



جامعة مولود معمري- تيزي وزو-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل

التغيرات التكنولوجية الحديثة .

- دراسة حالة وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

أ. نوري ياسمين

إعداد الطالبة:

-أيت عبد المالك تركية

لجنة المناقشة:

- د. حاكم فضيلة رئيسا

- أ. نوري ياسمين مشرفا ومقررا

- ا. لعرابي كريمة ممتحنا ومناقشا

تاريخ المناقشة: 30 / 12 / 2019م

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الذي أعانني على بلوغ هذه المرحلة وأنار لي السبيل لإتمام

هذا البحث

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة "نوري ياسمين" التي لم تبخل عليا في

تقديم النصح والتوجيهات طوال إعدادي لهذه المذكرة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة الذين

يشرفوني بقبولهم مناقشة مذكري والى كل أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات

الدولية الذين أناروا عقولنا وأحسنوا إلينا بعملهم طوال سنوات الدراسة.

أهدي حصاد جهدي إلى والديا الكريمين راجية من المولى عز وجل أن يعافيهما

ويطيل في عمرهما

الإهداء

إلى إخوتي وأخواتي " ، كريم ، فريد ، صوفيان ، سماعيل ، فريدة ، غنيمة " وبالأخص أخي

"سمير" الذي يعود اليه الفضل لقبولي في الوكالة محل الدراسة

إلى احبائي الصغار " حسين ، وعمر ، ايلان "

إلى زملائي في المشوار الدراسي

إلى صديقتي "ليلية ، نعيمة ، شافية " إلى أصدقائي " بلعيد ، لحو " لكل ما قدموه لي من

دعم وتشجيع لإتمام هذا العمل

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية والثقافية) أصبح التغيير مطلباً وأمرًا حتمياً للمنظمات التي تبحث عن التقدم وفرض بقائها واستمراريتها، باعتبارها نظم مفتوحة تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها وليست بمعزل عن موجة هذه التغيرات، الأمر الذي يستدعي أن يكون لدى هذه المنظمات تسيير استراتيجي جد متطور قائم على أسس وأساليب حديثة فعالة وهادفة دائماً إلى تحقيق البقاء و الريادة.

وعليه فاعتماد المنظمات اليوم على التسيير الاستراتيجي المتطور و الحديث أصبح المعيار الذي يحدد نجاحها أو فشلها، لأن المنظمة التي تطبق أساليب جديدة وحديثة لتمييز منتجاتها لدى الزبائن تكون قادرة على مواجهة أنداها الحاليين أو الجدد بكل سهولة ومرونة، و هذا ما يساعدها على المضي قدماً و احتلال الصدارة في الأسواق المحلية والعالمية.

أهمية الموضوع:

- يسعى هذا الموضوع إلى إبراز واقع المنظمات المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة مما يجعلها بحاجة إلى استراتيجيات جديدة تساعد على مواكبة هذه التغيرات .
- كما يسعى أيضا إلى التنويه بضرورة تخلي المنظمات الراغبة في البقاء والتميز على التسيير الاستراتيجي التقليدي وإرساء ثقافة أساسها بناء قاعدة معلوماتية صلبة من اجل الاتصال مع البيئة الخارجية.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لجملة من الأسباب والتمثلة في :

الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في موضوع التسيير الاستراتيجي و التغيرات التكنولوجية الحديثة وأثرها على المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية .
- التغيرات التكنولوجية الحديثة من أهم المواضيع المتداولة في حياتنا اليومية خاصة مع بروز الوسائط المتعددة منها مواقع التواصل الاجتماعي المستعملة بشكل كثيف في مجتمعنا كذلك في المنظمات المعاصرة.

الأسباب الموضوعية:

- الإحاطة و الإلمام بمختلف الجوانب النظرية و التطبيقية فيما يتعلق التسيير الاستراتيجي و التغيرات التكنولوجية الحديثة ودورها في حفاظ المنظمة على مكانتها لتحقيق الاستمرارية .
- الاطلاع على واقع تسيير الوكالة التجارية اكسيل اوتو تيزي وزو في خاصة ان سوق السيارات تعرف حدة في التنافس من قبل مختلف العلامات التجارية بغية التميز.

أدبيات الدراسة: تمثل الدراسات السابقة مصدر ذات أهمية بالغة لإنجاز البحث العلمي، حيث تساعد الباحث في التعرف على أهم ما كتب في موضوع بحثه و النتائج المتوصل إليها ، كما تفيد الدراسات السابقة الباحث في استنباط لمحة شاملة حول منهجية معالجة موضوع دراسته و من بين هذه الدراسات :

➤ دراسة الباحث نبيل مرسي خليل ، بعنوان "الميزة التنافسية في مجال الأعمال " تطرق هذا الكتاب إلى المداخل العامة لاستراتيجيات التنافس من مفاهيم وأنواع وخطوات و كذلك شروط تطبيقها ، كما تطرق إلى تحليل قوى التنافس وإبراز اثر هذه الأخيرة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال¹.

اما الفرق بين هذه الدراسة و دراستنا فيكمن في أننا القينا الضوء على التغيرات التكنولوجية الحديثة كوننا في عصر العولمة حيث أصبحت هذه الاخيرة معتمدة في كل المجالات خاصة لدى منظمات الأعمال الحديثة التي تسعى لتلبية وكسب رضى الزبائن بتقديم أفضل ما لديها من منتجات بهدف ضمان بقائها ومجاراة منافسيها.

➤ دراسة الباحثة بوحسان سارة كنزة ، بعنوان "الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة " حيث هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المهم للموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة و السريعة و إلى دراسة المواضيع التي تخص مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية الاستفادة منها في تسيير الموارد البشرية و توصلت الباحثة إلى أن

¹-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية:الدار الجامعية،1996).

تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا مهما في تسريع و تسهيل وتفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية¹.

أما الفرق بين هذه الدراسة ودراستنا فيمكن في أننا تطرقنا إلى التعريف بالتسيير الاستراتيجي و الميزة التنافسية وكذا بالتغيرات التكنولوجية الحديثة كما تطرقنا إلى الدور الذي يلعبه التسويق الالكتروني حيث انه لا يكفي فقط وجود مورد بشري ينتج ويقدم الخدمة إنما المهم أيضا طريقة إيصال ذلك المنتج إلى الزبون ،فالبقاء في السوق اليوم يعتمد أساسا على دراسة احتياجات المستهلك وتوفيرها له بالمواصفات المطلوبة في الزمان و المكان المناسبين و بالسعر الذي يقدر على تحمله و هو ما يحقق الميزة التنافسية.

➤ دراسة الباحثة سماحي منال ،بعنوان "التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر" حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق ميكانيزمات التسويق الالكتروني في المؤسسات الإنتاجية لما له من دور في التغلب على المشاكل والمعوقات التي تعترض المنظمات عند قيامها بأداء عملياتها التسويقية كما توصلت أيضا إلى ضرورة إدخال وتطوير خدمات شبكة العنكبوتية الافتراضية و الاستفادة منها في الأنشطة التسويقية لتحقيق الأهداف المنشودة مثل زيادة قدرة الشركات على إيجاد أسواق جديدة واقتحامها و زيادة الحصة السوقية والحفاظ على السمعة الطيبة².

اما الفرق بين هذه الدراسة و دراستنا فيمكن في أننا تطرقنا إلى بالتسيير الاستراتيجي الميزة التنافسية وكذا التغيرات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على إدارة الموارد

¹- كنزة سارة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012).

²- منال سماحي، التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (جامعة وهران 2: كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2015).

البشرية ،فاليوم أصبح التسيير الالكتروني للموارد البشرية من بين الأنظمة المتطورة التي تساعد المنظمات على إدارة الكفاءات واستقطابها من أي مكان في العالم دون الاكتراث لا للحدود ولا للمسافات، فعلى كافة المنظمات الراغبة في البقاء على مضمار التنافس والتميز الاهتمام بهذا الجانب من التطور.

حدود الدراسة :

من حيث المدى المكاني فقد تم إجراء الدراسة التطبيقية في ولايتنا ولاية تيزي وزو في وكالة تجارية خاصة و التي هي تحديدا وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو باعتبارها تشهد تغيرات و تطورات تكنولوجية معتبرة خاصة فيما يخص وسائل الاتصال و التواصل ولكونها علامة تجارية لها مكانة معتبرة في السوق .

أما من حيث المدى الزمني للدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو فقد حددت من سنة افتتاح الوكالة (2017) الى غاية يومنا هذا.

اشكالية الدراسة :

تعيش المنظمات اليوم في ظل بيئة متغيرة و متطورة خاصة مع بروز الانترنت و الرقمنة ، ماجعل المنافسة تزداد حدة يوما بعد يوم و بغية استمرارها و بقائها في مضمار التنافس

واحتلال الصدارة بين أندادها الجدد و الحاليين ، ووجب عليها مواكبة هذه التغيرات التكنولوجية الحديثة و ذلك بتطبيق احدث الاساليب و الادوات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومن هنا يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف يؤثر التسيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة؟ وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو مثلا.

التساؤلات الفرعية:

- فيما يكمن أثر التغيرات التكنولوجية الحديثة على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة؟

- ماهي أهم إسهامات التسويق الالكتروني في تعزيز مكانة المنظمة في السوق في ظل المنافسة المحتدمة؟

-فيما تتمثل لأهم التكنولوجيات الحديثة التي يجب على وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو تبنيتها بغرض تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات

كمحاولة للإجابة عن الاشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية ،قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

- كلما كان التسيير الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمة مواكبة للتغيرات التكنولوجية الحديثة، كلما تحققت الميزة التنافسية.

الفرضيات الثانوية :

-من المحتمل ان يفتح التسيير الالكتروني للموارد البشرية ،افاقا واسعة تتخطى بها المنظمات الحدود الجغرافية و الزمنية.

- كلما تبنت المنظمة تسويقا إلكترونيا فعالا، كلما تمكنت من رفع حصتها السوقية.

-يعد البريد الالكتروني عبر شبكة الانترنت من اهم القنوات التي تعتمدھا وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو للتواصل وبصفة متواصلة .

منهجية الدراسة:

يعرف المنهج على انه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم وانه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة¹.

ولقد اعتمدنا في دراستنا علي المناهج التالية:

منهج دراسة حالة:

هو منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة أو مؤسسة أو نظام اجتماعي و هو يقوم على أساس العمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك قصد الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة² ،فخصصنا في الشق التطبيقي دراسة حالة لوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو أين قمنا بإسقاط موضوع الدراسة عليها.

الاقترابات :

باعتبار الاقتراب مدخلا يستخدم للإشارة إلى المعايير المستخدمة في انتقاء الأسئلة التي تطرح و الضوابط التي تحكم اختيار موضوعات و معلومات معينة أو استيعابها لنطاق البحث³ فقد تم الاعتماد في بحثنا على الاقترابات التالية:

¹-عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،ط8، 2016)،ص90.

²-عمار بوحوش،محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2011،6)،ص130.

³- محمد ثلبي،المنهجية في التحليل السياسي للمفاهيم ،(الجزائر: مطابع هوما،1997)،ص1.

-**الاقتراب المؤسسي:** المؤسسة لها بنيتها الداخلية و معاييرها الخاصة وهي تنمو وتتطور وتدخل في علاقات جديدة وتضم ادوار و وحدات تتحرك و تتفاعل مع بيئتها الخارجية و الداخلية وقد تم استخدامه في إطار الفصل التطبيقي حيث قمنا بدراسة وكالة خاصة ذات طابع تجاري بالتطرق المفصل إلى هيكلها التنظيمي ومهامها وأنشطتها .

-**الاقتراب الاتصالي:** يستخدم هذا الاقتراب من اجل فهم المجتمع أو النظام أو المنظمة ويحاول توضيح كيفية نقل معلومات البيئة المحيطة بها أي خلال دراسة عملية انتقال المعلومات وتبادلها عبر أجزائها وقنواتها المختلفة¹ تم الاعتماد على هذا الاقتراب في بحثنا باعتبار ان كل الوحدات المتواجدة في وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو توجد بينها علاقة اتصال مستمرة، كما تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة المتعددة منها مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل الدائم مع زبائننا .

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات هي كالتالي:

▪ **الملاحظة:** تعرف على أنها توجيه الحواس لمشاهدة أو مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب لذلك السلوك وخصائصه² وقد اعتمدنا عليها في هذه الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال الزيارات العديدة لوكالة اكسيل اوتو تيزي وزوو ذلك لغرض رصد اثر ومدى أهمية التكنولوجيات الحديثة على تسيير الوكالة ودفعها لاحتلال الصدارة .

▪ **المقابلة:** هي وسيلة لتقصي الحقائق و المعلومات بطريقة منظمة تقوم على أساس الحوار و التفاعل بين الباحث و المبحوث يهدف فيه احدهما إلى التعرف على البيانات من الطرف الآخر في موضوع محدد³

¹-شليبي، مرجع سابق، ص.148.

²- بوحوش، مرجع سابق، ص.82 .

³- عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسي، (عمان: دار اليازوري، 2011)، ص. 74.

▪ وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع مختلف رؤساء وحدات وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو.

▪ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان وسيلة هامة للحصول على المعلومات من عدد كبير من الأشخاص و من أكثر الأدوات استخداما في البحوث السياسية و الإدارية و القانونية، يعرف على انه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو ويجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها¹، فلهذا تم تصميم استمارات تحتوى على جملة من الأسئلة لزبائن وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو.

تقسيمات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية المندرجة تحتها و لتأكيد الفرضيات أو تنفيذها وبغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من موضوع الدراسة ،تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل أخير مخصص لدراسة حالة وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو:

- يتناول الفصل الأول الإطار النظري و المفاهيمي لتسيير الاستراتيجي و الميزة التنافسية وكذلك التغيرات التكنولوجية الحديثة في منظمات الأعمال .
- أما الفصل الثاني فقد تناولنا من خلاله اثر التغيرات التكنولوجية الحديثة على إدارة الموارد البشرية كون هذه الأخيرة جوهر أي منظمة وقاعدة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ، بالإضافة إلى التسويق الالكتروني الذي يلعب دورا مهما في إرضاء الزبائن وكسب ولأئهم ، وهذا يحقق الميزة التنافسية للمنظمة .

¹ -بوحوش،مرجع سابق،ص.56.

أما الفصل الثالث و الأخير فقد خصصناه لدراسة الحالة و الذي يحمل التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل(Excel auto) تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث قمنا بدراسة عامة للوكالة محل الدراسة وتحديد المنهجية المتبعة للدراسة مع تحليل النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للدراسة

تمهيد

تتسم بيئة عمل المنظمات في العصر الراهن بالدينامكية المتسارعة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تعزيز قدرتها الإنتاجية السلعية، و الخدماتية بوضع تسيير استراتيجي جيد، من تجل الحفاظ على مكانتها رغم جل التحديات التي تواجهها جزاء حدة المنافسة بين المنظمات، وهذا من خلال انفرادها و تميزها سواء كان ذلك عن طريق الجودة أو عامل خفض التكلفة.

و مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، أصبح المبدأ الراسخ لكل المؤسسات هو العمل مع مختلف التطورات و التغيرات التكنولوجية اللامحدودة، من أجل التكيف مع تحديات البيئة الخارجية و المحافظة على بقائها في السوق، و احتلالها منصب الريادة.

المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي.

إن الاتجاه الحديث للمنظمات على اختلافها، أصبح يتطلب منها تحقيق نجاحات مستمرة في عملياتها، وأن تسعى بكل ما تملك من موارد للحصول على ميزة تنافسية، تضمن لها البقاء و الاستمرار في مجال الأعمال، لكن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، و تحديدها لما تريد أن تحققه، و كذا سبب وجودها في بيئة الأعمال، وما هو الطريق الذي تنتهجه للوصول إلى كل ذلك.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي.

يتكون مفهوم التسيير الاستراتيجي من مصطلحين هما :

-التسيير : يعتبر التسيير طريقة عقلانية لتنسيق بين الموارد المالية و الموارد البشرية و المادية ،قصد تحقيق الاهداف المسطرة ،و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم ، الادارة و الرقابة للعمليات⁽¹⁾.

-الاستراتيجية:

عرفها محمد فخري راضي :على أنها مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة ،لتحقيق الرضى للعملاء و تدعيم حصتها ومكانتها السوقية لتحقيق أهدافها التنظيمية⁽²⁾.

1-صباح بلقيدم، اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ،اطروحة دكتوراه في علوم

التسيير (جامعة قسنطينة2:كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2013)،ص.59.

2-محمد فخري راضي، الادارة الاستراتيجية،(عمان: دار امجد، ط2016،1)، ص.39.

-عرفها: hunger wheelen مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الامد الطويل .

- هو الأسلوب الاداري المتميز الذي ينظر الى المنظمة نظرة شاملة ،في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها في التفوق في السوق و احتلال مركز تنافسي قوي .
وعليه فان التسيير الاستراتيجي هو عملية تنفيذ وتطبيق الاتجاه المستقبلي المرسوم للمنظمة بما يتضمن تحقيق اهدافها و رفع قيمة منتجاتها من اجل تدعيم وتحسين حصتها و مكانتها في السوق .

بالتالي فالتسيير الاستراتيجي هو عملية تنفيذ و تطبيق الاتجاه المستقبلي المرسوم للمنظمة بما يتضمن تحقيق أغراضها و رفع قيمة منتجاتها من أجل تدعيم و تحسين حصتها ومكانتها في السوق.

و بصفة عامة مر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل أساسية:

1-مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى: تسمى ايضا هذه المرحلة (بالفترة الخافتة)في الدراسات و ممارسة التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات و بالتالي تمثلت الجهود التسيير الاستراتيجي في العمل على تحقيق النمو الداخلي او توزيع المنتجات او التركيز السوقي.

2-مرحلة التوجه الى التسيير الاستراتيجي المحدود: تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي و اختيار بديل التسيير الاستراتيجي مع مراقبة تلك الخطوات و تقديمها ،ثم تميزت هذه المرحلة بوضوح الرؤية لماهية التسيير الاستراتيجي.

3-مرحلة التوجه البيئي: في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل العوامل البيئية التنافسية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة و مهام المنظمة ،اذ لوحظ ان متغيرات البيئية معقدة و غير مستقرة وتركز الاهتمام إلي ما وراء الموردين و المنافسين و ذلك للوقوف على نقاط القوة و الضعف للمنظمة ،مما يساعد على بناء تسيير استراتيجي يمكن المنظمة من التعامل مع التغييرات المختلفة (الفترة المزدهرة)(1).

1-بليدوم، مرجع سابق، ص.62.

4-مرحلة التوجه المتكامل: هذه المرحلة من اصعب المراحل واكثرها تعقيدا و هي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المنظمة باستغلال وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق الميزة التنافسية (الفترة الساطعة) ومن اهم ما ميز هذه المرحلة نذكر:
-التسيير الاستراتيجي اصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا ، وتحسين علاقته بالمحيط.

-تزايد اهمية تحليل التسيير الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة و الفرص ، و التهديدات التي تواجهها المنظمة.

المطلب الثاني: اهمية التسيير الاستراتيجي و شروط تطبيقه.

سنبرز من خلال هذا المطلب اهمية التسيير الاستراتيجي وكذا شروط تطبيقه:

-اهمية التسيير الاستراتيجي:

في ظل التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات و التي من بينها العولمة و التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة ، و التغيير التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات اصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي امر ضروري للتكيف مع التغيرات ويمكن توضيح اهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي :

*يساعد المؤسسات على توقع المشكلات و الفرص المستقبلية

*يوضح الاهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة و افاق تطويرها

*يساعد على تحديد الاولويات و الاهداف المتعددة و المتداخلة و من ثم توجيه الموارد

لتحقيق الاهداف المهمة و التي لها علاقة بمستقبل المنظمة

*يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط و العمل على استغلالها بالموازاة

مع عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة و تقليل اثار تهديدات المحيط و نقاط الضعف

الداخلية للمنظمة

*يؤدي الى تحقيق اداء افضل من خلال التفاعل التكامل التعاون و الجدية .⁽¹⁾

1_فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل، ط2000، 1)، ص.30.

- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي: يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمنظمة و منها ما يتعلق بالمحيط الخارجي ، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية :

*البعد الاقتصادي: حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف ، ولتحقيق ذلك فان المنظمة تقوم بتحديد كل من رسالتها ،محفظة انشطتها ،اهدافها ،لمعرفة ما تريد ان تصبح عليه مستقبلا ،ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه ومن ثم تقييم مختلف مواردها ،و بعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون ، ثم وضع برنامج وتحديد الميزانية لهذا التسيير الاستراتيجي .

*البعد السياسي: باعتبار المنظمة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و الغير معلنة بين الاطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية ، و تتنافس بعضها البعض على المواد المتاحة ،فهي تؤثر و تتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه انشطتها ،و التي تعرف بالأطراف ذات مصلحة ،و من اجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لابد على المنظمة ان تقوم بتحديد مختلف الجماعات من ثم البحث عن الدعم السياسي و تقييم امكانيات الاطراف المعارضة و صياغة تسيير استراتيجي مناسب و توقع ردود افعال المعارضين.

*البعد المعلوماتي: تعيش المنظمة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات و اصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية و التي تتأثر بدورها بنوعية و توقيت المعلومات التي تحصل عليها المنظمة حيث تعرف نظم المعلومات على انها مجموعة من الاجراءات التي تقوم⁽¹⁾

1_محمد رشد سلطاني ،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية،(جامعة مسيلة، كلية العوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،2016)،ص،14.

التي تقوم بجمع واسترجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المنظمة فهي تلعب دورا هاما وحيويا في تحديد التسيير الاستراتيجي المناسب للمنظمة وهذا يتطلب تدفق قدر كبير من المعلومات المفيدة و المتجددة عن الظروف المحيطة بها .

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق التسيير الاستراتيجي و صياغة استراتيجية تستجيب لتطلعاتها و اهدافها ينبغي تحقيق التوازن بين هذه الابعاد كي تصبح متكاملة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي

لا تقع مسؤولية التسيير الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا فقط ,بل تشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية أو التنظيمية²ومن الأطراف المشاركة في هذه العملية: الرئيس التنفيذي العام للمنشأة ككل , نواب الرئيس, رؤساء الشركات التابعة لها او ما يطلق عليه و وحدات الأعمال, رؤساء قطاعات النشاطات الرئيسية, رؤساء الادارات الوظيفية(الانتاج, التسويق, المالية, الافراد, المواد, البحوث و التطوير) و مديري المصانع والوحدات الجغرافية الأخرى وفيما يلي سنتطرق الى أنواع التسيير الاستراتيجي وفقا للمستويات التنظيمية أو الهرمية لمنشأة الأعمال كبيرة الحجم وهي الشركات المتعددة الجنسيات و ذلك كالآتي:

1-التسيير الاستراتيجي وفق منشأة الأعمال:

هو التسيير الإستراتيجي على مستوى منشأة الأعمال ككل ،و تعمل على إدارة وحدات أعمال مختلفة أو شركات تابعة متنوعة الأنشطة ،يعمل هذا التسيير على توجيه استثمارات المنشأة نحو مجالات النشاط المربحة ويشارك في إعدادها كل من رئيس مجلس إدارة منشأة الأعمال أعضاء المجلس , الرئيس التنفيذي العام , و كبار المدبرين.

1-سلطاني ،مرجع سابق ،ص.15.

2-نبيل محمد مرسي ،الادارة الاستراتيجية (الاسكندرية :دار الجامعة الجديدة ،2003)،ص،32.

2-التسيير الاستراتيجي وفق وحدة الأعمال (الشركة وحيدة النشاط).

يشير مفهوم وحدة الأعمال إلى قطاع أعمال معين , يطلق عليه Division أو خط إنتاج معين product line أو مركز ربحية profit centre و يشترط في كل ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج و تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها, والتسيير في هذه المستوى يحاول وضع اجوبة لعدة اسئلة اهمها:

-ما المنتج او الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للسوق ومن هم العملاء المحتملين لها؟

-كيف يمكن للوحدة ان تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟

-كيف تساهم الوحدة في تحقيق اهداف المنظمة¹؟

3-التسيير الاستراتيجي وفق الوظيفة .

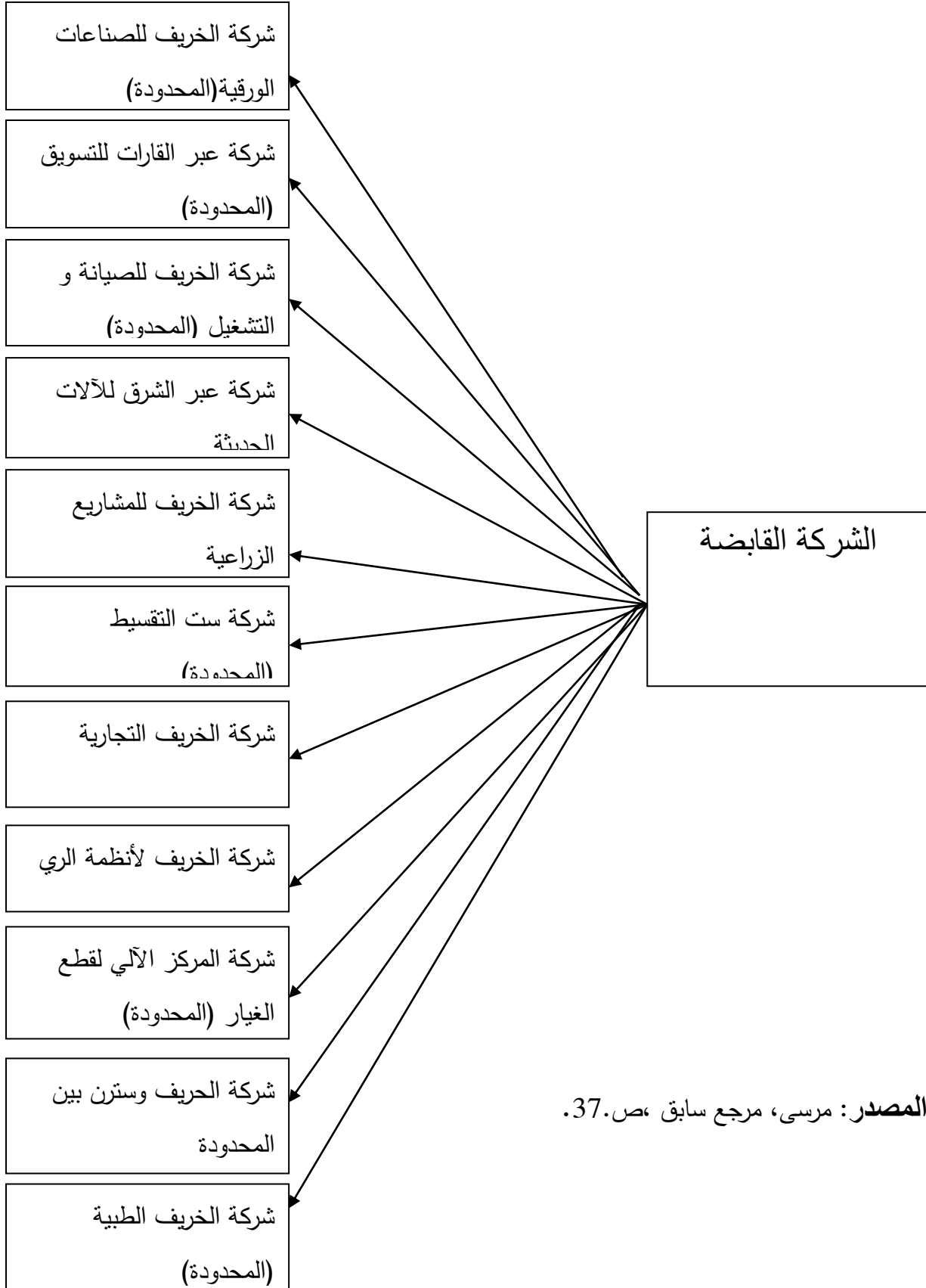
يشير هذا المستوى إلى التسيير الاستراتيجي الذي تنتهجه الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل وحدة الأعمال أو الشركة وحيدة النشاط , و يحدد التسيير الاستراتيجي الوظيفي عددا من المداخل والتحركات اللازمة لمساندة التسيير الاستراتيجي للمستوى الأعلى(التسيير الاستراتيجي لوحدة الأعمال)و يشمل التسيير الإستراتيجي الوظيفي على الإنتاج أو التصنيع , التسويق²المالية و بقية المجالات الوظيفية, و كذلك البحوث و التطوير , ومن أمثلة ذلك: التسيير الاستراتيجي لمجال الإنتاج , التسيير الاستراتيجي لتقسيم الأداء في مجال الموارد البشرية, التسيير الاستراتيجي للتمويل في المجال المالي , التسيير الإستراتيجي لقيادة التكنولوجيا أو التقنية, بابتكار منتجات جديدة من خلال البحوث و التطوير³.
ولتوضيح هذه المستويات بشكل أدق نورد الأمثلة التالية من خلال الشكل التالي:

¹مرسي، مرجع سابق، ص.34.

²-المرجع نفسه، ص.35.

³المرجع نفسه،ص.36 .

الشكل رقم(02): يمثل مجموعة شركة الخريف



المصدر: مرسى، مرجع سابق، ص.37.

يوضح الشكل رقم(02) مجموعات شركات الخريف بالمملكة العربية السعودية عددها 11 شركة تابعة للشركة القابضة الرئيسية(شركة أبناء عبد الله إبراهيم)"الخريف", و عملت هذه الشركة في بداية نشاطها بقطاع الزراعة و امتد نشاطها إلى حفر الآبار و توريد مضخات الماء , ثم توريد أنظمة الري و معدات الزراعة و الحصاد و تخزين الغلال وتعددت نشاطاتها الأمر الذي أدى إلى توزيع تلك النشاطات على شركات متخصصة وتابعة للشركة القابضة الرئيسية (شركة أبناء عبد الله إبراهيم)،هذا التعدد جعلها تتجه نحو إنشاء مصانع للمضخات و أنظمة الري , كما اتجهت وجهة أخرى في المجال الطبي من خلال شركة الخريف الطبية و أقامت بيت التقسيط السعودي لتمويل البيع المقسط , كما أنشأت شركة للصيانة ،وقد اتسع نشاطها ليشمل توريد مضخات النفط و تركيبها و صيانة آبار النفط و دخلت أيضا مجال التوريد و الصيانة لصناعة الطباعة ،و التغليف في شركة عبر الشرق للآلات الحديثة ، أخيرا أقامت مصنعا للصناعات الورقية كما قامت بالدخول في مشروعات مشتركة مع إحدى الشركات لإقامة شركة أدوية¹.

- تعتبر الشركة القابضة الرئيسة للخريف بمثابة منشأة أعمال متعددة الأنشطة (شركة أبناء عبد الله إبراهيم).

-تعتبر كل شركة من الشركات التابعة للشركة القابضة بمثابة وحدات أعمال إستراتيجية أو شركات لكل منها نشاط معين متخصص واحد مثل شركة الخريف للصناعات الورقية, شركة عبر القارات للتسويق...

-يمكن متابعة المستوي الوظيفي للإستراتيجية من خلال التعمق في مستوى التحليل وفحص الإدارات الوظيفية داخل كل شركة تابعة على حدة⁽²⁾.

¹- مرسي،مرجع سابق , ص.36.

²-المرجع نفسه,ص.38.

في ضوء ما تقدم يمكن القول أنه أضحى للتسيير الاستراتيجي دورا حيويا في حياة المنظمات لكونها عملية تحليلية و متجددة ، متكيفة و مستمرة في ظل تحديات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات)الداخلية (نقاط القوة و الضعف) التي تواجهها منظمات اليوم ,كما يعتبر نظام التسيير الاستراتيجي احد اهم الاسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية .

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

تسعى منظمات اليوم إلى فرض وجودها في الأسواق المحلية و العالمية , لذلك تقوم كل منها على خاصية معينة أو أكثر ، لا تكون موجودة لدى المنافس هذا يمكنها من البقاء و الحفاظ على مركزها بين أندادها مع تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سننطلق في هذا المطلب الي تعريف الميزة التنافسية و اهميتها و مكوناتها
*تعريف الميزة التنافسية :

هناك عدة تعارف قدمت للميزة التنافسية من أهمها :

-ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس .

كما عرفت على انها صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين¹.

¹-مرسي، مرجع سابق،ص.223.

وعرف " بورتر " الميز التنافسية على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع منفردة تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة ¹.

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الميزة التنافسية تتمثل في التفوق الذي تحصل عليه المؤسسة و الذي قد يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك و التي تأخذ في شكل أسعار اقل مقارنة بأسعار المنافسين أو في شكل منتج متميز وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية او البقاء في السوق على الأقل.

* أهمية الميزة التنافسية :تكمّن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم و تدعم و تحسن صورة المنظمة
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة
 - تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.
- *مكونات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاث (03) مكونات أساسية و هي:

✓ -طريقة التنافس : و تشمل إستراتيجية المنتج , إستراتيجية الموقع , إستراتيجية التسعير , استراتيجية التوزيع , إستراتيجية التصنيع.

✓ حلبة التنافس : و تتضمن اختيار ميدان التنافس , الأسواق و المنافسين².

✓ أساس التنافس : و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى الشركة التي تعبر أساس

الميزة التنافسية المتواصلة *sustainable competitive advantage* أو *SCA*

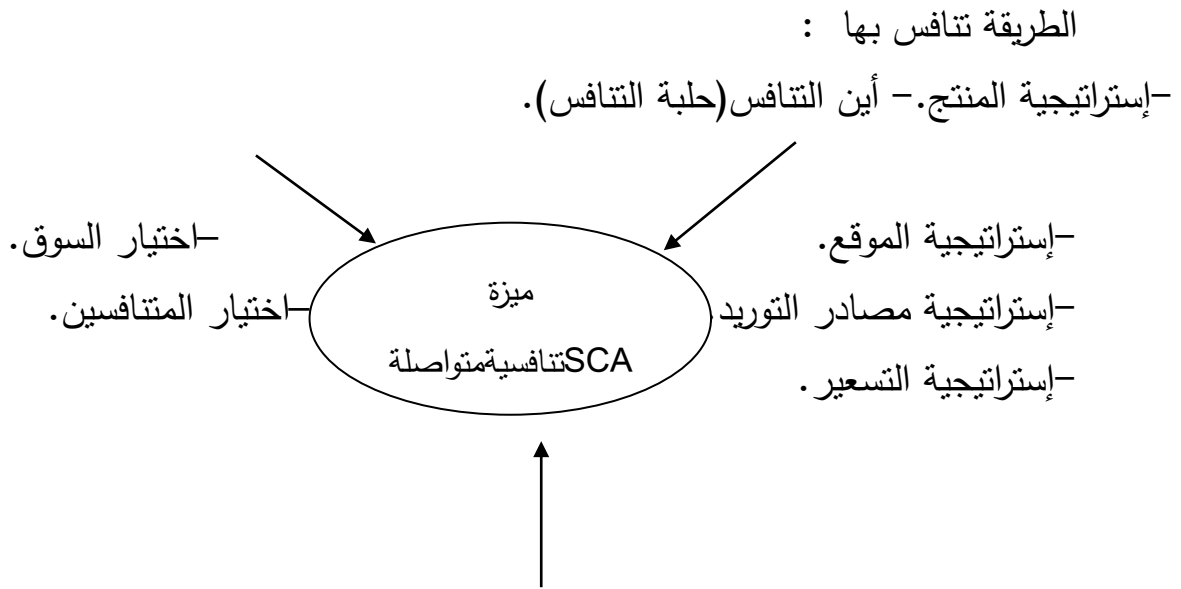
والأداء في الآجال الطويلة , و يعبر الأصل عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع و يتصف بالتميز عن المنافسين , أما المهارات فهي

²-سامية لحول , "دور نظم المعلومات السوقية في تحقيق المزايا التنافسية", مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية,ع 20 ، (2009),ص. 9.

²خبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , (الإسكندرية : الدار الجامعية , 1996), ص . 81 .

ما تقوم الشركة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بالكفاءة أو التصنيع بجودة عالية , و الفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها و مواجهتها من ثم يمكن استمرارها على مدى الزمن¹.

الشكل رقم (3) : الحصول على ميزة التنافسية متواصلة.



أساس التنافس : (المهارات، الأصول)

المصدر :مرسى خليل , المرجع السابق , ص.82.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس "لمايكل يورتر * و" أستنتن"..**

يعتبر " بورتر " أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر و قوي على نشاط المؤسسة في الدول المتقدمة , و تتمثل فيما يلي :

¹-المرجع نفسه, ص. 82 .

-تهديد المنافسين الجدد : إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعلق بالسهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ، و من الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة و زادت الأرباح المتحصل عليها على المدى البعيد¹.

مثال عن ذلك إستراتيجية" ماكدونلدز" التي تأسست منذ وقت طويل و ذلك بجدارتها المتميزة في تقديم وجبة جيدة إلى عملائها بأسعار معقولة , قد يمكن هذا ماكدونلدز من أن يصبح لاعبا مميذا في صناعة المطاعم ،على الجانب الآخر وحدة chili's التابعة لشركة Brinkor العالمية قد وضعت إستراتيجيتها على أساس الخدمة الشخصية عالية المستوى لكل عميل , يقوم منهجها على أن يمثل تناول أي وجبة تجربة قابلة للتذكر على أمل أن العملاء سوف يعودون إلى مطاعمها مرارا و تكرارا.

ومع ذلك وجبة الجلوس لدى chili أكثر تكلفة من ماكدونلدز , و لكن كلتا الشركتين مزدهرتين في صناعة الأطعمة بوضع إستراتيجيات تستثمر نواحي القوة لدى كل منها لإقتناص فرص مختلفة إلى حد ما في البيئة التنافسية².

و قد حدد "بورتر" سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي :

-اقتصاديات الإنتاج الكبير .

-تميز المنتجات .

-متطلبات الرأس المال .

-احتراق قنوات التوزيع.

*- "مايكل لوجين بورتر" ولد في 23 ماي 1947 في آن آربر بالولايات المتحدة الأمريكية , بروفيسور بجامعة ب يشوب وليام لورنس في مدرسة هارفارد للأعمال هو أحد القادة في مجال إستراتيجية الشركات و التنافس على المستوى المحلي أو الدولي و مستشار أكاديمي و عضو في المملكة السويدية للعلوم الهندسية و فايبيت اكابا .
- **"أوستن راين " هو ناقد أدبي و صحفي أمريكي , ولد في 04 جويلية 1899 بالوثام في الولايات المتحدة الأمريكية , و توفي في 20 أوت 1986 في برو فيدنس بالولايات المتحدة الأمريكية.

¹- عبد الوهاب حفيان , دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, (عمان : دار الأيام 2016)ص.55.

²- روبرت.ا. بيتس-ديفيد-لي,ت ر: عبد الحكمالخزامي , الإدارة الاستراتيجية(القاهرة : دار الفجر، 2008)، ص.34.

-مزايا لشركات قائمة مسبقا.

- سياسة الحكومة منها ما يتعلق بالسياسة الضريبية .

✓ ضبط المنتجات البديلة :يتعلق بمبدأ استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة حيث أكد "بورتر" أن هذا التحول يصبح ذا خطر واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل تقدم له أسعارا تجارية أفضل , فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

✓ التنافس بين المنافسين الحاليين: يؤكد "بورتر" أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين و تزداد المنافسة عندما يحدث الآتي :

-إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن هذه الأخير تتساوى نسبيا في الحجم أو المورد.

-عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

-وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية .

-عندما تختلف إستراتيجية المتنافسين و مبادئهم و شخصياتهم , فقد لاحظ "بورتر" أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا و ذلك لأن أهدافها في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية و بالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث و الأصغر فهي الأكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرص أكبر في السوق.

كما تزداد المنافسة وفقا لبورتر عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

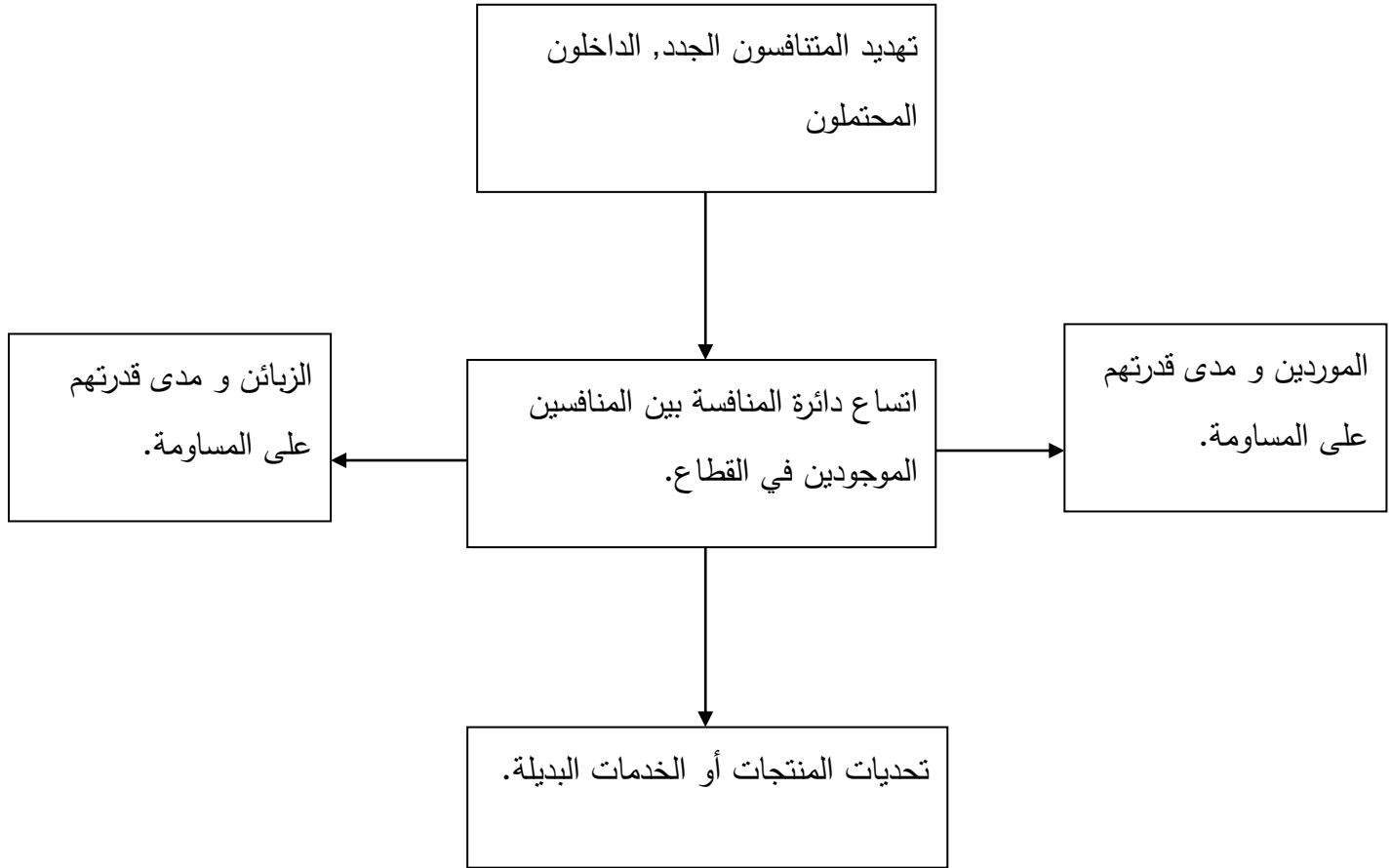
✓ قوة مساومة الزبائن :إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة و مناسبة , الشيء الذي يؤثر سلبا على

مردودية المنظمة و جاذبيتها ،لأنه من الصعب الحصول على زبائن و من السهل فقدانهم و بالتالي يؤثر على تنافسية المنظمة.

✓ قوة مساومة الموردين: إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها ،عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو تدني مستويات الجودة للموارد التي يوردونها، كما أن التهديد أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة¹.

¹-حفيان مرجع سابق ،ص . 54 .

الشكل رقم (04): تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر .



المصدر: خفيان, مرجع سابق, ص. 54.

أما نموذج "أوستن" فقد جاء لتعديل قوى التنافس الخمس "لبورتر" حتى يتمكن المدراء في الدول النامية من الاستفادة من تحليل ظروف المنافسين* و قد يتجلى فيما يلي:

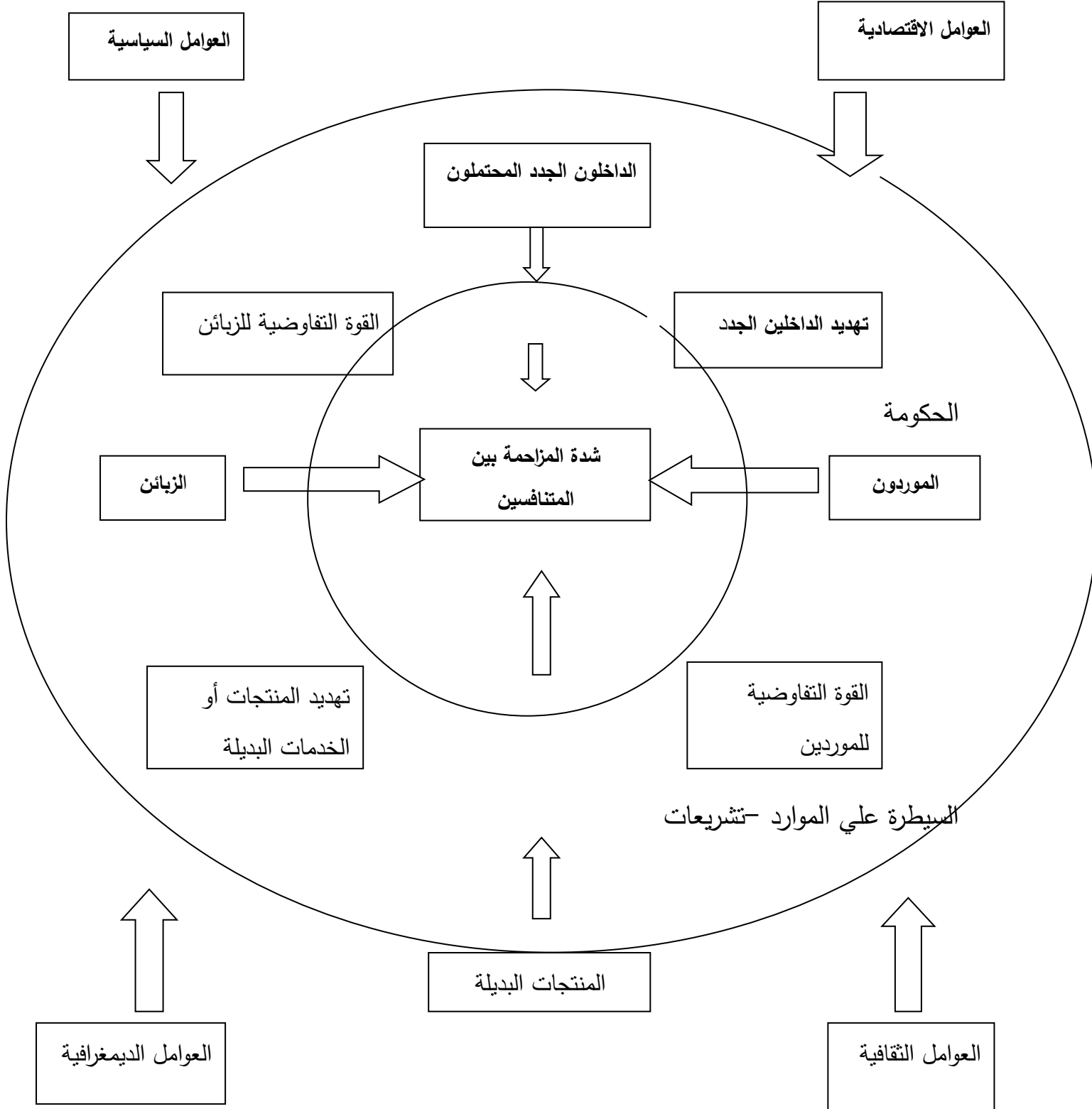
-**التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر و هو قرارات الحكومة باعتبارها قوى كبرى , ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيته، ذلك باعتبارها القوة السادسة للحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف, لذا يمكن لشركة صناعية ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لقرارات الحكومية التي تؤثر في البيئة التنافسية للدول النامية.

-**التعديل الثاني:** إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيته المنافسة , فالعوامل الاقتصادية , السياسية ,الثقافية , الديمغرافية , تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقتها بشدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري و المورد , تهديد الدخول إلى السوق , تهديد الاستبدال أو الإنحلال في حالات المنتجات البديلة¹.

*تحليل ظروف المنافسين : يقصد به تقييم لنقاط القوة و الضعف في المنافسين الحاليين و المحتملين يوفر هذا التحليل الإطار العامل لتحديد الإستراتيجية الهجومية و الدفاعية و تحديد الفرص و التهديدات.

¹-السكرانة , مرجع سابق،ص. 263.

الشكل رقم (05): نموذج "أوستن" لتحليل الصناعة بالدول النامية.



المصدر: مرسى خليل , مرجع سابق ,ص, 77.

المطلب الثالث: متطلبات الميزة التنافسية حسب "بورتر"

بعد قيام المنظمة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية تلجأ إلى اختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة و ملائمة لإمكانيتها, على هذا الأساس قدم "بورتر " إستراتيجيات عامة للتنافس اين وضح فيها أهم المتطلبات التي يجب إتباعها من طرف المنظمة من أجل كسب ميزة تنافسية في السوق و المتمثلة فيما يلي :

أولاً: إستراتيجية التميز.

1- تعريف إستراتيجية التميز.

تحتل إستراتيجية التميز مكانة مهمة في منظمة الأعمال و قد اتسمت هذه الأخيرة بعدة تعاريف منها:

- قاموس Webster's الذي عرف التميز بأنه فريد من النوع ، رائع ، مبدع ووحيد في إنتاجه و الأول بين المؤسسات¹.

و يعرف أيضا أنه الابتكار، أي هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين(المنافسين أو غير المنافسين) فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة للحاجات عن طريق الابتكار.

تتميز المؤسسة عن منافسيها ، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها².

¹-جمال حلاوة "واقع إستراتيجية الإبداع و التميز للارتقاء بأداء المنظمات الحكومية و تحمل المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية", مجلة .

إستراتيجية التميز في المنظمات في بيئة متجددة (القاهرة : المنطقة العربية للتنمية الإدارية, 2012), ص. 112.

²-فريد كورنيل, الجودة والتميز في منظمات الأعمال (عمان : مكتبة المجتمع العربي ,1,2011), ص.340.

ومن هنا نستخلص أن إستراتيجية التميز هي قدرة المنظمة على تبني إستراتيجيات طويلة المدى، تمكنها من التميز و الإنفراد بخدماتها و منتجاتها في السوق عن باقي المنافسين و ذلك من خلال (التكلفة , الجودة الاعتمادية , المرونة , الإبتكار)

2- شروط إستراتيجية التميز :

إن تحقيق إستراتيجية التميز مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لتحقيقها , فتتفرد بها عن غيرها في ظروف البيئة المحيطة بها من جهة , و من جهة أخرى يستدعي توفر مجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي:

• **النوعية Quality:**

و تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم و الإدارة و الإنتاج.

• **التسليم Deliver:**

و المقصود به توفير الإنتاج أو الخدمة في المكان و الزمان المطلوبين من خلال السرعة و التهيئة و الإعداد لتسليم في وقت محدد و بشكل سريع.

• **المرونة Flexibility:**

أي تكيف الطلب و القدرة على الاستجابة من خلال الإيصائية*Customization و مرونة الحجم**. volume Flexibility.

• **التكلفة Cost:**

و تعني تقديم و إنتاج الخدمات و السلع بأقل كلفة و مقارنتها مع المنافسين، و يتضمن كلفة العمل و الموارد و المصاريف غير مباشرة¹.

*الإيصائية : هي التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون و تصاميم المتوج الدائمة التغيير , و هنا يتم إنتاج المنتجات أو الخدمات وفقا للتفاصيل الشخصية و يكون لها دورات حياة قصيرة.

**مرونة الحجم: هي القدرة على تعجيل أو إبطاء معدل الإنتاج لمواجهة التقلبات في الطلب, أو مقدار الوقت الذي يستغرقه عملية الطلب , أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الانتقال من مستوى إنتاج إلى آخر.

¹-حفيان ,مرجع سابق , ص.49.

• الإبداع Emovation :

هو تحقيق تطور و عمل خلاف بما يحقق الإبداع في الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بالشكل المختلف, عما هو قائم حالياً, كما تتحقق ميزة الابتكار و الإبداع أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين و هو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية¹.

3-مميزات إستراتيجية التميز:

تعمل إستراتيجية التميز على :

1. استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يعملون على تطوير المنظمة.
2. ثقافة تنظيمية قوية تعمل على دعم الابتكار و مساندة من خلال مناخ تنظيمي يحفز على الابتكار و يدعم المبتكرين.
3. تدفع ميزة التميز المنظمات إلى تطوير بحوثها العلمية لتحقيق الديمومة والاستمرارية.
4. التميز يدفع بالمنظمات إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة².
5. خلق ولاء لدي المستهلك نحو المنتج, مما يحمي المنظمة من المنافسين .
6. سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
7. التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
8. زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
9. إشباع رغبات و حاجات المستهلك³.

كما هناك أخطاء يجب تفاديها أثناء تطبيق إستراتيجية التميز و المتمثلة في:

1. التميز المفرط: يحدث أن لا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بواسطتها على الزبون من حيث الجودة و السعر , و قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز

¹-حفيان،المرجع سابق،ص.50 .

²-السكرانة , مرجع سابق ,ص.269.

³-مرجع نفسه, ص. 270.

فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمنظمة تصبح هدفا سهلا للمنظمات المنافسة، التي تملك منتج ذو جودة مناسبة و سعر منخفض.

2. سعر إضافي مرتفع جدا :يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبون ، و باستمرارية التميز ذاته ، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة ، ومن ثم فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة و السعر الإضافي الموافق لها ، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب بل كذلك بموقع المنظمة إزاء التكلفة النسبية ، و للحفاظ على السعر الإضافي ، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من مستوي المتعارف عليه في قطاع النشاط¹.

3. عدم معرفة تكلفة التميز :لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط ، إذا لم تتجاوز تكلفتها القيمة المقدمة من قبل الزبون حيث تنسى المنظمات عادة تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز و تسخر مواد مالية أكبر مما لا يعيد عليها بالأرباح.

4. التركيز الشديد على المنتج: لا تتظر بعض المؤسسات إلى التميز ، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج ، و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا عديدة و مستمرة للتميز² .

ثانيا : إستراتيجيات القيادة في التكاليف .

1-تعريف إستراتيجية القيادة في التكاليف:

ترتكز إستراتيجية القيادة في التكاليف على تكلفة مداخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين التي تعني تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة ، فالتركيز في هذه الإستراتيجية ينصب على تقديم

¹-كورتل، مرجع سابق، ص.345.

²-المرجع نفسه، ص.346.

أو إنتاج منتج و بيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر و الاهتمام به , و قد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص من الموارد الأولية , أو استخدام طرق للإنتاج و البيع وتخفيض من التكلفة , أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

و من خلال ما تقدم نستخلص أن إستراتيجية قيادة التكلفة تقوم على تخفيض المنظمة للسعر مقارنة بأسعار المنافسين (بعد عدة دراسات لتكلفة منتجاتها)، هذا ما يوفر لها خطا دفاعيا ضد أنداها , وما يسمح لها أيضا بمواصلة تحقيق أرباح أثناء المنافسة الشديدة.

2- شروط إستراتيجية القيادة في التكاليف.

من أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ما يلي :

- وجود طلب مرن للسعر* و الكميات المطلوبة.
- نمطية المنتج^{1**}
- إمكانية تخفيض سعر السوق من خلال استخدامها لخفض السعر كسلاح جوهري أو دفاعي لاحتلال موقع أفضل².
- استخدام طلب أحادي المرونة^{1***}.
- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتريين².
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج .
- بيع مباشر للمستهلك لتقليل تكلفة الوسطاء .
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .

^{*} طلب مرن للسعر: هو مدى استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما من للتغير في سعرها ارتفاعا او انخفاضاً.
^{**} نمطية المنتج: هو ذلك المنتج الخاص والمصمم لاتباع حاجات عميل احدو على مر الوقت قد يخلف المنتج الخاص طلبا عليهم نعلماء اخرين وعندئذ يصبح المنتج نمطيا (يزيد عن مستوى طلبات الزبائن).

¹-السكرانة , مرجع سابق,ص.267.

^{***}-طلب أحادي المرونة: هو الطلب الذي تكون فيه التغيرات النسبية في سعر السلعة و الكميات المطلوبة منها متساوية , أي إذا كان التغيير النسبي في السعر يؤدي إلى تغيير نسبي معادل في الكمية المطلوبة.

²-مرسي, مرجع سابق,ص.235.

▪ استخدام وسائل الترويج و الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة

وزيادة حجم المبيعات¹.

3-المزايا المحققة من إستراتيجية قيادة التكلفة :

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمنظمة المنتجة بأقل تكلفة و هي:
فيما يتعلق بالمنافسين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في مأمن و في موضع أفضل ومن حيث المنافسة على أساس السعر.

فيما يتعلق بالمستثمرين: فالمنظمة المنتجة بشكل أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ,حيث يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار².

فيما يتعلق بالموردين: فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات ,أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة, تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المداخلات الهامة و الحرجة .

فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض السعر , مع مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكن لها أن تقارن نفسها مع منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة³.

¹-السكران،مرجع سابق، ص.268.

²-فاطمة الزهراء بن قايد , " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية , 2011) ، ص.46.

³-المكان نفسه.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

1-تعريف إستراتيجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين , أو تخدم منطقة جغرافية محددة , و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء¹.

فالهدف من استراتيجية التركيز أو التخصص هو بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق , و هذا من خلال التركيز على إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو العملاء أي تتميز بتخصيص المنظمة في خدمة نسبية معينة في السوق الكلي و ليس في كل السوق.

و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية و هما:

1. التركيز مع خفض التكلفة: فهي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال

التركيز على قطاع معين من السوق وفي هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

2. التركيز على التمايز: هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتجات الموجهة إلى

قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل , أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم , في حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية

في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.²

2-خطوات تبني إستراتيجية التركيز:

أما عن كيفية تبني إستراتيجية التركيز , فهناك خطوتين هامتين:

❖ اختيار و تحديد قطاع من قطاعات الصناعة ليتم التنافس فيه.

¹- السكارنة , مرجع سابق , ص.270.

²-المكان نفسه.

❖ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة¹.

3- شروط تحقيق إستراتيجية التركيز:

- هناك مجموعة العوامل يزيد توفرها لدى المنظمة من فرص تبني إستراتيجية التركيز وهي:
- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المستشارين لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو الربحية.
 - عندما تشدد عوامل التنافس الخمس (المنافسون ,الداخلون الجدد المحتملون ,المنتجات البديلة , الموردون , الزبائن) بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيره².
- إن شرط نجاح أي إستراتيجية تنافسية في أي منظمة ,هو قدرة صانعي الإستراتيجية و القادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي, الذي يعتبر من أبرز التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال من أجل البقاء في السوق.

¹ - مرسى خليل , مرجع سابق,ص.116.

² - مرجع نفسه,ص.240.

المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية الحديثة.

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، و كذا الضغوط المتزايدة من البيئة الخارجية ، وجب على المنظمة امتلاك مزايا تنافسية ذلك بإتباعها تسيير استراتيجي مدروس يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ، وفي الوقت الراهن أصبحت المنافسة في كثير من المجالات عملية موجهة بواسطة التغيرات التكنولوجية الحديثة و من اهمها تكنولوجية المعلومات والاتصالات التي أصبحت ضرورية ، لكونها تلعب دورا أساسيا في تحقيق التميز المؤسساتي .

المطلب الأول: مفهوم التغيرات التكنولوجية الحديثة و مستوياتها.

يتكون مصطلح التغيرات التكنولوجية الحديثة من:

1- مفهوم التغير :

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير النشاطات بشكل يختلف عن وضعها القائم ، بغية تحقيق الأهداف بشكل أفضل ، ويتناول هذا التغير هيكل و سياسات و برامج و إجراءات و عمليات و جوانب سلوكية في المنظمة¹.

2- مفهوم التكنولوجية:

لغة: التكنولوجية كلمة مركبة من أصل يوناني ، تنقسم إلى شقين Techno و تعود إلى فعل قديم و تعنى الفن أو الإتقان أو التصنيع و Logos يعني الدراسة العلمية المعمقة للفنون.

تعرف أيضا على أنها "مجموعة من المعارف و الخبرات و المهارات و الطرق العلمية، التي تستخدم لتسيير الآلات و المعدات و النظم المرتبطة بالإنتاج، لتحقيق مختلف الحاجات داخل المجتمع، و هي وليدة النظام الاجتماعي و الاقتصادي الذي نشأت فيه ، و نجاحها مرهون بتوفير قاعدة معرفية و علمية لتسييرها و التحكم فيها"².

¹- غسان قاسم داود اللامي ، إدارة التكنولوجيا (عمان: دار المناهج ، ط،1، 2007) ، ص.94.

²- سهي حمزاوي ، "دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي الواقع و الطموح"، مجلة الأصيل ، ع2، (2017) ص.12.

3- مفهوم التغيرات التكنولوجية:

يعرف التغير التكنولوجي بأنه "استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض إحداث تغير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية, أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية و التعديل المستمر فيها بما يحقق استمرارية و نمو للاقتصادي الوطني¹.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن التغير التكنولوجي قد يكون بسيط, أو جزئياً والمقصود به هنا هو إحداث تعديلات جزئية في المنتجات الموجودة حالياً, و كذا العمليات و الأساليب الإنتاجية المستخدمة , إن التغير التكنولوجي الجزئي ليس هدفاً بحد ذاته و إنما مجرد خطوة أولى للوصول إلى النتائج المرجوة , سواء بالنسبة إلى المنتج الجديد أو العملية أو الطرق الإنتاجية , و مما تجنيه المنظمة من تبنيها لهذا التدرج في التغير التكنولوجي الاقتصاد في الوقت و التكاليف.

كما يبرز من التعريف الأنف الذكر أيضاً أن التغير التكنولوجي قد يكون جزئياً ويحدث قطيعة مع التكنولوجيات القديمة المستخدمة, هذا الأخير يمكن المنظمة من الاستحواذ على أسواق جديدة , ابتكار منتجات جديدة , تمكن المنظمة أيضاً من تحقيق أرباح كبيرة كما تساعدها على احتلال مناصب ريادية.

أما عن المستويات , فالتغيرات التكنولوجية تمس عدة مستويات في المنظمة فقد تطرأ على العمليات و التقنيات و الآلات و الأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (الموارد , المعلومات , الأفكار) إلى مخرجات (سلع أو خدمات)².

مما سبق يمكن تصنيف مستويات التغير التكنولوجي على مستوى المنظمة على النحو التالي:

¹- حمزاوي، مرجع سابق، ص.13.

²- اللامي , مرجع سابق، ص.23.

1. **تغير المنتج و الخدمة:** تغيرات المنتج و الخدمة متعلقة بمخرجات المنظمة أي إنتاج منتوجات جيدة و إدخال تعديلات صغيرة على المنتجات الحالية , أو إدخال خطط منتوجات جديدة.
2. **تغيرات الهيكل و النظم:** هذا النوع من التغيرات مرتبط بالميدان الإداري في المنظمة وهي تتطوي على نظم المكافآت و الترقية و العلاقات العامة , و أجهزة التنسيق وكذلك نظم المعلومات الإدارية و الرقابة .
3. **تغيرات في الأجهزة و المعدات:** إن هذه التغيرات معنية بعملية إنتاج المنظمة , وتتضمن المعرفة و المهارة التي تمكنها من التميز, حيث تصمم هذه التغيرات لإنتاج منتجات أكثر كفاءة و بأكبر كمية¹.
4. **تغيرات الأفراد:** تشير إلى التغيرات في الاتجاهات و المهارات و التوقعات و كذلك المعتقدات , بالإضافة إلى قدرات و سلوك العاملين و تغيرات تشمل إجراء تحسينات في نظم الاتصالات و حل المشكلات و تخطيط المهارات².
أي أن التغيرات التكنولوجية قد تمس مجموعة العمليات و المهارات, والمعارف والتقنيات التي يتم استحداثها بطريقة مستمرة و متجددة في المنظمة من معدات، أدوات الأجهزة و كفاءة الأفراد بهدف تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها بالشكل الذي يرضي الزبائن (العملاء) مما يحول دون تفضيلهم على أحد المنافسين.
وعليه يعتبر التغير التكنولوجي أحد القرارات المهمة لإدارة العمليات في المنظمة ، حيث تؤثر على إنتاجياتها و إبداعها و استجابتها لاحتياجات الزبائن، و تكيفها مع متطلبات البيئة علاوة على ذلك فإنها تؤثر على الرضى، الأداء و الأمان الوظيفي للعاملين , على عكس المنظمات ذات التكنولوجيا القديمة التي تواجه تهديدات و ضغوط عديدة على موقعها في السوق³.

¹ -اللامى مرجع سابق،ص.97.

² - المرجع نفسه،ص.98.

³ -المرجع نفسه .ص.104.

و على هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الاهتمام بالتغير التكنولوجي و مستوياته عند صياغة إستراتيجية المنظمة , إذ أصبح الاستغلال الكفاء و الفعال لأساليب التكنولوجية الحديثة ،ضرورة واقعية في مختلف المنظمات ،ليست لتحقيق ميزة تنافسية فحسب ،إنما للمحافظة على بقائها و استمراريتها في السوق، وهو ما دلت عليه تجارب الشركات اليابانية في تشجيع التغيرات التكنولوجية التي تستخدمها في الإنتاج، و اهتمام موازي بابتكار أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية في مصانعها ،ما مكنها من تطبيق الجيد لأساليب إدارة العمليات* حيث تتفق تلك الشركات تلتى إنفاقها الخاص بالبحوث و التطوير على تكنولوجية تحسين العمليات و يخصص الباقي لتكنولوجية تحسين المنتجات¹.

و عليه تعد تكنولوجية المعلومات و الاتصالات، من أبرز صور التغيرات التكنولوجية الحديثة و التي تستخدمها المنظمة لتداول المعلومات، و قد عرفها المعهد القومي للبحوث والسلامة في باريس سنة 2008 على أنها مجموعة من المواد والشبكات و الأساليب التي تدمج إدارة الأنشطة و ذلك من خلال تبادل البيانات الإلكترونية ، الأنترنت و الاكسترانت و الانترنت².

1-الأنترنت:

"هي مجموعة شبكات مرتبطة ببعضها البعض بفضل بروتوكول مشترك protocol, لتأمين الاتصالات , فهي تزود المستخدمين بالكثير من الخدمات كالبريد الإلكتروني ،نقل الملفات و الأخبار، قواعد البيانات , حوارات شخصية و التجارة الإلكترونية التسويق الإلكتروني ،وعلى هذا الأساس فإن الأنترنت هي أكبر مزود للمعلومات في الوقت

*-إدارة العمليات : هي عملية تصميم و تشغيل و رقابة نظام إنتاجي قادر على تحويل موارد مادية و كفاءات بشرية إلى سلع و خدمات مطلوبة و يقصد بها أيضا تلك العمليات التي تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى منتجات أو خدمة مفيدة للمستهلك أو مستخدم ما.
1-اللامى ،مرجع سابق،ص.104.

² -Ahmat BEDEI Touloumi ,L'apport des nouvelles Technologies dans la Compétitivité de l'entreprise ,Mémoire engraisse de l'obtention du diplôme de Master 2 en Marketing et Force de vente a l'international , Tunisie :Université time ,2012.

Sur le site électronique :<https://www.memoire online .com /10/13/7459/l'apport des -nouvelles technologie - dans -la compétitive de-l'entreprise-cas-BGFI-Bank-Congo .html>

Consulté le :17-07-2019 à 20:37h.

الحاضر على مستويات إقليمية و عالمية¹. فمعظم المدراء الحاليين يستخدمون قدرات الأنترنت , للاشراف على عدد كبير من الموظفين و إدارة العديد من الأهداف و المشاريع الفرعية و لتنسيق العمل في مجموعات متعددة في أماكن مختلفة من أنحاء العالم , و كما تستطيع معايير الأنترنت أن تربط أنظمة منفصلة , مثل أنظمة لمعالجة أوامر الشراء مع أنظمة المتابعة اللوجستية , التي لم يكن من الممكن الاتصال فيما بينها, كما قلصت كلف الوكلاء مثل كلف تنسيق الفعاليات للشركة مع المجهزين و شركاء العمل الآخرين و كل هذا بسرعة فائقة².

و يتم هذا عن طريق وجود معدات , جهاز الحاسوب , جهاز المودم , خط اتصال هاتفي , أو الاكتفاء بهاتف محمول مزود بخط هاتفي.

2-الأنترانت: Intranet

تتمثل في كل الشبكات داخل المنظمة أي أنها خاصة بالمنظمة , ولا تستعمل من طرف الآخرين , فهي تسهل تشاطر المعلومات داخل المنظمة بما يوفر للأفراد و الجماعات إمكانية إيصال المعلومات بكل سهولة .فبالإضافة الى تطبيقات GROUP WAR العمل عن بعد, هناك وظائف المساءلة (الحصول على المعلومات) كما أن هناك الكثير من المؤسسات تطور شبكة الأنترنت لديها للحصول على قواعد الوثائق documents و الهاتف Messagerie, و لها وظيفة أخرى تتمثل في طبع و نشر الوثائق إلكترونيا (نص, صورة ,صوت, فيديو) فالأنترنت تخزن بيانات المؤسسة و يسمح بروتوكولات الأنترنت بتجانس وسائل الدخول إلى المعلومات بكل حرية مع تخفيض تكاليف الإعلام و الاتصالات , وهذا الدخول دائم و سريع لكل موارد المعلومات , ولا بد من الإشارة إلى أن الأنترنت تتطلب نظام أمن الذي يراقب كل ما يدخل و يخرج من معلومات و الأشخاص المسموح لهم بالدخول³.

¹-هنا عبد اوى , "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية" , أطروحة دكتوراة, في علوم التسيير (جامعة يسكرة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2016) ,ص.70.

²-علاء الحمamy, غصون السعدون , تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الالكترونية المتطورة(عمان: دار وائل ,ط1,2016) ص.40.

³-عبد اوى , المرجع السابق , ص71.

3- الأكسترانت: Extranet

هي شبكة خارجية ترتبط بنظام المعلومات للمنظمة بعلاقة تفتح معطياتها نحو متعاملها الاستراتيجيين (انفتاح الشبكة مع الزبائن, المتعاملين , أو الشركاء ذوي الامتيازات). فتكنولوجيا الأكسترانت تحقق مفهوم المنظمة الواسع باعتبارها مفتحة كلياً على الخارج , ولكنها مستقلة عن الأنترنت التي تتضمن خصوصيات و أسرار المنظمة , وتستعمل لأغراض التجارة الإلكترونية و المشاريع المشتركة بين المنظمات و كذا الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات , مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة , فتمنح هذه الشبكات المنظمة فرصاً متكافئة في مجال البيع و الشراء¹.

4- التبادل الإلكتروني للبيانات: (L'EDI) L'échange de données informatisé

تتفق المنظمة الكثير من الأموال لتحويل جل الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية , حيث يحقق تبادل البيانات (المعلومات) مزايا عديدة أهمها خفض التكاليف و الزيادة في كفاءة العمليات إلا أن المنظمة تواجه معوقات حيث يتطلب التبادل الإلكتروني للمعلومات والبيانات تكامل بين النظم و التطبيقات² والأطراف المستخدمة لها في حال عدم التوافق تتحمل المنظمة تكاليف باهضة ما يتطلب هذا تدريب الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تعد مكلفة نسبياً³.

إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات هي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل و نقل و تخزين المعلومات في شكل إلكتروني و عادة ما ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة الحداثة , وكذا التكنولوجيا التي تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم والتقنية , لهذا فإن صفة الحداثة تبقى مؤقتة فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الأنترنت والهندسة المعلوماتية و العمل التعاوني عن بعد Group (ware) و الإدارة الإلكترونية و غيرها عبارة عن أمور عادية .

و عليه فالمنظمة التقليدية تحولت إلى منظمة الشبكة (Entreprise –réseau)

¹-عبدأوى، مرجع سابق. ص.70.

²-المرجع نفسه. ص.69.

³-المرجع نفسه، ص.70.

وتحولت وثائقها المكتوبة إلى سيرورات رقمية، وأدت إلى إحداث المكاتب دون ورق باعتماد على أسلوب العمل عبر الشبكة، فقد لاحظ Bill Gatse صاحب شركة مايكروسوفت أن الشركات التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات سوف تتأخر عن ركب نظيرتها التي تستخدم التكنولوجيات الحديثة¹.

المطلب الثاني: دوافع التغيير التكنولوجي.

إن التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا العمليات و الموارد و المنتج و نظم المعلومات , و نظم العمليات تؤثر تأثيرا كبيرا على سياسة و إجراءات العمل و مهارات العاملين إضافة إلى آثارها الواضحة على بيئة و نوعية حياة العمل و متطلبات , إعادة التدريب في المنظمة كما تمثل المكافآت و الاعتراز بالجهود الشخصية حافزا في مجال تغيير التكنولوجيا, و افتخار العاملين لحصول منظماتهم على تكنولوجيا، متقدمة يكون دافعا قويا للمنظمة لمواكبة التغييرات المستمرة في التكنولوجيا².

و مما يدفع المنظمة المعاصرة إلى تبني التغييرات التكنولوجية الحديثة رغبتها في :

- ✓ زيادة الطاقة و مواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة .
- ✓ خفض تكاليف الإنتاج .
- ✓ تحسين الجودة.
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة للزبائن و تعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب .
- ✓ تميز منتج المنظمة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن من تنوع المنتجات كما أن تقدم وتدهور المعدات و ضعف كفاءاتها الاقتصادية نتيجة ضعف الصيانة و عدم توفر الأدوات الاحتياطية، و ضعف أو قلة القوى العاملة الماهرة في المنظمة يحثها على

¹-الحمامي السعدون , المرجع السابق,ص.39.

²- اللامي , مرجع سابق, ص.105.

تبنى هذه التكنولوجيات الحديثة للحفاظ على حصتها السوقية و السعي لاقتناص أسواق جديدة¹.

خلاصة الفصل:

بعد هذا العرض المختصر يمكن لنا القول أن التسيير الإستراتيجي تعد المنبع الرئيسي للمنظمات لإيصال رؤيتها ورسالتها الطويلة المدى , و أحد مقومات نجاحها و تفوقها في عصرنا هذا.

كما تعد الميزة التنافسية من خلال التسيير الإستراتيجي الجيد من بين أهم العناصر, التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في أي منظمة حيث أنها توفر فرصا و نقاط قوة تكون دعامة لها في مواجهة تهديدات المنافسين.

تتميز كل منظمة بمميزات قد تزيد أو تضعف من جاذبيتها لذلك يجب حماية موضعها من خلال التجديد بمواكبة التغيرات المتسارعة و اللامحدودة للتكنولوجية الحديثة , خاصة أمام التطور الهائل لتكنولوجية المعلومات و الاتصالات , التي أدت بالمنظمة إلى انتقالها من أسلوب كلاسيكي إلى أسلوب الرقمنة بالاعتماد على المعلومات في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه مكانا و بعدا إستراتيجيا , فمكانة هذه الأخيرة أصبحت مرهونة بتملكه من تسابق في الحصول على المعلومات , ولا يكفي الحصول عليها و فقط بل استخدامها بشكل أصح و في الوقت المناسب.

¹-المرجع نفسه , ص.104.

الفصل الثاني

اثر التغيرات التكنولوجية الحديثة على
التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

تمهيد

في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم خاصة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، أصبح لازما على المنظمة توسيع وتنويع إنتاجيتها وخدماتها بالشكل الذي يرضي زبائنها، لذا أصبح من المهم تحسين انتقاء المنظمة لمواردها البشرية نظرا لكونها من الموارد الأساسية في أي منظمة، وعليه تسعى إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة إلى تحسين استراتيجيات إدارتها لمواردها البشرية، وربطها بكل ما هو جديد في مجال التكنولوجية الحديثة، خاصة وان العصر الحالي هو عصر الرقمنة وعصر اقتصاد الانترنت.

إلى جانب المورد البشري نجد التسويق كعصب آخر مهم في أي منظمة، إذ عرف التسويق خاصة في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا، و تحولا ملحوظا في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة لما له من دور هام في رفع الحصة السوقية للمنظمة ومواجهتها للمنافسين الحاليين والمحتملين.

المبحث الأول : اثر تكنولوجية المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

شهد المجتمع الإنساني في المرحلة المعاصرة، تغيرات وتطورات تكنولوجية متسارعة ومتلاحقة إذ أصبح على الإدارة العليا في المنظمات مواكبة هذه التغيرات، بتغيير سبل استقطاب مواردها البشرية، والعمل على تطويرها واكتسابها مهارات وكفاءات جديدة مع إشباع حاجاتهم المادية، مقابل تلبية أذواق وحاجات المستهلكين بتقديمها خدمات تطلبها الأسواق لغرض خلق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: إستراتيجية التوظيف الالكتروني والتدريب الالكتروني ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

التوظيف الالكتروني

يقصد بالتوظيف الالكتروني استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف، مروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب الكترونياً من قبل المتقدم، الاستعلام عنه وإجراء المفاضلة الالكترونية بين المتقدمين و انتهاء بإعلان النتائج في الموقع¹.

وتتجلى فوائد التوظيف الالكتروني في :

- **اختصار الوقت في التوظيف:** يسمح التوظيف الالكتروني بالتفاعل المباشر واستمرار عملية البحث والتوظيف على مدار الساعة، طوال الأسبوع² كما أن تكاليف الإعلان

¹ - سارة كنزة بوحسان ، الاثار الفعلية لتكنولوجية المعلومات والاتصال على تطبيقات سير الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، (جامعة قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير ، 2012) ، ص.102 .

² - عامر ابراهيم قنديلجي ، " التجارة الإلكترونية و تطبيقاتها (عمان : دار المسيرة ، ط 1 ، 2015) ، ص 296 .

عن الوظائف و البحث عن الأشخاص المناسبين، في بوابات التوظيف الإلكتروني يمكن أن يكون اقل بكثير عن التكلفة باستخدام الوسائل التقليدية .

- **فرصة تسويق للشركات:** يمكن للشركات أن تستخدم إعلاناتها الوظيفية لعرض علامة تجارية مترابطة و صورة عن المنظمة للموظفين المحتملين¹

- **وسيلة اتصال مفصلة و عالمية :** إذ يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مؤسسة بإعطاء وصف دقيق و مفصل لهذه المؤسسات وحتى على مناصب العمل و كل ما يميزها.

كما يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال المواقع على الانترنت بتوسيع دائرة الاتصال و جعلها عالمية ، إذ معظم الإعلانات الموجودة في هذه المواقع تكون موجهة لكل المترشحين في العالم ،الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة ،يعني حدود التوظيف الإلكتروني لا تتمثل في الحدود الجغرافية ، و إنما في الحدود المعرفية².

كما يسمح اختلاف أنواع المواقع الإلكترونية بتنشيط حركة السوق و جعلها أكثر ديناميكية ، و هذا ما يساعد المنظمة على استقطاب موظفين مؤهلين و وضعهم في المكان المناسب³

التدريب الإلكتروني :

اما بخصوص الشق الثاني من عنوان مطلبنا والمتعلق بالتدريب الإلكتروني:

فيعتبر التدريب وسيلة لملاحقة التطور وإحداث التغيرات اللازمة في المنظمة، بغية التطوير المستمر والتحسين لأداء العاملين وإكسابهم مهارات وخبرات متعددة.⁴

لكن لا يمكن أن تكون برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب لذا فان عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب، تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل ، هي

¹ - قنديلجي ،مرجع سابق ،ص 298.

² - بوحسان، مرجع سابق ، ص 103.

³ - المرجع نفسه ، ص. 104.

⁴ -رافدة الحريري ، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية (عمان : دار البازوري، د.س.ن) ،ص. 107.

الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاطا مستمرا في المنظمة، فان الأفراد الجدد يخضعون إلى التدريب وذلك لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون لها بكفاءة وفعالية ، كما ان الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون أيضا للتدريب لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى ، أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التنظيمية أو التكنولوجية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة¹.

ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، ومن ثم فان التدريب يقصد به مثلا شرح كيفية قيام احد الميكانيكيين بوظيفة تشغيل الآلات الجديدة ،² حيث أن هذه الأخيرة تحتاج في تشغيلها إلى عمالة ذات درجة أعلى من التدريب و المهارات ،إذا ما قورنت بمتطلبات الآلات القديمة ، وبالتالي تحتاج الآلات الحديثة إلى درجة اكبر من الرعاية والانتباه في أعمال الصيانة، كما تحتاج إلى مزيج من المهندسين والتقنيين في عملية التصميم والتشغيل³ فلا تستطيع العمالة الحالية الوفاء باحتياجات الآلات الحديثة، إلا بعد تلقي برامج تدريبية متطور ومكثفة⁴، ومع التطورات التي تحدث في مجالات تقنيات المعلومات والاتصالات ظهر ما يعرف بتدريب الالكتروني الذي عرف على انه تقديم لبرامج تدريبية وتعليمية عبر وسائط الكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة، وشبكة الانترنت، بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدرج الذاتي أو تدرج بمساعدة مدرب⁵

و يعتبر التدريب عن بعد احد أنواع التدريب الالكتروني وهو عبارة عن العملية التدريبية، التي يكون فيها المتدرب مفصولا أو بعيدا عن المدرب بمسافة جغرافية يتم

¹ - كاظم محمود خيضر، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار المسيرة، ط 1 ، 2007) ،ص. 129.

² - الحريري ، مرجع سابق ، ص 108 .

³ - مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحفيظ الميزة التنافسية (الإسكندرية: دار الجامعة 2008)،ص.451.

⁴ -المرجع نفسه، ص. 106.

⁵ - بوحسان، مرجع سابق ،ص 106 .

استخدام وسائل الاتصال الحديثة لسد هذه المسافة ويعد *Skype أحسن مثال على ذلك. (vidéo) conférence.

يتضح مما سبق أن للتدريب الإلكتروني مزايا عديدة من بينها :

- **التحرر من قيود الزمن والمكان** : فالعملية التدريبية يمكن أن تتم في أي وقت ومكان يوجد فيه المتدربين ، وذلك باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة.
- **التدريب الإلكتروني انه يتم بمعزل عن الآخرين**: بحيث يمنح المتدربين الفرصة للتجربة والخطأ، في جو من الخصوصية دون الشعور بالحرج وهذا ما يعطيه فرصة التعلم وكذا الابتكار.
- **تطوير القدرات الذاتية للأفراد** : للتكيف مع المتغيرات في إطار التعلم والتدريب المستمر.
- **التقليل من التكلفة** : حيث انه يمكن المنظمة من تدريب عدد كبير من العمال، بتكلفة اقل خاصة منها تكلفة السفر والتنقل، كل هذا يمكن المنظمة من تحسين قدراتها وإمكانياتها الإنتاجية، ما يساهم في تحقيق احتياجات الزبائن وإرضائهم، ما يجعلهم أوفياء لذلك المنتج، وهذا ما يعود على المنظمة بأرباح ويعزز تنافسيتها بينأندادها ويحقق لها مكانة مهمة في السوق.

تعد إستراتيجية التدريب الإلكتروني سلاحا أساسيا وفعالا لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لذا يستوجب عليها توجيه الجهود في التأهيل والتدريب لخلق قدرات ومهارات جديدة قادرة على أن تتسارع وأن تتسابق لتقديم الجديد، وتميز السلع والخدمات مقارنة بمنافسيها في السوق.

*-Skype عبارة عن برنامج تجاري تم ابتكاره من قبل كل المستثمرين السويدي " نيكل اشزينشوم" والدنماركي انوسفيس مع مجموعة من مطوري البرمجيات، يمكن برنامج سكايب مستخدميه من الاتصال هاتفيا ورؤية (صوت وصورة) مع تكلفة قليلة.

ومما يضمن للمنظمة أيضا سمعة حسنة في السوق وإقبالا للعمل فيها ،وكذا قدرتها على منح الأجر مع حوافز مادية ومعنوية للعاملين فيها.

المطلب الثاني: إستراتيجية الأجور والحوافز في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

يحتل موضوع الأجور والحوافز، اهتماما كبيرا من جانب العاملين والمنظمات فمن ناحية العاملين يعد وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية¹ أما على مستوى المنظمة تمثل الأجور والحوافز عنصر هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد هذه الأخيرة والرقابة عليها من التحديات الأساسية التي تواجه المنظمة حتى تستطيع المحافظة على الكفاءات البشرية العاملة لديها وعدم تسربها إلى أماكن أخرى²

إن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى العديد من النتائج كالزيادة الإنتاجية ما يجعل الإدارة أكثر تساهلا في الاستجابة لمطالب العاملين في زيادة الأجور أو تقديم حوافز أو الحصول على مزايا عينية مختلفة³

كما أن التغير التكنولوجي ينعكس تأثيره على الأجور والحوافز في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها :

1. ينعكس التغير التكنولوجي على مكونات العمل وعلى مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظائف بمعنى التأثير على قيم الوظائف والأعمال ،الذي يعتبر الأساس في تحديد المقابل النقدي لشاغل الوظيفة وهذا يؤدي إلى إمكانية القول انه بالانتقال إلى مستوى أعلى من التكنولوجية قد يرتفع متوسط أجور العمال⁴.

¹ - حفيان ، مرجع سابق ، ص. 116.

² - المرجع نفسه ،ص. 117.

³ - الحريري ، مرجع سابق، ص. 176 .

⁴ - أبو بكر ، مرجع سابق،ص.442.

2. عادة ما يرتبط نمط التكنولوجيا المتقدم بعمالة يتوفر لديها الحد الأدنى من المعرفة النظرية و الخبرة العملية ،فضلا عن التقارب النسبي لسنوات الدراسة وعادة ما يؤدي هذا إلى ظاهرة التقرب في هيكل الأجور بين المستويات المختلفة وان كان يستثنى من هذا أجور بعض الأفراد ذوي القدرات والمهارات المتميزة في مجال البحوث والإدارة.

3. مع الانتقال إلى نمط تكنولوجي متقدم تزداد أهمية الحوافز بصفة عامة وتعطي أهمية متزايدة للجوانب المعنوية وهذا ما يؤدي إلى أهمية الحوافز الغير مادية مثل (فرص الترقية والتعبير عن الذات وتقدير الآخرين وهذا لا يعني إغفال دور الجانب المادي أو النقدي ولكن مع تقدم التكنولوجيا لا يصبح الأجر والحوافز النقدية وسيلة للإشباع الحاجات الضرورية فقط ونفسية أيضا.¹

4. مع الانتقال إلى نمط تكنولوجي متقدم تزداد أهمية الحوافز للعاملين في الأنشطة الخدماتية مثل أعمال الصيانة المخازن ، الشؤون القانونية النواحي الإدارية والرقابية وهنا تظهر أهمية الحوافز الجماعية وارتباطها بالأداء العام للمنظمة ككل ،وذلك لصعوبة التحديد دور كل فرد على حد في زيادة الإنتاجية²

إذن يتضح لنا مما سبق الدور القوي الذي تلعبه التغيرات التكنولوجية الحديثة في أنظمة الأجور والحوافز داخل المنظمات ،في تحقيق وإشباع الحاجات لدي العاملين ،ورفع شعورهم بالولاء والعدالة التنظيمية، معتمكنهم من تكوين قناعات معينة ،حسب مستقبلهم الوظيفي، وجعل أهدافهم تتحقق ضمن أهداف التنظيم ،وهذه النقاط من أهم العوامل الضامنة لتحقيق واستمرار تنافسية العاملين،³ بهدف إنجاح العملية التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها من السوق المحلية أو العالمية.

¹- أبو بكر ، مرجع سابق ، ص. 442.

²- المكان نفسه.

³- حفيان ، مرجع سابق ، ص. 125.

تعتبر إستراتيجية التدريب الالكتروني، وإستراتيجية الأجور والحوافز في المنظمة من بين المصادر التي تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، وهذا من خلال تقديم منتجات تلبية حاجات المستهلكين، الأمر الذي أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها بغرض التوسع في الحصة السوقية، وهنا يأتي الدور التسويقي لتقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة في السوق، وكصدر وسيط بينها وبين المستهلك.

المبحث الثاني : التسويق الالكتروني كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

مع ظهور الاقتصاد الرقمي، أصبحت المنظمات التي لها قدرة عالية على اىصال الطلب في الوقت المناسب و بالشكل المطلوب ، هي المؤهلة لإحتلال موقع الريادة في السوق ، وهذا ما يستدعي الاعتماد على التسويق الالكتروني أو ما يسمى وظيفته التسويق باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

المطلب الأول: ماهية التسويق الالكتروني :

1- مفهوم التسويق الالكتروني :

- يعتبر التسويق الالكتروني ذلك القسم من التسويق التقليدي الذي يعتمد في استراتيجياته على تطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصال¹.
- ويعرف أيضا على انه تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونيا بدلا من الاتصال المادي المباشر².
- كما يعرف على انه استخدام الانترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به، لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويق الحديث، وهو يتكون¹ من الجهود التي تقوم بها الشركة لتحقيق الاتصالات، التي تمكنها من الترويج و البيع للمنتجات عبر الإنترنت

¹-زينب شطبية ، " دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات قشهادة الماجستير في العلوم التسيير ، (جامعة ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، 2009)، ص. 76.

²- إبراهيم مرز قلال ، استراتيجيه التسويق الالكتروني للكتاب في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات (جامعة قسنطينة : كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2010)، ص. 30.

و بالفعل نرى الكثير من أمثلة الشركات التي تقوم بممارسة التسويق الالكتروني على

مواقع الويب (www) wordwid web مثل :

Amazon .com / sehwap .com / dell .com²

و المتوفرة على مدار 24 / 24 سا.

ب - المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة بمفهوم التسويق الالكتروني :

1- الأعمال الالكترونية: Electronic Business

ويقصد به تصريف الأعمال على الانترنت ،والمقصود ليس فقط البيع والشراء ،لكن أيضا خدمة الزبائن والتعاون مع شركاء العمل ،وايضا تنفيذ المعاملات الالكترونية ضمن المنظمة³ وتمتد إلى سائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية ،إذن الأعمال الالكترونية ليست مجرد أداة تبادل،إنما هي منهج متكامل وأوسع من التسويق ،فهي تتضمن عملية التسويق والإنتاج والمالية، بالإضافة إلى عمل الموارد البشرية و الرقابة عليها مع البحث والتطوير الالكتروني،⁴وللإشارة أيضا فان مفهوم الأعمال الالكترونية أو سعناقا من مفهوم من مفهوم التجارة الالكترونية .

2-التجارة الإلكترونية: استخدام الانترنت والاكسترانت، في شراء وبيع المنتجات التي

يتم نقلها،إما ماديا او حسابيا من موقع إلى آخر، وتبادل المعلومات بين البائعين والمشتريين ،من خلال شبكة الانترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى.

¹- محمد عبد العظيم ، التسويق المتقدم (الإسكندرية : دار الجامعة ، 2008) ،ص .320.

²- عبد العظيم، مرجع سابق ،ص .321.

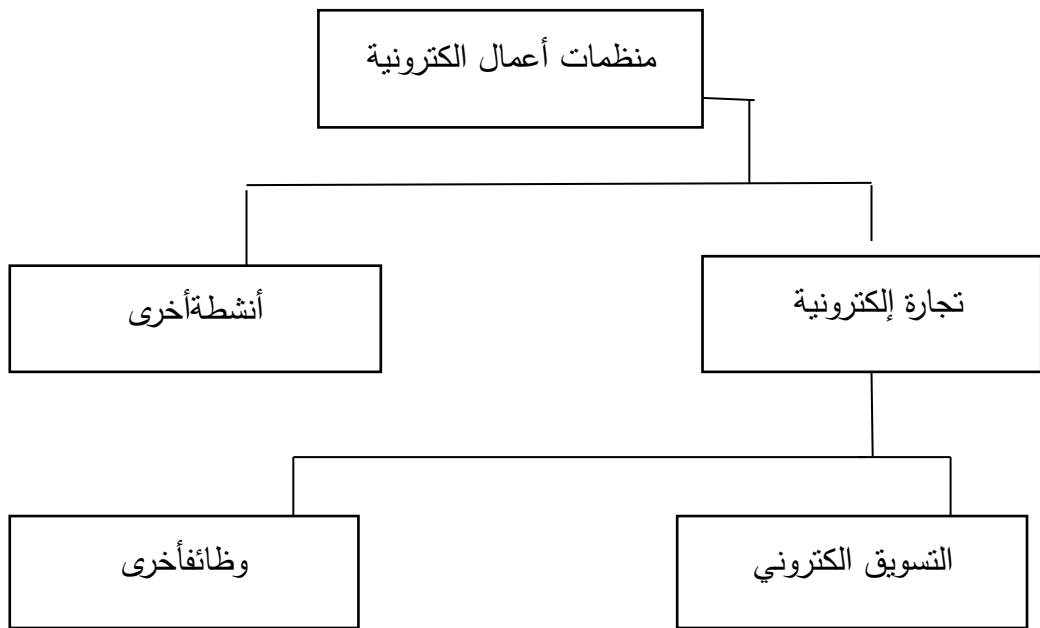
³- الحمامي ، السعدون ، مرجع سابق ص.25.

⁴-مرزقلال ، مرجع سابق ، ص. 31.

إن التجارة الإلكترونية، هي اقرب إلى التجارة مقارنة بالتسويق الإلكتروني، فهي عبارة عن متاجرة عبر التقنيات الرقمية، بينما التسوق الإلكتروني هو سلسلة وظائف تسويقية متخصصة ومدخل شامل لا يقتصر على عمليات المتاجرة بالسلع والخدمات¹.

أي في الوقت الذي تشمل فيه التجارة الإلكترونية موضوعات عدة، مثل طرق إقناع العملاء بالشراء، وطرق الدفع، يركز التسويق الإلكتروني على سبيل الإشهار، للسلعة و الخدمة.

الشكل رقم (6): يمثل الفرق بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني



المصدر : سماحي ، مرجع سابق ، ص .73.

¹ - مرزقلال، مرجع سابق، ص. 32.

ج- مزايا التسويق الالكتروني :

للتسويق الالكتروني مزايا عديدة نذكر منها:

1. تقليل الأعمال الورقية للاهتمام أكثر بحاجات العميل مما يساهم في تقليل وقت إتمام المعاملات من خلال اختصار عملية التسويق.
2. إمكانية أكبر للاستفادة من مساعدة ونصيحة الخبراء والمختصين¹.
3. جعل التسويق الالكتروني الحصول على السلعة و الخدمة ممكنا دون تقيد بالزمن أو المكان.
4. يساهم في فتح المجال أمام الجميع للتسويق، لسلعهم او خبراتهم ،دون التميز بين الشركة العملاقة ذات الرأس المال الضخم ،و بين الفرد العادي أو الشركة الصغيرة محدودة الموارد.
5. تمتاز آليات و طرق التسويق الالكتروني بالتكلفة المنخفضة و السهولة في التنفيذ مقارنة باليات التسويق التقليدي .
6. من خلال استخدام التقنيات المبرمجة المصاحبة لبيئة التسويق الالكتروني يمكن ببساطة تقييم و قياس مدى النجاح في أية حملة إعلانية ،و تحديد نقاط الضعف والقوة فيها ، كما يمكن توجيه أو تحديد التوزيع الجغرافي للشراء حال مقصودة بهذه الحملات وغير ذلك من الأهداف ، التي تبدو صعبة التحقيق عند استخدام الوسائل التقليدية².
7. توسيع قاعدة العملاء نتيجة إمكانية الدخول اللحظي و الدائم ، بالموقع مفتوح دائما و يمكن الدخول إليه من قبل العميل الدولي أيضا ، بالتسويق الالكتروني متاح للجميع و على مدار الساعة طوال السنة¹.

¹ - مرز قلال ، مرجع سابق ص.32.

² - لوييزة بوشعير ، " استراتيجيات الاتصال التسويقي و مدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير (2004) ، ص. 110.

د- مراحل التسويق الالكتروني:

إن للتسويق الالكتروني عدة مراحل وضحاها ارثيليتل* artherletel و قسمها إلى أربع مراحل :

1-مرحلة الإعداد :

يقوم البائع في هذه المرحلة بدراسة السوق من حيث تحديد حاجات ورغبات المستهلكين، ليتم عرض السلعة أو الخدمة التي يستطيع إنتاجها، حسب طلب المشتري والطلب في السوق المحلي أو الخارجي ،وهذا ما يساعد الشركة في تقديم سلع و خدمات تتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين وطرحها في الأسواق الالكترونية.²

2-مرحلة الاتصال :

في هذه المرحلة تستخدم المنظمات العديد من وسائل الاتصال الالكتروني المختلفة للتواصل مع الزبون ،في الوقت نفسه للترويج لمنتجاتها ، من خلال وسائل الإعلام المختلفة السهلة والواضحة، للمستهلكين ومحاولة إقناعهم وحثهم على الشراء³

3-مرحلة التبادل المنفعي :

حيث يتم فيها تبادل المنافع العائدة لأطراف العملية حيث تحصل منظمة الأعمال على مقابل منتجاتها بأحد نظم الدفع الآمنة، كما يقوم المشتري بالدفع بواسطة بطاقة الائتمان⁴.

¹ - مرجع نفسه، ص 111.

* - تأسست شركة آرثرديليتل في عام 1886 من قبل أستاذ في معهد ماسا شوستن للتكنولوجيا كاول شركة استشارية إدارية في العالم قدم نموذج الذي يحتوي على مراحل التسويق الالكتروني المعروف بدورة التسويق الالكتروني.

² - زكريا احمد عزام وآخرون ، مبادئ التسويق الحديث ، (عمان : دار المسيرة ، ط1، 2008)، ص.440 .

³ - المرجع نفسه ، ص 441.

⁴ - نور الصباغ ، اثر التسويق على رضی الزبائن في قطاع الاتصالات ، رسالة ماجستير (الجامعة الافتراضية السورية :كلية إدارة الأعمال التخصصي، 2016)، ص. 25.

4- مرحلة ما بعد البيع :

إن نجاح التسويق لا يعتمد فقط على توصيل السلعة أو الخدمة إلى المستهلك بل يمتد إلى ما بعد ذلك، فمُنظمة الأعمال يجب أن تحافظ على مشتري منتجاتها، في ظل المنافسة الموجودة وذلك من خلال:

1- إيجاد غرف محادثة أو مجتمعات افتراضية.

2- المتابعة والتواصل عن طريق الرسائل الالكترونية، وتزويد المشتري بما هو جديد.

3- الإجابة على الأسئلة المتكررة.

4- خدمات إسناد، ودعم، وتحديث إضافية¹.

المطلب الثاني : المزيج التسويقي الالكتروني كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

ازدادت أهمية إستراتيجية التسويق الالكتروني ، نظرا لمزايا التي تقدمها للمنظمة ، ونظرا للاستخدامات التجارية عبر الانترنت، التي باتت في تطور مستمر يوما بعد يوم ، لذا لجأت العديد من المنظمات إلى تبني إستراتيجية التسوق الالكتروني منتهجة في ذلك عناصر المزيج التسويقي الالكتروني.

1- تعريف المزيج التسويقي الالكتروني :

وقد عرف المزيج التسويقي الالكتروني على انه : " مجموعة الأدوات التي بحوزة المنظمة ، والتي تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة² والاهم من ذلك هو إيصال المنتج وتحقيق رضي الزبون .

فالمزيج التسويقي الالكتروني يركز على العناصر التالية :

¹-عزام ، مرجع سابق ، ص. 442.

²- مرز قلال ، مرجع سابق،ص. 36 .

تصميم موقع ويب ، المجتمعات الافتراضية، المنتج الالكتروني ، التسعير الالكتروني ، الترويج الالكتروني ، التوزيع الالكتروني ، الخصوصية ،امن الأعمال الالكترونية.

ب -عناصر المزيج التسويق الالكتروني :

1-تصميم موقع ويب :

يمكن القول أن الخطوة الأولى في ممارسة التسويق الالكتروني ،بالنسبة لمعظم المنظمات ،تتمثل في خلق وتكوين موقع ويب خاص وجذاب على شبكة الانترنت، مع العمل على إيجاد الطرق التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلكين لزيارة الموقع، والبقاء داخله فترة طويلة¹، كما يجب على المنظمات أن تقوم باستمرار على تحديث مواقعها الالكترونية، حتى يتسنى لها مجاراة الأحداث، في نفس الوقت لجعلها تبدو أكثر جاذبية وإثارة² وذلك من خلال احتواء هذه المواقع على حوافز التسويق ، وأنشطة الترويجية. وكذا تنشيط المبيعات (المكافأة ، الهدايا).

فعلى سبيل المثال يتبع موقع الويب لشركة سوني* Sony style.com لزواره إمكانية البحث عن ما يرغبون من خلال عرض العشرات الأصناف والرسائل المختلفة لمنتجات سوني (sony) كما يساعد هذا الموقع زواره على مراجعة قوائم الخصائص والملاح التفصيلية³

لمختلف أنواع المنتجات التي يعرضها ، كما يمكن الإطلاع على مراجعة آراء الخبراء للشركة ، وبعد أن يكون المستهلك قادرا على الإلمام بجميع تفاصيل التعامل فانه يستطيع

¹ - منال سماحي ، " التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر " ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، (جامعة وهران : كلية العلوم الاقتصادية التجارية او علوم التسيير ، 2015) ، ص. 90.

² - المرجع نفسه ، ص. 91.

*-شركة سوني هي شركة يابانية متخصصة بصناعة الإلكترونيات ، أنشئت على يد ايبوكاماسارو و تعد شركة Sony الافضل على مستوى العالم على نحو استثنائي في المجال الترفيهي و صناعة الإلكترونيات و ذلك بفضل ما تتمتع به أجهزة سوني من خدمات و أعمال تجارية عبر الانترنت

³ - عبد العظيم ، مرجع سابق، ص. 354.

عندئذ أن يقوم بإصدار أمر الشراء لما يرغبه من منتجات بصورة الكترونية مباشرة ، وان يقوم بدفع قيمة مشترياته من خلال البطاقة الائتمانية الخاصة به¹

كما نجد أيضا شركه تويوتا* التي قامت هي الأخرى بتشغيل موقع ويب تسويق خاص بها على شبكة الانترنت www.toyota.com و بمجرد أن يدخل المستهلك المحتمل على هذا الموقع ، لا يضيع صانع السيارة وقت كثير لتحويل إستقهاامات واستفسارات هذا المستهلك إلى مبيعات، حيث يقدم الموقع كما هائلا و مفيد من المعلومات ، فهو يوفر جميع التفاصيل الممكنة عن المواصفات والموديلات الحالية لسيارات تويوتا ، وكذا معلومات عن مواقع الموزعين والخدمات التي يقدمونها ، كما يمكن لزوار الموقع إن يستخدم موقع @ shop Toyota facture لاختيار السيارة التي يرغبونها وتحديد الإمكانيات التي يطلبونها ، ويتفقوا كذلك على السعر وعندئذ يمكنهم الاتصال بالموزع والدفع له باستخدام البطاقة الائتمانية كما يمكن لهؤلاء مليء طلبات الشراء الكترونيا (الاسم ، العنوان ، رقم الهاتف ،عنوان البريد الالكتروني) وإرسالها إلى موقع التسوق الالكتروني للشركة لتسهيل إنهاء صفقة الشراء².

2-المجتمعات أو المنظمات الافتراضية :

تمثل مجتمعات الافتراضية احد عناصر المجتمع التسويق الالكتروني حيث يتيح المجتمع الافتراضي للأفراد الالتقاء عبر شبكة الانترنت³

وعرفت أنها عبارة عن شبكة من المنظمات المستقلة أو الأعمال أو الأفراد المتخصصين ،والتي تعمل سويا بنموذج تلقائي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل الاكتفاء¹.

¹ - عبد العظيم، مرجع نفسه، ص 354.

شركه تويوتا هي شركة يابانية متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها في تويوتا ايتشي (اليابان) هي سادس شركة في العالم من حيث الايرادات وهي اكبر شركة مدرجة في اليابان من حيث القيمة السوقية والربح.

² - عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص. 355.

³ -الصباغ ، مرجع سابق ، ص. 36.

ومن بين الخصائص التي تتمتع بها المنظمات الافتراضية نجد :

1. تجمع عدد من الأعضاء ذو الأهداف واهتمامات وحاجات ونشاطات مشتركة.
2. تبادل البيانات والمعلومات والأفكار والدعم بين أعضاء تلك المنظمات.
3. تجمع متكرر مثل مشاركة فعالة بين أعضاءه وتفاعل مكثف وقديم لعلاقات قوية بين أعضائه.

على الشركات أن تدرك أهمية العمل المستمر لتطوير مواقعها على الانترنت لدعم تكوين علاقات وقدرات تبادل الآراء بسبب أن المستهلكين أصبحوا يقضون وقت طويلا في تصفح الانترنت² بما فيه المواقع الاجتماعية كمصدر للمعلومات.

مثال :

شركة dell computer انتقلت من منظمات متكاملة عموديا الكينونات افتراضية ، تعتمد على شركاء العمل وهم الأجزاء الرئيسية لسلاسل تجهيزاتها ، وهذا يمكن الشركة من تنفيذ العمل بصورة أكثر كفاءة وموثقة وكلفة اقل ، فمعظم مكونات حواسب dell مصنوعة من قبل شركات أخرى sous traitance ترتكز dell على قوتها التسويقية وإسناد الزبون وتكامل هذه في المنتجات الحاسوبية النهائية³

3-المنتج الإلكتروني:

هو المنتج الذي يمكن تبادله بشكل آلي و من ثم فهو لا يحتاج إلى توزيع مادي ،إن عملية البيع و الشراء تتم كاملة من المنظمة و يتم تداول هذا المنتج عبر الانترنت دون تأثير الحدود الجغرافية عليه مثل :

¹-الحمامي ، السعدون ، مرجع سابق، ص. 431.

²-الصباغ ، مرجع سابق ، ص. 36.

³- عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص. 446.

شراء برنامج جاهز من شركة ميكروسوفت و تحميله مباشرة على جهاز الحاسب الخاص بالعمل¹

و من أهم خصائص المنتج الإلكتروني نجد :

- إمكانية شراء المنتج من أي منظمة في العالم و في أي وقت.
- توفر نظم التسليم و الدفع و سرعتها.
- توفر البيانات و المعلومات عن المنتج.
- تسريع و تقصير مدة تصميم و تطوير المنتج الجديد من خلال جمع البيانات الخاصة المستهلك و رغباته و أذواقه بصورة سريعة² على شبكة.

4-التسعير الإلكتروني :

إن إستراتيجية التسعير الإلكتروني ينبغي أن تتسجم مع المبادئ الأساسية و الجوهرية لأعمال المنظمة و مع أهدافها الإستراتيجية و مع الوعود التي تقطعها المنظمة على نفسها تجاه المستهلكين ، و من جانب آخر ينبغي القيام بعمليات مستمرة لجمع البيانات و المعلومات عن الأسواق المستهدفة ، و إجراء اختيارات سوقية لمعرفة حدود الأسعار الفاعلة كما ينبغي اعتماد نظم التسعير القادر على تحقيق التنافس.

و تتسم عملية تسعير المنتجات التي تباع عبر شبكة الإنترنت بأنها عملية ديناميكية و مرنة و غير ثابتة و الأسعار قد تتغير يوميا و أحيانا في اليوم الواحد عدة مرات ، و تتقلب الأسعار وفقا لمتغيرات متعددة فمثلا³:

تلجأ شركة الطيران لتقديم خصم لتخفيض على تذاكرها التي تباع من خلال موقع الشركة فقط وذلك لتشجيع المسافرين على استخدام خدمة الشراء عبر الانترنت¹.

¹- مرز قلال ، مرجع سابق ، ص 36.

²- السماحي ، مرجع سابق ، ص 85.

³- مرز قلال ، مرجع سابق ، ص 37.

فإذا كان التسويق الإلكتروني يوفر الفرص للمستهلكين و العملاء في التعرف على أسعار المنتجات فإنه في نفس الوقت يعطي الفرصة للمنتجين أيضا لإجراء مقارنة بين تكاليف منتجاتهم و المنتجات المنافسة²

5- الترويج الإلكتروني :

و هي أكثر عناصر المزيج تأثيرا بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فهو يشير إلى كافة النشاطات التي تولد سلسلة من الاتصالات و الاستجابة مع العملاء الحاليين و المرتقبين ، و بفضل استعمال هذه التكنولوجيا في الترويج أصبحت الاتصالات التسويقية مع العملاء أكثر مرونة بحيث يمكن إجراء محادثات سريعة و مباشرة بين المنتجين و العملاء لتبادل الآراء و المعلومات ، و هذا قد أثر أيضا على عناصر المزيج الترويجي و احدث فيه تغييرات فعلية و جوهرية³ منها :

أ- الإعلان الإلكتروني :

يعرف الإعلان على أنه اتصال غير مباشر يتم من خلال وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن بهدف إعلام و إخبار و حث و إقناع المستهدف بالرسالة الإعلانية على اتخاذ قرار الشراء ، و لقد لعب الإعلان الإلكتروني دورا مهما في توصيل المعلومات عن السلع و الخدمات من خلال وسائل الاتصال و هذا مكن المنظمات من نشر رسالتها الإعلانية على مستوى السوق المحلية و الخارجية ، فالمنظمات اليوم وجدت فرص كبيرة لنشر المعلومات على مواقعها⁴ و على صفحاتها في مواقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك ، انستغرام ، يوتيوب)

¹- عنبة فيلالي ، " اساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية "،رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، (جامعة قسنطينة :كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2008) ، ص. 50.

²- مرز قلل ، مرجع سابق ، ص. 38.

³- سماحي ، مرجع سابق ، ص. 49.

⁴- علي فلاح الزعبي ، إدارة التسويق الحديث (عمان : دار المسيرة ، ط2 ، 2016) ، ص. 62.

مثال :

تعد المملكة العربية السعودية من أكبر الأسواق في العالم هذا على صعيد السيارات الفاخرة ، و قد أدركت شركة lexus هذا النمو الهائل أين قررت أن تكون أول علامة تجارية في مجال السيارات بالمنطقة تكشف عن سيارة فاخرة عبر الوسائط الرقمية حصريا ، و قد استهدفت العلامة التجارية جذب اهتمام الشباب المتحمسين الذين لا يقل عمرهم 25 سنة بطرح سيارة lexusRc الرياضة الجديدة و lexusRcf

و كانت إستراتيجية شركة lexus تعتمد إنشاء حملة على تويتر* لإشعال الساحة والمناقشات المزدوجة مع العملاء حول السيارتين و التفاعل مع قطاع كبير من الجمهور بمحادثات تفاعلية تتناول مواصفات المنتجين الجديدين و السعر و مدى التوافر و أشعلت العلامة التجارية الاهتمام مستخدمة تغريدا تمروجة دعت فيها المشتريين المحتملين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 45 عاما لتجربة الإمكانيات التي لا حدود لها ، و متعة القيادة التي لا تنسى و خصصت lexusksa 80 % من الميزانية الاجتماعية لمنصة تويتر بهدف زيادة نطاق وصول رسالتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي و إشعال الاهتمام بين المستخدمين الجدد بتغريدات تلقائية و أخرى قائمة على المحادثة ، و بفضل هذا حققت العلامة التجارية زيادة يومية في شبه الإشارات بلغنا 5 أضعاف مع زيادة عدد المتابعين بمعدل ثلاثة أضعاف مقارنة بما قبل الحملة كما بلغ عدد المشاركة إلى 71% على الموضوعات المروجة¹

ومن أنواعا لإعلانات الالكترونية المنتشرة نذكر :

*-تويتر: أحد أشهر شبكات التواصل الاجتماعي في العالم يقدم خدمة التدوين المصغر و التي تسمح لمستخدميه بإرسال تغريدات من شأنها الحصول على إعادة التغريدة أو اعصاب و ذلك مباشرة عن طريق تويتر أو إرسال رسالة نصية قصيرة أو برامج المحادثة القوية.

¹- محمد زياد مراد ، كيف تمكنت lexussaudi Arabia مع جماهير جديده باستخدام تويتر نقلا عن الموقع الالكتروني : // https://marketing.Twitter.com/emea/ae/success-stories/havlexus-saudi-drives-engagznmnt-to-new-audience تم الاطلاع بتاريخ: 07-10-2019 على الساعة 19:43.

- الإعلانات المتحركة عبر الشاشة والتي تظهر في شكل شريط ينقل الأخبار banners and rochers
 - إعلانات skyscrapers وهو نمط إعلاني طويل وموجود على جانب صفحة الويب بأعلاها كأنه يمثل المجدل أو الجانب الجليدي لصفحة الويب.
 - المستطيلات Rectongles وهي إعلانات تأخذ شكل صناديق أو علب لها أحجام اكبر بكثير كل موجود على هيئة شر شرائط نقل الأخبار.
 - إعلان الرعاية sponsor ship حيث تقوم فيها الشركة برعاية بعض الموضوعات أو القضايا خاصة من خلال برامج الأخبار أو البرامج المتخصصة في النواحي المالية أو الرياضة الموجودة على مختلف مواقع الويب¹
- ب- تنشيط المبيعات:**

إن تنشيط المبيعات يؤدي دورا مهما في ترويج الخدمات أو السلع من خلال وسائل التنشيط المتعددة والتي تهدف جميعا إلى زيادة الطلب على الخدمات أو السلع المقدمة من قبل المنظمة و تعددت أدوات التنشيط المبيعات المستخدمة على الانترنت مثل تقديم هدايا ومكافآت للعملاء في كل وقت تحثهم على الدخول إلى موقع المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأجل مع العميل وتحقيق هؤلاء الولاء للمنظمة ومنتجاتها² وهذا ما يمكنها من مجارة منافسها.

6-التوزيع الالكتروني :

تهدف إدارة قنوات التوزيع إلى توصيل المنتجات المناسبة إلى المواقع المناسبة وبالكميات الملائمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة و باستخدام شبكة الانترنت والاكسترنات أصبح بإمكان المنظمة الذكية دمج شركائها من الموردين والبائعين للمشاركة في المعلومات

¹ - عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص. 360.

² - مرز قلال ، مرجع سابق،ص. 39.

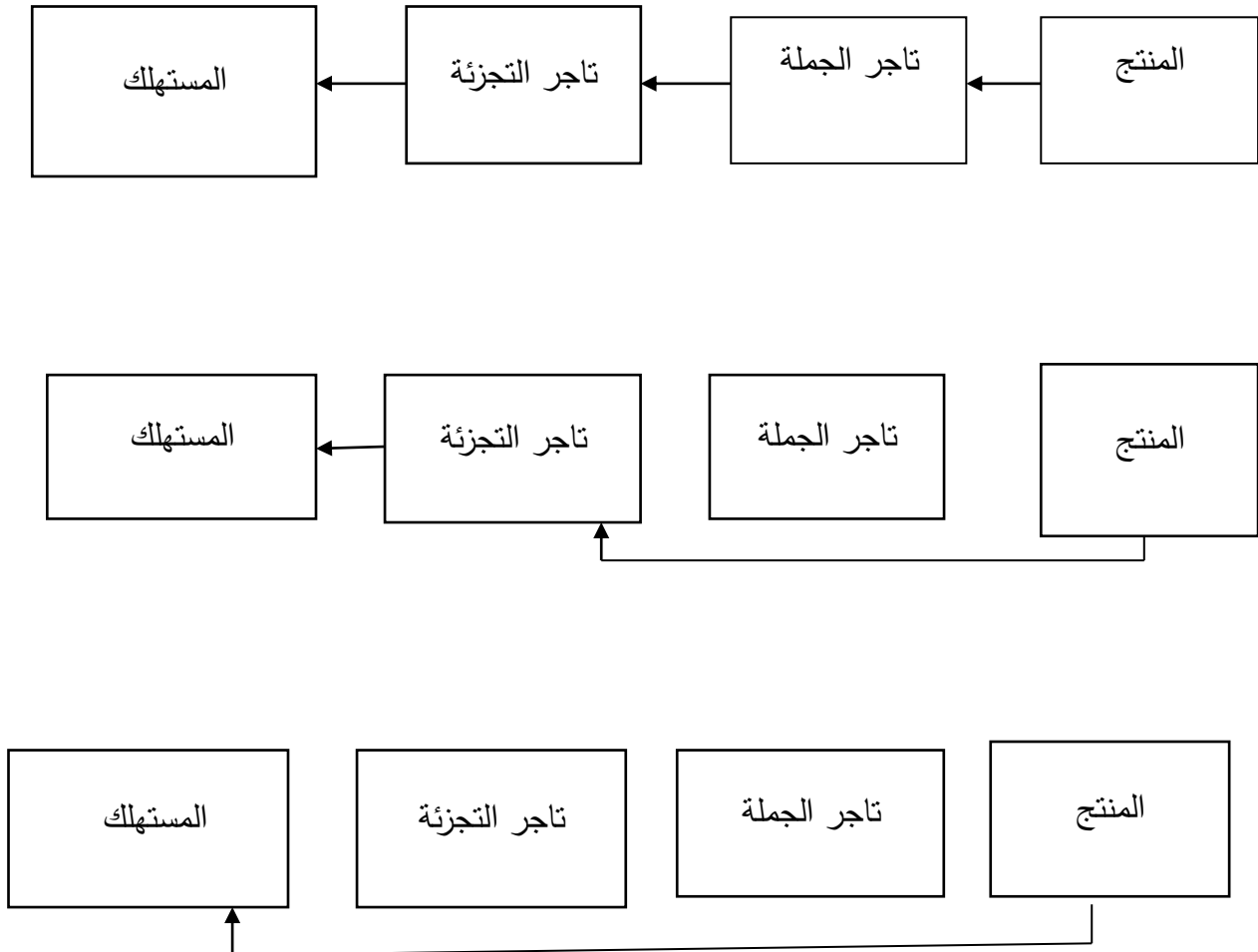
للقضاء على الأخطاء و التأخير وتكرار العمل عند التخطيط لتوقعات المستقبل ولتخطيط الإنتاج.

إن التكنولوجيا الحديثة التي ظهرت ساهمت في تقليص دور وأهمية الوسطاء التقليديين ويعني هذا المصطلح " زوال صفة الوساطة في العمليات المباشرة بين البائع والمشتري على الانترنت بل ظهر وسطاء افتراضيا لمتاجر الافتراضية والأسواق الافتراضية و هذا بخلق نوعا من التعاون و التلاحم بين الوسطاء الافتراضيين¹ من خلال العمل في نظام واحد متكامل، كما أن التوزيع الالكتروني اليوم يتم عن طريق التجارة الالكترونية أين تقام كافة الصفقات والاتفاقيات التي تعقد بين البائعين والمشتريين ، حتى انه بإمكان المشتري عدم الذهاب إلى المكان للدفع فبإمكانه الدفع الكترونيا عن طريق بطاقة ائتمانية أو الشك الرقمي ، أو النقد الرقمي هذا ما يسهل على المنظمة عملية البيع و للزبائن عملية الشراء ، فعملية إدارة التوزيع أهمية كبيرة فعلى سبيل المثال شركة dell للحواسب قامت بعمليات تصنيع ضخمة حسب طلب الزبون ، و ذلك من أجل تسريع عمليات التسليم ، حيث تبيع الشركة بمبلغ 40 دولار يوميا عن طريق الانترنت و هو ما يمثل نصف مبيعاتها²

¹ - سماحي ، مرجع سابق ، ص. 48.

² - مرز قلال ، مرجع سابق ، ص. 38.

الشكل رقم(7) : الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق الالكتروني :



المصدر :مرز قلال , مرجع سابق , ص.38 .

الخصوصية :

الخصوصية هي احد عناصر المزيج التسويقي الأساسية وتعتبر حق الأفراد والجماعات والمنظمات في تقرير مجموعة من القضايا بخصوص البيانات والمعلومات التي تخصهم ومن أهم هذه القضايا :

1. تحديد نوع وكمية البيانات والمعلومات المسموح باستخدامها من جانب المتجر الالكتروني والأطراف الأخرى.

2. تحديد توقيت وكيفية استخدام البيانات والمعلومات التي تخص الأفراد والجماعات والمؤسسات من جانب المتجر الالكتروني والمواقع الأخرى¹.

وضمن سياسة الخصوصية ينبغي التأكد على أن البيانات الشخصية التي يقدمها الزبون يعامل بسرية وأن استخدامها يجري في إطار ما تعلنه سياسة الخصوصية ويوافق عليها الزبون.

هناك مجموعة من العناصر المهمة اللازمة لتحقيق الخصوصية ومن هذه العناصر :

ينبغي أن يكفل المتجر الالكتروني الذي يجمع البيانات والمعلومات بان هذه البيانات والمعلومات الشخصية لن تستخدم دون تصريح و موافقة الزبون².

- ضرورة إفصاح المتجر الالكتروني عن الكيفية التي سيجرى بموجبها التعامل مع البيانات والمعلومات الشخصية ،وهذا الإفصاح ينبغي أن يكون في صورة واضحة ضمن سياسة الخصوصية وأن يجري إدراجها قبل المباشرة في جمع البيانات والمعلومات.

- تمكين الزبون من الوصول إلى البيانات التي تخصه والتأكد من مدى دقتها ومستوى كمالها³.

إن سياسة الخصوصية تهدف إلى بناء وتعزيز ثقة الزبون في المتجر الالكتروني ومستوى هذه الثقة يؤثر في حجم ونوعية البيانات التي يحصل عليها المتجر الالكتروني والزبون لا يقدم بياناته ومعلوماته إلى المتاجر الالكتروني إلا من اجل الحصول على قيمة ويجب على

¹- سماحي ، مرجع سابق ، ص. 87.

²- المرجع نفسه ،ص. 88.

³-سماحي ،المرجع نفسه،ص.89.

المتجر الالكتروني إن يحصل على البيانات والمعلومات الدقيقة ذات المصادقية ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق ثقة الزبون في المتجر الالكتروني¹

8- أمن الأعمال الالكترونية :

هو احد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الالكتروني فتطور تكنولوجيا المعلومات خلال العقدين الآخرين بصورة كبيرة وتغير أسلوب تعامل المنظمات ، يعود إلى شبكة الانترنت وتطور المواقع التي أصبحت واجهة لهذه المنظمات والسماح لجميع الأفراد².

بالتعامل مع الأنظمة التسويقية والخدمية فقد تم تزويد هذه الشركات بالبريد الالكتروني ومتصفحات الانترنت مما سهل على المستخدم الخارجي المسلح بقليل من المعرفة من استغلال هذه الأنظمة بصورة سيئة ، لهذه الأسباب ظهرت الشركة الأمنية بأنواعها ، امن المعلومات أو امن الشبكات أو مكافحة الفيروسات أو كاشف التطفل استجابة لحاجة السوق الملحة لابتكار أنظمة تقف أمام التطفل بأنواعه³ وعليه تتمثل ابرز أنواع التهديدات الأمنية فيما يلي :

- المتطفل : قد يكون المتطفل جهاز أو برنامج أو إنسان يسعى للحصول على معلومات غير مخول بالاطلاع عليها⁴
- الفيروس : هي إحدى أنواع برامج الحاسوب ولكن تتمثل في أوامر تخريبية مكتوبة ، ضارة بنظام الحاسب ومحتوياته ، فيمكن عند كتابة كلمة أوامر ما من قبل مستخدم أو حتى مجرد فتح البرنامج الحامل لفيروس أحيانا أو رسالة بريدية

1- الصباغ، مرجع سابق ص. 35.

2- الحمamy ، السعدون ، مرجع سابق ، ص. 103.

3- المرجع نفسه، ص. 104.

4- المرجع نفسه، ص. 110.

معا فيروس ، يمكن عندها أصابه الجهاز بذلك الفيروس ومن ثم يسمح محتويات الجهاز أو العبث بملفات الموجودة¹.

- **الدودة** : هي عبارة عن برنامج مستقل يحاول الوصول إلى النظام من خلال شبكة الحاسوب مثل تجربة أنواع مختلفة من كلمات المرور.
- **حصان طروادة** : هو عبارة عن برنامج صحيح وقانوني لإجراء عمل مفيد لكن يضمن تنفيذه شفرة مخيفة والتي قد يكون فيروس يسمح بوصول غير مخول الى الحاسوب لتدمير الملفات والبيانات²

لهذا اهتم المختصون في مجال الأعمال الالكترونية عبر الانترنت بمسألة امن وسرية البيانات وقد لجؤو إلى أساليب متعددة لتحقيق الأمن والسرية مثل :

- **جدران النار** :هي توليفة من التجهيزات والبرمجيات التي تسمح بالدخول للجهات المأذون لها ، وتكون وظيفتها في بعض الأحيان غريلة البريد الالكتروني فقط.
- **فريق طوارئ الحاسوب** : لهذا الفريق دور هم في امن الانترنت ويقدم هذا الفريق دعم فنيا على مدار الساعة لرد على الحوادث الأمنية والمعلومات³
- **التشفيرة** : بكل بساطة نص غير مفهوم إلا من قبل المرسل والمستلم حيث يستطيع فقط من يمتلك المفتاح الاطلاع على الرسالة الخاصة بيه، مما يمكن من ضمان أهمية الرسالة و التأكد بأنه لم يطرأ عليها أي تغيير له منذ إرسالها ولغاية استلامها⁴.

1- عامر إبراهيم ،الحكومة الإلكترونية (عمان : دار المسيرة ، ط1 ، 2015)،ص. 318.

2- الحمامي ، السعدون ، مرجع سابق ، ص. 111.

3- سماحي ، مرجع سابق ، ص. 88.

4 - الحمامي ، السعدون ، مرجع سابق ، ص. 125.

مثال البريد الالكتروني يمكن إن يجمع ويمزج ويشفر باستخدام مفتاح عام يكون معروفا عند المستلم وبعد إرسال البريد الالكتروني يكون المرسل فقط هو المطلع على سر الشخص الخاص للرسالة¹

• **العلامة المائية water mark**: تقنية قديمة نسبية تعرف بتأثير الماء وقد تم استخدامها في العصر الحديث بكل بساطة يشار لها كعلامة مائية رقمية ، فتضمن العلامة المائية التقليدية علامة صغيرة مرئية على ورقة نظام أصولها أو إنها رسمية وهذه العلامة² موجودة في صكوك الحكومية والمستندات الرسمية والنقود الورقية تم تطوير وتحديث هذه الطريقة لتلائم الصور الرقمية والتقنيات المشابهة وهي أيضا مستخدمة للفيديو والصوت والنص الرقمي.

إن التطبيق الشائع للعلامة المائية هو إعطاء برهان عن ملكية البيانات الرقمية من خلال عبارات حقوق الطبع

• **التوقيع الرقمي**: إن التوقيع الرقمي هو سياق protocol له نفس التوقع اليدوي وهو عبارة عن علامة يستطيع المرسل فقط ان يصنعها لكن الآخري ان يستطيعونها تميزها على إنها عائدة إلى المرسل وعلى غرار توقيع اليدوي فان توقيع رقم يستخدم لإثبات أصالة الرسالة³.

¹ - فند يلجي، مرجع سابق، ص. 381.

² - الحمامي ، السعدون ، مرجع سابق، ص. 127.

³ - المرجع نفسه، ص 127.

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الموارد البشرية و التسويق في منظمات الأعمال حيث أصبحا في العصر الحالي محل الاهتمام خاصة في ظل العولمة و التغيرات التكنولوجية الحديثة و ذلك بإتباع سياسات و برامج إلكترونية فعالة لتدريب و تحفيز العاملين لديها للاتصال الجيد بالعملاء ، و دعم العاملين من أجل إرضاء حاجات و رغبات العملاء بمنتجات ذات جودة عالية .

كما يجب على المنظمة خلق وسيط بينها و بين المستهلك عامة و الزبون خاصة و ذلك عن طريق التسويق الإلكتروني كونه أداة مهمة في أي منظمة و أنه المرآة العاكسة لمنتجاتها من أجل الحصول على رضى و ولاء الزبائن.

و كل هذا يفسح المجال للمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية أمام منافسيها و أيضا الحصول على أكبر حصة في الأسواق.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة
المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها
في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة
التنافسية

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

بعد أن تطرقنا في الجزء النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي و الميزة التنافسية , و كذا التغيرات التكنولوجية الحديثة و ما تحدثه من تأثير على إدارة الموارد البشرية, و كذا على التسويق الالكتروني و المزيج التسويقي الالكتروني بهدف إيصال المنتج إلى المستهلك بشكل جيد و سريع و غير مكلف, و كذا من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة, ولغاية معرفة واقع التغيرات التكنولوجية الحديثة, و دورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي في المنظمات الجزائرية اخترنا وكالة إكسيل أوتو Excel Auto لكيا موتورز كحالة دراسة.

المبحث الأول: دراسة عامة لوكالة إكسيل أوتوتيزي وزو.

يشهد عالم صناعة السيارات تطورا كبيرا، وهذا يعود إلى اعتماد الشركات المصنعة على التقنيات الحديثة و المتطورة ،خاصة وأن الأسواق العالمية شهدت الكثير من التغيرات و التطورات التكنولوجية، وقد أدى هذا إلى تزايد حدة المنافسة بشكل مستمر بين هذه الشركات المصنعة،والتي من بينها نجد شركة كيا موتورز (kiamotors).

المطلب الأول : التعريف بوكالة إكسيل أوتو تيزي وزو.

شركة كيا موتورز هي شركة كورية ، تأسست عام 1944 من قبل " تشول هوكيم" بدأت كيا موتورز نشاطها بـ13 مصنعا ,كان ينتج أكثر من 16مليون سيارة سنويا برأسمال يفوق 18 مليار دولار,دخلت كيا موتورز الأسواق الجزائرية سنة 1999 و ذلك عن طريق اتفاقية أين بدأت بتسويق سيارتين صغيرتين, و بعد 10سنوات من النشاط استطاعت العلامة تغطية 80% من القطر الجزائري بمختلف وكالات البيع و خدمات ما بعد البيع و من أجل تدعيم الشراكة تم بناء مصنع غلوفيز Gloviz لتركيب سيارات كياموتورز و ذلك سنة 2018 و الواقع في ولاية باتنة .و هذا بهدف تطوير علامة كيا موتورز و تحسين صورتها لدي المستهلك الجزائري مع بناء قاعدة صناعية حقيقية في مجال السيارات¹,ومن بين هذه الوكالات نجد وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو .¹

¹- قلوبيز لاحتضان احدث مصنع للسيارات في افريقيا و الشرق الاوسط، نقلا عن الموقع الالكتروني :
<https://www.echorouk online.com> ,.نشرة في 25 .06. 2018 , تاريخ الاطلاع عليه 12نوفمبر 2019,على

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

وكالة إكسيل أوتو تيزي وزو للسيارات هي مؤسسة خاصة ملك السيد بوعزيز جمال , بدأت نشاطها التجاري في 27 جوان 2017 بمقر محور الثانوية الحديثة الواقع في 33 طريق الإخوة أودحمان 15000 بتيزي وزو , و هي بمثابة معرض لبيع و توزيع منتجات علامة كياموتورز مثل : k , cerato , rio , picanto , serento , sportage , 2500

و تشغل الوكالة 24 عاملا موزعين كالتالي: 01 مدير، 01 مسير، 01 رئيس مصلحة البيع، 04 ميكانيكي، 02 مساعد ميكانيكي، 02 مديرة التجارة، 05 مرشد تجاري، 02 عمال المخزن، 01 متربص، 03 عون استقبال، 02 موزع.

و من بين الأهداف الأساسية للوكالة نذكر :

1. تسعي إلي تقريب و تحسين صورة العلامة كياموتورز في أذهان المستهلكين الجزائريين و الأخص بولاية تيزي وزو.
2. تشجيع المستهلكين على شراء منتجات كياموتورز و وضع ثقتهم في العلامة.
3. تسهيل وصول المستهلكين إلى منتجاتها و السعي لتحقيق رضاهم.
4. البقاء في سوق المنافسة و بلوغ المراتب الريادية.
5. توفير مناصب شغل و امتصاص و لو جزء بسيط من البطالة¹.

¹-مقابلة مع السيد بوعزيز جمال , المدير العام لوكالة إكسيل أوتو , يوم 25 أكتوبر 2019, على الساعة 11:00.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة إكسيل أوتو بتيزي وزو

يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للوكالة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و تحدد للزبائن شبكة الاتصالات و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و تتوزع أدوار و مهام مصالح وكالة إكسيل أوتو بتيزي وزو على النحو التالي :

المدير العام :

المدير العام لوكالة إكسيل أوتو بتيزي وزو هو مالك الوكالة السيد "بوعزيز جمال" و هو المسؤول عن اتخاذ كل القرارات المتعلقة بالوكالة .

المسير:

و هو الموكل له مهام الوكالة من طرف المالك , فهو المسؤول عن إدارة الوكالة لتحقيق أهداف البيع و تلبية حاجات الزبون و متابعة نشاط مصلحة خدمة البيع و كذا نشاط مصلحة مابعد البيع ناهيك عن:

- تسيير أعوان الوكالة و تطوير ثقافة العمل الجماعي.

- تنظيم اجتماعات دورية

مصلحة المبيعات :

تتمثل مهامها فيما يلي.

- هي المسؤولة عن تسويق المنتجات .

- إعداد و تحليل الدفاتر الخاصة بتطوير حجم المبيعات, و رفعها إلى المسير.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

- إبرام مختلف الصفقات الخاصة باقتناء المنتجات¹.

المديرية التجارية: من بين المهام المسندة إليها

- ضمان الوساطة بين الوكالة و الزبائن .
- معالجة الحالات الخاصة كأخطاء في الحسابات أو التعويض.
- تسيير و مراقبة مختلف مصالح المديرية التجارية .
- إجراء بعض العمليات الإدارية مثل إعداد الفواتير² .

عون الاستقبال:

- استقبال الزبون و التعرف على حاجاته.
- توجيه الزبون إلى البائعين أو المصالح الأخرى على حسب حاجاته³.

مرشد تجاري:

- تسجيل و معالجة طلبات الزبون .
- تعريف الزبون بالسيارات الموجودة و كل المعلومات الخاصة بها .

مصلحة الخزينة:

- تسليم السيارات و تخزينها و الحفاظ عليها .
- غسلها قبل تسليمها .
- تقديم إجمالي السيارات المباعة و عدد السيارات المتبقية⁴.

¹-مقابلة مع السيدة فرمور ليندة ,رئيسة مصلحة البيع , 20 أكتوبر 2019 على الساعة 13:00.

²-مقابلة مع السيدة بلحيرات مزوانة , مديرة التجارة , يوم 21 أكتوبر 2019 على الساعة 10:00.

³-مقابلة مع السيد تمسليين ماسينسا, عون إستقبال , يوم 21 أكتوبر 2019 على الساعة 13:30.

⁴-مقابلة مع السيدة بلحيرات مزوانة , مرجع سابق.

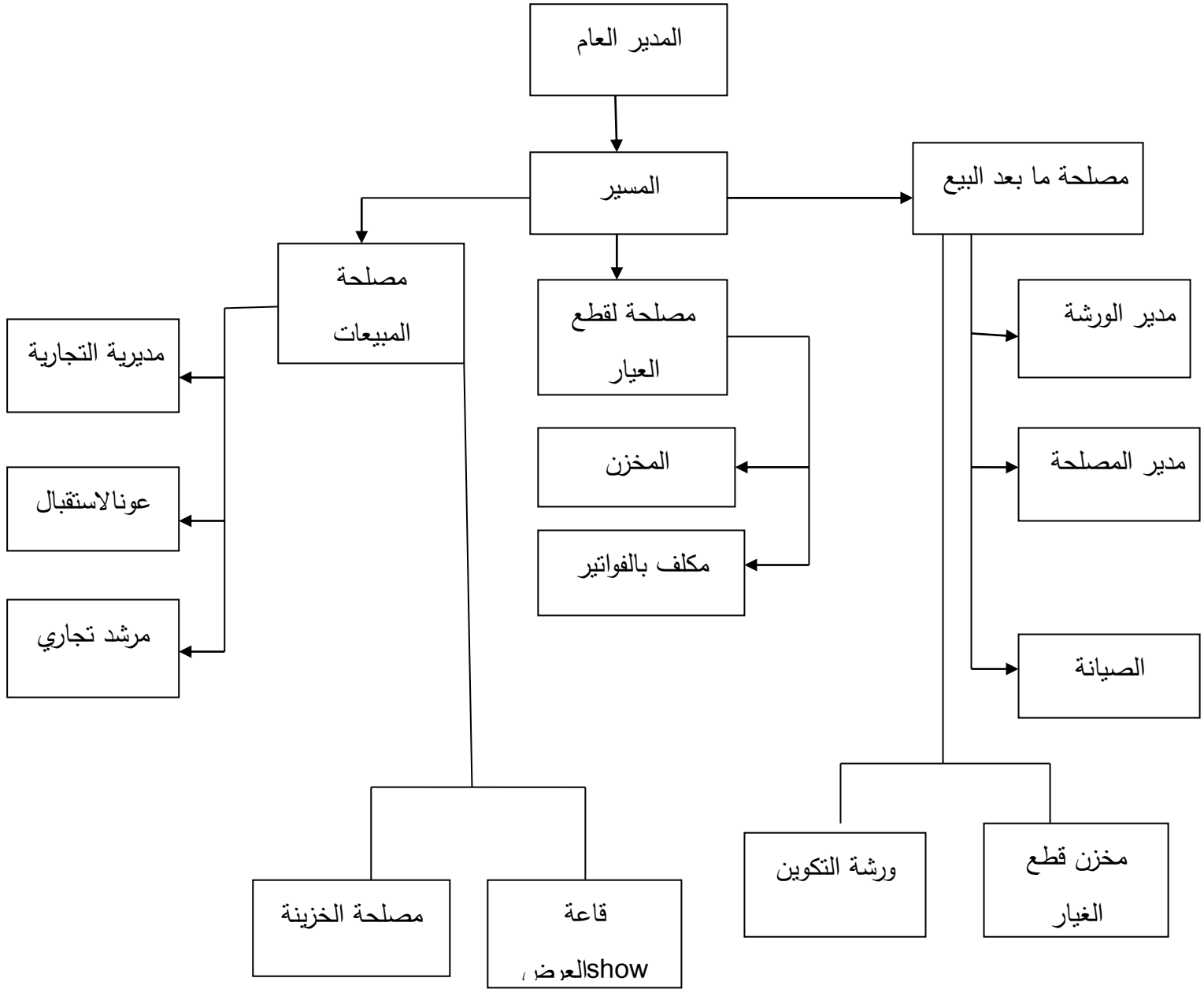
الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

قاعة العرض:

هي مساحة يتم فيها وضع و ترتيب السيارات بشكل يلفت إهتمام الزبائن ,حيث
يمكن للزبون الإطلاع على مختلف مميزات و خصائص السيارة , و التعرف عليها
عن قرب مع وجود مستقبل أو مرشد إداري.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة أكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

الهيكل التنظيمي لوكالة أكسيل أوتو - تيزي وزو



المصدر : إعداد الطالبة وفق لمعطيات المدير العام لوكالة أكسيل أوتو بتيزي وزو.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

تطرقنا في هذا المبحث إلى دراسة دراسة حالة وكالة اكسيل اتو تيزي وزو
وتحليل النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهجية التالية:

أ- أدوات الدراسة:

1. **عينة الدراسة:** تعتبر العينة أكثر الأدوات استعمالا في مثل هذه البحوث نظرا
لصعوبة الاتصال بكل الزبائن و نظرا لما تحققه من نتائج صادقة و ملموسة ، و قد
تم اختيار عينة عشوائية تتكون من الأفراد الذين يقصدون الوكالة ، سواء للاستفسار
أو الشراء ، و ذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع دور التغيرات
التكنولوجية الحديثة ، على إستراتيجيات التنافس و التميز لتحقيق الميزة التنافسية
و مدى رضا الزبائن ،على الخدمات المقدمة على المواقع الإلكترونية المختلفة للوكالة
و جعل علامة كيا موتورز مميزة لديهم .

2. **المقابلة :** اعتمدنا على المقابلة المباشرة لجمع البيانات و اشتملت على مجموعة من
الأسئلة التي تخص الموارد البشرية ، و كذلك أسئلة أخرى حول التسويق الإلكتروني
وكل الأسئلة كانت مطابقة للمعنى مع أسئلة الاستمارة، مع تفسير بعض العبارات
بغرض الحصول على أكثر المعلومات المهمة التي تفيدنا في البحث.

3. **الاستبيان:** لجمع البيانات قمنا بإعداد أسئلة استبيان كأداة رئيسية للبحث و قمنا بتوزيع
65 إستمارة و استردت منها 57صالحة لغايات التحليل و التفريغ ،على عينة من مجمع

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

البحث و هذا لمعالجة الجوانب المختلفة لموضوع البحث و ذلك بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية.

و قد قسمت أسئلة الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

-**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية للعينة البحثية و التي تشمل الجنس, السن ,المستوى التعليمي.

-**المحور الثاني:** أهمية المواقع الإلكترونية للوكالة لدى الزبائن.

-**المحور الثالث:** أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على زبائن الوكالة.

ولتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة و كذا التحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

المطلب الثاني:: عرض واقع التغييرات التكنولوجية الحديثة و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي لوكالة اكسيل أوتو بتيزي وزو لتحقيق الميزة التنافسية

قبل طرح جملة من الأسئلة التي تفيد الدراسة , قمنا بتخصيص محور للتعرف على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة و المتمثلة في , الجنس , السن , المستوى التعليمي.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة أكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

أولاً: تحليل البيانات الشخصية.

-جدول رقم (01) بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	35	61.40%
أنثي	22	38.60%
المجموع	57	100%

بعد فرز البيانات لاحظنا أن 61.40% من أفراد العينة ذكور أما 38.60% إناث , و هذا
الفرق راجع لاهتمام و ميول الذكور أكثر إلى عالم السيارات .

-جدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
20 إلى 35 سنة	25	49.12%
36 إلى 50 سنة	16	28.08%
أكثر 51 سنة	13	22.80%
المجموع	57	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 35
سنة , عالية مقارنة بأعمار الفئات الأخرى و ذلك بنسبة 49.2% و تليها الفئة العمرية من
36 إلى 50 سنة بنسبة 28.08% في حين ان الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر نسبتها

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة أكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

تتمثل في 22.80% ما يشير إلى أن فئة الشباب هم الزبائن الغالبون في وكالة إكسيل أوتو
تيزي وزو

-جدول رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي.	التكرارات.	النسبة المئوية.
ابتدائي.	8	14.03%
متوسط.	12	21.05%
ثانوي.	20	35.08%
جامعي.	17	29.84%
المجموع.	57	100%

يتضح من هذا الجدول أن أعلى نسبة للمؤهل العلمي تعود إلى المستوى الثانوي بنسبة
35% من أفراد العينة , و تليها نسبة 29.84% و التي تعود إلى المستوى الجامعي , أما
نسبة 21.05% تعود إلى مستوى المتوسط , و نسبة 14.03% تعود إلى المستوى
الابتدائي.

ثانيا: عرض نتائج المحور الثاني بعنوان أهمية المواقع الإلكترونية للوكالة لدى الزبائن.

في هذا المحور سنقوم باستعراض البيانات المتحصل عليها من قبل أفراد العينة ,

وتحليلها بغية الوصول إلى الهدف الذي مفاده التعرف على أهمية المواقع الإلكترونية
للوكالة لدى الزبائن.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

-جدول رقم(04): يوضح كيفية تعرف الزبائن على الوكالة.

احتمالات.	التكرارات.	النسبة المئوية.
حديث الأصدقاء	7	12.28%
إذاعة أو تلفزيون	9	15.78%
موقع الويب	16	28.08%
مواقع التواصل الاجتماعي	25	43.85%
المجموع	57	100%

تبين البيانات أن المصدر الغالب في التعرف على الوكالة , هي مواقع التواصل الاجتماعي و ذلك بنسبة 43.85% ,و يليها موقع الويب 28.02% , أما نسبة فئة الأفراد الذين تعرفوا على الوكالة عن طريق حديث الأصدقاء فهي 12.28% أما الفئة التي تعرفت على الوكالة عن طريق إذاعة أو تلفزيون فهي 15.78%. و على ضوء المقابلات المجراة اتضح لنا أن الوكالة و منذ زمن أصبحت تعتمد بشكل كبير على شبكة الأنترنت . و هذا يعود إلى أهمية و الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في كل المجالات و التحولات التي أحدثتها التكنولوجيات الحديثة , و على ضوء المقابلات مع مسير الوكالة , و كذا رئيس مصلحة البيع تبين أن التكنولوجيات الحديثة أضحت ضرورية في الوكالة , و ذلك نظرا لتأثيرها على إستراتيجية التركيز المعتمدة في وكالة اكسيل اوتو كونها تركز على قطاع مهم لدى المستهلك الجزائري و هو قطاع السيارات ،وهذا التأثير يبرز في سهولة التواصل مع مختلف وحدات الوكالة ،وكذا مع الوكالات الأخرى, أو مع المديرية العامة لكيا موتورز ،وكذا للتواصل المستمر مع سكان ولاية تيزي وزو من اجل إشباع رغباتهم و احتياجاتهم عن طريق المواقع الالكترونية الخاصة بالوكالة و المتمثلة في:

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

-موقع الويب [http //www.excel auto tiziouzou.com](http://www.excel auto tiziouzou.com)

مواقع التواصل الاجتماعي :

-فايسبوك: Kia al djazair

Excel auto

فبيبر : 0550130843(viber)

والبريد الإلكتروني¹: Excel.auto @yahoo.cm

-جدول رقم (05): يبين مدى ارتياد الزبائن للمواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة:

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	71.93%
لا	16	28.07%
المجموع	57	100%

تبين البيانات أن نسبة 71.93% من أفراد العينة يزورون بشكل مستمر المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة و نسبة ضئيلة تمثل 23.07% لم تزر المواقع الإلكترونية , و من منطلق هذه المعطيات نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة هي مصدر معلومات لأغلب الزبائن ،و حسب المقابلات التي أجريناها فإن أغلبية المعاملات مع الزبائن و المستهلكين تتم عن

¹-مقابلة مع السيد بوعزيز إبراهيم مسير الوكالة ، يوم 27 أكتوبر على الساعة 10:00.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

طريق هذه المواقع الإلكترونية . خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي كون هذه الأخيرة الأكثر استخداما من طرف جميع الفئات العمرية.

و على ضوء المقابلة مع مسير الوكالة تأكد لنا أن المواقع الإلكترونية مهمة أيضا لاستقطاب الموارد البشرية ، حيث تم تغيير استراتيجيات الاستقطاب و التوظيف و التدريب للوكالة التي أصبحت تعتمد على التوظيف الإلكتروني أكثر و ذلك عن طريق الإعلان على المواقع الإلكترونية الخاصة بوكالة إكسيل أتو تيزي وزو¹، بدلا من الإعلان في الجرائد واستخدام مختلف الأساليب التقليدية من اجل البحث عن الأفراد المناسبين للعمل ،وهذا ما يمكن الوكالة من اتخاذ استراتيجيات جديدة في تسيير المورد البشري بكل سهولة ومرونة.

-جدول رقم (6): يبين الوسيلة المفضلة لدى الزبائن للتواصل مع الوكالة.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
مواقع التواصل الاجتماعي	20	35.03%
البريد الإلكتروني	18	31.57%
موقع ويب	10	17.54%
الذهاب إلى الوكالة مباشرة	9	15.86%
المجموع	57	100%

¹-مقابلة مع السيد بوعزيز ابراهيم ،مسير الوكالة ،مرجع سابق .

الفصل الثالث: التكنولوجيا الحديثة المعتمدة في وكالة أكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة يفضلون مواقع التواصل الاجتماعي كوسيلة للتواصل مع الوكالة و ذلك بنسبة ،35,03% ثم تليها ، نسبة 31.57% للأفراد الذين يفضلون التواصل مع الوكالة عن طريق البريد الإلكتروني ، أما نسبة الأفراد الذين يفضلون التواصل على موقع ويب هي 17.54% و الفئة الأخيرة هي التي تفضل الذهاب مباشرة إلى الوكالة نسبتها 15.86% و هذا ما يؤكد لنا أهمية المواقع الإلكترونية و مواقع التواصل الاجتماعي خاصة، و البريد الإلكتروني لدى زبائن الوكالة حتى أنهم يفضلونها على الذهاب إلى الوكالة كما يتضح بعد المقابلات أن التغيرات التكنولوجية الحديثة لها مزايا عديدة سواء على الوكالة او على زبائننا من حي ثقله تكلفتها و سرعتها و المعلومات المقدمة فيها بدون أي شقاء من هنا يتضح لنا أن المواقع الإلكترونية هي من الوسائل المهمة للوكالة من أجل التنافس.

- جدول رقم(07): يبين مدى استفادة زبائن وكالة إكسيل أوتو بتييزي وزو من مواقعها الإلكترونية مقارنة مع المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنافسين .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مفيدة	30	52,63%
غير مفيدة	27	47,37%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال هذه البيانات أن نسبة 52,63% من أفراد العينة البحثية و الذين يرون أن المواقع الإلكترونية للوكالة مفيدة مقارنة بالمواقع الإلكترونية الأخرى للوكالات الخاصة بالسيارات ، أما نسبة 47,36% من الأفراد المبحوثين يرون بأن

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

هذه المواقع الإلكترونية ليست مفيدة , إن قارناها بالمواقع الإلكترونية الأخرى الخاصة بالمنافسين , قد يعود سبب ارتفاع نسبة الافراد الذين يرون ان المواقع الإلكترونية ليست مفيدة إلى نقص اهتمام الوكالة بمواقعها الإلكترونية الخاصة مثل سرعة الاتصال و التواصل مع الزبائن عبرها ، تحديث الخدمات و مرونتها و تكييف الطلب يجعل الزبون يحظى باهتمام كبير من طرف وكالة إكسيل أوتو. فهذه المواقع الإلكترونية من اساسيات التنافس لما لها من أهمية سواء للزبائن أو للوكالة حيث تمثل حلقة وصل بين الوكالة والزبائن و كذا المستهلكين فهي منبع تقديم المعلومات و المستجدات كما تعود بأرباح معنوية مثل التحفيزات المقدمة من طرف زوار المواقع و أرباح مادية ما يحقق لها ميزة تنافسية في السوق.

-الجدول رقم(08): يبين نوعية الخدمات المقدمة عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ممتازة	10	17.55%
جيدة	22	38.60%
متوسطة	17	29.82%
ضعيفة	8	14.03%
المجموع	57	100%

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الخدمات المقدمة عبر المواقع الإلكترونية للوكالة جيدة و ذلك بنسبة 38.60% أما الأفراد المبحوثين يرون أن نوعية هذه الخدمات متوسطة تمثل 29.82% و تليها نسبة 17.55% من أفراد العينة أقرروا

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

أن الخدمات المقدمة ممتازة في حين أن الأقلية من الأفراد يرون أن نوعية الخدمات المقدمة ضعيفة بنسبة 14.03%. فبالنسبة لأغلبية الزبائن فإن الخدمات المقدمة عبر المواقع تفتقر للمرونة و الحدائة مقارنة بالمواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالات المنافسة مثل وكالة شيرى (chery) الموجودة في تيزي وزو وهذا ما يؤثر سلبا على إستراتيجية التميز للوكالة باعتبار أن الحدائة و المرونة و نوعية الخدمات من أهم شروط إستراتيجية التميز ، و هذا ما قد يدفع الزبون إلى اللجوء لمنتجات الوكالة المنافسة (تهديد المنتجات البديلة).

و على ضوء المقابلة المجراة مع رئيسة مصلحة البيع أكدت لنا ، أن الحرص على نوعية الخدمة المقدمة عبر المواقع الإلكترونية تعتبر من بين الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها المصلحة ، و هذا يعود إلى أن معظم الزبائن يتواصلون مع الوكالة عن طريقها لذلك أوجب عليها اتخاذ كامل التدابير اللازمة لتقديم أحسن الخدمات لهم ، كما أكدت لنا أيضا أن هذه المواقع مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة دون انقطاع حتى نهاية الأسبوع على حد قول رئيسة المصلحة و من بين أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة عبر هذه المواقع نجد استراتيجية التسعير¹و التي تعتبر من بين طرق التنافس .

حيث أن أغلبية الزبائن يرغبون في معرفة أسعار منتجات كيا موتورز ، و التي تختلف من شهر لآخر من سنة لأخرى ، و ذلك تبعا للمميزات التي تتوفر عليها السيارة. فمثلا سيارة picanto la base لا تتجاوز 139 مليون ، لكن picanto la toutes options تتجاوز 180 مليون لذا في كل المواقع الإلكترونية تقوم المصلحة بوضع أسعار كل السيارات

¹ - مقابلة مع السيدة قرمور ليندة ، مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيا الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

و الشاحنات المتوفرة في الوكالة. و ذلك بهدف إعلام الزبون و كذلك حمايته من بعض
المسوقين الذين يبالغون في الأسعار و أيضا للمقارنة بينهما¹.

كما أكد لنا أيضا مسير الوكالة أن العمال الموجودون في الوكالة يخضعون كلهم
لتدريبات سواء عن طريق بعثهم للمؤسسات الخاصة أو إحضار خبراء للوكالة خاصة فيما
يتعلق بمعالجة المعلومات عبر الحواسيب , أو في بعض الحالات يتم تدريب عمال الوكالة
عن طريق إرسال برنامج تدريبي لكل عامل عبر بريده الإلكتروني الخاص , حيث يحتوي
البرنامج على خطوات و صور تساعد على التدريب خاصة لاستخدام مثلا برنامج أو
تطبيق أو شبكة إلكترونية جديدة ما يسهل و ينمي قدرات العمال في مجال التكنولوجيا
الحديثة و في نفس الوقت يساهم في تقديم أجود الخدمات للزبائن و المستهلكين² كما يضمن
امن المعلومات الخاصة بالوكالة و زبائنها .

اعتماد وكالة اكسيل اتو تيزي وزو على استقطاب وتوظيف و التدريب الإلكتروني بهدف
تكوين فريق عمل كفاء من اجل تقديم خدمات ذات نوعية جيدة و التي هي من بين
مميزات استراتيجية التميز.

و من المقابلة المجراة مع مديرة التجارة اتضح لنا أن الوكالة تسعى دائما إلى تقديم أفضل
الخدمات و تسهيل كل العمليات , منها المعاملات التجارية مثل فواتر البيع و الشراء .
حيث يمكن للوكالة إرسالها للزبون إلكترونيا في أي وقت و في أي مكان بالإضافة إلى هذا
فإن الوكالة تعتمد أيضا على خدمة التسديد بالتقسيط , عن طريق البنك (أنظر الملحق
رقم2)و بعد ذلك بعث الفاتورة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالوكالة كما يقوم أيضا

¹- مقابلة مع السيدة قرمور ليندة ، مرجع سابق.

²-مقابلة مع السيد بوعزيز إبراهيم , مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيا الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

ببعث رسائل قصيرة للزبائن عبر البريد الإلكتروني أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتذكيره
بالمبلغ المتبقي له من أجل التسديد كل هذا من أجل إرضاء الزبائن و ضمان راحتهم¹.

-جدول رقم (09): يبين مدة الانتظار للحصول على الخدمات عبر المواقع
الإلكترونية.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
15 دقيقة	20	35.10%
15د إلى ساعة	26	45.81%
ساعة فأكثر	11	19.29%
المجموع	57	100%

حسب البيانات فإن نسبة 35.10% من أفراد العينة ترى أن مدة الانتظار
للحصول على الخدمة عبر المواقع الإلكترونية 15 د أما 45,81% من العينة يرون
أن مدة الانتظار تكون من 15د إلى ساعة و تليها نسبة 19.29% من أفراد
العينة فهي ترى أن الحصول على الخدمة عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة
تكون من ساعة فأكثر و على ضوء المقابلة المجرأة مع رئيسة مصلحة البيع فإن
وكالة اكسيل أوتو تتواصل مع زبائنها عبر المواقع الإلكترونية بشكل مستمر حتى
في الأعياد و المناسبات و أغلب الزبائن يتم التواصل معهم عن طريق البريد
الإلكتروني , أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي و هذا يعود لسهولة إستخدام هذه
الوسائل التكنولوجية الحديثة و سرعتها , بالرغم من وجود بعض العراقيل مثل عدم
وجود الأنترنت بسبب عطل أو نقص تدفقها و هذا قد لا يرضي الزبائن لذي تسعي

¹-مقابلة مع السيدة بلحراث مزوانة , مرجع سابق .

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

الوكالة إلى تبني أحدث التكنولوجيات و أحدث شبكات الأنترنت مثل التخلي على
الجيل الثالث 3G و تبني الجيل الرابع 4G , و هذا لضمان الجودة العالية في تلبية
رغبات الزبائن وهذا ما ياتر بشكل كبير على ولائهم للمنتج¹.

- رقم(10): يبين مدى وجود صعوبات للحصول على المعلومات عبر المواقع
الإلكترونية أو عبر البريد الإلكتروني الخاص بالوكالة .

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	28.07%
لا	48	71.93%
المجموع	57	100%

من خلال الجدول فإن 71.93% من أفراد العينة ترى أن لا توجد أي صعوبة في
الحصول على المعلومات عبر المواقع الإلكترونية , و تليها نسبة قليلة ب 28.07%
من الأفراد الذين يرون أنه توجد صعوبة للحصول على هذه المعلومات عبر المواقع
الإلكترونية الخاصة بالوكالة في وقت سريع.

و من منطلق هذه المعطيات نستنتج أن الوكالة حقا تعمل بكل جهد من أجل تسهيل
كافة المعاملات و إعطاء كامل المعلومات للزبائن عبر خدماتها الإلكترونية المتعددة
و هذا يساعدها في كسب رضا الزبون و بالتأكد ما يحقق التميز لعلامة كيا موتورز

¹-مقابلة مع السيدة فرمور ليندة, مرجع سابق .

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة أكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

-جدول رقم (11): يبين إسهام المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة في إيصال
شكاوى و تطلعات الزبائن و حلها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	68.42%
لا	18	31.58%
المجموع	57	100%

نلاحظ من البيانات أن نسبة 68.42% من أفراد العينة يرون أن هذه المواقع
تسمح بتقديم شكاوى و حلها بسرعة, أم 31.58% من أفراد العينة ينفون ذلك .
فعلى ضوء المقابلة المجرأة مع رئيسة مصلحة البيع تأكد لنا أن كل المواقع
الإلكترونية للوكالة تساعد زوارها و متابعيها على تقديم شكاوى إما عن طريق ترك
تعليقات على إعلان تضعه المصلحة على صفحتها , أو حتى تقديم شكاوى ببعث
رسالة على ماسنجر أو البريد الإلكتروني أو فيبر , و المصلحة بدورها تأخذ كل
الشكاوى بعين الاعتبار إما عن طريق الرد مباشرة خاصة إذا كانت هناك معلومة
خاطئة لدى صاحب التعليق أما في الحالات الأخرى فتدعوه للإتصال بالمصلحة
لتقديم معلومات أكثر له و حل المشكل .أما إذا تعذر حل الشكاوى تتوجه إلى مسير
الوكالة ثم إلى المدير العام لأخذ التدابير اللازمة¹فالوكالة تعتمد على المواقع

¹-مقابلة مع السيدة فرمور ليندة , مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

الإلكترونية من أجل استقبال تساؤلات الزبائن وهذا ما يضمن لها توسيع قاعدة
الزبائن.

ثالث: عرض نتائج المحور الثالث بعنوان أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على
رضا الزبائن.

في هذا المحور سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بالمزيج التسويقي الإلكتروني و إبراز
مدة تأثيره على رضى الزبائن.

-جدول رقم (12): يبين ما إذا كانت المنتجات المتوفرة في السوق موجودة أيضا
عبر المواقع الإلكترونية للوكالة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	36.85%
لا	17	29.82%
أحيانا	19	33.33%
المجموع	57	100%

حسب المعطيات يتضح لنا ان نسبة 36.85% من أفراد العينة ترى أن
المنتجات المتوفرة في السوق موجودة أيضا عبر المواقع الإلكترونية للوكالة أما نسبة
29.82% من أفراد العينة يرون أن المنتجات المتوفرة في السوق ليست موجودة على
المواقع الإلكترونية للوكالة في حين ان نسبة 33.33% من أفراد العينة يرون أن
المنتجات الموجودة في السوق لا نجدها في المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة
بشكل دائم.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

و من منطلق المقابلة المجرأة مع رئيسة مصلحة البيع التي صرحت بأنه لا يمكن القول بأن كل سيارات و شاحنات كيا موتورز موجودة في الوكالة خاصة الحديثة منها، و أن المنتج الوحيد المتوفر حاليا في المخزن هي سيارة PICANTO ولا يمكن وضع إعلان على المواقع الإلكترونية و مواقع التواصل الاجتماعي ما لم تتوفر في المخزن ، لكن بدخول المنتج تقوم بتصويره و وضعه في الحين في صفحتنا الإلكترونية¹.

- جدول رقم (13): يبين مدى جاذبية الإعلانات الإلكترونية للوكالة.

الاحتمالات	التكررات	النسبة المئوية
نعم	26	46%
لا	6	10%
أحيانا	25	44%
المجموع	57	100%

يتبين لنا من خلال هذه البيانات ان نسبة 46% من أفراد العينة البحثية عبروا من إعجابهم بالإعلانات الإلكترونية للوكالة عبر مواقعها الإلكترونية ، و تليها نسبة 44% من أفراد العينة الذين يجدون الإعلانات الإلكترونية للوكالة جذابة احيانا، و نجد نسبة قليلة فقط التي تمثل 10% ترون بأنه لا توجد أي جاذبية للإعلانات الإلكترونية الموضوعه من طرف الوكالة.

حسب المقابلة مع رئيسة مصلحة البيع فإن الوكالة تقوم بكافة الإجراءات لإيصال منتجات علامة كيا موتورز للمستهلكين لذلك تعتمد على الإعلانات عبر الوسائل المختلفة بالإضافة إلى الإذاعة (إذاعة تيزي وزو) صحف (الوطن،

¹-مقابلة مع السيدة قمر مورلينده ،مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

الشروق،الخبر...) اللافتات الإشهارية في الأماكن العمومية و الطرق الرئيسية , توزيع نشرة إعلانية flyer في الطرقات عن طريق أعوان الوكالة و كذلك فهرس Catalogue (أنظر ملحق رقم 3) فإن الوكالة تقوم أيضا بوضع إعلانات مماثلة عبر مواقعها الإلكترونية المختلفة. حيث أنه بعد الحصول على مختلف أنواع السيارات من شركة الأم تقوم المصلحة بوضع صور لها على مواقع التواصل الاجتماعي و إرفاقها بالمعلومات اللازمة (اللون , السعر , الكمية المتوفرة) مع وضع أرقام الهواتف الخاصة بالولاية و البريد الإلكتروني ووضع عبارات تشجيع الزبائن من أجل التقرب من الوكالة¹(أنظر الملحق رقم 4) وهذا يعتبر من بين مميزات استراتيجية التمييز فهي تمكن الوكالة من تقرب منتجات كيا موتورز للمستهلك الجزائري وأيضا تساعدها على فرض وجود المنتج في الأسواق الجزائرية.

جدول رقم (14): يبين أهمية التوزيع الإلكتروني الخاص بالوكالة في إيصال المنتج في الوقت و المكان المناسبين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مهم	35	61.40%
ليس مهم	22	38.60%
المجموع	57	100%

يوضح لنا الجدول أن 61.40% من أفراد العينة يرون أن التوزيع الإلكتروني يؤدي دورا مهما في إيصال المنتج في الوقت و المكان المناسب, أما 38.60% يرون أن التوزيع الإلكتروني لا يؤدي دورا هاما إيصال المنتج.

¹ - مقابلة مع السيدة قمرور ليندة، مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

كما اتضح لنا من خلال المقابلة المجرأة مع رئيسة مصلحة البيع أن التوزيع الإلكتروني للمنتج يتم بشكل واضح و سريع و سهل للزبون , فما عليه إلا الدخول إلى المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة من أجل الحصول على المعلومات المناسبة وفي حالة وجود غموض يمكنه مراسلتها عبر رسائل سواء عبر ماسنجر أو فايبر خاصة فيما يخص توفر المنتج في المخزن أو في قاعة العرض فيتم إخباره بذلك, أما إذا كان المنتج غير متوفر يتم إعلامه بتاريخ توفر المنتج على مستوى الوكالة¹. فإستراتيجية التوزيع تعتبر من بين طرق التنافس و هي دعامة لإيصال المنتج إلى الزبائن بكل سهولة وسرعة خاصة في اتخاذ الإجراءات اللازمة و هذا ما يساعد الوكالة على التنافس في السوق.

جدول رقم (15) يبين درجة رضى الزبائن عن التسويق الإلكتروني عبر المواقع الإلكترونية المختلفة لوكالة اكسيل أوتو:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رضي تام	6	10.54%
راضى	36	63.15%
غير راضى	15	26.31%
المجموع	57	100%

تبين المعطيات أن نسبة 63.15% من أفراد العينة عبروا عن رضاهم عن التسويق الإلكتروني , أما نسبة 26.31% من الأفراد غير راضون عن التسويق الإلكتروني في حين 10.54% من الأفراد راضون بشكل تام عن التسويق الإلكتروني عبر المواقع الإلكترونية للوكالة.

¹-مقابلة مع السيدة فرمور ليندة ،مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

و على ضوء المقابلة مع مسير الوكالة فقد أكد لنا أن الوكالة تخصص ميزانية معتبرة من أجل التدريب و هذا بهدف تقديم أحسن الخدمات خاصة عبر المواقع الإلكترونية.

من أجل هذا تقدم الوكالة حوافز مادية و معنوية للعمال مثل زيادة الراتب , الترقية , تنظيم رحلات إلى مختلف الدول مثل تونس, تقديم هواتف من نوع Lenovo و هذا من أجل رفع المعنويات و تنمية قدراتهم على تقديم أحسن الخدمات و تعزيز ثقة الزبائن و كسب رضاهم التام و هذا لخلق الولاء و التميز لمنتجات علامة كيا موتورز.

كما أضافت رئيسة مصلحة البيع أن كسب رضا الزبائن من بين الأهداف الأساسية للوكالة منذ افتتاحها , و التسويق الإلكتروني الذي تقوم به بمثابة صورة مباشرة للوكالة لدى المستهلكين دون التقرب للوكالة¹.

جدول رقم (16): يبين درجة تشجيع التسويق الإلكتروني لزبائن إكسيل أوتو على شراء منتجات كيا موتورز.

الاحتمالات	التكررات	النسبة المئوية
نعم	41	71.92%
لا	16	28.07%
المجموع	57	100%

من المعطيات يتبين لنا أن نسبة 71.91% من أفراد العينة يرون أن التسويق الإلكتروني يشجعهم على الشراء في حين أن 28.07% من أفراد العينة يرون أن

¹-مقابلة مع السيدة فرمور ليندة . مرجع سابق.

الفصل الثالث: التكنولوجيا الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل
التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

التسويق الإلكتروني لا يشجعهم على الشراء, فالتسويق الإلكتروني اداة فعالة لتحقيق
الولاء للوكالة.

- جدول رقم (17):يبين مدى وجود نية مواصلة التعامل مع وكالة اكسيل أتو عبر
مواقعها الإلكترونية لدى الزبائن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	80%
لا	11	20%
المجموع	57	100%

حسب الجدول فإن أغلبية أفراد العينة سيستمرون في التواصل مع الوكالة عبر
مواقعها الإلكترونية و ذلك بنسبة 80% و هذا يعود إلى الخدمات التي تقدمها الوكالة
عبر مواقعها الإلكترونية من حيث الحداثة و من حيث الإعلانات المغرية و
المعلومات التي يحتاجها المستهلك مقارنة بالمواقع الإلكترونية الأخرى الخاصة
بالسيارات كما أن أغلبية الزبائن لهم ثقة في هذه الوكالة.

أما نسبة 20% من أفراد العينة ليست لديهم نية المواصلة و هذا راجع إلى مدة
الانتظار الطويلة للرد على التساؤلات و كذا عدم وجود منتجات بشكل دائم ما يدفعهم
إلى التنقل الى الوكالة و إلى وكالات و علامات تجارية أخرى وهذا ما يؤدي بالوكالة
إلى فقد مكانتها في السوق .

و من خلال المقابلة المجراة مع المسير و رئيسة مصلحة البيع فإن زبائن الوكالة
معظمهم يتابعون المواقع الإلكترونية , و هم بدورهم يبذلون كامل جهدهم من أجل
الحصول على ثقة الزبائن و زوار المواقع الإلكترونية سواء من حيث الأمن و
المحافظة على سرية معلومات الزبائن و تقديم كافة المعلومات الخاصة , بالمنتجات

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة أكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

المتوفرة و هذا من أجل الحصول على ولائهم , كما صرحت رئيسة مصلحة البيع أن أعداد المتابعين على المواقع الإلكترونية يزداد يوم بعد يوم خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي.

اختبار الفرضيات:

من أجل بلوغ الهدف من الدراسة و الذي يتمثل في إبراز أثر التغيرات التكنولوجية الحديثة , على الميزة التنافسية في المنظمة , تمت صياغة الفرضية الرئيسية و التي افترضنا من خلالها:

كلما كان التسيير الاستراتيجي للمنظمة مواكب للتغيرات التكنولوجية الحديثة, كلما حققت الميزة التنافسية.

- من خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا أن التغيرات التكنولوجية الحديثة تؤثر بشكل إيجابي على التسيير الاستراتيجي الخاصة بالمنظمة حيث أنها تساعد في توفير للمنظمة كل شروط إستراتيجية التميز(نوعية، مرونة، إبداع، تسليم)، كما أنها تؤثر على إستراتيجية القيادة بالتكلفة ، وهذا بتقليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية ، بالإضافة إلى أنها تلعب دور مهم في إستراتيجية التركيز الخاصة بالمنظمة حيث أنها تمكنها من فرض هيمنتها في القطاع الذي تنشط فيها، وكذا تسعد على إشباع رغبات و حاجيات المستهلكين ما يمكنها من كسب رضاهم وولائهم للمنتج، وهذا ما يدفع المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وهذا ما يؤكد صدق الفرضية .

الفرضية الجزئية الأولى :

افتراضنا من خلالها انه من المحتمل ان يفتح التسيير الالكتروني للموارد البشرية افاقا تتخطى بها الحدود الزمنية و الجغرافية .

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

- باعتبار أن التكنولوجيات الحديثة في تطور و تغير مستمر وجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات كونها تسهم إسهاما كبيرا في تسريع و تسهيل تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية (استقطاب، توظيف، تدريب، تحفيز) خاصة مع ظهور التسيير الالكتروني للموارد البشرية ،كون هذه الأخيرة تلعب دور محوري في تحقيق تقدم المنظمات دون الاكتراث للعوامل او الحدود الجغرافية و الزمنية , و هذا ما اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها في وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو، إذ ان التسيير الالكتروني للموارد البشرية يوفر الجهد و الوقت و التكلفة ما يجعل المنظمة تكتسب فريق عمل ذات كفاءة عالية في تقديم الخدمات المختلفة ما يحقق الربحية لها مع كسب رضا الزبائن و ولائهم.

وهذا ما يؤكد صدق هذه الفرضية.

الفرضية الجزئية الثانية:

وافترضنا من خلالها انه كلما تبنت المنظمة تسويقا الكترونيا فعالا, كلما حافظت على حصتها السوقية.

فبناء على هذه البيانات التي يضمنها جدول رقم(16) و حسب أراء المبحوثين فإن نسبة 71.92% منهم يرون أن التسويق الإلكتروني يشجعهم على التقدم للوكالة وشراء المنتجات، فالتسويق الإلكتروني يساهم في زيادة حجم الزبائن و عدد الصفقات المبرمة , ويختصر العديد من منافذ التوزيع , الأمر الذي يؤدي إلى الوصول للأسواق جديدة , و هذا ما يزيد من حدة المنافسة و هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى تحسين جودة المنتج و بالمقابل زيادة الطلب و المبيعات والأرباح و هذا ما يمكن المنظمة من البقاء و الاستمرارية في السوق و مواجهة أنداها الحاليين والجدد.

الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

فكلما كان التسويق الإلكتروني فعالا في المنظمة , كلما مكنها هذا من ضمان
مكانتها في الأسواق المحلية و العالمية .

الفرضية الجزئية الثالثة:

افترضنا من خلالها أن البريد الإلكتروني يعد من اهم القنوات التي تعتمدھا
وكالة اكسيل اوتو للتواصل مع الجمهور بصفة متواصلة .

فبناء على البيانات التي تضمنها الجدول رقم (06) وحسب اراء المبحوثين فان
النسبة المعبرة عنها ب,31.57% من افراد العينة يفضلون البريد الإلكتروني
للتواصل مع الوكالة لكن نجد ان نسبة 35.03% من افراد العينة يفضلون مواقع
التواصل الاجتماعي لتواصل مع الوكالة .

فباعتبار ان اغلبية شرائح المجتمع الجزائري اليوم يعتمدون عل بمواقع التواصل
الاجتماعي المختلفة (فايسبوك ،انستغرام) للاطلاع على المستجدات و للبحث
عن المنتجات بكل سرعة و سهولة ،فان اغلبية المنظمات ايضا تتبناه كأداة لتنفيذ
استراتيجياتها التنافسية واحتكار السوق و الاستحواذ على اكبر عدد من الزبائن ،مثل
وكالة شيرى تيزي وزو فهي تعتمد على تفعيل نشاطات التسويق الإلكتروني لتقديم
وإيصال منتجاتها إلى اكبر عدد ممكن من الزبائن خاصة عبر فايسبوك ، فهي
تسحود على اكبر عدد من المتابعين مقارنة بمواقع التواصل الاجتماعي الخاصة
بالوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو ،وهذا ما يمثل تهديد لمكانة منتجات كيا موتورز .

فاعتماد و كالة اكسيل اوتو تيزي وزو على البريد الإلكتروني و اغفال تنشيط باقي
القنوات خاصة مواقع التواصل الاجتماعي يعد تهديدا لمكانتها في السوق .

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما درسنا في هذا الفصل ان التكنولوجيات الحديثة لها تأثيرات هامة على التسيير الاستراتيجي, حيث أنها قد تلعب دور الركيزة في تمكين الوكالة من تقديم منتجاتها للزبائن بشكل واضح و سهل وغير مكلف وإزالة كل الغموضات خاصة مع بروز التسويق الإلكتروني كأداة للوكالة من أجل تشجيع و تحفيز المستهلك الجزائري للتقرب إليها و زيادة الطلب على المنتجات وجعلها تحتل الصدارة بين اندادها لكن اتضح لنا ان الوكالة تعتمد عليها بشكل نسبي مقارنة بالوكالات الاخرى الخاصة بالسيارات و هذا ما قد يشكل تهديدا للمنتوجاتها ولمكانتها في السوق.

الخاتمة

خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور التغيرات التكنولوجية الحديثة على التسيير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

حيث تواجه بيئة الأعمال اليوم تحديات اقتصادية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة تتصف بالتغير السريع وعدم الانتظام، وهذا نتيجة العولمة والرقمنة وكذلك نتيجة الثورة التكنولوجية الضخمة و المذهلة التي يشهدها العالم اليوم وهذه التغيرات أثرت بشكل كبير على منظمات الأعمال، ما اجبرها على إحداث تغييرات جذرية خاصة في التسيير استراتيجي، ففي واقع اشتدت فيه المنافسة وأصبحت شرسة مقارنة من ذي قبل ، بات من واجب المنظمات أن تتميز السرعة و اليقظة و كذا الحذر لمواجهة التحديات و التغيرات المستمرة التي تحدث في بيئتها الخارجية ، كما يجب عليها أن تبدي اهتماما بمعرفة السوق و العوامل المؤثرة فيه لاختيار استراتيجيات تنافسية مناسبة من أجل التأقلم مع هذه التغيرات فقد وجدت إدارة الموارد البشرية نفسها أمام مسؤولية كبيرة نظرا لكون المورد البشري ركيزة المنظمات في تحقيق النمو و الاستمرار و إشباع رغبات الزبائن، فتعمل إدارة الموارد البشرية على مواكبة هذه التغيرات من خلال تبني أساليب و أسس جديدة مثل التسيير الالكتروني للموارد البشرية بهدف تطوير الأداء و تحسين نوعية الخدمات و ضمان جودتها بسرعة عالية و تكلفة اقل.

كما دفعت التغيرات التكنولوجية الحديثة المنظمات إلى إعادة التفكير في الدور الأساسي للتسويق خاصة مع ظهور التسويق الالكتروني ما أدى بها إلى ابتكار أساليب أكثر فعالية و العمل على استقطاب الزبائن أكثر و تنشيط التبادلات و المعاملات وإيصال المنتج إلى خارج الحدود لاقتحام أسواق جديدة وهذا ما يساعد المنظمات على بقائها في السوق و مواجهة المنافسين الحاليين أو الجدد .

ومن خلال هذه الدراسة نتوصل إلى أن:

- المنظمات الراغبة في البقاء هي التي تعتمد على تسيير استراتيجي مواكب للتغيرات التكنولوجية الحديثة.

- يعتبر التسيير الإلكتروني من بين أهم الوسائل التي تمكن المنظمات من استقطاب و توظيف و تدريب وتحفيز الموارد البشرية في أي وقت ومكان، وهذا ما يوفر الجهد والوقت و المال للمنظمة ويمكنها من الحصول على مورد بشري كفاء ومؤهّل.

- ان اكتساب المنظمات لموارد بشرية ذا كفاءة، مدرية قادرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية الحديثة يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

-إن التسويق العادي يركز على المبيعات والمنتجات وعلى محاولة تحقيق الربح في كل صفقة بيع لكن التسويق الإلكتروني نشاط يركز على جذب الزبائن وإرضائهم و الحفاظ عليهم ويعتمد في ذلك على الاتصال و التواصل الدائم لمدة 24 ساعة.

- إن تفعيل نشاطات التسويق الإلكتروني يؤدي إلى كسب ولاء الزبائن للمنتج و بالتالي سيعرف تميزا مقارنتا بمنتجات المنافسين الآخرين.

-تمتلك وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو مواقع الكترونية تمتاز بكل المعايير العلمية و العملية التي يمكن من خلالها تسويق إلكتروني فعال لاستقطاب اكبر عدد من العملاء.

بناء على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

-العمل بكل جهد وجدية على مواكبة كل التغيرات التكنولوجية الحديثة الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة.

- على وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو توظيف متخصصين في الشبكات الالكترونية خاصة فيما يخص التسويق الإلكتروني.

-تنظيم دورات تدريبية الكترونية مكثفة.

-بما أن مواقع التواصل الاجتماعي تلعب دورا مهما في المجتمع فعلى الوكالة الاهتمام أكثر بها مثل إنشاء قناة على اليوتوب بهدف تغطية اكبر عدد ممكن من الزبائن بفيديوهات

خاصة بمنتجات علامة كيا موتورز، بالإضافة الى الاهتمام بالمواقع الجديدة الاخرى كالوات ساب، تويتر وتحديثها كل يوم .

-زيادة السرعة في الرد عبر المواقع الالكترونية الخاصة بالوكالة للحد من استياء المستفسرين ما يجعلهم ينفرون من الوكالة إلى وكالات أخرى منافسة.

-تحديث و تطوير والعمل على وضع إعلانات الكترونية أكثر جاذبية للزوار، مع وضع تخفيضات خاصة الاكسسوارات أو قطع الغيار بهدف إثارة انتباه الزوار إلى هذه المواقع الالكترونية ما يحولهم إلى مشتريين للمنتجات.

قائمة المراجع

I-الكتب:

- 1- ابو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل تحفيظ الميزة التنافسية الإسكندرية، دار الجامعة 2008 .
- 2- الحسيني فلاح حسن ،الادارة الاستراتيجية ،عمان: دار وائل، ط،1، 2000.
- 3-اللامي قاسم داود غسان, إدارة التكنولوجيا عمان :دار المناهج ,ط,1,2007.
- 4-نبيل محمد مرسي, الادارة الإستراتيجية ,الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة, 2003.
- 5-بوحوش عمار ،مناهج البحث العلمي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،ط8، 2016.
- 6-بوحوش عمار، الذنبيات محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2011،6
- 7- الحريري رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية عمان دار البازوري، د.س.ن.
- 8-حفيان عبد الوهاب , دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, عمان : دار الأيام 2016.
- 9-الحمامي علاء, السعدون غصون, تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الالكترونية المتطورة عمان: دار وائل ,ط,1, 2016 .
- 10-خلف السكارنة بلال, الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي, عمان : دار المسيرة ط1, 2015 .
- 11-خيضركاظم محمود, كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية عمان : دار المسيرة، ط 1 ، 2007
- 12-رشاد القصبي عبد الفقار ،مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: مكتبة الادب ،2004،
- 13-الزعبي فلاح ، إدارة التسويق الحديث عمان : دار المسيرة ، ط 2 ، 2016.

14-السداتمحمد اخرون ،منهجية البحث في علم السياسة ،القاهرة : مكتبة الآداب ،2004.

15-شليبي محمد ،المنهجية في التحليل السياسي للمفاهيم ،الجزائر: مطابع هوما،1997.

16-عامر إبراهيم ، الحكومة الإلكترونية عمان : دار المسيرة ، ط1 ، 2015.

17-عبد العظيم محمد ،التسويق المتقدم ، الإسكندرية : دار الجامعة ، 2008

18-عزام زكريا احمد وآخرون ، مبادئ التسويق الحديث ، عمان : دار المسيرة ، ط1، 2008

19-ناجي عبد النور ،منهجية البحث السياسي ،عمان: دار اليازوري،2011.

20-فخري راضي محمد، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار أمجد ،ط1،2016.

21-قنديلجي عامر ابراهيم ، " التجارة الإلكترونية و تطبيقاتها عمان : دار المسيرة ، ط 1 ، 2015.

22-كورنل فريد،الجودة والتميز في منظمات الأعمال عمان : مكتبة المجتمع العربي ،ط1،2011.

II-المذكرات:

*الدكتوراه:

23-بوشعيرلوبيزة ، استراتيجيات الاتصال التسويقي و مدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير . 2004.

24-هناء عداوى، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير جامعة يسكرة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2016.

25_بلقيدومصباح ،أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير

الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ،اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة

قسنطينة2:كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2013.

*الماجستير :

26-بن قايد فاطمة الزهراء, دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية , 2011الاقتصادية.

27_بوحسان سارة كنزة ، الاثار الفعلية لتكنولوجية المعلومات والاتصال على تطبيقات سير الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، 2012.

28-سماحي منال ، التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران : كلية العلوم الاقتصادية التجارية أوعلوم التسيير 2015.

29-شطيبة زينب ، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التسيير ،جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير 2009.

30-الصباغ نور،أثر التسويق على رضي الزبائن في قطاع الاتصالات ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية :كلية إدارة الأعمال التخصصي 2016.

31- فيلاي عنية، اساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية " مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2008.

32- مرز قلال إبراهيم، استراتيجيه التسوق الالكتروني للكتاب في الجزائر، مذكرة مقدم لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ،جامعة قسنطينة: كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،2010.

33- رشد سلطاني محمد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2016.

III-المقالات :

*في المجالات:

34- حلاوة جمال ، واقع إستراتيجية الإبداع و التميز للارتقاء بأداء المنظمات الحكومية و تحمل المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية، مجلة إستراتيجية التميز في المنظمات في بيئة متجددة القاهرة : المنطقة العربية للتنمية الإدارية ,2012.

35- حمزاوي سهي، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي الواقع و الطموح، مجلة الأصيل ،ع2,2017.

36- لحول سامية، دور نظم المعلومات السوقية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية،ع 09,2020.

VI-المقالات الالكترونية

37_زيد محمد مراد كيف ت تمكنت saudilexus من التواصل مع جماهير باستخدام تويتر،نقلا عن الموقع الالكتروني : ، [https : // marketingarabiTwitter.com /emea/ae/success-stories /havlexus-saudi-drives-engagznmnt-to-new-audience](https://marketingarabiTwitter.com/emea/ae/success-stories/havlexus-saudi-drives-engagznmnt-to-new-audience)

38-قلوفيز لاحتضان احدث مصنع للسيارات في افريقيا و الشرق الاوسط، نقلا عن الموقع <https://www.echorouk online.com> :

V-المقابلات:

- 39-مقابلة مع السيد بوعزيز جمال , المدير العام لوكالة إكسيل أوتو.
- 40-مقابلة مع السيد بوعزيز إبراهيم , مسير وكالة إكسيل أوتو.
- 41-مقابلة مع السيدة قرمور ليندة ,رئيسة مصلحة البيع .
- 42-مقابلة مع السيدة بلحيرات مروانة , مديرة التجارة.
- 43-مقابلة مع السيد تمسليين ماسينسا , عون إستقبال.

I-مراجع باللغة الفرنسية :

*القوامس:

1-Oxford picture dictionary jayneAdelson –Goldstien Norma shapiro ,Now York:library ofcongress cat logging –in–publication Data ,2009.

II-مواقع الأنترنت:

2-Ahmat BEDEI Toulloumi, L’apport des nouvelles Technologie dans la Compétitivité de l’entreprise ,Mémoire engraisse de l’obtention du diplôme de Master 2 en Marketing et Force de vente à l’international, Tunisie :Université time ,2012.

Sur le site électronique : <https://www.memoire online .com /10/13/7459/l’apport des –nouvelles technologie – dans –la compétitive de–l’entreprise–cas–BGFI–Bank–Congo .html>.

الملاحق

الملحق رقم (01).

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان:

. التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة .

سيدي ، سيديتي :

الاستبيان الذي بين أيديكم يمثل جزءا من البحث العلمي الذي نقوم به ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية. وأحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها نستخدمها فقط لهذا البحث(غرض أكاديمي محض) إجابتم على هذا الاستبيان تعد كراما وتعاوننا منكم.

تحت إشراف :
- أ. نوري ياسمين

الباحثة :
- ايت عبد المالك تركية

ملاحظة : ضعوا علامة (×) أمام العبارة التي تختارونها .
و ارجوا منكم ان تسجلوا وجهات نظركم بكل أمانة وموضوعية .

*** المحور الأول : البيانات الشخصية**الجنس: ذكر أنثى السن: من 20 إلى 35 سنة من 36 إلى 50 سنة أكثر من 56 سنة المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي *** المحور الثاني: أهمية المواقع الإلكترونية للوكالة لدى الزبائن :**

- 1- كيف تعرفتم على الوكالة :
- حديث مع الأصدقاء .
 - إذاعة أو تلفزيون .
 - موقع الويب.
 - مواقع التواصل الاجتماعي.

2- هل سبق وان زرتم الموقع الالكتروني للوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو:

نعم لا

3- ما هي الوسيلة المفضلة لديكم لتواصل مع الوكالة :

- عبر موقع التواصل الاجتماعي :

-عبر موقع الويب :

-عبر البريد الالكتروني:

-الذهاب إلى الوكالة مباشرة:

4- في نظرك هل الخدمة المقدمة على المواقع الالكترونية للوكالة:

- ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة

5- ماهي مدة الانتظار لتلقي الخدمة عبر المواقع الالكترونية للوكالة :

اقل من 15د من 15 الى ساعة ساعة فأكثر

6- هل هناك صعوبة في الحصول على المعلومات عبر المواقع الالكترونية أو عبر البريد الالكتروني الخاص بالوكالة :

نعم لا

7- هل ترون أن المواقع الالكترونية لوكالة اكسيل اوتو مفيدة مقارنة بمواقع الكترونية أخرى خاصة بالسيارات :

نعم لا

علل الإجابة:

8- هل المواقع الالكترونية للوكالة تساعدكم على تقديم شكوى وتطلعات الزبائن و حلها :

نعم لا

*** المحور الثالث: اثر مزيج التسويق الالكتروني على زبائن الوكالة**

9- هل كل المنتجات المتوفرة في السوق موجودة أيضا عبر مواقع الالكترونية للوكالة :

نعم لا أحيانا

10- هل الإعلانات الالكترونية للوكالة جذابة :

نعم لا أحيانا

11- هل يؤدي التوزيع الالكتروني إلي إيصال الخدمة المقدمة الكترونيا في الوقت و المكان المناسبين:

نعم لا

12- ماهي درجة رضاكم عن التسويق الالكتروني عبر المواقع الالكترونية للوكالة:

رضى تام راضي غير راضي

13- هل هذا يشجعكم على الشراء :

نعم لا

14- هل لديكم نية مواصلة التعامل مع الوكالة عبر مواقعها الالكترونية:

لا

نعم

15- ما الذي يدفعكم لذلك:

SPA GLOVIZ,
RN n° 03 Batna - Constantine
Batna 05
Algérie



ORDRE DE VERSEMENT

Date	NOM	Montant
23/10/2019		2 750 000,00 DZD

Montant en lettre : DEUX MILLIONS, SEPT CENT CINQUANTE MILLE DZ ZÉRO CENTIME

Paiement par cheque de banque certifié A l'ordre de « SPA GLOVIZ » ou un versement aux compte(s) suivant(s) :

AGB	032.00001.4528101208.22
-----	-------------------------

Conseiller commercial

GLOVIZ - CAPITAL SOCIAL : 1 281 000 000.00 DZD Siège social: RN N° 03 Batna - Constantine, Batna
RC n° 12 B 0224472 -00/05 // NIF:001205022447253 // Art n° 05812004037
Compte bancaire : AGB agence les source N° : 032 00001 4528101208 22
Téléphone : 0560 86 55 36 / 0561 65 50 13

الملحق رقم (2)

← ملاحق

 Kia al Djazair Excel Auto
22 avr. 2019 à 12:36 · 🌐

#ANNONCE_IMPORTANTE 🚗🚗🚗🚗

Nouveau Sportage EX Motion disponible pour une LIVRAISON IMMÉDIATE ! , n'hésitez pas à nous contacter aux numéros suivants:

📞 0561 70 11 99
📞 0561 62 93 44
📞 0561 70 59 53
📞 0561 62 93 23

#خير_عاشية!!!!!!!!!!!!!! 🚗🚗🚗 !!

Sportage Ex Motion
اتصلو بنا إلى الأرقام التالية، !! متوفر لتسليم فوري

📞 0561 70 11 99
📞 0561 62 93 44
📞 0561 70 59 53
📞 0561 62 93 23

👍👍 7

👍 7 💬 3 🔄 3



الملحق رقم (3)



Nouvelle
RIO

ملحق 3

		Start MT	Confort MT	Confort AT	Motion MT	Motion AT
Caractéristiques Techniques	Finition	1.4 Essence 100ch				
	Moteur	1 368				
	Cylindrée (cm)	4 cylindres en ligne - 16 soupapes				
	Type	100 / 6 000				
	Puissance Max (Ps/rpm)	133.4 / 4 000				
	Couple maximal (Nm / rpm)					
	Boîte de vitesses	Manuelle	Manuelle	Automatique	Manuelle	Automatique
	Nombre de rapports	6 rapports				
	Système d'injection	MPI (Multi Point Injection)				
	Capacité du réservoir à carburant (L)	45				
	Suspensions	Type Mc Pherson avec stabilisateur, amortisseurs à gaz				
	avant	Essieu arrière barre de torsion et amortisseurs à gaz				
	arrière	Disques Ventilés				
	Freins	Tambours		Disques		
	avant	Type : Pignon et crémaillère / Moteur : électrique				
	arrière					
	Direction					
Vitesse maximale (Km/h)	176	176	173	176	173	
Accélération 0-100 (km-h) (sec)	12,7	12,7	13,4	12,7	13,4	
Accélération 80-120 (km-h) (sec)	17,1	17,1	10,3	17,1	10,3	
Consommation urbaine/extra urbaine/mixte (L/100km)	7,6/4,8/5,8		7,8/4,8/5,9			
Longueur/largeur/hauteur (mm)	4 065 x 1 725 x 1 450					
Empattement (mm)	2 580					
Rayon de braquage min (m)	5,1					
Garde au sol min (mm)	150					
Pneumatiques	185/65R15		205/45R17			
Capacité du coffre (L)			290			

قائمة الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	3
	يوضح كيفية تعرف الزبائن على الوكالة	4
	يبين مدى ارتياد الزبائن للمواقع الالكترونية الخاصة بالوكالة	5
	يبين نوعية الخدمات المقدمة عبر المواقع الالكترونية الخاصة بالوكالة	6
	الوسيلة المفضلة لدى الزبائن للتواصل مع الوكالة	7
	مدة الانتظار للحصول على الخدمات عبر المواقع الإلكترونية للوكالة	8
	وجود صعوبة للحصول على المعلومات عبر المواقع الإلكترونية او عبر البريد الإلكتروني الخاص بالوكالة	9
	مدى استفادة الزبائن من المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة مقارنة بالمواقع الإلكترونية الخاصة بالمنافسين	10
	يبين اسهام المواقع الالكترونية الخاصة بالوكالة على إيصال شكاوى و تطلعات الزبائن و حلها.	11
	يبين اذا ما كانت المنتجات المتوفرة في السوق موجودة أيضا عبر المواقع الالكترونية للوكالة	12
	مدى جاذبية الإعلانات الإلكترونية الخاصة بالوكالة	13
	دور التوزيع الإلكتروني الخاص بالوكالة في إيصال المنتج	14

	الالكتروني في الوقت و المكان المناسبين	
15	يبين درجة رضى الزبائن عن التسويق الالكتروني عبر المواقع الالكترونية الخاصة بوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو	
16	مدى تشجيع التسويق الالكتروني الزبائن على شراء منتجات كيا موتورز	
17	مدى وجود نية مواصلة التعامل مع الوكالة عبر مواقعها الالكترونية المتعددة	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
	مراحل الاستراتيجية	1
	مجموعة شركة الخريف	2
	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	3
	تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر	4
	نموذج اوستن لتحليل الصناعة بالدول النامية	5
	الفرق بين الأعمال الالكترونية و التجارة الالكترونية و التسويق الالكتروني	6
	الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق الالكتروني	7

الفهرس

الشكر.

الإهداء.

..... مقدمة

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمى للدراسة

- المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي.....
- المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي..... 13
- المطلب الثاني: اهمية التسيير الاستراتيجي و شروط تطبيقه..... 15
- المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجية..... 17
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....
- المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية..... 21
- المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس لمايكل بورتر واوستن..... 23
- المطلب الثالث: متطلبات الميزة التنافسية حسب بورتر..... 29
- المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية الحديثة.....
- المطلب الأول: مفهوم، التغيرات التكنولوجية الحديثة ومستوياتها..... 37
- المطلب الثاني: دوافع التغير التكنولوجي..... 43
- خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التغيرات التكنولوجية الحديثة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

- المبحث الأول: أثر تكنولوجية الإعلام والاتصال على المواد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية
- المطلب الأول: استراتيجية التوظيف الإلكتروني والتدريب الالكتروني ودورها في تحقيق الميزة التنافسية..... 47
- المطلب الثاني: استراتيجية الأجور و الحوافز في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية..... 51

المبحث الثاني: التسويق الالكتروني كأداة لتحقيق الميزة التنافسية	
المطلب الأول: ماهية التسويق الالكتروني	53
المطلب الثاني: المزيج التسويقي الالكتروني كأداة لتحقيق الميزة التنافسية	58
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث: التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في وكالة اكسيل تيزي وزو ودورها في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية	
تمهيد	74
المبحث الأول: دراسة عامة لوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو	75
المطلب الأول: التعريف بوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو	76
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة اكسيل اوتو تيزي وزو	77
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة	81
المطلب الأول: منهجية الدراسة	81
المطلب الثاني: عرض واقع التغيرات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي لوكالة اكسيل اوتو بتيزي وزو لتحقيق الميزة التنافسية	82
خلاصة الفصل	104
الخاتمة	106
قائمة المراجع	108
قائمة الملاحق	115
قائمة الجداول والأشكال	124
الملخص	128
الفهرس	130

ملخص

ملخص :

إن للتطور والتغير التكنولوجي السريع الذي تعرفه المنظمات اليوم ، أهمية بالغة لضمان بقائها واستمرارها، فالمنظمات المعاصرة التي تريد البقاء عليها التخلي عن الأساليب و الاستراتيجيات التقليدية للتنافس والتميز و السعي لتحديثها عن طريق الاعتماد على التسيير الالكتروني للموارد البشرية لزيادة سرعة الأداء وضمان جودة الخدمات , فالتسويق الالكتروني اضحى بمثابة سلاح لاقتحام أسواق جديدة و كسب اكبر عدد من العملاء.

وعليه هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التغيرات التكنولوجية الحديثة على التسيير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في وكالة اكسيل اوتوو تيزي وزو حيث اعتمدا على كل من المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات التي تفي بغرض الدراسة.

The rapid development and changement technologie that organizations know today is of great importance to ensure their survival and continuity.

Contemporary to the organizations that want to survive abandon the traditional method and strategies of competition and excellence and update them by relying on electronic management of human resources to increase the speed of performance and ensure the quality of services ,also the e-marketing hase become a weapon to penetrate new markets and gain the largest number of customers.

Accordinaly ,this study aimed to highlight the impact of changes in modern technology on strategies of competition and excellence to acheive competitive advantage in the agancy excel auto tiziouzou

depending on both the interview and questionnaire as tools for collecting data that meet the purpose of study .