

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي مهني:

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

دور التجارة الالكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مجمع صناعة الكوابل سيدي بن ذهبية

تحت إشراف

أ. د مواعي بحرية

مقدمة من طرف الطالبة:

قورين حياة

لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	تواتي خديجة	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذة التعليم العالي	مواعي بحرية	مقرا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	قبايلي حورية	مناقشا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "ب"	مكي عمارية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

## كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

اشكر العلي القدير الذي من علي وسدد خطاي ووفقي في انجاز هذا البحث المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى المشرفة الأستاذة الدكتورة مواعي بحرية التي تفضلت بالإشراف على بحثي هذا، ولم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، فجزاها الله عني خيرا الجزاء.

والى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة من زملاء ومعلمين وأساتذة في جميع الأطوار، شكرا لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، ونرجو أن يكون عملنا هذا بذرة خير لفائدة

كل من يسعى ويجتهد في طلب العلم.

ان أصبنا فمن الله وحده وان أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

## إهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا أن وفققتني

لإتمام هذا العمل المتواضع والذي اهدي ثمرته إلى:

الوالدين الكريمين اللذان سهرا وعملا طوال هذه السنين لأجلي ومن اجل نجاحي وتخرجي،

أمد لله في عمرهما ووفقني لرضاهما.

إلى إخوتي وأخواتي، سندي في الحياة.

إلى أساتذتي وزملائي.

إلى كل الأصدقاء.

## ملخص:

شهد العالم خلال السنوات السابقة على وجه الخصوص تغيرات متعددة مست أكثر من جانب، أثرت بشكل كبير على أنماط الحياة عبر كافة أرجاء العالم، فتلاشت الحدود الاقتصادية بين الدول بظهور الثورة القائمة في وسائل وتكنولوجيا الاتصال، مما أدى إلى ظهور مصطلح حديث في عالم التجارة والأعمال وهو التجارة الإلكترونية. إن تبني هذا النوع من التجارة في المؤسسات له تأثير على سلوكها التنافسي من خلال تطويرها للأسواق، تخفيضها للتكاليف، وتحسينها للعلاقة مع الزبائن، مما يعزز قدرتها على المنافسة. بناءً على ذلك، تناولت هذه الدراسة دور التجارة الإلكترونية في تحسين تنافسية المؤسسات، وقد تم الاعتماد على دراسة حالة المؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل بولاية مستغانم من خلال استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن التجارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (البنية التحتية، الكوادر البشرية، القوانين والتشريعات) لها دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: التجارة الإلكترونية، تنافسية المؤسسة، مجمع سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل.

**Abstract:**

In recent years, the world has witnessed numerous changes across various domains, significantly impacting lifestyles worldwide. The revolution in communication technologies has led to the erosion of economic boundaries between nations, resulting in the emergence of a new concept in the world of business and commerce: e-commerce. Adopting this type of commerce within institutions has a profound influence on their competitive behavior by expanding markets, reducing costs, and enhancing customer relations—thereby boosting their competitiveness.

Accordingly, this study explores the role of e-commerce in enhancing institutional competitiveness. It is based on a case study of Sidi Ben Dhiba Cable Manufacturing Company's, Mostaganem, using the interview method as a primary tool for data collection. The findings revealed that e-commerce, through its various dimensions (infrastructure, human resources, legal and regulatory frameworks), plays a significant role in improving the competitiveness of the institution under study.

**Keywords:** E-commerce, Institutional Competitiveness, Sidi Ben Dhiba Cable Manufacturing Company.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول والأشكال
أ-و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري العام للتجارة الإلكترونية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: المفاهيم أساسية حول التجارة الإلكترونية.
2	المطلب الأول: تعريف التجارة الإلكترونية
3	المطلب الثاني: أنواع التجارة الإلكترونية
7	المطلب الثالث: خصائص وأهمية التجارة الإلكترونية
11	المبحث الثاني: سيرورة التجارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: أسس التجارة الإلكترونية
14	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ المعاملات التجارية
16	المطلب الثالث: أمن المعاملات التجارية
17	المطلب الرابع: وسائل الدفع في التجارة الإلكترونية
20	المبحث الثالث: تقييم التجارة الإلكترونية
20	المطلب الأول: مزايا وعيوب التجارة الإلكترونية
22	المطلب الثاني: تحديات التجارة الإلكترونية

24	المطلب الثالث: متطلبات التجارة الإلكترونية
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل إلى تنافسية المؤسسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مدخل إلى تنافسية المؤسسة
29	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة
31	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
32	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ومجالاتها
37	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
37	المطلب الأول: تحليل قوى التنافس لبورتر
41	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس
45	المطلب الثالث: متطلبات ومخاطر إستراتيجية بورتر
48	المبحث الثالث: علاقة التجارة الإلكترونية بتحسين تنافسية المؤسسة
48	المطلب الأول: انعكاس البنية التحتية الإلكترونية على تنافسية المؤسسة
49	المطلب الثاني: انعكاس البنية التشريعية في مجال التجارة الإلكترونية على تنافسية المؤسسة
50	المطلب الثالث: انعكاس الكوادر البشرية في مجال التجارة الإلكترونية على تنافسية المؤسسة
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
52	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم مجمع الكو ابل سيدي بن ذهبية
54	المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية

56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية ماسرة- مستغانم
58	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية
60	المبحث الثاني: الوضعية التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل سيدي بن ذهبية
61	المطلب الأول: تقييم الوضعية التنافسية
63	المطلب الثاني: محددات تنافسية المؤسسة
65	المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة التنافسية
67	المبحث الثالث: أفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية
67	المطلب الأول: مدى جاهزية تبنى التجارة الإلكترونية
70	المطلب الثاني: علاقة التجارة الإلكترونية في تعزيز تنافسية المؤسسة
72	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
77	قائمة المراجع
88	الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصفوفة كوبل	4
02	متطلبات التجارة الإلكترونية	25
03	القوى التنافسية الخمس لبورتر	38
04	إستراتيجية السيطرة على التكاليف	43
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوابل سيدي بن زهيدة ماسرة- مستغانم	57

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	متطلبات إستراتيجية بورتر	01
47	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	02

مقدمة عامة

## توطئة

شهدت الأدوات التكنولوجية والاتصالات الحديثة تقدمًا هائلًا، مما أدى إلى ظهور أساليب جديدة للأعمال، وأبرزها التجارة الإلكترونية التي انتشرت في كل مكان، وأحدثت تغييرًا جذريًا في طريقة إتمام الصفقات التجارية. أصبح بالإمكان، من خلال هذا النوع من التجارة، إنهاء عمليات البيع والشراء في وقت قصير ومن أي مكان في العالم، بفضل تقنية المعلومات التي وفرت بنية تحتية متطورة وسهلت التبادل التجاري عبر الإنترنت. ورأى العديد من المحللين الاقتصاديين أن التجارة الإلكترونية أصبحت قوة دافعة أساسية للتنمية الاقتصادية، لكونها وسيلة فعالة وسريعة لإتمام الصفقات والترويج للمنتجات والخدمات، مما يوسع نطاق عمل المؤسسات، ويزيد من فرص توزيع منتجاتها، ويعزز حصتها السوقية، وبالتالي يرفع قدرتها التنافسية.

لم يكن مفهوم التجارة الإلكترونية كما نعرفه اليوم موجودًا في السابق، فلم يكن من الممكن اعتباره بديلاً اقتصاديًا قابلاً للانتشار إلا بعد التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصال، والذي أصبح متاحًا لمختلف المؤسسات والشركات، باختلاف أنواعها. ومع انتشار الإنترنت في التسعينيات، بدأ استخدام مصطلح "التجارة الإلكترونية"، وسرعان ما تطورت تطبيقاتها بشكل واسع، مدفوعة بازدياد المنافسة بين الشركات، وظهور تطبيقات مبتكرة كالإعلانات الرقمية والمزادات الإلكترونية وحتى تجارب الواقع الافتراضي. ونتيجة لذلك، أصبح لدى معظم الشركات، خاصة الكبيرة والمتوسطة، مواقع إلكترونية خاصة بها بهدف تطوير عملياتها التجارية وتعزيز مكانتها في السوق.

وفي ظل المنافسة الشديدة والتغير المستمر في رغبات العملاء، أصبح على المؤسسات مواصلة التطوير لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب مزايا تنافسية قوية ودائمة. وتزداد هذه الحاجة بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية، وارتفاع القدرات التنافسية، بالإضافة إلى تطبيق اتفاقيات تحرير التجارة الدولية، مثل اتفاقية "الجات"، ودخول الاقتصاد العالمي في العولمة. كل هذا دفع المؤسسات إلى اعتماد التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحقيق التميز والاستمرارية في السوق.

وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات الجزائرية إلى مواكبة هذا التوجه العالمي، من خلال تبني آليات التجارة الإلكترونية لتطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. مؤسسة سيدي بن ذهبية – المجمع الصناعي لصناعة الكوابل مثال على مؤسسة جزائرية تحاول الاندماج في هذا التوجه، حيث تبذل جهودًا كبيرة لاعتماد التجارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين عملياتها التجارية، وتوسيع نطاق عملائها، ورفع قدرتها التنافسية، بهدف تحقيق النمو والاستمرارية في أسواق تنسم بمنافسة شديدة وتغير سريع.

## 1. إشكالية البحث

بناء على ما تقدم تم القيام بصياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

كيف تساهم التجارة الإلكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما هي مزايا وعوائق التجارة الإلكترونية والأسس التي تعتمد عليها؟

-ما المقصود بتنافسية المؤسسة؟ وفيما تتمثل العلاقة بين التجارة الإلكترونية وتنافسية المؤسسة؟

-كيف يمكن أن تساهم التجارة الإلكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟

## 2. فرضية البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذا البحث وبغرض الإلهام بجوانب الموضوع قمنا بوضع الفرضية التالية :

-تعد التجارة الإلكترونية خيارًا استراتيجيًا للمؤسسة محل الدراسة في ظل الحرص على توفير المتطلبات الضرورية لذلك.

## 3. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن التجارة الإلكترونية أصبحت عاملاً مؤثراً في نمو اقتصاديات الدول وتعزيز تجارتها الخارجية، وقد غدت وسيلة هامة في زيادة القدرة التنافسية، من خلال تسويق المنتجات وتوفير المعاملات والخدمات الفورية، إضافة إلى تمكين المستهلك أينما كان من الطلب الفوري لسلع والخدمات بتقريب المسافات الجغرافية

## 4. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في إشكالية البحث واختبار صحة الفرضية بالإضافة إلى:

- محاولة الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتجارة الإلكترونية مفهوماً، والتعرض على مزاياها
- التطرق لمفهوم تنافسية المؤسسة ومؤشراتها وكذا استراتيجيات التنافس
- تسليط الضوء على العلاقة الموجودة بين التجارة الإلكترونية وتنافسية المؤسسة
- معرفة مدى تبني التجارة الإلكترونية من طرف المؤسسة محل الدراسة وكيفية مساهمة ذلك في الرفع من تنافسيتهما في السوق.

## 5. الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي أهم الدراسات التي ارتبطت بموضوع دراستنا:

1. مسعود جماني: أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية وتنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية لبعض الوكالات السياحية لمنطقة باتنة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2008. تهدف هذه الدراسة عموماً إلى تحليل ظاهرة التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية المؤسسة ودراسة واقع مؤسسات السياحة في منطقة باتنة إزاء هذه الظاهرة ومدى الاستفادة منها.

2. سمية ديمش: التجارة الإلكترونية حقيقتها وواقعها في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2010، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبين تأثيرها على المجال التجاري، تسليط الضوء على واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر والكشف عن أهم التحديات والعقبات التي تحول دون تطورها.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة لموضوع التجارة الإلكترونية، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التجارة الالكترونية من الجانب النظري.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تنافسية المؤسسة من الجانب النظري.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.
  - لا توجد دراسة تربط بين التجارة الالكترونية وتنافسية المؤسسة
- أما دراستنا فقد تناولت التجارة الالكترونية وكيفية مساهمتها في تحسين أو زيادة تنافسية المؤسسة وذلك من خلال دراسة العديد من التطبيقات التي تشمل عليها التجارة الالكترونية ومدى انعكاساتها ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

## 6. منهجية وأدوات البحث:

يهدف الإجابة على الإشكالية هذا البحث وتحليلها، واختبار الفرضية المقدمة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي والتحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالبحث ومحاولة تحليلها كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية\_ ماسرة\_ مستغانم في الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام أداة علمية والمتمثلة في المقابلة الشخصية التي تمت مع عدد من مسؤولي مؤسسة.

## 7. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي

- 1.7 الحدود البشرية: وتتمثل في إطارات مؤسسة صناعة الكوابل- مجمع صناعي سيدي بن ذهبية- ماسرة- مستغانم
- 2.7 الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور ومساهمة التجارة الالكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة.
- 3.7 الحدود المكانية: خص البحث البيئة الجزائرية بإسقاط المفاهيم النظرية على مجمع صناعة الكوابل سيدي بن ذهبية – ماسرة - مستغانم
- 4.7 الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2025/2024

## 8. هيكل البحث:

من أجل دراسة الموضوع وتحقيق أهداف البحث، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة تناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية حول التجارة الإلكترونية حيث تطرق المبحث الأول إلى تعريف التجارة الإلكترونية وأشكالها وخصائصها، بينما تناول المبحث الثاني سيرورة التجارة الإلكترونية، وخصص المبحث الثالث لتقييمها. أما الفصل الثاني، فقد ركز على أساسيات تنافسية المؤسسة، حيث تناول المبحث الأول أساسيات تنافسية المؤسسة، وتطرق المبحث الثاني إلى استراتيجيات التنافسية، في حين المبحث الثالث تناول العلاقة بين التجارة الإلكترونية وتحسين تنافسية المؤسسة. أما الفصل الثالث، فقد خصص للدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة صناعة الكوابل – مجمع صناعي سيدي بن ذهبية – ماسرة، مستغانم، بالاعتماد على أداة المقابلة الشخصية، ثم عرض نتائج هذه المقابلة والمتمثلة في أجوبة مختلف المستجوبين، وفي النهاية تحليلها والخروج بجملة من النتائج والاقتراحات.

# الفصل الأول

## تمهيد

ما نشهده اليوم هو وجود ثورة حقيقة في تقنية الاتصالات والمعلومات، هذه الأخيرة مكنت من تسريع تدفق المعلومة بكل أنواعها إضافة إلى تغيير مفهوم المسافة والزمن بحيث أصبح الاتصال بالأخر أو تقديم معلومة أو استقبالها لا يستغرق إلا بعض الثواني بعدما كانت العملية تتطلب أياما وشهورا. ومن أبرز هذه المظاهر الاقتصادية ما يتعلق بالاتصالات ظهور بشبكة الانترنت، التي أصبحت تربط بين ملايين الحواسيب والشبكات عبر العالم والتي ساهمت في ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية والتي برزت كأسلوب جديد لعرض وتقديم السلع والخدمات وأصبحت من أبرز وسائل التعامل التجاري على الإطلاق عالميا وإقليميا رغم المشاكل والمعوقات التي تتعرض لها من حيث امن وسرية المعلومات التجارية والجوانب القانونية لهذا النوع من التجارة

في هذا الفصل سنتناول أساسيات التجارة الإلكترونية من خلال ثلاث مباحث تتضمن ما يلي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التجارة الإلكترونية

المبحث الثاني: سيرورة التجارة الإلكترونية

المبحث الثالث: تقييم التجارة الإلكترونية

## المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول التجارة الإلكترونية

ارتبطت ثروة تكنولوجيا المعلومات التي تعد من مظاهر الاقتصادية للاتصالات بظهور ما يعرف بالتجارة الإلكترونية وأصبحت المصطلحات التي شاع استخدامها في عالم الأعمال فالتجارة الإلكترونية تتيح العديد من المزايا للمتعاملين بها سواء المؤسسات أو رجال الأعمال أو الزبائن.

## المطلب الأول: تعريف التجارة الإلكترونية:

لقد وردت عدة مفاهيم للتجارة الإلكترونية نظرا للتطور السريع الذي طرأ على مفهومها، كل تعريف ينظر إليه بمنظور معين سنتطرق إلى أهم التعريف بهدف الوصول إلى تعريف عام يخدم الموضوع.

"هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت أو الأنظمة التقنية البسيطة".<sup>1</sup>

"هي استخدام وسائل الكترونية (اتصالات الكترونية) لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر".

"عبارة كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري ساهمت فيها شبكة الانترنت بصفة إجمالية أو بصفة جزئية، كالتزود بمعلومات (عن طريق شبكة الانترنت أو شبكة تجارية أخرى)، تخص خدمة أو سلعة معينة لاقتنائها لاحقا وسواء تم التسديد؟ إلكترونيا، بصك ورقي نقدا عند التسليم أو بطريقة أخرى".

"عبارة عن تكامل وسائل الاتصال وإدارة البيانات والإمكانيات الأمنية التي تسهل تبادل المعلومات المتعلقة بعمليات بيع السلع والخدمات".<sup>2</sup>

"هي كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري ساهمت فيها شبكة الانترنت أو شبكة تجارية أخرى، تخص خدمة أو سلعة معينة لاقتنائها لاحقا وسواء تم التسديد الكترونيا، بصك ورقي نقدا عند التسليم أو بطريقة أخرى".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نرى أن التجارة الإلكترونية تضمن العناصر التالية:

- أداء العمليات التجارية يتم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة اتصالات بين المتعاملين؛
- تهدف إلى رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفعالية في التعامل؛
- تتيح استجابة سريعة لطلبات السوق من خلال التفاعل بين العملاء؛
- تعمل على تبسيط الإجراءات ووضوح إجراءات العمل.

ومنه يمكن لنا القول أن:

"التجارة الإلكترونية هي إجراء عمليات تجارية بمختلف أشكالها (شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات) بين المتعاملين الاقتصاديين عن طريق تقنية الاتصالات المتمثلة في الانترنت وأي نوع من الشبكات التي ترتبط المشتريين بالبائعين"

<sup>1</sup>إيمان العاني، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2007، ص 50

<sup>2</sup>عمر الخطاب، التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 13.

<sup>3</sup>سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 25.

المطلب الثاني: أنواع التجارة الإلكترونية:

هناك العديد من تصنيفات التجارة الإلكترونية إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً هو تصنيفها حسب الجهات المشاركة فيها أي حسب طبيعة وهوية الأطراف الأساسية المعنية بالتعامل التجاري وذلك بالاعتماد على معيارين أساسيين في التصنيف هما: معيار العلاقة التعاقدية ومعيار محل الهدف التبادل

1. أنواع التجارة الإلكترونية:

إن التطور في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وانتشارها، صاحبه التطور في التجارة الإلكترونية مما أدى إلى تنوع أنواعها وتقسيماتها على نحو كبير

ويمكن توضيح أنواع التجارة الإلكترونية وفقاً للمصنفة التي قدمها كوبل، وذلك كما في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): مصنفة كوبل

تطبيقات الانترنت في الأنشطة التجارية وتبادل المعلومات:

مؤسسة حكومية C2G	مؤسسة لمؤسسة B2B	مؤسسة لمستهلك B2C
مستهلك لحكومة G2G	مستهلك لمؤسسة C2B	مستهلك لمستهلك C2C
حكومة لحكومة G2G	حكومة لمؤسسة G2B	مؤسسة الحكومة B2G

المصدر: إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص 15

وفيما يلي قراءة هذا الجدول وتوضيح مضمون كل خانة يتكون منها:

1.1. التجارة الإلكترونية بين مؤسسة ومؤسسة

ويتم هذا الشكل من التجارة الإلكترونية بين المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات بعضها البعض وذلك باستخدام شبكة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات لأن 25. 25. 25. 25. جاز بعض أو كل العمليات التجارية فيما بينها، ويعد هذا الشكل من أكثر أنواع التجارة الإلكترونية شيوعاً في الوقت الحالي وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للوثائق بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي فهي تقوم بتبادل السلع والخدمات إذا كانت هذه الأخيرة رقمية، باستعمال الشبكة كما تقوم بتبادل البيانات الكترونياً وذلك فيما يخص إبرام الصفقات (طلبات الشراء الفواتير، التسديد...) الخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي، التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 15-16.

<sup>2</sup> كمال رزيق، رحموني بوعلام، التجارة الإلكترونية وإشكالية جبايتها، الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال، الجزء الثاني مكتبة المجتمع العربي،

الأردن، 2010، ص 88-87

## 2.1. التجارة الإلكترونية بين مؤسسة ومستهلك:

في هذا الشكل تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها على متاجر الكترونية افتراضية على شبكة الانترنت وتعرض وتروج لبضائعها وتعقد الصفقات مع المستهلكين الراغبين، ويمثل هذا الشكل النسبة الأقل في التجارة الإلكترونية لكنها في نمو سريع.<sup>1</sup>

## 3.1. التجارة الإلكترونية بين المؤسسات والأجهزة الحكومية:

يشمل هذا النوع المعاملات التي تتم بين المؤسسات والأجهزة الحكومية كأن تطلب هذه المؤسسات من الأجهزة الحكومية معلومات من إدارة الجمارك (مثلا فيما يخص استيراد أو تصدير منتج معين) أو دفع الضرائب المناقصات الحكومية للسلع والخدمات.. الخ.<sup>2</sup>

## 4.1. التجارة الإلكترونية بين مستهلك ومستهلك:

في هذا النمط يكون التعامل بين مستهلك ومستهلك آخر بصورة مباشرة، فعلى سبيل مثال كأن يقوم المستهلك بوضع إعلان في موقعه على الانترنت من اجل بيع أغراض شخصية أو خبرات في مجال موحد.<sup>3</sup>

## 5.1. التجارة الإلكترونية بين مستهلك مؤسسة:

يمثل هذا الشكل من التجارة الإلكترونية العديد من الأنشطة كالتسوق عبر المتاجر الإلكترونية من اجل الاطلاع أكثر على نوعية السلع والخدمات المعروضة من جهة ومقارنة الأسعار من جهة ثانية، كما يضم أيضا هذا الشكل من التجارة الإلكترونية الأفراد الذين يبيعون منتجاتهم عبر الانترنت إلى المؤسسات<sup>4</sup>

## 6.1. التجارة الإلكترونية بين المستهلك وأجهزة الحكومية:

يقوم الأفراد بسداد الضرائب أو رسوم تحديد رخص السيارات للحكومة عن طريق الانترنت، والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها في مواقع الحكومة وغيرها من المواقع على الانترنت.<sup>5</sup>

## 7.1. التجارة الإلكترونية بين الأجهزة الحكومية:

يمكن أن تشمل هذه المعاملات تبادل المعلومات والتنسيق بين الأجهزة الحكومية، كما يمكن أن تشمل أعمالا ذات طابع تجاري كان توجب هيئة حكومية أراضي أو محلات إلى هيئة حكومية.<sup>6</sup>

## 8.1. التجارة الإلكترونية بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات:

حيث تستخدم الحكومة الانترنت في إرسال المعلومات إلى الشركات واستقبالها منهم، كالمعلومات الخاصة بالضرائب والجمارك والأوضاع النقدية الحكومية أخرى.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص 10.

<sup>2</sup> نهلة احمد قنديل، التجارة الإلكترونية، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 25.

<sup>3</sup> إبراهيم العيسوي، مرجع سابق ص 25.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص 16.

<sup>5</sup> مرجع وموضوع نفسها.

<sup>6</sup> كمال رزيق، رحمون بوعلام، مرجع سابق، ص 29.

<sup>7</sup> إبراهيم العيسوي، مرجع أعلاه، ص 15.

## 1.9. التجارة الإلكترونية بين الأجهزة الحكومية المستهلك:

تقدم الحكومة أو الإدارة المحلية من خلال شبكة الانترنت عرض لمختلف اللوائح والقوانين وكذلك حتى عرض خدماتها (كطلب استخراج الوثائق الإدارية الرسمية...)<sup>1</sup>

إذن هناك أشكال متعددة من الأنشطة التجارية وأنشطة تبادل المعلومات التي يمكن ممارستها عن طريق الانترنت، وبالرغم على انه قد يصعب إسباغ الصفة التجارية على بعض المعاملات مثل سداد الضرائب من جانب الأفراد للحكومات ومثل التعاملات بين الأجهزة الحكومية والتي يمكن إدراجها ضمن مفهوم الحكومة الإلكترونية، إلا أن أهمية الإطار المقدم في شكل مصفوفة "كويل" تكمن في انه يشير إلى إمكانيات واحتمالات واسعة لشمول التجارة الإلكترونية أنشطة وممارسات كثيرة ومتزايدة عبر الزمن.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: خصائص وأهمية التجارة الإلكترونية

تتميز التجارة الإلكترونية بعدة خصائص كما لها أهمية كبيرة. سنتطرق إلى التجارة الإلكترونية أولاً ثم إلى أهميتها ثانياً

## 1. خصائص التجارة الإلكترونية:

تتميز التجارة الإلكترونية بعدة خصائص جوهرية، أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي العقد: اعتماداً على علاقة تقنية حديثة ومتطورة يتم التلاقي بين طرفي المعاملات التجارية من خلال شبكة الاتصالات الدولية دون الحاجة إلى طرف ثالث ييسر إجراءات التلاقي.
- غياب المستندات الورقية للمعاملات في التجارة الإلكترونية: حيث يمكن إتمام صفقة تجارية كاملة بدءاً من التفاوض على شراء والتعاقد ودفع قيمة البضاعة واستلامها إلكترونياً (في حالة السلع القابلة للتقديم) دون تبادل مستندات ورقية على الإطلاق. وبالتالي تصبح الرسالة الإلكترونية هي السند القانوني الوحيد المتاح لكلا الطرفين في حالة نشوء أي نزاع بينهما.
- تجاوز الحدود الزمنية والجغرافية: ذلك أن العلاقات القانونية الناشئة عن هذه التجارة ليست حبيسة مكان معين أو دولة معينة ولكنها تنساب عبر حدود الدولة في حرية تامة ترفض الخضوع لأي سيطرة سياسية والتقييد بحدود جغرافية معينة، كما أنها تتيح فرصة التعامل في مختلف الأسواق على مدار أربع وعشرون ساعة.<sup>4</sup>
- اتساع مجال التجارة الإلكترونية: يدخل في مجالات التجارة الإلكترونية العمليات التجارية التي تتم بين المؤسسات بعضها البعض، المؤسسات وعملائها والمؤسسات والحكومات
- فكرة النشاط التجاري: وهي الركيزة الأساسية للتجارة الإلكترونية وذلك لان هذه التجارة مثل بقية الأنشطة التجارية تعتبر عمل تجارياً يهدف إلى تحقيق الربح.

<sup>1</sup>كمال رزيق، رحمون بوعلام، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup>إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup>أمير فرج يوسف، عالمية التجارة الإلكترونية وعقودها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 18-20.

<sup>4</sup>مدحت رمضان، الحماية الجنائية للإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 18.

## 2. أهمية التجارة الإلكترونية:

- للتجارة الإلكترونية أهمية تزداد يوماً بعد يوم، يمكننا إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:
- تسمح التجارة الإلكترونية بالتسوق عبر شبكة الانترنت عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر بين المتعاملين، وبذلك فهي تستغني عن المستندات الورقية وما تستلزم من نفقات كما تساهم في تبسيط وتنظيم عمليات المؤسسات وتحقيق أهدافها، عن طريق القضاء على التأخير في إصدار القرارات الإدارية.
  - ترشيد القرارات التي يتخذها كل من البائعين والمشتريين بما يتميز به من تدفق المعلومات بينهم في الوقت المناسب وبطريقة منسقة ودقيقة، مما يسمح بسهولة المقارنة بين المنتجات سواء من ناحية الأسعار أو الجودة أو طريقة الدفع
  - تعزيز حركة النقل وذلك بسرعة انجاز المعاملات والحصول على أفضل الأسعار لعمليات الشحن، الأمر الذي يخفض من التكاليف التي تتحملها الشركات التجارية نتيجة للتخفيضات الجديدة في عمليات الإمداد والتوزيع.
  - توفر التجارة الإلكترونية حرية الاختيار من خلال توفير فرصة هامة لزيارة مختلف أنواع المحلات على الانترنت، بالإضافة إلى ذلك فهي تزود الزبائن بالمعلومات الكاملة عن المنتجات، ويتم كل ذلك بدون ضغوط على الباعة.
  - تعتبر ذات أهمية خاصة لكل من المنتجين والمستهلكين خاصة في الدول النامية حيث أنها تستطيع التغلب على الحواجز التقليدية للمسافة ونقص المعلومات عن الفرص التصديرية.
  - تسمح التجارة الإلكترونية بممارسة تسويق أكثر فاعلية وذلك باعتماد المؤسسات على الانترنت في التسويق، يتيح لها عرض منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم دون انقطاع طيلة ساعات اليوم، مما يوفر لهذه المؤسسات فرصة أكبر لجني الأرباح بالإضافة إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن.
  - تسمح التجارة الإلكترونية بخفض الأسعار انطلاقاً من وجود العديد من المؤسسات التي تتبع السلع بأسعار منخفضة مقارنة بالمتاجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الانترنت يوفر الكثير من التكاليف مما يصب في مصلحة الزبائن.

## المبحث الثاني: سيرورة التجارة الالكترونية:

إن انجاز الأعمال التجارية الكترونيا يتطلب توفر وسائط الكترونية – يمكن التعبير عنها بتأسيس التجارة الالكترونية-ليتم سير هذه الأعمال وفق خطوات وظروف مناسبة.

## المطلب الأول: أسس التجارة الالكترونية:

تتمثل أسس التجارة الإلكترونية فيما يلي:

## 1. أسس التجارة الالكترونية:

لكي تصبح التجارة الالكترونية متاحة في أي مجتمع فانه لا بد من توفير البيئة المناسبة لها وكذلك المتطلبات اللازمة لتحقيقها، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1.1. البنية التحتية الالكترونية:

تعد البنية التحتية المكون الأساسي للتجارة الالكترونية، فلا يمكن قيام تجارة الالكترونية بدونها، حيث تتمثل أهم عناصر البنية التحتية فيما يلي :

## 1.1.1. عتاد الحاسوب:

وهو مجموع الآلات والأجهزة المكونة لنظام المعلوماتي والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه، وهو عبارة عن آلة الكترونية أوتوماتيكية لمعالجة المعلومات بمختلف أنواعها، ويستطيع حفظ المعلومات واسترجاعها كليا أو جزئيا كلما طلب منه ذلك، ويتميز الحاسوب بقدرته الهائلة على الحفظ وسرعته المذهلة في المعالجة وسهولة التعامل معه.

## 1-1-2 البرامج:

تتمثل في مجموع الأوامر والتعليمات التي تستخدم لتشغيل الحاسب الآلي والاستفادة من إمكاناتها لمختلفة وفقا للإجراءات وقواعد التسيير في المؤسسة بما يتلاءم مع الاحتياجات المنشودة للاستغلال المعلومات.<sup>2</sup> والبرمجيات نوعان: برمجيات النظام وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب، وبرمجيات التطبيق وهي التي تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين، وبدون برمجيات النظام فان أجهزة الحاسوب لا تستطيع أن تؤدي المهام المترافقة مع الحاسوب.<sup>3</sup>

## 1.1.3 الشبكات:

تعني كلمة "شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات مع بواسطة سلك مباشرة، أو طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحاسبات." وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات.

## 1.1.3.1 الانترنت:

شبكة الانترنت هي شبكة التي تقوم بالربط بين النهايات الطرفية المتصلة في إطار النقل على الخط المباشر للبيانات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد خليل أبو زلطة، زياد عبد الكريم القاضي، مرجع سابق ص 85.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 28.

<sup>3</sup> نجم عبيد نجم، الإدارة الالكترونية، دار المريخ، الأردن، 2004، ص 309.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص 88.

شبكة الانترنت هي نظام الاتصالات البيانات والذي يربطنا معها أجهزة وأدوات مستقلة مثل أجهزة والملحقات كالأقراص الصلبة والطابعات ومشغلات الأقراص الضوئية المدمجة، بالإضافة إلى موارد البرمجيات بغرض المشاركة في المعلومات ونقلها بكفاءة وفاعلية بطريقة اقتصادية بواسطة استخدام الوسائل الالكترونية، وتشتمل تلك المعلومات على البيانات والنصوص والرسومات والصور والأصوات والفيديو، واهم خاصية من خواص هذه الشبكة تتمثل في أن كل جهاز كومبيوتر مرتبط بالشبكة يستطيع العمل كجهاز مستقل عن الأجهزة الأخرى.

### 1. 1. 2.3.1 الاكسترانت

شبكة الاكسترانت هي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات الانترنت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترنت مع منع حقائب الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها. أن شبكة الاكسترانت هي شبكة حاسبات مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس الأسلوب عمل الانترنت ومتصلة بالانترنت مع وجود وحدة حماية تسمى الجدران النارية تحمي الشبكة من القرصنة والمتسللين على الشبكات، فالاكسترانت تمثل العمود الفقري لمستقبل الأعمال التجارية الالكترونية في كل أنحاء العالم. إن الهدف الأساسي من الاكسترانت هو سرعة التنسيق والاتصال بين الفروع، وان عملية توظيف فالاكسترانت تعتمد اعتمادا كاملا على فهم العمليات والمخرجات المتعلقة بالعمل التجاري من طلبات وبيع وتسليم وغيرها من النشاطات التجارية.

2.1 الكوادر البشرية: يمثل هذا الجانب احد مقومات نجاح التجارة الالكترونية، لكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذا النوع من التجارة وبعد أن تكون قد جهزت كل الوسائل المادية والتقنية لذلك، يجب عليها توفير قاعدة بشرية مؤهلة لبدا العمل، وتشمل القاعدة البشرية المتخصصين في قطاع تقنية المعلومات وشبكات الاتصال والبرامج التطبيقية ذات العلاقة بالتجارة عبر الانترنت لإدارة العمليات التجارية وعمليات التنظيم والتنسيق مع كافة الأطراف كالمؤسسات المالية.<sup>21</sup>

3.1 التشريعات والقوانين المتعلقة بالتجارة الإلكترونية: وذلك بإقامة بنية وبيئة قانونية وتشريعية توفر الحماية والثقة والأمان للمتعاملين في التجارة الالكترونية لضمان استمرارها، كما يتكفل هذا الإطار القانوني بإيجاد الأدوات القانونية التي تتناسب والتعاملات الالكترونية مثل وسائل التعاقد عبر شبكة الانترنت والشروط اللازمة لذلك فض النزاعات التجارية الالكترونية سواء كانت في داخل الدولة الواحدة أم كانت بين أطراف في دول مختلفة، وكذلك التعامل مع وسائل الإثبات للأطراف المتنازعة تجاريا عبر شبكة الانترنت، وتشمل أيضا هذه التشريعات القضايا المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية، والجرائم الالكترونية وتحديد مفهوم الضرر الناجم عن تلك الجرائم، والتعامل مع التوقيعات الالكترونية.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> خضر مصباح الطيبي، التجارة الالكترونية الأعمال الالكترونية، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 349.

<sup>22</sup> إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص 73.

## المطلب الثاني: مراحل تنفيذ المعاملات التجارية

تمر التجارة الإلكترونية وفقاً لمفاهيم السابقة عبر مراحل عديدة تضمن نجاحها والوصول إلى الغرض من الاعتماد عليها:

## 1. مراحل تنفيذ المعاملات التجارية:

تتم عملية البيع والشراء الكترونياً عبر ثلاث مراحل وهي:<sup>23</sup>

1- مرحلة العرض (الوعد): يقوم العرض (المنتج أو البائع) في هذه المرحلة بعرض السلعة التي يود بيعها مستخدماً أيّاً من الوسائل الإلكترونية المتنوعة للعرض وذلك بعد أن يحدد لأوضاع السائدة في السوق وفق دراسات الجدوى، وقد تكون هذه الوسائل شاشات عرض كبيرة أو الكتالوج الرقمي.

وتصحب عملية العرض توظيف الوسائل الإلكترونية للإعلان عن السلعة والترويج لها بطريقة سهلة وواضحة يستطيع المستهلكون تفهمها، بهدف إقناعهم بالسلعة أو الخدمة، وحثهم على شرائها وكيفية استلامه وسداد قيمتها والذي يكون عادة باستخدام وسائل الكترونية.

1. 2 مرحلة القبول: إذا اقتنع المشتري قد يقرر قبول العرض أي يتلقى العرض من قبل العارض بالقبول من قبل المشتري وينعقد العقد ويقوم القابل في هذه المرحلة بطلب المزيد من المعلومات والبيانات عن السلعة أيّاً كان نوعها ووظيفتها ومواصفاتها ونحو ذلك باستخدام وسائل الإلكترونية أيضاً، ويستطيع أن يعبر المشتري عن ذلك مستخدماً ذات الوسائل بعد التأكد بعدها أنها مؤمنة بواسطة متطورة تحافظ على صحة وسلامة البيانات من جهة، وعلى السرية والمصادقية من جهة ثانية، وهنا يتم عادة للاستخدام الوسائل المتعلقة بالثبوت والتحقق من الطرف الآخر من جهة ثالثة ومن أن المعلومات والبيانات التي يتضمنها العقد ستصله هو، دون اعتراض أو دون الإخلال بما دون القرصنة عليها من جهة رابعة.

3- مرحلة التنفيذ: تعني هذه المرحلة وضع الالتزامات المتقابلة في العقد موضع التنفيذ ويقوم العارض بتوفير السلعة وإعدادها وتجهيزها وتسليمها بالشكل والطريقة المتفق عليها بينهما وتقوم هذه المرحلة على:

- تسليم السلعة: والتسليم تحكمه هنا الشروط المتفق عليها من جهة، وما تمليه طبيعة السلعة من جهة أخرى، مثل هل هي السلعة مادية يستلزم تسليمها في شكل مادي وبشكل مباشر، بحيث يستطيع المشتري إنزالها على الوسائط الإلكترونية مثل الكتب وتذاكر السفر وقد يكون المنتج محل التعامل خدمة، مثل الاستشارات القانونية أو الطبية أو دروس تعليمية أو خدمات حكومية.

- قيام المشتري بتنفيذ الأمر بالدفع: يقابل التنازل عن السلعة قيام المشتري بتنفيذ الأمر بالدفع، وقد تحدث تسوية قيمة المعاملة بالدفع اليدوي عند التسليم نقداً أو بشيك كما قد يتم الدفع بالوسائل الإلكترونية باستخدام بطاقات الائتمان أو الحسم الفوري أو النقود الإلكترونية. ولعله من المفيد التنبيه بأنه لا يشترط أن يتم الدفع عند أو بعد التسليم فقد يحدث قبله وحينما تصل قيمة الصفقة إلى البائع يقوم بإرسالها إلى المشتري.

<sup>23</sup> السيد أحمد عبد الخالق، التجارة الإلكترونية، عقودها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 33-34.

## المطلب الثالث: أمن المعاملات التجارية:

إن من أبرز العوامل التي تُعزز وتدعم بناء مجتمع المعلومات وتطوير التجارة الإلكترونية هو توفير الأمن وتقوية الثقة لدى المتعاملين، وذلك من خلال تهيئة بيئة آمنة يعمل بها جميع الأطراف: البائعون والمشترون ومن يرتبط بهم. توجد مجموعة من التحديات التي يجب أخذها في الحسبان لضمان نقل آمن للمعلومات والتحويلات البنكية بين الأطراف المعنية، وتتركز هذه التحديات في حماية خصوصية المعلومات وسلامتها، والتحقق من هوية الأطراف.

## 1. أمن المعاملات التجارية:

من الطرق المعتمدة لأمن المعاملات الإلكترونية نذكر:

- التشفير: يعتبر وسيلة مهمة لحماية سرية البيانات في الأنظمة الإلكترونية، فهو يهدف لمنع أي شخص من التقاط أو الاطلاع على الرسائل والمعلومات، وبالتالي الحيلولة دون وصولها أو وصولها بشكل غير صحيح إلى الطرف الآخر في التبادل التجاري.

ويعد التشفير بأنه عملية تحويل المعلومات إلى شفرات غير مفهومة (حتى تبدو غير ذات معنى) لمنع الأشخاص غير المرخص لهم من الاطلاع على المعلومات وفهمها، ولهذا تنطوي عملية التشفير على تحويل النصوص العادية إلى نصوص مشفرة وتستخدم مفاتيح معينة في تشفير الرسالة وفك تشفيرها، وتستند هذه المفاتيح إلى صيغ رياضية وخوارزميات معقدة وتعتمد قوة وفعالية التشفير على عاملين أساسيين هما: الخوارزمية وطول المفتاح رقمياً (مقدار بالبايت).

- التوقيع الإلكتروني: الأمر الأساسي في المعاملات التجارية الرقمية هو التحقق من هوية مرسل الرسالة، والتأكد من أنه الشخص المعني وليس منتحلاً للهوية، بالإضافة إلى ضمان عدم إنكار هذا الشخص لإرسال رسالة قد تكون بمثابة عقد إلكتروني. كما يجب على المستلم عدم إنكار استلامه للرسالة.

التوقيع الإلكتروني وسيلة للتحقق من أن صاحب الرسالة أو الصفة هو الشخص الذي قام بإرسالها. وينقسم إلى نوعين رئيسيين:

- التوقيع المفتاحي: يُستخدم في المعاملات البنكية والمالية، مثل البطاقات التي تحتوي على "رقم سري" لا يعرفه سوى العميل، ويدخله عند الاستعلام عن رصيده أو سحبه.

- التوقيع باستخدام الخصائص الذاتية: يعتمد على الخصائص الجسدية للفرد، مثل بصمة الإصبع، ومسح العين، والتحقق من الصوت، وغيرها.

## المطلب الرابع: وسائل الدفع في التجارة الإلكترونية:

لقد تطورت صناعة الخدمات المالية بصورة مذهلة وساعدت على توفير نظم وتطبيقات جديدة لكي تستطيع تحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا المتقدمة، فنجاح واستمرارية التجارة الإلكترونية تتوقف على وسائل الدفع التي يتم الاعتماد عليها عند إتمام العملية البيعية.<sup>1</sup>

## 1. وسائل الدفع في التجارة الإلكترونية:

تتمثل نظم الدفع المستخدمة في التجارة الإلكترونية في الوسائل التالية:

## 1.1. التسديد نقدا عند الاستلام:

يعتبر هذا الأسلوب المستخدم في عملية الدفع من الأساليب الأولى التي اعتمدت في بداية ظهور التجارة الإلكترونية، حيث كان الموقع التجاري يظهر كل المعلومات الخاصة بالسلع المعروضة للبيع، وما كان على الزبون إلا اختيار السلع المراد اقتنائها مباشرة عن طريق الانترنت، وأما تسديد قيمة السلع المشتراة فكان يتم نقدا عند الاستلام.<sup>2</sup>

## 1.2. البطاقات البنكية:

وتُعرف كذلك بالبطاقات الائتمانية، حيث تمكّن صاحبها من الحصول على أموال، أو بضائع، أو خدمات، أو أي شيء ذي قيمة مادية، وتتخذ البطاقات البنكية الأشكال التالية:

## 1.2.1. بطاقات الدفع: يحول حاملها سداد مقابل السلع والخدمات حيث يتم تحويل ذلك المقابل من

حساب العميل إلى حساب التاجر، لذلك تعتمد هذه البطاقات على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى

البنك.<sup>3</sup>

## 1.2.2. بطاقات الصرف:

تتيح هذه البطاقة لحاملها شراء على الحساب في الحال، على أن يتم التسديد بصورة لاحقة فهي لا تتضمن أي معنى للائتمان بل على حاملها أن يسدد قيمة مشترياته مباشرة بمجرد إرسال الفاتورة له ولا يتحمل جراء ذلك أي فوائد في الفترة ما بين الشراء والسداد، ولا تتجاوز فترة الائتمان فيها مدة الشهر حيث أن لمحاكاة فيها تتم شهريا، وفي حال تأخر العميل عن السداد خلال الفترة المحددة فإن البنك يحمله فوائد.<sup>4</sup>

## 1.3. البطاقات الذكية:

هي عبارة عن رقاقة إلكترونية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل: الاسم، العنوان، المبلغ، المتصرف فيه، أسلوب الصرف (حيث تعد هذه البطاقة من البطاقات التي يختار العميل طريقة التعامل بها سواء

<sup>1</sup> نهلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> [http://www.damascusuniversity.sy/mag/law/images/stories/1-2012/a/571-590.pdf\(20/01/2013\)](http://www.damascusuniversity.sy/mag/law/images/stories/1-2012/a/571-590.pdf(20/01/2013)), consulté le 13/03/2025 à

14h .

<sup>3</sup> محمد أمين الرومي، التعاقد الإلكتروني عبر الانترنت، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2004، ص 136.

<sup>4</sup> نضال إسماعيل برهم وآخرون، أحكام عقود التجارة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار الثقافة، الأردن، 2011، ص 34.

كان التعامل عن طريق الدفع أو الائتمان)، وحدود المصروفات المالية فضلات عن بياناته الشخصية والرقم السري.<sup>1</sup>

واهم وظيفة يمكن أن تقوم بها البطاقة هي تأمين إجراء التحويلات المالية داخل شبكة الانترنت نظرا لاعتمادها على تكنولوجيا شديدة التعقيد والتخصص تجعل عملية تزويرها أو التلاعب فيها أمرا مستحيلا. ومن أمثلة هذا النوع من البطاقات بطاقة (موندكس) التي تتجها مجموعة من الشركات الأمريكية والأوروبية المتخصصة.<sup>2</sup>

#### 4. الشيكات الالكترونية:

يعرف الشيك الالكتروني بأنه المكافئ للشيكات وهو رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك ويقوم بمهمته كوثيقة تعهد بالدفع ويحمل توقيعاً رقمياً يمكن التأكد من صحته الكترونياً وهو يختلف عن التوقيع العادي المكتوب باليد، حيث يتضمن ملفاً الكترونياً آمناً يحتوي على معلومات خاصة بمحرر الشيك ووجهة صرف هذا الشيك بالإضافة إلى معلومات أخرى: تاريخ صرف الشيك، قيمته، المستفيد منه ورقم الحساب المحول إليه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نهلة أحمد قنديل، مرجع أعلاه، ص 83.

<sup>2</sup> رضوان رأفت، عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، ص 54.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 12.

## المبحث الثالث: تقييم التجارة الإلكترونية

هناك بعض أوجه التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي قد يكون لنا في استخدامه أو عدم استخدامه اختيار، وبعضها الآخر ليس لدينا في استخدامه اختيار ويجب ان نستخدم هذا النوع من التكنولوجيا الحديثة عاجلاً أو أجلاً رضينا أم لم نرضى، ومع التطورات الهائلة التي شاهدها الاتصالات الدولية وتكنولوجيا المعلومات، تتحول التجارة الإلكترونية لتصبح جزء من الواقع الاقتصادي الدولي ولا شك أن لهذه التجارة القائمة على الانترنت مزايا كثيرة كما لها مآخذ كثيرة، وهذا قد يبدو من طبيعة الأشياء في الأعمال فما ينشئ القيمة يفرض تحمل التكلفة، وان الأعمال تقبل هذه الثنائية المتبادلة من المزايا والأعباء المترافقة معها.

## المطلب الأول: مزايا وعيوب التجارة الإلكترونية.

## 1.2. مزايا التجارة الإلكترونية

ينسب للتجارة الإلكترونية مزايا متعددة شجعت على تبنيها واستخدامها في الأسواق التجارية، ونرصد فيما يلي أهم هذه المزايا.

- تعمل على تدفق المعلومات في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه المتعامل إلى اتخاذ القرار المناسب.
- تعد وسيلة متميزة للوصول إلى لأسواق العالمية بسرعة مذهلة وبنفقات قليلة.
- تحسين فعالية نظم إدارة سلاسل التوريد بفضل استخدام تقنيات التجارة الإلكترونية والاستغناء عن بعض قنوات التوريد التقليدية بالإضافة إلى سرعة تبادل المعلومات بين الأطراف المستفيدة وشركات الأعمال.
- تقديم توليفة متنوعة ومتكاملة من الخدمات الإلكترونية قبل وأثناء وبعد إتمام تنفيذ المعاملات التجارية مثل تسهيلات استخدام نظم الدفع الإلكتروني، النقود الإلكترونية، تقديم المعلومات الضرورية عن المعاملات التجارية لحماية ممتلكات الزبون، ضمان سرية المعاملات التجارية، إصدار الفواتير واستلام الطلبات إلكترونياً وتقديم خدمات الاستشارات الإدارية.<sup>1</sup>
- تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح حيث أن تكوين متجر إلكتروني أقل كلفة من تكوين متجر فعلي وصيانته فالتجارة الإلكترونية خفضت تكلفة المعاملات<sup>2</sup> وعدد الموظفين مقارنة بالتجارة التقليدية من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية ومعالجتها وتوزيعها وحفظها واسترجاعها مما أدى إلى زيادة الأرباح.
- توسيع الأسواق للوصول إلى الأسواق العالمية: إن عملية حفظ المعلومات بشكلها الرقمي تبدأ لحظة إدخال طلب الشراء وليس كما في التجارة التقليدية التي تمر بمراحل متعددة تبدأ من الطلب الشفوي وتحويله إلى فاتورة مكتوبة وتخزينها في قواعد البيانات.

## 1.2. عيوب التجارة الإلكترونية:

- مثلما للتجارة الإلكترونية فوائد ومزايا فهي لا تخلو من العيوب والسلبيات، ومن أهمها:
- إمكانية الشراء باستخدام بطاقات ائتمانية مزيفة من قبل بعض العملاء، مما يحمل أصحاب هذه البطاقات بأعباء مالية عن سلع وخدمات لم يقومون أصلاً بشراءها.

<sup>1</sup> محمد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 276-277.

-يمكن حدوث تلاعب ببيانات النسخ الأصلية الخاصة بطلبات الشراء أو إرسال البضائع، وذلك نتيجة لعدم وجود مستندات ورقية، وعدم إمكانية التوقيع بخط اليد مما يهدد الحقوق والمصالح الخاصة للأفراد والمشروعات على حد سواء.

-هناك احتمالات لحدوث عمليات نصب واحتيال بسبب صعوبة التحقق من شخصيته المتعاملين،  
-من الممكن القيام بطلب استيراد سلع ممنوع استردادها في الأسواق المحلية للدولة التي تطلبها.  
-سهولة إفشاء أسرار العملاء والبنوك والشركات إلى المنافسين من خلال اختراق شبكة الانترنت.  
-اختفاء إدارة التسويق لتقليدي، وظهور بلاغتها شبكات من الحاسبات الآلي:

### المطلب الثاني: تحديات التجارة الالكترونية:

من ضمن التحديات أو معوقات التجارة الالكترونية ما يلي<sup>1</sup>:

-تمثل كلفة الوصول للانترنت عائقا أمام أولئك الأفراد الذين لا يمتلكون جهاز حاسوب الكتروني فبالنسبة لعدد كبير من الناس خصوصا من ذوي الدخل المنخفضة يشكل الإنفاق على شراء وتشغيل حاسوب عقبة مالية أمامهم، حيث ينبغي عليهم دفع اشتراكات منتظمة، إلا أن الجهود الرامية لإلغاء تكاليف الربط بالانترنت، وإعفاءات الاشتراك في عدد متنام من دول العالم ستؤدي حتما إلى تشجيع مختلف الناس على استخدام الانترنت على نطاق واسع

-تمثل بعض قضايا الأمن مثل امن المواقع على الانترنت والخصوصية والتشفير وتدقيق الهويات مشاكل حقيقية تؤرق الكثيرين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات. والواقع أن مثل هذه المخاوف تشكل عائق حقيقي أمام استخدام وانتشار الانترنت على نطاق واسع جدا لأغراض التسوق أو التعاملات التجارية مثلا، وتبذل اليوم جهودا كبيرة من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات والمؤسسات والجمعيات والحكومات لضمان امن الانترنت وذلك من خلال إجراءات احتياطية تجعل استخدام الانترنت آمنا.

-انعدام الثقة ومقاومة المستخدم لبعض الزبائن لا يثقون في الباعة المجهولين الذين لا يرونهم ولا يثقون بالمعاملات غير الورقية ولا بالنقد الالكتروني، بالإضافة إلى انعدام لمس المنتجات فبعض الزبائن يودون لمس وتفحص المنتجات قبل شرائها.

-الكثير من الأمور القانونية لم يتم حسمها بعد في التجارة الالكترونية، حيث لا يوجد قوانين ناجحة وتشريعات كافية تمثل هذه التجارة لتأمين مختلف التبادلات والاعتراف بقانونية رسائل بيانات الكترونية. كذلك عدم كفاية القوانين لحل النزاعات التجارية وكذا معاقبة مرتكبي لجرائم الذين يقومون بالاقتحام المواقع والسطو على المعلومات أو نشر الفيروسات أو تدمير قواعد البيانات أو ابتزاز المؤسسات التجارية، وأيضا من ضمن المشاكل الأكثر بروزا على الساحة الالكترونية تلك المشكلة المتصلة بالتقاضي، حيث انه يكون في كثير من الأحيان من المستحيل تحديد الجهة التي تمتلك السيادة أو السلطة لمحكمة من يقومون بالانتهاك القوانين أو ارتكاب الجرائم عبر الانترنت.

هذه أهم التحديات التي تواجهها التجارة الالكترونية على الصعيد العالمي، أما التحديات التي تواجه التجارة الالكترونية على الصعيد العربي فلنذكر منها:

<sup>1</sup> خديجة جمعة الزويني، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص 58-60.

-من المعروف أن اللغة العربية لا تمثل إلا بالنسبة منخفضة من ساحة الاستخدام على شبكة الانترنت وهذا يعد عائقا رئيسيا أمام نجاح تجارة التسوق الإلكتروني في المنظمة العربية.

-عدم الوعي بوسائل التجارة الإلكترونية: إن عدم قناعة الأطراف من جدوى التعامل بالوسطاء الإلكترونية يعرقل مسير التجارة الإلكترونية، وبما إن المستهلك طرف أساسي في هذه التجارة ومن دونه لا يمكن أن تتم فسلوكه الذي لا زال سلوكا متخوفا من اقتحام العالم الجديد. ولعل أكبر حاجز اتجاه التجارة الإلكترونية هو انعدام الثقة وعدم القناعة بأمان هذه المبادلات وتحديد وسائل الوفاء، بالثمن عبر تقنيات الدفع الإلكتروني

-من الصعوبات التي تقف حائلا دون تطبيق التجارة الإلكترونية عربية تتمثل في متطلبات البنية التحتية وهو تحدي ذو طبيعة تقنية يتصل به تحديات بناء وتطوير الكوادر البشرية في حقل المعرفة التقنية.

-هناك عوامل نفسية وسياسية تحول دون تحقق الانطلاقة المنشودة، فالمؤسسات العربية لم تشجع بعد بثقافة الانترنت، وهي لا تزال تقف تجاه هذه الوسيلة الثورية في التعامل موقف المتردد لخائف من الحوض في تعامل غير معهود وخارج عن الوسائل التقليدية المألوفة لديه

-هناك ضعف في أنشطة البحث والتطوير، حيث تدل المؤشرات إلى تدني مستويات القدرة العلمية والتكنولوجية لدول العربية مع تواضع إعداد العملاء والباحثين في الوطن العربي مقارنة بالبلدان الصناعية وانخفاض حجم الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير في الأقطار العربية.<sup>1</sup>

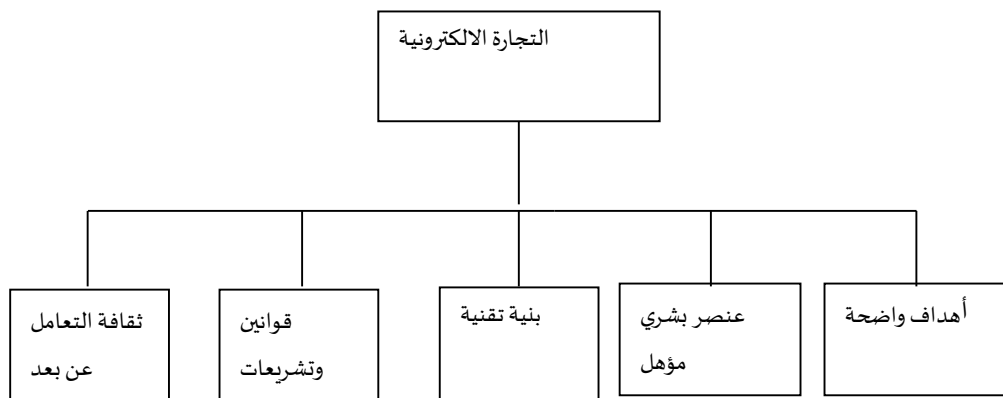
**المطلب الثالث: متطلبات التجارة الإلكترونية:**

تتضمن التجارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الهامة لنجاح هذه التجارة والمتمثلة فيما يلي:

**1. متطلبات التجارة الإلكترونية:**

إن الانتقال من التجارة التقليدية إلى التجارة الإلكترونية يتطلب التوليف بين جملة من العناصر، يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم 02: متطلبات التجارة الإلكترونية:



المصدر: العمري سليمة، مدخل مفاهيمي للتجارة الإلكترونية متطلباتها ومعوقاتها، مجلة دراسات إنسانية اجتماعية، المجلد 13، 2024/01/16، ص 480

<sup>1</sup>نوري منير، دور المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية للدول العربية في العصر الرقمي، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص 471

- الأهداف الواضحة: ونقصد بها كل ما تستهدفه المؤسسات والحكومات وحتى الأفراد من انتهاز التجارة الإلكترونية، تتباين هذه الأخيرة من مجتمع إلى آخر لوجود اعتبارات اقتصادية، اجتماعية وثقافية. كما لا تعدو أن تكون هذه الأهداف خططا مرحلية أو بعيدة المدى في ممارسة التجارة بتتبع أساليب حديثة مع الحفاظ على أخلاقيات العمل التجاري بوجه عام.

- العنصر البشري المؤهل: حتى تحقق التجارة الإلكترونية أهدافها المسطرة مسبقا، تستوجب موردا بشريا مؤهلا له القدرة على التحكم في الأجهزة المختلفة (الهاتف النقال، اللوحات، الحواسيب...) وكذا برامج تطبيقها (التطبيقات المكتبية، تطبيقات شبكات الاتصال...) فضلا عن ذلك تحكم في اللغات الأجنبية. على مستوى المنظمات والشركات ومختلف الهيئات المهمة بمجال التجارة الإلكترونية بالتدريب وتحفيز الأفراد مطلبا ملحا في ظل ما تنطوي عليه هذه الأخيرة من تقنية المعلومات الجديدة وتحديثها المستمر.

- البنية التقنية: وتتمثل في جملة من الأجهزة الصغيرة أو الكبيرة البسيطة منها والمعقدة، وكذا البرامج والتطبيقات الخاصة بالتجارة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك، ضرورة وجود شبكة الانترنت وغيرها من شبكات الاتصال الأخرى تتيح الاتصال بين الأطراف المشاركة في مجالاً لتجارة الإلكترونية أفرادا كانوا أو مؤسسات، شركات محلية أو دولية.

- القوانين والتشريعات: إن سن القوانين والتشريعات الخاصة بمجال التجارة الإلكترونية من شأنه تنظيم التجارة عموما والتجارة الإلكترونية على وجه الخصوص ، من ناحية أخرى، تعتبر القوانين والتشريعات، ضمان لحقوق جميع الأطراف الفاعلة في هذا النشاط الاقتصادي سواء على المستوى الوطني أو الدولي، كما تحمي هذه الأخيرة الأنظمة المالية والملكية الفكرية، وتبين كيفية ممارسة التجارة الإلكترونية في أي مجتمع ومدى الاستفادة منها على اعتبارها ظاهرة عالمية تخطت الحدود الجغرافية، وأمثلة ذلك: شكل العقود وكيفية العمل بها، الدفع وغيرها.

- ثقافة التعامل عن بعد: إن شيوع ثقافة البيع والشراء وتبادل الخدمات المختلفة عبر شبكات الانترنت يقضي تدريجيا على مظاهر التجارة التقليدية، كما أن تنامي درجة الوعي المجتمعي نسبيا يجعلها تستوعب أن هذه الممارسة الجديدة لا تمثل ثقافة مضادة للثقافة السائدة في المجتمع مما يتطلب التشجيع على استمرارها ووجودها وانتشارها، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى المشاركة في بناء اقتصاد قوي مع قطع النظر عن الأساليب المعتمدة.

لذلك بات من الضروري توفير بنية متطورة للاتصالات عن بعد ومدعمة بنظم جيدة، مع تقديم "التسهيلات اللازمة للوصول إلى الانترنت بكلفة معقولة ومتاحة لأكثر أفراد المجتمع بما في ذلك الحصول على أجهزة الحاسوب". (احسان، 2012، ص 2018)

## خلاصة

إن الدخول لعالم التجارة الالكترونية نتج عنه الاستفادة من إمكانياتها الهائلة، فهي تسمح للمؤسسات والأشخاص بعرض منتجاتهم وخدماتهم عبر شبكة الانترنت بحيث يراها الأفراد في كل مكان من العالم وفي أي وقت من ساعات النهار أو الليل مما يزيد من فرص بيع المنتجات، كما أن تكلفة الوصول للعملاء عبر شبكات الانترنت منخفضة عما يمكن تحمله في التجارة التقليدية لنجاح هذا النوع من التجارة الالكترونية يجب توفر بعض المعايير الضرورية مثل البنية التحتية ونظام مصرفي فعال ووسائل اتصال متطورة وبتكلفة مناسبة. رغم ما تقدمه التجارة الالكترونية من مزايا إلا أنها تواجه تحديات قد تعرقل من نموها وتطورها المتمثلة في الأمن وضعف أنشطة البحث والتطوير كما انه لم يتم بعد ضبط وتنظيم الإطار القانوني لهذا النوع من التجارة.

## الفصل الثاني

## تمهيد

تميزت السنوات الأخيرة بظهور تغيرات عديدة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، حيث نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم، كما أن على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يقوم على التواصل والاتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية والانترنت ومن أثار هذا العصر الجديد بروز ما يعرف بالتنافسية حيث أصبحت الكثير من المؤسسات تركز على قدرتها وميزاتها التنافسية وعلى سرعتها على التكيف مع التطورات و التغيرات العديدة والسريعة في المحيط وهذا من اجل تحسين موقعها في الأسواق أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

وعلى هذا الأساس سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى تنافسية المؤسسة ودور التجارة الالكترونية في

تحسينها وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات تنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافسية

المبحث الثالث: علاقة التجارة الالكترونية بتحسين تنافسية المؤسسة

### المبحث الأول: أساسيات تنافسية المؤسسة

في ظل بيئة عالمية شديدة التغير ونتيجة للتقلبات والتحولت السريعة التي عرفها محيط المؤسسة وما رافقها من موجة التحرر للتجارة العالمية ورؤوس الأموال والمعلومات، باتت التنافسية هي التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات، هذه الأخيرة أصبحت تسعى إلى بناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسها والصمود أمامهم.

### المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة وأهميتها

هناك العديد من التعريف المختلفة حول تنافسية المؤسسة إذ انه لم يتفق المفكرون والباحثون في مجال الإدارة على تقديم تعريف دقيق ومحدد لها. ولقد تم التطرق للنقاش حول مسألة التنافسية خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك عقب الأزمة الاقتصادية التي مست الاقتصاد الأمريكي، والتي كان سببها تدهور أوضاع المؤسسات الأمريكية أمام منافساتها الأوروبية والآسيوية.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم تنافسية المؤسسة

فقد عرف البعض التنافسية على أنها تلك: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين مع مقاومة منافسها". وهناك من يعرفها «قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر والوقت وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها<sup>2</sup> يمكن إضافة تعريف آخر بان "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".

كما تعرف أيضا بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بتحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار، تجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال إلى تحسين المراكز التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطورية... الخ"<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تنافسية المؤسسة هي قدرة مؤسسة على البقاء والاستمرارية والتطور وهذا بتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة بأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على أقوى حصة سوقية مما يحقق لها التفوق والريادة على المنافسين.

#### 2- أهمية التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في المحيط الاقتصادي المعاصر، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مولة عبد الله، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط التنافسية والدولية جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 2.

<sup>2</sup> محمد سلامي، الميزة التنافسية، دار الهناء، الطبعة الأولى، 2010، ص 210.

<sup>3</sup> الطيب الداودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة..

<sup>4</sup> صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في رفع تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 119

-استباق المؤسسة بتطوير المنتجات والخدمات والأساليب المستخدمة سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء، ومن ثم الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كأحدى أهم الركائز للمؤسسات في عملياتها التنافسية.

-تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة، في كل ما يميزها عن المنافسين من جهة نظر الزبائن الحاليين والمرتبين.

-التنافسية تعطي فرصة للمؤسسات الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى السوق العالمي.

-العولمة وما نتج عنها من حركة انفتاح الأسواق العالمية.

-التنافسية أدت إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات الزبائن.

-التنافسية تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يساهم في التنمية الاقتصادية -تساعد على ترك الأساليب النمطية والتقليدية في العمل والانتقال إلى الأساليب المرنة والمتطورة التي تتواءم مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين.

-الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية:

يوجد العديد من أنواع التنافسية، ويمكن ذكر أهمها<sup>1</sup>

#### 1-التنافسية السعرية:

تعرف التنافسية السعرية على أنها القدرة على إدماج وإدخال منتجات دولة معينة للأسواق الدولية بطريقة مربحة، والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية والتنافسية لها.

وتحدد التنافسية السعرية لدولة معينة انطلاقاً من ثلاث محددات رئيسية وهي: سعر الصرف، معدل الأجور والأسعار النسبية للمنتجات المحلية مقارنة بالدول المنافسة. وبالرجوع إلى الميزتين النسبية والتنافسية فهما تسمحان للدولة بالاندماج بطريقة جيدة في التجارة الدولية

#### 2-التنافسية الهيكلية:

هي مجموعة من العوامل غير المتغيرة نسبياً وذات طبيعة هيكلية، والتي تؤثر بصفة مستديمة على نمو الحصة السوقية وبالتالي تأخذ طابعاً طويلاً الأمد، وهذا النوع من التنافسية أصبح أكثر أهمية لدى الدول المتقدمة الأكثر تصنيعاً، والتي تعطي المنتج ذو الجودة العالية الأولوية مهما كان سعره مرتفعاً.

#### 3-التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. إذ أن ذلك يفرض عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية. كما تتركز عملية الإبداع التكنولوجي على رأس مال بشري وفكري، وتحتوي على عناصر عديدة، مثل التعليم، والتطوير، الطاقة الإبداعية ...

<sup>1</sup>صالح محمد، مرجع سابق، ص 119.

#### 4-التنافسية التنظيمية والتسييرية:

تعني التنافسية التنظيمية تنظيم وظائف المؤسسة بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة، وطبيعة تنظيم القرارات، ودرجة الاندماج. إما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. ويتعلق مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسئولو المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والمهتمين.

#### المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ومجالاتها

التعرف على مدى قوة تنافسية المؤسسة، يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس لنا قوة تنافسيها وبالتالي مدى نجاح هذه المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها، ومن بين هاته المؤشرات نجد:

##### 1. مؤشرات التنافسية:

بالنسبة إلى مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، نجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم الوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:<sup>1</sup>

##### 1. 1 مؤشر الربحية:

تعتبر الربحية مؤشرا هاما لقياس تنافسية المؤسسة، فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة، كلما كانت فترة بقاءها في السوق أطول وبالتالي رفع حصتها السوقية، فالربحية يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب اعلي من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وان تستمر في ذلك على المدى الطويل

##### 1. 2 مؤشر التكلفة:

حسب قوانين المنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة إنتاجها مرتفعة، وبالتالي ارتفاع أسعار منتجاتها التي قد تشكل لها حاجز نحو ارتفاع مداخيلها والرفع من حصصها السوقية ويرجع ارتفاع تكاليف الإنتاج إلى سببين: إما الارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج، أو انخفاض إنتاجية المؤسسة أو لسببين معا.

##### 1. 3 مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

يقيس هذا المؤشر مدى فعالية المؤسسة من خلال تحويل مداخلاتها (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات من سلع وخدمات، فإذا كانت إنتاجية مؤسسة ما منخفضة يعني ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها، والتي قد تفقد من خلاله المؤسسة حصصها السوقية لصالح مؤسسات أخرى، لان ارتفاع تكاليف الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الأسعار الذي بدوره إلى عزوف الزبائن عن اقتناء سلع ومنتجات المؤسسة، فنلاحظ أن هناك علاقة طردية بين مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومؤشر الحصة السوقية، فارتفاع المؤشر الأول يؤدي إلى ارتفاع المؤشر الثاني.

#### 4-مؤشر الحصة السوقية:

<sup>1</sup> حمزة بن الزين «دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014»، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 23.

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي نحكم من خلالها على تنافسية مؤسسة ما، فإذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق دال ذلك على قوة تنافسية هذه المؤسسة خاصة إذا كان هذا السوق مفتوح وبدون قيود ويوفر فرص للنمو والتطور، فانه سيشكل ارض خصبة للمؤسسات الراغبة في التطور والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة .

## 2- مجالات التنافس:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات ما يلي:

2. 1 التنافس بالوقت: حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة (تموين، إنتاج، تسويق) واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة وعاملا مهما وبعدا استراتيجيا، لذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة ويرتكز التنافس بالوقت على ثلاث عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

الوقت الاستراتيجي: وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، التقييم السريع للحلول الممكنة واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك والحرص على أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

-وقت الإمداد: نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع والخدمات القادمة من الموردين، التدفقات الموجهة للزبائن والمستهلكين، التدفقات الداخلية وتدفقات المعلومات وتسهل المؤسسات لتقليص وتسريع حركة مرور هذه التدفقات أي تقليص وقت الإمداد ومن الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد نظام (Just a temps) الذي أعتمد في اليابان خلال فترة السبعينات قبل أن ينتشر في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية ويعرف بأنه: " اتجاه تسييري تتبعه المؤسسات لإنتاج السلع والخدمات خلال أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وضبط حركة الإنتاج وإتاحة نظام العمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو الآلات لتسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين في الوقت المناسب."

- وقت التجديد (الابتكار): ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد، أي تقليص وقت التجديد والابتكار رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق والتجديد الدائم لها.

2. 2 التنافس بالجودة: ما من شك فان الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية، ومصدر لتميز المؤسسة وارتفاع قدرتها التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

<sup>1</sup> بلقاسم رابع وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول لمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 07-08.

- ✓ حاجات المستهلك هي أساس تصميم ;
  - ✓ جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا ;
  - ✓ تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة ;
  - ✓ اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز ;
  - ✓ تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ السليم للتصميمات ;
  - ✓ تطوير علاقة المؤسسة بالموردين ;
  - ✓ تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة ;
  - ✓ الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة ;
  - ✓ استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
  - ✓ 3 التنافس بالتكلفة: تعرف تنافسية التكاليف بأنها: " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحديّة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى." فلا يمكن أن تكون الأسعار تنافسية للمؤسسة دون الضبط المستمر للتكاليف.<sup>1</sup>
2. 4 . التنافس التكنولوجي: بهدف احتلال مركز تنافسي تعمل لمؤسسات القطاع الواحد على الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية تعمل المؤسسات على تقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة والمعارف العلمية وبراءات الاختراع حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة.
2. 5 . التنافس بأسعار: يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها وتعرف التنافسية بأنها: " امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها." أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب على منتجاتها أو حجم الأرباح.
- ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مجالات التنافس عديدة وهي متعلقة بالوقت والجودة و بالتكنولوجيا وبالتكلفة، ومهما اختلفت وتنوعت هذه المجالات فأن هدفها هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز البقاء والاستمرار في السوق

<sup>1</sup> أحمد سيدي مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، بدون دار نشر، مصر، 2003، ص 21.

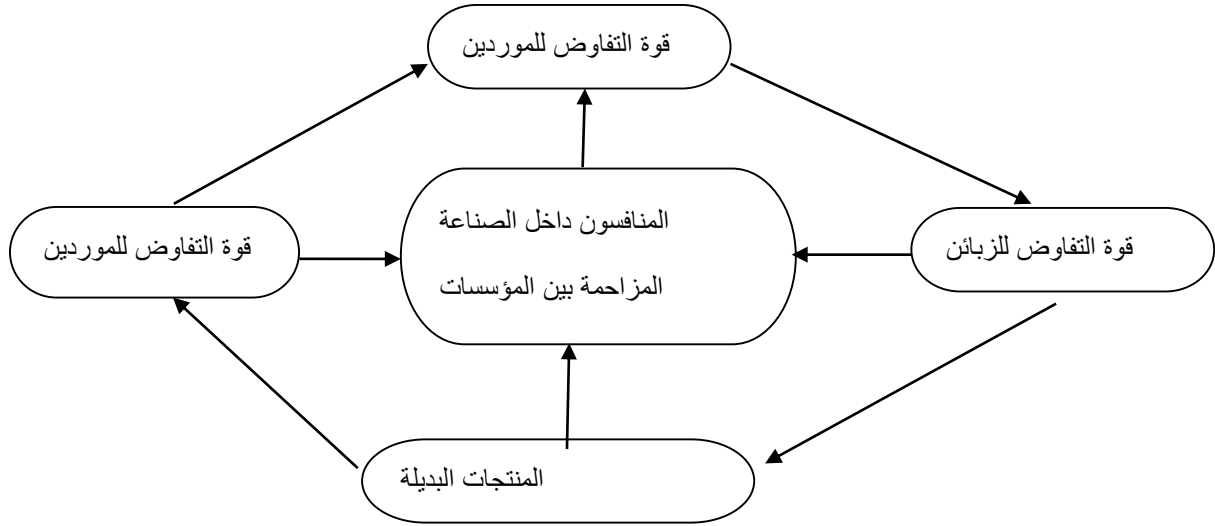
## المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية:

إن المؤسسة في ضوء التنافسية وتعدد المؤسسات التي تمارس نفس نشاطها في محيطها، فهي تبحث دائما عن الإستراتيجية الملائمة للتنافس وفوزها بالنصيب الأكبر من السوق ويتم ذلك بتحليل قوى التنافس.

## المطلب الأول: تحليل قوى التنافس لبورتر:

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة، فصياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقاتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من اجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع ما يكن بورتر نموذج لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.

الشكل رقم (02): القوى التنافسية الخمس لبورتر:



المصدر: سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات الثمينة،

المجلد 08، العدد 01، جوان، 2021، ص 263

1.1-تهديد الداخلون المحتملون: يشكل دخول منافسين جدد تهديد المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما

ضعفت حواجز الدخول إليه إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالاً أو أكثر مما يأتي:

- التكلفة لكل منتج تتأثر بحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم). المؤسسة التي تحقق اقتصاديات الحجم تستطيع الاستفادة من تكلفة أقل.

-تنوع أو تمايز المنتج

-احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة

- تكاليف التمويل.

-قنوات التوزيع.

-سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقاً في وجه الداخلين الجدد

1.2 تهديد المنتجات البديلة: يوجد خطر آخر يكمن في المنتج الذي يظهر في السوق ليحل مكان المنتج الحالي. إذا كان المنتج المنافس فعالاً في تلبية حاجة أو رغبة في السوق، وكان سعر المنتج الحالي مرتفعاً أو في طريقه للارتفاع، فإن المنتج المنافس الجديد يشكل تهديداً كبيراً للمنتج الحالي ويكون بديلاً عملياً له. تسعى مؤسسات القطاع في بعض الحالات للتصرف بشكل جماعي لمواجهة المنتجات المنافسة، مثل الحملات الإعلانية المشتركة أو المتابعة الجماعية لتطور المنتجات التي تهدد القطاع.

1.3 القوة التفاوضية للزبائن: يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة أجالاً لتسليم، الخدمة، ويمكن القول إن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

-فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.

-الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.

-توافر العديد من المنتجات البديلة.

-احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.

-المنتجات نمطية وغير متميزة

-بحث المشتري على أسعار أقل.

-انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جداً).

1.4 القوة التفاوضية للموردين: على المؤسسة تجديد القوة التفاوضية أو قوة المساومة لدى الموردين الذين قد يهددون برفع سعر منتجاتهم أو مواردهم أو حتى تقليص جودتها أحياناً، أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين وهذا دون الخوف من فقدان حصتها السوقية ومكانتها في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها.

وإذا لم تكن المؤسسة قادرة على مسايرة شروط مورديها الأساسيين فأنها تضع نفسها في حالة العجز المؤقت لمواصلة نشاطها خصوصاً مع عدم مقدرتها على امتصاص ارتفاع التكاليف الناتجة عن تلك الشروط، وترتبط قوة الموردين بثلاث عناصر مهمة وهي:<sup>1</sup>

-طبيعة مجموعة الموردين: حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد .  
-طبيعة الموارد: تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون .

-التكاليف: تكون المؤسسة الزبونة للمورد اقل حساسية لتقلبات أسعار الموارد حيث تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج وتكاليف التحول من مورد لآخر.

1.5 المنافسون في القطاع: تشكل المنافسة بين الشركات في القطاع أساساً رئيسياً لتحديد جاذبية الصناعة. تسعى الشركات العاملة في نفس القطاع إلى تحقيق موقع قوي يسمح لها بتحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا من خلال التنافس فيما بينها. وتعتمد شدة هذه المنافسة على عدة عوامل، منها:

-سرعة أو بطء نمو القطاع ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية وقد يؤدي إلى الصراع من اجل حصص السوق بين المؤسسات  
-غياب التميز؛

-أهمية التكاليف الثابتة وتكاليف الخروج من السوق؛

-وجود او عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس:

لقد حدد بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الاستراتيجيات لتنجح وان لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسي وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي الى أداء اقل من المتوسط وهذه الاستراتيجيات.

1- الإستراتيجيات العامة للتنافس:

2. 1. إستراتيجية عن طريق التكاليف:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التكلفة الأدنى في صناعة المنتج، من خلال تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات والإجراءات الكافية بتخفيض التكاليف مثل الاستغلال الأمثل للموارد، الاستفادة من اقتصاديات الحجم الحصول على مزايا سعريه من الموردين، ضبط النفقات، زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>

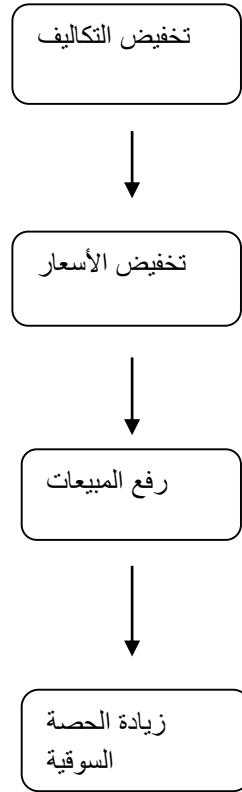
فحسب بورتر المؤسسة أكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف اقل وذلك من اجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر اقل من سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال:<sup>3</sup>  
-الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى التقليل من تكلفة الوحدة؛

<sup>1</sup>Armand Payant et autres, Analyse Concurrentielle 'manuel de gestion' ellpse' Paris ,1999,p 151.

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي- أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 113-114.

-اكتشاف الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛  
 -استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة؛  
 -استخدام طرق وأساليب تخفيض التكلفة في الإنتاج والتوزيع .  
 واختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج نفس المنتج لفترة طويلة وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.  
 وبين الشكل أدناه أثر إستراتيجية السيطرة على التكاليف على تنافسية المؤسسة حيث أن تخفيض التكاليف سيؤدي بالضرورة إلى تخفيض سعر المنتج الأمر الذي سيمكن المؤسسة من بيع كميات أكبر ومن ثم زيادة حصتها السوقية مقابل منافسيها.

الشكل رقم (03): إستراتيجية السيطرة على التكاليف



المصدر: عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 2331

## 2.2. إستراتيجية التميز:

وتعني هذه الإستراتيجية "قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع".<sup>1</sup> أي تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 253.

بمنتجات المنافسين ويتحقق هذا التميز عن الطريق التصميم، العلامة التجارية، تشكيلات مختلفة للمنتج، مدى واسع من الخدمات المقدمة ما بعد البيع، التكنولوجيا المستخدمة أو السمعة والصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة... الخ.<sup>1</sup>

إن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الإستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة المؤسسة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز مما يعني زيادة أرباح المؤسسة من إشباع حاجات المستهلكين من خلال تميز السلعة بشكل عائقا أمام محاولة دخول المنافسين إلى السوق بسلع جديدة، كما يعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين، لا يوجد هناك سلع تتمتع بنفس مزايا سلعة المؤسسة لتتم المقارنة بينهما.

أما مخاطر تطبيق إستراتيجية التميز فيمكن القول بأن تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم القدرة على كسب ولاء المستهلك في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج المؤسسة ومنتجات المؤسسات الأخرى خاصة أن المؤسسة التي تبني هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 1.3. إستراتيجية التركيز:<sup>3</sup>

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من الزبائن، أو جزء معين أو قطاع معين من السوق بحيث تعمل المؤسسة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة الأدنى أو عن طريق التميز أو كلاهما معا.

وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بان التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل، أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تميز في التكلفة أو ميزة المنتج في خدمة السوق ككل، إلا انه باستطاعة ذلك في حالة ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث تقدم سلعة إما متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعا محددًا من السوق (أو الاثنين معا)، مما يعني تمتع المؤسسة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة أن تدرس المؤسسة بعناية السوق المستهدف الذي يجب أن تقل فيه المنافسة.

وفيما يلي أهم شروط تطبيق إستراتيجية التركيز التي تتمثل في النقاط التالية:<sup>4</sup>

-عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف

-عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 118.

<sup>2</sup>عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup>مرجع نفسه، ص 116.

<sup>4</sup>الطيب الداودي، مراد محبوب، مرجع سابق، ص 54.

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على مقدرة المؤسسة على توفير متطلبات الإستراتيجية المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة مثل حجم الموارد والإمكانات، الإنفاق على البحث والتطوير، القدرات التسويقية الخ.

كما يمكن للمؤسسة أن تتبع أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت وتكون جاهزة للمخاطر التي قد تواجهها كقيام المؤسسات المنافسة بتقليد المؤسسة مع ضبط التكاليف أو تغيير في سلوك المستهلك تجاه عملية الاستهلاك وخاصة في ظل ارتفاع الأسعار أو انخفاض الدخل أو ظهور سلع بديلة مقبولة.

#### المطلب الثالث: متطلبات ومخاطر إستراتيجية بورتر.

في ظل المنافسة الشديدة، يتوجب على الشركات تبني استراتيجيات ناجحة، مثل إستراتيجية بورتر التنافسية. هذه الإستراتيجية تهدف إلى الحصول على تفوق دائم، ولكن قد تحمل بعض المخاطر إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح.

#### 1. متطلبات استراتيجيات التنافسية لبورتر

إن تطبيق استراتيجيات بورتر بنجاح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف للإجراءات الرقابية في المؤسسة، وبين الجدول رقم (01): هذه المتطلبات.<sup>1</sup>

#### جدول رقم (01): متطلبات إستراتيجية بورتر.

نوع الإستراتيجية	متطلبات المادية	المتطلبات التنظيمية
السيطرة على أساس التكاليف	استثمارات ضخمة في رأس المال، مهارات هندسية، إشراف مكثف على العمالة، تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، نظام التوزيع منخفض التكاليف	سيطرة دائمة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة، هيكل التنظيم والمسؤوليات نظام لحوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية.

<sup>1</sup> ميكاييل بورتر، إستراتيجية التنافسية، الصحافة الحرة، نيويورك، 1920، ص 40.

التميز	قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات، إبداع، قدرات بحثية، سمعة المؤسسة عن الجودة والتكنولوجيا، مهارات فريدة، تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع	تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق مقاييس ذو نوعية بدلا من الكمية، الالتزام بالاستقطاب العمالة الماهرة والمدربة جيدا الأشخاص المبدعين.
التركيز	مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين	مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين

المصدر: ميكائيل بورتر، إستراتيجية التنافسية، الصحافة الحرة، نيويورك، 1980، ص 40

### 3.2 . مخاطر الاستراتيجيات التنافسية:

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي قام بورتر بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميز مثلا أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية.<sup>1</sup>

الجدول رقم (02): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية:

مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية الريادية في التكلفة
-------------------------	-------------------------	--------------------------------------

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 26

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، وآخرون، مرجع سابق، ص 262.

<p>استراتيجيات التركيز يتم تقليدها عندما : -يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكلة أو تلاشي الطلب -يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. -ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : -التقليد بسبب المنافسين -أساليب التميز تصبح اقل أهمية لدى المشترين</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : -التقليد من جانب المنافسين -التغيير التكنولوجي -قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة</p>
--	---	---

#### المبحث الثالث: علاقة التجارة الالكترونية بتحسين تنافسية المؤسسة:

لم تعد تنافسية المؤسسة مرتبطة بالامتلاك الموارد الطبيعية أو بتكاليف الأيدي العاملة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي ومسايرة العصر الرقمي، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى علاقة التجارة الالكترونية بتحسين تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول: انعكاس البنية التحتية الالكترونية على تنافسية المؤسسة:

تلعب البنية التحتية الالكترونية دورا أساسيا لمزاولة المؤسسة نشاطها، فهي عبارة عن مجموعة مترابطة من العناصر الهيكلية التي توفر إطار دعم المؤسسة لإنجاز أهدافها إذا أن وجود بنية تحتية ذات كفاءة متميزة ومردود عال يعتبر من أهم عناصر جذب الاستثمار في المجالات الصناعية والتجارية والخدمية، الأمر الذي له انعكاس على تنافسية المؤسسة.

وتشمل البنية التحتية في مجال التجارة الالكترونية كل من: الأجهزة، شبكات الاتصال والبرمجيات، حيث تساهم هذه العناصر في توفير المعلومات اللازمة لإنجاح إدارة التسويق على أسس عملية سليمة بفضل تجميع وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية القائمة والمحتملة وتداولها بواسطة أجهزة الكمبيوتر واسترجاعها عند الحاجة، مما يساعد المنتجين على تنظيم وتخطيط إنتاجهم وفق نتائج التحليل هذا من جهة وتساعد في عمليات التحكم والرقابة وتخطيط لاحتياجات من مواد التصنيع والتوقيت المحدد من جهة أخرى.

كما أن عرض المعلومات المتعلقة بالسلعة على شبكة الانترنت من حيث النوعية والبدائل المختلفة والسعر المناسب للمستهلك، يعدا خرا العناصر الأساسية للمنافسة في السوق، حيث يستطيع العميل المحتمل أن يتجول عبر العشرات من المواقع التي تعرض نفس السلعة أو سلعة أخرى مماثلة في أقصر وقت ممكن وبدون تكلفة تذكر، هذا ما يفتح المجال على اشد المنافسة بين مختلف العارضين والبائعين<sup>1</sup>. ولا شك فان القطاعات الاقتصادية تتطلب وسائل اتصال حديثة لتسهيل مهام التبادل التجاري والصناعي والخدمي، ولتحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات وبين المؤسسات بعضها البعض وبين المؤسسة وفروعها... الخ. أن شبكات المعلومات وتحديد الانترنت مثلث بيئة جديدة للاستثمار في المشاريع التجارية مشاريع تقديم الخدمات أنها استغلال فكرة بسيطة وهي أن الزبائن كثيرين على الشبكة وطلبتهم لا تنتهي، تختلف بالاختلاف أعمارهم وأذواقهم، فان توفير ما يرغبون به من منتجات وخدمات بسعر منافس وبشروط بيع مناسبة وسلسلة وبخيارات واسعة صار من السهل أن تحظى بمزيد من هؤلاء الزبائن وتحقيق دخل متنامي مما يعمل على تنمية حجم السوق ثم الحاجة على إنشاء المتاجر وتعيين الموظفين فيها وتحمل كلفتها وإضافاتها على المنتج وان كان من الممكن أن يكون المتجر مجرد منصة تسوق افتراضية (متجر افتراضي) على شبكة مفتوحة أربعة وعشرون ساعة من إلغاء الحدود وتقليص المسافات .

**المطلب الثاني: انعكاس البنية التشريعية في مجال التجارة الالكترونية على تنافسية المؤسسة.**  
إن القواعد القانونية التقليدية التي تحكم النشاط التجاري أوضحت لا نفي بمتطلبات التجارة الالكترونية، من زاوية أن هذه القواعد تعتمد أساسا على الوجود لمادي والمستندات الورقية، وهي الأمور التي تجاوزتها التجارة الالكترونية من خلال توفير إمكانية مزاولة التجارة عن بعد وإبرام الصفقات عبر الانترنت وظهور ما يعرف بالمستند الالكتروني والتوقيع الإلكتروني، وهذا ما أدى الى ظهور إشكال قانوني حيث تأتي وسائل الإثبات الالكتروني على قائمة المشكلات، أن غياب المستند الورقي بخط اليد يجعل من الصعب التمييز بين الأصل والصورة مما يعزز فرص التزوير والعبث بالمعلومات كما ان هناك مشاكل تتعلق بسرية وامن المعلومات الناجمة عن اختراق المواقع والحسابات بطرق غير قانونية لسرقة البيانات والمعلومات والاطلاع عليها لصالح المخترق أو لصالح طرف آخر.

لذا من الضروري وجود بنية تشريعية في مجال التجارة الالكترونية تبرز الضوابط القانونية والمبادئ الأساسية الموجهة نحو تنظيم التعاملات التجارية ذات الطبيعة الالكترونية، لتيسير استخدام التقنيات العصرية، وإرساء عنصري الأمن والحماية في نفوس المتعاملين خاصة الزبائن مما يعزز كسب ثقتهم وشعورهم بمصداقية التعاملات الالكترونية وبالتالي جذبهم وهو الهدف المنشود لأي مؤسسة وهذا ما يعمل على زيادة قدرتها التنافسية

<sup>1</sup> أحمد سيد عبد الخالق، مرجع سابق، ص 209..

**المطلب الثالث: انعكاس الكوادر البشرية في مجال التجارة الالكترونية على تنافسية المؤسسة.**  
أن نجاح أو فشل مؤسسة ما يتحدد بمدى قدرتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا بالاعتماد على العنصر البشري المؤهل، ذو الكفاءة والخبرة المناسبة مثل المتخصصين في إنشاء المواقع التجارية الالكترونية والعاملين والإداريين في المتاجر الالكترونية، وكذلك في قطاع المعلومات والاتصالات من مهندسي الشبكات والبرامج وصيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق التجارة الالكترونية  
ففي ظل التحولات البيئية التنافسية على المؤسسات إدراك أن العامل الإنتاجي الأساسي الذي يمكن أن يوفر لها ميزة التنافسية والمتواصلة هم كفاءاتها ذات المعرفة والمهارات العالية. وهو السبيل لخلق قيمة للمؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة، تحسين الإنتاجية، تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، الاستحواذ على حصة سوقية معتبرة، زيادة ولاء العميل من خلال إرضاءه وتحقيق تطلعاته، وهي كلها أساليب لضمان الاستمرار والنمو والتفوق على المنافسين وبالتالي تحقيق تنافسية مستدام

#### خلاصة:

بناءً على ما تقدم، نستخلص أن المؤسسات، بشتى أنواعها، تسعى للتأقلم مع البيئة التي تنشط فيها. فهي تواجه بيئة تنافسية تفرض عليها تحديات كبيرة، بهدف إخراج المؤسسة من السوق أو الحد من تقدمها وتطورها. هذا يضع المؤسسة أمام خيارين: إما الانسحاب، أو مواجهة هذه القوى التنافسية والسعي للتفوق عليها أو على الأقل تقليل تأثيرها. يتم ذلك عن طريق امتلاك ميزة أو مجموعة من الميزات التنافسية التي تمكن المؤسسة من التواجد في وضع تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين الحاليين أو المحتملين. هذا دفع العديد من المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تنافسية، أهمها الاستراتيجيات الثلاث التي وضعها بورتر: السيطرة على التكاليف، التميز، والتركيز. كما أن تحقيق القدرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التجارة الإلكترونية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على عدة أساليب والتكامل فيما بينها. من بين هذه الأساليب: تكنولوجيا الاتصال الحديثة، والتجهيزات الضرورية، والموارد البشرية المؤهلة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، كون هذه الموارد هي المحرك الأساسي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، وجود بنية قانونية محفزة ومنظمة للتجارة الإلكترونية.



## الفصل الثالث

تمهيد:

انسجامًا مع ما سبقت مناقشته نظريًا خلال الفصلين السابقين، أتت هذه الدراسة التطبيقية لتسليط الضوء على المشهد التنافسي لمؤسسة الكوابل سيدي بن زهيبية - ماسرة. تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الكوابل، وهو قطاع حيوي في الاقتصاد الوطني، يلعب دورًا رئيسيًا في تلبية متطلبات السوق المحلية والدولية.

في ظل التحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة، بات من الضروري للمؤسسات العاملة في هذا المجال، كجمعية صناعة الكوابل سيدي بن زهيبية - ماسرة، أن تُقيّم موقعها التنافسي وتبحث عن طرق لتطوير استراتيجياتها. من بين هذه الطرق، تبني التجارة الإلكترونية كأداة لتعزيز القدرة التنافسية ومواكبة التغييرات الرقمية السريعة التي تؤثر مباشرة على أداء المؤسسات الصناعية.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل الوضع التنافسي للجمعية، مع التركيز على عدة جوانب رئيسية، تشمل: جودة المنتجات والخدمات، الابتكار والتطوير، الكفاءة التشغيلية، الحصة السوقية، رضا العملاء، وقوة العلامة التجارية التنافسية. كما تسعى إلى استكشاف دور التجارة الإلكترونية في تعزيز هذه الجوانب، وكيفية مساهمتها في دعم تنافسية المؤسسة على المديين المتوسط والبعيد.

ولتجسيد هذا الهدف، تم استخدام المقابلة المنظمة أو المقننة (أنظر الملحق 1) كأداة أساسية لجمع المعلومات والاعتماد عليها كوسيلة لفهم وتحليل آراء المسؤولين داخل المؤسسة بشكل أعمق، وقد تضمنت المقابلة 36 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة محاور، خصص المحور الأول للمعلومات العامة عن المسؤول المستجوب، أما المحورين الأول والثاني فقد عالجا إشكالية الدراسة، بحيث وُجّهت المقابلة إلى ستة (06) مسؤولين داخل المؤسسة في مختلف المصالح (أنظر الملحق رقم 2)، لضمان تنوع وجهات النظر والمساعدة في بناء صورة شاملة ودقيقة عن الواقع التنافسي للمؤسسة وكيفية مساهمة التجارة الإلكترونية في تحسين تنافسها.

وفي هذا الإطار، سيتناول هذا الفصل:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة كوابل سيدي بن زهيبية-ماسرة-ولاية مستغانم.

المبحث الثاني: الوضعية التنافسية للمؤسسة الكوابل سيدي بن زهيبية

المبحث الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية بالمؤسسة مصنع صناعي سيدي بن زهيبية-ماسرة-مستغانم

المبحث الأول: تقديم مجمع الكوابل سيدي بن ذهبية:

شركة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري، وحسب التشريع الجزائري "هي شركة ذات مسؤولية محدودة، وتشغل أكثر من 500 عامل، ورقم أعمالها 500.000.000.00 دينار مع استفتاءها لمعيار الاستقلالية"

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية :

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009، نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية منخفضة ومتوسطة وعالية التحمل وهي تمثل واحدة من الأولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من مادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)، وقد أصبحت رائدة دوليا لإتباعها التكنولوجيا المتقدمة والابتكار والجودة والاحتراف مما جعل مكانتها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من الكابلات النحاس والأسلاك والكابلات الخاصة.

وهي مؤسسة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي تجاري بالدرجة الأولى، والتي وفرت كل الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة التي جعلتها من أهم الشركات.

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية عدة مؤسسات التي اكسحت السوق الصناعية والتجارية التي تشمل: مؤسسة كابلات سيدي بن ذهبية، والتي ستكون المؤسسة قيد الدراسة لانجاز بحثنا.

يعتبر الفرع مجمع صناعي من أهم فروع المجمع وهي مؤسسة صناعية وتجارية بالدرجة الأولى تقع على مستوى الغرب الجزائري بدائرة -ماسرة-ولاية مستغانم تبعد عن ولاية بحوالي 13 كلم حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من ميناء مستغانم ب 20 دقيقة وعلى بعد ساعة من ميناء وهران وتربع على مساحة 132000 م منها قسم مغطي بمساحة 76000 م، القدرة الاستهلاكية لمادة النحاس 90000 طن سنويا، 40000 طن سنويا من الألمنيوم وهي مقسمة كما يلي:

- المخازن: تضم مايلي (مخزن المواد الأولية -مخزن للمادة الكيميائية).
- الورشات: تضم ما يلي (ورشة الفرن-ورشة المنتج النصف المصنع -ورشة المنتج النهائي تام الصنع).
- المصنع: 2700م
- الجزء المخصص للإدارة: 9600م.

الإمكانيات: يحتوي المراكب على آلة ذات تكنولوجيا عالية بمواكبة التطورات كما تمتلك المؤسسة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة المقدره 600 موظف، 400 دائمون، و 200 مؤقتون، ويرتكز الفرع على إنتاج الأسلاك الكهربائية بأنواع وأحجام مختلفة (منخفضة والمتوسطة وعالية التحمل) ذات الجودة العالية لتلبية احتياجات السوق الوطنية والدولية.

1.1. مهام المؤسسة: تكمن مهمة المؤسسة في:

- تقديم منتجات ذات جودة عالية
- تقديم حاجيات المستهلكين
- استغلال كافة الوسائل المتاحة بطرق سليمة من اجل ضمان تحقيق الأهداف الموجودة وكذلك تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف
- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية للإنتاج والتسويق

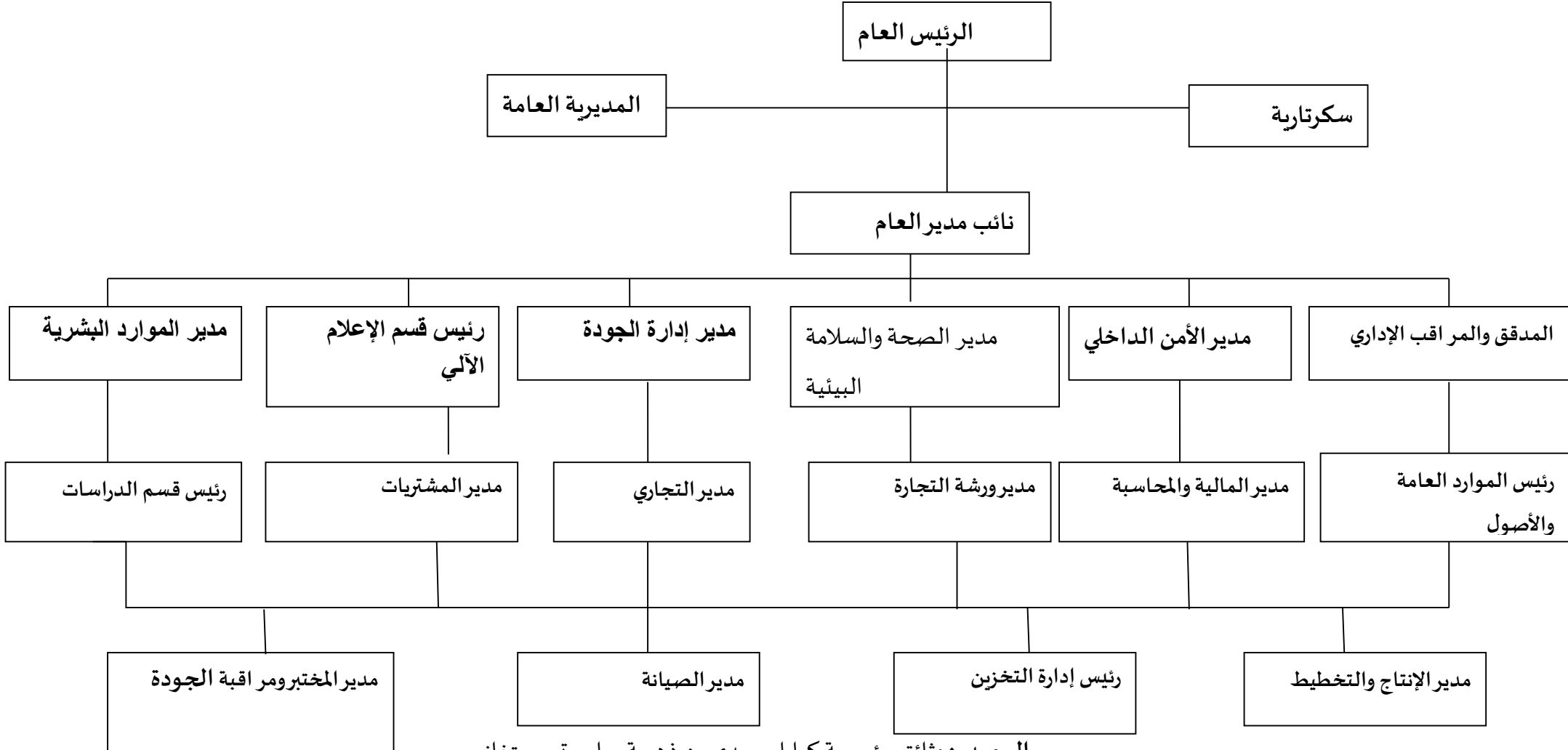
-ضمان التمويل المنتظم للمواد الأولية للوحدات الإنتاجية

-تطوير الاستعمال التكنولوجيا الحديثة في كل الوظائف

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية-ماسرى-مستغانم

تعتبر مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية من المؤسسات التي تمارس نشاط صناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات وأقسام. ويوضح الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية-ماسرة- مستغانم



المصدر: وثائق مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية- ماسرة- مستغانم

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كو ابل سيدي بن ذهبية

تشكل المهام التي يتضمنها ومختلف الأقسام المؤسسة ومن أهمها:

• **المديرية العامة:** يعد من أحد المالكين لهذه الشركة وهو المسؤول الأول عن تنظيم والانضباط في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف المصالح الشركة حيث يمكن تلخيص مهام المديرية العامة في النقاط التالية:  
-ضمان حسن تسيير المؤسسة.

-التطبيق الصارم للنصوص والتعليقات.

-الإشراف على مختلف مديريات ومصالح المؤسسة وتأطيرها من صحتها.

- المؤسسة ومختلف حساباتها والمصادقة عليها بعد التحقق من صحتها.

• **المدقق والمراقب الإداري:** وهي تتصل مباشرة مع المدير العام، ويشرف على تسييرها اطار له خبرة محاسبية بحيث يهتم بإعادة النظر والتدقيق في كافة العمليات المحاسبية المالية الداخلية بالمؤسسة.

• **مدير المشتريات:** وتتكفل بشراء وتوفير كافة المواد الأولية الخاصة بالعملية الإنتاجية، وقطع الغيار من السوق المحلي والأجنبي، وتعتبر عنصر أساسيا في القدرة التنافسية للمؤسسة نظرا لتأثير الذي تحدثه على تكاليف الإنتاج.

• **مدير المالية والمحاسبة:** تركز مهام هذه المديرية في تسيير ومراقبة جميع العمليات المحاسبية للمحافظة على أموال

المؤسسة كما تقوم بمقارنة العمليات الإنتاجية مع البرامج المسطرة والميزانية التقديرية وتظم كل من :

-دائرة المحاسبة المالية: تقوم بدراسة وتحليل كل القرارات التي تتخذها المؤسسة في إطار مالي وكذا تنفيذ العمليات المالية بعد التأكد من صحتها وتنفرد إلى مصلحة المالية، مصلحة محاسب المواد، مصلحة المحاسبة العامة.

-دائرة الميزانية والمحاسبة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة، كما تقوم كذلك بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية وتنفرد منها كل من مكلف بالدراسات في المحاسبة التحليلية، مكلف بالدراسات في الميزانية.

• **مدير تجاري:** هدفه الرئيسي هو ضمان التنسيق بين الشركة والمستهلكين، حيث تقوم بالاستقبال الزبائن ودراسة الاحتياجات التي يجب إتباعها من اجل تحديد المنتجات المراد تصنيعها، وتعريفهم بمنتجات المؤسسة والاتفاق معهم على الطلبات (الأسعار والكميات، والأنواع)، وتاريخ تسليمها وينقسم على أربعة أجزاء هي: خدمة العملاء، الفواتير، الشحن والتسويق

• **مدير الصيانة:** وهي التي تسهر على صيانة الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب أو خلل وهذا بمساعدة كل من مصلحة الصيانة ومصلحة الوسائل العامة وخليية مخزون قطع الغيار.

• **مدير الموارد البشرية:** تركز مسؤولية هذه المديرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تتم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال. كما إنها تشمل: إدارة التوظيف والمهام، الأجور، المهنة، التدريب، العلاقات الاجتماعية بين العمال، تقييم الأداء.

• **رئيس قسم الإعلام الآلي:** ويتم على مستواها تخزين كالمعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة ويتركز عملها على الشبكات المعلوماتية في المؤسسة.

- مدير المخبر ومراقبة الجودة: تتولى المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية لتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:
  - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى الجودة المطلوبة.
  - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
  - تحديد حاجيات المخبر على المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
  - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
  - تقديم نتائج التحليل لمسؤول يتابع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- رئيس إدارة المخزون: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات النهائية الموجهة.

### المبحث الثاني: الوضعية التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل سيدي بن زهيب:

تكتسي دراسة الوضعية التنافسية أهمية فائقة بالنسبة لمؤسسة سيدي بن زهيب لصناعة الكوابل، وذلك نظراً لطبيعة النشاط الصناعي الذي تنخرط فيه، والذي يتميز بمستوى عالٍ من التنافس سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، بل وحتى في إطار سلاسل القيمة العالمية المتخصصة في الصناعات الكهربائية. وفي ظل هذا السياق، يصبح من اللازم تحليل موقع المؤسسة داخل السوق، والوقوف على أبرز العوامل المحددة لقدرتها التنافسية، والمعوقات التي تعيق تطورها، بهدف صياغة استراتيجيات فعالة لتعزيز مكانتها.

وقد اعتمدنا في هذا البحث على مقارنة مزدوجة تمثلت في استطلاع آراء العاملين بالمؤسسة من خلال تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة صناعة الكوابل بماسرة من خلال ثلاث محاور رئيسية لكل محور محاوره الفرعية موزع عليهم، إلى جانب مقابلات ميدانية أُجريت مع الإطارات الإدارية والتقنية. وقد مكنا ذلك من الوصول إلى قراءة واقعية حول الوضعية التنافسية للمؤسسة، انطلاقاً من تصورات وخبرات الفاعلين المباشرين في بيئة العمل.

### المطلب الأول: تقييم الوضعية التنافسية

يعتبر تقييم مستوى التنافسية أحد العناصر الأساسية في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي تطرأ في الأسواق المحلية والدولية. هذا التقييم يسمح للمؤسسة بالوقوف على نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين، كما يُمكنها من تحديد استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها وتحقيق التميز. في هذا السياق، يعد مستوى التنافسية مرآة تُظهر مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق نمو مستدام. بناءً على هذه الأبعاد، تم تقسيم التقييم إلى عدة جوانب هامة تشمل جودة المنتجات، تكلفة الإنتاج، رضا العملاء، حصة السوق

#### 1- تحليل نتائج المقابلة فيما يخص الوضعية التنافسية:

##### 1 جودة المنتجات

يُعتبر تقييم جودة المنتجات من أهم المؤشرات التي تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة، حيث يتم فحص مدى قدرة المنتجات على تلبية توقعات العملاء مقارنة بالمنتجات المنافسة في السوق.

وقد أظهرت نتائج المقابلة الشخصية أن أغلب المستجوبين يرون أن جودة المنتجات التي تقدمها مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون. هذه النتيجة تم دعمها بما تم ذكره في المقابلات الشخصية مع المسؤولين، حيث تم التأكيد على أن المؤسسة تتمتع بقدرة فنية عالية، واعتمادها على معايير جودة دقيقة في تصنيع الكوابل. إضافة إلى ذلك، يتم اختيار المواد الأولية بعناية فائقة، مما يساهم في إنتاج منتجات تتمتع بجودة عالية وتلبي احتياجات السوق.

يعكس تفوق مؤسسة سيدي بن ذهبية من حيث جودة المنتجات يعكس تميزها في السوق، حيث إن الجودة العالية تُعتبر من العوامل الحاسمة في تحسين الولاء لدى العملاء، وتوسيع الحصة السوقية، فضلاً عن أنها تمنح المؤسسة ميزة تنافسية تحفز الطلب على منتجاتها في السوق الوطنية والحصة السوقية

### 2-1. كلفة الإنتاج

فيما يتعلق بتكاليف الإنتاج، أظهرت نتائج الاستبيان أن تكاليف الإنتاج في مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل تُعتبر مماثلة لتكاليف الإنتاج لدى المنافسين. كما أضاف بعض المستجوبين في المقابلات أن المؤسسة تواجه تحديات مرتبطة بتكاليف الصيانة وقطع الغيار المستوردة، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الكهرباء التي تؤثر بشكل غير مباشر على تكاليف الإنتاج.

رغم أن التكاليف ليست مرتفعة نسبياً، إلا أن المنافسة في السوق قد تفرض على المؤسسة تبني حلول مبتكرة لتقليل التكاليف مثل تحسين استراتيجيات الشراء، تحسين الكفاءة التشغيلية، والبحث عن حلول تقليدية أو رقمية للتقليل من الاعتماد على المكونات المستوردة.

### 3-1. حصة السوق:

من خلال المقابلة، أكد المستجوبون أن حصة مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل في السوق تُعتبر كبيرة مقارنة بالمنافسين. تم دعم هذه النتيجة بما ذكره المسؤولون خلال المقابلات من أن المؤسسة تُزود العديد من الشركات الكبرى في قطاع البناء والطاقة، ولديها علاقات تجارية طويلة الأمد مع العديد من العملاء الرئيسيين. تتمتع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة يعكس ثقة المستهلك في منتجاتها وجودتها، ما يجعلها في موقع جيد لمواصلة النمو المستدام. لكن المحافظة على هذه الحصة يتطلب استمرار الابتكار وتحسين الخدمات، فضلاً عن القدرة على مواجهة التغيرات في رضا العملاء ورغباتهم المتجددة

### 2. رضا العملاء

أوضح المستجوبون بحسب المقابلة أن رضا العملاء عن المنتجات والخدمات لم يكن في المستوى المرغوب وكما أكدت المقابلات الشخصية أن بعض العملاء أبدوا تدمراً من التأخيرات في التسليم أو من ضعف التواصل مع خدمة ما بعد البيع. ورغم ذلك، لا يزال معظم العملاء يُعبرون عن رضاهم العام عن جودة المنتجات. على الرغم من رضا العملاء بشكل عام، إلا أن التحسين المستمر في خدمة ما بعد البيع والالتزام بمواعيد التسليم يعدّ أحد التحديات الكبرى التي قد تؤثر على الولاء للعملاء في المستقبل. تحسين هذه الجوانب قد يساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة مستويات الرضا العام وتحسين تنافسياتها

من خلال تحليل نتائج المقابلة والمقابلات الشخصية مع المستجوبين، يتبين أن مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل تتمتع بمستوى تنافسي جيد في السوق المحلي. أظهرت النتائج أن جودة منتجات المؤسسة

أفضل مقارنة بالمنافسين، وأن تكاليف الإنتاج منافسة أو أقل من تلك الخاصة بالمنافسين. كما تم تصنيف حصة السوق للمؤسسة بأنها كبيرة، مما يعكس مكانتها القوية في السوق المحلي. بالإضافة إلى ذلك، يظهر رضا العملاء عن المنتجات والخدمات بشكل عام، حيث أفاد المستجوبون بأنهم راضون إلى حد ما، وأن المؤسسة تحرص على تحسين منتجاتها بشكل دائم

### المطلب الثاني: محددات تنافسية المؤسسة

في سياق بيئة صناعية تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، تُعتبر محددات التنافسية من العناصر الأساسية التي تُسهم في تعزيز موقع المؤسسة في السوق. وتبرز أهمية هذه المحددات بشكل خاص في مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل، نظرًا لطبيعة نشاطها التقني واعتمادها على الجودة والموثوقية في منتجاتها. وتشمل المحددات الجوهرية التي تم تحليلها في هذا السياق عوامل مثل الابتكار والبحث والتطوير، الكفاءة التشغيلية، ومدى قدرة المؤسسة على التوسع والتواجد في أسواق جديدة. وقد مكّنت المعلومات المستقاة من المقابلات الشخصية مع إطارات ومسؤولي المؤسسة، من تقديم رؤية دقيقة لمستوى توفر هذه المحددات، ومدى تأثيرها الفعلي على تنافسية المؤسسة في السوق المحلي والإقليمي

#### 1- تحليل نتائج المقابلة فيما يخص محددات التنافسية:

##### 1 الابتكار والتطوير

من نتائج المقابلة أن المؤسسة تستثمر بشكل كبير في البحث والتطوير، ولديها فريق ابتكار متكامل. وقد أكدت المقابلات كذلك المؤسسة تمتلك مخبرًا داخليًا يعمل على تطوير نماذج جديدة من الكوابل، وتحسين مقاومة المنتجات للعوامل البيئية.

يعتبر الابتكار عامل محوري في تنافسية المؤسسة، ويمنحها قدرة على اقتراح حلول تقنية ملائمة لاحتياجات متغيرة لدى الزبائن، ما يعزز ثقتهم واستمرارية التعامل.

##### 2 الكفاءة التشغيلية

حسب المقابلة، فإن اعتماد المؤسسة على التقنيات الحديثة يعتبر محدودة إلى حد م ومعظم المستجوبين ليس لديهم معلومات عن نظام Just in Time. ومن جانب آخر فقد أوضحت المقابلات أن بعض خطوط الإنتاج تعتمد على معدات شبه آلية، بينما تفتقر أقسام أخرى لأدوات رقمته فعالة.

يتطلب التحكم في التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية بمؤسسة سيدي بن ذهبية – صناعة الكوابل تطوير بنية رقمية داخل المؤسسة، والانتقال إلى أنظمة ذكية لتحسين التدفق الإنتاجي وتقليل الفاقد.

##### 3 الانتشار السوقي

أظهرت نتائج المقابلة أن إستراتيجية التوسع لا تزال "قيد الدراسة"، وأن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على وكلاء تجاريين. في المقابل، عبّر بعض الإطارات من خلال المقابلات عن رغبة المؤسسة في التوجه نحو أسواق إفريقية وعربية مستقبلاً، خاصة في ظل تزايد الطلب على المنتجات الكهربائية.

رغم وجود الرغبة في التوسع، إلا أن غياب خطة تصدير واضحة يُعد عائقًا أمام تنمية التنافسية على المدى الطويل. كما أن الاعتماد الكلي على وكلاء تجاريين يحدّ من التحكم في استراتيجية التسويق.

ويمكن القول أن محددات التنافسية في مؤسسة سيدي بن زهية تتجلى من خلال قوتها في الابتكار والبحث والتطوير، حيث يتم استثمار قدر كبير في هذه المجالات بهدف تحسين جودة المنتجات وضمان التميز في السوق. كما أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير من رؤوس الأموال على الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية، وقدرتها على التوسع والانتشار في الأسواق الدولية بفضل استراتيجيات تصدير متنوعة مثل الاعتماد على الوكلاء التجاريين. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لتحسين بعض الجوانب، خصوصاً في التوسع في أسواق جديدة.

### المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة التنافسية

رغم ما حققته مؤسسة سيدي بن زهية لصناعة الكوابل من مكاسب في مجال التنافسية، فإنها لا تزال تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرتها في الحفاظ على مكانتها في السوق وتوسيع نشاطها. وتتنوع هذه التحديات بين داخلية تتعلق بالموارد البشرية، والتكوين، والعمليات التنظيمية، وأخرى خارجية ترتبط بالبيئة الاقتصادية والتجارية مثل المنافسة الدولية، الإجراءات الجمركية، وتكاليف التصدير. وقد سمح تحليل نتائج المقابلة إلى جانب ما تم جمعه من المعلومات الشخصية من خلال المقابلات مع الإطارات والمسؤولين داخل المؤسسة، بتحديد أبرز هذه التحديات وتقييم تأثيرها على الأداء العام، مما يساعد على تقديم توصيات واقعية لتحسين مستوى التنافسية على المدى المتوسط والبعيد.

#### 1 التحديات الداخلية

أكد المستجوبون في المقابلة أن نقص التدريب هو أحد أهم التحديات. كما أوضحت المقابلات كذلك أن البرامج التكوينية غير منتظمة، ولا تشمل جميع المستويات الوظيفية، كما أن بعض التقنيات الجديدة لا يتم نقلها بشكل فعال من الإدارة إلى العمال.

يقلل ضعف التكوين من قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغيرات التقنية، كما يؤثر على الإنتاجية وجودة الأداء، وهو ما يستدعي تخصيص ميزانية تكوين سنوية واضحة

#### 2التحديات الخارجية

قد تبين من خلال المقابلة أن المؤسسة تواجه تكاليف شحن مرتفعة، وإجراءات جمركية معقدة، ومنافسة شديدة. بالإضافة إلى أن الولوج إلى الأسواق الخارجية يتطلب تحكماً لوجستياً أكبر، وتعاوناً أقوى مع السلطات التنظيمية.

إن هذه التحديات تُحتم على المؤسسة تطوير قدراتها التفاوضية، والتحول نحو حلول رقمية لتقليص التكاليف، مثل التجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل المرنة.

رغم النجاحات التي تحققتها مؤسسة سيدي بن زهية في تعزيز تنافسياتها، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها. على المستوى الداخلي، إذ يعاني العاملون من نقص التدريب في مجالات معينة، مما يؤثر على كفاءتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة. كما أن التسويق الدولي يظل أحد العوائق الكبرى أمام توسع المؤسسة في أسواق جديدة. على المستوى الخارجي، فإن تواجه المؤسسة منافسة قوية من الشركات الأجنبية، فضلاً عن تكاليف الشحن المرتفعة والإجراءات الجمركية المعقدة التي تعرقل عمليات التصدير. وبالتالي، فإن مواجهة هذه

التحديات تتطلب من المؤسسة تعزيز قدرتها على التدريب ورفع كفاءة التسويق الدولي، إضافة إلى البحث عن حلول لتقليل التكاليف المرتبطة بالتصدير.

### المبحث الثالث: أفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية

انطلاقاً من النتائج المستخلصة من المقابلة التي أجريت إلى موظفي ومديري مؤسسة صناعة الكوابل، يتضح أن هناك وعياً متزايداً بأهمية التجارة الإلكترونية كوسيلة لدعم تنافسية المؤسسة وتوسيع حضورها في السوق. غير أن هذا الوعي يصطدم بواقع يبين أن المؤسسة ما تزال في مرحلة أولية من الجاهزية، وتحتاج إلى تطوير بنيتها التحتية الرقمية، والاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي، وإنشاء متجر إلكتروني فعال. بناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث تحليل أفاق تطوير التجارة الإلكترونية داخل المؤسسة، ومدى علاقتها بتحسين القدرة التنافسية.

#### المطلب الأول: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية

من خلال تحليل نتائج المقابلة الشخصية، والتي أُجريت مع عدد من المسؤولين والموظفين داخل مؤسسة صناعة الكوابل سيدي بن ذهبية، تبين أن المؤسسة تُبدي درجة من الانفتاح والاهتمام بفكرة تبني التجارة الإلكترونية، غير أنها ما تزال في مرحلة البداية أو التفكير الاستراتيجي دون تطبيق فعلي شامل. وقد تم تسجيل عدة ملاحظات تبين مستويات الجاهزية الحالية، ونقاط الضعف التي تعيق التبني الكلي لهذه الآلية الحديثة في التسويق والبيع.

#### 1- تحليل نتائج المقابلة فيما يخص جاهزية المؤسسة لتبني التجارة الإلكترونية:

##### 1 الموقع الإلكتروني والمنصة الرقمية:

أفادت المقابلة أن المؤسسة تمتلك موقعاً إلكترونياً بسيطاً يُستخدم فقط لعرض المنتجات دون إدراج الأسعار أو نظام لطلب المنتجات أو الشراء عبر الإنترنت. كما أنه لا يحتوي على سلة تسوق أو أي شكل من أشكال المعاملات الإلكترونية المباشرة.

يعتبر امتلاك موقع إلكتروني خطوة أولى إيجابية، إلا أن غياب الأسعار وخيارات الشراء والتفاعل التجاري الفعلي يجعله أقرب إلى منصة تعريفية منه إلى أداة تسويق وبيع. هذا يعكس ضعفاً في الجاهزية التشغيلية الرقمية، ويبرز الحاجة إلى إعادة تصميم الموقع ليكون أكثر تفاعلاً، ويشمل وظائف تجارية متكاملة كخدمة الدفع وخيارات الشحن.

##### 2 وسائل التواصل الاجتماعي كقناة دعم العملاء:

أكد المسؤولون من خلال المقابلة أن المؤسسة تعتمد في تواصلها الرقمي مع الزبائن على صفحاتها الرسمية على وسائل التواصل الاجتماعي (خصوصاً فيسبوك)، والتي تُستخدم أساساً للإجابة على الاستفسارات العامة أو نشر معلومات تعريفية بالمنتجات.

يظهر هذا الاستخدام وعياً أولياً بأهمية الحضور الرقمي، إلا أنه لا يدخل ضمن إستراتيجية تسويق إلكتروني متكاملة. فالاستخدام الحالي عفوي وغير ممنهج، ما يُقلل من فعالية هذه الوسائل في خدمة العملاء وجذب شرائح جديدة. وعليه على المؤسسة تحويل هذه القنوات إلى أدوات ترويج وبيع متكاملة ضمن خطة رقمية شاملة.

## 3 طرق الدفع الإلكتروني:

كشفت نتائج المقابلة أن المؤسسة لا تعتمد أي وسيلة للدفع الإلكتروني، بل تقتصر على طريقة الدفع عند الاستلام، وهو أسلوب تقليدي لا يتماشى مع متطلبات التجارة الإلكترونية الحديثة. على الرغم من أن الدفع عند الاستلام قد يكون مناسباً للسوق المحلي، إلا أن غياب بوابات الدفع الرقمية يُعد أحد أبرز مظاهر ضعف الجاهزية. فهو يقيد قدرة المؤسسة على التوسع في الأسواق الإقليمية أو الوطنية، ويُفقد ثقة المستهلك الإلكتروني الذي يفضل خيارات دفع آمنة ومرنة.

## 4 استخدام التحليلات الرقمية

أشارت نتائج المقابلة إلى أن المؤسسة بدأت في استخدام بعض التحليلات الرقمية لفهم سلوك العملاء وتحسين مستوى الخدمات، إلا أن هذه الممارسات تبقى محدودة وتعتمد على أدوات بسيطة دون تبني نظم تحليل متقدمة. تعكس هذه المؤشرات وعياً ابتدائياً بأهمية تحليل البيانات، وهو أمر إيجابي. غير أن فعالية هذه التحليلات تظل محدودة في غياب أدوات أكثر تطوراً مثل Google Analytics أو CRM احترافي، مما يقلل من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية ودقيقة.

من خلال تحليل نتائج المقابلة الشخصية في إطار مدى جاهزية المؤسسة لتبني التجارة الإلكترونية، يتبين أن مؤسسة صناعة الكوابل سيدي بن ذهبية تُظهر درجة من الوعي بأهمية التجارة الإلكترونية في تعزيز التنافسية وزيادة الحضور في السوق، ولكنها في مرحلة مبكرة. على الرغم من الجهود الأولية التي بذلتها المؤسسة، إلا أن عدة عوامل تُظهر أن الجاهزية الحالية للتبني الشامل للتجارة الإلكترونية ما تزال محدودة.

فالموقع، الموقع الإلكتروني الموجود حالياً لا يُعد منصة تجارية متكاملة، بل هو مجرد واجهة تعريفية بالمنتجات. يُظهر ذلك حاجة ملحة لإعادة تصميم الموقع ليشمل خيارات التفاعل التجاري مثل الدفع الإلكتروني، سلة التسوق، وخيارات الشحن التي تعتبر ضرورية في التجارة الإلكترونية الحديثة. ثانياً بالإضافة إلى أنه وعلى الرغم من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة تواصل مع العملاء، فإن هذه القنوات لا تشكل جزءاً من إستراتيجية تسويق إلكتروني متكاملة، ما يقلل من قدرتها على جذب شرائح واسعة من الجمهور وتحقيق أهداف تسويقية فعّالة.

كما أن عدم اعتماد المؤسسة على وسائل الدفع الإلكتروني يشير إلى عائق رئيسي في طريق التوسع، سواء في السوق المحلية أو الإقليمية، ويحد من قدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في العصر الرقمي. وأخيراً، رغم وجود بعض المحاولات لاستخدام التحليلات الرقمية، إلا أن الأدوات الحالية تظل بدائية وغير كافية لتقديم رؤى دقيقة وفعّالة حول سلوك العملاء وتحسين الأداء.

بناءً على هذه النقاط، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة بحاجة إلى استثمار كبير في تطوير بنيتها التحتية الرقمية، بما في ذلك تحديث الموقع الإلكتروني، تعزيز استراتيجيات التواصل الاجتماعي، إضافة بوابات الدفع الإلكتروني، واستخدام أدوات التحليل المتقدمة، وذلك لتحقيق التبني الكامل للتجارة الإلكترونية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

المطلب الثاني: علاقة التجارة الإلكترونية بتنافسية المؤسسة:

تعتبر التجارة الإلكترونية أحد المحركات الرئيسية التي تؤثر في تطوير التنافسية في العديد من القطاعات، بما في ذلك قطاع الصناعة. وفي حالة مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل، التي تعمل في بيئة تنافسية ومنتطورة، يصبح التحول الرقمي خطوة استراتيجية لتحسين الأداء وزيادة حصتها السوقية. من خلال هذا المطلب، سنستعرض العلاقة بين التجارة الإلكترونية والتنافسية في المؤسسة، مستعرضين توجهاتها المستقبلية نحو تعزيز هذا المجال.

1- مساهمة التجارة الإلكترونية في تعزيز تنافسية المؤسسة :

تكن العلاقة بين التجارة الإلكترونية على تنافسية المؤسسة من خلال:

أظهرت نتائج المقابلة الشخصية التي أجريت مع أحد مسؤولي مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل أن التجارة الإلكترونية لا تزال تمثل عاملاً ذا تأثير محدود على تنافسية المؤسسة في الوقت الراهن، ما يعكس تأخرًا نسبيًا في تبني هذه الآلية ضمن الاستراتيجية التسويقية والتجارية. ومع ذلك، فقد أبرز ذات المسؤول وجود وعي استراتيجي متزايد بأهمية التحول الرقمي، إذ تم التأكيد على أن التجارة الإلكترونية تحظى بأولوية في الخطط المستقبلية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، أشار المسؤول إلى وجود خطة تطويرية واضحة تهدف إلى تعزيز جاهزية المؤسسة رقميًا، تشمل تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموارد البشرية، وهو ما يُعدّ مؤشرًا جيدًا على توجه المؤسسة نحو تحديث نماذج الأعمال وتكييفها مع مقتضيات السوق الرقمي. كما عبّر عن استعداد المؤسسة لتبني التجارة الإلكترونية كعنصر محوري في المستقبل، مؤكدًا أن مدى اعتمادها سيكون مرهونًا بتطورات السوق وتغيرات البيئة التنافسية، وهو ما يدل على وجود مقاربة مرنة ومبنية على التقييم المستمر.

وعلى صعيد الممارسات الرقمية، تم التأكيد على أن المؤسسة تستفيد بعض من التحليلات الرقمية في تحسين الأداء، مما يعكس إدراكًا بأهمية البيانات في تعزيز تنافسية المؤسسة، لا سيما فيما يخص تحسين تجربة العملاء واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة. كما وُصفت استراتيجيات التسويق الرقمي المعتمدة بأنها فعّالة، حيث تستند إلى وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والتواصل المباشر مع العملاء، وهو ما يساهم في تحسين صورة المؤسسة والتفاعل المستمر مع السوق.

أما بخصوص برامج الولاء والمكافآت، فقد صرح المسؤول بأنها لا تزال قيد الدراسة، مما يدل على توجه مستقبلي نحو تعزيز العلاقة مع العملاء، في إطار استراتيجيات الاحتفاظ والتميز التنافسي. ومن جهة أخرى، أشار ذات المسؤول إلى أن المؤسسة تعمل على تحديث منتجاتها وخدماتها بشكل منتظم، وتعتمد بدرجة متوسطة على التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج، وهو ما يعكس انفتاحًا تدريجيًا نحو الابتكار كرافعة لتحسين الكفاءة والرفع من مستوى التنافسية.

## خلاصة:

في هذا الفصل، تناولنا الجانب التطبيقي حيث حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكوابل. وقد بينت النتائج المستخلصة من المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة وجود علاقة واضحة بين التجارة الإلكترونية والتنافسية داخل المؤسسة. فقد تبين أن مؤسسة سيدي بن ذهبية، على الرغم من اعتمادها على التجارة الإلكترونية ولو في مراحل مبكرة وبشكل غير شامل ومتطور فإن المؤسسة تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية وصعوبات في عمليات التصدير وتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى تسويق منتجاتها.

من خلال الدراسة الميدانية المبنية على المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة، تبين لنا مدى إدراك مسؤولي المؤسسة لأهمية التجارة الإلكترونية باعتبارها وسيلة هامة في تعزيز تنافسيتها وأهمية التجارة الإلكترونية في نشاط المؤسسة بشكل عام، بالإضافة إلى الجهود الكبيرة المبذولة لتطوير هذا التوجه، ويرتبط هذا الإدراك بالوعي التام بالمزايا المتعددة التي تقدمها التجارة الإلكترونية للمؤسسة، مثل توسيع حصتها في السوق، وتحسين علاقاتها مع العملاء، مما يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرتها التنافسية في سوق يشهد تطورات سريعة وتغيرات مستمرة.

خاتمة

على ضوء التحولات العميقة التي يشهدها المحيط الاقتصادي، لا سيما تلك المرتبطة بالتطور التكنولوجي المتسارع، بات من الضروري على المؤسسات الجزائرية، وعلى رأسها مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية - ماسرة مستغانم، أن تواكب هذه الديناميكية الجديدة من خلال تبني أنماط حديثة في التسيير والتسويق، وعلى وجه الخصوص اعتماد التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتعزيز موقعها التنافسي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن التجارة الإلكترونية لم تعد مجرد أداة تكنولوجية، بل أصبحت رافعة حقيقية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، لما توفره من مزايا في تقليص التكاليف، تحسين جودة الخدمة، تسريع العمليات التجارية، وتوسيع رقعة السوق لتشمل شرائح جديدة من الزبائن. كما أثبتت الدراسة التطبيقية أن مؤسسة سيدي بن ذهبية - فرع ماسرة - قد بدأت فعلياً في استيعاب أهمية هذه التحولات، من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكوين الموارد البشرية، والامتثال التدريجي للإطار القانوني المنظم للتجارة الإلكترونية؛ غير أن هذا التوجه يظل في حاجة إلى دعم مستمر، سواء من خلال تعزيز ثقافة التعامل الرقمي داخل المؤسسة، أو عبر توفير بيئة تنظيمية وتشريعية أكثر مرونة وأماناً، تسمح بالتوسع في المبادلات الإلكترونية وتُعزز الثقة لدى جميع المتعاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية - ماسرة تمتلك المقومات الأساسية للتميز في السوق، لكنها تحتاج إلى مواصلة الجهود من أجل الاستفادة الكاملة من إمكانات التجارة الإلكترونية كأداة استراتيجية للتنافسية في ظل سوق يشهد تنافساً متزايداً، وتحولات متسارعة لا تقبل التباطؤ أو الجمود.

وعليه، فإن فرضية البحث صحيحة، حيث أن استخدام الوسائط الإلكترونية في التعاملات التجارية داخل المؤسسة قد ساهم في تحسين كفاءة العمليات، وتوسيع قاعدة الزبائن، ومقارنة الأسعار بشكل فوري مع المنافسين، مما انعكس إيجاباً على القدرة التنافسية لها. وهو ما يدعم صحة الفرضية القائلة بأن التجارة الإلكترونية تمثل خياراً استراتيجياً بمؤسسة صناعة الكوابل سيدي بن ذهبية- ماسرة- مستغانم، بشرط توفير المتطلبات الكفيلة لتحقيق ذلك.

ويمكن تقسيم نتائج هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية نعرضها باختصار فيما يلي:

#### أولاً: النتائج النظرية:

- استناداً إلى الأدبيات التي تم اعتمادها لمعالجة الموضوع وبالاعتماد على ما احتواه هذا البحث من فصول نظرية فقد كان من الممكن استخلاص النتائج التالية:
- تساهم التجارة الإلكترونية في رفع تنافسية المؤسسة من خلال تحسين العمليات وخفض التكاليف وتوسيع الأسواق المستهدفة.
- توفير البنية التحتية التكنولوجية (أجهزة، برامج، انترنت) يدعم فعالية التجارة الإلكترونية ويمنح المؤسسة ميزة تقنية تنافسية.
- الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التجارة الإلكترونية تساعد في تنفيذ استراتيجيات رقمية ناجحة تعزز أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- الإطار القانوني والتشريعي الداعم يوفر بيئة آمنة ويزيد من ثقة المتعاملين مما يعزز مكانة المؤسسة.

-تبني التجارة الإلكترونية يمكن المؤسسات من الوصول الى أسواق جديدة وتحسين خدمة الزبائن وتسريع دورة إنتاج ورفع الإنتاجية.

-النتائج الميدانية:

في إطار دراسة العلاقة بين تبني التجارة الإلكترونية وتحسين تنافسية المؤسسة، تم إجراء مقابلة ميدانية مع مسؤولي مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- تعمل المؤسسة على تبني التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لدعم مكانتها في السوق وتحقيق أهدا فيها التنافسية، وقد تبين أنها تسعى جاهدة لتوفير المتطلبات الأساسية لممارسة التجارة الإلكترونية، والمتمثلة في تأهيل الكوادر البشرية، توفير البنية التحتية الرقمية. والامتثال للتشريعات القانونية المنظمة للنشاط الإلكتروني.

- تعمل المؤسسة على تبني التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتعزيز قدرتها التنافسية وتوسيع حضورها في السوق، وذلك من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر البشرية، كما تسعى المؤسسة إلى تحسين عملياتها التجارية والوصول بشكل أفضل إلى عملائها عبر القنوات الرقمية. هذا التوجه يعكس التزام المؤسسة بالتكيف مع متطلبات العصر الرقمي، مما يساهم في دعم نموها المستدام وزيادة فرصها التنافسية محليًا وعالميًا.

## 2 الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم عرضها سابقا يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها الإسهام في تبني التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي من أجل تحسين التنافسية وتعزيز موقع المؤسسة في السوق المحلي والدولي، وتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسة:

يتعين على المؤسسة الاستثمار في تطوير بنيتها التحتية الإلكترونية، بما في ذلك أنظمة المعلومات، وتحديث شبكات الاتصال، والعمل على تخفيض تكاليف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك لتمكين المؤسسة من التحول الرقمي الفعال.

- دعم تبني التجارة الإلكترونية:

ضرورة إعداد برامج دعم داخلية لمرافقة الانتقال نحو التجارة الإلكترونية، من خلال تكوين الموظفين، وتوفير الموارد التقنية، إلى جانب تشجيع الأفراد والعاملين على التفاعل مع المنصات الرقمية في مختلف مراحل سلسلة القيمة.

- نشر ثقافة التجارة الإلكترونية داخل المؤسسة:

العمل على تعزيز الوعي لدى العاملين والإدارة حول أهمية وفوائد التجارة الإلكترونية، لا سيما فيما يتعلق بتوسيع السوق، تقليص التكاليف، وتحسين تجربة الزبائن.

- تحفيز تبني النماذج الرقمية:

تشجيع مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة على الانخراط في مشاريع رقمية، وتكريم أو دعم الأقسام أو الفرق التي تنجح في دمج التجارة الإلكترونية في نشاطها اليومي.

- تعزيز الأمن الإلكتروني وأنظمة الدفع الرقمي:  
ضرورة توفير نظام معلوماتي آمن يضمن حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية، وتشجيع الزبائن على استخدام وسائل الدفع الإلكتروني مثل بطاقات الدفع، من خلال توفير تسهيلات وضمانات تشجع على استخدامها.
- وضع إطار قانوني وتنظيمي داخلي:  
من المهم إعداد لوائح وإجراءات تنظيمية خاصة بالمعاملات الإلكترونية داخل المؤسسة تتماشى مع القوانين الوطنية وتضمن حماية حقوق الزبائن وتأمين المعاملات مما يعزز الثقة في التحول الرقمي للمؤسسة.

## قائمة المراجع

## الكتب:

- إبراهيم العيسوي، «التجارة الإلكترونية»، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2003.
- أحمد سيد مصطفى، «التنافسية في القرن الواحد والعشرين»، نشر مؤلف، مصر، 2003.
- أمير فرح يوسف، «عالمية التجارة الإلكترونية وعقودها»، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- خضر مصباح الطبطبي، «التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية»، دار الحامد، الأردن، 2008.
- رضوان رأفت، «عالم التجارة الإلكترونية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000.
- السيد أحمد عبد الخالق، «التجارة الإلكترونية والعولمة»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- طارق عبد العال حماد، «التجارة الإلكترونية»، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003.
- كمال رزيق، ورحمون بوعلام، «التجارة الإلكترونية وإشكالية جبايتها»، مجلة الاتجاهات الدولية، بدون تاريخ.
- محمد خليل أبو زلطة، وزياد عبد الكريم القاضي، «مدخل إلى التجارة الإلكترونية»، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2009.
- محمد أمين الرومي، «التعاقد الإلكتروني عبر الإنترنت»، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2004.
- مدحت رمضان، «الحماية الجنائية الإلكترونية»، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- نجم عبود نجم، «الإدارة الإلكترونية»، دار المريخ، الأردن، 2004.
- نضال إسماعيل برهم وآخرون، «أحكام عقود التجارة الإلكترونية»، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2005.
- نهلة أحمد قنديل، «التجارة الإلكترونية»، جامعة قناة السويس، مصر، 2005.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد مرسي، «الإدارة الإستراتيجية»، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- عمر خطاب، «التجارة الإلكترونية»، مكتبة المجتمع العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- السعد غالب ياسين، "إدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

## الرسائل الجامعية:

- إيمان العاني، «البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- جعيجع نبيلة، «استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية»، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، «المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية»، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- عبد الحكيم عبد الله النسور، «الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي»، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

## المقالات العلمية:

- خديجة جمعة الزويبي، «دور التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن»، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007

## المداخلات العلمية:

- مولة عبد الله، «مقدمة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط: التنافسية والدولة»، الملتقى الدولي بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
- بلقاسم رايح وعيل ميلود، «مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية»، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، بدون تاريخ.
- نوال بن عمارة، «وسائل الدفع الإلكترونية: آفاق وتحديات»، الملتقى الدولي حول التجارة الإلكترونية، جامعة ورقلة، الجزائر، 15-16-17 مارس 2004.
- نوري منير، «دور المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية للدول العربية في العصر الرقمي»، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005.

## مواقع الانترنت

[http://www.damascusuniversity.du.sy/mag/law/images/stories/1-2012/a/571-590.pdf\(20/01/2013\)](http://www.damascusuniversity.du.sy/mag/law/images/stories/1-2012/a/571-590.pdf(20/01/2013))<sup>1</sup>

الملاحق

الملحق رقم 01

## دليل مقابلة

**المحور الأول: المعلومات العامة:**

المسمى

الوظيفي؟.....

عدد سنوات الخبرة؟.....

هل لدى مؤسستك خبرة سابقة في التصدير؟.....

**المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع الصناعي لصناعة الكوابل سيدي بن زهيبه – ماسرة- مستغانم**

أولا : تقييم الوضعية التنافسية للمجمع:

كيف تقييم جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها مؤسستك مقارنة بالمنافسين؟.....

كيف...تقييم تكاليف الإنتاج/التشغيل في مؤسستك مقارنة بالمنافسين؟.....

كيف تصف حصة مؤسستك في السوق مقارنة بالمنافسين؟.....

كيف تقييم رضا العملاء عن منتجاتك/خدماتك؟.....

هل تقوم المؤسسة بتحديث وتحسين المنتجات/الخدمات بانتظام؟.....

ثانيا: محددات التنافسية:

هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟.....

هل تمتلك المؤسسة فريقًا متخصصًا في الابتكار وتطوير المنتجات؟.....

يتعلق هذا المطلب بالكفاءة التشغيلية للمؤسسة واستخدام التكنولوجيا لتحسين؟.....

هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟.....

هل تعتمد مؤسستك على أنظمة مثل Just in Time لتقليل وقت الإمداد؟.....

هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟.....

ما هي القنوات التسويقية الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسستك في التصدير؟.....

ثالثاً: أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة التنافسية

التحديات الداخلية:

ما هي أبرز التحديات التي تواجه مؤسستك في تحقيق الجودة؟.....

هل تواجه مؤسستك صعوبات في تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية؟.....

التحديات الخارجية:

ما هي أبرز التحديات التي تواجهها مؤسستك في عمليات التصدير؟.....

هل تواجه مؤسستك صعوبات في تحسين وتطوير التجارة الإلكترونية؟.....

### المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية:

أولاً: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية:

هل تمتلك المؤسسة موقعا إلكترونيا؟.....

ما الأدوات الرقمية التي تستخدمها مؤسستك لتعزيز التجارة الإلكترونية؟.....

ما الطرق الدفع التي توفرها مؤسستك لعملائها؟.....

هل تستخدم مؤسستك التحليلات الرقمية لفهم سلوك العملاء وتحسين الأداء؟.....

ما مدى فاعلية استراتيجيات التسويق الرقمي التي تعتمد عليها مؤسستك؟.....

هل لدى مؤسستك خطة لتحسين وتطوير التجارة الإلكترونية؟.....

ثانياً: علاقة التجارة الإلكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة:

ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على تحسين تنافسية المؤسسة؟.....

هل مؤسستك خطة لتحسين وتطوير التجارة الإلكترونية خلال السنوات القادمة.....

ما الحلول التي تعتقد أنها تساهم في تعزيز وزيادة التنافسية؟.....

هل تستخدم مؤسستك التحليلات الرقمية لفهم سلوك العملاء وتحسين الأداء؟.....

ما مدى فاعلية إستراتيجيات التسويق الرقمي التي تعتمد عليها مؤسستك؟.....

ما الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستك في دعم العملاء؟.....

هل تعتمد مؤسستك برامج وولاء أو مكافآت لتحفيز العملاء على الشراء المتكرر عبر الانترنت؟.....

هل	تمتلك	المؤسسة	إستراتيجيات	هل
تسويقية؟	.....	.....	.....	.....
هل	تقوم	المؤسسة	بتحديث	المنتجات/
الخدمات	.....	.....	.....	الخدمات
بانتظام؟	.....	.....	.....	.....
هل	تعتمد	المؤسسة	علي	تقنيات
الإنتاجية؟	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

الملحق رقم 02

أجوبة المقابلة

### المقابلة الأولى مع المسؤول التجاري

#### المحور الأول: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: المسؤول التجاري

عدد سنوات الخبرة: 10 سنوات أو أكثر

هل لدى المؤسسة خبرة سابقة في التصدير؟ نعم، لكنها تواجه تحديات لوجستية وقانونية

#### المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع

أولاً: تقييم الوضعية التنافسية للمجمع

- جودة المنتجات :

أفضل جودة

- تكاليف الإنتاج/التشغيل :

مماثلة للمنافسين

- الحصة السوقية :

كبيرة

- رضا العملاء :

راضون إلى حد ما،

هل يتم تحديث وتحسين المنتجات بانتظام؟

نعم، دائمًا

ثانيًا: محددات التنافسية

- هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟

نعم، تستثمر بشكل كبير

- هل تمتلك المؤسسة فريقًا متخصصًا في الابتكار؟

نعم، بشكل متكامل

- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟

إلى حد ما

- هل تستخدم أنظمة مثل Just in Time؟

لا

- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟

قيد الدراسة

- ما هي القنوات التسويقية الرئيسية في التصدير؟

وكلاء تجاريون

ثالثًا: التحديات التنافسية

**داخليًا:**

- ما أبرز التحديات لتحقيق الجودة؟

نقص التدريب

ضعف ثقافة الجودة

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التسويق الدولي؟

نعم، بسبب ضعف التكوين وغياب خطة واضحة

**خارجيًا:**

- ما أبرز التحديات في التصدير؟

تكاليف الشحن

الإجراءات الجمركية

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التجارة الإلكترونية؟

نعم، رغم وجود خطة تطوير مفصلة

**المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية**

أولاً: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية

- هل تمتلك المؤسسة موقعاً إلكترونياً؟

نعم، لكنه يحتاج إلى تطوير كبير

- ما الأدوات الرقمية المستخدمة؟

متجر إلكتروني بسيط لعرض المنتجات فقط

- ما طرق الدفع التي توفرها المؤسسة؟

الدفع عند الاستلام – التحويلات البنكية

- هل تستخدم المؤسسة التحليلات الرقمية؟

لا حالياً، لكنها تخطط لتطبيقها

- ما مدى فعالية التسويق الرقمي؟

متوسطة

• هل لدى المؤسسة خطة تطوير للتجارة الإلكترونية؟

• نعم، خطة مفصلة وقيد التنفيذ

ثانياً: علاقة التجارة الإلكترونية بالتنافسية

- ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على التنافسية؟

تأثير محدود حالياً

- هل هناك خطة مستقبلية؟

نعم، المؤسسة تعتبرها أولوية في المرحلة القادمة

- ما الحلول المقترحة لزيادة التنافسية؟

تحسين البنية الرقمية (الموقع – الدفع – الشحن

تطوير إستراتيجية التسويق الرقمي

- هل تستخدم المؤسسة خدمة عملاء عبر الإنترنت؟

نعم، عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل

- هل تعتمد برامج ولاء لتحفيز العملاء؟

لا حالياً، لكن هناك نية لتطبيقها

المقابلة الثانية مع نائب المدير

المحور الأول: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: نائب المدير

عدد سنوات الخبرة: دون إجابة

هل لدى المؤسسة خبرة سابقة في التصدير؟ نعم

المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع

أولاً: تقييم الوضعية التنافسية للمجمع

- جودة المنتجات

أفضل جودة

- تكاليف الإنتاج/التشغيل :

مماثلة للمنافسين

- الحصة السوقية :

كبيرة

- رضا العملاء :

راضون إلى حد ما،

- هل يتم تحديث وتحسين المنتجات بانتظام؟

دائمًا

ثانيًا: محددات التنافسية

- هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟

نعم، تستثمر بشكل كبير

- هل تمتلك المؤسسة فريقًا متخصصًا في الابتكار؟

نعم، بشكل متكامل

- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟

إلى حد ما

- هل تستخدم أنظمة مثل Just in Time ؟

لا

- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟

قيد الدراسة

- ما هي القنوات التسويقية الرئيسية في التصدير؟

وكلاء تجاريون

ثالثًا: التحديات التنافسية

داخليًا:

- ما أبرز التحديات لتحقيق الجودة؟
- نقص التدريب
- ضعف ثقافة الجودة
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التسويق الدولي؟
- نعم، بسبب ضعف التكوين وغياب خطة واضحة

خارجيًا:

- ما أبرز التحديات في التصدير؟
- تكاليف الشحن
- الإجراءات الجمركية
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التجارة الإلكترونية؟
- نعم، رغم وجود خطة تطوير مفصلة

المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية

- أولًا: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية
- هل تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونيًا؟
- نعم، لكنه يحتاج إلى تطوير كبير
- ما الأدوات الرقمية المستخدمة؟
- متجر إلكتروني بسيط لعرض المنتجات فقط
- ما طرق الدفع التي توفرها المؤسسة؟
- الدفع عند الاستلام
- التحويلات البنكية
- هل تستخدم المؤسسة التحليلات الرقمية؟
- حاليًا لا، لكنها تخطط لتطبيقها
- ما مدى فعالية التسويق الرقمي؟
- متوسطة
- هل لدى المؤسسة خطة تطوير للتجارة الإلكترونية؟
- نعم، خطة مفصلة وقيود التنفيذ
- ثانيًا: علاقة التجارة الإلكترونية بالتنافسية
- ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على التنافسية؟
- تأثير محدود حاليًا، لكنه متوقع أن يكون قويًا مستقبلاً

- هل هناك خطة مستقبلية؟  
نعم، المؤسسة تعتبرها أولوية في المرحلة القادمة
- ما الحلول المقترحة لزيادة التنافسية؟  
تحسين البنية الرقمية  
تطوير إستراتيجية التسويق الرقمي
- هل تستخدم المؤسسة خدمة عملاء عبر الإنترنت؟  
نعم، عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل
- هل تعتمد برامج ولاء لتحفيز العملاء؟  
حاليًا لا، لكن هناك نية لتطبيقها

المقابلة الثالثة مع مسؤول الإعلام الآلي

المحور الأول: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: الإعلام الآلي

عدد سنوات الخبرة: 10: سنوات أو أكثر

هل لدى المؤسسة خبرة سابقة في التصدير؟ نعم

المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع

أولاً: تقييم الوضعية التنافسية للمجمع

- جودة المنتجات :

أفضل جودة

- تكاليف الإنتاج/التشغيل :

مماثلة للمنافسين

- الحصة السوقية :

كبيرة

- رضا العملاء :

راضون جدا

- هل يتم تحديث وتحسين المنتجات بانتظام؟

نعم، دائماً

ثانياً: محددات التنافسية

- هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟

نعم، تستثمر بشكل كبير

- هل تمتلك المؤسسة فريقاً متخصصاً في الابتكار؟

نعم، بشكل متكامل

- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟

إلى حد ما

- هل تستخدم أنظمة مثل Just in Time؟

لا أعرف

- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟

قيد الدراسة

- ما هي القنوات التسويقية الرئيسية في التصدير؟

دون إجابة

ثالثًا: التحديات التنافسية

**داخليًا:**

- ما أبرز التحديات لتحقيق الجودة؟
- نقص التدريب
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التسويق الدولي؟
- إلى حد ما

**خارجيًا:**

- ما أبرز التحديات في التصدير؟
- تكاليف الشحن
- الإجراءات الجمركية
- المنافسة القوية
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التجارة الإلكترونية؟
- نعم، رغم وجود خطة تطوير مفصلة

**المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية**

أولًا: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية

- هل تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونيًا؟
- نعم، لكنه يحتاج إلى تطوير كبير
- ما الأدوات الرقمية المستخدمة؟
- متجر إلكتروني بسيط لعرض المنتجات فقط
- ما طرق الدفع التي توفرها المؤسسة؟
- الدفع عند الاستلام
- هل تستخدم المؤسسة التحليلات الرقمية؟
- لا حاليًا، لكنها تخطط لتطبيقها
- ما مدى فعالية التسويق الرقمي؟
- متوسطة
- هل لدى المؤسسة خطة تطوير للتجارة الإلكترونية؟
- نعم، خطة مفصلة وقيود التنفيذ
- ثانيًا: علاقة التجارة الإلكترونية بالتنافسية
- ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على التنافسية؟
- تأثير محدود حاليًا،
- هل هناك خطة مستقبلية؟

- لا، لكن نفكر في وضع خطة
- ما الحلول المقترحة لزيادة التنافسية؟  
تحسين البنية الرقمية  
تطوير إستراتيجية التسويق الرقمي
  - هل تستخدم المؤسسة خدمة عملاء عبر الإنترنت؟  
نعم، عبر البريد الإلكتروني  
وسائل التواصل
  - هل تعتمد برامج ولاء لتحفيز العملاء؟  
حاليًا لا، لكن هناك نية لتطبيقها

المقابلة الرابعة مع مسؤول قسم الدراسات والتطويرالمحور الأول: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: مسؤول قسم الدراسات والتطوير  
عدد سنوات الخبرة: دون إجابة  
هل لدى المؤسسة خبرة سابقة في التصدير؟ نعم

المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع

أولاً: تقييم الوضعية التنافسية للمجمع

- جودة المنتجات
- أفضل جودة
- تكاليف الإنتاج/التشغيل :
- مماثلة للمنافسين
- الحصة السوقية :
- كبيرة
- رضا العملاء :
- راضون إلى حد ما،
- هل يتم تحديث وتحسين المنتجات بانتظام؟
- نعم، دائماً
- ثانياً: محددات التنافسية
- هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟
- نعم، تستثمر بشكل كبير
- هل تمتلك المؤسسة فريقاً متخصصاً في الابتكار؟
- نعم، بشكل متكامل
- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟
- إلى حد ما
- هل تستخدم أنظمة مثل Just in Time؟
- لا
- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟
- قيد الدراسة
- ما هي القنوات التسويقية الرئيسية في التصدير؟
- وكلاء تجاريون

ثالثًا: التحديات التنافسية

**داخليًا:**

- ما أبرز التحديات لتحقيق الجودة؟

نقص التدريب

ضعف ثقافة الجودة

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التسويق الدولي؟

نعم، بسبب ضعف التكوين وغياب خطة واضحة

**خارجيًا:**

- ما أبرز التحديات في التصدير؟

تكاليف الشحن

الإجراءات الجمركية

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التجارة الإلكترونية؟

نعم، رغم وجود خطة تطوير مفصلة

**المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية**

أولًا: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية

- هل تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونيًا؟

نعم، لكنه يحتاج إلى تطوير كبير

- ما الأدوات الرقمية المستخدمة؟

متجر إلكتروني بسيط لعرض المنتجات فقط

- ما طرق الدفع التي توفرها المؤسسة؟

الدفع عند الاستلام

التحويلات البنكية

- هل تستخدم المؤسسة التحليلات الرقمية؟

حاليًا لا، لكنها تخطط لتطبيقها

- ما مدى فعالية التسويق الرقمي؟

متوسطة

- هل لدى المؤسسة خطة تطوير للتجارة الإلكترونية؟

نعم، خطة مفصلة وقيد التنفيذ

ثانيًا: علاقة التجارة الإلكترونية بالتنافسية

- ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على التنافسية؟

تأثير محدود حاليًا، لكنه متوقع أن يكون قويًا مستقبلاً

- هل هناك خطة مستقبلية؟  
نعم، المؤسسة تعتبرها أولوية في المرحلة القادمة
- ما الحلول المقترحة لزيادة التنافسية؟  
تحسين البنية الرقمية (الموقع - الدفع - الشحن  
تطوير إستراتيجية التسويق الرقمي
- هل تستخدم المؤسسة خدمة عملاء عبر الإنترنت؟  
نعم، عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل
- هل تعتمد برامج ولاء لتحفيز العملاء؟  
حاليًا لا، لكن توجد نية لتطبيقها

المقابلة الخامسة مع مسؤول مراقبة الجودة

المحور الأول: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: مسؤول مراقبة الجودة

عدد سنوات الخبرة: 10 سنوات أو أكثر

هل لدى المؤسسة خبرة سابقة في التصدير؟ **دون إجابة**

المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع

أولاً: تقييم الوضعية التنافسية للمجمع

- جودة المنتجات :

أفضل جودة

- تكاليف الإنتاج/التشغيل :

مماثلة للمنافسين

- الحصة السوقية :

كبيرة

- رضا العملاء :

راضون جدا

- هل يتم تحديث وتحسين المنتجات بانتظام؟

نعم، دائماً

ثانياً: محددات التنافسية

- هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟

نعم، تستثمر بشكل كبير

- هل تمتلك المؤسسة فريقاً متخصصاً في الابتكار؟

نعم، بشكل متكامل

- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟

إلى حد ما

- هل تستخدم أنظمة مثل Just in Time؟

لا اعرف

- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟

قيد الدراسة

- ما هي القنوات التسويقية الرئيسية في التصدير؟

**دون إجابة**

ثالثًا: التحديات التنافسية

داخليًا:

- ما أبرز التحديات لتحقيق الجودة؟

نقص التدريب

ضعف ثقافة الجودة

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التسويق الدولي؟

نعم،

خارجيًا:

- ما أبرز التحديات في التصدير؟

تكاليف الشحن

الإجراءات الجمركية

المنافسة القوية

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التجارة الإلكترونية؟

نعم، رغم وجود خطة تطوير مفصلة

المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية

أولًا: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية

- هل تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونيًا؟

نعم، لكنه يحتاج إلى تطوير كبير

- ما الأدوات الرقمية المستخدمة؟

متجر إلكتروني لعرض المنتجات فقط

- ما طرق الدفع التي توفرها المؤسسة؟

الدفع عند الاستلام – التحويلات البنكية

- هل تستخدم المؤسسة التحليلات الرقمية؟

حاليًا لا، لكنها تخطط لتطبيقها

- ما مدى فعالية التسويق الرقمي؟

متوسطة

- هل لدى المؤسسة خطة تطوير للتجارة الإلكترونية؟

نعم، خطة مفصلة وقيود التنفيذ

ثانيًا: علاقة التجارة الإلكترونية بالتنافسية

- ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على التنافسية؟

تأثير محدود حاليًا،

- هل هناك خطة مستقبلية؟  
نعم، المؤسسة تعتبرها أولوية في المرحلة القادمة
- ما الحلول المقترحة لزيادة التنافسية؟  
تحسين البنية الرقمية (الموقع - الدفع - الشحن  
تطوير إستراتيجية التسويق الرقمي
- هل تستخدم المؤسسة خدمة عملاء عبر الإنترنت؟  
نعم، عبر البريد الإلكتروني  
وسائل التواصل  
دردشة
- هل تعتمد برامج ولاء لتحفيز العملاء؟  
حاليًا لا، لكن هناك نية لاعتمادها

المقابلة السادسة مع مسؤول إدارة الجودة

المحور الأول: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: مسؤول إدارة الجودة

عدد سنوات الخبرة: 10 سنوات أو أكثر

هل لدى المؤسسة خبرة سابقة في التصدير؟ نعم

المحور الثاني: الوضعية التنافسية للمجمع

أولاً: تقييم الوضعية التنافسية للمجمع

- جودة المنتجات

أفضل جودة

- تكاليف الإنتاج/التشغيل :

مماثلة للمنافسين

- الحصة السوقية :

كبيرة

- رضا العملاء :

راضون إلى حد ما، لكن توجد بعض الشكاوى من خدمة ما بعد البيع

- هل يتم تحديث وتحسين المنتجات بانتظام؟

نعم، دائماً

ثانياً: محددات التنافسية

- هل تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير؟

نعم، تستثمر بشكل كبير

- هل تمتلك المؤسسة فريقاً متخصصاً في الابتكار؟

نعم، بشكل متكامل

- هل تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين الإنتاجية؟

إلى حد ما

- هل تستخدم أنظمة مثل Just in Time ؟

لا

- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية توسع نحو أسواق جديدة؟

قيد الدراسة

- ما هي القنوات التسويقية الرئيسية في التصدير؟

وكلاء تجاريون مع التركيز على قطاعي البناء والطاقة

ثالثًا: التحديات التنافسية

**داخليًا:**

ما أبرز التحديات لتحقيق الجودة؟

نقص التدريب

ضعف ثقافة الجودة

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التسويق الدولي؟

نعم، بسبب ضعف التكوين وغياب خطة واضحة

**خارجيًا:**

- ما أبرز التحديات في التصدير؟

تكاليف الشحن

الإجراءات الجمركية

- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التجارة الإلكترونية؟

نعم، رغم وجود خطة تطوير مفصلة

**المحور الثالث: آفاق وتطوير التجارة الإلكترونية وعلاقتها بالتنافسية**

أولًا: مدى جاهزية تبني التجارة الإلكترونية

- هل تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونيًا؟

نعم، لكنه يحتاج إلى تطوير كبير

- ما الأدوات الرقمية المستخدمة؟

متجر إلكتروني بسيط لعرض المنتجات فقط

- ما طرق الدفع التي توفرها المؤسسة؟

الدفع عند الاستلام

التحويلات البنكية

- هل تستخدم المؤسسة التحليلات الرقمية؟

حاليًا لا، لكنها تخطط لتطبيقها

- ما مدى فعالية التسويق الرقمي؟

متوسطة

- هل لدى المؤسسة خطة تطوير للتجارة الإلكترونية؟

نعم، خطة مفصلة وقيود التنفيذ

ثانيًا: علاقة التجارة الإلكترونية بالتنافسية

- ما مدى تأثير التجارة الإلكترونية على التنافسية؟

تأثير محدود حاليًا، لكنه متوقع أن يكون قويًا مستقبلاً

هل هناك خطة مستقبلية؟

- نعم، المؤسسة تعتبرها أولوية في المرحلة القادمة

- ما الحلول المقترحة لزيادة التنافسية؟

تحسين البنية الرقمية

تطوير إستراتيجية التسويق الرقمي

- هل تستخدم المؤسسة خدمة عملاء عبر الإنترنت؟

نعم، عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي

- هل تعتمد برامج ولاء لتحفيز العملاء؟

حاليًا لا، لكن هناك نية لتطبيقها

الملحق رقم 03

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل سيدي بن  
ذهيبة- ماسرة- مستغانم

