

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

الموضوع:

نظام المعلومات المحاسبي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
الاقتصادية دراسة ميدانية - مؤسسة مولاي وأولاده للمشروبات

تحت إشراف:

- د. عبد القادر قرادي

من إعداد الطالبتين:

- هناء تاج

- وفاء مشراوي

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

د. بو بكر نبق

مقررا

أستاذ محاضر أ

د. عبد القادر قرادي

ممتحنا

أستاذ محاضر أ

د. مصطفى مراد

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء- الآية (٨٥)

الإهداء

الى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري.....أمي الغالية حفظها الله.

الى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر لي كل أسباب الراحة أبي الغالي العزيز ابقاه الله لي.

الى الذين وفرو لي كل أسباب التوفيق والنجاح وأفراحي ... اخوتي الأعرء وكافة الأهل والأقارب.

الى صديقتي رفيقة دربي تاج هناء.

الى الذين أءلو أفكارى وبددو حجب الظلمة فى نفسى أسانءتى ومعلمى.

الى وءهنا بالتعليمات والارشادات الأستاذ... قرادى عبد القادر.

الى ءمىع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب أهدى لهم هذا العمل المتواضع.

مشراوى وفاء
مشراوى وفاء

الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى
هي ذي ثمرة جهدي أجنبيها اليوم هي هدية أهديتها الي:

والدي الغالي حفظه الله.

امي العزيزة أطال الله عمرها.

جميع إخوتي وأخواتي وأصدقائي.

والى من ساندني في انجاز هذا العمل.

تاج هناء

شكر وتقدير

لله الحمد والمنة على انجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر
ثم شكر وتقدير الى كل من الأستاذ قرادي عبد القادر على
توجيهه وارشاداته لإعداد هذا العمل.

كما أقدم بتشكراتي واحترامي الى العاملين بوحدة الصيانة الاغواط
شركة مولاي وأولاده خاصة الأستاذ حاج عيسى زوبير والعاملين
في وحدة الإنتاج بشركة مولاي على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت
عوناً لي في انجاز هذا العمل.

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم
وتثمين هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر الى كل من كان له يد العون في
انجاز هذا العمل.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نركي على الله عملاً راجين منه ان
يجعله من صالح الأعمال.

المخلص:

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادية اليوم تغيرات متعددة حيث تتطور فيه التقنية، ويتضاعف المنافسون، وتتقدم المنتجات في وقت قصير. وإن المؤسسة الاقتصادية لن تبقى بمعزل عن تأثيرات هذه التغيرات، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق عن منافسيها، ولن يكون ذلك إلا إذا حازت على مصادرها، والعمل على تنميتها باستمرار عن طريق الإبداع التكنولوجي. وتبين الدراسة الحالية بأن حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها، وذلك من خلال تأثيره على مصادرها. وانطلاقاً من ذلك اختارت مؤسسة مولاي للمشروبات ميزة المنتج المتميز، والقيام بإبداعات تكنولوجية باستمرار بهدف تنمية ميزتها التنافسية. **الكلمات المفتاحية:** تنافسية، ميزة تنافسية، نظام المعلومات المحاسبية، إبداع تكنولوجي.

Summary

Currently the environment of the economical business knows various changes, as well as the technical development. Competing augments progressively according to the time, and the products become old with a minimum time.

The economical businesses do not remain isolated from the impact of this change, the obliges of the research for a competitive advantage that induces the promotion of competitor, it aims at acquiring resources for the continuous development of work with a means of technological innovation.

For this study puts to acquire the economical business a competitive advantage, it is necessary to ask for supply with the internal and external resources, and the technological innovation, it inclines to the development of the advantage of a different product, and they did continuous technological innovation to develop your competitive advantage with a developed objective.

Key words: competitiveness, competitive advantage, accounting information system, technological innovation.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
VI	الملخص
IIV	قائمة الجداول
IIIV	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي والميزة التنافسية
6	تمهيد
	المبحث الأول: نظام المعلومات المحاسبية
7	المطلب الأول: مفهوم ووظائف نظام المعلومات
15	المطلب الثاني: المعلومات المحاسبية
21	المطلب الثالث: نظام المعلومات المحاسبي
25	المطلب الرابع: مستخدمي نظام المعلومات المحاسبي
	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
28	المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة (مفهومها ومعايير الحكم على جودتها)
33	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
44	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية ومحددات الميزة التنافسية
51	المطلب الرابع: إسهامات نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية
54	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة مولاي وأولاده للمشروبات ولاية الأغواط
	تمهيد
	المبحث الأول: التعرف على المؤسسة
	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي والمحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية
	المطلب الأول: الإبداع في المنتجات وطرق الإنتاج
	المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية
	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة مولاي وأولاده
	المبحث الثالث: عوامل تميز المنتجات لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة
	المطلب الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات مؤسسة مولاي
	المطلب الثاني: استمرارية الميزة التنافسية لمؤسسة مولاي وأولاده
	خلاصة الفصل الثاني
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	عناصر النظام	1-1
	وظائف ومهام نظام المعلومات	2-1
	طبيعة المعلومات بين النظام الإداري والمحاسبي	3-1
	مكونات نظام المعلومات	4-1
	مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة	5-1
	دور حياة الميزة التنافسية	6-1
	اهمية نظام معلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم	7-1
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
	قناة التوزيع	2-2

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	تصنيف الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية	1-1
	تكاليف إنتاج المؤسسة	1-2
	تطور المبيعات	2-2
	ابعاد نطاق التنافس	3-2

مقدمة

مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشرين تطورات هامة منها تزايد انفتاح الأسواق؛ التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية تراجع دور الدولة في مجال التطبيق للسياسات الحمائية، تطور تكنولوجيا المعلومات، الاتصال والنقل، شدة المنافسة. هذه التطورات هي نتيجة التحول الجذري في النظام الاقتصادي العالمي، حيث قل بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة؛ وهو ما فرض على المؤسسة الاقتصادية تحديات جديدة.

وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائر بتعهداتها مع الشركاء الأجانب (اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والمفاوضات الجارية بشأن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة) مما سينجم عن ذلك من رفع للقيود و الرسوم الجمركية وتحرير للتجارة، والذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل هذا السياق، سواء أكانت عمومية أو خاصة، ضرورة التكيف معها ومحاولة استبقائها باستمرار والتأثير في هذه البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل لذلك.

باعتبار نظام المعلومات المحاسبي المسؤول عن انتاج وتوصيل المعلومات، تحمل هذا النظام جزءا من هذه المسؤولية بالحكم عليه بفشله في تقديم معلومات صحيحة ودقيقة تمكن مستخدميها من الاعتماد عليها في اتخاذ مختلف القرارات.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تميمتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وإيصال ذلك إلى السوق الذي تتبع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك عادة لإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أشكال الإبداع، إذ يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، وبخاصة عندما تغشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات ال محيط المختلفة، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية.

1- إشكالية البحث: يمكن طرح إشكالية هذا البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم مميزات نظام المعلومات المحاسبي؟

مقدمة

- كيف يمكن لمؤسسة مولاي وأولاده تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- 2- فرضيات البحث:** يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة صياغة مجموعة من الفرضيات هي:
- يكتسب نظام المعلومات المحاسبي ميزته من وجود أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة عليه،
 - تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تبنيها الاستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية تمييز المنتج؛
 - يؤدي الإبداع التكنولوجي الى سهولة تدفق المعلومات المحاسبية ودفع تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة مولاي للمشروبات الغازية.
- 3- أسباب اختيار الموضوع:** من الدوافع الأساسية التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع مائلي:
- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعرفة،
 - بحكم التخصص محاسبة وجباية معمقة،
 - المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال محاسبة وجباية.
- 4- أهمية البحث:** يكتسب هذا البحث أهميته من الواقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، ومن أبرز مميزاته التغير التكنولوجي السريع، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو، وجب عليها مواكبة هذا المحيط من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، وأن تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا من خلال الإبداع التكنولوجي، وهذا حتى تحافظ على تفوقها في قطاع نشاطها.
- 5 - أهداف البحث:** يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على مفهوم وأهمية نظام المعلومات المحاسبي.
 - محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
 - محاولة ابراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 6- حدود البحث :** وهي تشمل الحدود الزمانية والمكانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- **الحدود الزمانية:** حددت مدة الدراسة لشهري مارس وأبريل 2022.
 - **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية بولاية الأغواط كنموذج مماثل لها.
- 7- صعوبات البحث:** لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عند اعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي :
- عدم وجود اختيارات في المؤسسات الاقتصادية على مستوى الولاية.
 - نقص في المعلومات والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

8- هيكل البحث: تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين، كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي والميزة التنافسية
 - المبحث الأول: نظام المعلومات المحاسبية
 - المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
- الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مولاي الأغواط
 - المبحث الأول: التعرف على المؤسسة
 - المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي والمحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية
 - المبحث الثالث: عوامل تميز المنتجات لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي
والميزة التنافسية

تمهيد:

إن التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي مس كل ميادين الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، حيث سميت بمجتمعات المعلومات والمعلوماتية فوضعت ثقتها العمياء في التكنولوجيا لحل وفهم كل مشاكلها الداخلية والخارجية، كما أصبحت لها أهمية كبيرة في تسيير شؤونها وفي البحث والرفع من قابليتها على المنافسة الدائمة، كما أدى غياب العنصر البشري التام للتسيير إلى إخفاق الكثير من المؤسسات.

سنحاول في هذا الفصل التعريف بالأدوات المختلفة لنظم المعلومات وتقنياتها، حيث أن لكل تقنية مادتها الخام التي تتعامل معها، وأداتها الأساسية التي تعالج بها هذه المادة الخام، ومصدر طاقتها الرئيسي الذي يستخدم لتحويل المواد الخام إلى منتجات تصل إلى المستخدم. ويتطبيق هذا المفهوم على نظم المعلومات وتقنياتها نجد أن المادة الخام هي البيانات والمعارف، وأداتها الأساسية هي الحسابات الآلية والبرمجيات التي تحول تلك البيانات إلى معلومات ذات قيمة لمستخدميها.

وللإسهام والتوسع في هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: نظام المعلومات المحاسبية
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الأول: نظام المعلومات المحاسبية

إن الغاية من وجود نظام المعلومات هو تمكين المؤسسة من السيطرة على تسييرها، من خلال تمكين المسيرين من اتخاذ القرارات التي تزيد من فاعلية التنظيم مخففة بذلك قدر الإمكان الأخطار المرتبطة بعدم التأكد، إذ أن النظام الجيد للمعلومات القائم بالمؤسسات عليه أن يمكن المستخدمين من: معرفة الحاضر؛ التنبؤ؛ الإعلام الفوري.

وقبل التطرق إلى نظام المعلومات المحاسبية وجب علينا التعرف على مفهوم النظام، ومختلف تصنيفاته وأنواعه وبيئته وحدوده.

المطلب الأول: مفهوم ووظائف نظام المعلومات

يمثل نظام المعلومات مجموعة من مختلف العناصر مرتبة مع بعضها البعض في إطار موحد لتحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا المطلب سنتناول مفهوم النظام ووظائفه.

أولاً: مفهوم وأنواع نظام المعلومات

1- مفهوم نظام المعلومات

تعددت التعاريف الخاصة بالنظام من حيث الألفاظ ولكنها تتفق من حيث المعنى، سنعرض فيما يلي أهم هذه التعاريف.

النظام عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر التي تتعلق ببعضها البعض وتتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة¹.

يعرف مصطلح النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال السجلات...) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة².

"النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تهدف معا إلى تحقيق غايات محددة"³

أما فيما يخص نظام المعلومات، فقد تعددت التعاريف الخاصة باختلاف الخلفيات العلمية والعملية لأصحابها وفيما يلي عرض لبعض التعاريف الشائعة.

أ. يعرف نظام المعلومات بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى المخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع⁴.

ب. نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها لإنتاج المعلومات، وذلك بمعالجتها وتخزينها من أجل استخدامها في الرقابة واتخاذ القرارات في المنظمة⁵.

¹ كمال السيد غراب، فادية محمد حجري، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1994 ص72.

² أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ص13

³ صبحي محمود الخطيب وعمر عباس العتر، نظم المعلومات المحاسبية، دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية 2008 ص12

⁴ مصطفى كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص15

⁵ Kenneth.G jone pp <<les systèmes d'information de gestion>>-organisation et réseaux stratigique.6eme éditions paris.2001

حيث يشتمل كل نظام فرعي على مجموعة أخرى من النظم الفرعية وبالرجوع إلى التصنيفات المختلفة للنظم يمكن تصنيف نظام المعلومات إلى نظام صناعي، مفتوح ومعقد.

2- أنواع نظام المعلومات:

تتنوع الأنظمة ونختلف باختلاف الوظيفة والغاية التي تهدف إلى تحقيقها ويمكن أن تميز الأنواع التالية:

أ. **نظام معلومات الإنتاج:** يمكن تعريف نظام معلومات الإنتاج على أنها: «هو نظام معلومات يهدف لتجهيز الإدارة بمعلومات منظمة عن التدفق الدقيق الطبيعي للموارد والمنتجات من سلع وخدمات. ويغطي النظام كل أنشطة التخطيط والسيطرة على الإنتاج والنقل»¹.

ب. **نظام المعلومات المحاسبي:** يعتبر نظام المعلومات المحاسبي من الأنظمة المهمة داخل المؤسسة إذ أنه يوفر معلومات تفيد الإدارة في اتخاذ قرارات سريعة وسليمة سواء في الأجل القصير أو الطويل. ويعمل هذا النظام على جمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات إلى الأطراف المعنية في شكل قوائم مالية.²

ت. **نظام معلومات إدارة الأفراد:** هو نظام يهتم بجمع البيانات من مصادر مختلفة للحصول على معلومات ضرورية عن إدارة الأفراد وعن الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسات ولتحديد احتياجات المؤسسات من العاملين والكفاءات والمهارات اللازمة لإعطاء تنظيم شامل و صريح عن مختلف مستويات الأفراد داخل المؤسسة لضمان التسيير الحسن لهم.³

ث. **نظام المعلومات التسويقي:** أشار Kotler إلى أن نظام معلومات التسويق بأنه هيكل مستمر ومتفاعل بين الأفراد، المعدات والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وذات توقيت مناسب يستخدمه متخذي القرارات التسويقية في تحسين عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية.⁴

ج. **نظام المعلومات الاستراتيجية:** تعرف نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها: "نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسوب، تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المؤسسة التي تعتمد على استخدام تشغيل واتصال العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية".⁵

ح. **الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات:** تمثل نظم دعم القرارات طريقة جديدة نسبية في التفكير بشأن استخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية. وتعرف نظم دعم القرارات بأنها نظم تربط بين الموارد الفكرية والذهنية للأشخاص وإمكانيات الحاسوب من أجل تحسين نوعية القرارات ولقد ساهم

¹ مصطفى كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره ص 60

² عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 147

³ Aubert Benort, les Technologies d'information et de l'organisation, édition gaetan morin, Monrial 1997p31-p32

⁴ البكري صونيا ومسلم علي عبد الهادي، مقدمة في أنظمة المعلومات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 201.

⁵ صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر 2001، ص 112.

في دعم هذا المفهوم تنمية نظام مشاركة الوقت في استخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن الأكثر من فرد المشاركة في استخدام الحاسب الآلي وقواعد البيانات المتوفرة لديه.¹

خ. الأنظمة الخبيرة: ظهرت النظم الخبيرة خلال السنوات الماضية كنتاج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي واعتبرت بذلك من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأكثرها انتشارا، وهي برامج تتسم بالذكاء تعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية وتستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول لها".²

ثانيا: عناصر نظام المعلومات

- 1- مكونات نظام المعلومات:** هي تلك الأجزاء المادية للنظام والتي تضمن قيامها بوظائفها وتتضمن هذه الأجزاء كل من الأجهزة، وسائل التخزين، البرامج، قاعدة البيانات، إجراءات التشغيل والأفراد والآتي شرح موجز لكل من هذه الأجزاء.³
- أ. **الأجهزة:** يمكن أن تتضمن أجهزة نظام المعلومات كل من الهاتف، الفاكس، الآلات الكاتبة، الآلات الحاسبة، الكمبيوتر... الخ.
- ب. **وسائل حفظ وتخزين البيانات:** وهي تتكون أساسا من الملفات والمستندات والأشرطة والأسطوانات الممغنطة.
- ت. **البرامج:** وهي من الأجزاء المادية لنظام المعلومات القائم على استخدام الحاسبات الإلكترونية فقط، وهناك نوعين من البرامج الأول يسمى ببرامج النظام، والثاني يسمى بالبرامج التطبيقية وتمثل البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب مثل برامج الأجور، المخزن... الخ. أما برامج النظام فهي البرامج الخاصة بتشغيل الحاسب نفسه والاستفادة من كل قدراته.
- ث. **قاعدة البيانات:** وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على كل وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل.
- ج. **البيانات:** هي المادة الخام الأساسية التي سيقوم الحاسب بتنفيذ تعليمات البرنامج التطبيقي عليها للحصول على معلومات.
- د. **إجراءات التشغيل:** ينظر إلى إجراءات التشغيل على أنها جزء من الأجزاء المادية للنظام لأنها عادة ما تكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليها "دليل التشغيل" تتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها والتعليمات الخاصة باستخدام وتشغيل الحاسب.

¹ مزهودة نور الدين، أثر نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ملتقى حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر، 10 أكتوبر 2009، ص3.

² عبد الرزاق محمد قاسم مرجع سبق ذكره، ص151.

³ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص25.

ح. **العنصر البشري:** وهو أهم جزء من الأجزاء المادية لنظام المعلومات حيث أنه هو الذي يجعل نظام المعلومات المعين قابل للتشغيل.

2- عناصر النظام

يتكون النظام من مجموعة من العناصر هي:

- أ. **المدخلات:** تتمثل مدخلات النظام في القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، فقد تكون هذه المدخلات ممثلة في مواد أولية، عمالة، رأس المال، معلومات أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة أو من نظم أخرى¹.
- ب. **التشغيل:** هي عملية معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.
- ت. **المخرجات:** تتمثل المخرجات هي تلك النتائج النهائية المتوصل إليها، حيث تتجلى في شكل منتجات، أو خدمات أو معلومات أو طاقة، حيث ترتبط هذه المخرجات ارتباطاً قوياً بالهدف المؤدي لوجود هذا النظام.

ويمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاث أنواع:²

- المخرجات التي يمكن استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى؛
- المخرجات التي يمكن استهلاكها داخل النظام؛
- المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى.

ث. المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية:

هي مهمة التعرف على الانحرافات المحددة من خلال عملية التشغيل، حيث تمثل مدى استجابة النظام الموضوع لمستجدات البيئة المحيطة، بمعنى آخر هي عملية قياس جودة المعلومة المتحصل عليها. وبهذا تعتبر تلك المعلومات أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على أدائه، حيث تعتبر كمراجعة داخلية يقوم بها النظام، أي هي عبارة عن معلومات مرتدة وتنقسم بدورها إلى³:

ث-1. **المعلومات المرتدة التصحيحية:** يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، والمثال على ذلك شكاوى المستهلكين من عدم مطابقة المنتج أو الخدمة لما هو مدون على العبوة وبالتالي فالشكاوي تعتبر معلومة تؤدي إلى تصحيح الوضع.

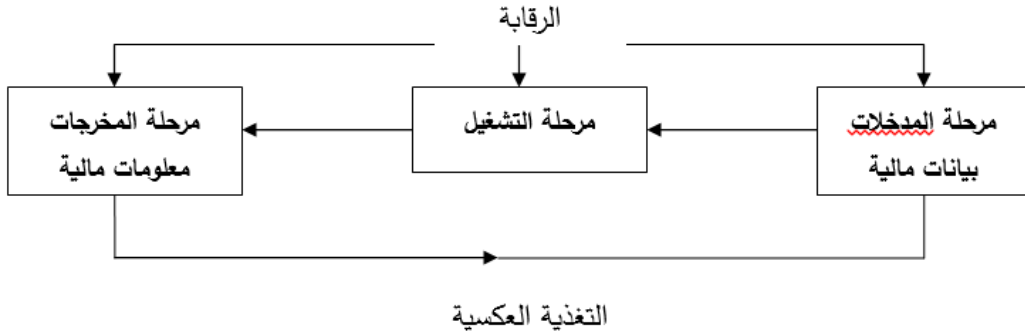
ث-2. **المعلومات المرتدة التطورية:** هي تلك المعلومة المرتدة المؤدية إلى تطوير في الأداء أو تغيير في الأهداف أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء والشكل الموالي يوضح عناصر النظام.

¹ مصطفى كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997 ص 5.

² علي عبد الهادي مسلم مذكرة في نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 1994 ص

³ محمد شوقي بشادي دراسات في النظم المحاسبية والحاسب الإلكتروني، دار النهضة العربية بيروت 1980 ص 30

الشكل رقم (1-1) عناصر النظام



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص 68 .

ثالثاً: وظائف نظام المعلومات

حتى نتوصل إلى معلومات في قالبها الصحيح لتزويد الأطراف المستخدمة لها، تمر المعلومات عبر عدة خطوات ابتداءً من كونها بيانات ومن هذه الخطوات تتحدد الوظائف الرئيسية لنظام المعلومات وسنتطرق إلى ذكر هذه الوظائف بالشرح¹ وكما هو مبين في الشكل رقم: (02)

1- تجميع البيانات

تتميز هذه المرحلة بعدة خطوات أولها جلب البيانات من مصادر مختلفة إلى نظام المعلومات وبعدها يتم تسجيلها ثم التأكد من مدى صحتها ودقتها إلى جانب تصنيفها تبعاً لأماكنها الرئيسية لتأتي في الأخير عملية تحويل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها وفيما يلي ذكر أهم هذه الخطوات:

- أ. التسجيل: وتتمثل هذه الخطوة في جلب البيانات الخاصة بالأحداث والعمليات والقرارات إلى النظام ثم تسجيلها حتى تستخدم في عملية التشغيل.
- ب. التصنيف: وهو وضع البيانات في صورة فئات أو مجموعات وفقاً لخصائص مشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة باستخدام معايير للتصنيف فمثلاً يتم تصنيف بيانات المبيعات بحسب المنتجات أو الزبائن أو المناطق.
- ت. التدقيق: وتتضمن عملية فحص البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها وذلك من أن عملية حصر و تسجيل البيانات قد تمت بطريقة صحيحة و دقيقة فمثلاً تراجع فواتير البيع للتأكد من صحة بياناتها و دقة العمليات الحسابية الظاهرة بها.

2- تشغيل أو معالجة البيانات

¹المرجع السابق، ص 19

يقصد بها تحويل البيانات إلى معلومات خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية ذات معنى مفيد لتخذي القرارات و تتمثل هذه العمليات في عمليات التصنيف، الترتيب، العمليات الحسابية، والمنطقية المقارنة، التلخيص و التقرير حيث يتم تصنيف البيانات في مجموعة متشابهة أو مشتركة في خاصية معينة ثم يتم ترتيبها على أساس معين و إذا تعلق الأمر ببيانات كمية فيتم اللجوء في هذه الحالة إلى عمليات حسابية و عمليات مقارنة، و على اثر عمليات المعالجة التي تجري على البيانات يتم استخراج معلومات جاهزة لاستعمالها في أماكنها المخصصة لها و يمكن أن تتم المعالجة إما يدويا أو آليا، أما عملية التلخيص فتتم من خلال تجميع و تركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج فمثلا يتم تلخيص كل مصاريف الفترة في رقم إجمالي يخص مصاريف الفترة.

3- إدارة البيانات

هذه الوظيفة تتكون من ثلاث مراحل وتتمثل في تخزين تحديث، إعادة إنتاج، واستدعاء.¹
أ. التخزين: يقصد بها وضع البيانات في ملفات أو قواعد بيانات وتقدم البيانات المخزنة مختلف الأحداث التي تجري بالمؤسسة كما قد يتم تخزين هذه البيانات بصفة دائمة أو مؤقتة بغية مزيد من التشغيل لها.

ب. تحديث البيانات: ونعني بها عملية تعديل البيانات المخزنة من خلال حذف وإضافة بيانات حتى تصبح تعكس الوضع الحالي للمؤسسة.

ت. استدعاء البيانات: يقصد بها استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل واستخراج النتائج لأنه من الصعب تشغيل كل البيانات المجمعة فور الحصول عليها في وقت واحد لذلك لا بد من وجود إمكانية لحفظ وتخزين هذه البيانات ثم إمكانية استرجاعها وقت الحاجة لأغراض التشغيل لاستخراج معلومات توفر من أجل اتخاذ القرار.

4- رقابة وحماية البيانات

تفاديا لوقوع الأخطاء في البيانات أثناء التشغيل أو مخافة افتقادها للدقة والصحة تبرز عندئذ أهمية هذه الوظيفة من بين الوظائف الأخرى حيث تتجلى من خلال حماية البيانات من التلاعبات والتأكد من صحتها ومن ثم الدقة في المعلومات.

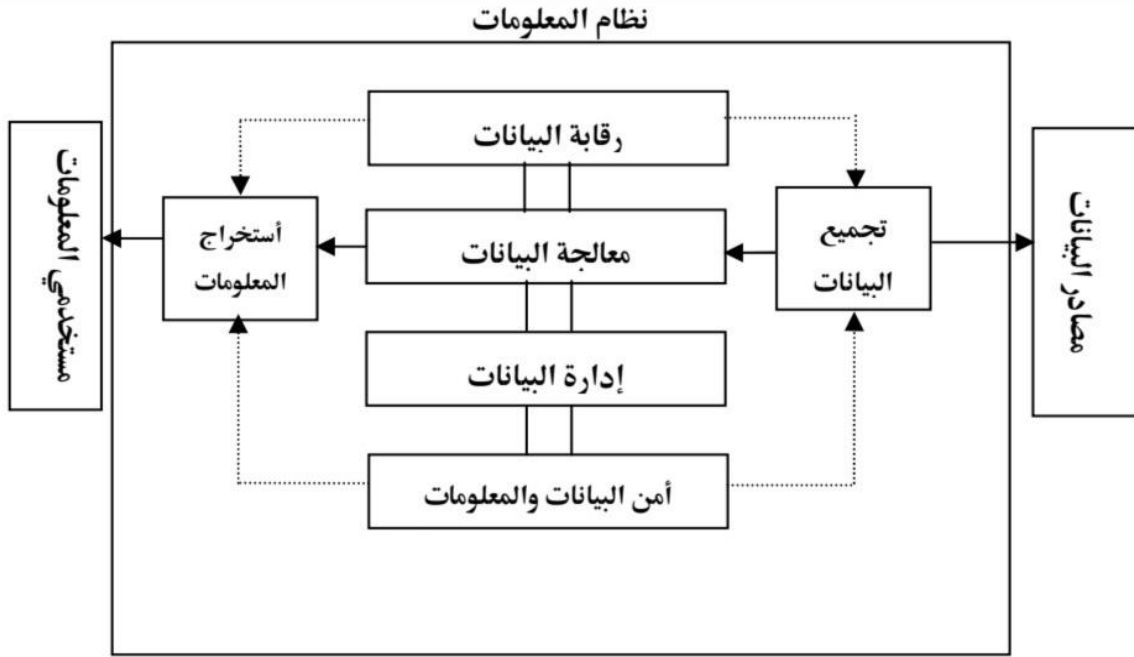
5- إنتاج المعلومات

وهي الوظيفة النهائية لنظام المعلومات بوضع هذه المعلومات في يد المستخدمين سواء داخل المؤسسة أو خارجها من أجل اتخاذ قرارات صائبة ويتطلب ذلك خطوتين أساسيتين هما: إنتاج التقارير وتوصيلها.

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 35

- إنتاج التقارير والتي تحتوي على المعلومات الناتجة من التشغيل أو البيانات المخزنة أو من كلاهما.
- التوصيل فهو يتكون من:
 - تقديم التقارير في صورة مفهومة ومفيدة للمستخدمين؛
 - ضمان وصول التقارير للمستخدمين.

الشكل رقم (1-2) وظائف و مهام نظام المعلومات



المصدر: كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2001 ص20.

رابعاً: خصائص نظام المعلومات

نميز نوعين من الخصائص منها ما هو أساسي ومنها ما هو ثانوية.

1- خصائص الأساسية:

من الصفات الأساسية الواجب توفرها في نظام المعلومات نذكر¹

أ. توافق النظام مع البيئة الخارجية: عند تصميم نظام المعلومات يجب مراعاة الظروف البيئية التي يعمل فيها النظام سواء من حيث نوعية المدخلات أو المخرجات أو احتياجات مستخدميها.

ب. خطوط الإيصال بين الأنظمة الفرعية: من الضروري لكي يقوم النظام بوظائفه الأساسية والأنشطة بكفاءة وفاعلية أن تحدد شبكة إيصال بين الأنظمة الفرعية والتي تمثل حلقات، حيث تتدفق عبرها المدخلات والمخرجات بين الأنظمة الفرعية.

¹ علا أحمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 23

- ت. التغذية العكسية: لا بد من مقدرة المعلومات على التعديل وفقا للظروف الناتجة عن التعامل مع البيئة بأسلوب التغذية العكسية، وذلك من أجل تقييم عمل النظام وتحديد الفروق في المدخلات والمخرجات وعملية المعالجة ويشترط فيها أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار.
- ث. مراعاة العلاقة بين قيمة المعلومات وتكلفة الحصول عليها: إن الحصول على المزيد من المعلومات يتطلب قدر أكبر من التكلفة، ولذلك فإنه يجب أن تتناسب تكلفة المعلومات مع القيمة المتوقعة من استخدام هذه المعلومات.
- ج. مدة استخراج المعلومات: إن التأخر في إعداد المعلومات يقلل من قيمتها إلى حد كبير، وقد يجعلها ذات معنى سلبي.
- ح. التوجيه السليم للمعلومات: يتم توجيهه السليم للمعلومات بعد إخضاعها لمجموعة من القواعد، مثل: مناسبة المعلومات لنوعية مستخدميها ومراعاة تقديمها بالقدر الكافي والدقة والوضوح.

2- خصائص ثانوية

بالإضافة إلى خصائص أخرى من أهمها:

- أ. أن يكون النظام في داخل الوحدة الاقتصادية واضح، وتتوفر فيه درجة معقولة من الاقتناع بأهميته وفائدته، بحيث يتمكن العاملون في الوحدة الاقتصادية من فهمها وتوفير إمكانية تحقيق أهدافها.
- ب. يجب تصميم النظام لخدمة الوظائف والنشاطات التي تقوم به الوحدة الاقتصادية، وتظهر الأهمية في وظيفتي التخطيط والرقابة، بحيث يساعد في التنسيق بين الوحدة التنظيمية، وأيضا يمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- ت. أن يكون النظام بسيطا يسهل فهمه ويوضح مصادر البيانات بشكل منظم، ويساعد في تدفق المعلومات في مراكز اتخاذ القرارات.
- ث. أن تتوفر في النظام المرونة بحيث يستطيع مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث، ويساعد في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية والتزاماتها.
- ج. أن يكون النظام قادرا على الإيفاء باحتياجات متخذي القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة أي انحراف في الأهداف.
- ح. إمكانية ملائمة وفاعليته في اتخاذ القرار، من أجل المساعدة في تقييم العمل وتحديد القصور والانحراف والوصول لنتائج سليمة.

المطلب الثاني: المعلومات المحاسبية

تعتبر البيانات بمثابة المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام والمقدمة في صورة نافعة لمتخذي القرارات.

أولاً: مفهوم وأهمية المعلومة المحاسبية

تسعى المؤسسات إلى بناء قاعدة للمعلومات يقوم هيكلها حول أهداف تحدد بجلاء التوقعات التي تخص كل مشروع كما يمكن استخدام المعلومات لتصحيح أو لتأكيد معلومات سابقة أو لإضافة شيء جديد لم يعرفه من قبل.

1- مفهوم المعلومة المحاسبية:

وجدت عدة تعاريف للمعلومات، فحسب RESEAU "هي عبارة عن مجموعة من الأخبار تحمل معارف مطلوبة حول موضوع معين، إذا فهي تأخذ صيغة العملية-عمل الأخبار- وتحمل مضمون - ما يتم الإخبار به- وهذا من أجل الوصول إلى فهم جيد للمحيط"¹. وعرفت بأنها مجموعة الحقائق المرتبطة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وغالبا ما تكون مستقلة عن بعضها"².

كما عرفت المعلومات على أنها كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته، أو هي عبارة عن مجمل المعارف التي نحصل عليها سواء من خلال عمليات الاتصال و البحوث أو التعليم أو غيرها من مصادر المعرفة و الثقافة و العمل.³

من خلال التطرق لمجمل هذه التعاريف يمكن الوصول إلى أنها تتمحور حول العناصر التالية:

- تستخدم المعلومات في مجالات اتخاذ القرار بتزويد الإدارة بالمعلومات، حول البدائل المتاحة من أجل اختيار البديل الأمثل؛
- تعتبر المعلومات وسيلة للاتصال، تمكن المؤسسة من التفاعل مع محيطها الخارجي، من أجل ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها، وكذلك ضمان الاتصال بين جميع الأنظمة داخل المؤسسة لحسن سير العمل داخلها.

2- أهمية المعلومات المحاسبية

تكمن أهمية المعلومة من شدة الحاجة إليها، لأنها تساعد الوحدة الاقتصادية في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق الأهداف المرجوة، و المعلومات تمكن المدراء و متخذي القرار من أداء واجباتهم و مسؤولياتهم بشكل سليم و دقيق، و بالتالي أصبحت أكثر أهمية لأنها اعتبرت موارد اقتصادية ذات قيمة، و تحددت قيمتها بمدى ملائمتها من حيث الكم و الكيف، و التوقيت في بيئة الأعمال التي تتصف بسرعة التغيير والتطور الدائم في الأهداف و البدائل و الوسائل، كما وجب أن يكون هناك تدفق دائم للمعلومات ليستطيع متخذو القرار التخطيط و الرقابة على الأعمال بالإضافة إلى تحديد نتيجة نشاط و قياس المركز المالي لأي وحدة اقتصادية.

¹ Réseau Martine : économie d'entrepris, organisation .gestion, stratégie d'entreprise, édition ska. Paris, 1993, p71.

² محمد شوقي شادي نظم المعلومات المحاسبية والحاسب الالكتروني، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص36

³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000، ص205

تمثل المعلومات أساساً منطقياً لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة الحديثة، حيث تعتمد القرارات المتخذة على جميع مستويات الإدارة على الخبرة، الحدس أو التخمين حسب قيمة المعلومات المتوفرة وبهذا الصدد يرى البعض بأن حوالي 90% من القرار الجيد يتمثل في معلومات دقيقة، و10% فقط في خبرة متخذ القرار.²

كما تساعد الوحدة الاقتصادية في زيادة معرفتها، وتحديد البديل الأفضل لها، ويمكن استخدام المعلومات في نشاطات الوحدة الاقتصادية عن طريق:

- تحديد المشاكل ومعرفة عناصرها؛
- التخطيط ووضع القرار؛
- وضع أساليب متابعة ومراقبة؛
- الحصول على النتائج الدقيقة والصحيحة.

ثانياً: خصائص المعلومات المحاسبية ومصادرها

1- خصائص المعلومات المحاسبية

إن التطرق إلى خصائص المعلومات قد يقلص إلى قدر ما من صعوبة تقدير قيمة المعلومات، إذا أخذت هذه الخصائص بعين الاعتبار وتتمثل هذه الخصائص في الشرح الآتي¹: موضحة في الشكل رقم (03)

أ. إمكانية الوصول إلى المعلومات: وتعتبر هذه الخاصية عن السهولة والسرعة في الحصول على المعلومات، ويمكن قياس سرعة الحصول على المعلومات بالزمن الذي يتم استهلاكه ثم تحويل هذا الزمن إلى ما يعادله من وحدات نقدية.

ب. الشمول: إن هذه الخاصية ليست أمراً مطلقاً فإن اعتماد الأنظمة المعدلة والرقابة والمراجعة، أمر مهم من أجل ضمان عدم إغفال أي تسجيلات في البيانات مما يؤثر على شمول المعلومات وتغطيتها لكل الأحداث.

ت. الدقة والصحة: يقصد بالمعلومات الصحية أن تكون حقيقية تعبر بالصدق والدقة عن الغرض الذي وجدت من أجله بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع المعلومات والتقارير عنها.² وبالتالي فإن المستخدم لا يستطيع اكتشاف هذه الأخطاء، وبالتالي يظهر هنا دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية والخارجية، والتي تعطي درجة معينة من الثقة للمستخدمين في المعلومات المستخدمة.

² سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الورق للنشر والتوزيع، عمان، بدون تاريخ نشر، ص33

¹ جمعة إبراهيم إسماعيل و آخرون نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية و: الدار نشر الجامعية ، بدون مكان نشر و تاريخ، ص-23-25

² Kenneth j. arrow : théorie de l'information et des organisations. Édition dunod, paris, 2000,p31

- ث. **الملائمة:** تعبر هذه الخاصية عن مدى ملائمة المعلومات لاحتياجات مستخدميها، وتختلف الملائمة بالنسبة للمعلومة على أساس الغرض الذي تستخدم فيه، وبالتالي يصعب عادة قياسها. وتعتبر المعلومة ملائمة إذا كانت قادرة على التغيير والتأثير في القرارات، ويظهر التأثير الكبير على قرارات المستفيدين من المعلومات في البورصة فيما يتعلق بقرارات الشراء والبيع.¹
- ج. **التوقيت:** يجب أن تقدم المعلومات في الوقت المناسب حيث تكون متوفرة في وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة.
- ح. **الوضوح:** تشير هذه الخاصية إلى درجة خلو المعلومات من الغموض والعناصر المبهمة، ويمكن قياس قيمة الوضوح عن طريق مقارنتها بقياس تكلفة تعديل التقارير.
- خ. **المرونة:** تعني المرونة إمكانية استخدام المعلومات عن طريق أكثر من مستخدم واحد وهذا ما تتيحه شبكات الاتصال الحديثة بدرجة كبيرة، ويصعب عادة قياس هذه الخاصية.
- د. **القابلية للتحقيق:** تعتبر هذه الخاصية مبدأ نسبياً، فهي تشير إلى درجة الاتفاق بين عدد من مستخدمي المعلومات والذين هم بصدد فحص نفس المعلومات.
- ذ. **عدم التحيز:** وتعني هذه الخاصية عدم وجود أي تغيير أو تحريف عمودي في المعلومات، بغرض التضليل أو التأثير على شخص أو جهة معينة تستخدم هذه المعلومات من أجل اتخاذ قرارات معينة أو القيام بتصرفات وإجراءات معينة، وتساهم خاصية عدم التحيز بدرجة معينة في زيادة مصداقية المعلومات، وبالتالي زيادة ثقة مختلف الجهات المستفيدة منها.

كما تخص هذه الخاصية المعلومات المحاسبية بالدرجة الأولى، وذلك لكونها تعتبر المعلومات الأكثر استخداماً وفاعلية لدى الجهات المستفيدة منها، وكونها المعبرة عن مخرجات النظام الإداري.

3- مصادر المعلومات

يمكن الحصول على المعلومات المستخدمة في المؤسسة من مصادر مختلفة، و من المهم بالنسبة للمدربين أن يكونوا منتبهين لمصادرها المختلفة لتفادي حدوث المشاكل، و نجد نوعين من مصادر المعلومات و هما:¹

أ- **المصادر الأولية وهي:**

- أ-1. **الملاحظة:** حيث يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكلة معينة عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة بها، وتعد الملاحظة معرفة أولية تجنب تحيز المستفيد.
- أ-2. **التجربة:** في بعض الحالات قد يكون من المناسب إدخال مصادر المعلومات (الأفراد، الآلات والمعدات... الخ) في تجربة تخضع للحكم، وبهذه الطريقة يمكن فرض تحكم أكبر في المصادر بالتحكم في المتغيرات للتعرف على أثارها.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، 1997ص 24

¹ محمد الفيومي نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مصر، المكتب الجامعي الحديث.1999.ص47-48-49

أ-3. **المسح:** ويعتبر المسح أحد الطرق الشائعة في تجميع المعلومات الأولية، وهذه الطريقة تمكنه من الوصول إلى عدد كبير من مصادر المعلومات مع معرفة أن المسح الجيد يحتاج إلى تخطيط جيد.

أ-4. **التقدير الشخصي:** ويحصل عليه من الخبراء، وقد يأتي الخبراء من داخل المؤسسة مثل رؤساء الإدارات أو القطاعات، أم من خارجها مثل المستشارين أو العاملين في المؤسسات المهنية، ويتم تجميع المعلومات عن طريق التقدير الشخصي مصحوبة بالخبرة والمعرفة في ميدان معين.

ب- **المصادر الثانوية:** غالبا من يستغرق تجميع المعلومات الأولية وقتا ويحتاج إلى تكلفة قد تكون كبيرة ولتجنبها يحاول مستخدمو المعلومات استخدام المصادر الثانوية وهي:

ب-1. **المعلومات بالشركة:** وقد تكون المعلومات الموجودة بالشركة أقدم مصادر المعلومات بالنسبة للمديرين بالشركة، فغالبا ما توفر التقارير المنتظمة وغير المنتظمة التي تعدها الإدارات المختلفة كمية كبيرة من المعلومات، وهذه المعلومات محددة وفقا للموقف الموجود فيه وهي معلومات جاهزة.

ب-2. **المصادر الخارجية:** من الضروري قيام المؤسسة بالحصول على المعلومات من خارجها، وهنا يمكنها شراء المعلومات من مؤسسة متخصصة في هذا الميدان بما في ذلك مكاتب البحوث والاستشارات ومكاتب تجميع الرأي العام، وهي غير شخصية وغير متميزة ولها حجم كبيرة من المعلومات.

ب-3. **النشرات والوكالات الحكومية:** يتاح كم كبير من النشرات في ميدان المعاملات في المؤسسات المختلفة الطبيعية وغالبا ما تحاول أن تكون موضوعية، أما الوكالات الحكومية فهي تجمع حجما كبيرا من المعلومات عن قضايا متنوعة، وتتاح بعض من هذه المعلومات وفقا للطلب.

ثالثا: جودة وقيمة المعلومات المحاسبية

تكمن فعالية المعلومات في كونها تتيح المجال للمقارنة بين مختلف البدائل المتاحة، أو بمعنى آخر كونها قاعدة لاتخاذ مختلف القرارات، ما دامت هذه المعلومات تتصف بالمصداقية والدقة ومجمل الخصائص المطلوبة فيها، وكذلك تجاوب هذه المعلومات مع ما تتطلبه مختلف الجهات المستفيدة منها، كونها تستخدم في الجانب الحسابي وكذلك الجانب النوعي، وكونها تستخدم كمعيار للحكم على أحداث وإجراءات معينة.

1- جودة المعلومات:

تحدد جودة المعلومات ثلاثة أشياء هي¹:

¹ نعيم دهمش وعفاف اسحاق ابو زر الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، الأردن، 2005

أ- **منفعة المعلومات:** إن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها، وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما صحة المعلومة، وسهولة استخدامها وهناك أربعة منافع للمعلومة: منفعة شكلية، منفعة زمنية، منفعة مكانية، وأخيراً منفعة تملك.

ب- **درجة الرضى عن المعلومة:** من الصعب الحكم على ما ساهمت به المعلومات في تحسين القرار المتخذ، لذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات، هو استخدام مقياس الرضى عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار.

ت- **الأخطاء والتحيز:** هناك مديرون يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة، ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات، ويمكن القول إن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل علاجه إذا تم ادراكه ومعرفته، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لما يلي:

- عملية قياس غير دقيقة للمعلومات، واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه المعلومات،
- الفشل في اتباع طريقة صحيحة لأعداد البيانات في صورة معلومات.

2- قيمة المعلومات

يمكن للمعلومات أن تستمد قيمتها من جوانب عديدة أهمها:¹

أ- **قيمة المعلومات كحافز:** تعد بعض أنواع المعلومات مصر لتحفيز الأفراد، بتزويدهم بتقارير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل كما تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه. والتعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد.

ب- **بناء النموذج:** إن إدارة عمليات المشروع تتم كلها مع وجود نماذج محددة لهذا المشروع، في فكر وعقل المديرين والمنفذين داخل المشروع، وقد تكون هذه النماذج بسيطة أو معقدة، صحيحة أو غير صحيحة وقد تؤدي المعلومات التي يتلقاها المديرون والمنفذون إلى تدعيم أو تغيير هذه النماذج الذهنية عن المؤسسة.

ج- **تكوين خلفية:** إن أكثر الأفراد تأهيل وقدرة على اتخاذ القرارات هم الذين يستطيعون اتخاذ المعلومات بكفاءة. ومع مرور الوقت يكتسب هؤلاء الأفراد خبرات متعددة تقل معها حاجاتهم إلى المعلومات قبل اتخاذ القرارات. فالمعلومات تساعد الفرد على تكوين خلفية معرفية فهي لا تعطى للفرد بغرض استخدامها مباشرة ولكنها تعطى بغرض الاستخدام في المستقبل.

د- **طبيعة التكلفة:** حسب Kheneth J. Arrow: يمكن أن تكون تكلفة المعلومة تكلفة اتصال أو تكلفة معينة أو اطلاع من طرف كل أعضاء المنشأة، والذين يمكن أن تخضعهم لمقياس أو معدل معين كمعدل نقلها وهذه التكاليف في - $taux\ de\ precision$ أو معدل الدقة والضبط - $taux$

¹ محمد قاسم الحبيتي وزياد يحي السقا، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحداثة للطباعة و النشر، العراق، 2003ص45

de transmission - الجانب الكبر منها في تكاليف في رأس المال¹. وقيمة المعلومات الكاملة هي الفرق بين القيمة المتوقعة مع وجود المعلومات الكاملة والقيمة المتوقعة لأحسن البدائل في ظل المعلومات الحالية. أي انها تمثل أقصى قدر يمكن أن يدفعه المدير للحصول على قدر اضافي من المعلومات التي لديه حالياً².

المطلب الثالث: نظام المعلومات المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي من أول وأهم الأنظمة التي ظهرت في المؤسسات باعتباره النظام الأساسي الذي واكب تطور المؤسسات، ثم ظهرت بعده الأنظمة المختلفة الأخرى. ونظرا لأهمية و ضرورة الأنشطة المحاسبية التي يقدمه قسم المحاسبة، فإنها لا تكاد تخلو مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية من تواجد نظام للمعلومات المحاسبية على مستواها، فهو يعمل على انتاج معلومات مختلفة: محاسبية، مالية واقتصادية تهم المتعاملين الداخليين و الخارجيين للمؤسسة، كما يتميز هذا النظام بعدة مكونات و خصائص تزيد من فاعليتها.

أولاً: تعريف نظام المعلومات المحاسبي

قبل تعريف نظام المعلومات المحاسبية كنظام فرعي، لا بد من تعريف النظام الكلي ممثلاً في نظام المعلومات الإدارية* (MIS) الذي يعرف على أنه <مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها البعض بصورة متفاعلة، لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها لمساندة الوظائف الإدارية: تخطيط، رقابة، اتخاذ القرارات، تنسيق، والأنشطة التشغيلية>³.

حيث لا يقتصر دور نظام المعلومات المحاسبي فقط في اعداد القوائم المالية للأطراف خارج المشروع، بل يشمل أيضاً تقديم المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة لدعم عملية اتخاذ القرار.

1- تعريف النظام المعلومات المحاسبي

ولقد اعطيت عدة تعاريف لنظام المعلومات المحاسبي حسب وجهة كل طرف نذكر منها: هو: "النظام المكون من الأفراد والآلات ويسترشد بالمبادئ المحاسبية في تحويل البيانات لمعلومات يخزنها ويعرضها لأصحاب القرار، الدائمين والمستثمرين وإدارة المؤسسة"⁴.

كما عرف أيضاً: " هو النظام الذي يتعلق بالبيانات الاقتصادية الناتجة عن الأحداث الخارجية أو العمليات الداخلية، ومعظم هذه البيانات يعبر عنها في صور مالية رغم أن البيانات قد تكون غير مالية وتترجم بعد ذلك إلى بيانات مالية"³.

والشكل الموالي يوضح طبيعة المعلومات بين النظام المحاسبي والنظام الإداري.

¹ اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص80-84

² كمال الدين مصطفى الدهراوي و سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، 2002، دار الجامعة الجديدة للنشر ص30

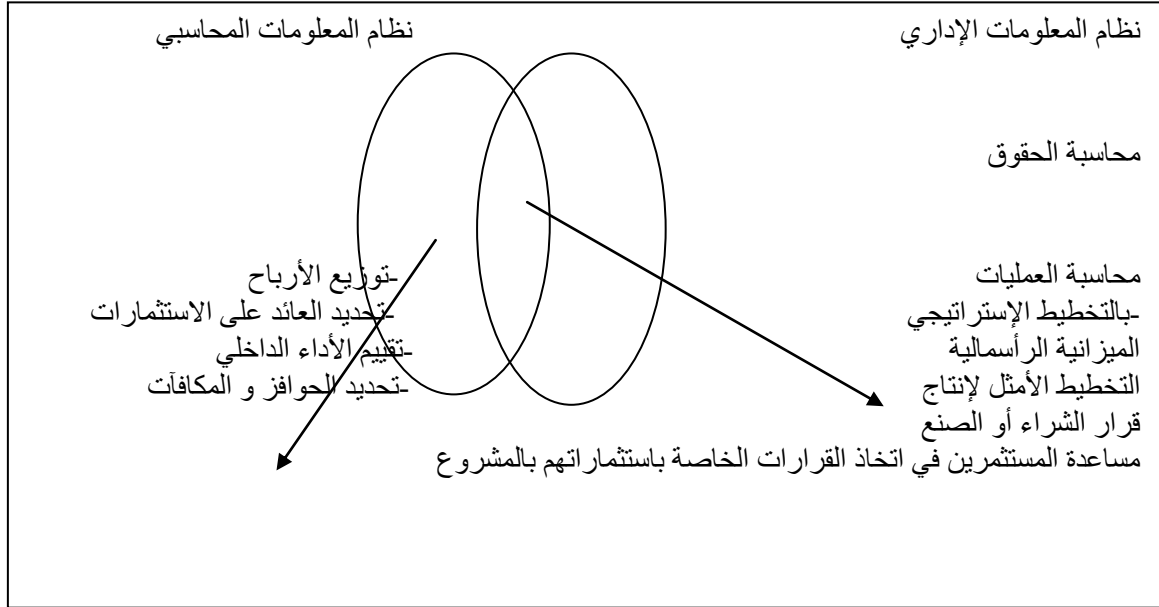
* Mis: Management information System

³ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص12

⁴ محمد يوسف حنناوي، نظم المعلومات المحاسبية (الأردن- دار وائل للنشر -2001) ص51.

³ حسن أحمد الغلاب، مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية مكتبة التجارة و التعاون القاهرة مصر، 1984، ص41

الشكل رقم (1-3): طبيعة المعلومات بين النظام الإداري و المحاسبي



المصدر: كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ص44

2- المحاسبة كنظام للمعلومات:

عرفت المحاسبة سنة 1941 من طرف الجمعية الأمريكية للمحاسبة، كما يلي: "فن تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات والأحداث التي لها طبيعة مالية، وتفسير النتائج التي تسفر عنها هذه العمليات والأحداث".¹

كما عرفت "المحاسبة هي تقنية يطلق عليها كثير من المختصين علم الأعمال (Science des affaires)".²

وعرفها أيضا المجمع الأمريكي للمحاسبة: " المحاسبة هي عبارة عن نظام لقياس البيانات وتجميعها ومعالجتها ثم عرضها بصورة ملخصة بحيث تستفيد منها عدة فئات سواء داخل المشروع أو خارجه".¹ "بأنه نظام للمعلومات، يختص بتوليد المعلومات ذات الطابع الاقتصادي أو المعلومات المرتبطة بالأحداث التي تنطوي على الاختيار بين البدائل، للاستخدامات الاقتصادية المحددة لإدارة الوحدة الاقتصادية"

نظرا للتطورات الحديثة في ميدان معالجة المعلومات والحاجة إليها، اتجهت الأنظار الى اعتبار ان المحاسبة كنظام للمعلومات موضحة في الشكل الموالي لعدة اعتبارات أهمها:²

- ان المحاسبة تختص بتسجيل وتبويب وتلخيص البيانات لتصبح في شكل معلومة.

¹ حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة نظري مع حالات تطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1999، ص87

² محمد بوتين المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991 ص1

¹ حسين بلعجز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية. مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية 2009 ص145-146

² المرجع السابق ص146-147

- المحاسبة أداة قياس من خلال معالجة وتحليل البيانات المحاسبية عن الوحدة الاقتصادية.
- المحاسبة أداة اتصال بين مختلف الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها من خلال التقارير التي تنتجها هذه الأخيرة.

ثانياً: مكونات نظام المعلومات المحاسبي

لا تختلف مكونات نظام المعلومات المحاسبي عن أي نظام معلومات باعتباره نظام مادي ملموس يتطلب مجموعة من الموارد والمكونات موضحاً في الشكل ادنا رقم وتتمثل في:¹

1- وحدة تجميع البيانات: تقوم بتجميع البيانات من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عن طريق التغذية العكسية بالملاحظة والتسجيل. وتتمثل هذه البيانات في الأحداث والوقائع التي يهتم بها المحاسب، و يرى أنها مفيدة و يجب الحصول عليها و تسجيلها، و لطبيعة أهداف المشروع و طبيعة المخرجات المطلوبة تأثير كبير على نوع البيانات التي يتم تجميعها و تسجيلها في النظام.

2- وحدة تشغيل البيانات: وهي البيانات المجمعة بواسطة نظام المعلومات قد يتم استخدامها في الحال اذ ما وجد أنها مفيدة لمتخذي القرار في لحظة تجميعها ولكن في غالب الأحيان قد تكون هذه البيانات الأولية في حاجة إلى تشغيل واعداد لتكوين معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات، وبالتالي فإنها ترسل أولاً إلى وحدة التخزين في نظام المعلومات المحاسبي.

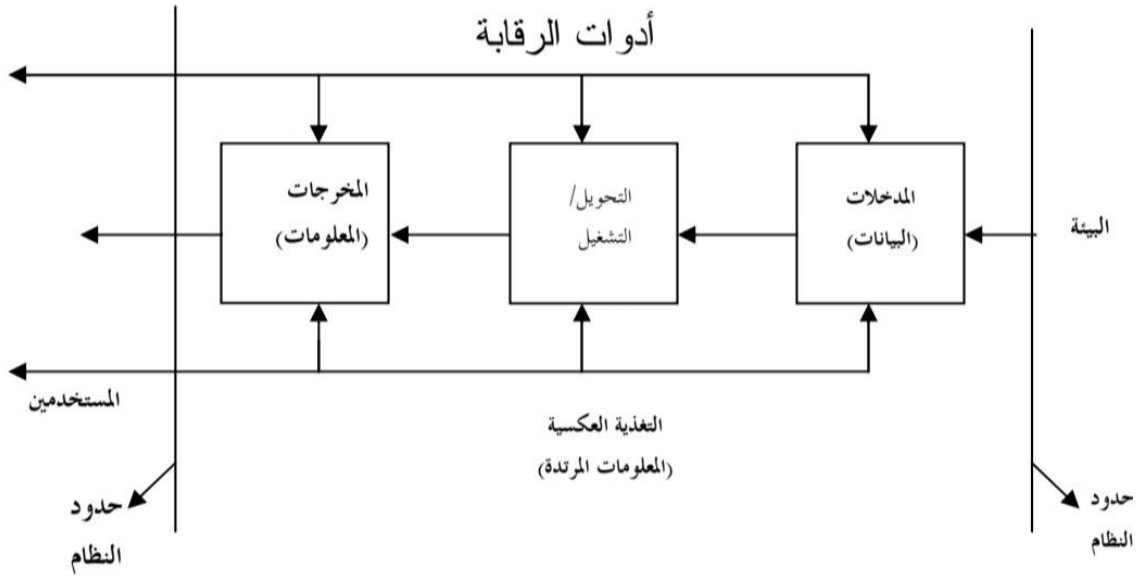
3- وحدة تخزين واسترجاع البيانات: وتختص هذه الوحدة بتخزين البيانات في حالة عدم استخدامها مباشرة والحفاظ عليها للاستخدام في المستقبل، أو لإدخال بعض العمليات عليها قبل ارسالها لمتخذي القرارات

4- وحدة توصيل المعلومات (قنوات المعلومات): وهي الوسيلة التي يتم بها نقل وتوصيل البيانات والمعلومات من وحدة إلى أخرى داخل النظام المحاسبي حتى تصل إلى متخذي القرارات الإدارية، وقد تكون قنوات الاتصال هذه آلية أو يدوية على الشاشات أو على ورق حسب الغرض والإمكانيات المتاحة.

5- دورة القرارات الإدارية: القرارات الإدارية عادة ما تكون اختيار بين البديل ويقوم متخذي القرار بمراجعة الأهداف، ومن ثم توزيع الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أفضل نتائج ممكنة، و في ضوء المحددات و القيود المفروضة يقوم باختيار أفضل بديل.

¹-كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، 2001ص49-51

شكل رقم (1-4): مكونات نظام المعلومات المحاسبي



المصدر: كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الإسكندرية، طبعة 2001 ص52

ثالثاً: أهداف نظام المعلومات المحاسبي

يسعى نظام المعلومات المحاسبي لتحقيق هدف عام يتمثل في توفير المعلومات التي يمكن أن تستفيد منها الجهات التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالوحدة الاقتصادية، بما يمكنها من اتخاذ العديد من القرارات المهمة، فيتحقق الهدف العام بالاعتماد على مجموعة من الأهداف الجزئية نذكر منها:²

- 1- قياس كافة الأحداث الاقتصادية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية من خلال عمليات التسجيل والتبويب والتلخيص في الدفاتر والسجلات المحاسبية.
- 2- توصيل كافة البيانات والمعلومات عن طريق مجموعة من التقارير والقوائم إلى كافة الجهات التي يمكن أن تستفيد منها.
- 3- تحقيق الرقابة الداخلية على جميع العناصر المادية التي تتواجد في الوحدة الاقتصادية.
- 4- الدقة في إعداد التقارير، وتقديمها في الوقت المناسب.

رابعاً: المعالجة الالكترونية لنظام المعلومات المحاسبي

إن المعالجة الالكترونية تمثل الأداة الحديثة التي يمكن بواسطتها تنفيذ أكثر العمليات المحاسبية والمنطقية تعقيداً، معتمدة على مجموعة مختلفة من الأدوات والأجهزة المساعدة، كأجهزة الحاسوب وبرامج التطبيقات واللغات والبرمجيات.

² - محمد قاسم الحبيتي و زياد يحي السقا، نظام المعلومات المحاسبية وحدة الحدياء للطباعة و النشر، العراق ط2003ص22

حيث يرجع الفضل الكبير للمعلوماتية في تطوير نظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي بصفة خاصة، فقد ساعد التطور الحاصل في التكنولوجيا المعلوماتية في تدليل كثير من الصعاب بفضل المزايا التي وفرتها والتمثلة على وجه الخصوص في:

- تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمليات المتعلقة بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، مع تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات.
- المرونة في الاستعمال، مع زيادة السرعة في إرسال المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- زيادة السعة التخزينية للمعلومات.
- كما سمح التطور المستمر في المعلوماتية بظهور تقنيات وأساليب جديدة أكثر فعالية في معالجة المعلومات ومكنت من تطوير عدة أنظمة للمعلومات.

المطلب الرابع: مستخدم نظام المعلومات المحاسبي

يمكن التمييز بين صنفين رئيسيين من مستخدمي القوائم المالية، الصنف الأول يشمل المستخدمين ذوي المصلحة المباشرة مثل الملاك الحاليين والمرقبين، وإدارة المؤسسة والمقرضين والموردين ومصحة الضرائب والعاملين والمستهلكين، أما الصنف الثاني من المستخدمين فيشمل المستخدمين ذوي المصلحة غير المباشرة، مثل المحللين الماليين، بورصة الأوراق المالية، الهيئات المعنية بإصدار المعايير، المؤسسات المتخصصة في نشر المعلومات المالية، والنقابات العمالية وغيرهم.

وتتمثل أهم الأطراف المستخدمة للقوائم المالية في الفئات التالية:

أولاً: المستخدمين ذوي المصلحة المباشرة

1- **المستثمرون:** يحتاج المستثمرون الحاليون والمتوقعون إلى توفر معلومات بشكل مستمر لإمكان تقييم فرص الاستثمار المتاحة، والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية واتخاذ القرارات المرتبطة بتوظيف مواردهم بشكل رشيد، سواء بالحفاظ على الاستثمار في المؤسسة أو تخفيضه أو تحويله إلى مؤسسة أخرى. ويعطي المستثمرون أهمية كبيرة لتحليل العائد والمخاطرة في عملية اتخاذ قرارات الاستثمار.

2- **المقرضون:** تمثل المعاملة غير المتساوية لنسبة المخاطرة التي يتحملها المقرض في حالة الظروف السيئة مقارنة بثبات المنفعة التي تعود عليه في حالة الازدهار، التأثير الرئيسي على وجهة نظره وعلى طريقة تحليله (لاحتمالات وإمكانات تقديم الائتمان). ويهتم المقرضون في طريقة تحليل الإمكانات المستقبلية للمؤسسة أساساً بحصولهم على ما يضمن تسديد قروضهم مع الفوائد، مثل معرفة القيمة السوقية للأصول المرهونة، كما يهتمون بتحليل التدفقات النقدية المستقبلية ومدى استقرارها والاعتماد عليها، ويكونون أكثر تحفظاً من غيرهم في درجة اعتمادهم على تحليل القوائم المالية. ويستخدم المقرضون أساليب تحليل للقوائم المالية متفاوتة ومعايير تقييم

مختلفة باختلاف مدة ضمانات القرض والغرض منه. كما يعتمد المقرضون إلى تحليل الربحية كونها تشكل عنصرا أساسيا في ضمان وأمان قروضهم. وتعطى أهمية خاصة عند تحليل الائتمان لهيكل رأس المال لما له من علاقة بالمخاطرة وهامش الأمان المتوافر لمقرضين، حيث تعتبر علاقة الديون بحقوق الملكية مؤشرا مهما لكفاية رأس المال في توفير الحماية ضد الخسائر المحتملة¹.

3- الإدارة: تحتاج إدارة المؤسسة إلى معلومات لتقييم الوضع المالي لها، وربحياتها ومدى تقدمها وتطورها، وتستعمل الإدارة في سبيل تحقيق ذلك مجموعة من الطرق والأدوات و الوسائل لمتابعة ومراقبة وضع المؤسسة، و من بينها تحليل القوائم المالية باستخدام التحليل المالي بأساليبه المختلفة.

4- الجهات الحكومية يتم استعمال المعلومات الواردة في القوائم المالية من طرف الجهات الحكومية لرسم السياسات على المستوى الوطني، كما تحتاج إدارة الضرائب إلى المعلومات المالية عن الشركات والمؤسسات لاحتساب الضرائب المستحقة عليها.

5- مدققو الحسابات يحتاج مدققو الحسابات إلى كافة المعلومات والإيضاحات لإبداء آرائهم بشكل محايد عن مدى مصداقية المعلومات الواردة في القوائم المالية ومدى موضوعيتها وأنه تم إعدادها باحترام وتطبيق للمبادئ المحاسبية.

ثانيا: المستخدمين ذوي المصلحة غير المباشرة

1- العاملون: يحتاج العاملون في الشركة إلى معلومات تتعلق بمدى الأمان الوظيفي، و مدى التحسن الوظيفي المتوقع في المستقبل، بالإضافة إلى معلومات تساعد في تعزيز مطالب العمال لتحسين أوضاعهم المهنية.

2- الموردون: يحتاج الموردون إلى معلومات تساعد في تقدير ما إذا كانت الشركة ستكون عميلا جيدا قادرا على سداد ديونه.

3- العملاء: يحتاج العملاء إلى معلومات تساعد في التنبؤ بوضع الشركة المستقبلي و قدرتها على الاستمرار في عملية إنتاج و بيع السلع.
موضحة في الجدول التالي:

¹ بوعلام صالح، أعمال الإصلاح المحاسبي في الجزائر وفاق تبني النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2010، ص35

الجدول رقم: (1-1) تصنيف الجهات المستفيدة من المعلومات المحاسبية

التصنيف	المستفيدون الداخليون	المستفيدون الخارجيون
المستفيدون المباشرون	الطاقم الإداري بمختلف مستوياته المحللون الماليين التابعون للمنشأة (الداخليون)	1- أصحاب رأس المال 2- الدائنون 3- المستثمرون 4- الممولون 5- الموردون 6- مصلحة الضرائب 7- المستشارون- (مراقبو و مراجعو الحسابات) 8- الاتحادات النقابية
المستفيدون غير المباشرون	1- العمال 2- النقابات	1- الوزارات الوصية 2- العملاء 3- السوق المالية 4- النشرتات المالية 5- الدائنون المحتملون 6- الموردون المحتملون

المصدر:

HAMMID Tamar: Doctrine et Méthodologie de la comptabilité de L'entreprise, OPU, Alger, 1983, p03

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية. هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة (مفهومها ومعايير الحكم على جودتها)

أولاً: مفهوم وتعريف الميزة التنافسية للمؤسسة

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وأن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.¹ و يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى *Chamberlin* سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى *Selznick* سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف *Hofe* و *Schendel* الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد؛ وبعد ذلك جاء *Day* سنة 1984؛ ثم *Porter* سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية *Reed* و *DeFilippo* سنة 1990.²

ويعتبر مايكل بورتر (*Porter*) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها. ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: « تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة».³ ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها « إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات : للإنتاج، التسويق، التموين، الموارد البشرية».⁴ من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي

¹ رجم نصيب وأمال عياري؛ "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية" الكتاب الجامع للملتقى

الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط؛ جامعة محمد خيضر - بسكرة «أيام 29-30 أكتوبر 2002 ص 13

² حسن على الزعبي؛ أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف المدرجة في بورصة عمان" المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"؛ جامعة العلوم التطبيقية الأهلية. عمان» 14-12 ماي 2003.

³ Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

⁴ محسن أحمد الخضيرى؛ صناعة المزايا التنافسية؛ الطبعة الأولى؛ مجموعة النيل العربية؛ مصر 2004 ص 33-34.

تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز، أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة. وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة؛ هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما¹:
1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين،
2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي²:

- 1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين،
 - 2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً،
 - 3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.
- إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

ثانياً: تعريف التنافسية (مفهومها ومستوياتها)

ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

1. تعريف التنافسية:

ولقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها: « القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متمم ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية»³.

¹نبيل مرسى خليل. الميزة التنافسية في المجال الأعمال؛ مركز الإسكندرية للكتاب؛ مصر 1998 ص 84.

²نبيل مرسى خليل؛ المرجع السابق ص 84.

³سملاي يحضيه. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)؛ أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)؛ تخصص التسيير « جامعة الجزائر؛ 2005 ص 04.

ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر وهي التنافسية على مستوى القطاع وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة، قطاع أو دولة، وهو ما سنقوم بالتطرق إليه.

2- مستويات التنافسية

أ- **على مستوى الدولة:** ليس هنالك تعريف محدد للتنافسية الدولية، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي¹:

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية «بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة».

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرف التنافسية «بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية لسكان والتنافس فقط».

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي: «القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية». كما يمكن عموماً تعريف تنافسية الدولة ككل: «بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها».

يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشر من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للدول، وهو يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

ومن أجل تقييم وترتيب تنافسية الدول المشاركة، والتي بلغ عددها 177 دولة في سنة 2005² ثم استخدام مؤشرين، واحد خاص بالاقتصاد الكلي لمؤشر تنافسية النمو، والثاني خاص بالاقتصاد الجزئي (مؤشر تنافسية الأعمال).

ولقد احتلت الجزائر المرتبة 77 من أصل 177 دولة، وهذا حسب مؤشر تنافسية النمو، بعد ما كانت قد احتلت في سنة 2004 المرتبة 71 من أصل 104 دولة.

أما على الصعيد العالمي فقد احتلت فنلندا المرتبة الأولى عالمياً، وهذا للمرة الرابعة على التوالي، ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية².

● التنافسية هي قدرة البلد أو الصناعة أو المؤسسة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية.
¹ كمال رزيق وقاسي ياسين؛ "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات؛ جامعة ورقلة؛ 08-09 مارس 2005 «ص 20».

² تقرير التنافسية العالمي لعام 2005/2006 ص 04 على الموقع: <http://www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR2005.pdf> تاريخ النصف 2022/03/25

يذكر أن المنهجية الجديدة التي تتعلق بتقرير التنافسية العالمي 2006/2007 تعتمد على مؤشر رئيسي (مؤشر التنافسية العالمي)، إذ سيتم تصنيف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصاديات الدول وتنافسياتها، وهي مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية، مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية ومرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار.

حيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الانجاز لكل دولة، وذلك حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي ويبني مؤشر التنافسية العالمي على تسع مؤشرات فرعية هي: أداء المؤسسات العامة والخاصة البنية التحتية، مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري (أي الاستثمار في مراحل التعليم الأساسي والخدمات الصحية)، الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري الاستثمار في كم ونوعية التعليم العالي، كفاءة السوق، الجاهزية التكنولوجية ومدى تطور بيئة الأعمال والابتكار.

ب- **على مستوى قطاع الصناعة:** عند الحديث عن قطاع صناعي معين، فهو يمثل مجموعة من مؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي¹، ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق. لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج. أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها: « قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة² ».

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية³:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى،
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية،
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال:

- الربحية الكلية للقطاع،
- الميزان التجاري للقطاع،
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة لي مستويات ربحية وآفاق متسعة، وتشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس والتوافق والانسجام، وهو ما يتيح تألقا وازدهارا على مستوى الصناعة ككل.

¹ Aüibouche, La nouvelle technique de gestion, Casbah édition, Alger, 2001, p

² فريق التنافسية؛ الأردن. على الموقع: <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>

³ محسن أحمد الخضيرى؛ مرجع سابق؛ ص 86

ت- **على مستوى المؤسسة:** يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: « القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية؛ مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة؛ ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا) »¹.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات؛ منه الربحية؛ تكلفة الصنع؛ الإنتاجية الكلية للعوامل؛ الحصة من السوق... الخ².

ثالثا: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا. (الدولة؛ القطاع؛ المؤسسة)، هي علاقة تكاملية حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي)³.

رابعا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي⁴:

- 1- **مصدر الميزة:** من خلال التعريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية) لسمعة الطيبة بشأن العلامة اسنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:
 - يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصا القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء،
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن

¹ فريق التنافسية؛ (بدون كاتب)؛ مرجع سابق ص95.

² محمد عدنان وديع؛ "القدرة التنافسية وقياسها"؛ مجلة جسر التنمية؛ العدد24؛ ديسمبر 2003 ص30

³ فريق التنافسية؛ (بدون كاتب)؛ مرجع سابق.

⁴ نبيل مرسى خليل؛ المرجع السابق؛ ص 99-100.

المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

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

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية متعددة، وفي هذا الإطار أرجع بعض الكتاب ومنهم Jean Jacques Lamba «وعلى الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وخارجية»¹، وهو ما سنقوم بشرحه في هذا الجزء.

أولاً: المصادر الداخلية:

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية، والذي يرجع إلى نظرية الموارد التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لمالها من خصائص استراتيجية، ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها². إن لكل نظرية فرضيات، مرتكزات وشروط كذلك أنها لا تخلو من الانتقادات.

1- فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها

أ- الفرضيات: تركزت هذه النظرية على فرضيتين هما³:

أ-1. التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبياً.

أ-2. الحركية النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة¹. ذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من

¹ الداوي الشيخ و"التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في التنافسية - " الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية؛ جامعة ورقلة؛ 10-09 مارس 4 ص 262.

² عبد الملوك مزهودة؛ "الفكر الاستراتيجي التسييري من swot إلى نظرية الاستراتيجية" مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ العدد رقم 04 «ماي 2003 ص 116.

³ سملاي يحضيه؛ مرجع سابق» ص 49.

قدرتها على الحركة بشكل كامل وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى. لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة.

ب-مرتكزات تطبيقها: يركز تطبيق هذه النظرية أساساً على²:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، والبشرية)،
- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد،
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد،
- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

ثانياً: تصنيف موارد المؤسسة

1- الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة، ومنها:

- المواد الأولية: وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد.

أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة الجيدة، وكذلك في الوقت اللازم، كذلك يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها. ولهذا فإنما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية، وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة (أنظر الفصل الأول).

- معدات الإنتاج: وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، ويمكن تقسيمها إلى³:

* الآلات المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

* الآلات غير المتخصصة: ويطلق عليها أيضاً وحدات الاستخدامات العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

¹ J. Pierre Booto ekioned, " Les technologie de l'information la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu: une analyse par la théorie des ressources". [On line] www.idefi.cnrs.fr/management2004/communication/co1 .Booto.ekioned-complet, PDF. Consulter le : 09/04/2022.

² عبد الملك مزهود، مرجع سابق ، ص 116

³ رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسوي؛ وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)؛ مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001 ص 92.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهلا لاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

وعموما يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاج تميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2- **الموارد المالية:** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة؛ أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالا متعددة، أو الاثنان معا.

وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية؛ فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالجم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة، فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

إذن يتبين لنا بأن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها، وبالتالي على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعا.

3- **الموارد غير الملموسة:** هي تشمل كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا طريقة العمل المعرفة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الموارد¹.

أ- **الجودة والمعلومات:** يمكن شرح كل منهما فيما يلي:

* **الجودة:** يعرفها C.Jambart بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة ". بينما يرى المختصون في الاستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف².

وهناك نظرة حديثة للجودة، تتمثل فيما يعرف بالجودة الشاملة، وهي تخص جميع وظائف المؤسسة، وليس فقط المنتج وتسييره.

وعليه فإن الجودة ليست مفهوما ثابتا بل ديناميكيا، فهو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون، وليس فقط في اغرائه³.

* **المعلومات:** بها أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية، فإن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذه المعلومات قد

¹الداوي الشيخ؛ مرجع سابق؛ ص 263.

²علي رحال وإلهام يحيوي؛ "الجودة والسوق"؛ مجلة آفاق؛ جامعة باجي مختار عنابة؛ العدد03؛ مارس 2001 ص؛ 43- 44.

³علي رحال وإلهام يحيوي؛ المرجع السابق؛ ص 46.

تأتي من مصدر داخلي، أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات...)، كإلكن أن تكون من مصدر خارجي، أي من عند المنافسين، الموردين، العملاء... إذ تعتبر المعرفة من لهم العوامل في حياة المؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات بالتالى فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات، ومعالجتها بالشكل الصحيح الذى يمكنها من تحسين تنافسيتها والحصول على ميزة تنافسية.¹

ب- التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل: يمكن شرح كل منهما فيما يلى:

-التكنولوجيا تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين

المؤسسات، وبالتالى الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.

- التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق وبالتالى إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

- التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

وبالتالى تكون التكنولوجيا للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

*معرفة طريقة العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية.

- **المعرفة:** من الصعب تقديم تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها، حيث يرى كل من T. LOLILIER & A. TELLIER « بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة... »²

إن المؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز، إذ المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة.³

وتقسم المعرفة حسب الدور الذى تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها كما يأتي⁴:

¹ سيد محمد جاد الرببومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية "؛ المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة» جامعة عين شمس» القاهرة؛ العدد01» 1998 ص 320.

² Loiller. A. Tellier, Gestion de l'innovation: décider- mettre en œuvre- diffuser, édition management société, Paris, 1999, p189.

³ سملاي بحضيه؛ مرجع سابق؛ ص 154

⁴ نجم؛ 'القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة'؛ المؤتمر العلمي الأول 'اقتصاديات الأعمال في ظل عالم . متغير'؛ جامعة العلوم التطبيقية الأهلية. عمان. 14-12ماي 2003.

- المعرفة الجوهرية : وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدارة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب صناعة معينة.

- المعرفة المتقدمة وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة، مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

- المعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي، بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة، ومن أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف.

د - الكفاءات: تعتبر أحد موارد المؤسسة، ويمكن التطرق إليها فيما يلي:

- تعريف الكفاءات: مفهوم الكفاءة على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة، وهناك عدة تعاريف للكفاءات، منها تعريف المجموعة الفرنسية (Le Medef) حيث ترى أن « الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها¹.

- تصنيف الكفاءة: وتصنف الكفاءة إلى نوعين هما² :

* الكفاءة الفردية: وهي تتم على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء (القبول) في الوسط المهني من خلال أساليب فنية كالتجارب المهنية.

* الكفاءة الجماعية (المحورية): هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس. وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات (القدرات) المحورية تتميز بخاصيتين³:

- خلق القيمة للزبون وتكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه،

- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.

لقد ضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات. يومها تنوعت مصادرها؛ فإن العنصر البشري يظل وراءها وكما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة، فإن وصول المؤسسة إلى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

¹ Hocine Rahim, " Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes", Revue économie et mangement, Université Abou bakr Belkaid - Tlemcen, N°03, Mars 2004, pp 236-237.

² جمال الدين محمد مرسى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون. الدار الجامعية للنشر مصر 2003؛ ص 23.

³ الداوي الشيخ؛ مرجع سابق؛ ص 264.

2- الشروط الواجب توافرها في الموارد: يرى كل من Schoemaker و Ait من بين رواد نظرية الموارد؛ أنه وحتى يكون المورد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية؛ لابد من توفرها على عدة شروط نوجزها فيما يلي¹ :

- الندرة: إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط. حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين.

- القيمة: أي يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.

- التقليد: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه، وهذا عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في الأداء، هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

* تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بطرف تاريخي نادر،

* العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة،

* الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثل سمعة المؤسسة.

- البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

ثالثا: المصادر الخارجية

تعتبر إستراتيجيات التنافس التي جاء بها مايكل بورتر، مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم استراتيجيات التنافس أولا ثم أشكالها.

1- مفهوم استراتيجيات التنافس

تعريف الاستراتيجية: هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحد منها فحسب ألفريد شاندلار (Alfred Chandler)، تعرف الاستراتيجية على أنها: «إعداد الأهداف والغاية الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات»².

تعريف إستراتيجية التنافس: «هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين»³، وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر « وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع. ولقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة.

¹ موسوي زهية وخالدي خديجة نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات "الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المكتمل كتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ص 173.

² ناصر دادي عدون الإدارة والتخطيط الإستراتيجي؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 2001؛ ص 08

³ نبيل محمد مرسي؛ مرجع سابق؛ ص 227

2- أشكال استراتيجيات التنافس: هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس وهي:

أ- **استراتيجية خفض التكاليف:** وكما تم شرحه في الفصل الأول فإن الهدف من هذه الاستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات) المتاحة وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم هذه الاستراتيجية عند تحليل قوى المنافسة.

أ-1. **مزاياها:** تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي¹:

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- **الموردين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.
- **أما الداخلون الجدد:** فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- **المنتجات البديلة:** إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

أ-2. **عيوبها:** وكما أن هذه الإستراتيجية تتطوي على مزايا فإنها أيضا تتطوي على عيوب، من أهمها²:

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الاستراتيجية.

ب - **استراتيجية التمييز:** تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ويتم لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي³: التصميم شركة، رولزرويس للسيارات)، الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش الصناعة مكونات

¹نبيل محمد مرسي؛ المرجع سابق؛ ص ص 234-236

²نادية العارف مرجع سابق» ص 110.

³رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي؛ مرجع سابق؛ ص 469.

الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن البركة جنرال موتورز على سبيل المثال)، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا)، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروبي الكوكاكولا والبيبسي كولا).

ب-1. مزاياها: تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي¹:

* **المنافسين:** التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.

* **المشترين:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

* **الموردين:** بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة. وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

* **الداخلون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

* **أما المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

ب-2. عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية²:

- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.

- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز» ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا.

تؤكد ذلك النتيجة التي توصلت إليها الباحثة عايدة جعوة (Aida jaoua) في دراسة قامت بها على 34 مؤسسة تونسية في قطاع الغزل والنسيج، حيث أكدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه

¹ شارلز هل وجاريت جونز مرجع سابق؛ ص 317

² نادية العارف؛ مرجع سابق؛ ص 111

الاستراتيجية، من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين السعر وجودة المنتج¹، أما الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الاستراتيجية، منها ما يلي²:

- إتباع استراتيجية التمييز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية، مثل ' شركة كريزلر ' حيث طرحت في التسعينات أكثر من عشرين طرازًا مختلفًا من السيارات لشرائح مختلفة من سوق السيارات، وبرغم المظهر المختلف للعشرين نوعًا إلا أن كل تلك الأنواع قد تم بناؤها على ثلاثة خطوط إنتاج مختلفة.

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج» وذلك من خلال مجموعة من الخيارات بدلا من إعطاء العملاء حرية واسعة في الخيارات مثل صيانة السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات الاقتصادية، رفاهية، رياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية.

- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الاستراتيجية ثنائية البعد (السعر الجودة) هي الأجدر بالتبني والأكثر تحقيقًا للربح وتتحرك المؤسسات بسرعة للفوز بمزايا الإنتاج الجديد، وجني ثمار حسن إدارة الموارد وتقنيات التسويق.

ج - استراتيجية التركيز: تعتبر الاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات التنافس، ويمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية:

• **تعريفها:** وهي الاستراتيجية التي من خلالها * تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من المنتجات ... وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله³.

حيث هدف المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل⁴.

• **الشروط الواجب توفرها:** تتحقق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية¹:

¹ Aida jaoua, "La double domination: Une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle", Revue internationale sur le travail et la société, volume 03, N° 02, octobre 2005, p251.

² شارلز هل وجاريت جونز مرجع سابق؛ ص 322-321.

³ Chantal Bussenanit- Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures-décision- stratégie, tom 2, vuibert, 1999, p183.

⁴ M Porter , op.cit, p 27.

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة،
- عند ما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)،
- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية،
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف،
- أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز؛ فهناك خطوتان هامتان²:
- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها،
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ج-1. مزاياها: تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يلي³:

- * **المنافسين:** المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- * **المشتريين:** إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.
- * **الداخلون الجدد:** عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
- المنتجات البديلة بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.
- إضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية⁴ :
- * القدرة على التجديد والتطوير تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تتخصص فيها.

* اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.

ج-3. عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية⁵:

* ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة؛ وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.

¹نبيل محمد مرسي؛ مرجع سابق؛ ص 240.

²نبيل محمد مرسي المرجع سابق؛ ص 241

³شارلز هل وجاريت جونز؛ مرجع سابق؛ ص327.

⁴جمال الدين محمد المرسي وآخرون؛ مرجع سابق» ص307.

⁵شارلز هل وجاريت جونز؛ مرجع سابق؛ ص328.

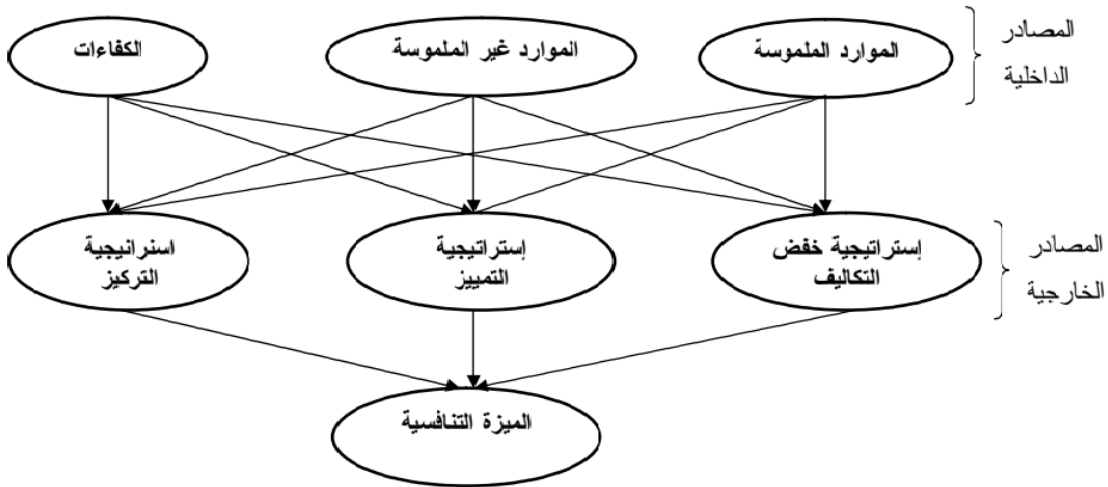
* احتمال الاختفاء للمفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.

- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها. إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل.¹

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن للميزة التنافسية للمؤسسة مصدرين: داخلي وخارجي، وكل منهما يساهم في تحقيقها حيث يؤدي توفر المؤسسة على موارد معينة (مصادر داخلية)، تعمل على استغلالها وتجسيدها في شكل أحد استراتيجيات التنافس التي تتناسب معها (مصادر خارجية) من أجل حصولها على ميزة تنافسية، مع مراعاة المحيط الذي تنشط فيه.

وعلى ضوء ما سبق يمكن وضع الشكل التالي الذي يوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية ومحددات الميزة التنافسية

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة ومعايير الحكم على جودتها سوف نتعرف في هذا المطلب على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها.

أولاً: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب

¹ رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي؛ مرجع سابق؛ ص473.

الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.¹

1- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

أ- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردها فيما يلي²:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع،
- نمطية السلع المقدمة،
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج،
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين،
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

ب- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي³:

ب-1. مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف. وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

ب-2. مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، لأنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ب-3. مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

ب-4. مراقبة الإلحاق : والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

¹ Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisie, 2- 3 juin 2005.

² نبيل مرسي خليل؛ مرجع سابق؛ ص 116

³ M. Porter, op.cit.. pp 128 – 136.

- مراقبة الإجراءات،
 - مراقبة التكامل،
 - مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة،
 - مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين...،
 - مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...)،
 - مراقبة الرزنامة.
- إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.
- ث- الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي¹:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها،
 - إهمال أنشطة التمويل،
 - إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة،
 - الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف،
 - النقص في استغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها،
 - تخفيضات متناقضة في السعر،
 - التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة،
 - تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.
- 1- **ميزة التمييز:** نعني بها « قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك² ». إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

- إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.
- أ- **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز:** نوردتها فيما يلي³:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات،

¹ Ibid, pp147-150.

² عادل زايد؛ الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل؛ بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة؛ 2003؛ ص 2

³ نبيل محمد مرسى الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس؛ دار الجامعة الجديدة للنشر؛ الإسكندرية 2003 ص 238.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك،
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.
- ب - **الحصول على ميزة التمييز:** للحصول على ميزة التمييز فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز وهي كما يلي¹:
 - **الإجراءات التقديرية** يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بهاء وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.
 - **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز منتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

- الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

- تكوين الموزعين،

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

- الرزنامة والمقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسة التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

ج- **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الأجل.

د- **التكامل:** قد يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية

¹ M. Porter, op.cit.. pp 158 – 161.

بوسائلها الخاصة)، أو أمامها (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- الإلحاق حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.
- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.
- العوامل المؤسسية.

إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3- الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها ما يلي¹:

- التميز المفرط: أي يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلاً، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفاً سهلاً للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض،
- سعر إضافي مرتفع،
- عدم معرفة تكلفة التمييز.
- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها ويجب التذكير بأن للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز وهو ما سنقوم بشرحه في المطلب الموالي.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال ' متغيرين " أو بعدين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

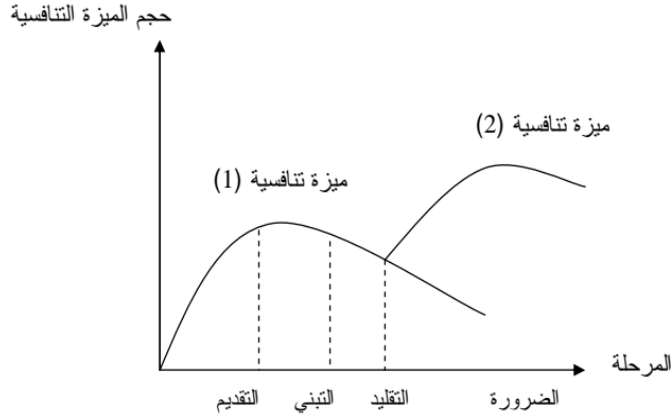
1- حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط» وبشكل عام

¹ Ibid, pp199-200.

كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-6): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

من خلال الشكل رقم (1-6) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

- 1- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى» وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
- 2- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار إذ أنه ومن خلال الشكل (1-9) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه؛ وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافس في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
- 3- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- 4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة

¹نبيل مرسي خليل؛ مرجع سابق؛ ص 85.

وتتقنية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق توازن في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز. ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي¹:

أ- **نطاق القطاع السوقي**: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- **النطاق الرأسي**: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوليفي حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

ث- **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

ج- **نطاق الصناعة**: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي

¹نبيل مرسي خليل؛ المرجع السابق؛ ص ص 86-87.

* يشير أثر مشاركة الموارد إلى اقتصاديات أو التوزيع المشتركة لأكثر من منتج باستخدام نفس العمليات أو تطوير التصنيع أو باستخدام نفس منافذ التوزيع. ويطلق عليه أيضا اقتصاديات أو وفورات المدى.

ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

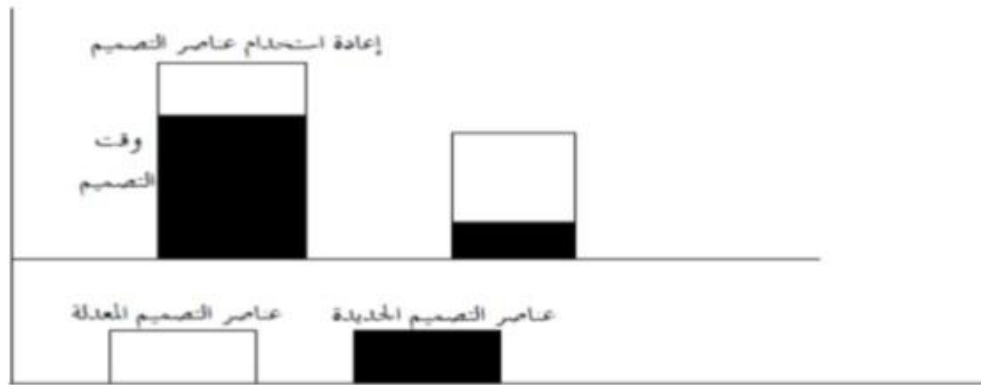
المطلب الرابع: إسهامات نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر إنشاء نظام المعلومات تحدياً كبيراً أمام المؤسسة خاصة الصغيرة منها، غير أن التمكن من وضع أساس لهذا النظام داخل المؤسسة، يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات في بناء ميزة تنافسية قوية من خلال إمكانية هذا النظام في تقليص التكاليف وإيجاد بيئة عمل مبدعة للنوعية.

أولاً: تحسين إنتاجية التصميم

يتيح نظام معلومات المنتج الأدوات الملائمة على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، وتشير الدراسات إلى أنه في الكثير من المؤسسات أن نسبة كبيرة من تصاميم المنتجات الجديدة تكون إما من الأجزاء الحالية أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء التعديلات البسيطة عليها. وهناك الدليل على أن أغلب المصنعين يمكنهم أن يعيدوا دورة تصاميم منتجاتهم إلى حد كبير من خلال إدارة ما تسمى بـ "المحفظة التصميمية" الحالية على نحو أكثر فعالية. ويساهم اعتماد تطبيقات نظام معلومات المنتج في استخدام نسب كبيرة جداً من عناصر التصميم الحالية أو بعد تعديلات بسيطة عليها وعليه تكون الحاجة للتصاميم الجديدة قليلة على نحو كبير. والشكل (1-8) يوضح ذلك.¹

الشكل رقم (1-8): أهمية نظام معلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم.



المصدر: محمد عيد حسين آل فرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص 256.

¹ حسين علي الزغبني، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل، عمان، 2005، ص 174.

ثانياً: اختصار وقت تسويق المنتج

يعد وقت الوصول إلى السوق عاملاً حاسماً في تحقيق المزايا التنافسية وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وعموماً هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دوراً كبيراً في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق وهي:

- الوقت المطلوب لإنجاز المهام مثل التصميم الهندسي، التصنيع..... إلخ.
- الوقت المستنفد بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج.
- الوقت المستنفد في إعادة العمل.

إذ يمكن لنظم معلومات المنتج تقليص هذه الأوقات وذلك بتسريع إنجاز المهام من خلال إتاحة المعلومات عند ظهور الحاجة إليها، وتقديم الدعم والإسناد لإدارة المهام، والسماح لكل المخولين من أعضاء فريق المشروع بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.¹

ثالثاً: علاقة نظام المعلومات المحاسبي بالأنظمة الأخرى

1. **علاقته بنظام معلومات الموارد البشرية:** يوفر نظام المعلومات المحاسبي معظم المعلومات اللازمة التي تساعد نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق هدفه لخدمة المؤسسة ككل، كتحديد الأجور والرواتب الشهرية للموظفين والعمال...

2. **علاقته بنظام معلومات الإنتاج:** من خلال المعلومات التي يستقبلها نظام المعلومات المحاسبي من النظام الفرعي للإنتاج وإجراء العمليات التشغيلية اللازمة بشأنها، فإنه سوف يوفر معلومات بصورة دورية مستمرة للوقوف على مراحل النشاط الإنتاجي أولاً بأول ومدى ارتباط ذلك بالأهداف الموضوعية حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، معلومات عن تكاليف الإنتاج ومتوسط تكلفة الوحدة والتحليلات الخاصة بتكاليف الإنتاج على مستوى مراكز وحدات الإنتاج.....

3. **علاقته بنظام معلومات التموين:** يعتبر نظام المعلومات المحاسبي المصدر الأساسي في توفير معظم المعلومات اللازمة بشأن المشتريات وعمليات التخزين، كمعلومات تحليلية بالكمية والقيمة عن عمليات الشراء والتخزين والصرف والرصيد لمختلف المواد....

4. **علاقته بنظام المعلومات المالية:** يهتم النظام الفرعي للمالية بمقابلة الالتزامات المالية للمؤسسة باستخدام الحد الأدنى الممكن من الموارد وبالشكل الذي يتوافق مع هامش الأمان المخطط من خلال التحكم بالتدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة والخارجة منها والمرتبة على إجمالي النشاط الذي تمارسه وصولاً إلى أهدافها المنشودة، وبحكم عمل نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة وعلاقاته مع جميع النظم الفرعية الأخرى فإنه يعتبر المصدر الأساس

¹ محمد عبد حسن الفرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص 252.

في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المالية، ومنها تحديد نتيجة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والتحليلات المتعلقة بكيفية التوصل إلى ذلك (قياس الربح وتحليلاته)، فضلا عن توفير المعلومات الخاصة بتخطيط الربحية وتحليلات التعادل.....

5. **علاقته بنظام المعلومات التسويقي:** يعمل نظام المعلومات المحاسبي على توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بشأن النشاط التسويقي، ومنها إعداد التقارير اللازمة لتسعير المنتجات ودراسة البدائل المتاحة لمنافذ التوزيع، عن طريق حصرها وتقسيمها في ضوء الربحية العامة للمؤسسة الاقتصادية...¹

¹ <https://moodle.univ-chlef.dz/ar/course/info.php?id=2>

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره؛ يتبين لنا بأن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة. كذلك أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما:

- ميزة التكلفة الأقل: وتبين تمتع المؤسسة بخاصية المنتجات (سلعة مادية؛ خدمة) الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين في الصناعة، نتيجة حصولها على أقل التكاليف.

- ميزة التمييز: وتبين حصول المؤسسة على منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها في السوق.

كما أن المؤسسة تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تعمل فيه، حيث يمكن تقسيم عناصر المحيط إلى ثلاث مجموعات (المحيط العام، المحيط الصناعي، المحيط الداخلي)، مما يجعلها تستغل الفرص التي يتيحها حيث تساعد في الحصول على ميزة تنافسية ومحاولة تجنب أو التقليل من مخاطره، حيث يمكن ان تعمل كعائق في حصولها على ميزة تنافسية.

**الفصل الثاني: دراسة حالة
بمؤسسة مولاي وأولاده للمشروبات
الغازية بالأغواط**

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الاقتصادية الخاصة بمؤسسة مولاي وأولاده للمشروبات الغازية بالأغواط. ومن أجل الوصول الى هذه الأهداف سنتطرق الى العناصر التالية:

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- الإبداع التكنولوجي والمحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية.
- عوامل تميز المنتجات لاستمرارية الميزة التنافسية.

المبحث الأول: التعرف على المؤسسة

سنتناول في هذا المبحث الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أولاً: نبذة تاريخية

مؤسسة مشروبات مولاي وأولاده تم تأسيسها سنة 2002 من قبل مولاي وأولاده وكانت اول انطلاقة لها في ولاية الاغواط في شكل شركة (SARL) مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

وكان اول زبائنها خواص مثل أصحاب المطاعم، المقاهي، تجار التجزئة بولاية الاغواط قبل ان يتم تطوير مبيعاتها على مستوى تجار الجملة وأسواق خارج الولاية، ان النجاح السريع للمؤسسة اكسبها العلامة التجارية المحلية مشروبات مولاي وأولاده.

تضم مؤسسة مولاي اغلب المشروبات المتواجدة على مستوى ولاية الاغواط، كما أن المؤسسة أصبحت تملك خطوط إنتاجية متعددة منها لتعبئة القارورات البلاستيكية بمختلف احجامها، في انتظار مستقبلا انتاج جديد للمشروبات الطبيعية والمياه المعدنية.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة مولاي وأولاده للمشروبات الغازية هي عبارة عن شركة من نوع (SARL) براس مال يقدر بـ 56100000 دج، وتنشط هذه المؤسسة بمنطقة العسافية على مستوى ولاية الاغواط بحيث تتربع على مساحة تقدر بـ 210000م² ويبلغ عدد مستخدميها 75 عامل، وتعتمد في عملها الإنتاجي على نظام فرق العمل المتناوب (02فرق) كل فريق يستخلف الاخر لمدة 8 ساعات يومية، تغطي مؤسسة مولاي نسبة 03 بالمئة من المشروبات الجزائرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ان الهيكل التنظيمي في مؤسسة مولاي يعتمد في معظمه على المسير وثلاثة مصالح أساسية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي في مؤسسة مولاي



المصدر : تم اعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من قسم الموارد البشرية.

1. الإدارة العامة: يترأسها المسير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف يمكن حصرها فيما يلي:

- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة؛

- المسؤول عن متابعة تطوّر الإنتاج وسير العمل والعمال؛

- المسؤول عن التسويق بما في ذلك التكفل بنادي رياضي (نادي العسافية)، حيث كل

كبيرة وصغيرة في المؤسسة ترجع إليه وله الاحقية في التصرف واخذ قرارات.

أما المصالح التابعة مباشرة إليه تضم:

• الأمانة (السكرتاريا): والمكلفة بكل ما يتعلق بالمدير من اتصالات وتحديد المواعيد.

• قسم الأمن: تمكن مهامها في الامن الدائم للمؤسسة بمراقبة مختلف الافراد الواردين

للمؤسسة ومراقبة الكميات الصادرة من والى المؤسسة.

2. قسم المراقبة: مهمته الأساسية ضمان المراقبة النوعية للمنتجات وذلك بأخذ عينات من

المنتجات ومراقبتها نوعيا للتأكد من مدى مطابقتها مع المعايير المحددة لها بالإضافة الى

القيام بتطوير المنتجات او البحث عن نكهات جديدة.

3. مصلحة التسويق: وتنقسم الى:

أ. قسم الاتصالات: يقوم بمتابعة مختلف الحملات الترويجية والتعامل مع مختلف الوكالات

المختصة في الاشهار، محاولة التحاور مع مختلف الزبائن بطريقة تعود بالفائدة على

المؤسسة، حيث نلاحظ العلامة الاشهارية (مولاي وأولاده) تحاول دائما الاحتفاظ بعملائها

الحاليين والعمل على كسب عملاء جدد لغزو أسواق جديدة.

فكل هذه الأمور تستوجب على المؤسسة القيام بمختلف الوسائل التسويقية والترويجية للوصول

الى غايتها، ويمكن ذكر بعض الأدوات الاشهارية:

• اللافتات الاشهارية،

• المشاركة الفعلية في المعارض؛

• تمويل النوادي والفرق الرياضية (نادي العسافية)،

• فواصل اشهارية في الإذاعة المحلية،

• تقديم تخفيضات وامتيازات للعملاء.

ب. قسم التوزيع: توزيع منتجات شركة مولاي يتم عن طريق وسائل خاصة به والمتمثلة في

شاحنتان بوزن 02 طن إضافة الى شاحنة كبيرة بسعة 20 طن، إضافة الى اللجوء الى كراء

شاحنات النقل عند الضرورة، وتعتمد المؤسسة على قنوات التوزيع الغير مباشرة، وهناك ثلاثة

قنوات أساسية:

❖ القناة الأولى:

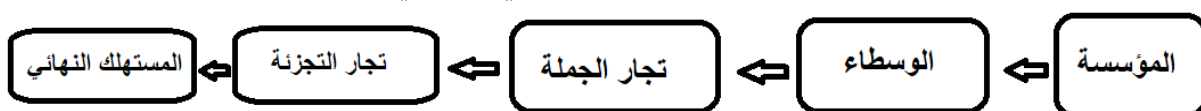
تعتبر هذه القناة أقصر طريقة تتبعها المؤسسة في توزيع منتجاتها، حيث انها تمول مباشرة تجار التجزئة منتجاتها بوسائلها الخاصة، وقد خصصت لهذه القناة شاحنتان صغيرتان.

❖ **القناة الثانية:** وينتشر هذا النوع من التوزيع في المناطق المجاورة لولاية الاغواط وكذا الولايات القريبة منها، حيث يتم توزيع المشروبات الى تجار الجملة ويقومون بدورهم بتوزيع المنتجات الى تجار التجزئة لتصل في الأخير الى المستهلك النهائي، خصص لهذا النوع من التوزيع شاحنة كبيرة بسعة 20 طن بالإضافة الى الكراء في بعض الحالات.

توجد قناة ثالثة نادرا ما تحدث لمحدودية الإمكانيات وهي التوزيع الى المناطق البعيدة باستخدام

الوسطاء. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) : يوضح طريقة التوزيع.



المصدر : تم اعداد الهيكل اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية.

ت. **مصلحة الإدارة المالية:** وتنقسم هذه المصلحة الى قسمين أساسيين هما:

أ- **قسم المحاسبة:** ومهمته الرئيسية مراقبة الحسابات والتدفقات النقدية على مستوى المؤسسة في تسجيل وحساب وجرد وتوصيل، وفي هذا الإطار تعتمد بصفة أساسية على أساسيات المحاسبة العامة لكن ضمنا وغير مطبق تعتمد على المحاسبة التحليلية.

ب- **قسم تسيير الموارد البشرية:** ومهمته الأساسية تسيير شؤون العمال من أجور، العطل السنوية، تقديم المنح والتحفيزات للعمال، وتحرير عقود التشغيل.

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي والمحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
المطلب الأول: الإبداع في المنتجات وطرق الإنتاج.

أولاً: الإبداع في المنتجات

تعمل الشركة محل الدراسة على تنويع منتجاتها، حيث بدأت عند انطلاق نشاطها إلى طرح منتجات المشروبات الغازية، ثم بعد ذلك إنتاج مختلف أنواع العصائر، من مختلف الأحجام. وتوسعى الشركة إلى إدخال كل سنة منتج أو منتجات جديدة، وفق رغبات الزبائن وما تقتضيه ظروف المنافسة¹.

1- **مراحله:** يمر الإبداع التكنولوجي في المنتجات بمؤسسة مولاي واولاده بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:²

- الفكرة، والتي غالباً ما تبدأ من مصلحة تطوير المنتجات ورغبات الزبائن.
 - اختيار الاسم و تسجيل العلامة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI).
 - جمع المعلومات من الموردين، حيث تطلب المؤسسة من الموردين مجموعة من نماذج بالنسبة للصورة، والتركيبية التي يمكن أن يأخذها هذا المنتج حيث يتم تقديمها في شكل مجموعة من البدائل.
 - تقييم النماذج (البدائل) قوى بذلك مجموعة من رؤساء المصالح إضافة إلى الرئيس، المدير العام حيث يتم وضع معايير محددة يتم على أساسها تقييم هذه البدائل.
 - اختيار البديل المناسب، ونشير إلا انه إذا صعب الاختيار بين مجموعة من النماذج.
 - المصادقة من طرف مجلس الإدارة.
 - قيام رئيس مصلحة التموين بكل الإجراءات الروتينية من أجل شراء المواد الأولية والمرور بمراحل الإنتاج العادية، ثم إخراج المنتج الجديد إلى السوق.
 - كما نشير هنا إلى أن اختيار المنتجات الجديدة يتطلب من المؤسسة الدراسة العملية التكنولوجية والقانونية لمعرفة أهم براءات الاختراع في صناعة المشروبات الغازية، ومحاولة اختيار الأكثر ربحية وفائدة للمؤسسة والمستهلكين، على أن لا يتعارض ذلك الاختيار مع القوانين التي تنظم القطاع، كقوانين حماية حقوق الملكية الصناعية.
- 2- نماذج من الإبداع في المنتج لمؤسسة مولاي واولاده عدة إبداعات في المنتج منذ نشأتها لكن سنحاول ذكر بعض الأمثلة، والتي تمت خلال فترة الدراسة (ماي أفريل 2022):
- مشروب غازي فواكه (Cocktail)،
 - مشروب غازي ديليسكو،
 - مشروب غازي سفريج.

¹ عن وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج؛ شركة مولاي واولاده؛ سنة 2022

² زوبرير الحاج عيسى وحمدي حواس، مصلحة المحاسبة، العسافية، 2022/04/17، مقابلة شخصية.

ثانيا: الإبداع في طرق الإنتاج

إلى جانب الإبداع في المنتجات، فإن المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال مصلحة تطوير المنتجات، تسعى دوما إلى تطوير وتحسين منتجاتها.¹

- 1- **مراحله:** تمر عملية تطوير أو تحسين المنتجات بمؤسسة مولاي بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:²
 - الفكر و تكون أساسا من طرف رئيس مصلحة تطوير المنتجات، الذي يرى ضرورة إجراء تعديلات أو تحسينات على منتج حالي، انطلاقا من معطيات معينة .
 - عرض الفكرة على الرئيس المدير العام، وذلك باعتباره المسؤول الأول على المؤسسة، فإنه يقوم بدراسة فكرة التطوير مع مستشاريه، ثم بعد ذلك يعطي الموافقة الأولية.
 - عرض الفكرة من قبل رئيس مصلحة تطوير المنتجات على رؤساء المصالح، التي تمسها عملية التطوير، مثلا: إذا كان التحسين يمس شكل القارورة فان ذلك يمس مصلحة التموين التي تنسق بينها وبين المورد الذي تقوم بتموينها.
 - تشكيل خلية مكونة من الرئيس المدير العام وبعض رؤساء المصالح مثل: مصلحة التسويق والتموين، المبيعات... ، وذلك من أجل اختيار البديل المناسب.
 - المصادقة من طرف مجلس الإدارة.
 - إدخال المنتج المطور في سلسلة الإنتاج.

المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية

بعد دراسة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل معرفة دوره في تنمية الميزة التنافسية لها، سنحاول التطرق إلى تأثير الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج، أو طريقة الإنتاج على المصادر الداخلية للميزة التنافسية لمؤسسة مولاي وأولاده.

أولا: الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية والموارد الملموسة

تتمثل الموارد الملموسة في: المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.

- 1- **الإبداع التكنولوجي والمواد الأولية:** مؤسسة مولاي لمجموعة من الإبداعات بشكل مستمر أثر على المواد الأولية، وتختلف درجة التأثير بحسب طبيعة الإبداع كما يلي:³
 - **الإبداع في المنتج:** بما أن المؤسسة تعمل على القيام بهذا النوع من الإبداعات بشكل مستمر فإن ذلك يجبرها على البحث عن مواد أولية جديدة، أي البحث عن مصادر تموين جديدة.
 - **الإبداع في طريقة الإنتاج:** وكما أشرنا إليه في الجانب النظري، فإن درجة التأثير تكون ضعيفة وكون أن الإبداع لم يمس المنتج في حد ذاته، وكمثال على ذلك عندما قامت المؤسسة محل الدراسة

¹ عن وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج؛ مرجع سبق ذكره.

² زويير الحاج عيسى وحمدى حواس، مرجع سبق ذكره.

³ زويير الحاج عيسى وحمدى حواس، مرجع سبق ذكره.

بتغيير حجم قارورة المشروب، من قارورة ذات سعة 1ل إلى حجم أكبر سعة 2ل التأثير لم يمس سوى قارورة البلاستيك واللواحق.

2- الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج: أن تبني مؤسسة مولاي لمجموعة من الإبداعات بشكل مستمر أثر على معدات الإنتاج، وتختلف درجة التأثير بحسب طبيعة الإبداع كما يلي:

-الإبداع في المنتج: إن قيام المؤسسة بإبداعات تكنولوجية في المنتج لم يؤثر بشكل كبير على المعدات المستخدمة في الإنتاج حيث تقريبا كل المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق (مشروب غازي مثلا) تمر بنفس المراحل.

الإبداع في طريقة الإنتاج : إن قيام المؤسسة بهذا النوع من الإبداعات لم يؤثر بشكل كبير على تلك المعدات التي كانت تستخدمها قبل ذلك.

3- الإبداع التكنولوجي والموارد المالية: إن توجه المؤسسة للبحث عن مواد أولية جديدة، أو شراء معدات إنتاج جديدة أو لواحقها، يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة من أجل ذلك، حتى وأن كانت طبيعة الإبداع التكنولوجي تختلف في احتياجاتها من هذه الموارد.

وكخلاصة لما سبق ذكره حول تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد الملموسة، فإنه يمكننا اختصار ذلك في النقاط التالية:

- البحث عن مصادر تموين جديدة.
- البحث عن لواحق جديدة لمعدات الإنتاج حسب المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة في السوق بغية الحفاظ على تميز منتجات المؤسسة.
- العمل على توفير الموارد المالية اللازمة من أجل ذلك.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية والموارد غير الملموسة

تتمثل الموارد غير الملموسة في: جودة المعلومات، التكنولوجيا طريقة الاستخدام، المعرفة.

1- الإبداع التكنولوجي وجودة المعلومات: إن تأثير الإبداعات التكنولوجية على الجودة في مؤسسة مولاي وأولاده، ومن أجل المحافظة على صورة منتجاتها المعروفة بتميزها، جعلها تهتم بها أكثر فأكثر بمفهوم الجودة وهذا بداية من جودة المواد الأولية إلى غاية جودة المنتجات النهائية.

أ- بالنسبة للمواد الأولية: اتجهت مصلحة التموين بالمؤسسة ومن أجل المحافظة دوما على جودة المنتجات إلى وضع معايير محددة.

كما نشير إلى أن اهتمام مؤسسة مولاي وأولاده بالجودة لا يتوقف فقط عند حصولها على المواد الأولية، بل تخضع هذه المواد للمراقبة من طرف مخبر مراقبة الجودة المتواجد بها، ونجد أن هناك ثلاثة أشكال من المراقبة يقوم بها هذا المخبر¹:

- المراقبة الأولية: وهي تخص مراقبة جودة المزيج (المادة المنهكة، الماء، إضافة إلى الملون في بعض الأحيان)، جودة مادة صنع القارورة البلاستيك، طريقة الاستخدام... الخ.

¹ زوبير الحاج عيسى وحمدى حواس، مرجع سبق ذكره.

- **المراقبة نصف النهائية:** وتكون أثناء عملية الإنتاج: وذلك بأخذ عينات والتحقق من مدى موافقتها للمعايير المحددة.

- **المراقبة النهائية:** وهي تخص المنتج النهائي، والتي تهتم بالشكل الخارجي للمنتج، وكل العناصر المشكلة للمنتج.

أما بالنسبة لتأثير الإبداع التكنولوجي على المعلومات، فإن توجه المؤسسة محل الدراسة للقيام بهذه الإبداعات يحتم عليها معرفة متطلبات السوق، وبالتالي زيادة رصيدها من المعلومات وهو ما تقوم به المؤسسة باستمرار من عدة مصادر نذكر منها:

- **الموردين:** حيث أن لديهم مصلحة للتسويق والممثلين التجاريين يقومون بتزويد عملائهم بكل ما هو جديد في صناعاتهم.

- **عمليات سبر الآراء:** حيث ومن أجل التعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين فإن المؤسسة ومن خلال الممثلين التجاريين.

المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة مولاي وأولاده

ظهرت فكرة تحليل سلاسل القيمة كطريقة توضيح، تأثير الأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم التصنيع، التسويق في تحقيق القيمة للزبائن.

أولاً: الأنشطة الرئيسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة ويتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها ويجب أن تعمل مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه المجموعة:

أ- **الإمدادات الداخلية:** أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

ب- **الإنتاج:** ويتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة، التغليف، الاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة التجهيزات والمعدات.

ث- **الإمدادات الخارجية:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

ج- **التسويق والبيع:** وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع وتسعير واختيار مناطق البيع.

أ- **الخدمات:** وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كالصيانة والإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار.

ثانياً: الأنشطة الداعمة: هي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الرئيسية وتشمل على:

- أ- **البنية الأساسية التحتية:** وتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل: الإدارة العامة المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- ب- **تسيير الموارد البشرية:** ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار الموارد البشرية، التوظيف، الترقية الحوافز تقويم الأداء كل نشاط، فحص الموارد البشرية، وبالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل.
- ت- **التطوير التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
- ث- **التموين:** وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها من مواد أولية، خدمات، آلات، قوة محرّكة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.

المبحث الثالث: عوامل تميز المنتجات لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات مؤسسة مولاي وأولاده

سنقوم في هذا المطلب بمعرفة مدى توفر هذه العوامل في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة المشروبات الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: تحديد السعر:

تعتمد مؤسسة مولاي تحديد سعر منتجاتها اعتماداً على تكاليف الإنتاج، ويكون ذلك باحتساب جميع التكاليف المرتبطة بالإنتاج وتسويق الوحدة من السلعة، ثم يضاف بعد ذلك هامش ربح معين. ويمكن التعبير عن الربح بالوحدة أو كنسبة مئوية من التكاليف، وفي هذه الحالة يشار إليه كنسبة ربح أو كنسبة مئوية من سعر البيع، حيث يشار إليه بهامش الربح¹

ولقد حددت المؤسسة محل الدراسة تكلفة إنتاج منتجاتها وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): تكاليف إنتاج المؤسسة

Total - Coûts / bouteille (2L)				
Matière	Quantité	Bouteille (DA)	Fardeau	o b s
Préforme 2L	1	8,90	53,40	8,9 / u
Bouchon PET	1	1,20	7,20	1,20 / u
Etiquettes PET 2L	1	1,30	7,80	1,30 / u
Coque PET	4,32 g/f	0,44	2,68	
Film	30 g/f	0,97	5,85	
Co2	69,32 g/f	0,29	1,73	
Sel ind	55,66 g/f	0,05	0,30	
Sucre	1428 g/f	15,47	92,82	
Acide - citrique	31,65 g/f	0,66	3,95	
Acide - ascorbique	0,84 g/f	0,07	0,40	
Benzoate de sodium	2,73 g/f	0,05	0,34	
Arome	10,91 g/f	1,23	7,42	prix moy 680 /kg
Emulsion	21,39 g/f	1,96	11,78	551 /kg
Colorants	0,24 g/f	0,03	0,16	677 /kg
Javel	0,002 /f	0,03	0,18	91,66 / hlle
Electricité	194,802 /mois	0,38	2,27	moy mens 194,802
Eau	2,27 /f	0,35	2,14	moy mens 52422,50
Salaire	co directe 978,017/f	4,34	26,08	nbr f/rj an 450 000
Assurances usine	224 957,51	0,08	0,50	sal 11736204
gazoil	55000,00 /an	0,02	0,12	
Salaire indirecte	859 000,00	3,82	22,90	
Location citerne	420 000,00 / an	0,15	0,93	
		41,79	250,95	

المصدر: مؤسسة مولاي وأولاده (مصلحة الإدارة)

¹زويبر الحاج عيسى وحمدى حواس، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: تطور المبيعات:

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن مؤسسة مولاي قامت في منتصف 2020 توقيف جميع السعات، والإبقاء فقط على سعة 2 بلاستيك. وكان تطور المبيعات موضح في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (2-2): تطور المبيعات

السنوات	2019	2020	2021
المبيعات الإجمالية	1488337	1548984	2006712

المصدر: مقابلة مع السيد زويبر الحاج عيسى.

- من خلال ما سبق ذكره هناك عوامل أدت الى تغير المبيعات وفقا لما يلي:

-كوفيد covid19

-توقف فترات للصيانة لا تقل عن شهر حسب الحالات:

وتكون في الشتاء (ديسمبر جانفي) لقلة الطلب من طرف المستهلك

-نقص في عدد المنتجات.

ثالثا: نطاق التنافس:

ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين؛ وحسب بورتر هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، على أساس أنه أداة قوية لخلق ميزة تنافسية؛ يلخصها الجدول الآتي:

¹زويبر الحاج عيسى وحمدى حواس، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (2-3): أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1-نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و الزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3-النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.
4-نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، و قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

Source : Porter. M, «L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P87-88.

المطلب الثاني: استمرارية الميزة التنافسية لشركة مولاي وأولاده

إن حصول المؤسسة محل الدراسة على ميزة المنتج المتميز ساعدها في تحقيق حجم مبيعات بشكل عام متزايد من سنة لأخرى، وذلك من أجل الدخول في السوق بمنتجات منافسة ما يرهن استمرارية الميزة التنافسية لشركة مولاي.

كذلك كل منتجات المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للملكية الصناعية في الجزائر، كما أن هناك عدة علامات مسجلة باسم الشركة تم الدفع من اجلها حقوق الملكية رغم عدم استغلالها بعد كل ذلك بهدف الحصول على تميز منتجاتها عن بقية المنافسين.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما حصلنا عليه من معلومات ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:

- لشركة مولاي وأولاده ميزة تنافسية من درجة منتجات متميزة، وهذا لتوفر مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على هذه الميزة نذكر منها: تحديد السعر، تطور المبيعات، نطاق التنافس.
- تتوفر مؤسسة مولاي وأولاده على مصادر داخلية (موارد ملموسة وغير ملموسة إضافة إلى الكفاءات) استغلالها في تطبيق استراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية من درجة منتج متميز.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية الإبداع التكنولوجي؛ وبدرجة كبيرة بالإبداع في المنتج؛ وهذا راجع للاستراتيجية التي تنتهجها.
- أدت الإبداعات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مولاي لصناعة المشروبات وخاصة الإبداع في المنتج إلى التأثير على مصادر الميزة التنافسية؛ مما أدى إلى تنمية ميزتها التنافسية.
- وفي نهاية هذا الفصل نقدم بعض التوصيات لشركة مولاي؛ نوجزها فيما يلي:
- مواصلة تكوين الموارد البشرية؛ باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة.
- الاستمرار في القيام بإبداعات تكنولوجية؛ من أجل تنمية الميزة التنافسية لها أو الحفاظ عليها على الأقل.

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبي والميزة التنافسية والابداع التكنولوجي، مع إبراز دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية، ولقد اخلصنا من خلاله الى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة. وبناءا عليها سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات، وأخيرا نقترح افاق الدراسة للبحوث المستقبلية، والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض اليها في بحثنا هذا

1- نتائج البحث: خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تحسين عملية المراجعة مرتبط بمدى فعالية ونجاعة نظام المعلومات المحاسبي إضافة الى سلامة نظام الرقابة الداخلية مع احترام الإجراءات القانونية للمؤسسة من أجل الحصول على قوائم مالية سليمة تعبر بصدق وجودة عالية على الواقع المالي للمؤسسة.
- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل وذلك من خلال تبني استراتيجيات التحكم في التكاليف.
- يؤدي الابداع التكنولوجي الى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها، هذا ما أوضحناه في الفصل الثاني المبحث الثاني من خلال ما يلي:
 - إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة، فان الابداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.
 - أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة أقل، فان الابداع التكنولوجي في طرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية الميزة التنافسية.

2- توصيات الدراسة: بناءا على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات المحاسبية داخل المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية،
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية،
- ضرورة ادراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أساس الابداع التكنولوجي،
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال، وتعزيز روح الابداع، التجديد والتغيير فيها.

3- آفاق الدراسة: وبهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الافاق للبحث في شكل

عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:

خاتمة

- أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبي،
- استراتيجية تميز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة،
- تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة،
- دور التطوير التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
2. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000.
4. البكري صونيا ومسلم علي عبد الهادي، مقدمة في أنظمة المعلومات الإدارية، دار الثقافة والتوزيع، الإسكندرية.
5. اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
6. تيشمان وآخرون، إدارة الابتكار الاستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، 2000.
7. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
8. جمعة إبراهيم إسماعيل وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، دار النشر الجامعية.
9. حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة نظري مع حالات تطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
10. حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
11. حسن أحمد الغلاب، مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية، مكتبة التجارة والتعاون، مصر، 1984.
12. رضا صاحب أبو آل علي وسانان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001.
13. سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
14. صبحي محمود الخطيب وعمر عباس العشر، نظم المعلومات المحاسبية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
15. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

16. عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
17. كمال السيد غراب وقادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999.
18. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
19. محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
20. محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
21. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
22. محمد شوقي بشادي، دراسات في النظم المحاسبية والحاسب الإلكتروني، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
23. محمد عبد حسن الفرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
24. محمد قاسم الحببتي وزياد يحي السقا، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحدباء للطباعة والنشر، العراق، 2003.
25. محمد يوسف الحفناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
26. مصطفى كمال الدين الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
27. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
28. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
29. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

• الملتيقيات والندوات:

30. الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في التنافسية، الكتاب الجامع للملتيقي العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
31. حسن علي الزغبى، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصالح الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي 2003.
32. رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات جزائرية، الكتاب الجامع للملتيقي الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
33. سيد محمد جاد الرببوموات، إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 1، 1999.
34. عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من wot إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 4، ماي 2003.
35. علي رحال وإلهام يحيواوي، الجودة والسوق، مجلة الآفاق، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 3، مارس 2001.
36. كمال رزيق وياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤثر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
37. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2004.
38. موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات للكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
39. نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي 2003.

• الرسائل الجامعية:

40. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
41. علاء أحمد عبد الهادي، مذكرة ماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

• **Ouvrages :**

42. Aubert Benot, Les technologies d'information et de l'organisation, édition gaetan morin, monria 1, 1997.
43. Chantal Bussemait-Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise : structures-décision-stratégie, tom 2, vuibert, 1999.
44. Loiller. A. Tellier, Gestion de l'innovation : décider- mettre en œuvre- diffuser, édition management société, Paris, 1999.
45. Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancers concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.

• **Séminaires et articles :**

46. Aida Jaoua, La double domination : une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle, Revue internationale sur le travail de la société, volume 3, N° 2 , Octobre 2005.
47. Hocine Rahim, Management de savoir et stratégie d'innovation dans les PME Algériennes, Revue économie et management, Université Abou baker Belkaid-Tlemcen, N° 3, Mars 2004.
48. Nabil Mazoughi- Nedra Bahri, L'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique, Sousse- Tunisie, 2-3 Juin 2005.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

• باللغة العربية:

49. تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005، ص 4، على الموقع:

تاريخ <https://www.competitiveness.org/jo/arabic/files.GCR2006.pdf>

التصفح: 2022/04/25.

50. فريق التنافسية، الأردن، على الموقع:

تاريخ التصفح: <https://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>

.2022/04/25

• باللغة الأجنبية:

51.J, Pierre Booto ekioned, Les technologies de l'information la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources. (on ligne)

www.idefi.cnrs.fr/management2004/communication/co1.Booto.ekioned-complet.pdf consulter le: 20/03/2022.

52.The efqm excellence Award, information brochure for 2022. (on ligne)

<https://www.efqm.org/portals/eea2022braouchre.pdf> consulter le: 20/03/2022.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (1)

مقابلة مع السيد: زوبير الحاج عيسى وحمدى حواس

نشكر سيادتكم في بدء حديثنا على إتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الأسئلة التي تهمننا في موضوع الدراسة

المعنونة ب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

س 01: هل يمكنك أن تحلل لنا المحيط الصناعي لمؤسسة مولاي؟

ج 01: تنشط مؤسستنا في وسط محيط صناعي يتميز بكثرة المنافسين وشدة المنافسة بينهم؛ وتعدد الموردين

والمستهلكين؛ أما بالنسبة للمنتجات البديلة فهي لا تشكل تهديدا للمؤسسة.

س 02: ماهي حصة مؤسستكم في السوق؟

ج 02: تحتل مؤسسة مولاي لصناعة المشروبات الغازية نسبة 50% من السوق.

س 03: تقومون على مستوى المخبر بمراقبة الجودة وتطوير المنتجات؟ ماهي أشكال هذه المراقبة؟

ج 03: نعم؛ هناك ثلاثة أشكال للمراقبة؛ وهي المراقبة الأولية التي تخص مراقبة جودة المزيج « المراقبة

نصف النهائية وتكون أثناء عملية الإنتاج؛ والمراقبة النهائية التي تخص المنتج النهائي.

س 04: ماهي مصادر المعلومات لشركتكم؟

ج بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة؛ فإنها تعمل جادة من أجل الحصول 04:

على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين:

مصدر داخلي : أي داخل حدود الشركة؛ وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة التي يمكن

أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

مصدر خارجي : أي خارج حدود الشركة؛ خاصة من الموردين والعملاء؛ حيث يخبر الموردين -

المؤسسة بكل ما هو جد يد سواء في المواد الأولية (شكل ونوعية القارورات، المادة المركزة، المضخات..)

كذلك الحال من قبل العملاء؛ حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم

الجديدة وبالتالي العمل على إشباعها.

الملحق رقم : (2)

- س 05: هل تقوم الشركة بتكوين عمالها؟
- ج 05: نعم تقوم الشركة بتكوين العمال:
- تكوين بالمؤسسة هذا النوع من التكوين منها ما كان داخل المؤسسة من خلال استقبال المتخصصين في ذلك؛ ومنها ما كان خارج المؤسسة.
- س 06: هل تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل أو إنتاج منتجات متميزة؟
- ج 06: تهدف المؤسسة كل جودها من أجل إنتاج منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسيها في الصناعة
- س 07: ما هو تأثير إستراتيجية تمييز المنتجات على قوى المنافسة؟
- ج 07: بالنسبة لتأثيرها على المنافسين فإن تبني مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية لإستراتيجية التمييز في المنتجات يشكل لها صمام أمان.
- أما المشترون فإن صورة المنتج المتميز يجعل المؤسسة بإمكانها . فرض زيادات في الأسعار طالما أنه يشبع حاجاتهم؛ وفيما يتعلق بتهديد الموردين يكون ضعيفا على المؤسسة؛ وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار المواد الأولية؛ أما الداخولون الجدد يعتبر كل من تمييز المنتجات والولاء للعلامة؛ عوائق دخول بالنسبة للمؤسسات الأخرى الداخلة إلى القطاع؛ وتهديد
- المنتجات البديلة يبقى ضعيفا لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات العملاء؛ بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات شركتهم.
- س 08: هل تجد الشركة صعوبات في التمويل؟
- ج 08: لا لم تجد الشركة أي صعوبات في التمويل من أي جهة
- س 09: هل الطلب على منتجات مؤسسة مولاي متساوي في كل المناطق؟
- ج 09: لا الطلب على منتجات المؤسسة غير متساوي إذ نجد بأن المناطق الوسطى هي الأكثر طلبا لمنتجات المؤسسة.