدميه وهناك ثلاثة مقاييس تحدد مدى نجاح تطبيق نظم المعلومات و هي:

- **مقاييس أداء النظام** : النظام يجب أن يكون مستخدماً لكي يصبح مؤثراً، ومدى ايجابية أو سلبية النتيجة تتوقف على خصائص النظام نفسه، فالاستخدام الاختياري للنظام يعتبر أكثر تعبيراً عن النجاح من الاستخدام الإجباري.

- **مقاييس درجة استخدام مخرجات النظام** : يشير الاستخدام إلى مقدار استهلاك المستخدمين

للمخرجات نظام المعلومات و هو يعتبر الأداة التي يؤثر المستخدم من خلالها على أداء المعلومات

- **مقاييس درجة الرضا عن النظام** : فيشير إلى قدرته على توفير احتياجات المستخدمين من

المعلومات و الذي يمكن أن ينعكس في تحسين مستوى الأداء الناتج عن استخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات.

### 2\_ محددات نجاح تطبيق نظم المعلومات : تصنف هذه المحددات إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص159.

<sup>2</sup> مثال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص292-293.

- عوامل تنظيمية: تشمل متغيرات مثل: درجة تدعيم الإدارة العليا للنظام، درجة النضج التنظيمي لنظم المعلومات، درجة مشاركة المستخدمين في بناء وتطوير النظام والمناخ التنظيمي .
- عوامل بيئية : تشمل متغيرات مثل : درجة تغير و تعقيد بيئة العمل .
- عوامل الفردية : تشمل متغيرات مثل: السن، مستوى التدريب، مستوى الوظيفي، نمط اتخاذ القرار

- عوامل التكنولوجيا : تشمل متغيرات مثل: درجة التعقيد الفني للنظام، و سهولة الاستخدام .

### المطلب الثالث: مجتمع المعلومات

أولا : تعريف مجتمع المعلومات و أسباب نشوءه :

#### 1- تعريفه:

تختلف تعاريف مجتمع المعلومات وفقا لوجهات نظر المتباينة و الخلفيات التي انطلقت منها و يمكن عكس مفهومه من خلال التعاريف التالية :

التعريف الذي تبناه مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات (جنيف 2003): "هو مجتمع يستطيع كل فرد استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها واستخدامها وتقاسمها بحيث يمكن الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة و في تحسين نوعية حياتهم"<sup>1</sup> .

يظهر هذا التعريف انه المجتمع الذي يركز في تطوره على الاكتشافات الفنية للأفراد التي تمس جميع المجالات (خاصة المتعلقة بالآليات و شبكات الاتصال) واستخدامها \_ بعد تقاسمها \_ لتطوير معالجة البيانات لتساهم في خلق سلع و خدمات جديدة بهدف التنمية المستدامة .

<sup>1</sup> <http://forums.naseej.com/showthread.php?t=88363> 8:30 2014/02/12

تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003: "المجتمع الذي يقوم أساسا علي نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد و المجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية"<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى تميز مجتمع المعلومات بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المعاصرة التي تركز أساسا على المعلومة لتكون محور للأنشطة المعرفية ( الإبداع و التأليف) والمعلوماتية ( إنتاج ومعالجة المعلومة) لخدمة أهداف تعليمية و تثقيفية التي تعمل على إنشاء التنمية الإنسانية.

2- أسباب نشوء مجتمع المعلومات : ساهمت مجموعة من الأسباب في ظهور و تطور مجتمع

المعلومات يمكن إدراجها فيما يلي:<sup>2</sup>

- التطور الاقتصادي طويل الأجل : مهد هذا التطور إلى ميلاد عهد جديد تكون فيه الأهمية لمورد المعلومات ، فقد عرفت البنية الاقتصادية تغيرات جذرية ابتداء من عصر المشاعة الأولى والذي كان فيه الإنسان يستغل خيرات الطبيعة دون أن يدخل عليها أي تغيير ، فالعصر الزراعي الذي اعتمد فيه على الطاقات الطبيعية و الجهد العضلي مرورا بالعصر الصناعي الذي اعتمد الطاقات المولدة وصولا بعصر المعلومات و الذي تحتل فيه المعلومات و المعرفة الأهمية القصوى و يعتمد عليها مجتمع المعلومات بصورة أساسية .

- التطور التكنولوجي : عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورات سريعة في المجال التكنولوجي خصوصا بعد اختراع الكمبيوتر وإدماجه في كافة مجالات الحياة ، إذ ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التأثير ايجابيا على النمو الاقتصادي خاصة وأنها تمتاز

<sup>1</sup> طيب سعيد، منور أوسري، البعد التكنولوجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف الجزائر .

<sup>2</sup> محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000،

بإمكانية تطبيقها في نطاق واسع وفي ظل ظروف مختلفة لتزايد المستمر لإمكانيتها وخصائصها فضلا عن أن تكاليفها تتجه نحو الانخفاض بصورة واضحة.

• **ظاهرة تفجير المعلومات :** وهي أهم حدث تميز به عصر المعلومات ويشير مصطلح تفجير المعلومات إلى اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات لتشمل كافة مجالات النشاط الإنساني، حيث تحول نشاط المعلومات إلى صناعة المعلومات و بات لها سوق كبير لا يقل أهمية عن أسواق البترول والذهب، وتزايد المعلومات كان نتيجة لتطورات الحديثة التي شهدها العالم وبرز تخصصات جديدة و تدخل المعارف البشرية و نمو القوة المنتجة و المستهلكة كلها، فالرصيد المعلوماتي لا يتقلص بل يتراكم مشكلا بذلك ظاهرة الانفجار التي كانت لها أسباب كثيرة من بينها :

- الزيادة الهائلة في كم المطبوعات والمنشورات المتنوعة؛
- الصعوبة في الاختيار النوعي للمواد المطلوبة في هذا الكم الهائل؛
- انهيار الحدود بين الموضوعات وتداخل التخصصات العلمية؛
- زيادة التخصص الدقيق؛
- فشل الأساليب والوسائل التقليدية في ضبط وسيطرة وتنظيم هذه المعلومات ولأوعية المعلومات المتراكمة يوما بعد يوم.
- **ثانيا: خصائص مجتمع المعلومات و عناصره :**

1- **خصائصه :** يمتاز مجتمع المعلومات بثلاثة خصائص أساسية تحكمه وتتمثل في:<sup>1</sup>

• **استعمال المعلومات كمورد اقتصادي:** حيث تعمل المنظمات بشكل عام على استخدام المعلومات بهدف تدعيم أنشطة التجديد والابتكار من أجل تحسين وضعيتها التنافسية ، عن

<sup>1</sup> عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007، ص ص:255-

طريق تطوير المنتجات التي تقدمها من خلال إضافة مواصفات جديدة لمنتجاتها القديمة أو العمل على إيجاد منتجات لم تكن من قبل . في هذا السياق ظهر اتجاه متزايد نحو إنشاء شركات للمعلومات تضيف كميات هائلة من القيمة التي تعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة.

- استخدام المعلومات بين الجمهور العام :يستخدم الناس المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين و يستعملونها كمواطنين لممارسة واجباتهم و التعرف عن حقوقهم ناهيك عن إنشاء نظم معلومات التي توسع من إتاحة التعليم و الثقافة للإفراد ، و بذلك تكون المعلومات عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية

- بروز قطاع المعلومات كقطاع مهم في الاقتصاد : من تسعينات القرن العشرين أضاف العلماء الاقتصاد والمعلومات قطاعا رابعا إلى النشاط الاقتصادي ( مع الزراعة والصناعة والخدمات)، حيث بات إنتاج المعلومات وتجهيزها و توزيعها نشاطا اقتصاديا أساسيا في عدد من دول العالم . فتحول الاقتصاد من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد المعلومات ومن اقتصاد محلي إلى اقتصاد عالمي،ومن إنتاج السلع و الخدمات إلى إنتاج المعلومات .

- كبر حجم القوى العاملة في الأنشطة المعلوماتية : إذ وصلت نسبتهم في بعض الدول المقدمة إلى 50% أي أنها أكثر من إجمالي القوى العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية مجعة ، ويحتل قطاع التعليم في مجتمع المعلومات رأس الحربة إلى جانب قطاعات البحوث و التنمية والاتصالات و الإعلام و الحاسبات والآلات و خدمات المعلوماتية.

2- عناصره : يتضمن مجتمع المعلومات مجموعة من العناصر التي تقوم بها القطاعات

التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم بختي ، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط:

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,27/02/2014,11:18](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,27/02/2014,11:18)

- **الحكومة الالكترونية:** من الناحية التاريخية هي فكرة أثارها الإدارة الأمريكية بهدف ربط مواطنيها بالأجهزة الحكومية آليا إضافة إلى انجازها لمختلف أنشطة الحكومة اعتمادا على شبكات الاتصال، ويمكن تعريفها بأنها: "الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تسهيل العمليات الإدارية للقطاعات الحكومية " وترتكز هذه الفكرة على:
  - تجميع كافة الأنشطة والخدمات معلوماتية في موقع الحكومة الرسمي على شبكات الانترنت .
  - تحقيق الاتصال الدائم بالجمهور مع القدرة على تأمين كافة احتياجات المواطنين
  - تحقيق سرعة وفعالية في الربط والتنسيق بين مختلف الدوائر الحكومية ذاتها ولكل منها على حدا.
- **التجارة الالكترونية:** "وهي العمليات المتمثلة في بيع وشراء وتسويق وتقديم الخدمات الخاصة بالسلع أو الخدمات عبر العديد من شبكات الحاسب الآلي كالانترنت والانترنت والاكسترنات لمساندة كل خطوة من الخطوات التجارية العالمية"<sup>1</sup> .
- وقد ساهمت صناعة المعلومات في عصر الثورة التكنولوجية للاتصالات في خلق الوجود الواقعي للتجارة الالكترونية باعتبارها تعتمد بشكل أساسي على الحاسوب وشبكات الاتصال ومختلف الوسائل التقنية بهدف إدارة النشاط الاقتصادي أي أنها تشكل مرحلة متطورة من التجارة طبقت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنتاج وتوزيع سلع والخدمات على المستوى العالمي من اجل خلق محيط تجاري جديد في وسط الكتروني.
- **التعليم الالكتروني:** و يمثل شكلا من أشكال التعليم عن بعد و يعرف بأنه:"طريقة لتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة كالحاسوب أو الشبكات و الوسائط المتعددة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال محمد الكردي ،جلال إبراهيم العبد ،مرجع سابق،ص:42 .

- **الصحة الالكترونية :** وهي مفهوم حديث تعكس كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الخدمات الصحية سواء إذا ما تعلق الأمر بالكشف أو التدريب الطبي أو التعليم المتواصل في المجال الصحي وكما يشمل أيضا على الأبحاث الطبية بهدف إنشاء الأنظمة المعلوماتية للرعاية الصحية .
- **التوظيف الالكتروني:** وهي خدمة شبكية تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتاحة من طرف المؤسسة لطرح الوظائف الشاغرة المتوفرة لديهم بهدف استقطاب مواهب و كفاءات خارجية لاختيار مرشحين ملائمين .كما تسمح هذه الخاصية لمقدمي طلبات التوظيف بمتابعتها من خلال الزاوية المخصصة لهم في الموقع، وهذه الخدمة تسهل للأفراد الحصول على فرص عمل و أعدادهم لتولي مناصب وظيفية تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية و باستخدامها يمكن توفير وسائل اللازمة لاستحداث فرص العمل و تحسين التنافسية والإنتاجية .
- **البيئة الالكترونية:** وهي تلك الخدمات التي توقعها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض حماية البيئة من الأخطار المحدقة بها و حماية الأفراد و المجتمعات منها.
- **الزراعة الالكترونية:** وهي مجال حديث الظهور ضمن العلوم الزراعية و يشير المصطلح إلى تطوير الخدمات الزراعية من خلال دعم و تبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت .

### ثالثا : قطاع المعلومات:

#### 1- تعريفه :

يعرف قطاع المعلومات أنه: " أن قطاع المعلومات ضمن قطاعات المجتمع الأخرى، يشمل المهن والوظائف التي يقوم أصحابها أساسا بإنتاج أو خلق أو تجهيز أو معالجة المعلومات، ثم توزيعها أو بث المعلومات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم بختي ، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,27/02/2014,11:18](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,27/02/2014,11:18):

<sup>2</sup> أبو بكر محمد الهوش، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل ، عصمي للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1996. ص 22.

يستنتج من هذا التعريف انه قطاع الذي يشمل على الأعمال التي تسهل وصول المعلومة من اجل أن يستفيد منها أفراد المجتمع سواء كانت تقدم من طرف الدولة أو من طرف أشخاص مجاناً أو بمقابل

كما يعرف كذلك: "القطاع الذي يشمل كل الأنشطة المعلوماتية في الاقتصاد، فضلاً عن السلع المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة"<sup>1</sup>.

أي انه القطاع الذي يشمل الأنشطة التي تهتم بالوسائل و معدات و التي تسهيل إنتاج و استهلاك المعلومات داخل المجتمع والاقتصاد ككل.

ولقد اتسم هذا القطاع بسرعة التقدم في مجالاته المختلفة و انخفاض تكلفته كما حقق الاستثمار به معدلات ربحية عالية. و نظرا لما يوفره من إيرادات مستمرة و متزايدة مقارنة مع القطاعات الأخرى أصبحت بعض الدول تخصص لاستثماره مبالغ ضخمة و يساهم هذا باستقطاب يد العاملة ذات مهارات عالية .

2 - مكونات قطاع المعلومات:<sup>2</sup> وهناك اتجاهات مختلفة تتنوع باختلاف وجهات النظر نذكر منها:

❖ يرى Mach loup أن قطاع المعلومات يضم خمس أقسام لصناعة المعرفة هي:

- التعليم .
- البحوث.
- التنمية.
- و وسائل الأعمال و الاتصال .
- آلات المعلومات وخدمات المعلومات .

أي انه يرى أن قطاع المعلومات هو صناعة بحثة للمعرفة .

<sup>1</sup> محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق ، ص 21.

3 عبد الرحمان الهاشمي ،فائزة محمد العزوي، مرجع سابق ص:263

❖ أما Moore فيعطي تقسيماً آخر لمكونات قطاع المعلومات حيث يرى انه القطاع الذي يتكون من مؤسسات كل من القطاعين العام والخاص تلك التي تنتج المحتوى المعلوماتي أو الملكية الفكرية وتلك التي تقدم تسهيلات لتسليم المعلومات إلى المستهلكين و تلك تنتج الأجهزة و البرامج التي تسمح بتجهيز و معالجة المعلومات و بذلك فهو يقدم التقسيم التالي:<sup>1</sup>

• **المكون الأول : صناعة المحتوى المعلوماتي:** ويشمل جميع الجهود لإنتاج الملكية الفكرية

من قبل الكتاب و الباحثين و الفنانين حيث يقوم هؤلاء ببيع أعمالهم للناشرين والموزعين وشركات الإنتاج و هؤلاء يشكلون الفئة المبدعة لإنتاج المعلومات أي أنهم يعتمدون على جهودهم الشخصية وخبراتهم و معارفهم المتراكمة في إيجاد المعلومات، ويدخل في هذه الفئة كل الأفراد المبدعين الذين يقومون بتصميم العلامات التجارية و أسماء المنتجات وتصميمها وإيجاد الاستراتيجيات وأساليب العمل الملائمة و الأفراد الذين يقدرون على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمات كما يوجد جزء خاص ليس له علاقة بالإبداع و إنما يهتم بجمع المعلومات المتوفرة فقط مثل جماع الأعمال المرجعية و عمال قواعد البيانات و منجزى السلاسل الزمنية .

• **المكون الثاني : صناعة و معالجة المعلومات :** تقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة

والبرمجيات حيث يتولى منتجو الأجهزة وتصميم و تسويق الحواسيب وتجهيزات الاتصالات بعيدة المدى و الالكترونيات ، و مخرجات هذه الصناعة هي :

- **نظم التشغيل:** وهي برامج ضرورية لإحكام السيطرة و الرقابة على الأنشطة والموارد المختلفة

لنظام الحاسوب و جعله أكثر كفاءة في عملية التشغيل"<sup>2</sup> ، مثل Unix. MS-DOS Windows

<sup>1</sup> محيي الدين حسانه ، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، على الخط :

9:45 2014/02/18 <http://www.arabcin.net/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=100>

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ،ص:386

- البرمجيات المساعدة: ومهمتها التحكم في تشغيل نظام المعلومات ومثال ذلك: Word (معالج النصوص)، Excel (للقيام بالعمليات الحسابية)، Access (لتصميم قواعد البيانات) .

• المكون الثالث : صناعة التسليم ( بث المعلومات) :و هو المكلف بعملية التسليم أي إنشاء

و إدارة شركات الاتصال والتي تقوم بإيصال المعلومات ، و تشمل :

- شركات الاتصال .
- محطات التلفزة والراديو الأرضية و الفضائية .
- شركات البث بالأقمار الصناعية .
- الشركات المكلفة بتوصيل الشبكات المعلوماتية .
- ناشري و بائعي الكتب و المجلات و الجرائد (المتخصصة والعامة) .

### المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات.

#### 1- مفهوم التكنولوجيا :

و يجب التمييز بين التقنية "Technique" و التكنولوجيا "Technologie" .

• **التقنية** : "هي كيفية التصرف، طريقة، وسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص

لعناصر (مورد، معرفة، حركة يد عاملة، الخ) والتي تسمح بتحويل و تحويل فقط للمواد الأولية

إلى منتج، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي

كمنتج"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الطيب داودي ، سولاف رحال، فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر

• **التكنولوجيا:** " يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية؛ فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي

يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما

متلازمتان، و تنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد"<sup>1</sup> .

• كما تعرف التكنولوجيا على أنها " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة

للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج

الصناعي "<sup>2</sup>.

2- **تكنولوجيا المعلومات :** لم تحض تكنولوجيا المعلومات - كغيرها من المصطلحات الجديدة -

خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتوعدت تبعا لرؤية كل

واحد لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها.

**التعريف الأول:** « تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة،

وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة».<sup>3</sup>

التعريف الثاني ( تعريف منظمة اليونسكو ): " وهي تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي

والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها

واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رتيبة حديد ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قُدمت إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 8-9 مارس 2005 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ ، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات ؛ المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12 - 13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

<sup>3</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006 ص: 28 .

<sup>4</sup> فاطمة الزهرة عربي ، خديجة بلعلياء، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف ، الجزائر .

**التعريف الثالث:** « جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات»<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج عنصرين هامين:

الأول: أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.

الثاني: التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، و عملية البث (الاتصال).

**المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات .**

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص

أهمها:<sup>2</sup>

1 - **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة؛

2 - **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي

يمكن الوصول إليها بسهولة؛

3 - **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.

4 - **النممة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص... الخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا

المعلومات؛

5 - **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين

المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛

<sup>1</sup> سعاد بومايله وفارس بوباكور، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت، العدد 03،

مارس 2004، ص 205.

<sup>2</sup> مراد رايس، مرجع سابق، ص: 29

- 6 - **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتهي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- 7 - **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؛
- 8 - **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- 9 - **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم .
- 10 - **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛
- 11 - **قابلية التحرك والحركية:** 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 ... الخ.
- 12 - **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- 13 - **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؛

14 - الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة

من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛

15 - 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 ألعوماتي فيسمح لها بتخطي عائق

المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

### المطلب الثالث: فوائد تكنولوجيا المعلومات و المجالات الاقتصادية لتطبيقها.

أولاً: فوائد تكنولوجيا المعلومات:<sup>1</sup>

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين .
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المتنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج و التوزيع

<sup>1</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الخط: 14:  
http://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf,25/02/2014,11:

- تساعد على الابتكار والتجديد و كذا التفاعل من تحركات المتنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية و إيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه .
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات و توفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا لتعامل فيما بينها.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية
- تمثل وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

**ثانيا : المجالات الاقتصادية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات :** ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة

المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة، و تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لم تترك مجتمعا إلا و اقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية او المدنية، العسكرية ، التجارية ، التعليمية ،... و باتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة ولا متناهية وبل وشملت الميادين التي عجز الإنسان عن اقتحامها ففتحت بذلك آفاقا جديدة و أوجدت مجالات حديثة للبحث .

ويمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات التي مست علم الاقتصاد على سبيل المثال لا الحصر في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1 - قطاع المال والاقتصاد:

- إكمال أعمال البنوك : من اجل تحسين الخدمة بشكل عام ، و سرعة الضبط للحسابات، بالإضافة

إلى مساندة الرقابة المالية على البنوك.

<sup>1</sup> كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة، مصر، 2002، ص ص: 159-161

- تحويل الأموال إلكترونياً: والهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.

- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الإستراتيجيات.

- إدارة الاستثمارات: بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.

- تنظيم معلومات أسواق الأوراق المالية من خلال فورية بث المعلومات للمتعاملين و استخراج

إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.

- التصميم بمساعدة الكمبيوتر: لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم

من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.

## 2 - مجال التعليم والتدريب :

- نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات وهذا ما يقلل

التكاليف و الخطر.

- برمجيات مساندة التعليم و التعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم

المادة التعليمية وتعقدتها.

- نظم المعلومات التربوية، والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط

التربوي وجهود البحوث و التنظير في مجال التعليم.

هذا وغيرها من المجالات التي مستها هذه التكنولوجيا، ولا تعتبر نوعا من المبالغة إذا قلنا

أنها مست مختلف مجالات

الحياة بدون استثناء ( الطب والدواء، النقل والمواصلات، الأمن و القانون،الإعلام، البيئة

...الخ).

### المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة و فوائد استعمالها

أولا : دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة :<sup>1</sup>

- الرغبة الدائمة لمسيرين في تعريف الزبائن و الشركاء المساهمين بأعمالهم و منتجاتهم، الخدمات التي يقدموها و كما أنها طريقة الاتصال أكثر سرعة أقل تكلفة.
- نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة التي يريد الزبون معرفتها عن المنتجات والخدمات المرفقة بها ، دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسة.
- تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة و السهولة.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط:  
[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,25/02/2014,11:16](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,25/02/2014,11:16)

- جلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على اتصال بالانترنت.
- نشر المعلومة في الوقت المناسب، و لهذه الخاصية أهمية كبيرة إداريا
- انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي و العالمي.

ثانيا : فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:<sup>1</sup>

■ الاستعمال الداخلي:

- \* يستعمل كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة(التعريف بالمؤسسة،نشاطها،هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج...الخ).
- \* تساهم في وضع دليل العاملين وإدراج معلوماته شخصية به( الوظيفة، الترقيات،العقوبات...الخ).
- \* يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و إن كانت في أكثر من مكان، إذ تسمح لكل جزء فيه بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.
- \* تسمح بالاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام) التسجيل اليومي لحضور العاملين (لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها و سرعة الوصول إليها.
- \* تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة (طلب عطلة)
- \* يستعمل لوصف الوظائف و تحديد مهامها و مسؤولياتها .
- \* تسمح بوضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.
- \* تساعد في الحصول على معلومات متنوعة للمنتجات المنافسة و مميزاتا حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.
- \* تتيح الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الخط:

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf,25/02/2014,11:16](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,25/02/2014,11:16)

\* تساهم في النقل السريع و الاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستهلك.

■ الاستعمال الخارجي :

\* نشر إعلانات و إشهار لمنتجات و خدمات المؤسسة لتجلب أكبر عدد من العملاء.

\* تسمح للعملاء بالشراء عبر الانترنت ( التجارة الإلكترونية)

\* توفر سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة

الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن.

\* تساعد المؤسسة على التزود بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.

\* تمنح إمكانية استفادة الأفراد الخارجين عن المؤسسة من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفيها.

\* تمكن من الحصول على معرفة خارجية من خبراء كأساتذة جامعيين محترفين في مجال عملها،

لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة.

\* تساهم في الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختبار ثم اختيار متطلباتها من الموظفين عند

الحاجة.

\* تقوم باختبار سوق منتجاتها و مدى رضا المستهلكين عنها مما يفيدها في وضع مخططات

مستقبلية.

\* تمكن من اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرفهم) آجال التسليم، ميزات

(المنتج، السعر...الخ)

\* تمنح فرصة متابعة تطور قطاع المؤسسة، و ذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل

الحصول على معلومات كزيارة مواقع مؤسسات أخرى من نفس قطاع نشاط المؤسسة.

## المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية في مختلف المستويات

1

■ **تأثيرها على إنتاجية المؤسسة:** أكدت العديد من الدراسات والتقارير أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا مباشرا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يرافق إدخالها إحداث تغييرات تنظيمية وإدارية ملائمة، فقد بنيت تلك الدراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات. إلا أن هذه الدراسة أظهرت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة تهيئة لكل من النظام الإداري والتنظيمي القائم فيها لن يرافقه زيادة محسوسة في الإنتاج. فالاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تحقق فقط عندما يرافقها استثمار في كل من الإستراتيجيات و الهيكلية. وإذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يوافقها من تغييرات تنظيمية وإدارية ، يحسن إنتاجية المؤسسات في قطاع ما، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيا على مستوى القطاع يظهر نمو أعلى في إنتاجيته بالنسبة للقطاعات الأخرى. وتدل الدراسات في و.م.أ على أن قطاعات إنتاج السلع كثيفة الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات.

أظهرت إنتاجية أعلى من قطاعات الأخرى، كما أظهر قطاعات تكنولوجيا المعلومات

إنتاجية أعلى من غيره

■ **تأثير تكنولوجيا المعلومات على توليد فرص العمل:** لقد ازدادت عالميا فرص العمل التي ولدتها

مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أوائل التسعينيات، ففي و.م.أ كان هناك في عام

1992 4.3 مليون عامل في مهن تكنولوجيا المعلومات، ثم نما هذا الرقم إلى 5.3 مليون عام

<sup>1</sup> آمال حاج عيسى، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 22-23 أبريل 2003 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر .

1998. وكانت هذه الزيادات في فرص العمل بمعدل 6.5% سنويا وهو معدل أعلى من المعدلات أي قطاع آخر، وإذا أخذنا عدد العاملين في كلا القطاعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات، والقطاعات المستعملة لتكنولوجيا المعلومات، فإن العدد يصل إلى 7.4 مليون عامل 1998 أي ما نسبة 6.1%، من مجمل القوى العاملة الأمريكية. وإذا أخذنا فقط ازدياد عدد العاملين بمهن برمجيات فنرى أنها ارتفعت من 850 ألف عامل عام 1998 إلى 1.6 مليون عام 1998 .

■ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوى العاملة: لتكنولوجيا المعلومات تأثير آخر هو إدخال متطلبات جديدة حول القوى العاملة ، من هذه التغيرات زيادة أجور العاملين في مهن هذا القطاع زيادة كبيرة نسبيا ، فقد قدر معدل الأجور السنوي في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات ؛ :58000 دولار لعام 1998 في و.م.أ أي ما يعادل 85% أعلى من معدل الأجور السنوي البالغ 31400 دولار في القطاعات الأخرى. ومنذ عام 1992 ارتفعت الأجور العاملين في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات بمعدل 5.8 % سنويا بالمقابل لم يرتفع الأجور العاملين في الصناعات الخاصة الأخرى بأكثر من 3.6%، و من جهة أخرى هناك زيادة في مستوى المعلومات والخبرة المطلوبة من القوى العاملة، فالتطور السريع، والإبداعات الجديدة في هذا القطاع يتطلب عاملين على مستوى عالي من الخبرة. كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيدا وتطورا من التجهيزات المستعملة سابقا ، يجعل هذه القطاعات بحاجة لعمالة أعلى خبرة وتعلما من ذي قبل، كما يحتاج لتدريب مستمر لها يتناسب مع تطور التجهيزات والبرمجيات. فقد ازداد في جميع القطاعات نوع من المهن يرتبط بالتعامل مع المعلومات من حيث توليها ودمجها ومعالجتها واستعمالها ، كذلك المهن الخاصة باتخاذ القرار وبالاعتماد على المعلومات. و قد

باتت القطاعات الإنتاجية و الخدمية تحتوي على وظائف مبنية على التعامل مع المعلومات أو المعرفة، لذلك فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات طال عمليا كل القطاعات وأدى إلى تنقلات في مهن إضافية، مما اوجد نوعان من العاملين في تكنولوجيا المعلومات ، الأول عمال القطاع نفسه ، والثاني عمال القطاعات أخرى التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة .

■ **تأثير التكنولوجيا المعلومات على تطوير المنتج:** اكتشفت المؤسسات أن تكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامها لخلق منتجات جديدة من خلال تطوير خطوطها الإنتاجية، وفعلا فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها تجهيزات معلوماتية أو برمجيات؛ فتطوير المنتج سواء كان في السلعة بحد ذاتها أو في مرحلة من مراحل الإنتاج قد تأثر تأثيرا كبيرا بدخول تكنولوجيا المعلومات فيها لكون الكثير من المعلومات العلمية والتكنولوجية متوفرة على هذه شبكات المعلومات و بأشكال عدة مما غير عملية التطوير تغيرا كبيرا .من جهة أخرى وعندما استفادت المؤسسات من تكنولوجيا المعلومات ، دفعها هذا الى إعادة النظر بعمليات البحث وتطوير الإنتاج بالإضافة إلى التسويق وخدمات ما بعد البيع . ولقد ساعد ظهور الانترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي وتكنولوجي نظرا لاستعمالها الواسع من قبل الجامعات و مراكز البحث.

■ **تأثير التكنولوجيا المعلومات على الإنتاج:** أدت استخدامات تكنولوجيا المعلومات في خطوط الإنتاج، والتغيرات السريعة بهذه التكنولوجيا، إلى توجه نحو استخدام وحدة إنتاج أصغر من السابق وأكثر مرونة ، وكما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه إلى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى، وساعدت تكنولوجيا المعلومات بشكل عام في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج وتنسيق كل مرحلة من مراحلها في

الوقت المناسب ، ومثل ذلك الدقة في صناعة مركبات المنتج، وعدم تصنيع أي عناصر

بطريقة خاطئة وقد أثرت الانترنت ومؤسسات المعلوماتية في العمليات الإنتاجية من خلال :

- تنسيق وتصميم المنتج .
- تخفيض تكلفة إدارة المشاريع .
- إدارة المخزون .
- تقديم التدريب للعمال والموظفين .
- زيادة أسعار ومرونة خطوط الإنتاج .
- تسهيل وإصدار وثائق الإنتاج .

■ **تأثير التكنولوجيا المعلومات في التسويق :** يمكن اليوم للمستهلكين في الكثير من دول العالم

الدخول إلى الانترنت والإطلاع على مواصفات وعروض أي من السلع التي يرغبون في

شراؤها، فالانترنت أصبحت مكانا للتسوق، تسمح للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين،

ثم إتمام عملية الشراء على الانترنت. و في الكثير من الأحيان الدفع عبر هذه الشبكة وإذا ما

كانت سلعة رقمية فيمكن استلامها عبر هذه الانترنت أيضا. وقد أثرت التجارة الإلكترونية

تأثيرا كبيرا على سعر السوق لمعظم البضائع ، فالمشتري يمكن أن يتفحص سعر السلعة

ومواصفاتها من كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة مع الوسائل السابقة (السفر

،الزيارات، المعارض ) وأكثر من ذلك فقد ظهرت بعض البرمجيات على الانترنت لتسهيل

عمليات التسويق وعمليات الشراء؛ عن طريق إبحارها عبر الانترنت في العديد من المواقع

وبسرعة فائقة باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات لصالح المشتري، و تدعى هذه

البرمجيات بالمشتري الرقمي Bots. ومن وجهة نظر البائع فإن الانترنت أصبحت وسيلة هامة

للتسويق عالميا، فالمصنعين ومقدمي الخدمات يعرضون الآن على الانترنت معلومات

ومواصفات وأسعار وخدمات لسلعهم ، مع إمكانية الصيانة والإطلاع بالاستعانة بالانترنت ، وكذلك التدريب عن بعد مع كل اللوازم التسويقية .

■ تأثير تكنولوجيا المعلومات على العملاء:<sup>1</sup> إن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تمكن المنظمات من إجراء اتصالات تفاعلية بعملائها من خلال أدوات الاتصال الموجودة على صفحاتها الإلكترونية وبالتالي يتمكن العميل من إجراء العمليات التي يرغب فيها كالشراء أو التسديد وطلب معلومات أو بيانات من المنظمة. ; و لا يتم هذا إلا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ كيف يمكن تطبيق واستخدام نظم المعلومات ؟

✓ أين سيتم تطبيق هذه النظم؟

✓ متى سيتم استخدام هذه النظم في المنظمة ؟

فالمنظمة بحاجة ماسة إلى إعادة تنظيم وتشكيل معلوماتها حتى تساهم في تطوير و جودة صياغة قراراتها، وكذلك نشر المعلومات داخل المنظمة للأشخاص المستفيدين منها . لأن تقنية المعلومات تؤدي خدمات جليلة للعملاء وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من الاتصال و الذي يحدث من خلال مستوى عال من التقنية " وهذا مؤشر القوي يدل على أن تقنية المعلومات تؤدي دوراً مهماً في المنظمة عندما يتم توظيفها لخدمة الأنشطة التي تمكن العملاء من سرعة الاتصال بها ،كما أن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تؤدي إلى زيادة فرص المنظمة في السوق وتقوية العلاقة مع عملائها ففشل المنظمة في تصميم صفحات الشبكة العالمية للمعلومات (Site،Web) الذي يحتوي على المعلومات

<sup>1</sup> عبد الفتاح علاوي ، عبد الرحمان القرى ، محمد لحسن علاوي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة ؛ المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12-13 نوفمبر 2005 ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

التي يحتاج إليها العملاء (صورة السلعة ، مواصفاتها ، أسعارها واللون ... ) سوف يؤدي إلى فشل المنظمة في تمتين الروابط مع العملاء.

خلاصة الفصل الأول:

إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات أدى بإنتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكى إلى الاقتصاد الرقوى الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسى تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا، فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من تسبق في الحصول على المعلومة، ولايكفى الحصول عليها بل يجب استخدامها في الوقت المناسب.

فالمستوى الأعلى للقوة والسلطة هو المعرفة التي تتمثل في العقل والتفكير والمعلومات التي تسمح بتحقيق الاهداف المرجوة، والتي من خلالها يمكن بلوغ الاهداف المسطرة وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى ان هذا المورد لايمكن تقليده أو الحصول عليه كبقية الموارد الأخرى، وعليه يعتبر مورد إستراتيجى تسعى لإملاكه جميع المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح.

ولعل إمتلاك تكنولوجيا المعلومات أولا والتحكم فيها ثانيا هي الخطوة الاولى ومعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز هذا الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الإهتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد.

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة مميزات أهمها:

- القدرة على نقل المعلومة من وسط لأخر مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال.
- القدرة على إستخدام وسائل إتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال.
- الإنتقال من تكنولوجيايات التنوع إلى تكنولوجيايات التكامل في الإتصال.
- الإنتقال من الإعتماد على الثورة المادية إلى الإعتماد على الثورة الفكرية.
- الإهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشرى والسرعة في أداء الأعمال.

- التدفق السريع للمعلومات مما يسمح للفرد بتتية قدراته.

وعلى العموم يجب الإهتمام بالعنصر البشرى، لأن هذا الأخير هو أساس وغاية أي عملية، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلاوسيلة للوصول الى هذه الغاية وبدون تحديد الأهداف لا يمكن الوصول،وبالتالى لا طائل من الركوض وراء جلب التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال إذا لم يكن هناك توافق بينها وبين الموارد البشرية التي تقوم بالإستفادة منها والإفادة.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

### تمهيد

المبحث الأول : ماهية التنافسية.

المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية.

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الرابع : الميزة التنافسية المستمرة.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق.

ولقد أثرت هذه التغييرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كانت بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية. وفي هذا السياق تراودنا عدة تساؤلات من بينها :

ما هي التنافسية؟ ... ما هي الميزة التنافسية وما هي خصائصها ومختلف أنواعها؟ ما هي مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية؟ ... وكيف يساهم الإبداع في استمرارية الميزة التنافسية؟

وللإجابة عن مختلف هذه التساؤلات قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي :

**المبحث الأول : ماهية التنافسية.**

**المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية.**

**المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.**

**المبحث الرابع: الميزة التنافسية المستمرة.**

**المبحث الأول: ماهية التنافسية**

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد، سمته الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوق.

وستنطلق بالدراسة من خلال هذا المبحث مايلي :

- مفهوم التنافسية وأسبابها.
- أنواع التنافسية.
- تحليل قوى التنافس.

**المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها**

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة وأول ظهور له كان خلال الفترة (1981-1987)، التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

**أولا : مفهوم التنافسية:** عموما يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية، وهذا لاختلاف وجهات

نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنستعرض فيما يلي بعض التعاريف المسندة إليها :

**1- التعريف المسند إلى عوامل التنافسية:** ويركز هذا المفهوم على ثلاثة عوامل هي : السعر، الجودة

والتكلفة وبناء على ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة

والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

2- **التعريف المرتكز على السوق:** ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك بالاستناد على حصة السوق النسبية.

3- **التنافسية كسلوك:** ينظر إلى التنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها محفز قوي، يدفع إلى بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء في كافة المستويات، أي أنها «الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات، من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها»<sup>1</sup>، ومنهم من يرى بأنها كافة الإجراءات التي تتخذها المؤسسات لتعويق دخول منتجين جدد للساحة التي يرغبون في الإنفراد بها في الأسواق.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة لتحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي دائم في السوق، فبقاؤها رهين قدرتها على المنافسة وبالتالي يمكن أن نعرف المنافسة على أنها مجمل القدرات و الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول مدة ممكنة.

**ثانيا : أسباب التنافسية:** تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد:

1- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2005، ص.101.

2- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار .

5- «مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية»<sup>1</sup>.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن

وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية يبسر للمؤسسات الدخول في

مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها. وبالتالي

توفر الاستثمارات التي قد لا تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 101 .

## المطلب الثاني : أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى:<sup>1</sup>

أولا : التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

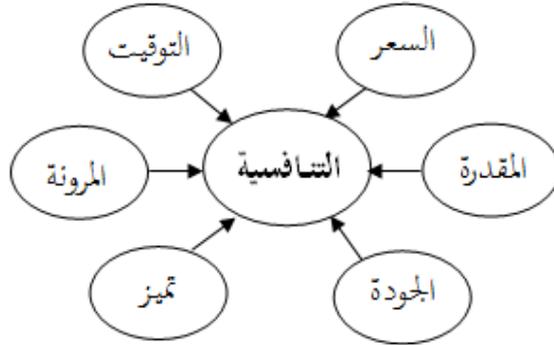
ثانيا : **التنافسية وفق الزمن:** وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

1- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص.11.

2- القدرة التنافسية: وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيرا الوقت. (أنظر الشكل أدناه).

شكل رقم (1-2) : سبل تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة ما.



المصدر: د. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص30.

وفيما يلي شرح لأهم هذه العناصر :

أ- السعر : وهو المبلغ الذي يدفعه الزبون من أجل الحصول على السلعة وعادة ما يختار السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل، ولهذا تعمل المؤسسات المتنافسة على أساس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة وفي نفس الوقت تخفض تكاليف الإنتاج.

ب- **الجودة**: وتعرف الجودة على أنها « ملائمة المنتج للمستخدم»<sup>1</sup>، ويشير Rubbermaid إلى أن « الاهتمام بالجودة يتم التأكيد عليه ليس فقط في عملية التصنيع الخاص بالشركة ولكن أيضا في اهتمامها بالتكلفة والخدمة والسرعة والإبداع»<sup>2</sup>.

ج- **تميز السلعة أو الخدمة**: وتشير إلى صفات خاصة في السلعة أو الخدمة تجعل المشتري يدرك أنها أكثر مناسبة مقارنة بسلعة أو خدمة مقدمة من طرف مؤسسة أخرى منافسة.

د- **المرونة**: وهي المقدرة والسرعة على التجاوب مع التغييرات، فالمؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغييرات وهذا ما يزيد من قدرتها التنافسية.

هـ - **التوقيت**: وتشير إلى عدة جوانب في المؤسسة منها :

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون.

- مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة إلى السوق.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا

تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

<sup>1</sup> إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتنقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصناعية عياش

قويدر

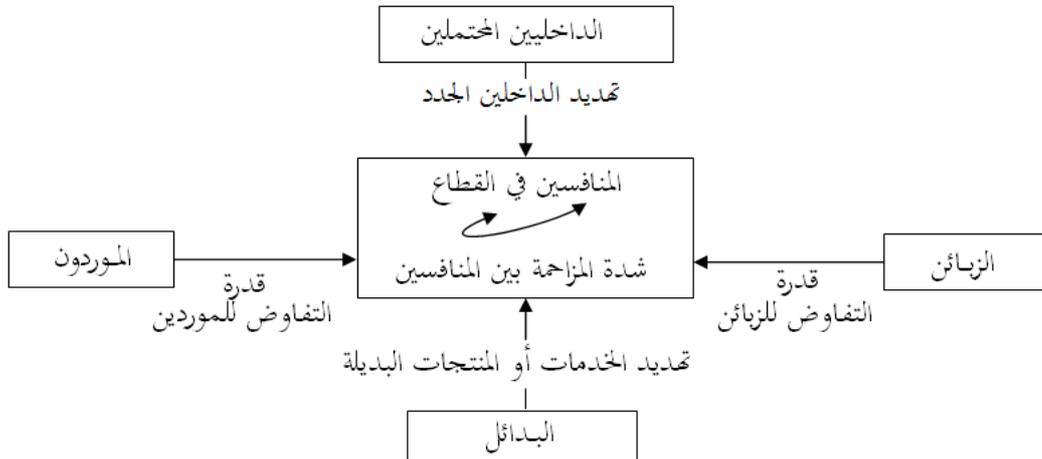
<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص460

### المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء و التمتع في السوق، فهي « مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها»<sup>1</sup>، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها، وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل :

#### شكل رقم (2-2) نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter



**المصدر:** نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002، ص 29.

<sup>1</sup> دحماني محمد درويش، عبد القادر ناصور، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 افريل 2006.

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

**أولاً : تهديدات الداخلين الجدد :** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي سيثجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءً على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول و هي :

1- اقتصاديات الحجم.

2- تمييز المنتج.

3- الاحتياج إلى رأس المال.

4- تكاليف التبديل.

5- الوصول إلى قنوات التوزيع وأخيرا السياسة الحكومية.

**ثانياً : شدة المزاومة :** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين<sup>1</sup>، حيث ستدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.

<sup>1</sup> عبد الحميد اسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية ، مصر ، 1999، ص108.

**ثالثا : تهديدات المنتجات البديلة :** « تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق»<sup>1</sup>، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال... الخ . أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة،سعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات أين تكون الربحية مرتفعة.

**رابعا : قوة تفاوض الزبائن:**<sup>2</sup> إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تلبية الأسعار ورفع النوعية وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير السلبي في الحالات التالية :

1- تجمع المشتريين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم).

2- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين وتوفيرهم على المعلومات الكاملة .

3- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تنسم بالتمطية.

4- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم في مركز قوة.

**خامسا : قوة تفاوض الموردين :** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع وبالتالي على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو

<sup>1</sup> نبيل مرسي قليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص77.  
<sup>2</sup> بغداد كربالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، بحث اقتصادي ،

امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير

في الحالات التالية:

1- عندما يكون العرض مركز.

2- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون.

3- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية لقيام المؤسسة بمهامها.

بعد عرض قوى التنافس الخمس يتضح أنها تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف

إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفع المؤسسات إما إلى النمو وهذا بالاستفادة من الفرص التي

تتيحها وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجاراة تطور هذه البيئة.

**المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية**

نظرا للتطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات وإنطلاقا من فكرة النظام المفتوح، يمكن القول أنه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة إذ لابد لها أن تنتهج سبل التنافسية وتتوفر على قدرات تنافسية وتحقق مزايا تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية والتفوق على منافسيها. لكن ما هي الميزة التنافسية؟ ما هي خصائصها ؟ ما هي أنواعها ومحدداتها ؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال دراستنا لهذا المبحث.

**المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية**

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتر<sup>1</sup> "Maykel Porter" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985، 1990)، فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص.

**التعريف الأول:** يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى « قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط»، حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة.

**التعريف الثاني:** حسب الكاتب Porter « تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد.

الإبداع»<sup>1</sup> ويتضح أن Porter يؤكد أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع.

**التعريف الثالث:** تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

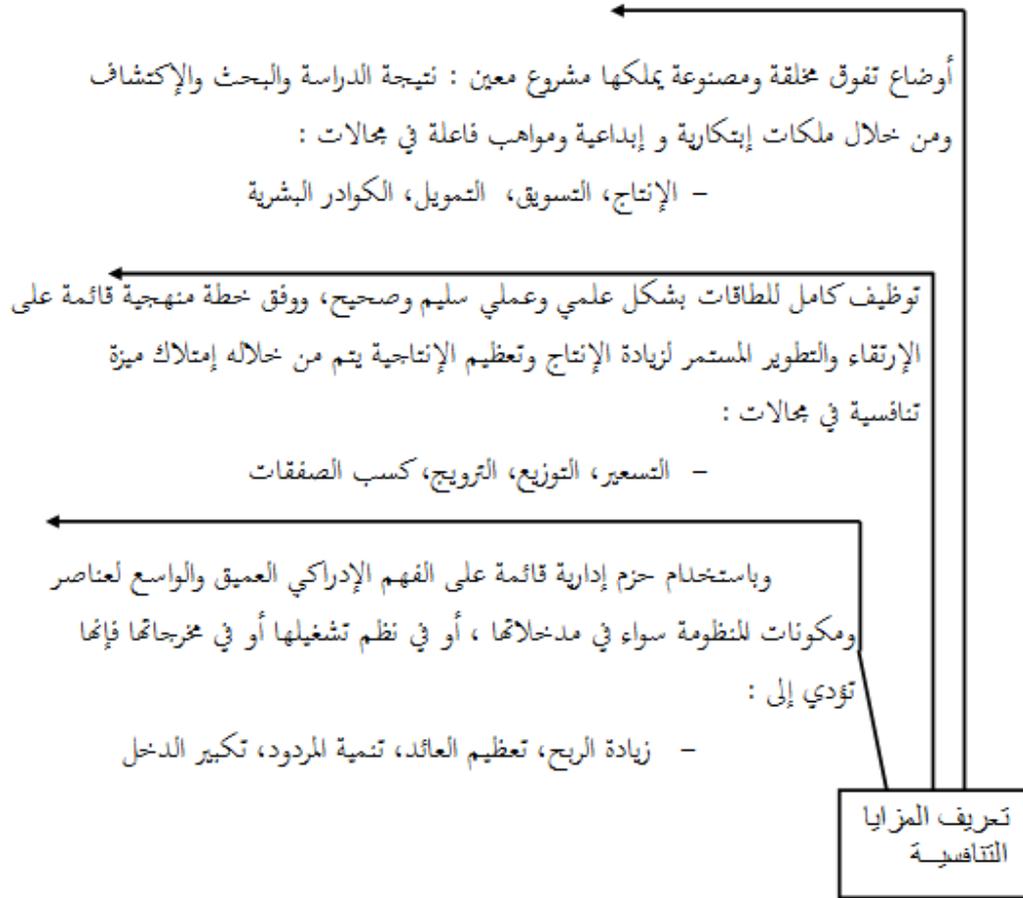
وتتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها :

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
  - يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية
  - عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- والشكل الموالي يبين لنا بعض العمليات التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية.

<sup>1</sup> حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 08

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 209.

شكل رقم (2-3) بعض عمليات الاستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية



المصدر : محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة

2004، ص34.

## المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية .

**أولا : الميزة التنافسية الداخلية:** تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني « قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر»<sup>1</sup>. ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، و« لا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين »<sup>2</sup>. وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي :

**1- مراقبة الحجم :** يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

**2- مراقبة التعلم :** ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص84.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، مجالات و استراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية، المجلد رقم 22، العدد 27، 2001، ص124.

والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3- **مراقبة الروابط** : تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تتجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4- **مراقبة العوامل التأسيسية** : تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

5- **مراقبة الرزنامة** : تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6- **مراقبة التموضع** : ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد

وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في :

أ- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.

ب- إهمال أنشطة التموين والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

ج - غياب استغلال الروابط وتهديد التميز.

**ثانيا : الميزة التنافسية الخارجية :** تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين. ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري « فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز»<sup>(1)</sup>. ومن أجل الحيازة على التميز يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية :

1- **المقاييس التقديرية :** تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردها

وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي :

أ - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).

ب - كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).

ج - المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص-ص 84.85.

د - جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.

هـ - الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

2- الروابط : إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع

الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي :

أ- الروابط بين الأنشطة : لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما

بينها، فمثلا أجل التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات

وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ب- الروابط مع الموردين : لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين،

إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع

القطع الجديدة، إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن

المؤسسة من تمييز منتوجاتها.

ج- الروابط مع قنوات التوزيع : ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق

مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا

تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع... الخ .

3- الرزنامة : يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد

أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا

المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا

الأكثر حداثة.

4- **التموضع** : إن حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5- **التعلم** : يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

6- **التكامل** : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتمييز لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، فأي مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لابد من استعمال أكبر قدر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسون. وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا لاختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي :

التمييز المفرط، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> porter . l'avantage concurrentiel des nation .inter édition. paris. 1993. p200.

## المطلب الثالث : معايير الحكم على جودتها

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي :

أولا : مصدر الميزة : ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1- مزايا تنافسية منخفضة : وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

2- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

أ-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.

ب- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

ج- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

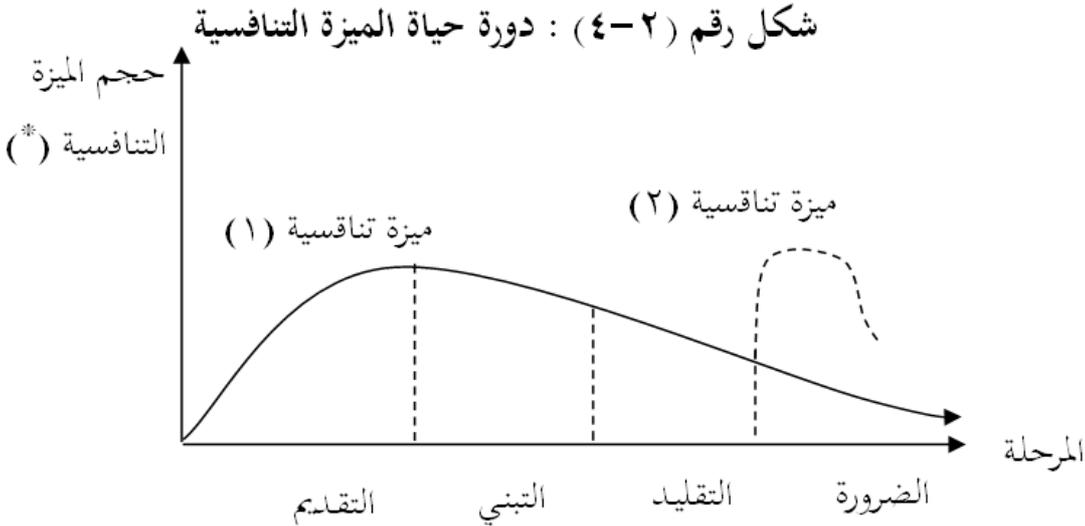
ثانياً : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : « في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً».

ثالثا : درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : « يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة»<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما :

أولا : حجم الميزة التنافسية : « يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها»<sup>2</sup>. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.



\* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل / أو سعر مرتفع

المصدر : نفس المرجع، ص 86.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 85.

1- **مرحلة التقديم** : وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

2- **مرحلة التبنى** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدعوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

**ثانياً : نطاق التنافس أو السوق المستهدف** : إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات

السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقية،

النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي :

جدول رقم (1-2) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقية	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم

نطاق الصناعة	<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>
--------------	--

المصدر : نفس المرجع، ص ص 87 ، 88.

**المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية**

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.

**المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية**

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

- **الإستراتيجيات العامة للتنافس** : تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس.

**أولا : إستراتيجية القيادة في التكاليف** : وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها<sup>1</sup>. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة<sup>2</sup>، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

**1- المزايا التي تحققها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها :**

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 .  
<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص226.

- أ- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر .
- ب- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر .
- ج- فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة .
- د- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة .
- يتضح من هذا العرض أنّ ميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمس .

## 2- الشروط اللازمة لتطبيقها : تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية :

- أ - وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .
- ب- نمطية السلع المقدمة و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- ج - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين .
- د - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

## 3- عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل: توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وهي:

أ- وفورات اقتصاديات الحجم و منحني التعلم و الخبرة .

ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .

ج - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها .

د - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

هـ - تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

و- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

ثانيا : إستراتيجية التمييز : وتعني إستراتيجية التمييز أو الاختلاف « تمييز منتجات وخدمات المنظمة، واختلافها عما يقدمه المنافسون»<sup>1</sup>، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة...الخ.

1- المجالات التي يمكن التمييز فيها: أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

أ - التمييز على أساس التفوق الفني.

ب- التمييز على أساس الجودة.

ج - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

د- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز : حتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر لابد من

وجود عدة مواقف منها :

أ - عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

ج- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

3- عوامل تحقيق ميزة التمييز : يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية :

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص105.

- أ - شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- ب - تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- ج - **عملية التصنيع** : التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- د - نظام تسليم في أقصر زمن.
- هـ - **أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى**: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها.
- ثالثا : إستراتيجية التركيز** : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.
- 1- **الشروط اللازمة لتطبيقها** : وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية :

- أ - تواجد مجموعات متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- ب- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ج - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

2- كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز : هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز و هما:

أ- إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولاختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة حجم القطاع، ربحيته، مدى شدة قوى التنافس فيه، أهميته الإستراتيجية، ثم تتم المقارنة بين

إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

3- كيف تتحقق ميزة التركيز : تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين:

أ- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

حيث يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة كما سبق ذكرها.

إذن مما سبق يتضح أن للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها من أجل تحقيق ميزة

تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية.

**المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية**

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات

الضرورية لذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية

للمؤسسة. فما هي هذه الموارد؟

**أولا : الموارد الملموسة :** وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

1- **المواد الأولية** : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2- **معدات الإنتاج** : تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3- **الموارد المالية** : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

**ثانيا : الموارد غير ملموسة** : وتضم ما يلي :

1- **الجودة** : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية:<sup>1</sup>

أ- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

ب- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

د - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

هـ - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

<sup>1</sup> سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001، صص 367، 368.

و- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.

ز- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

ح- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2- **التكنولوجيا** : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

3- **المعلومات** : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4- **المعرفة** : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

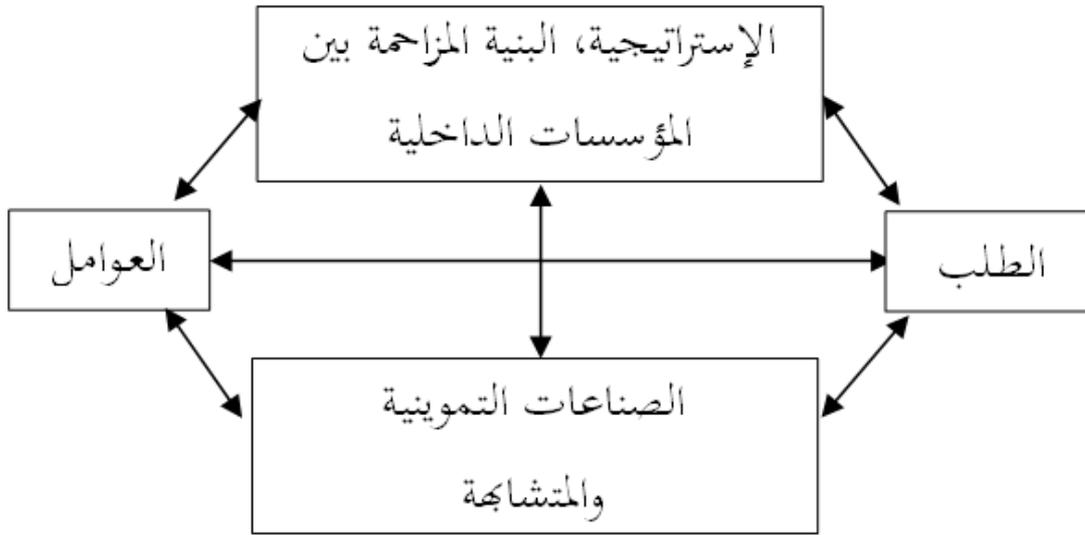
**ثالثا : الكفاءات** : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري. فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

المطلب الثالث : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية قوية

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل

الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم(2-5): عناصر الإطار الوطني



المصدر : عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

أولا : العوامل :

1-التزود بالعوامل : تملك الدولة وسائل الإنتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول

على مزايا تنافسية ويتم تجميع العوامل وفق خمسة أصناف كبرى هي :

الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية و البنية التحتية.

2- ترتيب العوامل : يتم ترتيب العوامل وفقا لمعيارين هما :

أ- درجة البساطة والتعقيد : ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلاد بطريقة طبيعية يمكن الحصول

عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبيا، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة

التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع.

ويمكن القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعا حتى يمكن استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

**ب- درجة التخصص :** ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشمل أفراد ذوي كفاءات خاصة، معارف في ميادين دقيقة... الخ. وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحياة على مزايا تنافسية أكثر استمرارا من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

**ثانيا : الطلب :** وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية :

**1- تركيبة الطلب الداخلي :** وتحدد هذه الطريقة التركيبية التي تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين .

**أ- حجم الطلب الداخلي :** يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات اقتصاديات الحجم، وعامل التجربة إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي...، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية وقد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي.

**ب- تعدد الزبائن :** يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا ما سينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.

**ج- طلب داخلي مبكر :** يساهم الطلب المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما وتجربة متركمة.

د- **التشبع المبكر للطلب الداخلي** : يؤدي التشبع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية.

## 2- تدويل الطلب الداخلي :

أ- **تنقل وتدويل الزبون المحلي** : عندما تتوفر في الزبائن خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

ب- **التأثير على الاحتياجات بالخارج** : وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية أو التحالفات السياسية.

ثالثاً : **الصناعات التموينية و المتشابهة**: ويلعب كل منهما دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

1- **الميزة التنافسية للصناعات التموينية** : تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة لزيائهم كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل

الصناعة الوطنية، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الاتصال.

2- **الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة** : نسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تتسق الأنشطة فيما بينها، وكذلك التي تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد، ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

رابعا : **الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية** : ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

1- **إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية** : يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلنقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية، وتعتمد على استخدام إستراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة.

2- **المزاحمة الداخلية** : يعتقد البعض أن المزاحمة الداخلية تشكل خطر، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات، وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم وعلى خلاف هذا الاعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية للمؤسسات إلى التطور، الإبداع، وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات... الخ.

فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن للمؤسسات الوطنية حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي. فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي، كما أنه خلال المزاحمة الداخلية تعتمد المؤسسات المتنافسة وجهات نظر إستراتيجية مختلفة تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، ويحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمجابهة توغل المؤسسات الأجنبية.

وفي الأخير يمكن القول أن المصادر الثلاثة متكاملة ومنسجمة، حيث تفكر المؤسسات في وضع إستراتيجيات لمجابهة المنافسة وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها.

## المبحث الرابع : الميزة التنافسية المستمرة

لا تكفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، بإعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الإحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، « إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات لا يجاريها المنافسون»<sup>1</sup>. ويستدعي ذلك بالضرورة إلى الإبداع كونه نشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى تقنيات جديدة تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها، فكما قال أنشتاين « إن ملكة الإبداع والتخيل أبلغ أهمية من المعرفة»<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث ما يلي :

- الإبداع التكنولوجي.
- الإبداع التنظيمي.
- الإبداع التسويقي.

## المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية، وكذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة.

## أولا : تعريف الإبداع التكنولوجي وخصائصه:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص23.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الكتب، الإسكندرية، 2003 ص 149.

1- **تعريف الإبداع التكنولوجي** : كثيرا ما تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه، وهناك عدة تعاريف لمصطلح الإبداع التكنولوجي يمكن أن نذكرها فيما يلي :

أ- **التعريف الأول** : أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف

الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939 بقوله، أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، كما عرف الإبداع التكنولوجي على أنه إدخال شيء معد من شيء جديد وغير معروف.

ب- **التعريف الثاني** : عرف الكاتب أوكيل محمد السعيد الإبداع التكنولوجي على أنه « تلك العملية المتعلقة بالمستخدمات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج»<sup>1</sup>.

ج - **التعريف الثالث** : عرف الاقتصادي J. Morin سنة 1986 كما ترى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأن الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق أو استعماله في أساليب الإنتاج.

مما سبق يتضح أن الإبداع التكنولوجي هو عنصر محرك لقدوم مؤسسة جديدة، كما أنه تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها والاقتصاد، بحيث يدخل متغيرات مثل المرد ودية، التنافسية، الاستثمار... الخ، كما أنه تدرج اجتماعي يدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو تتقارب وهو تدرج مؤسساتي أيضا يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة.

2- **خصائص الإبداع التكنولوجي** : وسنتطرق في هذا الإطار إلى عنصرين مهمين هما : طبيعة الإبداع التكنولوجي ثم درجة الإبداع التكنولوجي.

<sup>1</sup> محمد السعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

أ- **طبيعة الإبداع التكنولوجي** : ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس فئات أو أنواع وهي :

المنتجات الجديدة - الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج- الأسواق الجديدة- المصادر الجديدة للمواد الأولية والأشكال الجديدة للتنظيم.

ب- **درجة الإبداع التكنولوجي** : بجانب طبيعة الإبداع التكنولوجي هناك خاصية أخرى له وهي درجة الإبداع التكنولوجي والذي يتم تجزئته إلى فئتين وهما :

- **الإبداع التكنولوجي الجذري** : وهو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضا يمثل قطعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق وكذلك تقويم للتأهيل المهني، ويبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، كما أنه يحتاج إلى استثمارات كبيرة في البحث والتطوير ويحقق نتائج تقنية عالية.

- **الإبداع التكنولوجي التدريجي** : وهو إبداع بالتحسين لا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج بطريقة تحسن النوعية الإنتاجية والتنويع، ويكون بقاؤه مستمر طوال فترة التقنية.

ج- **مصادر الإبداع التكنولوجي** : تعتمد إمكانيات المؤسسة في إبقاء مستوى تنافسيها على عدة عوامل و هي :

- البحث والتطوير.

- اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.

- التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

- نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

ويعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، ويمكن تقسيم أنشطة البحث والتطوير إلى ثلاثة مجموعات رئيسية و هي:<sup>1</sup>

- **البحوث الأساسية** : بحوث بهدف تحقيق التقدم في مجال معين من المعرفة وبشأن موضوع معين ويدون توقع تطبيقات تجارية لهذه البحوث في القريب العاجل.

- **البحوث التطبيقية** : بحوث بهدف تحقيق تطبيقات تجارية.

- **أنشطة التطوير** : أنشطة تعمل على تحويل نتائج البحوث التطبيقية إلى تطبيقات تجارية نافعة.

ويترتب على مثل هذه الأنشطة حدوث براءات اختراع وإمكانية إتباع أسلوب التراخيص الصناعية للحصول على المعرفة وسر الصناعة، ومن جانب آخر تتحقق ميزة تنافسية حال تقديم مؤسسة ما لمنتجات جديدة قبل غيرها من المؤسسات المنافسة، وقد يتم تسعير تلك المنتجات بأسعار أعلى.

**ثانيا : آثار الإبداع التكنولوجي** : لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك ما لم ينص إلى نتائج إيجابية تعود على المؤسسة بالربح وتضمن استمراريتها، ويمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على ما يلي:

1- **آثار الإبداع التكنولوجي على النشاط** : ونلخصها فيما يلي :

أ- **الآثار على التجزئة الإستراتيجية** : وتتمثل فيما يلي :

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.

- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجية النتاج و العمليات ، مدخل استراتيجي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2002، ص-ص 231.232.

- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة مثلا آلة التصوير بعد جملة من الإبداعات ثم تجزئتها إلى عدة أجزاء نوعية، وهذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى مثلا آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال.

- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد (مثل معدات المكتب).

ب - الآثار على قوى التنافس الخمس :

- آثار الإبداع التكنولوجي على الزبائن والموردين : يمكن أن يؤدي الإبداع التدريجي إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية أو في منتج تام الصنع لدرجة أن جزء من التموين لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج، وهذا ما يعني خسارة المورد لمنفذ من منافذه التجارية وبالمقابل يؤدي الإبداع إلى ظهور موردين جدد أو تطوير قدرات الموردين الحاليين، أما أثره على الزبائن فيمكن في قدرته على تعديل تكاليف التبديل وهذا لأنه يؤدي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

- آثار الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة : نادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري فعاليته في إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، وهذا في حال تدخل المتعاملين الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى.

- آثار الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين : ويكون الأثر أساسا على حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين، فبإمكان الإبداع تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل أو الحيازة على براءة الاختراع، وفي هذا الحال لا بد على المؤسسات أن تحمي نفسها من المنافسين المحتملين.

- آثار الإبداع التكنولوجي على حدة المنافسة : ويمكن أثر الإبداع على حدة المنافسة من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، فإذا كان هذا الأخير مزدهر خاصة إذا كان الإبداع جذري، فإن عدد

المؤسسات الراغبة في التقدم في هذا النشاط سيكون كبير على خلاف إذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، وهذا ما سيؤدي إلى تناقص حدة المنافسة.

## 2- آثار الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات العامة :

أ- الأثر على إستراتيجية التكلفة : يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا لأنه قد يلغي منحى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف، ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم التعلم لديها واكتساب الخبرة في أقصر مدة وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

ب- الأثر على إستراتيجية التميز : يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة والغرض من ذلك هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة، ومن ثم إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنها مقابل القيمة التي يتلقونها وهم متأكدون بأنهم لم يخدعوا.

## ثالثا : من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية :

1- اليقظة التكنولوجية : تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية فاليقظة التكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات التي تهتم المؤسسة حاليا ويمكن أن تهتمها مستقبلا. وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها غالبا من هيئات البحث العلمي والجامعات، مختلف المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي بالإضافة إلى المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني والتحليل الدقيق لمنتجات المنافسة، وحتى يتم استغلال هذه المصادر لابد من توفير الوسائل المتطورة وكذا الإطار البشري الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

2- **اليقظة التنافسية** : لقد أصبحت اليقظة التنافسية في غضون السنوات الأخيرة، عنصرا مهما للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالاستقرار وعدم التأكد، فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية هي تلك التي تقوم بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم سلوكهم ومن ثم إستباق المستقبل، وهذا من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والسوق الذي ينشطون فيه، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال. ومن جملة ما تسمح به اليقظة التنافسية للمؤسسة :

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.

- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها.

- التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

3- **اليقظة التجارية** : في إطار اليقظة التجارية من المهم تتبع ما يلي :

- **الزبائن والأسواق** : ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا

على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

- **دور الموردين** : يجب تتبع تطور العلاقة بين المؤسسة والموردين، فبإمكانهم مساعدتها من خلال

طريقتين:

\* أنهم باحتكاك دائم مع الزبائن ويعرفون التوسعات الممكنة للسوق.

\* إمكانية تبادل المعلومات بينهم.

4- **اليقظة الاجتماعية** : ويتعلق الأمر بالإحاطة على عدد من المتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة

وبنيتها ومن بينها :

أ- الحرص على اتجاه تطور أذواق المستهلكين.

ب- اختيار موضوعات اليقظة الاجتماعية، فالمؤسسة التي معظم زبائنها ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب حيث تستطيع تحليل تطلعاتهم و أذواقهم و ترجمة كل ذلك من خلال الإشهار قصد بيع علامتها.

وفي الأخير يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي يأتي بعد استعداد وتفكير عميق لأن أي خطأ في ممارسته يؤدي إلى هدر الموارد وتضييع إمكانيات التطور وبالتالي تقهقر الموقع التنافسي للمؤسسة.

### المطلب الثاني : الإبداع التنظيمي

ويتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية.

**أولا : التعلم التنظيمي:** بما أن المؤسسة تنمو وتتطور عبر مراحل دورة حياة أي كائن حي فيمكن إعتبارها مثل الكائن الحي، إذ تنتهي بالانهيار والاندثار كما يموت الإنسان وبذلك فإن ما يصدر على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضا على المؤسسة ومن هنا يمكن تصور هذه الأخيرة تتعلم كما يتعلم الإنسان. إذ يمكن للمؤسسة أن تتعلم وتزدهر إذا تعلم الفرد وتبادل معارفه ومهاراته مع الآخرين ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل.

ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد أن تمتلك المؤسسات والأفراد القدرة على التعلم بغية

ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار و التغيير. فالمؤسسات التي تعمل بصفاتها منظمات للتعلم هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتحقق الثروة و العمالة.

**ثانيا : المرونة :** في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

**1-أنواع المرونة :** وسنتطرق إلى أنواع المرونة بشكل جلي حيث يقابل المرونة الإستراتيجية المرونة العملية، ويقابل المرونة الديناميكية المرونة الساكنة.

**أ- المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية :** يستند تعريف المرونة إلى ظاهرة التكيف مع البيئة في حال عدم التأكد، وفي هذا السياق نجد تياران يعطيان أهمية إستراتيجية للمرونة حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة، والأحسن تكيفا هي الأكثر مرونة ومن ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها، أما الثاني فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، فالمؤسسة المرنة تعبى الموارد التي تستند إلى مستوى عال ومجال واسع من كفاءات المستخدمين.

ونجد أن وظائف المؤسسة تساهم في تطوير المرونة الإستراتيجية، ففي البحث والتطوير يتم الاحتفاظ بفائض في القدرات قصد اغتنام الفرص التكنولوجية، وفي الوظيفة المالية يتم الاحتفاظ بسيولة جيدة، أما فيما يتعلق بالإنتاج فيتم استهلاك جزء من المحزونات والقدرات الإضافية... الخ. ويمكن القول أن المرونة الإستراتيجية تتجم عن فائض في الاستثمارات وفي بعض القدرات، أما المرونة العملية فهي تسمح للمؤسسة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات، تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء محزونات أو حدوث تأخر وأن تضبط كفاءاتها وتعديل الطرائق. ويكمن الفرق بين

المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية في كون الأولى تبحث عن توسيع مجال الاختيارات الإستراتيجية، أما الثانية تبحث عن مرونة الأنظمة الفرعية للمؤسسة كنظام الإنتاج مثلا.

**ب- المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية :** تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة والذي مفاده أن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، ويرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع احتمالي، وهكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة من خلال قدرات فائضة بكل سيرورة فعندما يكون السير الحسن للعملية الإنتاجية محل تذبذب جراء حوادث غير مؤكدة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كأن تجهز المؤسسة بمولد كهربائي لتجنب انقطاع محتمل في التيار الكهربائي الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة، وبصفة عامة المرونة الساكنة تبحث الاستجابة لقانون التنوع المكتسب، أما المرونة الديناميكية هي مرونة زمنية تظهر من خلال القدرة على التسيير خلال الزمن وتطابق المؤسسة مع بيئتها.

**2- مجالات المرونة :** من بين المجالات التي تستند إليها المؤسسة في بحثها عن المرونة ما يلي :

**أ-منتجات مرنة:** يصعب على المؤسسات البقاء والنمو والتطور دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن، وترفع في المقابل من مرونة نظامها الإنتاجي حتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن، فالمؤسسة مطالبة بتحفيز الطلب من خلال إقصاء بعض التشكيلات المتاحة وفي الوقت ذاته إنشاء أخرى جديدة وتستمد المنتجات مرونتها من تعدد استعمالاتها.

**ب- تنظيم مرن :** بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة، والتنظيم المرن هو ذلك التنظيم الذي يعدل بسرعة وبأقل تكلفة العلاقات التي ترتبط بين مختلف عناصره ويتم ذلك من خلال تعدد الكفاءات وشراء المؤهلات.

وفي الأخير يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية تعمل على التكيف الدائم مع التغيرات التقنية وجعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المؤسسة، وكذا أخذ القرارات بشكل أسرع و أسهل.

### المطلب الثالث : الإبداع التسويقي

ويقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن.

**أولا : الزبون محور العملية التسويقية :** يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون الزبون راض بدرجة قليلة لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب أن يكون الزبون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه، وعليه ينبغي مراقبة الزبائن ودرجة رضاهم ومن خلالها درجة وفائهم. وحتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى غير المركزة على الزبون، فإنها تعتمد إلى الإستراتيجيات الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2) : كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى

المؤسسة المركزة على الزبون	المؤسسات الأخرى	الإستراتيجيات
المسيرين والأجراء يركزون على مايتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين ومحددتين بدقة.	المسيرين والأجراء غير موجهين ويبحثون عن الفرص.	استهداف عرضها التجاري بدقة .
تضع إستراتيجية واضحة للاستماع ثم تجسد ما تعلمته في	تقوم بدراسة سوق غير منسقة ونادرا ما تفضي إلى عمليات حقيقية.	أخذ بعين الاعتبار وبدقة ملاحظات الزبائن.

تنظيمها، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن.		
أهداف عامة مشتركة، استثمارات مهمة في التكوين والبنية التحتية تحفز روح التعاون	كيفية أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة ومهمة.	ضمان مشاركة كل المتعاونين.
تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ والرد مع الزبون ويساهم في تشكيل صورته وكذا منتجه .	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبات والخدمة تعتبر كعبء ضروري.	تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن عاديين.
يتجه المسيرون إلى مكان عمل الزبون حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة .	يعمل المسيرون على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية أو بالعودة إلى مبادئ كبرى حتى إن كانت هذه الأخيرة غير مجدية .	التسيير في الميدان

المصدر : عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

### ثانيا : التموقع و التجزئة :

1- التموقع : ويتعلق الأمر هنا بالتعرف على تموقع المنتجات والمزيج التسويقي للمؤسسة، مقارنة بالمنافسين في السوق وكذا تجسيد هذا التموقع، تحديد الانحرافات وتصحيحها، إيصال الميزة التنافسية للزبون. وتعتمد المؤسسة في تموقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون وعلى التميز الملحوظ من قبله، وتبعاً لذلك نجد الوضعيات الآتية :

#### أ- الوضعية الأولى : أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، تموقع جيد للمنتج :

التموقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة للزبائن، والوضعية المثلى تكون عندما تتجم

الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح المحافظة عليها على المدى البعيد.

ب- **الوضعية الثانية** : أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، المنتج سيء التوقع :

وهي وضعية صعبة تعود بالخسارة على المؤسسة وينبغي معالجتها بسرعة.

ج- **الوضعية الثالثة** : أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، تموقع جيد :

خاصية المنتج ليست محددة، حيث يجب معرفة إن كان التموقع الجيد للمنافسين مبالغ فيه.

د- **الوضعية الرابعة** : أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، تموقع المنتج سيء:

الوضعية خطيرة جدا ينبغي على المؤسسة أن تكون سباقة لتحسين تموقعها واستحواذ حصة سوق

معتبرة.

هـ - **الوضعية الخامسة** : أهمية ضعيفة، تميز مرتفع، تموقع جيد للمنتج :

هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب انتهازها والرفع من أهمية خاصية المنتج.

و- **الوضعية السادسة** : أهمية ضعيفة، تميز مرتفع، المنتج سيء التوقع :

إذا تمكن المنافس الأحسن تموقعا من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.

ز- **الوضعية السابعة** : أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، المنتج جيد التوقع:

لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

ح- **الوضعية الثامنة** : أهمية ضعيفة، تميز ضعيف، المنتج جيد التوقع :

لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

ويستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف :

- جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار عندما تكون العلامة جيدة التوقع .

- التقليل من أهمية المعيار عندما تكون العلامة متموقعة بشكل سيء.

- تحسين موقع العلامة عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة (اختلافات ملحوظة بين العلامات المتنافسة).

## 2- التجزئة :

أ- **ثبات أجزاء السوق** : للتجزئة هدف إستراتيجي يتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مردودية وعليه ينبغي أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن حتى يمكن امتلاك الاستثمارات، فالجزء الذي خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته.

ب- **التجزئة البعدية** : وفي هذا المجال ينبغي فهم هيكل السوق، أجزاء السوق الرئيسية بالاستناد إلى تحليل المشتريات السابقة قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية، وتسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان بتكييف الإستراتيجيات، كما تتيح مقارنة خصائص الزبائن بالمنتجات المنافسة وتوجيه الإستراتيجية في هذا الاتجاه.

ج- **التجزئة القبلية** : وتعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين ومحاولة إظهار مجموعة أفراد حيث تكون تطلعاتهم متجانسة، وعندما يمكن تحديد إستراتيجية لكل مجموعة ثم اعتماد الأجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتها وأن تتوفر في الجزء شروط كالحجم الكافي والقدرة على التمتع الجيد مقارنة بالمنافسة.

**ثالثا : التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة** : يلعب التسويق دورا مهما في نقل الأفكار المبدعة وبنها داخل المؤسسة باعتباره في اتصال دائم بالسوق خاصة بالزبائن الذين يبذلون إعجابهم أو استيائهم اتجاه خدمات أو منتجات المؤسسة، وهذا ما يعمل على إنشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديلها، فالتسويق يلعب دور الوسيط بين تطلعات، احتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة خاصة منها وظيفة البحث والتطوير.

والتسويق كتنشاط فعال يلعب دورا رئيسيا حساسا في الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ويتحقق ذلك من خلال الاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء المستهلكين وابتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع والترويج وخدمات ما بعد البيع، وبما يؤدي إلى زيادة القدرة التنفيذية للأسواق وإشباع احتياجات العملاء والمتعاملين فيها وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم وكسب تأييدهم لها.

إذن مما سبق يتضح أن الإبداع بأشكاله الثلاثة يمثل الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية، وبالتالي ينبغي النظر إليها بصفة شاملة حيث يخدم كل منها الآخر.

**خلاصة الفصل الثاني :**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لا بد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ. حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

### تمهيد

المبحث الأول : تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني : قياس تنافسية مؤسسة GMS بسكرة.

المبحث الثالث : استخدام تكنولوجيا المعلومات الاكتساب ميزة تنافسية.

### خلاصة الفصل

**تمهيد :**

بعدما تطرقنا إلى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من تكنولوجيا المعلومات , و الميزة التنافسية من الناحية النظرية , وجب إعطاء الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي .

ولقد قمنا بتحليل البيئة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وأيضا دراسة مختلف الجوانب المتعلقة من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تماشيا مع المعلومات التي تم الحصول عليها .

و لتحقيق الأهداف السابقة تم تقسيم الفصل الثالث الى ثلاث مباحث, حيث تضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة من تعريف للمؤسسة وأهدافها وأهميتها , وتضمن المبحث الثاني تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسة محددات التنافسية للمؤسسة بغية استغلال الفرص الموجودة وتجنب التهديدات التي تواجهها, أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لإبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب .

**المبحث الأول : تقديم المؤسسة****المطلب الأول : النشأة و التعريف**

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي عبارة عن مؤسسة خاصة , تم تأسيسها على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري في إطار الشراكة بين مستثمر وطني و مجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية , تقع هذه المؤسسة ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال ولاية بسكرة , و التي تشتهر بالانشطات الصناعية , يقطعها الطريق الوطني رقم : 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي, ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي , يتم تزويد المؤسسة بالمواد الأولية : القمح بنوعيه "اللين و الصلب" عن طريق تعاونية الخضر و الحبوب الجافة التي تقع بجانب المؤسسة .

تصنف منطقة أوماش ضمن المناطق الخاصة , لذا تم إنشاء هذه المؤسسة لعدة اعتبارات أهمها الاعترافات الجبائية , حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية الممنوحة في إطار النظام العام و المنصوص عليها في الأمر رقم (03-01) وفيما يخص الوحدة التي تم إنشاءها لتخزين القمح بولاية جيجل .

مؤسسة المطاحن الكبرى (GM Sud) , مؤسسة إنتاجية منظمة قانونيا تحت شركات الأموال شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) , حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي , وهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09) (10) (11) من القانون التجاري .

تتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الوحدات الرئيسية التالية :

1- منطقة أوماش : توجد بها

- وحدة إنتاج الدقيق و الفرينة .

- وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط و الرقيق .

2- جيجل توجد بها وحدة صوامع تخزين الحبوب , و التي تقع بميناء "جن جن " بولاية جيجل ,

حيث يقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع بـ : 2 مليار دينار جزائري . و يعتبر هذا

المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا , سواء من ناحية :

- المساحة , و المقدرة بـ : 9.6 هكتار تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها و بين

إدارة ميناء "جن جن " بجيجل .

3- وحدة الاستيراد و التصدير للمواد الغذائية و مواد تغذية الأنعام , لكنها ركزت نشاطها على

استيراد القمح بنوعيه " اللين و الصلب " , من أجل :

أ- بيعه في السوق الجزائري

ب- التنازل عن طريق الوحدات لوحدة الدقيق و الفرينة

و قد مرت عملية الانجاز للمؤسسة بعدة مراحل الى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج ,

حيث بدأت وحدة الاستيراد و التصدير العمل في سنة 2000 , باستيراد القمح بنوعيه و بيعه في

السوق الوطنية و استغلال وقت الانجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة و تساعد في تمويل

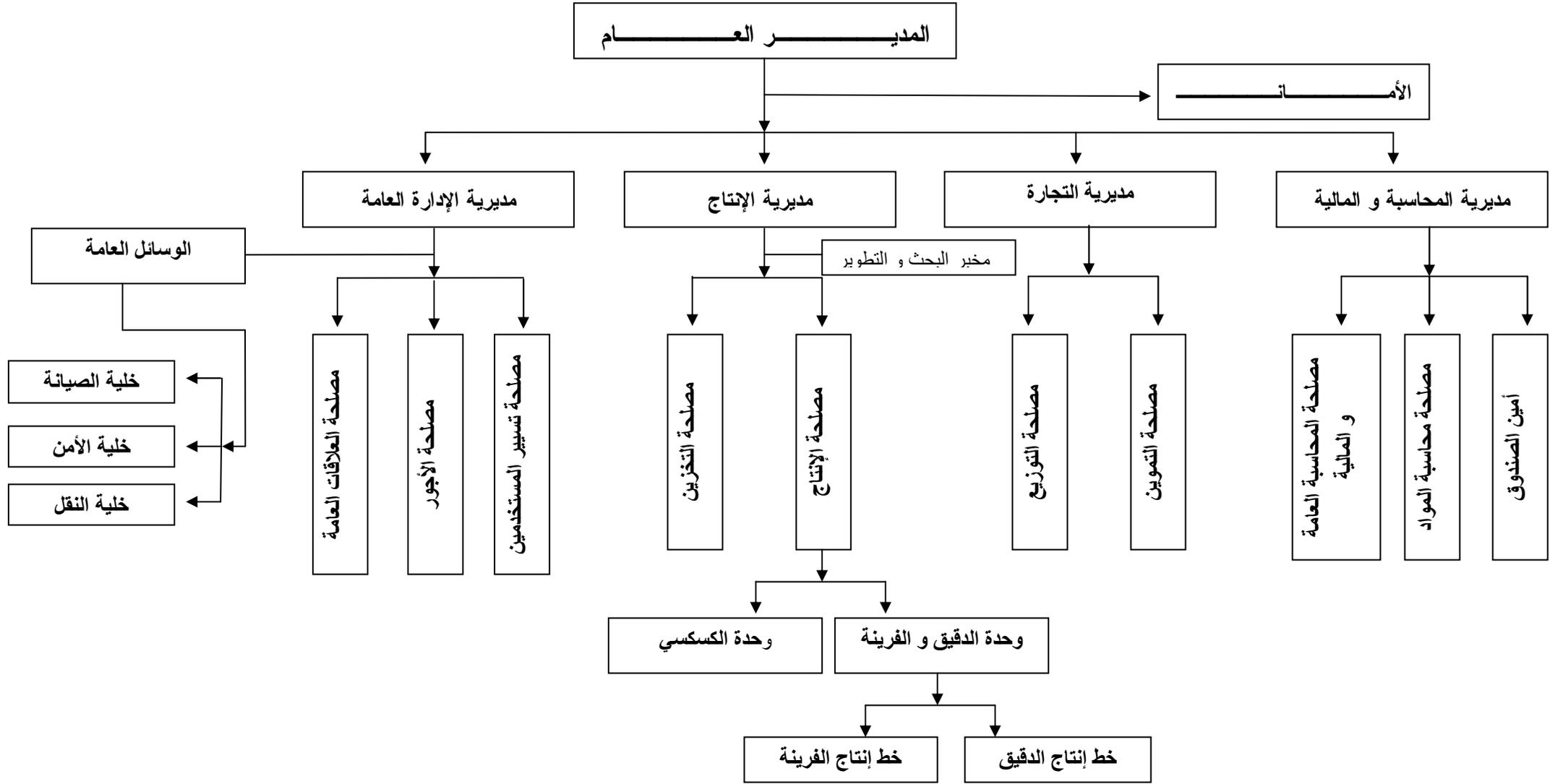
عملية انجاز الوحدات الأخرى , أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق و الفريئة كانت في شهر أكتوبر من عام 2000 , نهاية الأشغال في جويلية 2002 , أما الإنتاج الفعلي لمنتج الفريئة و الدقيق كان في شهر مارس من سنة 2003 , كانطلاق فعلي و مستمر .

أما فيما يتعلق بوحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في شهر سبتمبر لعام 2001 , و انتهت في ديسمبر 2002 , و دخلت مرحلة الانتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الى عدة مديريات ومصالح من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة, ويبين الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الادارية والعلاقات المختلة فيما بينها , و الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل 1-3 يبين هذه العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة :

شكل (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية المحاسبة و المالية

1- المدير التنفيذي : مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا , واتخاذ القرارات اللازمة في

الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .

2-الأمانة العامة : مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر و الوارد , واستقبال

العملاء و الزوار , و استقبال المكالمات الهاتفية و تحويلها بين مختلف المديريات و المصالح , و

تبليغ المعلومات الى مختلف المصالح .

3- المديرية الإدارية العامة : تحرص على تطبيق القوانين و ضبطها و تدرج تحتها المصالح التالية

:

1- مصلحة الوسائل العامة : تعمل هذه المديرية على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات

المختلفة ( وسائل نقل , عتاد , معدات , .... الخ ) , و كذا مراقبتها باستمرار , و استقبال

فواتير الموردين و القيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة , و تقوم بالمهام التالية :

أ- الصيانة : تعمل على صيانة الآلات و وسائل النقل و جميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة ,

و هي تقوم بعملية الصيانة بنوعها الوقائية و العلاجية . و تشمل خليتين :

خلية ميكانيكا الآلات .

خلية الكهرباء .

ب-الأمن : الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة , كذلك تقوم بتسجيل دخول و خروج الشاحنات

و حمولتها فارغة و معبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل

الشراء .

- ت-النقل : الحرص على تأمين و استقبال الطلبات الخاصة بالشراء و كذلك إيصال و تأمين النوعية الممنوحة للزبائن و كذلك نقل عمال المؤسسة .
- 2- مصلحة تسيير المستخدمين : هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد , و كذا توظيف و تصنيف العمال حسب الخبرة , و مراقبة العمال من حيث الغياب .
- 3- مصلحة الأجور : تقوم بإعداد الأجور , و إعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .
- 4- مصلحة العلاقات العامة : تعمل هذه المصلحة على القيام بجميع أنواع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل : صندوق الضمان الاجتماعي , مركز السجل التجاري .... الخ .
- 4-مديرية الإنتاج : تشرف على النتاج , الجودة و مراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج و تتمثل مهامها في :
- 1- التعريف بسياسة المنتج .
  - 2- تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل و العمل على تقليص وقت التسليم و كلفة الإنتاج .
  - 3- المشاركة في تكوين خصوصيات المادة الأولية , و المنتج النهائي .
  - 4- تأمين إنتاج مادة خاصة وفقا لنظام النوعية .
  - 5- تطبيق تقنية منظمة لتجهيزات الإنتاج و الصيانة .
  - 6- تقرير سياسة الصيانة بالنسبة للمؤسسة .
  - 7- تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية

8- تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة .

و يندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية : المخبر , مصلحة الإنتاج , مصلحة التخزين .

5-مديرية المحاسبة و المالية : تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية و المالية للمؤسسة , و تساهم في تطبيق و إنشاء البرنامج التجاري و تتفرغ عنها المصالح التالية : مصلحة المحاسبة العامة و المالية , مصلحة محاسبة المواد , أمين الصندوق , و تتفرغ عنها :

1- مصلحة المحاسبة العامة و المالية : تقوم بالمهام التالية :

- التقييد المحاسبي و إعداد القوائم المالية .
- إعداد البرامج المالية و الميزانيات التقديرية .
- تسيير جميع العمليات المحاسبية
- العمل على تنظيم و مراقبة العمليات المالية و التصريحات الشهرية و السنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية .
- تأمين و مراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة .
- متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة
- مراقبة فواتير الشراء و تحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين .

2- مصلحة محاسبة المواد : تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد ( دخول و خروج ) , و

إنشاء كشف المبيعات و جدول الشراء و البيع و الحالة التجارية للمبيعات .

3- أمين الصندوق : يقوم بتسديد مصاريف و أعباء المؤسسة و كذا تسديد أجور العمال و قبض

المداخل النقدية للمؤسسة .

6-مديرية التجارة : و يندرج تحتها المصالح التالية : مصلحة التجارة , مصلحة التموين و التوزيع

1- مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين مصلحة التجارة و مصلحة الإنتاج , حيث يتم إرسال بيانات

عن حجم الإنتاج و المخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها حيث تقوم بتوزيع المنتج حسب الأولوية حيث يوضع في سجل الطلبات يتضمن تاريخ الطلبية , حجم العملات بالنسبة للعميل , حجم الحقوق , ز ذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج و حجم الطلبات .

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية و كذا تحديد الطلبات , و البحث عن أسواق جديدة و زبائن جدد و العمل على مواجهة المنافسين و تحقيق أكبر قدر من المبيعات . إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع و متابعة حقوق المؤسسة لكل عميل و كذلك تحرير الفواتير و القيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم تقديم تقرير شهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر .

2- مصلحة الإرسال و التوزيع:تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة

التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة و الخاصة بالعملاء , كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية , و تقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي

والموضح فيه خروج البضاعة ، ثم إرساله إلى مدير المنتج ، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة و التغليف ، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها .

#### 7-مديرية الوسائل العامة

تعمل هذه المديرية على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة ( وسائل نقل ، عتاد معدات ) و كذا مراقبتها باستمرار ، واستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة وتندرج تحتها المصالح التالية :

1- مصلحة الصيانة : وتهتم هذه المصلحة بصيانة و مراقبة كل تجهيزات الإنتاج ، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة .

2- مصلحة الأمن ( خلية الأمن ) : مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة ، و تقوم كذلك بتسجيل دخول و خروج الشاحنات و حمولتها فارغة و معبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتراة .

3- مصلحة النقل : و تقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة و إيصال الطلبات إلى العملاء و نقاط البيع و كذلك نقل عمال المؤسسة .

#### 8-مديرية الإدارة العامة :

تحرص هذه المديرية على تطبيق القوانين و ضبطها و تندرج تحتها مصلحتين :

- 1- **مصلحة تسيير المستخدمين** : تحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال و تطبيق القانون و تراقب كل عمليات الفروع تحت مسؤوليتها , و بالتالي فان هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل و التسريح و كذا عقود التشغيل و مراقبة العمال من حيث الغيابات .
- 2- **مصلحة الأجور** : تحرص هذه المصلحة على إعداد الأجور من حيث تحديدها و حسابها , وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .
- 3- **مصلحة العلاقات العامة** : و تعمل هذه المصلحة على القيام بجميع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل صندوق الضمان الاجتماعي , مركز السجل التجاري ... الخ .

### المطلب الثالث : أهمية مؤسسة مطاحن الجنوب و أهدافها

#### أولاً: أهمية المؤسسة

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع ، و توجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تتنافس به المنتجات الأخرى , و هذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة , و عموماً يمكن تجسيد أهمية المؤسسة من خلال :

- 1- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية و ضرورية للمستهلك
- 2- تغطي المؤسسة جزءاً كبيراً من حاجيات السوق
- 3- تساهم في امتصاص جزء من البطالة من خلال توفير مناصب شغل

4- الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى

#### 5- ثانيا : أهدافها

نظرا لوعي المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه , و لكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية

خاصة بها و جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن , فقد سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين

الطويل و القصير , مع التركيز على جانب المنافسة و الزبون , و من بين هذه الأهداف :

1- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية

2- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق

3- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة

4- ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها

5- توسيع و تطوير وحدات الإنتاج و العمل

6- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار

تنافسية.

**المبحث الثاني : قياس تنافسية مؤسسة GMS بسكرة**

توجد العديد من المؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة كما أشرنا إلى ذلك الجزء النظري , و قبل التطرق إلى قياسية تنافسية مؤسسة GMS بسكرة . سوف نطرق إلى حساب بعض المؤشرات انطلاقا من المعلومات و الوثائق المتوفرة , و المتمثلة في تطور النتيجة الصافية , رقم الأعمال و القيمة المضافة خلال الفترة (2007-2011) .

**المطلب الأول : دراسة الوضعية المالية**

يمكن دراسة الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة من خلال جداول حسابات النتائج للفترة (2007-2010) , أما الوضعية المالية الأكبر منافس في القطاع : مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة , و يمكن إعطاء لمحة عن هذه المؤسسة :

- مطاحن الزيبان - القنطرة : هي إحدى الفروع التابعة لمجمع الرياض - سطيف , تقع بمدينة القنطرة بولاية بسكرة , دخلت هذه المؤسسة حيز الإنتاج في ماي 1983 بطاقة إنتاجية قدرها 1500 قنطار/اليوم . و نظرا لزيادة الطلب على الإنتاج فقد تم انجاز مسمدة جديدة بطاقة إنتاجية تقدر

بـ 4400 قنطار /اليوم و دخلت مجال الإنتاج سنة 1995 , و بنفس التاريخ تم دخول المطحنة الأصلية حيز التنفيذ لتبلغ الطاقة النظرية للإنتاج 5900 قنطار /اليوم للقمح الصلب و 1500 قنطار /اليوم فيما يخص القمح اللين . تم إنشاء المؤسسة بهدف تغطية احتياجات كل من ولايتي بسكرة وباتنة من السميد والدقيق وتتمثل تشكيلة منتجاتها في : سميد ممتاز , سميد عادي , دقيق ممتاز , دقيق الخبازة , مخلفات الطحن ( النخالة ) .

بالنسبة للمؤسسة المنافسة , فقد تمت الدراسة خلال الفترة (2011/2008) و ذلك حسب المعلومات المتوفرة لدينا حول هذه المؤسسة , و سنقوم بتحليل الوضعية المالية لهاتين المؤسستين بدراسة بعض المؤشرات المالية أهمها النتيجة الصافية و القيمة المضافة , و ذلك من أجل معرفة الوضع التنافسي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب .

### 1-النتيجة الصافية للمؤسستين :

تعتبر النتيجة الصافية عن النتائج المالية التي حققتها المؤسسة في مجال الانتاج و المبيعات , و مدى قدرتها على التحكم في التكاليف . و يمكن دراستها من خلال الجدول التالي بحيث :

م1:المؤسسة محل الدراسة ( مطاحن الجنوب - بسكرة ) .

م2 : المؤسسة المنافسة ( مطاحن الزيبان - القنطرة )

جدول (1-3): النتيجة الصافية للمؤسستين خلال الفترة (2011-2007) الوحدة  $10^6$  دج

السنوات	البيان					
	2011	2010	2009	2008	2007	
م1	24.61	23.32	- 39.95	51.31	87.19	النتيجة الصافية
م2	104.39	62.36	29.87	90.72	-	
م1	0.05	1.58-	1.7-	0.4-	-	معدل نمو
م2	0.67	0.52	1.09	-	-	النتيجة الصافية

**المصدر :** من إعداد الطالب بناء بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسستين .

من خلال الجدول يمكن ملاحظة مايلي :

- مؤسسة مطاحن الجنوب حققت خسارة خلال سنة 2009 , و معدل نمو سالب خلال السنوات 2008,2009,2010 . في حين حققت معدل نمو موجب فقط خلال سنة 2011 لم تتجاوز 1% , و ذلك رجع إلى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها . في حين أن المؤسسة المنافسة لم تحقق أي نتيجة سالبة خلال سنوات الدراسة و ذلك يرجع إلى التحكم الجيد في التكاليف مقارنة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب .
- خلال سنة 2010 نلاحظ ارتفاع في معدل النمو لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لكن تبقى النتيجة سالبة في حين انخفاض هذه النسبة بالنسبة لمؤسسة مطاحن الزيبان .
- من خلال الجدول يمكن ملاحظة أيضا انخفاض في معدل النتيجة الصافية خلال سنة 2009 للمؤسستين مقارنة بسنة 2008 لكن بنسبة أكبر بالنسبة لمؤسسة مطاحن الجنوب و في سنة 2011 نلاحظ ارتفاع في معدل النمو بالنسبة لمؤسسة مطاحن الجنوب , و في سنة 2011 نلاحظ ارتفاع في معدل النمو بالنسبة لكلا المؤسستين .

اعتمادا على ما سبق يمكن الوصول إلى مايلي :

- معدل النتيجة الصافية كان سالب في أغلب سنوات الدراسة بالنسبة لمؤسسة مطاحن الجنوب و هو ما يرجع إلى عدم قدرتها على التحكم الجيد في تكاليفها و الاستفادة من تزايد الطلب المحلي على منتجاتها .

- لم تحقق المؤسسة المنافسة أية نتيجة سالبة خلال فترة الدراسة و هو ما يعكس قدرتها على التحكم في التكاليف مقارنة بالمؤسسة محل الدراسة .
- على الرغم من المنافسة الحادة الموجودة بين المؤسستين إلا أن أي واحدة من هاتين المؤسستين لم تستفيد من نتائج المؤسسة المنافسة بحيث نلاحظ أن الانخفاض في معدل النمو لأي مؤسسة يقابله انخفاض بالنسبة للمؤسسة المنافسة و ذلك راجع إلى تشابه الظروف داخل القطاع كتكاليف المواد الأولية , القدرة على الحصول عليها ... و غيرها
- ارتفاع معدل نمو النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن الجنوب خلال سنة 2010 و ذلك راجع لاستفادتها من انخفاض معدل نمو النتيجة الصافية لمؤسسة مطاحن الزيبان خلال هذه السنة, ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف التي ساهمت في انخفاض معدل النمو للمؤسسة المنافسة هي ظروف داخلية متعلقة بالمؤسسة .

**2 معدل النتيجة الصافية :** يعد هذا المعدل مؤشرا إجماليًا لنشاط المؤسسة , و يحسب بالعلاقة

التالية :  $\text{معدل النتيجة الصافية} = \frac{\text{النتيجة الصافية/رقم الأعمال}}$

من خلال هذه العلاقة , يمكن حساب معدل النتيجة الصافية للمؤسسة خلال السنوات محل الدراسة

كما يلي :

جدول (2-3) معدل النتيجة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2007-2011) الوحدة  $10^6$  دج

معدل النتيجة الصافية		النتيجة الصافية		رقم الأعمال		السنوات
م 2	م 1	م 2	م 1	م 2	م 1	

2007	1273	-	87.2	-	0.06	-
2008	1271	1241	51.31	90.72	0.04	0.071
2009	975	1056	39.95-	29.87	0.04-	0.030
2010	935.16	837	23.32	62.36	0.025	0.074
2011	1195	1549	24.61	104.38	0.021	0.076

المصدر: من إعداد الطالب بناءً بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسستين

- من خلال الجدول نلاحظ أ النتيجة الصافية تمثل : 6.8 % , 4 % , 2.5 % , 2.1 % من رقم الأعمال المحقق من طرف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب , و تظهر هذه النسبة سالبة سنة 2009 و ذلك نظرا لأن المؤسسة حققت خسارة خلال هذه السنة , و يمكن إرجاع السبب لعدم قدرتها على السيطرة على محيطها الداخلي و الخارجي .
- بالنسبة للمؤسسة المنافسة فالنتيجة الصافية من خلال الجدول تمثل : 7.1 % , 3 % , 7.4 % , 7 % و هي موجبة خلال كل سنوات الدراسة و ذلك لعدم تحقيق المؤسسة لخسارة خلال هذه الفترة , و ذلك لمعرفة التحكم في بيئتها الداخلية و الخارجية مقارنة بالمؤسسة محل الدراسة .

3- معدل القيمة المضافة تشير القيمة المضافة إلى القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق . أما على مستوى الاقتصاد الكلي يعود معنى القيمة المضافة على مساهمة عناصر الإنتاج : العمالة , الأرض و رأس المال لزيادة قيمة منتج معين .

أما معدل القيمة المضافة فيتدرج بنية الإنتاج في المؤسسة , و الذي يؤثر على احتياجات التمويل , و يحسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{م القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

يمكن حساب معدل القيمة المضافة بالاعتماد على العلاقة السابقة , و تلخيص النتائج في الجدول التالي :

جدول (3-3) : معدل القيمة المضافة للمؤسستين خلال الفترة (2007-2011)

السنوات	القيمة المضافة		معدل القيمة المضافة	
	1م	2م	1م	2م
2007	245.34	-	0.192	-
2008	227.46	165.48	0.179	0.133
2009	120.55	111.810	0.123	0.106
2010	154.40	144.195	0.165	0.172
2011	175.44	274.34	0.147	0.177

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسستين

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن القيمة المضافة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمثل : 19.2% , 17.8% , 12.3% , 16.11% , 14.68% من رقم أعمال المؤسسة خلال السنوات 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 , في حين تمثل نسبة 13.3% , 10.6% , 17.2% , 17.7% , بالنسبة للمؤسسة المنافسة خلال السنوات 2009, 2010, 2011, 200,

من خلال هذه النتائج يمكن الوصول إلى مايلي :

- هذه النسب مقارنة نسبيا خلال السنوات محل الدراسة لكلا المؤسستين و تعبر عن الجودة النسبية لأداء كل مؤسسة واستغلالها بشكل نسبي لعناصر الإنتاج خاصة مع التكنولوجيا المستخدمة .
- كان بإمكان المؤسستين استغلال عناصر الإنتاج بشكل أفضل و الاستفادة أكثر من العامل التكنولوجي الذي يميزها عن باقي المنافسين بحيث أن النسب المحصل عليها لم تتجاوز 20 %

### المطلب الثاني : محددات تنافسية المؤسسة

بعدما تناولنا محددات التنافسية من الجانب النظري, وجب إعطاء الصيغة العملية من خلال إسقاط هذه المحددات على واقع المؤسسة بهدف تحليل محيطها التنافسي كما يلي :

- تعتبر وحدة السميد و الدقيق من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي حيث تناظر طاقتها الإنتاجية فروع الرياض " سطيف"
- تتميز تجهيزات الإنتاج " المطحنة" بالعصرنة و الحداثة فهي من ماركة عالمية من مؤسسة (BULHER) السويسرية والتي تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم . وتقدر طاقة الإنتاج النظرية لمطحنة السميد بـ 220 طن/يوم أما الطاقة النظرية لمطحنة الدقيق فهي 330 طن/ اليوم , مع الإشارة الى أن الطاقة الحالية النظرية للطحن و التي تقدر بـ 550 طن/يوم قابلة للتوسع الى 1000 طن/يوم.

تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في سوق تسوده المنافسة الاحتكارية , و ذلك لوجود عدد قليل من المنتجين في قطاع الطحن في الجزائر و الذين يحاولون بيع منتجاتهم في شكل تنافس حر فيما بينهم مع بعض الحرية النسبية في تحديد الأسعار مع الأخذ بعين الاعتبار لمنتجات المنافسين

و التي تعتبر بدائل جيدة و لكن غير تامة بعضها لبعض و إضافة إلى حرية الدخول و الخروج من و إلى السوق.

و يتمثل أغلب المنافسين المتواجدين في قطاع الطحن على المستوى المحلي بسكرة في مطاحن , منها 5 تابعة للخواص , و مؤسسة واحدة عمومية و هي مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة و يمكن تلخيص هيكل لمنافسة قطاع الطحن بولاية بسكرة في الجدول التالي :

جدول (3-4): المنافسين في قطاع الطحن بولاية بسكرة

المطاحن	الطاقة الإنتاجية (قنطار/يوم)		تاريخ بداية النشاط	بلد صنع آلات الطحن
	القمح الصلب	القمح اللين		
مطاحن الزيبان القنطرة	5900	1500	1997	إيطاليا
مطاحن الغزال	2000	1800	جانفي 2001	تركيا
مطاحن بوابة الصحراء	1250		جويلية 2001	تركيا
وحدة السميد و أوماش	2200	3300	فيفري 2003	سويسرا

الدقيق GMS					
تركيا	جويلية 2003	500	500	زربية الوادي	مطاحن البركة
تركيا	ماي 2004	1000		لوطاية	مطاحن الإخوة حوحو

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات من مديرية التجارة .

و يمكن دراسة محددات التنافسية من خلال القوى الخمس لبورتر كمايلي:

### 1. تهديد الداخلين المحتملين :

يسود قطاع الطحن في الجزائر احتكار القلة نظرا لوجود عدد قليل من المؤسسات التي تتقاسم السوق فيما بينها , مع صعوبة دخول منافسين جدد الى نفس القطاع .

أما ما يمكن اعتباره حاجزا أما دخول منافسين جدد إلى الصناعة هو اقتصاديات الحجم الكبير نظرا لضخامة الصناعة و ارتفاع الصناعة و ارتفاع تكاليف معدات الإنتاج , إضافة إلى سمعة المؤسسات المتواجدة في السوق لدى المستهلك الجزائري و التزامها لدى عملائها , و كذا السعر التنافسي مقارنة بارتفاع عوامل الإنتاج و عدم توفرها محليا .

و في المقابل فان عدم قدرة المؤسسات المتواجدة في القطاع على تغطية الطلب المحلي و الذي يعتبر في تزايد مستمر , و كذا دعم الدولة للمادة الأساسية فان ذلك قد يشجع مؤسسات جديدة على الدخول

إلى السوق بغية تحقيق أرباح اقتصادية , مما يجعل سوق الطحن في الجزائر سوقا جذابا و محفزا لدخول منافسين جدد اليه .

## 2. تهديد المنتجات البديلة :

يمكن اعتبار منتجات الطحن في الجزائر مادة أولية أساسية بالنسبة للمستهلك الجزائري , و هي منتج أساسي يصعب إيجاد منتج بديل له , و ما يمكن اعتباره تهديدا بديلا للتوسع في تشكيلة المنتجات بالنسبة للمؤسسات نحو اقتناء منتجات المنافسين , و يعتبر الاستيراد تهديدا آخر للمؤسسة خاصة مع عدم قدرة المؤسسة و كذا المؤسسات المتواجدة في القطاع على تغطية الطلب المحلي رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لدعم و حماية المادة الأولية .

## 3. القوة التفاوضية للموردين :

تعتمد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على المادة الأولية الأساسية و المتمثلة في القمح بنوعيه : الصلب و اللين , و تقوم الدولة بدعم هذه المادة الأساسية من أجل وصولها الى المستهلك بأسعار أقل . و تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد , و يتصف موردي المواد الأولية بالندرة و من ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين . و تستمر الدولة في دعم المؤسسة بالمادة الأولية و ذلك على مدى التزام المؤسسة بالجودة و المواصفات المطلوب توفرها في المنتج من جهة , و التزامها بالأسعار المحددة من جهة أخرى .

و تعاني الوحدة من احتكار تعاونية الحبوب لتوريد المادة الأولية و التي لا تزود الوحدة سوى بنصف كمية الطاقة الإنتاجية مع غياب بديل آخر , و في المقابل عدم إمكانية اللجوء الى رفع نسبة الكمية المستوردة ( لا تتجاوز 20 % ) و اللجوء الى المستوردين الأجانب بسبب ارتفاع تكلفة القمح في الأسواق العالمية

#### 4. القوة التفاوضية للمستهلكين :

نظرا لتواجد مجموعة من المنتجين في نفس القطاع و الذين ينافسون على السعر و الكمية , فانه يتوجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية للمستهلكين للمنتج , و يعتبر معيار الجودة من بين المعايير التي يعتمد عليها كمحدد التنافسية , و هذا المعيار يحتم على المؤسسة تحسين جودة المنتج للزبون

و نظرا لوجود عدة مؤسسات منافسة لمؤسسة **GMS** بسكرة في نفس القطاع فان المؤسسة قد تواجه خطر تحول العملاء نحو باقي المنافسين , لذا فهي تقوم أحيانا بمنح العملاء كميات إضافية مجانا أو التخفيض في السعر و ذلك لكسب ولاء العمل , و هي من جهة أخرى لا يمكنها الزيادة في السعر أو عدم الالتزام بالطلبات.

و يتمثل أغلب عملاء المؤسسة في تجار الجملة المحليين الذين يملكون قوة مساومة كبيرة يمكنهم من خلالها الضغط على المؤسسة بتقديم الأفضل من أجل ضمان ولائهم لمنتجات المؤسسة .

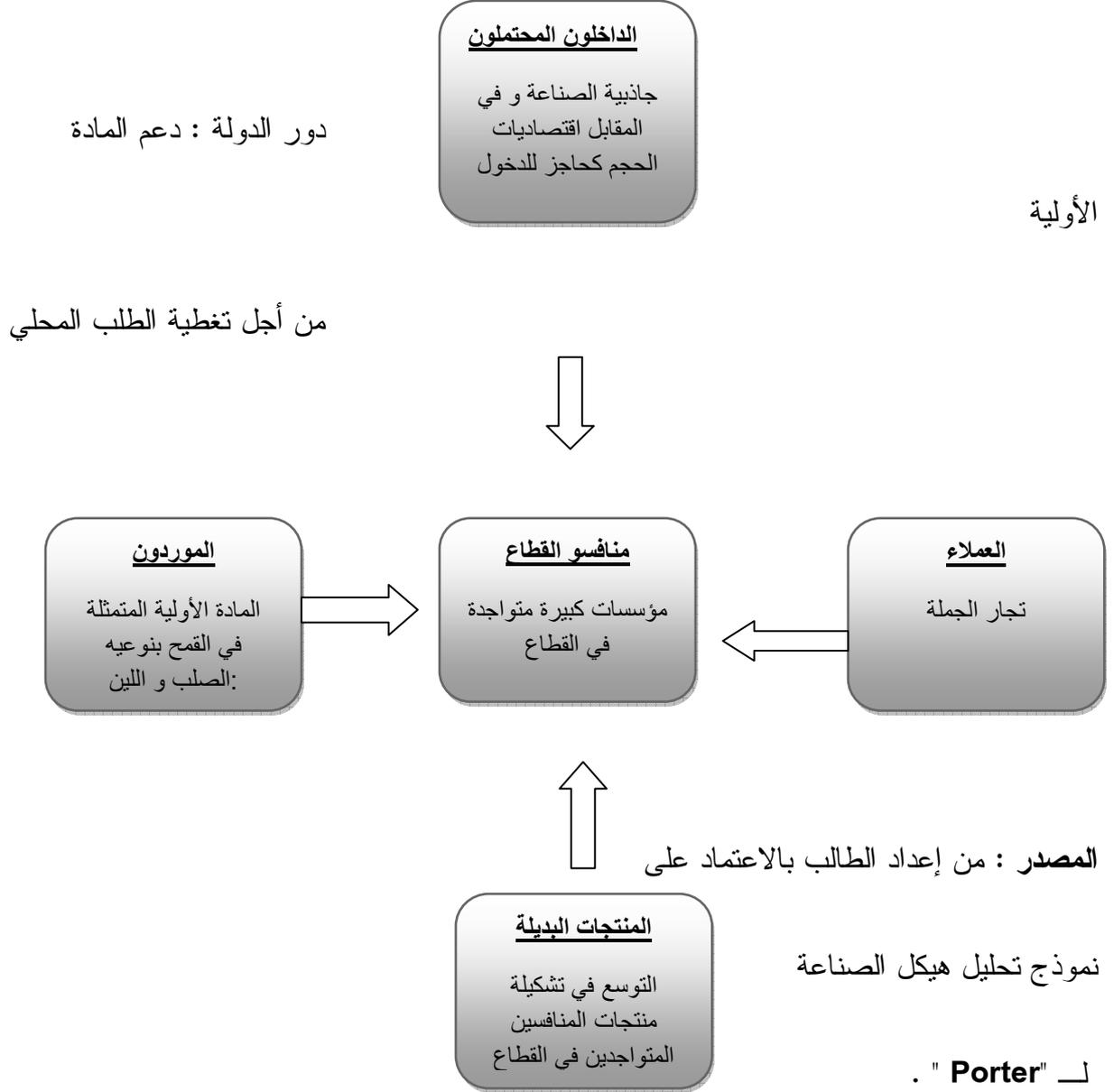
#### 5. التكنولوجيا المستخدمة

ركز مسيرو الوحدة على العامل التكنولوجي , اذ يتم استخدام في عملية الإنتاج مطحنة سويسرية من نوع (BULHER) , و التي تعتبر من أحدث أنواع التكنولوجيا مقارنة بالمطاحن الأخرى المتواجدة في نفس القطاع , و هذه التكنولوجيا تسمح للوحدة بتطوير طاقتها الإنتاجية لتصل إلى 10.000 قنطار يوميا

### 6. دور الدولة

على الرغم من أن تحليل "Porter" لمحددات الميزة التنافسية , وضع دور الدولة من بين المحددات المساعدة بدلا من وضعه كمحدد أساسي للميزة التنافسية , إلا أنه يعتبر عامل له دور كبير في التأثير على المحددات الأساسية بالنسبة للمؤسسة , و تؤثر الدولة في كل عوامل الإنتاج , ظروف الطلب , المنافسة المحلية من خلال السياسات التي تتبناها , فتتدخل بطريقة ايجابية عن طريق دعمها و توفيرها للمادة الأولية و المتمثلة في القمح بنوعيه اللين و الصلب من أجل تدعيم المنتج المحلي , و ذلك من أجل رفع القدرة التنافسية للصناعة المحلية , و هذا كله يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الناشطة في هذا المجال . و انطلاقا من المعلومات السابقة , يمكن توضيح البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال نموذج القوى الخمسة لـ Porter في الشكل التالي :

شكل (3-2) : تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة بسكرة GMS حسب نموذج القوى الخمس الأولية



### المطلب الثالث : قياس مؤشرات التنافسية

سوف نقوم في هذا المطلب بقياس مؤسسة مطاحن الجنوب من خلال مؤشر الإنتاجية و التكاليف و التي تم التطرق إليها في الجانب النظري :

#### 1.مؤشر الإنتاجية الكلية

يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف عوامل الإنتاج}}$$

و يوضح الجدول التالي تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لمؤسسة مطاحن الجنوب و كذا مطاحن الزيبان - القنطرة خلال الفترة (2007-2011) :

جدول (3-5): تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للمؤسستين خلال الفترة (2007-2011)

الوحدة 10<sup>6</sup> دج

البيان	2007	2008	2009	2010	2011
القيمة المضافة	1م	245.34	227.46	120.55	154.4
	2م		165.48	111.810	144.19
تكاليف عوامل الإنتاج	1م	1324.05	1128.83	1026.52	1269.77
	2م		1542.51	2741.01	1428.93

0.13	0.15	0.11	0.17	0.18	1م	الإنتاجية الكلية
0.28	0.11	0.04	0.11	-	2م	للعوامل
0.15	0.36	0.35-	0.05-	-	1م	معدل نمو
1.54	1.75	0.64-	-	-	2م	الإنتاجية الكلية للمؤسساتين

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- الإنتاجية الكلية لمؤسسة مطاحن الجنوب انخفضت بشكل مستمر خلال سنتي 2008 و 2009 بنسب 5% ، و 35% على التوالي و يرجع ذلك لارتفاع تكاليف الإنتاج ، إلا أن هذه القيمة قد زادت خلال سنتي 2010 و 2011 بمعدل 36% و 15% على التوالي و يرجع ذلك لارتفاع تكاليف الإنتاج ، إلا أن هذه القيمة قد زادت خلال سنتي 2010 و 2011 بمعدل 36% و 15% على التوالي و يرجع ذلك للارتفاع المسجل في القيمة المضافة مقارنة بارتفاع تكاليف الإنتاج .
- بالنسبة لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة فان هذه النسبة كانت سالبة خلال 2011 ، و يمكن للمؤسسة محل الدراسة استغلال ذلك من أجل الاستحواذ على حصة سوقية أكبر على حساب هذا المنافس .

## 2. مؤشر التكاليف

و تمثل جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعملية الإنتاجية , والتي تعتبر مؤشرا معبرا عن التنافسية . و يمكن حساب هذا المؤشر من خلال الجدول التالي :

جدول (3-6): تطور معدل تكلفة الصناعة المتوسطة للمؤسسة خلال الفترة (2007-2011)

البيان	2007	2008	2009	2010	2011
تكاليف الصناعة 10 <sup>6</sup> دج	1318.05	1324.05	1128.83	1026.52	1269.77
كمية الإنتاج 10 <sup>3</sup> (قنطار)	696.91	290.8	974.89	327.13	617.7
تكلفة الصناعة المتوسطة	-	1.35	0.32-	0.04	0.34-

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل التكاليف الوحدوية لمنتجاتي الدقيق و الفرينة للوحدة كان موجبا خلال سنة 2008 على الرغم من انخفاض الكمية المنتجة خلال هذه السنة و يرجع ذلك لارتفاع التكاليف , ثم انخفض هذا المعدل سنة 2009 بنسبة 0.32 على الرغم من ارتفاع كمية الإنتاج و لانخفاض التكاليف أيضا في هذه السنة , ثم يرتفع هذا المعدل بـ 0.04 سنة 2010 و ذلك راجع لانخفاض تكاليف الصناعة و الزيادة في الكمية المنتجة , أما في سنة 2011 فقد عاد هذا المعدل الى الانخفاض بـ 0.34 و يرجع ذلك كما هو مبين من الجدول للارتفاع في التكاليف و زيادة الكمية المنتجة خلال هذه السنة .

### المبحث الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات للاكتساب ميزة تنافسية

#### المطلب الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين وعلى قوة الموردين

أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين.

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات , لذلك و من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت المؤسسة من تقليل هذه القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب تكاليف التحويل وهي تكاليف إعادة تدريب العاملين و إعادة هندسة الإنتاج , والآلات والمعدات والخدمات المقدمة من قبل المشتريين و غيرها , وبالاعتماد أيضا على نظام معلومات متقدم لكل مشتري منها من خلال معالجة طلباتهم من خلال هذا النظام بسهولة وسرعة وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء و التخزين لهؤلاء المشتريين بالإضافة لسرعة التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مفاوضة المشتري .

ثانياً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تقليل الأرباح للمؤسسة وأما المقصود بالموردين هؤلاء الذين يوردون المواد الخام , السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة بالإضافة إلى الأيدي العاملة وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية , وقد اعتمدت المؤسسة للتغلب على نقابات العمال والأيدي العاملة مثلا أنظمة أتمتة الإنتاج, وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين و أسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى

إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين وتعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر الموردين الموجودين في الجزائر وذلك لامتلاكها لأكبر مخزن للحبوب بإفريقيا.

**المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنتجات البديلة وعلى قوة الداخلين الجدد.**

**أولا : تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة إحلال السلع البديلة**

تعد المنتجات البديلة لسلع المؤسسات من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و بالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها, إذا استطاعت هذه السلع البديلة من جذب المستهلكين والإحلال محل سلع هذه المنظمات, إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه لذلك فان تكنولوجيا المعلومات تقوم فلسفتها على التوجه بالمعلومات لكي تتفاعل مع التوجه بالعميل في إطار التسويق التفاعلي بحيث تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى السلع البديلة.

وبما أن المؤسسة تنشط في قطاع صناعي لا يتأثر بالمنتجات البديلة فهي تعمل باطمئنان.

**ثانيا :تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الداخلين الجدد**

إن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب هذا المنافس الجديد وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا وحتى تستطيع المؤسسة من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع أو برامج الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة و حديثة , من خلال قاعدة بيانات حديثة و شاملة.

فمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تستخدم أنظمة معلومات خبيرة expertsystems التي تساعد على تقديم الحلول المبنية على المعرفة والخبرة للمشاكل المعقدة في زمن قياسي , مع المقدرة على النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة .

### المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في نفس المجال

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا للمؤسسة في التعامل مع منافسيها على مستوى نفس الصناعة بشكل فاعل و أفضل, فنظم المعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على مواجهة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التميز باستخدام تجهيزات الإنتاج " المطحنة" بالعصرنة و الحداثة فهي من ماركة عالمية من مؤسسة (BULHER) السويسرية و التي تمتلك أجود و أحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم . و تقدر طاقة الإنتاج النظرية لمطحنة السميد بـ 220 طن/يوم . أما الطاقة النظرية لمطحنة الدقيق فهي 330 طن/ اليوم , مع الإشارة إلى أن الطاقة الحالية النظرية للطحن و التي تقدر بـ 550 طن/يوم قابلة للتوسع إلى 1000 طن/يوم , وأيضا استخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله .

**خلاصة الفصل الثالث:**

من خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية، هذا من خلال إجابة عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على الأسئلة المطروحة عليهم والمعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، حيث ظهر أن هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية ، ومع هذا فإن بعض النتائج غير متوافقة مع واقع المؤسسة الجزائرية ، وهذا يعود لكون استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية هي في مراحلها الأولى، فدور تكنولوجيا المعلومات تبرز أكثر مع كثرة الاستعمال.

الختام

إن ما يمكن استنتاجه أو الوصول إليه من خلال هذه الدراسة هو أن هناك جهود تبذل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش من أجل إدماج المؤسسة الجزائرية وتأهيلها مع التطورات الحاصلة.

وفي ضوء ما تم التطرق إليه يتضح أن من أجل الحصول على ميزة تنافسية يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على زيادة كل من كفاءة وفاعلية الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار و الإبداع من أجل الوصول إلى كسب ثقة الزبون بالكفاءة والفعالية العالية التي تطمح المؤسسة للوصول إليها، وكذلك سهولة الوصول إلى أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

لكن الملاحظ أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ليست واضحة بالقدر الكافي كما هو الحال على المستوى العالمي، وهذا قد يعود حسب وجهة نظرنا إلى سببين رئيسيين هما:

**الأول:** هو أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة هي في مراحلها الأولى، وبالتالي فإن دورها غير واضح.

**الثاني:** هو أن الموارد البشرية بالمؤسسة لا تستغل هذه التكنولوجيات بصفة كاملة، وهذا قد يعود على أكثر تقدير لضعف درجة التأهيل للموارد البشرية مع هذه التكنولوجيات، وكذلك قلة البرامج التكوينية في التكنولوجيات التي تتميز بالسرعة في التقدم.

### نتائج الدراسة:

وعليه وبناء على كل ما سبق ذكره نحاول أن نستنتج من خلال هذه الدراسة فيما يخص تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الانتاجية ما يلي:

1- أظهرت آراء العمال من خلال التحدث معهم على أن تكنولوجيا المعلومات لديها أثر إيجابي على عناصر الميزة التنافسية ، الأمر الذي يشير إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين.

2- يعد استعمال شبكة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة أهم وسيلة للتواصل.

3- يظهر في المؤسسة إهمال الدور الذي يلعبه التكوين والتعليم الإلكتروني، هذا بالرغم من أن العمال يدركون دوره الإيجابي.

4- تكنولوجيا المعلومات ساعدت عناصر الميزة التنافسية في عدة جوانب منها:

- السرعة.

- **الثقة في الأداء:** فبفضل تكنولوجيا المعلومات أصبحت نسبة الخطأ تقريبا غير واردة.

- **تقليل التكاليف:** فالسرعة تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وهذا ما يسمح

باتخاذ قرارات وإجراءات في وقتها المناسب قبل فوات الأوان، أما الدقة في الأداء فتؤدي

إلى تفادي التكاليف المترتبة عن الأخطاء.

5- ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام

الكلاسيكي، ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض

الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة الحصول على المعلومة، أما اليوم فبفضل التسهيلات

والمزايا التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات يمكن تفادي هذه الصعوبات، مما يساهم في تأدية

العمل بشكل أفضل.

6- أدى العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى تقليل حركة العمال داخل المؤسسة، وهذا يساعد أكثر

في تكريس الجهد البشري في العمل، عوض التنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على

معلومة مثلا أو موافقة من طرف المسؤول، أما اليوم وبفضل العمل على الشبكة يمكن القيام بمعظم الأنشطة عبر الحاسوب بأسرع وقت ودون الحاجة إلى التنقل.

7- لقد منحت تكنولوجيا المعلومات للعمل شفافية أكبر، بحيث لم يعد تداول المعلومات داخل المؤسسة يخضع للإجراءات البيروقراطية، كما ساعدت كذلك على إعطاء مصداقية أكبر لعملية التقييم بين العمال من طرف المسؤولين.

8- إن الحديث عن المزايا الايجابية التي منحتها تكنولوجيا المعلومات في تأدية مختلف الأنشطة بكفاءة وفعالية، لا يعني أنها لا تتطوي على بعض السلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود إلى قصور معارف الأفراد تجاه هذه التكنولوجيا واستخدامها، أو لقصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية، والتي تكون في الغالب لعدم استشارة المتخصصين في ذلك المجال.

9- لا أثر لبعض أنظمة المعلومات، كالأنظمة الخبيرة في ممارسة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

10- عدم استغلال ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات من تدفق غير مسبوق من المعلومات ونقلها إلى العمال، وإن كان هناك استغلال فيبقى هذا الاستغلال نسبي.

### الاقتراحات:

في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالاقتراحات التالية:

1- من المفروض على المسيرين مشاركة العنصر البشري بقوة في القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات المراد إدماجها، وهذا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة منها، فكل الجهود أو الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تبقى مبتورة ما لم يشارك في صنعها الأفراد.

- 2- تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات ، وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم ، فالإنسان بطبعه يخاف مما يجمله خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات تتميز بالتغيير الدائم والسريع.
- 3- تكوين وتمكين العمال من استعمال التكنولوجيا بشكل مكثف وقوي، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل ضئيل داخل المؤسسة لا يسمح بالاستفادة من منافعها، ولا يساعد في تحقيق الأرباح وتقليص التكاليف.
- 4- من المستحسن على المشرفين إرساء مختلف التطبيقات المعلوماتية داخل المؤسسة مع مراعاة خصوصيات العمل في تصميمهم لهذه البرامج والنظم المعلوماتية حتى تكون هذه التطبيقات أكثر استجابة لاحتياجات المؤسسة وبالتالي حاجة العمال، وهذا ما يشجع على استخدام والإقبال على هذه التكنولوجيا والوثوق بها.
- 5- ضرورة أن يولي المسؤولين في المؤسسة اهتماما زائدا بالمزايا التنافسية.
- 6- التأكيد على أن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح تكنولوجيا المعلومات وكذا المزايا التنافسية هو الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، الأمر الذي يتطلب اهتمام الإدارة العليا وحرصها على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، واستمرار تطويرها وتمييزها وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي من شأنها أن تحفز وتساند على الإبداع والابتكار.
- 7- ضرورة تبني المؤسسة استراتيجيات تكوين وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وعناصر الميزة التنافسية بشكل خاص.
- 8- إحداث نظام يعمل على تكامل عناصر الميزة التنافسية مع تكنولوجيا المعلومات ، يأخذ على عاتقه مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وتسخيرها لأعمال المؤسسة.

9- حماية الأنظمة المعلوماتية في حدود المؤسسة باستخدام الكلمات السرية وتحديد الأشخاص المخول لهم الدخول إلى هذه الأنظمة، لأن أي معالجة سيئة مقصودة أو غير مقصودة للمعلومات قد تؤدي إلى انهيار النظام ، وكذلك مواكبة تطور البرمجيات المضادة للفيروسات.

### آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها، هذا لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- إجراء دراسة مماثلة ولكن على مستوى المؤسسات العامة، هذا لمحاولة إجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات الخاصة.
- آفاق تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية "الإمكانات والعوائق".
- التصور الاستراتيجي للمؤسسة الإنتاجية الجزائرية في ظل تكنولوجيا المعلومات .
- دراسة لدور العمالة في نجاح أو فشل المشاريع التكنولوجية داخل المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.
- دور الميزة التنافسية في إعطاء دفعة قوية للمؤسسة الإنتاجية الجزائرية.
- دور نظام المعلومات التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا بأكبر قدر في تناول هذا الموضوع، والذي يطرح الكثير من الفرص أمام الباحثين لتوسيع آفاقه والتطرق لمختلف عناصره.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### I. المراجع باللغة العربية

#### 1/ الكتب

1. أبو بكر محمد الهوش، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل، عصمي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
2. أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية، المجلد رقم 22، العدد 2001، 27.
3. بول جامبل، جون بلا كويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق، مصر، 2003.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
7. سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001.
8. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الكتب، الإسكندرية، 2003.
9. عبد الحميد اسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
10. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007.

11. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. على محمد منصور، مبادئ الإدارة"أسس ومفاهيم"، الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية، القاهرة،1999 .
13. على محمد منصور، مبادئ الإدارة"أسس ومفاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
14. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر،2002.
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب، مصر، 2005.
16. كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال، عالم الكتب ، القاهرة،مصر،2002.
17. محمد السعيد أوكيل، اقتصاد و تسييرالابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1994.
18. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، مصر،2002.
19. محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
20. منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
21. نبيل مرسي قليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1997.

## 2/ الملتقيات

1. أمال حاج عيسى، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 22-23 أبريل 2003 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
2. حماني محمد درويش، عبد القادر ناصور، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
3. رتيبة حديد ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قُدمت إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
4. شيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
5. طيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

6. طيب سعيد، منور أوسرير، البعد التكنولوجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر .
7. عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات ، المعرفة : الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12 - 13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
8. عبد الفتاح علاوي ، عبد الرحمان القرى ، محمد لحسن علاوي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة؛ المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، 12-13 نوفمبر 2005 ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
9. عياش قويدر ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصناعية .
10. فاطمة الزهرة غربي ، خديجة بلعلياء، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الشلف، الجزائر.

1. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
2. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005- 2006 .

#### 4/ المجالات

1. سعاد بومايله وفارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت، العدد 03، مارس 2004.

#### 5/ مواقع الانترنت

1. إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الخط: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf), 26/02/2014, 09:58
2. يحي اليحياوي، على الخط : <http://www.trcsr.com/detail.php?id=7> 13:23 2014/02/24
3. محيي الدين حسانه ، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، على الخط : <http://www.arabcin.net/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=100> 9:45 2014/02/18
4. <http://forums.naseej.com/showthread.php?t=88363> 8:30 2014/02/12

#### II. المراجع باللغة الأجنبية

- 1- porter . l'avantage concurrentiel des nation .inter édition. paris. 1993.