

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
الشعبة تسويق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التسويق:

**التقليد و دور تكنولوجيا المعلومات في حماية القنوات  
التسويقية**

— دراسة تطبيقية لسوق مستحضرات التجميل و العطور —

تحت إشراف:

- أ.د عبد العزيز شرابي.

من إعداد الطالب:

- فروج محمد أمين

لجنة التقييم:

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة
مشرفا و مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد العزيز شرابي
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. عبد الجليل بوداح
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ مساعد مكلف بالدروس	ناجي بن حسين

السنة الدراسية 2008/2007

العنوان:

التقليد و دور تكنولوجيا المعلومات في حماية القنوات التسويقية دراسة  
تطبيقية لسوق مساحيق التجميل و العطور.

## تشكر و عرفان

أقدم بشكري الجزيل و عرفاني الخاص إلى أستاذي و معلمي، و المشرف على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور عبد العزيز شرابي لمجهوداته المبدولة خلال سنواتي الدراسية. و إلى أمي و أبي و عائلتي أخلص العرفان، و لا أنسى الصحب و الأصدقاء.

## الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المسرد

1.....	المقدمة
7.....	الفصل الأول: التقليد
7.....	المبحث الأول: تعريف التقليد، مفاهيم
9.....	المبحث الثاني: ضخامة الظاهرة و تطورها
10.....	أولاً: ضخامة الظاهرة
11.....	ثانياً: خصائص الظاهرة
12.....	ثالثاً: أنواع التقليد
13.....	رابعاً: التوزيع الجغرافي لمصادر المنتوجات المقلدة
14.....	المبحث الثالث: آثار التقليد
14.....	أولاً: آثاره على المؤسسات
15.....	ثانياً: آثاره على اقتصاديات الدول
15.....	ثالثاً: آثاره على المستهلكين
16.....	رابعاً: آثاره على مالكي حقوق الملكية
16.....	خامساً: آثاره على البلدان مصدر التقليد
16.....	المبحث الرابع: أهم القطاعات الاقتصادية المتضررة من التقليد
17.....	1/ برامج الإعلام الآلي
19.....	2/ التسجيلات الموسيقية
20.....	3/ قطاع صناعة الأفلام
21.....	4/ قطاع المنتوجات الكمالية و أذواق العصر
23.....	5/ العطور
23.....	6/ الألعاب
24.....	7/ قطاع قطع غيار الطائرات
25.....	8/ قطاع قطع غيار السيارات
26.....	9/ الأدوية و المنتوجات الصيدلانية
27.....	10/ الآلات الكهرومنزلية

27	المبحث الخامس: طرق الحماية ضد التقليد.....
28	أولا التعاون المتبادل.....
28	1/ المبادرات الوطنية.....
29	2/ المبادرات الخاصة و المنظمات المختصة.....
29	3/ المبادرات الدولية و التعاون المتبادل.....
31	4/ التدابير المتخذة من طرف المؤسسات.....
34	ثانيا التشريع.....

40	الفصل الثاني: القنوات التوزيعية.....
40	المبحث الأول: مفاهيم عامة.....
40	1/التوزيع.....
41	2/ قناة التوزيع.....
41	3/ شبكة التوزيع.....
42	4/ أهم الوظائف المتضمنة في التوزيع.....
43	5/ الوسطاء.....
44	6/ المتغيرات المحيطة.....
46	المبحث الثاني: تصنيف القنوات و أشكال التوزيع.....
46	أولا: تصنيف القنوات.....
52	ثانيا: أشكال التوزيع.....
52	1/ التوزيع التقليدي.....
53	2/ التوزيع الإداري.....
56	3/ التوزيع التعاقدى أو المشترك.....
58	4/ التوزيع الإندماجي.....
60	المبحث الثالث: استراتيجية التوزيع و مفهوم القيادة.....
61	أولا: استراتيجية التوزيع.....
61	1/ التوزيع المكثف.....
61	2/التوزيع الانتقائي.....
61	3/التوزيع الحصري.....
62	ثانيا: النظريات المرتبطة بقنوات التوزيع.....

- 62 ..... 1/ نموذج التفويض الوظيفي لـ Mallen
- 63..... 2/ نظرية المستودع لـ Aspinwall
- 63..... 3/ نظرية الانحراف و المضاربة لـ: Bucklin
- 64..... 4/ نظرية تكاليف الصفقات لـ Williamson
- 65..... **ثالثا: القيادة و النماذج السلوكية**
- 65 ..... 1/ المفاهيم الأساسية للنماذج السلوكية
- 66 ..... أ/ السلطة
- 69 ..... ب/ النزاع و التعاون
- 72 ..... ج/ القيادة
- 73 ..... 2/ النماذج السلوكية
- 73 ..... أ/ تحليل العلاقة بين متغيرين اثنين
- 73 ..... أ-1/ نماذج السلطة
- 74..... أ-2/ نماذج النزاع
- 74 ..... ب/ النماذج السلوكية العامة
- 75 ..... ب-1/ النموذج السلوكي العام لـ Robincheaux و EL Ansary
- 77..... ب-2/ النموذج السلوكي العام لـ El Ansary و Stern
- 78 ..... **المبحث الرابع: اختيار القنوات و تسييرها من طرف المنتج**
- 78 ..... **أولا: اختيار القنوات التوزيعية**
- 79 ..... 1/ طرق تحديد الشبكة التوزيعية
- 80 ..... 2/ معايير اختيار الشبكة
- 80 ..... **ثانيا: تحديد و تنظيم نقاط البيع**
- 81 ..... 1/ قرار تحديد نقاط البيع
- 81 ..... أ/ السلوك المكاني للمستهلك
- 83 ..... ب/ وضع المؤسسة الإستراتيجي
- 84 ..... **ثالثا: تنظيم قوة البيع**
- 84 ..... 1/ عملية البيع
- 85 ..... 2/ تنظيم قوة البيع
- 86 ..... 3/ مناطق البيع
- 86..... **رابعا: تسيير القنوات من طرف المنتج**
- 87 ..... 1/ التوزيع متغير في الإستراتيجية التسويقية

88	...../2 تسيير القناة
90	...../3 الأنظمة المعلوماتية

### 93.....الفصل الثالث: الأنظمة المعلوماتية

#### 93 .....المبحث الأول: المعلومة مفاهيم و مصطلحات

94 .....أولاً: مفاهيم

94 .....1/ أنواع المعلومة

97 .....2/ تدفقات المعلومة

98 .....3/ المعلومة و الاتصال

99 .....ثانياً: الغاية من استعمال المعلومة

99 .....1/ بالنسبة للمؤسسة

100 .....2/ بالنسبة للعامل في المؤسسة

#### 100 .....المبحث الثاني: أمراض المعلومة

100.....أولاً: أمراض المعلومة، المنتج

100 .....1/ المنفعة و كثرة المعلومة

102 .....2/ الإبهام و الوضوح

103 .....3/ التنوع و الافتقار

105 .....4/ الانسجام

107 .....5/ التمثيل الملائم للمعلومة

108.....ثانياً: أمراض المعلومة، الإعلام

108 .....1/ المصادقية

110.....2/ الولوج

111.....3/ التشويه

112.....4/ التغذية العكسية (Feed-Back)

114 .....5/ تقييم نوعية الإتصال

#### 115.....المبحث الثالث: الأنظمة المعلوماتية

115.....أولاً: مفاهيم

116.....1/ الهدف من وراء بناء الأنظمة المعلوماتية

117 .....2/ الوظائف المترتبة عن النظام

118 .....3/ إطار استعمال النظام المعلوماتي

119	.....	4/ أنواع الأنظمة المعلوماتية.
120	.....	ثانيا: خصائص الأنظمة المعلوماتية.
120	.....	1/ الغاية من الأنظمة.
121	.....	أ/انسجام النظام مع الهدف.
122	.....	ب/ نموذج التوازن بين احتياجات معالجة المعلومة و القدرة على ذلك.
126	.....	2/ نمط الإدارة.
126	.....	أ/ إعداد النظام.
128	.....	ب/ بناء النظام و إدماجه.
129	.....	<b>المبحث الرابع: أنواع الأنظمة المعلوماتية و طريقة تسييرها.</b>
129	.....	أولاً: بنوك المعلومات.
131	.....	ثانيا: شبكات الإعلام الآلي.
133	.....	ثالثاً: النظام المعلوماتي المساعد على اتخاذ القرار SIAD.
135	.....	1/ خصائص النظام.
136	.....	2/ مكونات النظام.
138	.....	3/ الحاجة إلى المعلومة في نظام SIAD.
139	.....	رابعاً: الأنظمة الاتصالية.
140	.....	1/ خصائص النظام.
142	.....	2/ الحاجة إلى الاتصال.
142	.....	خامساً: التسيير الإستراتيجي للنظام.
143	.....	1/ أهداف التسيير.
144	.....	2/ عملية التخطيط.
145	.....	<b>الفصل الرابع: خارطة نظام معلوماتي في إدارة القناة.</b>
145	.....	المبحث الأول: دراسة لسوق مستحضرات التجميل و العطور.
145	.....	أولاً: خصائص عامة للسوق.
147	.....	ثانيا: السوق العالمية و توجهاتها.
150	.....	1/ الطلب العالمي.
153	.....	2/ العرض العالمي.
158	.....	3/ التوجهات الهيكلية الكبرى.
160	.....	4/ العرض في منطقة MEDA.



162	...../5 السوق الجزائرية
163	.....المبحث الثاني: النظام المعلوماتي في حماية القناة
163	.....أولاً: نظريات النموذج
164	.....ثانياً: النظام
165	.....1/ مبررات النظام
165	.....2/ خريطة النظام
181	.....3/ محيط عمل النظام
183	.....الخاتمة
184	.....الملاحق

## فهرس الجداول

- 10 ..... حصة التقليد من التجارة الدولية.
- 17 ..... حصص المنتجات المقلدة من رقم أعمال القطاعات.
- 18 ..... تقديرات قرصنة البرامج.
- 20 ..... تقديرات القرصنة في التسجيلات الموسيقية.
- 21..... تقديرات القرصنة في مجال صناعة الأفلام.
- 55 ..... تحديد المزيج التسويقي في حالة التوزيع الإداري.
- 64 ..... خصائص محتوى الصفقات و تأثيرها على تكاليف المعاملات.
- 65..... خصائص العقود بين المتعاملين ضمن القناة التوزيعية.
- 132 ..... الوظائف الأساسية لشبكات الإعلام الآلي.
- 149 ..... واردات المنطقة الأورو-بحر متوسطة من منتجات مساحيق التجميل و العطور.
- 149 ..... صادرات العالم في قطاع مساحيق التجميل و العطور.
- 155 ..... الشركات العالمية في مجال مستحضرات التجميل.
- 156 ..... شركات قامت بعلميات حيازة العلامات الوطنية.
- 157 ..... أهم الأسماء العالمية في مجال التركيبات الكيميائية.
- 159 ..... حصة البحث و التطوير (%) من رقم الأعمال.
- 161..... منتجات الزينة في منطقة MEDA.
- 161..... حصة منتجات الزينة من التجارة العالمية لمنطقة MEDA.
- 161..... حصة منتجات الزينة من صادرات دول MEDA.
- 162 ..... توزيع حصص الصادرات حسب دول منطقة MEDA.

## فهرس الأشكال

- 41 .....المزيج التسويقي.
- 42 .....شبكة التوزيع.
- 43.....القنوات التوزيع في حالة منتجين و ثلاثة مستهلكين.
- 44.....القنوات التوزيع في حالة وجود وسيط.
- 47 .....مصفوفة تشكيلة المنتجات.
- 49 .....هيكل القنوات حسب تصنيف الطول.
- 51 .....تشكيلة القنوات حسب تصنيف مكان البيع.
- 67 .....نموذج مصادر السلطة.
- 68 .....نموذج السلطة المعدل لـ Hunt و Nevin.
- 70.....تطور النزاع: المتغيرات المتدخلة في ذلك.
- 71.....نموذج طرق حل النزاع لـ Waldman و Angelmar.
- 75.....النموذج السلوكي العام لـ EL Ansary و Robincheaux.
- 77 .....النموذج السلوكي العام لـ Stern و El Ansary.
- 82 .....منحنيات التوقيت.
- 84 .....عملية اتخاذ القرار في تحديد نقاط البيع.
- 86.....عملية إدارة المناطق (المدى القصير و المدى الطويل).
- 91 .....التدفقات المعلوماتية في القناة التوزيعية.
- 94 .....الفرق بين المعطيات، المعلومات، و المعرفة.
- 95 .....مفهوم التأثير في النظام السلوكي.
- 96 .....نموذج أولي مبسط لتحديد الأنواع الثلاثة للمعلومة.
- 97 .....التدفقات الثلاثة للمعلومة.
- 98 .....مصفوفة تحديد المعلومة.
- 98 .....شكل عملية الاتصال.
- 99.....تأثير نوعية المعلومة على جودة الخدمة.
- 101 .....آثار حجم المعلومات و تنوعها على نوعية اتخاذ القرار.
- 103 .....قنوات الاتصال و درجة نقائها.
- 108 .....مستويات تقييم نوعية المعلومات.
- 111 .....درجة التشويه في القناة الاتصالية.
- 113 .....معلومات المراقبة كتغذية عكسية لمعلومات التحكم في نظام القيادة للمؤسسة.

- 114 .....- التغذية العكسية (Feed-Back) في التبادل داخلي/ خارجي في حالة معلومات التوقع.
- 115 .....- مؤشرات تقييم جودة الاتصال و نوعيته.
- 118.....- عملية الإعلام.
- 120 .....- المستويات الثلاثة لإدماج الأنظمة المعلوماتية.
- 122 .....- انسجام الأنظمة المعلوماتية مع وظائف المؤسسة.
- 123.....- نموذج تحليل التوازن بين الحاجة لمعالجة المعلومة و القدرة على ذلك.
- 124 .....- الخاصية المزودجة للحاجة إلى معالجة المعلومة.
- 125.....- تعديل النموذج ليتوافق مع مفهوم الشراكة (نموذج الحاجة إلى المعالجة).
- 126 .....- إشكالية إعداد النظام.
- 127 .....- مراحل تحقيق نظام معلوماتي.
- 130 .....- مكانة بنوك المعلومات في الأنظمة المعلوماتية.
- 131.....- هيكل عمل ERP.
- 132.....- أشكال الشبكة (الإعلام الآلي).
- 133.....- المساعدة المقترحة من الأنظمة حسب مراحل عملية اتخاذ القرار.
- 134.....- مستويات المساعدة على اتخاذ القرار.
- 136.....- هيكل نظام SIAD.
- 138 .....- بنية مركزية في استعمال نظام الحوار.
- 139 .....- مستويات المراقبة و التقييم.
- 141.....- دورة أداة الاتصال و خصائصها.
- 142 .....- الحاجة إلى الاتصال.
- 143 .....- مستويات تسيير الأنظمة المعلوماتية.
- 144 .....- مبدأ عام حول تخطيط الأنظمة.
- 148 .....- هيكل النشاط في سوق مساحيق التجميل و العطور.
- 150.....- حصص المنتجات من الطلب العالمي (سوق مساحيق التجميل).
- 151.....- السوق العالمية حسب التوزيع الجغرافي (سوق مساحيق التجميل).
- 152 .....- توزيع الحصص السوقية حسب التوزيع الجغرافي(سوق مساحيق التجميل).
- 166 .....- مستويات نموذج MERISE.
- 166 .....- الشكل المبسط لـMCD.
- 166.....- المستوى الوظيفي لـMCD.
- 167.....- المستوى الإستراتيجي لـMCD.

- 168.....إدماج متغير التقليد..... -
- 169 .....إدماج مفهوم الحاجة إلى معالجة المعلومة..... -
- 170.....النموذج التام لمCD في إدارة القناة..... -
- 171.....الشكل المبسط لمCT..... -
- 171.....الشكل العام لمعالجة المعلومة MCT..... -
- 173 .....MCD لتسيير القناة..... -
- 174 .....1MCT لتسيير القناة..... -
- 175 .....2MCD لمفهوم التعاون بين المؤسسة و المنظمات..... -
- 176 .....2MCT لمفهوم التعاون بين المؤسسة و المنظمات..... -
- 177 .....3MCD لمفهوم مراقبة السوق..... -
- 177 .....3MCT لمفهوم مراقبة السوق..... -
- 178 .....الشكل المبسط لمفهوم استعمال المعلومة..... -
- 178.....الشكل المبسط لمOT..... -
- 179.....MOT1 ل MCD1..... -
- 180 .....MOT2 ل 2MCD..... -
- 181.....3MOT ل 3MCD..... -

## المسرد

Self-Service .....	أخدم نفسك
Les Systèmes de Communication.....	الأنظمة الاتصالية
Les Systèmes d'Information .....	الأنظمة المعلوماتية
La Coopération .....	التعاون
La Coopération Mutuelle .....	التعاون المتبادل
Learning by Watching.....	التعلم عن طريق الملاحظة
Le Feed-Back.....	التغذية العكسية
La Contrefaçon.....	التقليد
La Contrefaçon Réfléctive.....	التقليد الذكي
La Distribution Administrée.....	التوزيع الإداري
La Distribution Selective.....	التوزيع الانتقائي
La Distribution Intégrale .....	التوزيع الإندماجي
La Distribution Contractuelle .....	التوزيع التعاقدية
La Distribution Traditionnelle.....	التوزيع التقليدي
La Distribution Exclusive .....	التوزيع الحصري
La Distribution Associée .....	التوزيع المشترك
La Distribution Intensive .....	التوزيع المكثف
Le Pouvoir .....	السلطة
Le Comportement Spaciale du consommateur .....	السلوك المكاني للمستهلك
Leadership .....	القيادة
CNAC Comité National Anti-Contrefaçon .....	اللجنة الوطنية لمكافحة التقليد

Les Informations Fonctionnelles .....	المعلومات الوظيفية
La Diligence Raisonnable .....	الملاحقة المعقولة
Le Conflit.....	النزاع
SIAD Système d'Information Aide à Décision .....	النظام المعلوماتي المساعد على اتخاذ القرار
Les Models Comportementaux .....	النماذج السلوكية
Les Maladies de l'Information .....	أمراض معلومة
MEDA .....	برنامج المساعدة الأوروبية لدول منطقة البحر الأبيض المتوسط
Les Bases de Données.....	بنوك المعلومات
Les Flux d'Information.....	تدفقات المعلومة
Les Réseaux Informatiques .....	شبكة الإعلام الآلي
les Cosmétiques et Parfumerie .....	مستحضرات التجميل و العطور
Les Informations d'Influence.....	معلومات التأثير
Les Informations d'Anticipation .....	معلومات التوقع
Les Zones de Vente .....	مناطق البيع
Les Courbes Isochrones.....	منحنيات التوقيت
La Théorie de Décalage et Spéculation .....	نظرية الانحراف و المضاربة
La Théorie du Dépôt .....	نظرية المستودع
La Théorie des Coûts de Transactions.....	نظرية تكاليف الصفقات
Le Model de Delegation Fonctionnelle .....	نموذج التفويض الوظيفي

المقدمة:

إن البيئة التسويقية اليوم أصبحت من التعقيد ما إن متغيراتها باتت كثيرة و ذات دلالات مختلفة، هذه المتغيرات أصبحت تشكل أنماطا جديدة من التفاعل، على المؤسسة تحديد إطارها المفاهيمي وتفسير دلالاتها الإستراتيجية .

و عدم اليقين - أكثر المتغيرات تأثيرا على قرارات المؤسسة - أصبح المتغير الأساسي في معادلة التخطيط الإستراتيجي، فهو يحدد جوهر الأهداف ووجهة التخطيط. و مما لا شك فيه أن الأمر لم يعد يقتصر على فكرة تقليص نسبة الخطر المتعلقة بهذا المتغير، إنما تضافت الجهود من أجل تحديد النمط من وراء التغيرات التي يحدثها، و محاولة استقراء الآثار التي يتركها هذا النمط و التي ستحدد مساره واتجاهه.

و تعقد البيئة التسويقية، كمتغير أساسي أيضا في معادلة التخطيط الإستراتيجي، يعبر في جوهره عن كثافة التعاملات و حدة المنافسة التي تنسم بها. فانتقال العالم من اقتصاديات محلية إلى اقتصاد عالمي موحد (إلى حد ما)، و من منافسة محلية إلى منافسة دولية، أعطى قفزة نوعية لمفهوم السوق و تحديد العلاقات: فالعولمة و التكتلات الاقتصادية صارت تشكل نمطا جديدا في تحديد العلاقة بين مختلف المتعاملين في الشبكة الاقتصادية، أمر جعل من هذا المتغير أحد المتغيرات الهامة في الدراسة السوقية.

إن انتقال العالم من اقتصاد الندرة إلى اقتصاد الوفرة، و من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد السوق أفضى على وظائف المؤسسة صفة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المسطرة ( قصيرة أو طويلة المدى). هذا الانتقال إلى التخطيط الإستراتيجي أمر أساسي في نجاعة عمل المؤسسة. فالأمر اليوم لم يعد يقتصر على وضع الخطط التسويقية، بل على وضع الإستراتيجيات التي تناسب القراءات المستقبلية و التنبؤات من جهة، و مسار تحقيق الأهداف من جهة أخرى . و للبيئة التسويقية مؤشرات و دلالات إستراتيجية يجب على المؤسسة استقراؤها، و محاولة إدماجها في عملية اتخاذ القرار، ما يجنبها عنصر المفاجأة الذي قد تحدثه التغيرات غير المرتقبة الحاصلة في البيئة، و التي سيزترتب عنها آثار سلبية قد تضع أمر وجود واستمرار المؤسسة في دائرة الخطر.

إن تفسير المؤشرات و الدلالات بشكل خاطئ أو إغفالها، ينتج عنه اضطراب في الوظائف التسويقية للمؤسسة وشلل جزئي/ كلي في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى رفع التكاليف وإضاعة الجهد و الوقت المبذولين في ذلك.

إن أي اضطراب للسوق، نتيجة لتغيرات ظرفية /غير ظرفية و عشوائية (غير محددة)، سيؤدي إلى اختلال في العملية التسويقية و ارتفاع نسبة الخطر المتعلق أساسا بالمتغير " عدم اليقين"، هذا الاضطراب سينتقل لا محالة إلى المؤسسة مؤثرا بشكل أكيد على وظائفها التوزيعية و الإنتاجية، و يضع عملية اتخاذ القرار في حجرة الطوارئ. لذا من المهم جدا على المؤسسة أن تضع في عين الاعتبار هذه الاضطرابات التي ستعرض بلا شك القنوات التوزيعية إلى آثار سلبية كونها الوسيط الأساسي بين المؤسسة و السوق بشكل خاص.

فالتوزيع الذي لم تتضمنه الدراسات و البحوث في الاقتصاد الجزئي أو الكلي، ارتقى بلا سابقة إلى المستوى الإستراتيجي، وأصبح يشكل أداة هامة في التخطيط، بعد أن أدى دوره بشكل تام في المزيج التسويقي للمؤسسة



(4p). و أهمية هذا المتغير ترتبط بالدور الذي يلعبه في البيئة التسويقية، فهو الرابط الأساسي للمؤسسة بالأسواق (المحلية و الدولية)، حيث يعمل على ترقية المنتج لدى المستهلكين، و إثراء القيمة المنفعية. فالقنوات التوزيعية تمثل جزءا هاما في سلسلة القيمة، و حليفا أساسيا للمؤسسة عندما يتعلق الأمر بتحمل المخاطر و توزيع التكاليف . لذا فليس في صالح المؤسسة ترك هذه الوظيفة تقبع في غيابات المزيج التسويقي، فالأمر لم يعد يقتصر على توزيع المنتج وترقيته فحسب، بل تعدى ذلك إلى مراقبة الأسواق وتحديد تغيراتها. فكثير من المؤسسات تعمل اليوم على تحديد بيئة عمل جديدة لهذا المتغير وإدماجه في التخطيط الاستراتيجي، و عملية اتخاذ القرار، إلا أنه لا يفهم من ذلك أن التوزيع سيفقد دوره بوصفه عنصرا من عناصر المزيج التسويقي، بل أن المؤسسة أدمجت وظائف جديدة لهذا المتغير، بحيث يؤدي دورا كلاسيكيا ( في المزيج التسويقي )، و آخر استراتيجيا ( في تحديد متغيرات السوق). و المؤسسة ملزمة على إقرار إدارة فعالة وتسيير محكم لقنواتها التوزيعية من أجل تقليص حدة الخطر و الاضطراب الناجم عن حدوث تغيرات غير مرغوبة في الأسواق، و التي ستتخذ من القنوات معبرا نحو المؤسسة .

فإدارة القنوات من طرف المنتج أصبحت في العقود الأخيرة مجالا هاما للبحث و الدراسة، فمع تطور اقتصاديات التوزيع، و ظهور أشكال أكثر تطورا وحادثة من التوزيع، أصبح التعامل بين المؤسسة و متعاملها ضمن القناة يأخذ اهتماما حقيقيا، خاصة و أن عليها ضمان التناسق و التعاون التام بين المتعاملين من أجل الحفاظ على القيمة المنفعية للمنتج، وتجنب النزاعات و الاضطرابات التي قد تنشأ بين المتعاملين نتيجة تضارب المصالح و اختلاف الآراء.

من أهم الظواهر الجديدة التي ظهرت في البيئة التسويقية، و التي أصبحت تميز اقتصاديات الدول بشكل كبير، هي ظهور التقليد متغيرا جديدا و هاما يقوم بدور أساسي في تغيير أنماط السوق، و في تغيير أنماط الاستهلاك بشكل خاص.

فالتقليد لم يعد ذلك النشاط الحرفي الذي يعمل على محاكاة المنتج بشكل تام أو جزئي في مظهره، بل أصبح نظاما صناعيا متكاملًا له آتته الإنتاجية، مزاياه التكنولوجية، و وظائفه التسويقية. فارتقاء نشاط التقليد من المجال الحرفي إلى المجال الصناعي العالمي أصبح نقطة تحول هامة في تحديد مفهوم العلاقات و دراسة السوق، و تأثيره على سلوك الاستهلاك و نمطه أصبح جليا و واضحا في فهم ظاهرة الأسواق الموازية ونشأتها. هذا التغير في سلوك المستهلك ( الاستهلاك ) واتجاهه نحو هذه الأسواق لتلبية احتياجاته سيكون بالتأكيد سببا هاما في اختلال توازن الأسواق الرسمية، واضطرابا حقيقيا سيؤثر سلبا على وظائف المؤسسة، و تنتج عنه خسائر هامة تتكبدها هذه الأخيرة خاصة فيما يخص فقدان الحصص السوقية وابتذال العلامة ( فقدان ميزتها ). إضافة إلى ذلك فإن التقليد سيكلف اقتصاديات الدول تكاليف اقتصادية واجتماعية و آثارا تمتد على المدى الطويل ، فقد أصبح متجذرا فيها و من الصعب استنصاله نظرا لتنوع أشكاله و تشعب فروعه .

فالدول اليوم تسعى جاهدة لمحاربة هذه الظاهرة بجميع أشكالها و العمل على تقليص الخطر واحتواء الأضرار الناتجة عن ذلك ، إلا أن الجهود في كثير من الحالات تُلقي منافذ مقلدة، يرجع السبب فيها إلى غياب نظام مدرّوس

و خطط عملية ، خاصة تلك المتعلقة بمجال التعاون بين الهيآت و المنظمات بمختلف أنواعها ( حكومية ، مؤسسات ، جمعيات حماية المستهلك ، سلطات محلية .... الخ ). فرغم تضافر الجهود وتجميع القوى بين مختلف هذه الهيئات و المنظمات في تحديد أشكال أكثر فعالية في محاربة التقليد، تبقى المقاربة القانونية المنهجية الوحيدة المتبعة في مواجهة الظاهرة، فالمتابعات القضائية ، و حجز المنتجات المقلدة و غيرها من الأدوات القانونية الفعالة في هذا المجال ، تبقى غير كافية أمام حدة الخطر وسرعة انتشاره، ذلك أن الكثير من المستهلكين يغفلون عن حقيقة هذا النشاط و عن عظم حجمه، و الآثار السلبية التي يخلفها و التي تؤدي إلى خسائر متنوعة تمس بالدرجة الأولى سلامة المستهلك: أضرار صحية ونفسية ، أضرار جسمانية مباشرة ، أضرار مالية ، اجتماعية واقتصادية .....

في حين يبقى الأمر معضلة لدى المؤسسات ، فأغلبها يعمد إلى المتابعات القضائية في حالة اكتشاف أعمال غير شرعية تمس منتجاتها وصورته لدى الزبائن ، لكن تبقى حلولاً ظرفية لا تعطي إلا نتائج في المدى القصير، لذا من المهم جدا على المؤسسة أن تقوم بوضع خريطة كاملة و خطوات جديدة من أجل محاربة التقليد بشكل دائم و مستمر.

و المعلومة هي الفاصل الأساسي بين الظرفية و الديمومة في تحديد خصائص ظاهرة التقليد و طرق محاربتها. فالمعلومة أصبحت تكون أساس قيام الأعمال ، و تحديد قيمتها سيحدد قيمة المؤسسة و دورها في السوق. و المؤسسات اليوم في سياق حقيقي ضد الزمن من جهة و عامل المنافسة من جهة أخرى ، من أجل وضع الاستراتيجيات و الطرق العملية في تحصيل المعلومة و معالجتها، ذلك أنه أصبح أمراً حتمياً على المؤسسة أن تقوم بتحديد التدفقات المعلوماتية و مصادرها، من أجل تقليص نسبة عدم اليقين وبالتالي نسبة الخطر المترتبة عنه. فتحصيل المعلومة حول أشكال التقليد ، أنواعه ، تدفقات منتوجاته ، اتجاهاته ، وغيرها من الدلالات و المؤشرات ، ستعطي المؤسسة قدم سبق في تحديد القرارات، و وضع الاستراتيجيات و الخطط في محاربة التقليد، و ستكون من جهة أخرى قاعدة معلوماتية شاملة متعددة الارتباطات ستمثل شكلاً هاماً للتعاون و تنسيق الجهود بين المؤسسة و مختلف الهيئات و المنظمات ( حكومية و غير حكومية ).

و من جهة أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب عمليات معالجة المعلومة كخطوة هامة في بناء الإستراتيجيات و الخطط التسويقية. و الأنظمة المعلوماتية هي خير خيار أمام المؤسسة من أجل التحكم في التدفقات المعلوماتية و مصادرها التي أصبحت متعددة الأشكال و الأحجام، فالكم الهائل من المعلومات الموجودة في البيئة التسويقية يحتم على المؤسسة إنشاء الأنظمة المعلوماتية و بناءها، خاصة أن سرعة المعلومات و تعدد العلاقات بين مختلف المتعاملين في البيئة تتطلب سرعة و دقة في اتخاذ القرارات و تطبيقها .

لقد أصبحت الأنظمة المعلوماتية أداة إستراتيجية فعالة و استثماراً حقيقياً على المؤسسة تقبله، فالنتائج التي تحققت هذه الأنظمة في مجال تسيير الآلة الإنتاجية و مجال الاتصال و تبادل المعلومات خير دليل على الإمكانيات التي تتصف بها، و الفرص التي تتيحها للمؤسسة. و التطور التكنولوجي اليوم خاصة في مجال الإعلام الآلي

جعل الأنظمة أكثر مرونة و أصبح من السهل إدماجها في جميع وظائف المؤسسة ( إنتاجية ، تسييرية )، و الأهم من ذلك في مراقبة البيئة التسويقية و عملية اتخاذ القرار .

**بحوث سابقة:** لا نجد في مجال التقليد بحوثا و دراسات كافية ، فمعظمها تقوم بها هيئات و منظمات مختصة (جمارك ، هيئات حكومية لمكافحة التهريب و التقليد ....) فهي إما حكومية أو شبه حكومية، في حين نجد مشاركة شبه معدومة للمؤسسات تقتصر على توفير التمويل المالي للمنظمات المختصة، دون أن تأخذ دورا في مكافحة التقليد ، و السبب يكمن في كون هذا الأخير ( التقليد ) ظاهرة معقدة ، يصعب كثيرا دراستها، خاصة أن الأمر يتعلق بالتجارة غير الشرعية، أين تلعب جماعات الإجرام المختلفة دورا هاما في تسويق المنتجات المقلدة و تمويل نشاطات التقليد ، مما يجعل الأمر خطيرا إلى حد كبير .

و في مجال إدارة القناة التوزيعية و تحديد النماذج السلوكية المتعلقة بالسلطة و القيادة، فأهم الدراسات التي تم القيام بها تتعلق بالأبحاث الأولى في هذا المجال، ونجدها أساسا في أبحاث: Robert A.Daht (1965)، Stern & EL Ansary (1972) John Schoper (1965) في أبحاث تحديد مفهوم السلطة و درجتها. أبحاث تحديد مصادر السلطة و آثارها لكل من Nevin & Hunt (1974)، French & Raven (1959)، و أبحاث Angelmar & Waldman (1970) في مفهوم النزاع و نماذج حلها داخل القناة. و أبحاث Little Robert (1970) في مفهوم القيادة. أما نماذج السلطة لـ Lusch & Brown (1982) فقد كانت من أهم الأبحاث التي تمت في مجال تحديد علاقة السلطة بإدارة القناة. في حين نجد أهم الأبحاث في مجال تحديد النماذج السلوكية العامة في أعمال Robincheaux & EL Ansary 1975 ، Stern & EL Ansary (1988) و التي تحدد العلاقة بين المتغيرات الأربعة: السلطة، القيادة، النزاع و التعاون في نموذج واحد يعطي شكل إدارة القناة و طرق تسييرها. و أما في مجال مراقبة القنوات التسويقية و إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارتها، فنجد أهم الأبحاث في أعمال Beniger (1986) في دراسة تطور TIC و مفهوم المراقبة (Control)، Selon wood (1986) و Marx Sherizen (1986) في أبحاث الحاجة إلى TIC في إدارة القنوات التسويقية و مفهوم المراقبة (Surveillance) . و أبحاث Soshana Zuboff (1988) من أهم الأعمال في دراسة مفهوم المراقبة التكنولوجية للقناة و إدماج تكنولوجيا الإعلام الآلي في الوظائف التوزيعية للمؤسسة. و نجد من جهة أخرى أهم الأعمال في مجال الأنظمة المعلوماتية و أهمية عنصر المعلومة في تحديد وظائف المؤسسة في الأبحاث التي قام بها كل من H . Lesca و E . Lesca (1995) و Robert Reix في تحديد الأنظمة المعلوماتية: أشكالها ووظائفها (1990 ، 1993 ، 1995 .... 2002) .

**الإشكالية:** من خلال ما سبق توصلنا إلى طرح التساؤل التالي الذي يشكل جوهر إشكالية بحثنا:

**"كيف يمكن الاستفادة من الأنظمة المعلوماتية في حماية القنوات التوزيعية من آثار الاضطرابات التي تحدث في الأسواق نتيجة ظهور التقليد؟"**

و للإجابة عن هذا التساؤل سنحاول طرح بعض التساؤلات الفرعية التي من شأنها توضيح أكثر ماهية قيام البحث، نذكرها كالتالي:

\_ ما هي حقيقة التقليد و كيف يمكن مواجهته؟

\_ ما هو مفهوم إدارة القناة التوزيعية، و ما هي أشكال التوزيع التي تتماشى و تحقيق سلطة المنتج على باقي المتعاملين في القناة ؟

\_ ما هو عمل الأنظمة المعلوماتية و كيف يمكن إدماجها في عملية اتخاذ القرار؟

\_ كيف يمكن إدماج الأنظمة المعلوماتية في إدارة القنوات التوزيعية و عمليات مراقبة السوق ؟

هذه التساؤلات سيتم الإجابة عنها في نقاط معدودة من البحث تشكل أساس فصوله و مباحثه.

**مقومات البحث:** أردنا في هذا البحث إعطاء فكرة عملية و خطوة جديّة لمحاولة فهم حقيقة التقليد و طبيعة الأنشطة المتضمنة فيه، و من جهة أخرى محاولة إدماج الأنظمة المعلوماتية في وظائف المؤسسة، خاصة عمليات اتخاذ القرار. و الأمر الأهم في ذلك هو محاولة ربط هذين المتغيرين بمفهوم إعادة هيكلة القنوات التوزيعية وإدارتها. و مفهوم الإدارة و قيادة القنوات من طرف المنتج هام جدا، من ناحية أننا نعطي الأهمية لوظيفة التوزيع، حيث أدمجت في عمليات التخطيط الإستراتيجي كونها تحتل مكانة هامة كوسيط أساسي بين المؤسسة و البيئة التسويقية، هذا من جهة. و من جهة أخرى نجد أن استعمال الأنظمة المعلوماتية اليوم أصبح أكثر شيوعا بين مختلف الأعمال، و مرونتها تسمح بإدماجها في جميع الوظائف، فلم لا يمكن الاستفادة منها في إدارة القنوات التوزيعية من أجل محاولة تقليص نسبة الخطر المتعلق بعدم اليقين للبيئة التسويقية، كون التوزيع يرتبط أكثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة من البيئة الداخلية لها؟

**المنهجية:** في هذا البحث اتبعنا منهجية استقرائية لدراسة شاملة نظرية لمختلف الجوانب و النقاط المتعلقة بالإشكالية، و المتغيرات الثلاثة التي يتم البحث فيها: التقليد، القنوات التوزيعية، الأنظمة المعلوماتية. هذه المنهجية تسمح باستخراج النقاط الأساسية لكل متغير ضمن دراسة شاملة لجميع الجوانب و الخصائص المميزة له، و محاولة إيجاد توافق و تناسق لهذه النقاط ضمن توجه محدد و هدف واضح. يسمح هذا التزاوج بين مختلف النقاط للمتغيرات المذكورة بالإجابة عن التساؤل المطروح في الإشكالية.

**خطة البحث:** فقد قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ترتيبها سيسمح بالإجابة عن التساؤلات الفرعية المذكورة سابقا، و التي ستوضح المنهجية المتبعة في ذلك، حيث أن الفصل الأول خصص للحديث عن التقليد كظاهرة اقتصادية و تهديد حقيقي للمؤسسة، يعبر في جوهره عن الاضطراب الذي قد يحدث في السوق نتيجة لتغيير أنماط الاستهلاك المتأثرة بوجود التقليد كمتغير جديد. قسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث تعتبر دراسة شاملة لأهم النقاط المتعلقة بالتقليد: كالأنشطة و طرق مكافحته.

ثم في الفصل الثاني، سنتحدث عن التوزيع كمتغير أساسي في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، و ضرورة إدارة القنوات التوزيعية. حيث أن التوزيع وسيط هام بين المؤسسة و المستهلك، و هو عرضة في المقام الأول لآثار الاضطراب الذي يحدثه التقليد في الأسواق المعنية. لذا قمنا بتقسيم الفصل إلى خمسة مباحث بترتيب يسمح لنا فهم ماهية قيام التوزيع، و أهمية مفهوم السلطة و القيادة في إدارة القنوات التوزيعية من طرف المنتج.

بعد ذلك و في فصل ثالث، سنتحدث عن الأنظمة المعلوماتية، و أهمية المعلومة في عمليات المؤسسة الإنتاجية و التوزيعية ... من جهة، و دورها في رسم الخطط الإستراتيجية و عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى. و تبعا لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، تعالج بالدرجة الأولى المعلومة و الحاجة إلى معالجتها عن طريق إنشاء الأنظمة المعلوماتية و بنائها. هذه المباحث تكون خلفية معلوماتية في فهم الحاجة إلى إدماج الأنظمة المعلوماتية في عمليات إدارة القناة و مراقبة الأسواق.

و في النهاية أقمنا فصلا رابعا للتحدث عن كيفية بناء نظام معلوماتي من خلال وضع خريطة بسيطة ( تعبر عن محاولة) من أجل فهم عمل النظام و الهدف من ورائه. قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين اثنين: المبحث الأول خصصناه لدراسة سريعة لسوق مساحيق التجميل و العطور، و المبحث الثاني لعرض أهم النظريات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا للمتغيرات الثلاثة المذكورة سابقا، و محاولة وضعها ضمن خريطة نظام واحد. فالمبحث الأول يشكل أهمية من خلال رغبتنا في توضيح الحاجة إلى بناء النظام، وإعطاء الجانب المحيطي لزرعه أهمية كبيرة، لكونه يمثل الهدف الأساسي من إنشائه، و هو محاولة تفسير التغيرات الحاصلة في المحيط و تحديد النمط من ورائها، و تقليص نسبة عدم اليقين و حدة الخطر الناجم عن ذلك.

**حدود البحث:** سنحصر حدود البحث في الحديث عن التقليد كسبب لقيام الأنظمة المعلوماتية و ليس كموضوع للبحث. في حين أن الحديث عن القنوات التوزيعية سيكون ضمن حدود توضيح أهمية التوزيع في وظائف المؤسسة و أهمية إدارة القنوات التوزيعية من طرف المنتج، خاصة و أن التقليد أصبح متغيرا ضمن حسابات المؤسسة الإستراتيجية. أما حديثنا عن الأنظمة المعلوماتية سيكون بشكل كبير حول المعلومة، مفهومها، أهميتها و دورها في عمليات اتخاذ القرار و بناء الاستراتيجيات، و عن الأنظمة المعلوماتية بشكل عام و الفرص التي تنتجها أمام المؤسسة.

## الفصل الأول التقليد:

إن ظاهرة التقليد ليست بالظاهرة الحديثة. فمنذ القدم كان الإنسان كثيرا ما يميل إلى تمييز منتوجاته في الأسواق و اكتساب علامة ينفرد بها تضيفي على أعماله صفة التخصص و التميز. إلا أن هذه العلامة ما تنفك تقلد من طرف أشخاص يريدون بذلك الاستفادة مما توفره هذه العلامة من موارد ناتجة عن ثقة المشتري في النوعية العالية للمنتوجات الحاملة لها .

### المبحث الأول تعريف التقليد:

لا يوجد تعريف موحد و عام للتقليد نظرا لعدم توحيد خصائص هذه الظاهرة التي تتواجد بصفة وطيدة في مختلف مستويات الأعمال و أنواعها و في الأسواق المحلية و الدولية.

المنظمة العالمية للتجارة أعطت هذا التعريف وفقا للمادة 51 من الإتفاق حول مزايا حقوق الملكية الفكرية

:ADPIC

" المنتوجات المقلدة تشمل جميع المنتوجات بما في ذلك التغليف التابع لها، و التي تحمل بعض الخصائص أو كلها لعلامة مسجلة و التي تمس حقوق مالك أو مالكي هذه العلامة (حسبا للتشريع في كل بلد)، و تلحق به أضرارا مادية أو وظيفية "

أعطت تعريفا ثانيا خاصا بالمنتوجات غير مادية ؛ كالتأليف و الفنون و غيرها و وفقا لنفس المادة كمايلي :

"القرصنة التي تمس حقوق التأليف تشمل جميع النسخ لمنتوجات مسجلة و محمية بقوانين حقوق الملكية و التي تستعمل دون موافقة مالكيها أو مالكيها في الدول المنتجة ضمن حدودها هذه المنتوجات "

في حين المصطلح في اللغة الإنجليزية "counterfeiting" لا يشمل إلا الخصائص التي تمس حقوق العلامة المسجلة. و لكن في واقع الأمر أن التقليد يمس جميع أنواع المنتوجات المقلدة في الشكل بصفة كلية أو جزئية وكذا طرق تسويقها و توزيعها بصفة غير شرعية و التي تعتمد إلي دفع المستهلك إلى شرائها ظنا منه أنها منتوجات أصلية .

"التقليد هو عملية إعادة إنتاج لمنتوجات فنية أدبية أو صناعية و التي تلحق الضرر بحقوق الملكية لمالك أو مالكي هذه المنتوجات "(القاموس)

يمس التقليد المجالات التالية:

1- براءات الاختراع : كل الاختراعات أو التحسينات التقنية لمنتوجات محمية بشهادات التسجيل لدى الهيئات المعنية (ما بين 10 سنوات إلى 20 سنة).

2- العلامة: نسخ أو تقليد (كلي أو جزئي) لعلامة أو شعار دون موافقة مالكيها (مدة الحماية 10 سنوات).

3- الأعمال الفنية : نسخ الأعمال الأصلية أو بيع المنتوجات أو إستردادها دون موافقة مالكيها (مدة الحماية 30 عاما بعد وفاة مالكيها )

4- وضع علامة بطريقة غير شرعية على المنتجات: استعمال العلامة لأغراض تجارية بطريقة غير شرعية .  
و التقليد يعمد إلى أسواق غير شرعية (أسواق موازية<sup>1</sup>) من أجل تسويق و توزيع منتوجاته، نظرا للرقابة المنعدمة على هذه أسواق و التي تشمل طلبا غير محدود و دائم الارتفاع على منتوجاتها وتلبي رغبات المستهلكين الموجهة نحو ما تحمله ميزات العلامات المقلدة غير المادية كالإنتماء و المكانة الاجتماعية و غيرها<sup>2</sup>.  
و التقليد بصفة عامة هو كل عملية إعادة إنتاج كلي أو جزئي لخصائص مميزة لمنتوج أصلي ذا طابع فني أدبي أو صناعي دون موافقة مالكه، أو استعمال علامة تجارية أو صناعية للأهداف التسويقية و توزيعية، أو أعمال الاستيراد و التصدير لهذه العلامة بطريقة غير شرعية دون علم مالكها و التي تمس بحقوق الملكية و ينجم عن ذلك ضرر مباشر له .

قبل الانتقال إلى مبحث آخر نعرض فيه تطور هذه الظاهرة، علينا أولا أن نشير إلى أمر هام جدا و هو الفرق بين التقليد الكلي (أو الجزئي) و التقليد الانعكاسي.

1| التقليد الكلي (أو الجزئي) : هو إعادة تجسيد لكل - أو بعض - الخصائص المميزة لعلامة أو منتج معين من أجل تغليب المشتري أو المستهلك حول الهوية الأصلية للمنتوج و دفعه إلى اقتنائه ظنا منه أنه أصلي. في كثير من الحالات الأغلفة ، العلامة، و الشعار للمنتوج الأصلي، غالبا ما يتم إعادة إنتاجها.

2|التقليد الذكي: و هو استعمال بعض خصائص المنتج الأصلي لإنتاج منتج يحمل علامة مختلفة و خاصة به . هذا المنتج يلبي نفس الإحتياجات المطلوبة في المنتج الأصلي و بنوعية مساوية أو أعلى في بعض الأحيان، فهي منتوجات منافسة أكثر منها مقلدة، و ذات نوعية تستجيب لمعايير هذه الأخيرة(الأصلية). و الهدف من هذه المنتوجات ليس تغليب المستهلك حول أصلية المنتج، إنما لجعله في وضعية الحكم بين أفضلية المنتجين، ثم الاختيار بينهما.

---

1 التجارة الموازية ( commerce parallèle ) : هي عمليات الشراء لمنتجات بطريقة شرعية في البلد الأصلي ثم إعادة بيعها بطريقة غير شرعية دون موافقة مالكها الشرعي في بلدان أخرى.

2 إن التقليد يستعمل أدوات نفسية للتأثير على المستهلك لإعادة ترتيب احتياجاته.وفقا لهيمنة Maslow (Pyramide de Maslow) فإن الإنسان دائما ما يبحث عن الانتماء و المكانة الاجتماعية والتي تأتي في مرتبة ثالثة بعد الإحتياجات الفزيولوجية و احتياجات الأمان. الأمر الذي يصعب تنفيذه نظرا للإمكانات المادية المتطلبة لهذا الأمر. هذا ما يجعله يبحث، لتلبية هذه الرغبات، عن منتوجات ذات علامة عالمية أو محلية بأقل سعر ممكن كإقتناء ساعة SWATCH أو استعمال عطر BOSS.

في هذا النوع من المنتوجات يعتمد المنتجون إلى إضافة تحسينات و تعديلات للرفع من النوعية و الإجابة على احتياجات مطلوبة أكثر في المنتوجات الأصلية، لهذا يصعب تحديد شرعية أو غير شرعية المتاجرة في هذا النوع من المنتوجات، لأنه وفي المقام الأول تعتبر منتوجات ذات جودة عالية ولا يمكن أن تلحق الضرر بالمستهلك، و في المقام الثاني لا تعتبر تقليد بمعنى الكلمة للمنتوج الأصلي إنما تحسين و تطوير هذا الأخير ، و بالتالي يصعب وضع إجراءات لمحاربة هذه الظاهرة(أنظر الملحق رقم 1).

### المبحث الثاني ضخامة الظاهرة و تطورها :

منذ 1980 أصبح التقليد (و القرصنة) ظاهرة ذات بعد عالمي بعدما انتقل من الأعمال الحرفية إلى الأعمال الصناعية الضخمة. تطور هذه الظاهرة تزامن مع التطور الاقتصادي و السياسي الذي عرفهما العالم في العشرينات الأخيرة (خاصة في مرحلة الثمانيات) والذي مس جميع الميادين و المجالات في البعدين الاقتصادي و السياسي. مثل هذا التطور الخطوة الأولى في ارتقاء هذه الظاهرة من البعد المحلي إلى البعد العالمي. من بين هذه التطورات نذكر الارتفاع الثابت في تعاملات التجارة العالمية ، الاستثمارات الدولية، التطور الواضح في آليات الاتصال في الأنظمة الحكومية في أوروبا الشرقية و الوسطى خاصة بعد انهيار الإتحاد السوفياتي الذي نتج عنه تشكيل دويلات تطمح إلى اعتناق سياسات تسمى بها إلى التطور الاقتصادي، مبادئ العولمة و تأثيرها على اقتصاديات الدول، خلق أسواق جديدة ذات جاذبية كبيرة أين يكمن بها طلب غير محدود و متعدد، التطور التكنولوجي ومفهوم مجتمع المعلومات الذي يوفر إمكانيات اتصالية عديدة و متطورة تسهل عمليات الشراء و البيع، التسويق و التوزيع...إلخ

### بعض العوامل المهمة في التطور السريع للتقليد :

مما لا شك فيه أن التقليد ظهر قبل التطور الصناعي بكثير، لكن مما لا شك فيه أيضا أن التقليد أخذ مستويات عالية بعد التحول و التطور الكبير الذي شهده قطاع الصناعة و خاصة في مجال التكنولوجيا. من بين العوامل الأساسية نذكر:

التقدم التكنولوجي: إن التقليد يستفيد بشكل كبير من التقدم التكنولوجي على جميع المستويات، الإنتاج و التوزيع فألات النسخ الملونة ، الاتصال عبر الأقمار الصناعية، و الأنترنت خير دليل على ذلك.

كثافة التجارة الدولية: خلال العشرينات الأخيرة سجلت التبادلات التجارية العالية نسبة ارتفاع هامة جدا، بما في ذلك مستويات التبادل بالنسبة لنشاط التقليد. التكتلات الاقتصادية في هذا المجال (الإتحاد الأوروبي تكتل ALENA....) و التي تلغي الحواجز الجمركية و تسمح بالتنقل الحر للأموال و الأفراد، ساهمت بشكل كبير في تطور المنتجات المقلدة.

بروز أسواق جديدة: إن تطور الأنظمة الحكومية و كذا التطور السريع في الأنظمة الاجتماعية الثقافية لشعوب العالم تدعهم مستويات تطور العولمة أدى إلى خلق و بروز أسواق جديدة سواء في مجال الأعمال أو مجال الاستهلاك الواسع.



بروز منتجات جديدة: إن تطور ارتفاع حصص المنتجات التامة و نصف التامة في التبادلات التجارية العالمية يفوق بكثير التطور في حصص المواد الأولية. ذلك أن المواد المصنعة (بلغت 75 % من صادرات العالم) و التي لها قيمة إضافية عالية، أصبحت اليوم مستهدفة من طرف نشاط التقليد لارتفاع نسبة الربحية لهذه المنتجات.

**أولا ضخامة الظاهرة:**

إن تقييم ضخامة هذه الظاهرة و تحديد مدى اختراقها لإقتصاديات الدول و أسواقها المحلية، أمر صعب جدا نظرا للميزة غير الشرعية التي تتميز بها<sup>1</sup>.

اعتمادا على بعض الدراسات ( CCI،CNAC ... ) فإن التقليد يمثل من 5 % إلى 9 % (في البعض الآخر 5% إلى 10 % ، و أخرى من 5 % إلى 7 %) من التجارة الدولية. رغم صلابة الإحصائيات التي تعتمدها الهيئات في دراساتها - معطيات و بيانات ميدانية تم تجميعها عن طريق شبكات مختصة في هذا الميدان (حكومية وخاصة) - إلا أنها تبقى غير كافية و غير دقيقة من أجل تقييم ضخامة هذه الظاهرة. تظهر الدراسات أن في نهاية الثمانيات بلغ حجم الظاهرة 4% من التجارة العالمية و بمعدل إرتفاع سنوي 0,5 % ما بين 1980-2000 و الجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول رقم 1: حصة التقليد من التجارة الدولية**

2000	1990	1980	
7000	5000	3400	تقييم التجارة الدولية (مليار دولار)
7 % إلى 9 %	5 % إلى 7 %	2 % إلى 4 %	حصة التقليد التجارة (%)
490 إلى 630	250 إلى 350	68 إلى 136	حصة التقليد (مليار دولار)

المصدر : الغرفة التجارية الدولية

و بمعنى آخر في حين كان معدل نمو التجارة العالمية في المدة ما بين 1990 - 1995 حوالي 47 % فإن التقليد بلغ مستوى نمو يقدر بـ 150 % . إن هذا الرقم من جهة أخرى يعبر عن ولوج الظاهرة إلى قطاعات الاقتصادية جديدة بعد قطاعات المنتجات الكمالية و العطور.

1 بعض الدراسات و التحقيقات لهيئات و سلطات مختصة (الجمارك الهيئات الحكومية لمحاربة التقليد) أثبت أن التقليد يستعين بشكل كبير بالمنظمات الإجرامية و الإرهابية من أجل توزيع منتجاته . إن هذه العلاقة في جوهرها هي علاقة تبادلية المنافع، فالمنظمات الإجرامية تضمن للتقليد توزيع مكثف وذا نطاق واسع يلج إلى جميع الأسواق ويمس جميع الفئات، كما و يضمن التقليد بدوره لهذه المنظمات نظام تبييض الأموال المجمع من أعمال المتجارة في المخدرات و السلاح و غيرها بشكل فعال - أيضا سنرجع إليها في ما بعد.

يمكن تفسير تطور هذه الظاهرة في أربع نقاط :

- 1- المرودية الكبيرة لهذا النشاط (أقل خطر من التجارة في السلاح و المخدرات).
- 2- ضعف المبادرة التشريعية في حماية المنتجات الأصلية و محاربة التقليد.
- 3- التطور التكنولوجي الذي يسمح و يسهل عمليات الإنتاج.
- 4- الفلسفة المتداولة أن التقليد ماهو إل جنحة لا تنبئ عن أي أخطار جسمية .

### ثانيا خصائص الظاهرة:

رغم المحاولات الكثيرة من أجل توضيح طبيعة هذه الظاهرة ، فإن الخصائص المميزة لها تبقى غير محددة بشكل دقيق، أو تتبع تفسيرات غير دقيقة أو خاطئة في بعض الأحيان. المعلومات المتوفرة من خلال التسجيلات ضمن هيئات حماية حقوق الملكية الفكرية و الصناعية، و تلك المزودة من طرف السلطات المعنية في محاربة التقليد تبقى غير كافية و جزئية من أجل ضبط هذا النشاط في إطار قانوني واضح.

الملاحظة الأولى في هذا المجال تقودنا إلى الإستفسار عن طبيعة الأعمال، ضمن السوق الداخلية، التي تندرج ضمن نشاط التقليد (أو القرصنة) أو تلك ذات طبيعة شرعية. في حقيقة الأمر أن أعمال التقليد لها صفة التعددية، أي لها حقائق مختلفة حسب اختلاف طريقة العمل. فمثلا يمكن أن يكون التقليد ذلك الفعل الذي ينجم عنه وضع علامة على منتج غير أصلي و بعيد كل البعد عن خصائص المنتج الأصلي دون علم المالك لأهداف تجارية، أو ذلك الفعل الذي ينجم عنه إعادة إنتاج المنتج الأصلي بخصائصه المميزة دون علم المالك لنفس الأهداف المذكورة.

الملاحظة الثانية تقودنا إلى القطاعات المتضررة من هذا النشاط . الصفة الثانية للتقليد أنه متعدد المجالات ، أي أنه لم يعد يقتصر على التواجد في قطاعات المنتجات الكمالية ذات السمعة العالمية مثل العطور، المنتجات الجلدية ، الألبسة و غيرها إنما أصبح يتواجد في جميع القطاعات الصناعية على اختلافها : صناعة السيارات (في ما يخص قطاع الغيار) ، الألعاب ، الآلات الموسيقية، الأدوات الرياضية ، المواد الصيدلانية... الخ. ليس هذا و فقط إنما أصبح يتواجد و بشكل كبير أيضا في المجالات الفنية كالتأليف و الفنون التشكيلية و غيرها، و أصبح يشهد تطورا دون سابقة في المجالات المختلفة لهندسة الإعلام الآلي (software, hardware).

الملاحظة الثالثة تقودنا إلى عمليات التسويق والتوزيع. فهذا الجانب مهم جدا في دراسة التقليد، ذلك أن عمليات الإنتاج بطريقة غير شرعية لا ينتهي عندها هذا النشاط (التقليد) كون الهدف الأساسي ليس الإنتاج إنما عمليات البيع والربحية. فعمليات التسويق و التوزيع، الاستيراد و التصدير عمليات معقدة جدا تنمو في ظروف غير واضحة تجعل من شبكات التوزيع أمرا يستحيل في بعض الأحيان تحديد المصادر و المسارات المتبعة فيه. كيف ذلك، أن التقليد في كثير من الأحيان و بصفة كبيرة يعتمد على شبكات توزيع لمنظمات إجرامية تعمل فيه الخفاء. هذه المنظمات التي تضمن للمنتجات المقلدة توزيعا مكثفا وواسعا جدا تصل إلى غاية إنشاء أسواق موازية و غير شرعية لتصريفها، و تستفيد هي الأخرى من نشاط التقليد لتبييض أموالها غير المشروعة. لهذا تحرص كل الحرص على ألا يتم اكتشاف قنواتها التوزيعية، عن طريق تغيير المسارات الجغرافية و تبديل دائم لتشكيلة و

هيكل القنوات، و الاستعانة بأشخاص ذوا كفاءات عالية في مجالات الاتصال و التحكم في التكنولوجيا. قد يحمل المنتج المقلد على عاتقه تصريف منتجاته بتوسيع الدورة الإنتاجية، حيث يعتمد إلى استيراد المواد الأولية من بلد ما، الإنتاج في بلد آخر، و تخزينها في بلد ثالث و تصريفها عن طريق أكثر من شبكة، حيث يقوم برسم المسارات الممكنة لتوزيع المنتجات لتمر عبر دول أين يكون التشريع أقل صرامة فيما يخص أعمال نشاط التقليد إلى أن تصل إلى البلد المستهدف.

من خلال هذه الملاحظات يمكن القول أن هناك نقطتين أساسيتين تجعل من الصعب تحديد طبيعة نشاط التقليد.

النقطة الأولى قياس مدى قدرة الإنتاج. من الصعب معرفة قدرة إنتاج هذا النشاط لأنه يتم في الخفاء و يقوم بتوزيع منتجاته عن طريق شبكات غير رسمية و غير مشروعة، مما يجعلها خارج نطاق الضرائب و بالتالي لا يمكن تقييمها.

النقطة الثانية قياس حجم المبيعات: يجب إعادة النظر في عملية حساب حجم المبيعات الناتج عن نشاط التقليد المتبع، عن طريق طرح حجم المبيعات الكلي من حجم العرض الممكن للسوق أن يمتصه و مقارنته مع حجم إنتاج الشركات الرسمية. لذا يجب التفريق بين الأساليب المتبعة والأدوات المستعملة في تقييم النشاط الرسمي و نشاط التقليد .

### ثالثا أنواع التقليد:

يمكن لنشاط التقليد أن يتفرع إلى ثلاثة أقسام حسب التطور الصناعي:

#### 1- القسم الأول الأعمال الفنية المزيفة (أو المزورة):

يعتمد هذا النوع على مدى براعة المزور فهو يملك إمكانيات و مؤهلات فنية، و معرفة و خبرة عالية في المجال المعني، تمكنه من إعادة إنتاج الأعمال الفنية حيث يصعب فيها تحديد الفرق بين الأعمال الأصلية و النسخ. كما أنه يستعمل طرقا حديثة و مميزة من أجل إعادة الإنتاج، نذكر على سبيل المثال استعمال تقنيات التسخين و التبريد في مجال الأعمال الأثرية ليعطى للنسخ صفة الأصلية أو الندرة أو للتلاعب في عمر هذه التحفة.

#### 2- القسم الثاني تقليد منتوجات السلسلة ذات النوعية العادية :

نتج هذا النوع عن تطور أساليب الإنتاج في الميدان الصناعي. و يعتبر من الأنشطة الأكثر رواجاً في العالم، فهو لا يتطلب معرفة عالية و لا مؤهلات خاصة في المجال، إنما تكنولوجيا متطورة تضمن اقتصاديات الحجم كون تشكيلات المنتجات تنتج بكميات كبيرة جدا. في هذا النشاط - الذي يعمل على مستوى دولي - نجد المنتج يقوم باستيراد مواد الأولية من بلد ما، إنتاج المنتج في بلد ثان، تغليفه في بلد ثالث، و تسويقه إلى بلد رابع مستهدف. و عادة مايلجأ المنتج هنا إلى وضع علامة مسجلة على منتجاته (Lacoste, Pierre Cardin ...) لإعطائها قيمة معنوية.

### 3 \_ القسم الثالث تقليد المنتجات ذات التقنية العالية :

هذا النوع من النشاط يتطلب معرفة و مؤهلات عالية جدا في الإنتاج. نجد في هذا المجال : قطاع الإلكترونيات - منتجات مثل الرقاقات أو الدوائر نصف الناقله الحاملة لبرامج...الخ. يهاجم هذا النوع بصفة عنيفة من طرف التقليد - رغم أنه يتطلب معرفة واسعة و تكنولوجيا ذات تقنيات جد عالية في الإنتاج - كون الطلب على هذه المنتجات مرتفع جدا.

إن التقليد يستغل موجات التجديد و التطور لدى الشركات التي تستثمر أموالا طائلة و جهدا عمليا لا يقارن، من أجل تحسين و تطوير منتجاتها لتكون في مستوى احتياجات المستهلك. التقليد اليوم، أصبح كالفيرس يلج إلى جميع القطاعات و إلى جميع الاقتصاديات و الأسواق و الأعمال التي تدر عليه بالأرباح الطائلة، دون مراعاة لصحة و أمان المستهلك أو منفعة.

### رابعا التوزيع الجغرافي لمصادر المنتجات المقلدة:

لم تعد اليوم البلدان المتقدمة المعقل الوحيد لنشاط التقليد، أما أصبحت الدول النامية أو في طريق النمو (وخاصة الآسيوية ) تكون الجزء الأهم من رقعة هذا النشاط.

حسب الإحصائيات المتوفرة فإن 70 % من مصادر المنتجات المقلدة مصدرها آسيا، و 30 % حوض البحر الأبيض المتوسط. في حين المنتج الأول للمنتجات المقلدة هي الصين ثم الكوريتين ، تيلندا و هونغ كونغ (أعمال التوزيع أكثر).

### البلدان الأكثر تصديرا للمنتجات المقلدة :

1| **الصين:** أو كما تسمى إمبراطورية التقليد، جميع أنواع المنتجات المقلدة يمكن الحصول عليها من الصين ما عليك إلى طلب.

2| **كوريا الجنوبية:** في مجالات الألبسة ، المنتجات الكمالية، الأسلحة، السيارات، و ألعاب الفيديو حيث يستورد الآليات من اليابان و هونغ كونغ.

3| **تيلندا:** يعتبر هذا البلد من أكبر الناشطين من هذا الميدان، خاصة في المنتجات الجلدية، المنتجات الساعية، النسيجية، السمعية البصرية، العطور و الصياغة.

4| **إيطاليا:** يعتبر مهد التقليد في أوربا، يتخصص في المنتجات الجلدية، الحريرية، المنسوجات و العطور. كما أنها تتخصص في المنتجات الصناعية الكبرى كقطع غيار السيارات. وقد أكتسب الإيطاليون في هذا الميدان شهرة عالمية حيث بلغ عدد العاملين 200 000 عامل.

5| **المغرب:** المنسوجات ذات العلامة، المنتجات الساعية و الأمتعة بمختلف أنواعها.

6| **سنغافورة:** أو كما تسمى "جنة التسوق" للمنتجات الكمالية ذات العلامات المشهورة. بعد العطور الألبسة، المنسوجات، برامج الأعلام الآلي و الإلكترونيك ضمن القائمة الانتاجية .

7| **الهند:** تتخصص أساسا في الأعلام الآلي، المنتجات الصيدلانية، المنسوجات، الأزهار و المنتجات الكيمائية.

8| **روسيا :** تعتبر مركز انتقال، تتخصص في قطع غيار السيارات، الكحول و المنتجات الصيدلانية.

- 9| تركيا: المنتجات الجلدية، الأدوات الرياضية و المنسوجات (موجهة خاصة للدول الأوروبية).
- 10| بريطانيا: منذ 1991 مجموعة كبيرة من المنتجين تخصصوا في تقليد منتجات العطور.
- 11| إفريقيا السوداء: المنتجات الصيدلانية.
- 12| البرازيل: مصدر أساسي لدول أمريكا اللاتينية. يتخصص أساسا في الأزهار، محركات الطائرات، الألعاب، و الإعلام الآلي.
- 13| المكسيك: منتجات الألبسة ذات العلامة، الفيديو، الكحول و السجائر.
- 14| بلغاريا: مكونات الحاسوب الآلي CD - ROM ... الخ
- في حين تعتبر اليونان، البرتغال و أسبانيا بلدان جديدة في هذا النشاط تخصص أساسا في المنتجات الجلدية، الكحول و الأدوات الرياضية.

### المبحث الثالث آثار التقليد على اقتصاديات الدول:

إن للتقليد آثارا وخيمة و أضرارا جسمية، ليس على المؤسسات و مالكي حقوق الملكية الفكرية و الصناعية فقط و إنما على المستهلكين و اقتصاديات الدول كذلك. إنه يشكل أكثر من اختلال التوازن الاقتصادي و الاجتماعي، بل و يشكل خطرا على أمن و صحة المستهلكين. إن التقليد يؤدي بمختلف المتعاملين في الشبكة الاقتصادية إلى خسارة عامل مهم في مجال الأعمال ألا و هو الثقة. فالمستهلك أو المشتري اليوم فقد الثقة في المتعاملين الاقتصاديين، لأن التقليد يحجب الرؤية عنه عن طريق تغليظه في تحديد هوية المنتج. فيما يلي سنعرض آثار هذا النشاط على مختلف المستويات الاقتصادية و الاجتماعية.

#### أولا آثاره على المؤسسات:

تمتد آثار التقليد على المؤسسات في مجالات البحث و التطوير، التسويق و الإشهار إلى انخفاض رقم أعمالها مع فقدان حصص سوقية - و التي جاهدت على مر السنين لتكوينها - إضافة إلى الأضرار المعنوية و النفسية إثر فقدان العلامة لمزاياها و تموقعها لدى الزبائن<sup>1</sup>. و من الجهة أخرى فإن مرد ودية الاستثمارات خاصة في مجال البحث و التطوير للمؤسسات المتضررة من انخفاض رقم أعمالها و حصصها السوقية، ستتناقص وبالتالي تؤدي إلى انخفاض الميزانيات المخصصة لها (و كذا بالنسبة لقسم التسويق)، ما سيؤثر سلبا على فعالية و فاعلية المؤسسة في السوق. كما لا ننسى الخسائر التي تنجم عن عمليات الحماية التي تقوم بها المؤسسات (كالتحقيق الميدان و المتابعات القضائية) من أجل الحفاظ على منتوجاتها في الأسواق و تموقع علامتها لدى الزبائن، و الحفاظ على مرد ودية مقبولة، سيؤثر سلبا كذلك على الجانب الاجتماعي المتمثل في فقدان مناصب العمل<sup>1</sup>.

## ثانياً آثاره على اقتصاديات الدول :

إن التقليد يغرم الدول خسائر مباشرة في مجال الإيرادات الضريبية (رسوم جمركية و غيرها) كون التقليد يستعمل لتوزيع منتجاته شبكات غير رسمية لا تخضع للضريبة. إضافة إلى ذلك في حال تواجد مؤسسات تمارس نشاط التقليد ضمن حدود الدولة فإن ذلك سيغرم الدول خسائر فيما يتعلق بالضرائب (على الدخل، على ممارسة المهنة...) زيادة على تحملها مصاريف الرعاية الصحية نتيجة لحوادث العمل غير المعلنة. و من جهة أخرى فإن ذلك سيثبغ المنظمات الإجرامية على زيادة نشاطاتها كون التقليد و كما أشرنا سابقا يعتبر نظاما فعالا لتبييض الأموال، هذا النوع من النشاط يجر عنه اختلال في توازن الأسواق، و تعريض الشبكة الأقتصادية إلى الضعف و فقدان الشفافية. كما أنه يفقد الدول مناصب شغل تقدر ب 100 ألف منصب كل عام فيما يؤدي بمستويات البطالة و الحرمان الاجتماعي إلى الارتفاع.

## ثالثاً آثاره على المستهلكين :

إن المستهلكين هم أول ضحايا التقليد باعتبارهم أول حلقة في سلسلة عملية الخداع المتبعة من طرف هذا النشاط. لكن الأمر الخطير ليس الوقوع في عملية الخداع أين يظن المشتري أنه اقتنى منتجاً أصلياً، إنما في كون هذا المنتج يشكل خطراً جسيماً على صحة و أمن هذا المستهلك، خاصة إذا كانت منتجات صيدلانية أو كهرومنزلية أو غيرها و التي تلحق أضراراً جسمية و نفسانية للمستهلك<sup>1</sup>. تقدر المنظمة العالمية للصحة (OMS) نسبة الأدوية المقلدة المتداولة في العالم ب 7%، نسبة تصل إلى 30% في البرازيل و 60% في إفريقيا. إضافة إلى ذلك فإن التقليد لا يشمل المنتجات ذات نوعية رديئة و إنما أيضاً على منتجات خطرة جداً في تركيبها كزيوت السيارات أو الآلات الصناعية التي تؤدي إلى حوادث جسمية تمس بالأخص مستعملها.

---

1 في قطاع المنتجات الصيدلانية فإن التقليد في حالة حصوله على التركيبة الكيميائية للدواء فإنه يقتصد التكاليف الباهظة في ميدان البحث و التطور، مما يمكنه من إنتاج و بيع الدواء بأسعار تنافسية جد صلبة لا يكن كسرهما. كما يمكن له تخفيض أسعار الأدوية عن طريق تخفيض نسب و كميات الجرعات المستعملة في إنتاجها. هناك أيضاً مثال بناءً في قطاع شركات الأسطوانات (Disque compact) فالقراصنة لا يتحملون تكاليف التسجيل، شهادة الإجازة، حقوق التأليف، الترقية و التغليف، التي تتحملها شركات الأسطوانات في الحقيقة. إضافة إلى أن تكاليف التوزيع تكون أقل بكثير بالنسبة للنسخ غير الشرعية أين تكون الأسعار أقل ب 60% من أسعار الأسطوانات الأصلية.

#### رابعاً آثاره على مالكي حقوق الملكية :

في كل عام يغرم التقليد خسائر بمليارات الدولارات للصناعة العالمية. ذلك أن المستهلك عند اقتنائه المنتج المقلد و في حالة عدم رضاه، فإن ذلك ينعكس سلبا على صورة المؤسسة المنتجة للمنتوج الأصلي. لأن المستهلك ظنا منه أنه اقتنى المنتوج الأصلي سيلوم المؤسسة على رداءة المنتوج المقلد مما يفقد المنتوج الأصلي شهرته و تموقعه - كمنتوج ذا جودة عالية - في ذهن هذا المستهلك! أضف إلى ذلك الخسائر التي يتكبدها مالكو حقوق الملكية الفكرية و الصناعية جراء التكاليف المستمرة و الدائمة في حماية منتجاتهم و الحفاظ على حقوقهم مثل المتابعات القضائية و الحملات المختلفة من أجل توعية المستهلكين.

#### خامساً آثاره على البلدان مصدر التقليد:

أول الآثار هو تخوف المستثمرين الأجانب من الاستثمار في بلد يعتبر مصدرا للتقليد، و بالتالي خسارة أموال واستثمارات كان يمكن أن تعود على البلد بالفائدة من ناحية الإيرادات الضريبية أو النمو الاقتصادي أو المعرفة الأجنبية في المجال التكنولوجي أو مجال إدارة الأعمال. ثانيها أن صادرات هذه الدول تنخفض لاقتران منتجاتها بالتقليد. إن المنتجات الأصلية و المنتجة في هذه الدول قد تلاقي رفضا في الأسواق الأجنبية كون نظرة المتعاملين في الخارج سلبية إزاء نوعية هذه المنتوجات. هذه الخسائر في الصادرات قد تؤدي إلى خسائر على مستوى العمالة و على مستوى العملات الصعبة على حد سواء.

ثالثها أن تراجع نسبة نمو الإقتصاد سيفسح المجال أمام النشاط التقليد بالظهور و النمو مواكبا معه تطور المنظمات الإجرامية .

#### المبحث الرابع: القطاعات المتضررة من التقليد:

كما سبقت الإشارة إليه سابقا أن المعلومات و الإحصائيات التي تم تجميعا ليست بالدقة الكافية التي تسمح لنا بالقيام بالدراسات المعقمة في هذا المجال لكن لبقى الهيئات الحكومية و الخاصة المتخصصة مثل (BSA)(Business Soft Alliance)، (MPA)(Motion Picture Association)، (IFPI) International (Federation of Phonographic Industry)... الخ مصدرا هاما لهذه المعلومات. و فيما يلي نظرة سريعة على نسب المنتوجات المقلدة في أهم القطاعات.

1 رغم أن لي رأيا مختلف في ذلك أن المستهلك في بعض الأحيان لا يكون في موضع الضحية إنما في موضع المشترك في الجريمة (Complice) كونه يعلم عند اقتنائه منتوجا مقلدا و لنقل على سبيل المثال قميص Lacoste بسعر بخس، أن المنتوج ليس أصليا. و لكن عملا منه في تلبية رغبة الظهور بمظهر من يحسن اقتناء اللباس أو الانتماء إلى جماعة معينة، تجعل منه مشتركا في الجريمة و ليس ضحية.

## جدول رقم 2: حصص المنتجات المقلدة من رقم أعمال القطاعات

القطاعات المتضررة	نسب المنتجات المقلدة (%) من رقم الأعمال
الساعات	5
الأدوية	6
العطور	5
قطع غيار الطائرات	10
الألعاب	12
الأعمال الموسيقية	33
فيديو	50
البرامج الأعلام الآلي	42

المصدر: مختلف الجمعيات المختصة و الصحافة

سنعرض فيما يلي بالتفصيل كل قطاع حده، لكن قبل ذلك أنبه أنه ليس للترتيب أية أهمية، فهو عشوائي و لا يتبع أي مقياس محدد.

### 1| برامج الإعلام الآلي:

في هذا القطاع يمس التقليد أساسا منتجات السلسلة الموجهة إلى سوق المستهلكين (B to C)، و التي يتم إنتاجها أساسا من طرف شركات معظمها أو أغلبيتها تتمركز ضمن التراب الأمريكي. هذه الشركات أخذت على عاتقها محاربة كافة أنواع التقليد و القرصنة في هذا المجال عن طريق تخصيص ميزانيات خاصة موجهة أساسا نحو البحث و التطور في أنظمة الحماية و تمييز المنتج، و المبادرات القانونية فيما يتعلق بحماية الحقوق الملكية الفكرية و الصناعية.

تعتمد هذه الشركات أساسا على إحصائيات و دراسات تقوم بها كل من (BSA، IPR، International Planning and Resaerch Corporation) و التي لها طابع ذو بعد عالمي. و هذه الإحصائيات تختلف بشكل طفيف لاختلاف الأدوات الحسابية المستعملة من كلتا المؤسستين.

حسب نتائج لدراسة قامت بها IPR فإن المعاملات التجارية في مجال البرامج ارتفعت بنسبة تتراوح ما بين 29 % إلى 32 % في النصف الثاني من التسعينيات. هذا و قد تم تحديد حجم الخسائر نتيجة عمليات القرصنة



ما بين 3، 12 مليار دولار إلى 3، 13 في نفس المرحلة الزمنية. إلا أنه خلال سنة 1996 شهد انخفاض حجم الخسائر إلى 2، 11 مليار و ذلك نتيجة لانخفاض أسعار البرامج.

وفي دراسة أخرى لـ BSA فإن نسبة ارتفاع القرصنة بلغت 49 % بعد مستويات 43 % في 1996 و 46 % في 1997. و قد تم تحديد منطقة أوروبا الشرقية الأكثر رواجاً، حيث بلغت نسبة القرصنة 80 %، و تليها بعد ذلك الشرق الأوسط بنسبة 79 %. أمريكا الشمالية بلغت بها النسبة 28 % في حين في أوروبا الغربية تحددت النسبة بـ 43 %.

الجدول التالي يوضح بعض الإحصائيات لـ :

جدول رقم 3 : تقديرات قرصنة البرامج في نصف الثاني من التعيينات

المنظمة	حصة القرصنة من التجارة العالمية (%)	الخسائر
أوروبا الشرقية	80	800، 000
الشرق الأوسط	79	300، 000
إفريقيا	70	250، 000
أمريكا اللاتينية	68	990، 000
آسيا (المحيط الهادي)	55	3700، 000
أوروبا الغربية	43	2600، 000
أفريقيا الشمالية	28	2700، 000
العالم	43	11200، 000

الصدر : BSA<sup>1</sup> 2000

1 BSA تأسست سنة 1988 من طرف شركات كبرى تعمل في مجال البرمجية من أجل محاربة القرصنة. هدفها الأساسي هو دعم الأسواق الرسمية و ردع كل محاولة من أجل قرصنة برامج الشركات المعينة بحماية حقوق الملكية. تتواجد حالياً في أكثر من 60 دولة، تعمل أساساً بالتعاون مع هيئات حكومية، مؤسسات و منظمات متخصصة من أجل فرض احترام حقوق الملكية الفكرية و توعية المجتمعات حول خطر القرصنة بشكل خاص و التقليد بشكل عام.

## 2 | التسجيلات الموسيقية:

يقدر حجم الأعمال في هذا القطاع بـ 398 مليار دولار لأكثر من 4 مليارات وحدة، حيث تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الأولى بـ 13 مليار دولار، تليها أوروبا بحوالي 5، 12 مليار أين تتربع ألماني على 2، 3، بريطانيا على 7، 2 و فرنسا على 3، 2، ثم اليابان بـ 6 مليار دولار (IFPI 2000). إن القدرة العالمية لإنتاج و حدات الأقراص الممغوصة (CD) تتزايد بنسبة سنوية تقدر بـ 32%. هذا الارتفاع الناتج عن الارتفاع المذهل للطلب على هذا النوع من المنتجات، أدى بدوره و بطريقة مباشرة إلى ارتفاع نسبة القرصنة بصفة كبيرة أيضا. حسب دراسة أخرى لـ IFPI فإن القدرة الإنتاجية للنشيطين الرسمي و غير الرسمي في تزايد مستمر قد يؤدي إلى إغراق الأسواق لدرجة اختلال التوازن و انهيار هذه الأخيرة و الذي سيشكل خطرا كبيرا على الشركات الناشطة في المجال بشكل مخيف.

تعتبر روسيا الرائدة في هذا المجال، حيث بلغت نسبة القرصنة 70% أي ما يقدر 350 مليون دولار سنويا، في حين بلغت المبيعات الرسمية 230 مليون فقط. في أمريكا اللاتينية قرصنة و حدات الكاسيت تلقى رواج كبير، حيث قدرت نسبة القرصنة بـ 100%، و تعتبر البرازيل الرائدة في هذا القطاع. في أوروبا سجلت اليونان أكبر نسبة قرصنة (خاصة منتجات كاسيت) في حين سجلت إيطاليا أكبر الخسائر قدرت بـ 105 مليون دولار. في الصين (إمبراطورية التقليد) أكثر من نصف المنتجات في قطاع التسجيلات الموسيقية مصدرها القرصنة لكن لانخفاض أسعار هذه المنتجات فإن حجم القرصنة لا يتعدى 165 مليون دولار حيث سجلت المبيعات الرسمية 177 مليون.

على المستوى العالمي، فإن النسخ غير الشرعية سجلت مستويات ارتفاع سنوية تقدر بـ 30% أي ما يقارب 5 مليارات دولار. نتيجة ترجع إلى التطور التكنولوجي في هذا المجال الذي سمح بتطور عملية القرصنة بشكل متزايد و تخفيض التكاليف الناجمة عن ذلك إلى أقل المستويات.

إن الفيدرالية العالمية للصناعات الفونوغرافية (IFPI) تمثل أغلبية الشركات الناشطة في مجال التسجيلات الموسيقية في العالم. في خطوة عملية من أجل محاربة عمليات القرصنة، تتعاون و بشكل كبير مع هذه الشركات للحد من هذه الظاهرة، عن طريق الضغط على الحكومات لجعل التشريع يتحرك نحو حماية هذا الفرع من القطاعات. إضافة إلى العمل الميداني المكثف من تحقيقات و متابعات قضائية تقوم به هذه الفيدرالية و بشكل دائم نجح - و لو نسبة ضئيلة - في احتواء الظاهرة و الحد من انتشارها بشكل كبير. و الجدول التالي يوضح بعض التقديرات في هذا المجال:

جدول رقم 4 : تقديرات القرصنة في التسجيلات الموسيقية

المنطقة	المبيعات الرسمية (مليون دولار)	مبيعات القرصنة (مليون دولار)	حصص القرصنة %
روسيا	230	350	70
البرازيل	1394، 5	200	45
الصين	177، 5	165	54
إيطاليا	637، 5	105	22
الهند	298	100	30
المكسيك	399، 5	70	50
الأرجنتين	285، 3	65	30
العربية السعودية	100، 9	35	30
اليونان	128، 7	22	25
ماليزيا	99، 9	18	20
<b>مجموع المبيعات</b>	<b>39 800</b>	<b>5 000</b>	<b>12، 5</b>
<b>مجموع الوحدات</b>	<b>4 000</b>	<b>1 500</b>	<b>33</b>

المصدر: IFPI 2000

### 3 | قطاع صناعة الأفلام :

في هذا المجال نجد من جهة موردو الخدمات مثل شركات توزيع الأفلام لفاعات العرض أو التلفزيون، و من جهة أخرى منتجي الكاسيت. سوق الأعمال للنوع الأول منظم بشكل كبير و يخضع لمراقبة السلطات و المنظمات العالمية المتخصصة في هذا المجال. غير أنه لا يمكن قول نفس الكلام عن النوع الثاني من الأعمال، حيث أن نسبة القرصنة في هذا المجال كبيرة جدا ولا يمكن التحكم فيها أو مراقبة عماليات البيع و الشراء لشساعة مجال استعمال هذا النوع من المنتجات (فنادق، مطاعم، مقاهي، أفراد...الخ).

لا توجد إحصائيات واضحة في هذا المجال، و تعتمد معظم المنظمات المختصة على تقديرات نسبية في بعض الأحيان. في دراسة لـ MPA (Motion Picture Association) قرصنة المسلسلات التلفزيونية في الشبكات خاصة قدرت بـ 50 % في كل من اليونان، روسيا و أوكرانيا و تصل إلى 80 % في يوغوسلافيا (سابقا). إن البرامج التلفزيونية التي تعرض في الشبكات الرقمية الأرضية أو التي يتم استقبالها عن طريق الأقمار الصناعية تتعرض بشكل كبير لعمليات القرصنة في أوروبا الشرقية، غير أن هذا لا يبعد الشبهة عن الإحصائيات

المدهشة التي تم الحصول عليها في دول أوروبا الغربية التي كانت خارج نطاق الشك لبعض الوقت، حيث سجلت مستويات القرصنة في فنلندا 40 %، ألمانيا 50 %، النرويج 20 %، إسبانيا 20 %، و سويسرا 10 % . أما فيما يخص قاعات العرض فقد سجلت النسب في كل من هنغاريا، أفريقيا الجنوبية و البرتغال أعلى المستويات بـ 50 %، و 20 % في كل من قبرص، فرنسا و النرويج ، (حسب دراسة لـ MPA 2000) .

أما فيما يخص سوق كاسيت الفيديو فمن الصعب جدا التحكم فيه أو مراقبته، نظرا لتنوع المتعاملين الصغار و الكثر الناشطين ضمن هذه السوق. مما يجعل الأمر أصعب أكثر فأكثر، هو وفرة التكنولوجيا السهلة الاستعمال في مجال إعادة التسجيل و بتكاليف منخفضة، أين سجلت مستويات القرصنة نسب لا مثيل لها قدرت بـ 100 % في كل من إفريقيا و أمريكا اللاتينية. في أوروبا الغربية تتفاوت النسب حسب المنطقة الجغرافية : إيطاليا 30 %، أيرلندا 27 %، قبرص و اليونان 25 %، ألمانيا و هولندا 22 %، سويسرا 15 % و بريطانيا و فرنسا 12 %.

تعتبر أمريكا الدولة الرائدة في مجال صناعة الأفلام مما يجعلها الضحية الكبرى في عمليات القرصنة. حيث قدرت خسائر الشركات الأمريكية لصناعة الأفلام بـ 3، 2 مليار دولار (MPA 2000) و الجدول التالي يوضح بعض التقديرات في ذلك:

#### جدول رقم 5 : تقديرات القرصنة في مجال صناعة الأفلام 1997 – 1999

المنطقة	خسائر 1997 (مليون دولار)	خسائر 1998 (مليون دولار)	خسائر 1999 (مليون دولار)
روسيا	312	312	312
و م أ	250	250	250
إيطاليا	294	775	220
اليابان	108	142	149
الصين	124	120	120
البرازيل	90	100	110
بريطانيا	112	100	70

المصدر: MPA<sup>1</sup> 2000

1 يوجد منظمتان مختصتان في مجال محاربة القرصنة الأولى MPA تأسست سنة 1945 تعمل على مستوى عالمي و الثانية MPAA (Motion Picture Association of America) تعمل على مستوى الدولة الأمريكية.

#### 4|قطاع المنتجات الكمالية و أدواق العصر:

سرقة الأفكار المبتكرة من أكبر الأعمال الأخلاقية في هذا المجال. إن ابتكار النماذج الفريدة من نوعها و خلق علامة تجارية تحافظ على مركزها في السوق أمر يتطلب كثيرا من الاستثمار في الجهد و التفكير و المال و العمل.

التقليد في هذا النوع من النشاط لا يغرم المؤسسات خسائر في الحصة السوقية، ذلك أن مثل هذه المنتجات توزع و تسوق ضمن شبكات حصرية تخضع لمراقبة دائمة، إضافة إلى أن الفئات المستهدفة هي فئات خاصة يمكن احتواء طالبا لها في أسواق ضمن مناطق جغرافية معينة أو في مناطق بيع محددة و مميزة، حيث تحظى هذه المنتجات بعناية خاصة (سياسات التسويق و الاتصال)، بل يمس أساسا العلامة و يلحق أضرارا بمالكها. تتمثل في فقدان العلامة لبعض مميزاتها كالتوقع في ذهن الزبائن ليس كمنتوج ذي جودة عالية و إنما كمنتوج حصري مخصص لفئة معينة من المجتمع لا غير<sup>1</sup>.

أصبحت بريطانيا و إيطاليا رائدتين في هذا النوع من التقليد، حيث تم كشف أول الأعمال في بريطانيا لما قامت السلطات الجمركية بحجز منتجات مقلدة بعلامات مسجلة بلغت 100 000 وحدة قدرت بـ 4,25 مليون جنيه إسترليني (HM Costums 1997) من بين العلامات المقلدة نذكر: Lauren ,Calvin Klein , Palph Timberland ، و قد أوضحت التحقيقات في الأمر أن و جهة المنتجات لم تكن بريطانيا و إنما تم إنتاجها في مصانع متواجدة محليا، و كانت في طريقها إلى أوروبا الغربية، خاصة فرنسا، ألمانيا، و بلجيكا. و التقنية المتبعة هنا هوا استيراد المنتجات من دون علامة أو صناعتها في مصانع غير شرعية ثم وضع العلامة أو شعار مؤسسة ما عليها. يتم تغليفها و توزيعها أو بيعها في نقاط بيع قريبة من المصنع.

في حين تعتبر المنتجات المقلدة القادمة من إيطاليا الأكثر رواجاً، حيث يصعب على السلطات المختلفة اكتشافها كون التفريق بينها و بين المنتجات الأصلية أمرا مستحيلا في كثير من الأحيان. أصبحت اليوم هذه المنتجات تتمتع بنوعية عالية جراء استعمال التكنولوجيا الجديدة و المتطورة في الإنتاج، مما يسهل على المنتجين إعطاءها هوية علامة المنتجات الأصلية. و في كثير من الأحيان يكون مصدر هذه المنتجات فائضا في الإنتاج لدى المنتج الأصلي نظرا لسرعة الإنتاج للتكنولوجيا الحديثة .

لا يوجد في الوقت الحاضر منظمات مختصة في محاربة هذا النوع من التقليد، حيث تقوم كل شركة بمحاربة الظاهرة بطرقها الخاصة بالتعاون مع شركات أخرى أو مع السلطات الحكومية.

---

1 ذلك أن الكثير من الطبقات الراقية التي تستعمل هذا النوع من المنتجات لا تتأقلم مع فكرة أن هناك طبقة ممن هم أقل شأناً و مكانة تستعمل منتجات، و إن كانت مقلدة، تحمل علامة أو شعار مؤسستهم الخاصة.

## 5 | العطور:

في هذا النشاط نجد نوعين مختلفين من الأسواق: الأول يحوي مجموعة قليلة من الشركات الكبرى في إنتاج العطور ذات النوعية العالية، و الثاني يحوي مجموعة من الشركات تعمل في إنتاج عطور ذات نوعية عادية. بالنسبة للسوق الأولى فإن ارتفاع التكاليف راجع إلى نوعية القنوات التوزيعية (قنوات مختارة بشكل دقيق، متعاملين مختصون في المجال... الخ) و إلى الجهود المبذولة في إثراء العلامة و الحفاظ عليها. تخضع المنتجات الفرنسية مثلا لمراقبة شديدة فيما يخص الحفاظ على التركيبات الكيميائية أو توزيع المنتجات نت طرف دور الخياطة الرفيعة. في حين تتعرض المنتجات الأمريكية (مثل Calvin Klein) لعمليات التقليد بشكل كبير.

غالبا ما يكون المشتري عند إقتنائه منتوجا مقلدا على علم به، و لهذا إعادة ما تكون الأسعار منخفضة مما يجعل التقليد في هذا المجال غير نشط كما هو الحال في القطاعات الأخرى، كون الأرباح ليست بالحجم المطلوب حيث أن 80 % من العمليات تتم في الأسواق الرمادية. بشكل عام يوجد ثلاثة أنواع من المنتجات المقلدة: عطور ذات تغليف يشبه إلى حد ما غلاف المنتجات الأصلية، المنتجات المقلدة تشبه إلى حد ما المنتجات الأصلية لكن لا تشبهها تماما، و المنتجات ذات تقليد تام.

في حين قدرت الخسائر في هذا المجال بـ 5 % من رقم الأعمال، فإن الشركات لا تخصص سوى 1 % إلى 2 % من رقم أعمالها لمحاربة هذا النشاط.

الفدرالية الفرنسية للعطارين تمثل أغلبية الشركات في هذا المجال، ستساعد أعضائها في محاربة التقليد بالتعاون مع السلطات الحكومية، و في إثراء بنوك المعلومات حول الأنشطة غير الشرعية في مجال صناعة العطور.

## 6 | الألعاب:

نتقسم صناعات الألعاب إلى قسمين رئيسيتين : القسم الأول الألعاب التقليدية و القسم الثاني الألعاب الإلكترونية، حيث أن نسبة التطور في القسم الثاني عالية جدا في حين القسم الأول من الصناعات محتكر على بعض الشركات الكبرى (تقوم عادة بالتوزيع).

إن التقليد في هذا النوع من القطاعات خطر جدا، كون المنتجات موجهة أساسا إلى فئات الأطفال و الشباب، مما قد تلحق أذى جسمانيا بمستعمل هذه الألعاب. توضح الدراسات أن 12 % من السوق الأوروبية للألعاب تملوها المنتجات المقلدة التي مصدرها الأساسي الصين، ثم تليها تركيا حيث تتمتع المنتجات التركيبية بالنوعية التي تفوق المنتجات الأصلية بفارق كبير.

TIE (Toy Industry of Europe) تأسست في 1990 تمثل الشركات الأوروبية الناشطة في هذا المجال. سياسة الضغط على الحكومات التي تتبعها هذه المنظمة مكنتها من حجز مكان في التشريع الأوروبي لحماية حقوق الملكية في هذا النوع من الأعمال.

بالنسبة للسوق الثانية المتمثلة في الألعاب الكترونية، خاصة ألعاب الفيديو، و التي تتمتع بتطور كبير جدا يعتبر الأكثر تضررا من الممارسات غير الشرعية للتقليد. تتمركز معظم أنشطة الإنتاج للمنتجات المقلدة في شرق جنوب آسيا و و.م.أ. هذا النوع من الصناعات الذي يجمع ما بين هندسة الأعلام الآلي و صناعة الألعاب التقليدية يتطلب تكنولوجيا متطورة تكون عادة سهلة المنال في مجال التقليد.

تقدر خسائر هذه الصناعة بـ 90 مليون دولار، و مصدر المنتجات المقلدة أساسا هونغ كونغ. تتم العملية الإنتاجية بنسبة كبيرة في الصين، ثم يتم إرسالها إلى هونغ كونغ أين تقام عمليات التوزيع والتصدير. Nintendo أحد أكبر الشركات الرائدة في صناعة ألعاب الفيديو، تؤكد على أهمية محاربة المنتجات المقلدة في كل من الصين و هونغ كونغ، باعتبارهما الممولان الرئيسيان للمنتجات المقلدة في هذا المجال حيث تقدر خسائر الشركة بـ 800 مليون دولار (2000).

## 7 | قطع غيار الطائرات:

رغم الرقابة الصارمة و المكثفة لعمليات إنتاج و توزيع قطع الغيار، إلا أننا نشهد من وقت لآخر حوادث طائرات<sup>1</sup> يرجع السبب فيها إلى استعمال قطع غيار مقلدة.

يتم إنتاج قطع الغيار في مؤسسات صغيرة و كثيرة، حيث يتم مراقبة شبكة العروض من طرف وزارات الدفاع المختلفة و المنظمات المتخصصة في المجال (حكومية و غير حكومية)، و رغم ذلك فقد استطاع التقليد أن يشق طريقا ضمن هذا المجال المحكم الإغلاق.

بحكم أن قطع الغيار تتكون من الآلاف من القطع الصغيرة، فإن التقليد يعمد إلى الإنتاج في أول السلسلة لهذه القطع التي تستعمل فيما بعد كمواد أولية في إنتاج قطع غيار الطائرات.

ترشح الصناعة الأمريكية للطائرات الشرق الأقصى في المرتبة الأولى في التقليد، في حين أظهرت دراسة للباحث Jackson (1994) أن معظم عمليات الحجز لهذه المنتجات من طرف الجمارك أظهرت أن مصدرها في المقام الأول هو الشرق الأوسط إلا أنه لم يتم تحديد و بالدقة الكافية البلدان التي يتم فيها إنتاج هذه القطع.

يقدر المختصون في هذا المجال أن نسبة 10 % من قطع الغيار في و.م.أ مصدرها إما التقليد أو السرقة أو غير معروفة الهوية تماما. في حين أكد قسم النقل الجوي في و.م.أ أن ما يقارب بـ 1 مليار دولار من المنتجات المتواجدة في بعض مخازن المطارات أو مخازن الموزعين غير مسجلة رسميا.

---

1 تحطم طائرة كونكورد (Concorde) سنة 2000 : نحن نعلم اليوم أن قطعة الحديد التي تسببت في تحطم طائرة الكونكورد الفرنسية F-BTSC ، رحلة AF495، من مطار Roissy-CDG يوم 25 جويلية 2000، مصدرها محرك طائرة أمريكية DC-10 أفلعت بوقت سابق. حيث أن تركيبة مزيج المادة لا يخضع معايير النوعية، لأن القطعة بلا شك مصدرها التقليد (حسب تقارير التحقيقات).

في نفس الدراسة لـ Jackson يبين أن السوق السوداء لقطع الغيار – لا يخضع للأبي مراقبة من طرف الدول – ينشط فيه ما يقارب 5000 وسيط<sup>1</sup>.

في 1990 فتح قسم النقل الجوي الأمريكي تحقيقا حول قطع الغيار غير المسجلة حيث كان للمحققين الحق في التحقيق في شركات الطيران، الموردون، المنتجون، الوسطاء في ورشات التصليح و الصيانة تحت رقابة FAA (Federation Aviation Administration) و حتى في مراكز FAA. في 1990 تم اكتشاف 9 قطع غير مسجلة، في 1991 52 قطعة، في 1992 362 قطعة، في 1994 ارتفع إلى 411 قطعة، و في عام 1995 انخفض الرقم إلى 317 قطعة ثم إلى 220 قطعة سنة 1997 .

قام FBI بتحديد أربعة نماذج للغش في مجال قطع الغيار :

- 1 – وضع شعار FAA (بلون اصفر) يوضح أن القطعة قد تم معالجتها أو إصلاحها.
- 2 – إنتاج القطع بالخصائص المطلوبة لكن باستعمال مواد أولية ذات نوعية سيئة.
- 3 – عمليات شراء لقطع مصدرها فائض على الإنتاج لإعادة بيعها، بعضها قد يكون صالحا لكن البعض الآخر قد يكون غير ذلك.
- 4 – النسخ المنتجة من طرف موردين مستقلين و غير مسجلة، لكن تتبع معايير الجودة.

## 8 | قطع غيار السيارات:

قطع الغيار في هذا المجال غير المسجلة مصدرها أساسا :

- 1- فائض لدى الموردين المعتمدين (منتجات أصلية دون علامة المنتج).
  - 2 – المنتجات المقلدة (قطع غيار مقلدة تحمل علامة مسجلة).
  - 3- القطع المستوردة لصالح السوق الرمادية (قطع أصلية مستورة دون علامة مسجلة)
- جميع قطع الغيار محل للتقليد في هذا القطاع، من الأقل تقنية إلى الأعلى تقنية. لكن عادة ما يركز المقلدون في عملياتهم، على القطع ذات الصلاحية المحدودة، قطع معيارية يمكن استعمالها في نماذج مختلفة أو بيعها في محلات غير متخصصة.

قدرت خسائر صناعة السيارات في مجال قطع الغيار بـ 12 مليار دولار، جراء قطع غير مسجلة أو مقلدة. تنفرد و.م.أ بـ 3 مليارات دولار وأوربا بـ 9 مليارات.

في دراسة لشركة GM (Genral Motors) قدرت خسارة الموردين بـ 1,2 مليار دولار سنويا. في فرنسا قدرت شركة بيجو (Peugeot) الخسائر بـ 400 مليون فرنك، فيما سجلت رينو (Renault) خسائر تتراوح بين 600 و 900 مليون فرنك (1999).

المناطق المنتجة لهذه القطع المقلدة هي إيطاليا، إسبانيا، البرتغال، الصين، سنغافورة و إيران.



لا توجد هناك منظمة رسمية لمحاربة التقليد في هذا المجال، إلا أن فورد (Ford) ألمانيا و فورد بريطانيا، GM، بوجو و رونو وضعت كل منها إجراءات خاصة لمجابهة هذه الظاهرة في حين تبقى بقية الشركات في حالة خمول.

## 9 | الأدوية و المنتجات الصيدلانية:

التقليد في هذا المجال له أخطار جسيمة ليس على الأرباح المالية للشركات فحسب بل و على أمن و صحة المستهلك.

المنظمة العالمية للصحة (OMS) تعرف كل منتج مقلد على أنه "كل دواء منتج بطريقة غير شرعية و دون مراعاة للمعايير المطلوبة، و الذي لا يحمل أي علامة توضح مصدره" حيث يمكن للدواء أن يحتوي على المكونات الصحية و لكن بجرعات أقل، أو يحتوي على مواد سامة أو مشعة، أو حتى منتج تبعا لتركيبه كيميائية غير صحية. و قد يكون محل سرقة لتركيبه كيميائية أصلية ثم ينتج و يغلف بشكل مختلف و يوزع تحت اسم مختلف تماما.

إن الدول النامية و التي في طريق النمو هي الأكثر عرضة للخطر. كون التشريع في هذه البلدان غير صارم إزاء هذا النوع من التجارة غير الشرعية. و قد يرجع السبب في ذلك إلى أسباب توزيعية: اضطراب في توزيع الأدوية، نقص كبير في فئة معينة، توزيع غير مراقب بشكل دائم بحيث يتم توزيع أدوية مقلدة و أخرى أصلية في نفس القنوات.

تعتبر إيطاليا، لبنان، الهند، باكستان، الأرجنتين، المكسيك، و البرازيل الدول الأكثر تصديرا للأدوية المقلدة أو الفاسدة و على مستوى عالمي.

في العشرينات الأخيرة، قامت المنظمة العالمية للتجارة بتكوين مجموعة من الأشخاص المختصين في تطوير أساليب الحماية و الأمان، و جمع و معالجة المعلومات المتعلقة بنشاط التقليد في هذا المجال - في حين أن الكثير من المخاطر تتخوف من نشر المعلومات المتعلقة بالتقليد لحماية مردودية منتوجاتها و الحفاظ على شهرة العلامة المسجلة.

تعتبر (Pharmaceutical Security Initiative) PSI التي تأسست سنة 1996 حيث يقع مركز التسيير بروما، المنظمة الأكثر نشاطا في محاربة التقليد في هذا القطاع.

تقدر خسائر الصناعة الصيدلانية بـ 17 مليار دولار، حيث تعتبر الأسواق الإفريقية الأكثر تضررا أين بلغت نسبة الأدوية المقلدة بها إلى 60 % من مجموع الأدوية المتداولة، في حين بلغت 75 % في نيجيريا (1996،OMS/FIIM).

## 10 | الآلات الكهرومنزلية:

56 % من الشركات في هذا القطاع تتعرض لخطر التقليد. بحجم استيعاب يقدر بـ 83 % فإن المقلدين يجدون في هذا القطاع فرصا لأرباح طائلة. المنتجات المقلدة مصدرها : الفلبين، تايوان، الصين، وباكستان، تشمل أساسا أدوات الطبخ.

يتم التقليد في هذا المجال على إنتاج طبق الأصل للمنتوج الأصلي و وضع العلامة المسجلة أو الشعار ليصبح المنتج المقلد يشبه المنتج الأصلي بجميع خصائصه.

لكن الخطير في الأمر هي معايير الإنتاج. فالمقلدون، لتخفيض التكاليف، عليهم تخفيض عدد مكونات الجاهزة أو استعمال مكونات أقل تكلفة و ذات نوعية رديئة. كل هذا يأتي على حساب إجراءات الحماية و الأمان التي يفقدها المنتج، فقد يشتري المستهلك آلة طبخ متفجرة، أو آلة تسخين خطيرة جدا و ما إلى ذلك.

رغم أن قطاعات كثيرة تتعرض للتقليد: كالسجائر، المنسوجات، الأعمال الفنية، المنتجات الجلدية... إلخ إلا أننا نكتفي بهذا القدر من التوضيح، حيث تم عرض معظم الأشكال التي قد يعمد إليها المقلدون في عملياتهم من إنتاج و لتوزيع وقرصنة، إضافة إلى أنه تم عرض مجالات مختلفة من الصناعات و التي يمس فيها التقليد حقوق الملكية الفكرية و الصناعية أو التي يلحق بها ضررا مباشرا سواءا بالمؤسسات أو بالأفراد.

### المبحث الخامس طرق الحماية ضد التقليد:

و كما سبقت الإشارة إليه في نقاط سابقة، أن التقليد أخذ بعدا عالميا في تعاملاته، شبكات توزيعه أصبحت أكثر تعقيدا، و إدماج التكنولوجيا في عمليات الإنتاج أصبح أسهل و أعمق. بمعنى آخر أصبح يتواجد بشكل كبير في حياتنا اليومية، في جميع الأسواق و يمس جميع المنتجات المستهلكة بحيث تجذر في الاقتصاديات العالمية و بات من الصعب جدا استئصاله أو الحد من الوتيرة المتسارعة في تطوره.

كثيرة هي الدراسات و الإجراءات المتخذة في حقل محاربة هذه الظاهرة، ولكن معظم المحاولات باءت بالفشل لأسباب تتعلق أساسا بضعف التشريع في هذا الميدان، و انعدام الاتصال بين مختلف المتعاملين (من منظمات و هيئات حكومية و مؤسسات و جمعيات و غيرها)، انعدام بنوك معلوماتية محلية على مستوى المؤسسات أو الاقتصاديات الوطنية حول الظاهرة وخصائصها و الأهم من ذلك انعدام التعاون في مجال مكافحة التقليد و القرصنة.

لهذا و على ضوء المعلومات المتوفرة، ارتأيت أن أعرض أهم الخطوات و الإجراءات المتخذة في مجال محاربة التقليد، ضمن ثلاث نقاط : الجانب القانوني، و سنعرض فيه نشاط لهيئة شبه حكومية ذات سمعة في هذا المجال، الجانب المعلوماتي و التعاون المتبادل، و أخيرا التدابير المتخذة من طرف المؤسسات أين سنعطي لمحة عن سوق السيارات.

## أولا جانب التعاون المتبادل:

في مجال محاربة التقليد فإن التعاون في المجال الأفقي بين مختلف الهيئات و الجمعيات تعطي أثرا كبيرا، و تمنح ثقة و تنظيما أحسن للعمليات على نطاق واسع.

### 1 | المبادرات الوطنية (أو المحلية):

على الحكومات الوطنية أن تعمل على دعم القوانين في مجال حماية حقوق الملكية، بتحسينها و تطويرها، بحيث تضمن كفاءة الإجراءات المتخذة في مكافحة التقليد. و عليها أن تتخذ موقع المبادرة في هذا الأمر، فيجب أن لا يقتصر على التسجيل ووضع القوانين كلما دعت الحاجة، بل يجب أن تبادر إلى العمل من أجل تحسين القاعدة القانونية و تطوير الإجراءات و القواعد التي تعمل على مراقبة الأسواق بشكل دائم و أن تدرس جميع الاحتمالات الممكن حدوثها.

مراقبة الأسواق الداخلية أمر في غاية الأهمية، يمكن من رصد التحركات غير العادية أو غير المبررة و تضيق نطاق العمل بالنسبة للأنشطة غير المشروعة. فعالية هذه المراقبة تعتمد أساسا على أهمية السوق في حد ذاتها، و على عدد المتعاملين ضمنها: مدى جاذبية السوق، مدى كثافة شبكات التوزيع بها، أنواع المتعاملين الناشطين بها، مدى تطور عمليات الاستيراد والتصدير... الخ

استعمال التكنولوجيا، كالأنظمة المعلوماتية أعطى نتائج مبهرة في شتى الميادين. لهذا تسعى دائما الدول إلى اقتناء و استعمال مثل هذه التقنيات في دعم التعاون في مجال مكافحة التقليد. فالأنظمة المعلوماتية تسمح بإنشاء البنوك المعلوماتية على المستوى الوطني و المحلي كما تشجع عمليات التعاون في جمع المعلومات، تخزينها، و تبادلها بسهولة أكبر.

من جهة أخرى فإن دعم و مساعدة المنظمات الخاصة و المتخصصة في مجال مكافحة التقليد عن طريق توفير مساعدات مالية ومادية سيشجع هذه المنظمات على العمل بشكل دائم و محفز، و يرفع من كفاءة التعاون المتبادل. إن المساعدات لا تقتصر على الإعانات المالية و المادية فقط، بل و التي تعطي أهمية للجانب التكويني و المعرفي، كدورات التكوين و ورشات العمل التي من شأنها رفع مستوى التحسيس لدى المنظمات بشكل خاص و الذي سينعكس على نوعية أدائهم بشكل عام.

يوجد عدد كبير من المنظمات الوطنية في مجال محاربة التقليد في العالم معظمها تأسست في العشرينات الأخيرة و البعض الآخر له سجل قديم في المجال. جميع هذه المنظمات تشتمل على حاملي شهادات الملكية، مكاتب المحاماة المختصة، و غيرهم من لهم دور فعال في حماية الأسواق من أخطار التقليد. هذه المنظمات لها علاقات و ارتباطات مباشرة مع السلطات المسؤولة على ردع الأنشطة غير المشروعة كالجمارك و الشرطة القضائية و غيرها، يتم من خلالها تبادل المعلومات و تنسيق الجهود من أجل وضع إجراءات ميدانية فعالة. تتعدد أحجام هذه المنظمات و يختلف نطاق أعمالها حسب اختلاف البلدان و القطاعات الناشطة بها (أنظر الملحق رقم 4).

## 2| المبادرات الخاصة و المنظمات المتخصصة:

معظم الصناعات التي تتعرض لخطر التقليد، قامت بإنشاء جمعيات و منظمات خاصة متخصصة في مجال البحث و التحليل في مجالات متعددة. هذه المنظمات و الجمعيات لها كفاءات عالية في المجال القانوني (حقوق الملكية) مما تمكنها من العمل بشكل فعال و مكثف في مجال البحث و معالجة المعلومات، و تنشيط عادة على مستوى دولي. نذكر من أهمها: (BSA) بالولاية المتحدة الأمريكية IFPI بفرنسا و MPA ب و.م.أ. تقوم هذه الجمعيات بنشر الإحصائيات حول نشاط التقليد في القطاعات المتخصصة بها. تضغط على الحكومات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة و تقييم حملات إشهارية و اتصالية من أجل تحسيس الرأي العام حول خطورة التقليد (أنظر الملحق رقم 5).

## 3| المبادرات الدولية و التعاون المتبادل:

من المؤكد أن المنتجات المقلدة، لتصل إلى الأسواق المستهدفة، عليها أن تمر بأكثر من دولة و تجتاز حدود أكثر من بلد. لهذا على مختلف الهيئات و المنظمات العمل معا و على مستوى دولي عن طريق تنسيق المهام و الأهداف.

عدد كبير من المنظمات العالمية عمدت إلى إنشاء بنوك و أنظمة معلوماتية لتسهيل عمليات التعاون كالمنظمة العالمية للجمارك (OMD) و الأنتربول. هذه البنوك المعلوماتية التي تحتوي على كم هائل من المعلومات تعتبر مصدرا لا يستهان به في تحديد خصائص و أبعاد ظاهرة التقليد. و لكن الأهم ليس إنشاء بنوك معلوماتية لكن الأهم هو دفع المنظمات المختصة و المختلفة المتواجدة في أرجاء العالم إلى استعمال المعلومات المتواجدة بها و إثراء هذه البنوك، بشكل رجعي، بما توصلت إليه هذه المنظمات من أبحاث و نتائج.

في محاولات كثيرة، قام مكتب التحقيقات حول التقليد (CCI) بدفع المتضررين من عمليات الاحتيال، إلى تبادل المعلومات التي في حوزتهم من أجل تنسيق الجهود، لكن الأمر لم يكن بالبساطة المتوقعة، ذلك أن الكثير من المؤسسات المتضررة تبحث دائما عن المعلومات و الإحصائيات حول التقليد فحين أن القليل منها يقوم بإعلان و تبادل تلك التي في حوزتها.

في 1977 تم القيام بمبادرتين على قدرة كبير من الأهمية و على مستوى عالمي، تمثلت في إنشاء شبكات

: REACT و GGAC :

- الشبكة الأوروبية لمحاربة التقليد (REACT)، مدعمة أساسا من طرف الإتحاد الأوروبي. تأسست سنة 1997 من طرف مجموعات ناشطة إيرلندية و بلجيكية في مجال مكافحة التقليد. الهدف الأول لهذه الشبكة هو إنشاء بنوك معلوماتية ضخمة من أجل مساعدة المنظمات العالمية و السلطات الجمركية في عملياتها الميدانية.

- المجمع الكبير لمحاربة التقليد (GGAC)، تأسس سنة 1997 تحت إشراف CCI مكتب التحقيقات في مجال التقليد. يحظى هذا المجمع بدعم كبير من طرف المنظمات المختلفة، يهدف أساسا إلى تحسين و تطوير

علاقات التعاون الدولية بين مختلف المؤسسات و الهيئات، و إلى تحسيس الرأي العام بمدى خطورة التقليد و منتوجاته على صحة و أمان المستهلك. تعتبر هذه المبادرة الوحيدة على مستوى دولي و التي لقيت ترحيبا كبيرا في مجال الأعمال.

رغم هذه المحاولات إلا أننا نلاحظ مشاكل و عقبات كثيرة تتعلق أساسا بتبادل المعلومات. فكثيرا ما تتوفر المؤسسات على معلومات هامة حول منتوجات مقلدة أو عمليات احتيال كثيرة، و لا تعلم كيف و متى، أو لمن يجب إيصال هذه المعلومات. في حين تعجز السلطات الخاصة (الجمركية أو الشرطة القضائية) عن القيام بأي تحرك يذكر في ملاحقة أو حجز المنتجات المقلدة إذ لا تتوفر على المعلومات المناسبة، أو لغياب أي متابعات قضائية من طرف المؤسسات المتضررة.

لكن و رغم ذلك نجد استمرارية و ديمومة في العمل على تطوير ذلك، و يبرز ذلك في اتفاق ADPIC الذي قام بدعم عمليات المنظمة العالمية للجمارك في ميدان ضمان و حماية حقوق الملكية الفكرية، و الذي تمخض عنه سنة 1995 قانون نموذجي يمكن للدول الاستعانة به من أجل تطوير القوانين الوطنية في مجال مكافحة التقليد و القرصنة.

هذا القانون النموذجي يحدد ضمن بنوده نوع العلاقات فيما بين المنظمة، حاملي الشهادات الملكية، المصدرون و المستوردون، و كذا الطرق المتبعة في القيام بعمليات إتلاف المنتوجات المقلدة. هذا القانون يعطي صلاحيات محددة (ضمن البنود) في طلب ملاحقة المنتوجات، و تعليق عمليات التوزيع في المشكوك في مصدرها. كما و تعطي صلاحيات للجمارك للقيام بعمليات الحجز و التوقيف في حالة التشكيك في مصادر المنتوجات أو التي هي محل متابعات قضائية و ذلك دون أي سابق إشعار.

في هذه الأثناء، تؤكد المنظمة العالمية للجمارك على الدور الأول و الأساسي لحاملي شهادات الملكية في حماية منتوجاتهم باعتبارهم الضحية الأولى، و أول من يبدأ بمحاربة التقليد في حال ثبت ذلك في الميدان. و يوضع القانون النموذجي في هذا الشأن أن دور سلطات الجمارك هو المساعدة في فرض احترام حقوق الملكية الفكرية، و هذا ما يعتبر أمرا معقولا.

تقوم المنظمة بالعمل على ترسيخ مبادئ التعاون ما بين المؤسسات و سلطات الجمارك في إطار بروتوكول اتفاق PDA على المستويين الدولي، و الوطني - على المستوى الدولي يشمل الاتفاق منظمات مثل (Commercial Crime Service) CCS و المكتب الدولي للشركات المسيرة لحقوق التسجيلات و إعادة الإنتاج الميكانيكية (BIEM).

حيث و من جهته، قام الإنترنت بتهيئ فرق متخصصة في مجال محاربة التقليد و التي تتبع التطورات العالمية في هذا النشاط، مما يسهل عمليات البحث عن مظاهر الأعمال غير المشروعة في جميع أنحاء العالم. و يؤكد بدوره على أهمية و عي الصناعات بمسؤولياتها المباشرة و الأساسية في ضمان حقوقها و الكشف عن أي مخالفات جزائية و الإبلاغ الفوري عنها.

إن التعاون ما بين الصناعات، المنظمات المختلفة، و السلطات الجمركية أمر لا بد منه لتكون العمليات و الإجراءات المتخذة ذات فائدة كبيرة. ذلك أن ضعف هذا التعاون سيؤدي إلى اختلال في عملية محاربة التقليد التي ستعود بالضرر على جميع المتعاملين و على جميع المستويات. فالمؤسسات الصناعية لها الخبرة في ميدان الإنتاج و التوزيع و معرفة واسعة في التفريق بين المنتجات الأصلية و المقلدة، في حين تتمتع السلطات الخاصة (الجمارك و شرطة قضائية ) بالقوة الضاربة في مجال ردع النشاطات غير المشروعة، حيث أن اجتماع هاتان المجموعتان تكون جبهة صلبة و فعالة في محاربة التقليد.

#### 4| التدابير المتخذة من طرف المؤسسات:

مهما قيل في تعدد و تنوع طرق و أساليب محاربة التقليد، فإن الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة تبقى الأهم في الكشف عن هذا النشاط. بحكم معرفتها الجيدة لمنتجاتها و أسواقها يمكن لها أن تكشف حالات التقليد بشكل أسرع في الزمن و المكان.

تلجأ المؤسسة إلى الاستخبارات الاقتصادية التي تعتمد بشكل كبير على استعمال أدوات إستراتيجية فعالة كالأنظمة المعلوماتية، لتحصيل أكبر عدد ممكن من المعلومات عن مظاهر التقليد، أين تتبع منهجية معتمدة و معدة بشكل منسق، تبدأ بالمراقبة المستمرة للأسواق التي تنبئ، في كثير من الأحيان، عن وجود حالات احتيال. المعلومات المجمعة بعد ذلك تتبع عمليات المعالجة، لتقييم مدى صحتها، عن طريق فريق تحقيق ميداني، و في حال كانت هذه المعلومات صحيحة تقوم المؤسسات بإرسالها إلى السلطات المعنية.

لكن على المؤسسة توخي الحذر في هذا الشأن، إذ ليست كل معلومة يمكن استثمارها. لذا عليها بناء نظام معلوماتي فعال يعمل أولاً غربلة المعلومات المتحصل عليها و تقييم مدى أهميتها، أخذا بعين الاعتبار مستوى الخطر و الضرر الذي قد تسببه التفسير الخاطئة أو غير الدقيقة لهذه المعلومات.

من المهم جداً على المؤسسات تطوير أساليب الحماية بالتعاقد مع مختصين في هذا المجال. فكما يتم استشارة مؤسسات مختصة في مجال الاستثمارات و العقارات و غيرها، يمكن استشارة مؤسسات مختصة في ميدان الحماية و التحقيق – إلا أن ذلك يبقى حكراً على الشركات الكبرى كون التكاليف باهظة جداً).

من أهم الوسائل استعمال الأجهزة التقنية المتطورة، خاصة في مجال الصناعات الكترونية الدقيقة (Nanotechnologie)، التي تعتبر من أحدث الوسائل في كشف المنتجات المقلدة من الأصلية. ذلك أن مثل هذه الأجهزة المتطورة تعمل مثل البصمات لدى الإنسان، تمكن من التعرف بشكل قطعي ودون أدنى شك على أصلية المنتج. فالتكنولوجيا البصرية المغناطيسية، الشفرة البيولوجية، و العلامات الميكروسكوبية، و غيرها غيرت مفهوم المنتجات الحديثة و قلبت موازين المقلدين التي باتت التكنولوجيا المتطورة أداة فعالة في كشف المنتجات المقلدة بعدما كانت الوسيلة الأساسية في التقليد.

إلا أنه يجب الحذر في استعمال هذه التكنولوجيا كوسائل الحماية، إذ يجب عدم استغلالها من أجل خلق أسواق موازية، أو استعمالها لأغراض غير شرعية تبطل بذلك الهدف من وراء اختراعها.

فيما يلي سنعرض لمحة عن أساليب محاربة التقليد في واحد من أهم القطاعات الصناعية، صناعة السيارات.

## 1| تحليل سوق السيارات : (سوق السيارات في فرنسا)

صناعة السيارات من أروج الصناعات في العالم. حيث تتمتع أسواقها بجاذبية كبيرة و طلب في ارتفاع متزايد على منتوجات. فالسيارة منتج معقد للغاية، تدخل في تركيبته مواد مختلفة الأحجام و الأنواع، و آليات معقد في الصناعة و التركيب، حيث الشكل و الوظيفة يحددان أهميتها. و قطع الغيار، أساسا، هي المنتوجات الأكثر عرضة لخطر التقليد، كون أن لها نماذج يسهل الحصول عليها بتفكيك السيارة. في فرنسا، أكثر من 30 مليون سيارة في حظيرة السيارات و التي تولد سوق لقطع غيار تقدر قيمتها بـ 80 مليار فرنك (إحصائيات 2000 ) أين تتربع الماركات الفرنسية على 13,6 مليار.

هذه الأسواق الضخمة هي بمثابة طعام سائغ لتجار السوق الموازية و منتجي المنتوجات المقلدة. فقد قدرت قيمة هذه السوق (الموازية) بـ 3 مليارات فرنك، لتصل إلى حدود 4% من رقم الأعمال الكلي لقطع الغيار. و في عملية حسابية بسيطة إذا كان حجم قطع الغيار يساوي حجم مبيعات السيارات فإن ذلك سيشكل 27 مليار فرنك، أين 50 % تذهب للأسواق الموازية .

في هذه الصناعة يستوجب على منتجي السيارات تخزين كميات هائلة من قطع الغيار لأكثر من 150 ألف نوع مختلف و لمدة تصل إلى 10 سنوات (كون ضمان توفير الغيار يصل إلى 10 سنوات من تسويق سيارة) في حين 40% من هذه القطع لن تطلب أبدا ويتم إتلافها بعد انتهاء مدة التخزين، 8000 نوع من 150 ألف سيتم استعمالها في حين 80000 يقدر استعمالها بوحدة كل شهر – هذه الإحصائيات تعطي نظرة واسعة حول التكاليف الضخمة التي تتحملها المؤسسة في ميدان صناعة و تخزين قطع الغيار. وعلى سبيل المثال تتحمل شركة SPA تكاليف تخزين تقدر بـ :

- 1,850 مليار

- مساحة المخازن 470000 م<sup>2</sup>

- تشغيل 1600 عامل

من جهته، سيعمل المقلد على تقليص إنتاجه على عينات القطع الأكثر استعمالا و التي تكون سرعة دوران المخزون فيها كبيرة جدا، و تكاليف التخزين منخفضة إلى أدنى مستوى. هذه القطع عادة ما تكون المنتوجات السلسلة الكبيرة، حيث المردود كبير و التكاليف منخفضة.

يمكن تصور ضخامة حجم إنتاج التقليد بالنظر إلى حظيرة السيارات في العالم، سوق يمكن أن تجعل التقليد الرائد في مجال إنتاج قطع الغيار. يتم توزيع قطع الغيار في السوق الموازية عن طريق قنوات موازية لتلك المعتمدة من طرف المؤسسات الأصلية، تنتهي عادة عند بائعين مستقلين كمصلي السيارات أو أفراد يجذبون في كثير من الأحيان إلى الأسعار المنخفضة للمنتوجات بغض النظر عن نوعيتها أو مصدرها.

المقلدون في هذا المجال يستفيدون في اقتصاديات الحجم دون تحمل تكاليف البحث و التطوير، أو تكاليف التسويق و الإشهار، أو الصيانة. استعمال مواد ذات نوعية رديئة و بكميات منخفضة، أو حتى إهمال البعض منها، تجعل الأسعار تنافسية إلى درجة لا تقهر. إضافة إلى أن هذه القطع غير مسجلة و لا يمكن تعقبها أو اكتشافها.

أضف إلى ذلك أن المقلد لا يتحمل الأضرار المتعلقة بفقدان العلامة لشهرتها و تموقعها في أذهان الزبائن، كون العجلة الإنتاجية تتمتع بمرونة كافية تمكنها من الانتقال من نوع إلى آخر و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن.

## 2 | طرق الحماية:

### أ – الجانب القانوني:

قرر منتج السيارات القيام بمتابعات قضائية فورية في كل مرة يتم رصد منتجات مقلدة من طرف الجمارك، الشرطة القضائية، أو دوريات الدرك. تختلف المتابعات القضائية – جزائية أو مدنية – حسب اختلاف حالات التقليد، غير أن الكثير من المؤسسات تحبذ المتابعات الجزائية لما تحمله من ميزات لصالحها. سرعة التنفيذ و العمل المتناسق مفتاح هذا النوع من الأساليب.

في 4 سنوات، قامت (SPA) برفع أكثر من 75 قضية تقليد في أكثر من 31 مدينة مختلفة، 66 منها تم متابعتها قضائياً. أما رونو فقد رفعت أكثر من 40 قضية كلها تم متابعتها قضائياً.

### ب- الجانب المؤسسي:

وجود السلطات المختصة و الجهات المعنية التي تلعب دوراً هاماً في تنسيق الجهود و أعمال (CNAC) في هذا الميدان إضافة إلى عمليات البحث، التحقيق، و التحليل الذي تقوم به المنظمات المتخصصة تشكل دعماً هاماً للمؤسسات و درعاً قوياً ضد أعمال التقليد في هذه الصناعة. و قد أخذت المؤسسات على عاتقها مساعدة هذه المنظمات و الهيئات عن طريق إعانات مالية و مادية و كذا دورات تكوينية متخصصة في ميدان صناعة السيارات. هذا النوع من التعاون ينتج عنه معلومات مهمة في مجال تحديد مصادر المنتجات المقلدة و أساليب توزيعها، يمكن تحديد أهم مصادر فيما يلي:

- شبكات التوزيع للمؤسسات التي تبلغ عن أي اضطراب قد يحدث في المبيعات و القيام بتحقيقات ميدانية فورية لاكتشاف الأسباب.

- الدراسات التي تنشر في الصحافة المختصة: مجلات مختصة منشورات رسمية للملكية الفكرية و الصناعية.

- مراقبة الإشهارات التجارية المختلفة في الميدان لرصد أي شبهة ممكنة.

- الزيارات المستمرة للصالونات الدولية للسيارات و التعاون المتبادل بين مختلف المنافسين.

- بعض فئات الزبائن التي لها احترام حقوق الملكية الفكرية.



## ج - الجانب الاتصالي:

يتم هذا الجانب أساسا في تحسيس مختلف المتعاملين في هذه السوق، وكذا جمهور الزبائن حول خطر التقليد، حيث تم القيام بالكثير من الحملات الإشهارية الدورية لتوضيح كيفية التفريق بين المنتوجات الأصلية و المقلدة و دفع المستهلك إلى الإبلاغ عن أي شبهة في هذا المجال.

تحسيس شبكات التوزيع الرسمية و دفعهم إلى القيام بمراقبة قنواتهم بشكل حازم و بمسؤولية أكبر، و المشاركة في حصص تلفزيونية و روبرتاجات مختلفة، و توفير بنوك معلوماتية غنية بمختلف الدراسات و الإحصائيات. كل هذه الأساليب الاتصالية تثمن المجهودات المبذولة و تدعم ثقة الزبائن في المؤسسات، كونهم يعلمون أن هذه المؤسسات تعمل لصالح حماية صحة و أمن الزبون بالدرجة الأولى.

## ثانيا التشريع:

إن أهم الأعمال في ميدان التشريع الأساسي في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية على مستوى دولي هي تلك المنسوبة للمنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية (OMPI) وأعمال المنظمة العالمية للتجارة و التي تمخض عنها اتفاق ADPIC.

هذه المنظمات تعمل أساسا على توحيد الأعمال في الجانب القانوني بين مختلف المنظمات المختصة و حكومات الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة أو الحكومات التي هي في طريق الانتساب. هذه الأعمال التي سينتج عنها خلق قاعدة قانونية موحدة و منسجمة لجميع الدول المعنية و التي ستوفر فرصة كبيرة في ميدان مكافحة التقليد، ذلك أن مراقبة النشاطات التجارية سيكون أوسع لاتساع رقعة الحماية، مما يسهم بدعم السوق المحلية و الحافظ على استقرارها و توازنها.

هناك ثلاث نقاط أساسية يجب الإشارة إليها لفهم ما سبق:

النقطة الأولى: تتعلق أساسا بالنصوص الأساسية من قانون حماية حقوق الملكية الفكرية. فتحسين و تطوير هذه النصوص بطريقة منسجمة سيسمح بخلق حقوق موحدة في الميدان الصناعي، تتعدى الحدود الجغرافية للبلد. ذلك أن هذه الحقوق الموحدة لم تعد ترتبط بالصناعات المحلية و الوطنية فحسب و إنما بصناعات على مستوى عالمي، كيف ذلك. لنفترض أن في مجال حقوق الملكية الفكرية - و الأكيد من ذلك - أنه توجد قاعدة قانونية موحدة لحماية هذه الحقوق في ميدان صناعة السيارات و التي تشمل أكثر من بلد واحد، و لنقل البلدان المنتسبة إلى المنظمة العالمية للتجارة. ستكون للحقوق الموحدة هنا فاعلية كبيرة من ناحية أنها ستوفر حماية موحدة تشمل رقعة أوسع لأسواق أكثر شفافية و أكثر تجانسا. أكثر من ذلك أنها ستوفر نظاما كاملا متناسقا و موحدا يلغي جميع الخلافات التي تظهر في الاختلاف المتباين في التشريعات الوطنية، مما يعطي فعالية أكبر في تحديد خصائص ظاهرة التقليد، و تنسيق أكثر انسجاما في اتخاذ الإجراءات الوقائية في البعدين الزمني و المكاني.

النقطة الثانية: تتخلص أساسا في الإجراءات المتبعة من أجل فرض احترام حقوق الملكية الفكرية. في هذه النقطة اتفاق ADPIC يشمل مجموعة من الإجراءات يجب على أعضاء المنظمة العالمية للتجارة أخذها بعين الاعتبار على أدنى حد.

هذه الإجراءات أساسا تتحدد في الطرق المتبعة في مراقبة دخول و خروج السلع من و إلى الحدود الجغرافية للمنظمة. فعلى الدول الأعضاء تنسيق الأعمال التشريعية في هذا المجال من أجل ضمان انسجام تام بين التدابير المتخذة من طرف كل دولة و الإجراءات الدنيا المفروضة في اتفاق ADPIC. أما فيما يخص الخصائص التي لم تذكر في الاتفاق فكل دولة الحق أن تتبع إجراءاتها الخاصة في ذلك بما يتوافق وسرعة و فاعلية ردع الأعمال غير المشروعة على مستوى الحدود.

هذا التحديد في الإجراءات المتخذة يلقي متابعة دقيقة. ففي كثير من الأحيان و الحالات يصعب مكافحة التقليد إذا ما تعدى الحدود الجغرافية للدولة، لكن بفعل الإجراءات المنصوص عليها في اتفاق ADPIC يمكن للدولة المعنية أن تتابع تدابير مكافحة الأعمال غير المشروعة خارج نطاق صلاحية تشريعها<sup>1</sup>. لذا وفي هذا الصدد على مختلف الدول العمل على تقييم فعالية الإجراءات و التدابير المتبعة في مكافحة التقليد على مستوى المتداني . و تحديد التحسينات التي يمكن إجراؤها في هذا المجال<sup>2</sup>.

النقطة الثالثة: تتمحور هذه النقطة حول كيفية اتخاذ الإجراءات في مجال الكشف عن الاحتيال: <<الملاحقة المعقولة<sup>3</sup>>> تستعمل هذه التقنية أساسا في القطاع المال: و تعني اتخاذ تدابير احتياطية لضمان أن الإجراءات المتخذة في مجال ما - و على قدر كبير من الحيطة - قد تمت في إطار قانوني سليم و تبعا للتعليمات المنصوص عليها. تتعدى الملاحقة المعقولة مستوى اليقظة، و تأخذ شكلا عمليا بميكانزمات تنظيمية دقيقة في البحث عن مظاهر التقليد بأشكاله المختلفة، و الملاحقة القانونية السريعة للناشطين في هذا المجال.

فرض هذا الإجراء على المنتجين المستفيدين من حماية لحقوقهم الفكرية و الصناعية، يبرر الإجراءات التي تتخذها السلطات المعنية (جمارك ، الشرطة القضائية.... الخ) في عملياتها التي تتضمن أساسا ملاحقة الأشخاص المتورطين في الأنشطة غير المشروعة و حجز المنتجات المقلدة أو التي يشك مصدرها. و الملاحقة المعقولة تجعل عمليات السلطات ذات فعالية من ناحية السرعة في التنفيذ في الحالات أين تتصف المنتجات بالخطيرة كالمنتجات الصيدلانية، الغذائية، قطاع غيار السيارات أو غيرها.

---

1 في فرنسا، مثل هذه الإجراءات سمحت لمصالح الجمارك من تتبع منتجات مقلدة خارج الحدود الفرنسية، مما سمح لها باقتفاء أثرها من فرنسا إلى البلد مصدر الإنتاج و رسم الخرائط لمسارات كشفت عن الشبكة المستعملة في التوزيع (حسب روبرتاج للقناة الفرنسية F3).

2 تتحدد فعالية الإجراءات في الحالات التي تكون فيها الأنشطة التجارية معقدة بشكل مكثف أو التي تتسم بالموسمية كتجارة المنتجات الكمالية أو المنتجات الموسمية.

الملاحقة المعقولة في حالات المنتجات المقلدة الخطيرة لا تجعل عمليات السلطات ذات فعالية في التنفيذ فحسب و إنما تعتبر من جهة ثانية كدرع واقى من الاتهامات والتعليقات السلبية التي تطلق على هذه الإجراءات كالتعسف مثلا، و من جهة ثالثة تعطي للمؤسسات المستعملة لهذه التقنية ثقة أكبر و سمعة أحسن لدى الرأي العام و الزبائن بصفة خاصة.

إن تطبيقات هذه التقنية تحد من خطر التقليد، بحيث تمنح الفرصة للمؤسسة بالتحرك بسرعة كافية لمواجهة هذا الخطر في الوقت المناسب. فمن أجل وضع إستراتيجية فعالة للملاحقة المعقولة، على المؤسسة أن تدرس جميع الحالات الممكن حدوثها لخطر التقليد، و تضع الإجراءات مسبقة اللازم اتخاذها لكل حالة مما يجعلها ذات فعالية و فاعلية في الزمن و المكان المناسبين.

لماذا تعتبر الملاحقة المعقولة من اختصاص المؤسسة، لأن المؤسسة هي المستهدف الأول من عملية الاحتيال، و النقاط التالية توضح ذلك:

- 1 – أن المؤسسة المنتجة لمنتجات أصلية هي فقط القادرة على تمييز منتوجاتها من المقلدة.
- 2 – أن تكاليف حماية حقوق الملكية و المتابعات القضائية تقع على عاتقها.
- 3 – تنوع طرق التقليد في الإنتاج و التوزيع يتطلب من المؤسسة المراقبة المستمرة لمنتوجاتها و للأسواق الناشطة بها.
- 4 – على المؤسسة حماية علامتها، و شهرتها، و سمعتها لدى الزبائن و التي تضمن استقرار منتوجاتها في الأسواق.

قبل الانتقال إلى القسم الثاني من هذا المبحث سنعرض نموذجا فعالا في مجال محاربة التقليد:

### اللجنة الوطنية لمكافحة التقليد<sup>1</sup>CNAC

- 1 | **تعريفها:** هي هيئة شبه حكومية فرنسية تأسست في أبريل 1994 عقب تبني قانون Loi Longuet المؤرخ في 5 فيفري 1994. تقوم بتنسيق عمليات مكافحة التقليد بين المصالح الحكومية.
- هذه اللجنة في مكان لتجميع المعلومات و تحليلها، و نشرها بين مختلف الجهات المعنية: حكومية، خاصة، صناعيون، و مستهلكون ممن تلحقهم أضرار مباشرة أو غير مباشرة من أخطار التقليد. تهتم بجميع أنواع حقوق الملكية الفكرية و الصناعية: حقوق التأليف، التسميات الأصلية، شهادات الاختراع... الخ

## 2 | مهامها:

- تنسيق العمليات المعتمدة من طرف كل إدارة من أجل تحسين فعاليتها على المستوى الوطني.
- توفير جو من العمل الملائم بين الإدارات<sup>1</sup> من جهة، و بين الإدارات و الصناعيين من جهة أخرى.
- تحسيس الصناعيين حول أهمية حقوق الملكية الفكرية و الصناعية و توفير المعلومات و الملفات اللازمة لذلك.
- مساعدة الصناعيين ورجال الأعمال على فهم التشريعات المختلفة للبلدان الأجنبية و توفير المعلومات بشكل دائم.

- تنظيم المهام الاستشارية لمساعدة البلدان في طريق النمو.
- تطوير عمليات تحسيس المستهلك حول أخطار التقليد.
- تعزيز عمليات مكافحة التقليد على المستوى الأوربي و العالمي.
- تحليل نتائج العمليات السابقة في مجال مكافحة التقليد و محاولة تحسين بعض الإجراءات اللازمة.

## 3 | تشكيلة اللجنة:

نظرا لكثرة الهيئات و المنظمات المشكلة للجنة نذكر البعض منها.

### أ – الحكومية:

- وزارة الاقتصاد المالية و الصناعية.

- وزارة الداخلية.

- وزارة الدفاع.

- وزارة الثقافة.

- وزارة العمل.

- وزارة الفلاحة.

ب- غير الحكومية :

- جمعيات حماية المستهلكين.

- جمعيات مكافحة التقليد: في مجال الفلاحة و القرصنة... الخ

ج - الصناعيون ورجال الأعمال :

BSA -

BIC -

Chanel ,Hermés,Peugeot-... الخ

## 4 | المخطط العملي 2003 – 2004

في هذا المخطط تضع اللجنة الخطوات اللازمة تتبعها في مكافحة التقليد. نذكر الأكثر أهمية فيما يلي :

أ – التحسيس عن طريق الاتصال و التكوين:

- إنشاء موقع انترنيت اللجنة: تحتوي على جميع المعلومات حول قوانين حماية الملكية، قائمة بأسماء المحامين المختصين في هذا المجال، إجراءات محاربة التقليد، الخطوات المتبعة في الإبلاغ عن حالات الغش و الاحتيال...الخ

- إصدار كتيبات تحتوي على معلومات حول التقليد و طرق مكافحته: موجهة للعموم أو المختصين.
- نشر حملات اتصالية للتوعية حول أخطار التقليد.
- إنشاء خلية للإعلام و المساعدة.
- القيام بعروض منتظمة حول أخطار التقليد و حقوق الملكية الفكرية و الصناعية.
- تكوين خاص للأشخاص الناشطين في مجال مكافحة التقليد.
- تكوين خاص في الجامعات في مجال حقوق الملكية الفكرية و الصناعية.
- تكوين عن بعد لكل من يهمله الأمر في المجال.

ب – دعم أدوات مكافحة التقليد:

- دعم التشريع الجزائي.
- دعم التشريع المدني.
- تحسين و تطوير العمل القانوني في المجال.
- دعم عمليات الإدارات المختلفة.
- توفير الإمكانيات المالية و المادية و البشرية.

ج - تشجيع التعاون الخارجي :

- تشريع أوروبي موحد و أكثر فعالية.
- تنظيم و تحسيس أفضل على المستوى الخارجي.
- دعم اتفاق ADPIC
- توطيد علاقات التعاون مع البلدان في طريق النمو.

إن تراجع الاقتصاديات التقليدية في مجال الصناعة تنبئ بالدور الكبير الذي تلعبه موجة التطور و التجديد - بالمكانة التي تحتلها في الأونة الأخيرة - كون الازدهار اليوم أصبح مرتبطا بالتطور التكنولوجي الذي دفع بأكثر من صناعة إلى التقدم خطوات عملاقة نحو تقديم ما هو أمثل و أفضل للمستهلك، و عرض منتوجات تتسم بالتنوعية الجيدة و تعرف بشعار مؤسستها. و حقوق الملكية الفكرية، المعرفة، و الماركات العالمية هي اليوم الكنز العالمي الذي تفتخر به جميع البلدان و المؤسسات خاصة، و أصبح أكيدا أن هذه الموجة من التطور علقته بها طبيعة الإنسان الجشعة في جعل ما هو جيد سيئا لدرجة كبيرة، و لأهداف ربحية يطغى عليها طابع الطمع و اللامبالاة. فالتقليد اليوم، أصبح خطرا، ليس على المؤسسات فحسب و إنما على صحة المستهلك أيضا، و بات يهدد اقتصاديات الدول و يضعف الشبكات الصناعية و يخل توازن الأسواق، بمعنى آخر، كارثة و تسونامي اجتاحت حياتنا اليومية. و الشركات اليوم مطالبة، للبقاء في أسواقها، بحماية منتوجاتها و زبائننها و الحفاظ على قنواتها سليمة نقيه من أي احتيال أو اختراق لمنتجات مقلدة، بمراقبة مستمرة لأسواقها، منتوجاتها، و قنواتها التسويقية.

## الفصل الثاني القنات التوزيعية:

إن أهمية وظيفة التوزيع في العمليات التسويقية للمؤسسة ليست محل نقاش أو جدال، غير أن الكثير يعتقد أن التوزيع كونه جزءاً من المزيج التسويقي لا يفوق أهمية عن سياسة التسعير أو الاتصال، إلا أنه في كثير من الحالات علينا إعادة النظر في تراصف سياسة التوزيع ضمن هذا المزيج. ذلك كون التطور الكبير الذي شهده العالم في أواخر القرن 19، و القرن 20 يشهد على المكانة الإستراتيجية التي أصبح التوزيع يحتلها، خاصة في أسواق الاستهلاك الواسع.

إن اقتصاد التوزيع الذي أصبح اليوم يشكل الحلقة المفقودة في كثير من اقتصاديات الدول النامية، هو أساس قيام اقتصاديات الدول المتطورة، ذلك أنه يشكل الرابط الأساسي بين المنتجين من جهة و المستهلكين من جهة أخرى. وفي ظل القفزة النوعية التي شهدتها العالم في الانتقال من اقتصاد الندرة إلى اقتصاد الوفرة، و من اقتصاد إنتاجي إلى اقتصاد السوق، أصبح التساؤل أكثر وضوحاً حول المسار الذي سيأخذه تطور التوزيع في الآونة الأخيرة.

فيما يلي سنعرض أهم المفاهيم في مجال التوزيع – نماذج التصنيف و أشكال التوزيع و غيرها – التي ستمكننا من فهم حقيقة العلاقة و طبيعتها التي تربط المؤسسة بموزعيها و متعاملليها ضمن الشبكة التوزيعية. إن ترتيب المباحث و المعلومات المتضمنة فيها يشكل أهمية من حيث القراءات الممكن استخراجها لفهم طبيعة مصادر المعلومات و التدفقات المنبثقة عنها، و التي ستمحور حولها إستراتيجية المؤسسة ليس فقط فيما يخص مراقبة القنوات التوزيعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى المراقبة الدائمة للبيئة التسويقية عامة، و السوق خاصة.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة:

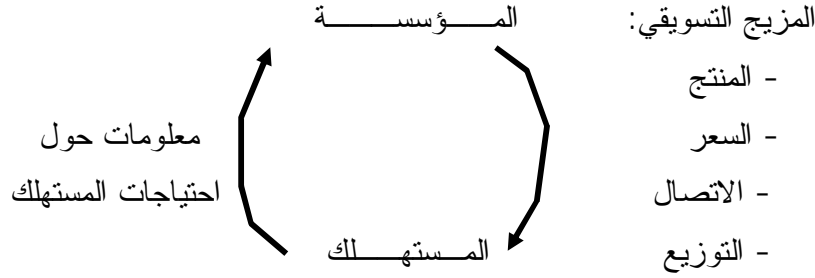
فيما يلي سنعرض أهم المفاهيم التي يمكن أن تصادفنا في فهم مجال التوزيع و التي تشكل مرجعاً على قدر كبير من الأهمية في تحديد تركيبة القنوات و الوظائف المترتبة عن إنشائها.

#### 1- التوزيع:

يمكن تعريف التوزيع على أنه مجموع العمليات المحققة من طرف المنتج بالتعاون – أو بدونه – مع وسطاء، بداية من انتهاء عملية الإنتاج إلى غاية حيازة المستهلك على المنتجات، و ذلك في الزمن و المكان المحددين و بكميات و أشكال الاستهلاك الموافقة لاحتياجات المستهلكين ( Nelly Jospin Pernet et Marc Vandercammen ص26).

التوزيع يأخذ أشكالاً و نماذج مختلفة يمكن أن يتضمن منتجات ملموسة أو منتجات خدمية (البنوك، التأمينات ...)، أو أن يتضمن متعاملين وسطاء (تجار الجملة، المخازن الكبيرة.....) أو يتم بشكل مباشر بين المنتج و المستهلك (الانترنت، VPC...).

يأخذ التوزيع <place> مكانة ضمن ما يسمى بالمزيج التسويقي و يرمز له بـ P4 ضمن 4P .  
Place, Promotion, Price, Product .



الشكل رقم 1: \*المزيج التسويقي\* (من إعداد الطالب)

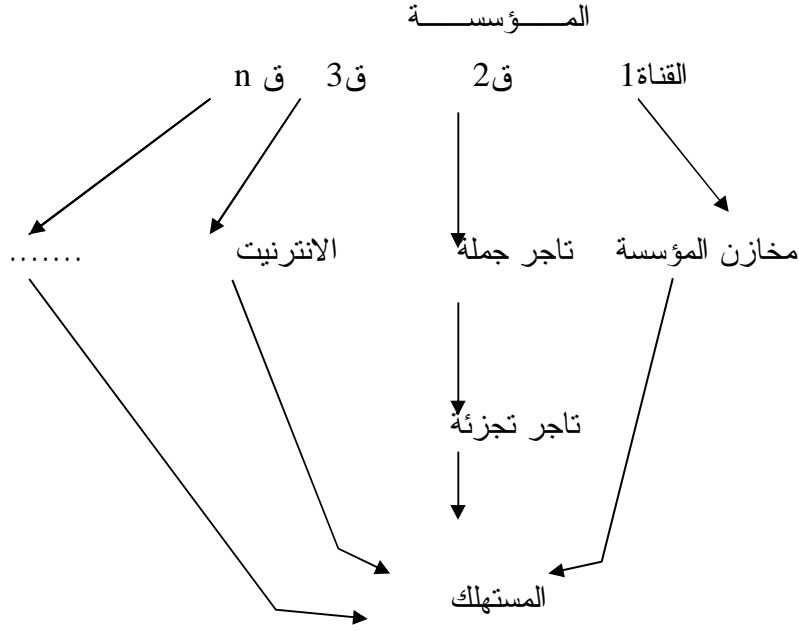
## 2- قناة التوزيع:

هي جزء من شبكة التوزيع و التي تتضمن أصنافا متجانسة من المتعاملين ( المخازن الكبيرة، المحلات الصغيرة و المتوسطة، تجار تجزئة مستقلون...) أو تتبع أشكالاً خاصة في البيع (البيع في محل الإقامة، البيع عن طريق الإعفاء (Franchise)) (المرجع السابق ص 27).

## 3- شبكة التوزيع:

شبكة التوزيع هي مجموع القنوات المختلفة التي يحددها المنتج و ينتقيها وفقاً لمتغيرات داخلية (معايير خاصة بالمؤسسة) أو متغيرات خارجية (تتعلق أساساً بالمستهلك، الأسواق، و المنافسين) باعتباره (المنتج) أول متعامل في الشبكة (أو القناة).





الشكل رقم 02: \* شبكة التوزيع \* (إعداد الطالب)

#### 4- أهم الوظائف المتضمنة في التوزيع:

تنقسم هذه الوظائف إلى قسمين: وظائف مادية و وظائف تجارية.

##### 1.4- الوظائف المادية:

هي أربع وظائف مختلفة يمارسها الموزع (المنتج أو الوسيط):

- النقل (Transport): مع تعقد الحياة اليومية، و تطور النمط الحضاري و العمراني، توزعت أماكن الاستهلاك و أماكن الإنتاج في نقاط جغرافية متباعدة. لهذا يضمن الموزع نقل المنتوجات إلى أسواق و نقاط بيع عديدة و الاستفادة أساسا من اقتصاديات الحجم.
- عمليات التجميع (Groupage): يتم تجميع منتجات بتشكيلات مختلفة و كميات قصوى ليتم نقلها إلى نفس الوجهة.
- التجزئة (Fractionnement): يتم تجزئة الحمولة إلى حصص متنوعة يتم إرسالها إلى نقاط تخزين أو بيع.
- التخزين (Stockage): يتم خلالها تخزين المنتجات من أجل بيعها أو نقلها في أوقات أخرى و يكون عادة في نقاط البيع البعيدة عن المؤسسة أو في أوقات الحملات الاتصالية الموجهة أساسا إلى ترقية المنتج أو المبيعات.

##### 2.4- الوظائف التجارية:

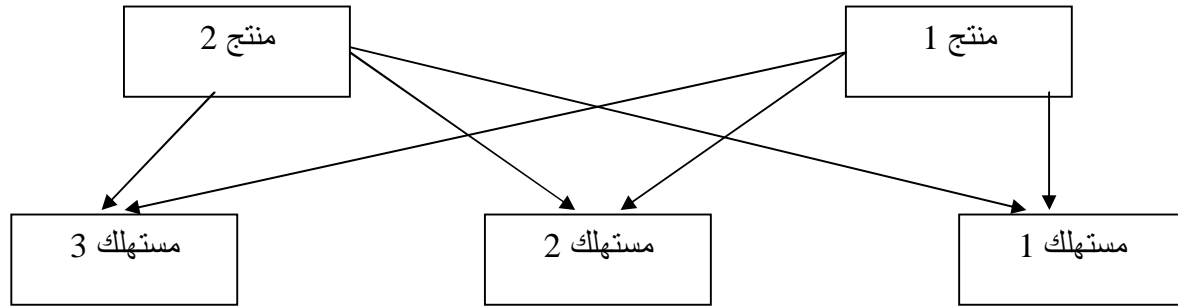
هي ثلاث وظائف تجارية تتعلق ببيع المنتجات :

- التشكيلة (Assortment): و تعمل على تجميع منتجات مختلفة في مكان واحد ثم انتقائها من تشكيلات أكبر معروضة من طرف الموردين. يمكن أن تكون التشكيلة واسعة (تتضمن أنواعا مختلفة من المنتجات ) أو ذات انتقاء عميق لنوع أو أنواع محدودة من المنتجات ( اختيارات كثيرة لنوع معين من المنتجات ).
- إعلام و ترقية المنتج.
- الخدمات: و تتناسب أساسا مع احتياجات المستهلك و رغباته. تتضمن خصائص معينة في المنتج: خدمة ما بعد البيع، إيصال المنتج إلى مقر السكن، الضمان...

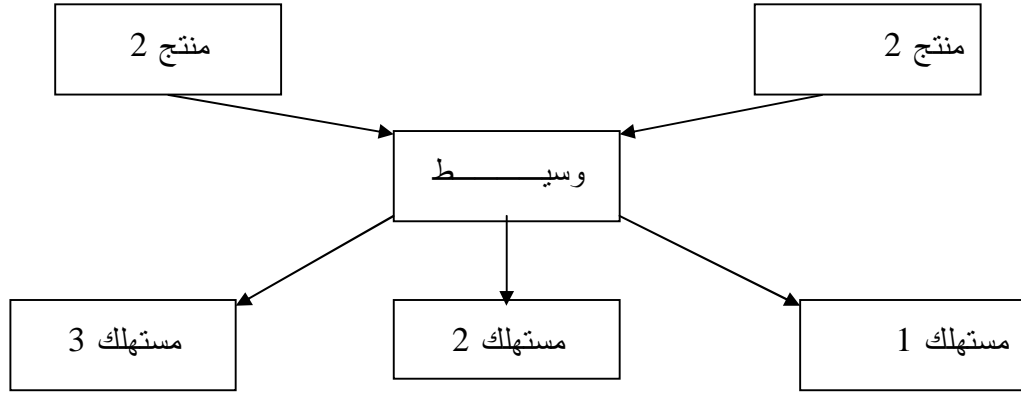
## 5-الوسطاء:

1.5- ماهية اللجوء إلى الوسطاء في التوزيع:

يمكن للمنتج أن يأخذ على عاتقه تولي الوظائف المختلفة للتوزيع، و لكن تعقد مستوى الأعمال في البيئة التسويقية تحتم على المنتج أو المؤسسة المنتجة اللجوء إلى وسطاء يتحملون عبء هذه العملية. فالوسطاء لهم دور هام في تقريب المسافة بين المنتج و المستهلك، و في تبسيط عمليات التوزيع عن طريق تناسق عال في العمل و تنظيم محكم للوظائف. والشكل التالي يوضح دور الوسطاء في تنظيم قنوات التوزيع و تسيرها، حيث نفترض وجود منتجين و ثلاثة مستهلكين في مرحلة أولى ثم إدماج موزع وسيط في مرحلة ثانية.



الشكل رقم 03 : القنوات التوزيعية الواجب توفرها بين منتجين و 3 مستهلكين ( إعداد الطالب )



الشكل رقم 04: عدد القنوات التوزيعية في حالة إدماج وسيط (إعداد الطالب)

كما هو موضح في الشكلين، فإن تدخل وسيط في عملية التوزيع سوف يخفض عدد القنوات من ست قنوات إلى خمس، وكلما زاد عدد المنتجين و عدد المستهلكين كان من الأفضل إدماج وسطاء لتقليص كثافة التعامل و تخفيفها بينهم.

و الحاصل أنه إذا أراد المنتج إلغاء دور الوسطاء من عملية التوزيع فإنه لا يمكنه إلغاء وظائف الوسطاء المترتبة عن ذلك. و يتم تحمل مسؤولية هذه الوظائف إما من طرف المتعاملين في أعلى القناة (المنتج) أو في أسفل القناة (تاجر التجزئة).

2.5- تطور وظائف الوسيط:

إن مهام الوسيط لم تعد تقتصر على تلك الوظائف المذكورة سابقا (وظائف مادية و تجارية) إنما أصبحت اليوم – مع تطور وسائل الاتصال و مفهوم التسويق المباشر، أين أدمجت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عمليات البيع و الشراء: كالانترنت و القنوات التلفزيونية و غيرها- تشغل وظائف أخرى على مستوى آخر من التعامل، و هو الوسيط الإعلامي (INFOMEDIAIRE). ذلك أن عليه تسهيل عملية تبادل المعلومات ضمن القناة التوزيعية و تحديد إجابات على أسئلة تخص أساسا مصادر المنتجات، أنماط التسعير، تشكيلة المنتجات، الخصائص التقنية و الوظيفية للمنتجات و غيرها. هذه الوظائف التي من شأنها تطوير المستوى المفاهيمي للعلاقات التي تربط المتعاملين و التي لها تأثير مباشر على:

- المزيج التسويقي للمؤسسة.
- التوليفة: الجودة/السعر أو الجودة/الخدمة...
- سلوك المستهلك.

#### 6- المتغيرات المحيطة:

مثلها مثل الوظائف الأخرى، فإن وظيفة التوزيع تعمل ضمن بيئة أعمال في حالة دائمة من التطور و التغير، و على المؤسسة اليوم أن تأخذ في عين الاعتبار المتغيرات المحيطة ذات الدلالات الإستراتيجية و

إدماجها ضمن حساباتها الإستراتيجية و مخططاتها العملية، ليس في مجال التوزيع فحسب و إنما في المزيج التسويقي ككل. و من أهم هذه التغيرات نذكر:

أ- تأثير الاستهلاك:

“Markets are people but people with money and desiring to spend it”

هذه المقولة عادة ما نجدها في الكثير من المراجع و التي تعني أن الأسواق عبارة عن مستهلكين لهم قدرة شرائية و رغبة في استعمالها لتلبية احتياجاتهم. لذا على المؤسسة المنتجة أو الموزعة أن تحدد بدقة:

- نمط الاستهلاك لدى الأشخاص.
- القدرة الشرائية لديهم.
- أنماط الشراء و الحوافز وراء ذلك.
- المظهر الجانبي وشخصية المستهلك.

ب- ظهور العلامات الوطنية و الدولية :

ظهور هذه العلامات أعطى نفسا جديدا لعملية التوزيع. ذلك أن العلامة بخصائصها المميزة تعبر في جوهرها عن وفاء المستهلك اتجاه منتوجاتها، مما يتوجب الحفاظ عليها و دعم تموقعها لدى المستهلكين. إن العلامة تعبر عن نجاح المنتج في إرضاء رغبات المستهلك، مما يجعل منتوجاته تحظى بالعناية الخاصة في مرحلة التوزيع أو الاتصال على حد سواء.

هذه العلامة التي انتقل احتكارها من المنتج إلى الموزع أصبحت تعبر عن صورة هذا الأخير أمام زبائنه، ذلك أن الكثير من الموزعين و الوسطاء أنشأوا و أوجدوا لأنفسهم علامات تميزهم عن المنتجين، و تحظى بنفس الأهمية و الاهتمام لدى المستهلكين، تعبر عن جودة عالية ليس للمنتجات فحسب و إنما في الخدمات المعروضة أيضا.

ج- تأثير سلطات الدولة:

يختلف تدخل الدولة (أو السلطات المحلية) في تنظيم بيئة الأعمال و تسييرها من بلد لآخر، لكنها تتفق في اتجاهات التدخل و محاوره، و تدور أساسا حول:

- تنظيم الأسعار.
- إعلام و حماية المستهلك.
- تنظيم بعض جوانب التجارة (كالإشهار...).
- تنظيم عمليات البيع(التخفيضات، البيع عن بعد...).
- تنظيم أوقات الافتتاح و الإقفال للمحلات و كذا تحديد أيام العمل في الأسبوع.
- تنظيم إنشاء و تأسيس المؤسسات ذات الطابع التجاري.

هذه الاتجاهات على قدر كبير من الأهمية، ذلك أنها تضمن بيئة أعمال مناسبة، و مناخا يسمح بالتطور

في مجال البحث و الدراسات.

## د-تأثير التكنولوجيا:

التكنولوجيا في مفهومها العام هي مجموعة المعارف و التطبيقات التي تعتمد على أسس علمية المتراكمة على مر السنين. تعتبر نقطة تغير هامة في مجال الصناعة، والاتصال، والتوزيع. هذه التكنولوجيا التي سمحت بتطور أنشطة التوزيع و خلق أنماط جديدة تماما من التجارة(كالتجارة الإلكترونية) و التي لم يشهد لها مثيل من قبل، أصبحت اليوم حجر الأساس في اقتصاديات الدول المتطورة. فاستعمال تقنيات الإعلام الآلي و الأنظمة المعلوماتية أصبح شائعا اليوم في أعمال التوزيع، حيث أن بنوك المعلومات باتت تشكل مصادر هامة لكم هائل من المعلومات حول المستهلكين، الأسواق، المنافسين و مختلف المتعاملين في الشبكة الاقتصادية، و البيئة التسويقية عموما(أنظر الملحق رقم 7).

## المبحث الثاني تصنيف القنوات و أشكال التوزيع:

### أولا تصنيف القنوات:

تختلف نماذج التصنيف باختلاف العوامل المتداخلة في ذلك:عوامل بيئية، طبيعة الأعمال، خصائص المنتج، طول القناة...الخ. و سنعرض أهم نماذج التصنيف فيما يلي:

#### 1-1 التصنيف حسب الملكية:

ينتظم التوزيع حول أشكال مختلفة، نذكر منها:

- الموزعين المستقلين:الموزع المستقل الذي يملك نقطة بيع واحدة.
- سلاسل التوزيع المتخصصة و غير المتخصصة: تملك أكثر من نقطة بيع، يمكن أن تكون تابعة للمنتج (أو المؤسسة المنتجة).
- المحلات الحاصلة على إعفاءات معينة.
- السلاسل التطوعية.

#### 2-1 خصائص تشكيلة المنتجات:

هذه الخصائص تتمحور حول نقطتين اثنتين:

- حجم التشكيلة:عدد عائلات المنتجات أو أنواع المنتجات.
- عمق التشكيلة:إمكانية الاختيار المتاحة ضمن عائلة منتج معين.

تمكنا هاتان النقطتان من وضع المصفوفة التالية:



الشكل رقم 05: مصفوفة تشكيلة المنتجات ( المصدر )

### 1-3 طبيعة المنتج/نوع الخدمة:

من ناحية المنتج يمكن تحديد صنفين من التوزيع:

- المحلات المتخصصة حسب طبيعة المنتج: ألبسة، آلات رياضية، مجوهرات، مواد حديدية ...
- المحلات غير المتخصصة: المتاجر الصغيرة، المتوسطة والكبيرة (Superette, Supermarché, Hypermarché...)، بقالة ...

و من ناحية الخدمات يمكن تحديد ثلاثة أصناف:

- خدمات الإيجار أو الكراء: أين يمكن للمستهلك أن يستأجر منتجاً ملموساً لفترة من الزمن مقابل مبلغ معين. مثل: كراء السيارات، ألبسة الحفلات ...
- خدمات الصيانة و التصليح: تصليح السيارات، المصابغ، محلات الغسيل (سيارات أو ألبسة) ...
- خدمات شخصية: تتعلق أساساً بالمستهلك شخصياً، حيث ينعقد هنا وجود المنتج الملموس، كالاستشارات النفسية، المالية ...

### 1-4 أشكال التوزيع:

سيتم التفصيل في هذه النقطة فيما بعد. نذكرها:

- التوزيع التقليدي.
- التوزيع الإداري.
- التوزيع المشترك.
- التوزيع الاندماجي.

### 1-5 طرق التوزيع:

- البيع التقليدي في المحلات.
- التجارة المتحركة.
- البيع البصري.

- البيع بالمراسلة.
- البيع الآلي.
- مخازن الخصم.
- المخازن القريبية.
- مخازن الأدوية و العقاقير.
- مخازن المؤسسة.
- البيع في الاجتماعات.

#### 6-1 التموقع الجغرافي:

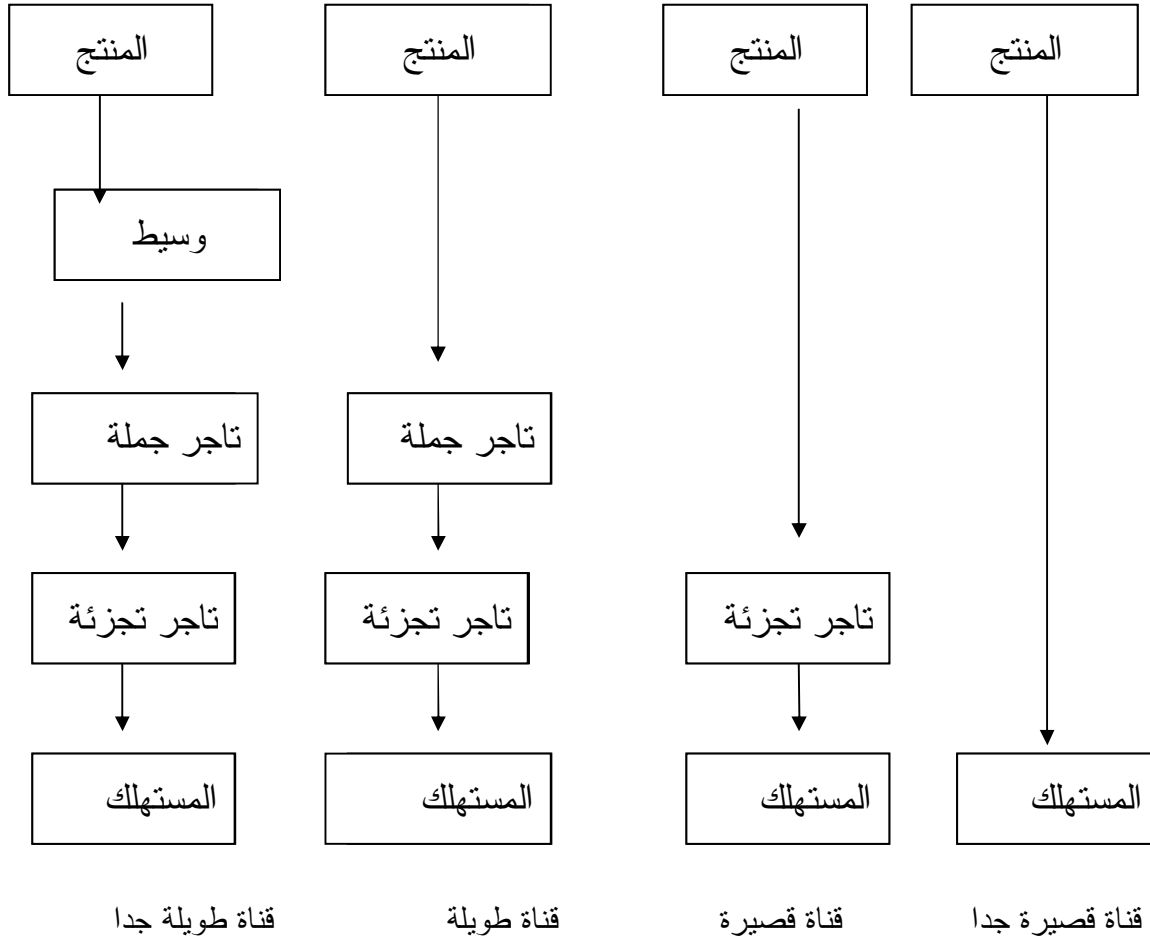
يتم تحديد المواقع الجغرافية لنقاط البيع حسب التوزيع العمراني: مركز المدينة، ضواحي المدينة، الأرياف، الطرق الوطنية...

#### 7-1 طول القناة:

هناك أربعة أنواع من القنوات في هذه النقطة:

- القناة الطويلة جدا.
- القناة الطويلة.
- القناة القصيرة.
- القناة القصيرة جدا.

و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 6: هيكل القنوات حسب تصنيف الطول (المصدر MARC VANDERCAMMEN ص 57 )

1-8 كثافة التوزيع:

هذا المعيار يحدد مدى كثافة تواجد المنتج في الأسواق استنادا إلى نوع المنتج في حد ذاته.

نلاحظ في هذا المجال:

\_ المنتجات الملائمة أو ذات الاستهلاك السريع: المعيار في هذه الحالة هو تواجد المنتج في الزمان و المكان اللذين يتوافقان و رغبة المستهلك. حيث تتبع المؤسسة المنتجة أو الموزعة توزيعا مكثفا يضمن ديمومة تواجد هذه المنتوجات في المحلات القريبة (سياسة تتبعها شركة COCACOLA).

\_ منتجات التسوق: معايير الاختيار تختلف حسب اختلاف الفئات: الخدمة، النوعية، السعر... التوزيع يكون انتقائيا حيث يختار المنتج الوسطاء الذين لهم القدرة على الحفاظ على صورة المؤسسة المنتجة و توفير مردودية أكبر.

\_ المنتجات الخاصة: المعيار الوحيد هنا هو العلامة. فالمستهلك مستعد للتضحية بوقته و جهده من أجل البحث عن هذه المنتجات. يتبع المنتج هنا توزيعا حصريا، أو يمنح إعفاء لبعض المتعاملين لحقوق بيع هذا المنتج في قطاع تجاري محدد .



## 1-9 الإستراتيجية المتبعة في التوزيع:

نجد عادة نمطين أو نوعين من الإستراتيجية المتبعة من طرف المنتج: Push و Pull.

\_ إستراتيجية Push: تعتمد إلى دفع المنتج نحو القنوات التوزيعية المختارة و تحفيز المتعاملين على تأمين ترفيته لدى الزبائن بأكفء طريقة ممكنة. يتوجب على المؤسسة المنتجة توفير مساعدات مالية و تقنية على مستوى نقاط البيع موجهة أساسا إلى القوة العاملة لضمان نجاح هذه الاستراتيجية . يستحسن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إذا تميزت الفئات المستهدفة من الزبائن بالتنوع، ذلك كي تستطيع المؤسسة المنتجة الوصول إلى هذه الفئات عن طريق اتصال مكثف و في ظروف جيدة.

\_ إستراتيجية Pull : تعتمد هذه الإستراتيجية إلى سحب المنتج إلى أسفل القناة عن طريق تحفيز الطلب في السوق. يتوجب على المؤسسة هنا تطوير سياسة اتصالية جيدة(خاصة الإشهارية) موجهة أساسا نحو تحفيز المستهلكين على اقتناء المنتج، يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على تموقع المنتج في ذهن المستهلكين استنادا إلى عدد ضئيل من الخصائص المميزة و التي يسهل إيصالها بشكل واضح إلى الزبائن. لكن في الأمر الواقع نجد تزامن هاتين الإستراتيجيتين، ذلك أن المؤسسة المنتجة تعتمد من جهة إلى تحفيز الموزعين إلى ترقية المنتج لدى المستهلك و من جهة أخرى إلى تحفيز هذا الأخير على اقتنائه.

## 1-10 إستراتيجية التسعير :

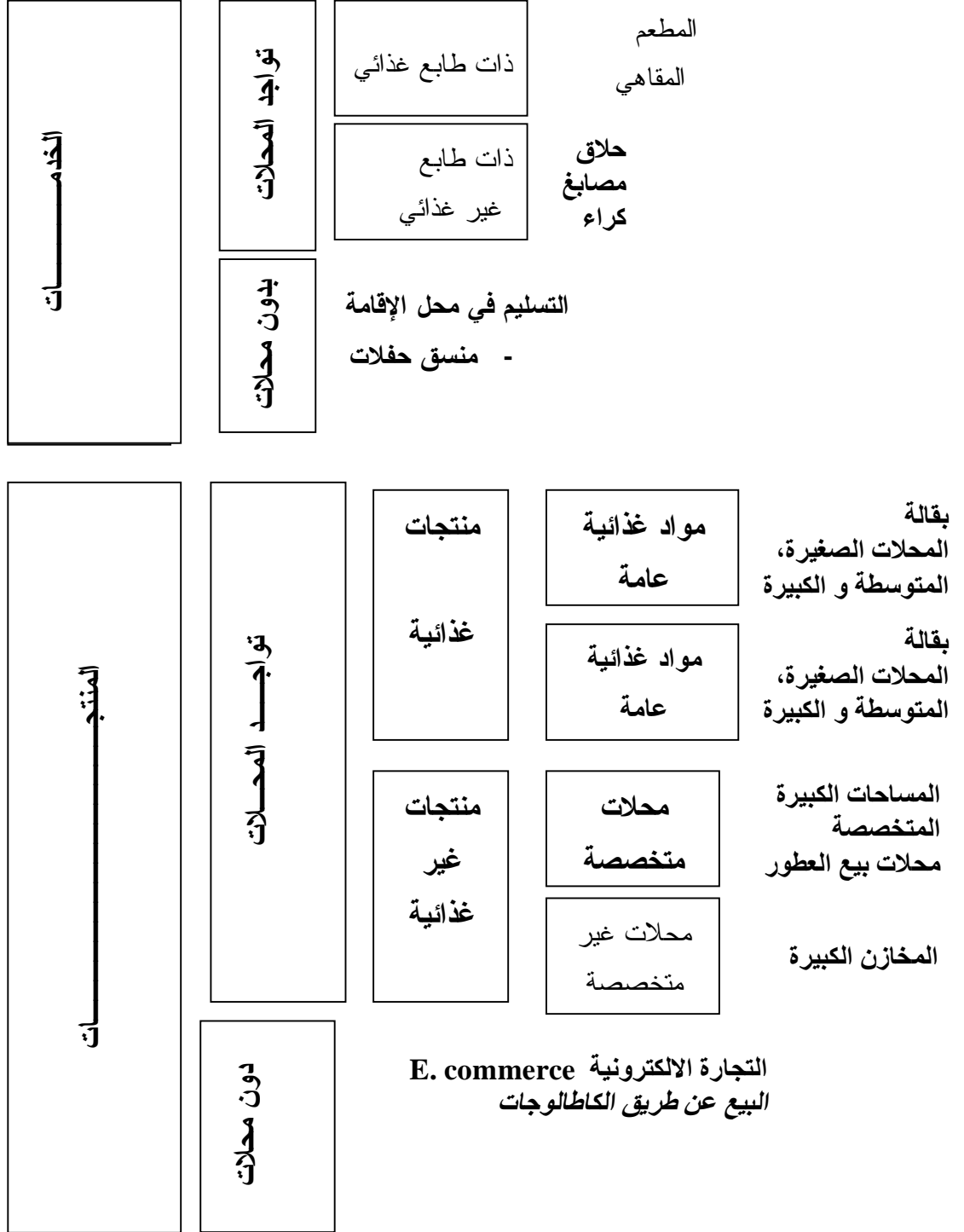
تتحدد الإستراتيجية هنا مرجعيا إلى المستوى العام للأسعار في الأسواق. نحدد في هذا الإطار ثلاث

حالات:

- سعر المنتج أقل من المستوى العام للأسعار: يمس أساسا المنتجات دون العلامة، التخفيضات و التزييلات، Best-seller، غياب الخدمات المرفقة للمنتج، Self service الخدمة الذاتية...
- سعر المنتج يتساوى و سعر المستوى العام للأسعار: يمس أساسا المنتجات ذات العلامات الوطنية، المنافسة، تتطلب خبرة لا بأس بها لدى البائعين، تشكيلة المنتجات متوسطة، محلات ذات جاذبية، و خدمات مرفقة حسب التسعير.
- سعر المنتج أعلى من المستوى العام للأسعار: يتضمن أساسا المنتجات ذات العلامات الحصرية التي تلبى رغبات محددة لدى المستهلك أو الزبون، سعر الخدمة المرفقة مدمجا في سعر المنتج، تشكيلة المنتجات واسعة، محلات ذات جاذبية كبيرة، خبرة عالية لدى البائعين تتبع أذواق العصر...

## 1-11 مكان البيع :

يتحدد التوزيع هنا على إمكانية تواجد مكان للبيع أو لا. الشكل التالي يوضح أكثر هذا المفهوم.



الشكل رقم 07: تشكيلة القنوات حسب تصنيف مكان البيع (المصدر ص 63 MARC (VANDERCAMMEN).

## ثانيا أشكال التوزيع:

نذكر أربعة أشكال متعارف عليها في معظم المراجع:

- التوزيع التقليدي.
- التوزيع الإداري.
- التوزيع المشترك.
- التوزيع الاندماجي أو الإدماجي.

### 1/ التوزيع التقليدي:

يتمحور هذا التوزيع حول ثلاث نقاط أساسية:

- 1 يستعين المنتج بتجار الجملة في توزيع المنتجات و التكفل بالوظائف التجارية و التقنية.
- 2 وظيفة تاجر الجملة أساسا هو توزيع معمق للمنتوج نحو تجار نصف الجملة أو تجار التجزئة.
- 3 التوزيع يتم عن طريق متعاملين مختصين في المجال.

### أ/تجار الجملة :

تاجر الجملة يتحمل مسؤولية توزيع المنتوج باعتباره أول الموزعين، إلى تجار نصف الجملة أو التجزئة. هذه المنتجات مصدرها مؤسسات منتجة أو عمليات استيراد يقوم بها تاجر الجملة إضافة إلى عمليات التوزيع. يعتمد إلى شراء المنتجات بشكل مستمر و بكميات معتبرة، يقوم بتخزينها، يضمن توزيعها مع إضافة خدمات مرفقة في بعض الأحيان، و يضمن عمليات التمويين بالنسبة لتجار التجزئة، الجمعيات، الحرفيين و غيرهم من المتعاملين.

أربع وظائف يمكن استنتاجها مما سبق:

\*تاجر الجملة يقوم بعملية الشراء حيث تنتقل ملكية المنتجات إليه بشكل تام.  
\*يقوم بعملية التخزين مع بعض التغييرات في بعض الأحيان و التي تمس أساسا التغليف حيث تتطلب مصادر مالية هامة.

\*إعادة البيع: تتحدد نظرة التاجر أساسا في السياسة التسويقية المتبعة رغم أنها ليست من الوظائف الحقيقية المرتبطة بتجارة الجملة، خصوصا في عمليات ترقية المبيعات أو المنتوج لدى الزبائن.  
يجب التذكير دائما أن تاجر الجملة ما هو إلا وسيط يمكن الاستغناء عنه، في حين لا يمكن الاستغناء عن الوظيفة التي يشغلها. و قد يتعرض تجار الجملة في كثير من الحالات إلى عقبات كثيرة تضع تواجدهم في دائرة الخطر، نذكر منها:

\*المنافسة على المستوى الأفقي (بين عدد كبير من التجار) والتي تتسم في بعض الأحيان بالخشونة و القسوة.  
\*انخفاض رقم مبيعات تجار التجزئة و الذي له تأثير مباشر على رقم أعمال تجار الجملة.  
\*إشكالية التكيف مع الأنماط الجديدة في التوزيع، و التي لفت رواجها دون سابقة خاصة في ميدان الاستهلاك الواسع .

## ب/ تجار التجزئة :

آخر متعامل في القناة، له صلة مباشرة بالمستهلك، ويشكل نقاط البيع في القناة. يقوم أساسا بعمليات البيع و التموين لدى تجار الجملة أو نصف الجملة:

\*التموين: يقوم بعمليات شراء مستمرة و بكميات مدروسة حسب الطلب، من أجل إبقاء تشكيلة منتجاته متوفرة، كونه لا يملك مخزونا خاصا.

\*إعادة البيع: تكون حلقة التجارة بالتجزئة. تتبع أساسا مفهوم دوران المنتج، موقع نقطة البيع، نوع الخدمات المرفقة، نوعية المنتجات...

يحدد نوع التجزئة و نمطها حسب نوع المنتجات المعروضة، فنجد مثلا تجار تجزئة متخصصين، تجار المواد الغذائية، تاجر حرفي (خباز)... الخ.

و بالرغم من تواجد هؤلاء التجار أسفل القناة إلا أن أهميتهم لدى المنتج كبيرة، كونهم نقاط البيع التي تحدد أذواق المستهلكين و سلوكياتهم الشرائية، و متغيرات السوق بشكل عام. هذا النوع من التجارة له مزاياه و عيوبه كذلك. نلخصها فيما يلي:

المزايا: \_ يضمن تجار التجزئة تسويقا علائقيا باعتباره أول المتعاملين مع المستهلكين.

\_ متخصص في مجاله، يضمن تاجر التجزئة نشاطا و رعاية خاصة في مكان البيع.

\_ كونه يعمل لصالحه و لحسابه، فإن ذلك يحفز نشاطه و يلغي التكاليف المترتبة عن العمالة، ذلك أنه يعمل وحيدا أو بمساعدة عامل أو اثنين على الأكثر.

العيوب: \_ تعدد وظائف قوة البيع، و كثرة الأعمال التي يجب القيام بها، تتطلب تكويننا خاصا و كفاءة عالية.

\_ ارتفاع تكاليف تطوير المحل رعايته، تحسين نوعية الخدمات و ... لمجابهة الأشغال الجديدة في التوزيع، أكثر تنافسية في الأسعار و تشكيلة المنتجات.

## 2/ التوزيع الإداري:

إن عيوب التوزيع التقليدي تظهر أساسا في العمليات الفردية التي يقوم بها كل من تجار الجملة و تجار التجزئة للمصلحة الشخصية هدفها تعظيم الأرباح في المستوى الذي يشغله التاجر، و ليس للقناة كلها. لذا مثل هذه التصرفات تعرض القناة إلى الاختلال و تؤدي إلى خسائر في ارتفاع التكاليف خاصة تلك التي يتحملها المنتج لعدم توفر النظام و التناسق في التعاملات بين المتعاملين.

تجار التجزئة يلجأون في كثير من الحالات إلى تقليص الأخطار فيما يتعلق بالمبيعات، و التي تؤثر سلبا على حجم الطلبات الموجهة إلى المنتج، و قد تشكل خطرا حقيقيا لو تم تعميم هذه الظاهرة إلى جميع نقاط البيع في الشبكة. ومثالا على ذلك فلنفترض أن تاجر تجزئة لمنتجات الملابس يبحث عن تقليص الخطر المتعلق باختيار تشكيلة المنتجات لموسم معين، عن طريق انتظار ميول أذواق الموسم نحو أنواع معينة من المنتجات، ثم يقوم بتحديد طلبياته، هذا الانتظار سينعكس سلبا على المنتج الذي سيتحمل الخطر لوحده بإنتاج

تشكيلة قد لا تتناسب مع أذواق الموسم أو أنه ينتظر الطلبيات و يواجه خطر عدم التوزيع في الوقت المناسب لكون الآلة الإنتاجية في مرحلة قصوى من الإنتاج.

إذن ليكون عمل قناة التوزيع ذا فعالية يجب أن يتواجد حد أدنى من التنسيق و الإدارة بين مختلف العمليات و النشاطات، و على جميع المستويات، حيث أظهرت كثير من الدراسات أن المنتج عادة ما يتحمل على عاتقه إدارة الجهود و تنسيقها في ميدان التوزيع، ذلك أنه المتضرر الأكبر في حالة انعدام النظام.

#### أ/خصائص القناة :

هناك خاصيتان رئيسيتان لهذه القناة:

• لدى بعض المتعاملين - نظرا للخصائص المميزة لكل متعامل - مستويات مختلفة من السلطة تمكنهم من التأثير على قرارات المتعاملين الآخرين ضمن القناة.

• استعمال هذه السلطة من أجل إعداد خطط تضمن التناسق و التنظيم في العمل يتطلب التحكم في تقنيتين معروفتين في مجال الإدارة: الإجراءات الإيجابية(الحوافز) و الإجراءات السلبية(العقاب).

و منه يمكن استنتاج أن السلطة تتعلق بمتغيرين ذوي أهمية كبيرة: قدرة المتعامل على تحسين مردودية القناة، و قدرته على تعريض عمل القناة إلى اختلال بشكل عكسي.

#### ب/أنماط وضع إدارة القناة قيد التنفيذ :

بشكل عام فإن المتعامل الذي له حق إدارة القناة (تبعاً للسلطة الممارسة) يملئ على باقي المتعاملين خطط عمل محددة، من شأنها توزيع نسبة الخطر و رفع مردودية القناة ككل.

وضع هذه المخططات قيد التنفيذ يستوجب نوعاً من الاستقرار في التعاملات و تجنب الصراعات التي تتميز بها القنوات التقليدية. الجدول التالي يوضح كيفية الاستفادة من ممارسة السلطة للمتعامل القائد من أجل التحكم في أضيق الحدود في المزيج التسويقي لباقي القناة.

## الجدول رقم 6 : تحديد المزيج التسويقي في حالة التوزيع الإداري

المنتج	-تشكيلة المنتجات -الكميات الدنيا الواجب طلبها -الكميات الدنيا الواجب تخزينها
السعر	-سعر إعادة البيع:أدنى/أقصى. -الهوامش
الاتصال	-المكانات الاتصالية -عمليات الترقية -لائحة بيانات قوة البيع
التوزيع	- MARCHANDISING -إمكانيات البيع

( المصدر M.Filser ص 21 ).

هناك ثلاثة أشكال لإدارة قناة التوزيع:

- الإدارة من طرف المنتج:يعتبر الشكل الأكثر استعمالا.يتوجب على المنتج أن يمتلك أدوات تسمح له بالضغط على المتعاملين في القناة و ممارسة سلطته في الإدارة.عادة ما تكون العلامة مصدر السلطة حيث تتمتع المؤسسة بشهرة و صورة جيدة لدى الزبائن تمكنها من تحقيق حصص سوقية معتبرة و بالتالي هوامش أرباح مرتفعة.
  - الإدارة من طرف تاجر الجملة:عادة ما يمارس تجار الجملة سلطة الإدارة على المتعاملين في مستوى أدنى من القناة (تجار نصف الجملة أو التجزئة) ولكننا كثيرا ما نشهد ممارسة تجار الجملة لسلطة الإدارة على المنتج و ذلك في حالة تمتعهم بإمكانيات كبيرة في التوزيع و خبرة عالية و معرفة جيدة، خاصة في مجال الاستهلاك الواسع، حيث تكون تشكيلة المنتجات واسعة جدا و عميقة تتضمن اختيارات عديدة.
  - الإدارة من طرف تجار التجزئة:كون تاجر التجزئة المتعامل المباشر مع المستهلك يمكنه من ممارسة سلطة الإدارة بتحديد خصائص المنتج وفق معايير خاصة، ليس على مستوى الإنتاج و حسب و إنما على مستوى التوزيع:كتحديد الكميات و أوقات التسليم...الخ.
- رغم ذلك يبقى من الصعب تحديد شروط عامة تجعل المتعامل ( A أو B ) أو غيره في مرتبة إدارة القناة.إلا أنه يمكن التنبؤ بالنظر إلى مزايا المتعامل كحجم النشاط،الخبرة،الإمكانيات المادية و البشرية... و إلى خصائص الأسواق التي تحدد بدورها خصائص المنتج من ناحية الإنتاج و التوزيع.

### 3/التوزيع المشترك أو التعاقدى:

مبدأ الاستقلالية هام جدا في فهم ماهية التجارة المشتركة لدى تجار التجزئة المستقلين، ذلك أن هذا النوع من التجارة (التجزئة) أصبح مهددا بالزوال أمام الأشكال الجديدة للتجارة الاندماجية ( Commerce Intégré). و مبدأ الاستقلالية لا يعني العزلة و إنما الدافع نحو تشكيل تكتلات تجارية تقف أمام التغيرات السريعة للبيئة التسويقية.

هذه التكتلات تعبر عن التعامل المشترك بين مختلف المتعاملين في مستوى معين من القناة أو مستويات مختلفة،لذا نجد أن هناك أربعة أنواع من هذا التعامل.

- التوافق الأفقي: و يجمع مجموعة من تجار التجزئة (في اختصاص موحد)في مجموعات تدعى تعاونيات تجار التجزئة (les Coopératives de détaillant).
- التوافق العمودي:يجمع مابين وظائف تجارة الجملة و تجارة التجزئة.يدعى هذا النوع من الاشتراك السلاسل التطوعية(les chaînes volontaires).
- المخازن الجماعية:تعمل مجموعة من تجار التجزئة مختصين في مجالات مختلفة على خلق مخزون كبير يحتوي على منتجات متنوعة جدا و تشكيلات مختلفة بأعداد كبيرة.
- الإعفاء: نوع من التعاقد بين تاجر مستقل(تجزئة أو جملة) و منتج حول منح التاجر حقوق استغلال علامة تجارية أو شهادة براءة.

هذه الأشكال الأربعة من التعاقد أو التحالف تكون أساس التوزيع المشترك.هي ليست نتيجة لتطور أشكال التوزيع فحسب و إنما هي نتيجة لمتغيرات محيطية تحتم على التجار(تجزئة أو جملة)التأقلم معها و مسايرة التطور في آن واحد.

أتعاونيات تجار التجزئة: أنشئت هذه التعاونيات بهدف زيادة القدرة الاقتصادية للمنتسبين مع الحفاظ على استقلالية كل واحد منهم.و هناك نوعان من التعاونيات:

- التعاونيات ذات البنية: تمتلك مخازنها الخاصة،وسائل النقل، وتضمن وظيفة التمويل لدى تجار الجملة عن طريق تفويضها إلى واحد من التجار المنتسبين و منحه هيئة قانونية في ذلك.
- التعاونية بلا بنية:لا تتوفر على مخازن و لا وسائل نقل، تقوم بنفس عمليات تجارة التجزئة و لكن بشكل جماعي.

المزايا: \_ الحفاظ على الاستقلالية والاستفادة من فوائد التكتل.

\_ هوامش أرباح مرتفعة.

العيوب: \_ استثمارات معتبرة في حالة كونها ذات بنية معينة:خسارة المساهمات قد ترفع من نسبة الخطر.

\_ صعوبة توظيف مسيرين أكفاء لهذا النوع من التكتلات.

\_ صعوبة التنبؤ بطلب السوق في حالة التعاونيات بلا بنية لانعدام المرونة.

## ب/السلاسل التطوعية:

هو نوع من الشراكة بين تاجر الجملة أو أكثر، و تجار التجزئة لأهداف التنسيق بين وظائف تجارة الجملة و تجارة التجزئة فيما يخص عمليات الشراء، البيع، وإدارة الشراكة، مع الاحتفاظ بالاستقلالية القانونية و المالية للمنتسبين.

نلخص خصائص هذه الشراكة فيما يلي:

- بيع البضائع و تسليمها تجار التجزئة.
- لدى المنتسبين استقلالية قانونية و مالية و لكن ضمن إدارة موحدة.
- تجار الجملة يضمنون ترقية المبيعات، الإشهار و غيرها من العمليات التسويقية.
- مستويات الانتفاع متساوية حسب الاشتراك.
- مساعدات مختلفة تقدم لتجار التجزئة للرفع من مردودية السلسلة.
- تقليص تكاليف التوزيع: انتقاء الزبائن.
- التنظيم المشترك لعملية البيع.

بعد ظهورها في أمريكا سنة 1916 ثم أوربا 1932 أصبحت هذه السلاسل من أشكال التوزيع الشائعة و التي تعمل خصوصا في مجال المنتجات ذات العلامة الوطنية أو ذات مردودية كبيرة – Cost Plus و هو نظام يعمل على تشجيع الطلبات ذات الكميات الكبيرة و تثبيط تلك ذات الكميات الصغيرة، كون التكاليف منخفضة في الأولى و مرتفعة في الثانية.

## ج/الإعفاء: Franchising:

هو نوع من الشراكة بين مؤسستين إحداهما مانحة للإعفاء و الأخرى مستفيدة، في إطار استغلال علامة أو نشاط تجاري ضمن عقد محددة فيه بنود تخص كيفية الاستغلال، و طرق التسديد بالنسبة للمستفيد، و نوع المساعدات المالية و غير المالية التي تقدمها المؤسسة المانحة للإعفاء.

يكمن نجاح هذه الشراكة في خمس نقاط:

- المنتج/الخدمة : يتمتع بقيمة مضافة عالية و خصائص تقنية محددة.
- قائمة الشروط (أو دفتر الشروط) دقيقة جدا: تخص المؤسسة، دراسات السوق، التسيير، التسويق...
- المستفيد المؤسسة/الأفراد: يتم الاختيار حسب معايير دقيقة: رأس المال، السلوك، القدرة على التعامل في نظام أعمال معقد....
- الخبرة و المعرفة في المجال.
- التعاقد: تحديد البنود بشكل واضح و دقيق يحدد طبيعة العلاقة، الحقوق و الواجبات.

يمس الإعفاء العديد من المجالات و القطاعات المختلفة: الإنتاج، التوزيع، الخدمات و الصناعة.

## د/المخازن الجماعية المستقلة Magazins collectif indépendant :

تدعى one stop shopping و هي مخازن تحتوي على تشكيلات مختلفة و بأعداد كبيرة، تجمع عددا معتبرا من تجار التجزئة في مجالات مختلفة (ألبسة، مواد تنظيف، مواد غذائية...)



لم تشهد هذه المخازن انتشارا كبيرا، إلا أنها استطاعت أن تحافظ على مكانتها في مجال التوزيع.  
من أهم مفاتيح النجاح نذكر:

- مناخ عمل يسوده التوافق و العمل الجماعي بين التجار.
- وحدة في العمل.
- تسويقا موحدا: إشهار، ترقية،...

#### هـ/تكتلات الشراء: Les groupements d'achat

وهي تكتلات تجمع أساسا تجار الجملة و بعض الموزعين، تقوم بوظائف الشراء المشتركة و تشمل:

- التفاوض مع الموردين و الشراء المشترك.
- الاستيراد المشترك.
- تبادل الخبرات.

#### 4/ التوزيع الاندماجي:

في هذا التوزيع تقوم المؤسسة (منتج أو موزع) بإدماج جميع الوظائف الإنتاجية و التوزيعية و التجارية في نظام واحد (m. filser ص 27).

يكون الاندماج رأسيا (Amont) عندما يقوم تاجر الجملة بإدماج العملية الإنتاجية إلى وظائفه المعتادة أو يقوم تاجر التجزئة بإدماج وظائف تاجر الجملة إلى نشاطاته. ويكون الاندماج سفليا (Aval) عندما يقوم المنتج بإدماج وظائف التوزيع من أول القناة إلى غاية عمليات البيع ضمن وظائفه، أي أنه يقوم بالإنتاج و التوزيع و الاتصال دون وساطة (التسويق المباشر).

تطور هذا النوع من النشاط يرجع إلى أسباب اقتصادية و استراتيجية، نلخصها فيما يتبع:

\* الأسباب الاقتصادية: يسعى المنتج أو الموزع من وراء هذه السياسة (الاندماج) إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم (Economie d'échelle) بفضل تجميع الوظائف التجارية و الإنتاجية في مؤسسة واحدة و انخفاض سعر التكلفة بعد إلغاء الوسطاء.

\* الأسباب الاستراتيجية: تضمن استراتيجية الاندماج للمؤسسة حكما تاما و كاملا في جميع الوظائف مما يمنحها مرونة أكبر في مواجهة أي تغيير قد يطرأ في البيئة التسويقية. هذا التحكم يقلص مستوى الأخطار التي تتعلق أساسا بالتبعية في مجال التوزيع و الاعتماد على مؤسسات أخرى لترقية المنتج. التحكم في القناة التوزيعية أيضا يضمن عدم ولوج منافسين جدد إلى السوق: إستراتيجية تتبعها عادة الشركات البترولية الكبيرة وصولا إلى الدول المصدرة للبترول.

تتمحور خصائص هذا التوزيع حول النقاط التالية:

- تتركز عمليات البيع في مناطق محددة مثل المخازن الكبيرة، أو في نقاط جغرافية متنوعة مثل الفروع (snccursaler) أو التعاونيات (coopérative).
- توظيف قوة بشرية معتبرة.

- استثمارات مكثفة نتيجة لزيادة وظائف، على المؤسسة تحمل عبء تكاليفها.
  - تحمل الأخطار أصبح على عاتق المؤسسة بعد أن كان مقسما بنسب متفاوتة بين متعاملين في القناة.
- نجد أربعة أشكال لهذا النشاط:

### أ/المخازن الكبيرة: Les grands Magasins

شكل من أشكال تجارة التجزئة. تعرض تشكيلات مختلفة، متنوعة و واسعة، و خدمات يضمنها بائعون على طول رفوف المخزن. يتم التمويين من طرف مؤسسات منتجة أو عن طريق الاستيراد. و تقوم بتمويين الفروع المتواجدة في نقاط جغرافية مختلفة.

#### المزايا:

- \_ الشهرة (Notoriété): تتمتع بشهرة كبيرة بين المستهلكين،
- \_ قدرة شرائية عالية تمكنها من اختيار الموردين وفق شروطها،
- \_ منتجاتها تتمتع بجودة عالية،

#### العيوب:

\_ على هذا النوع من المخازن أن يتمركز في أماكن تتمتع بكثافة سكانية كبيرة مثل مراكز المدن، مما يشكل صعوبة في الولوج إليها.

\_ عمالة معتبرة تشكل 60 إلى 75 % من تكاليف الاستغلال،

\_ استثمارات ضخمة في البنايات و الإمكانات المادية،

\_ منافسة حادة من طرف الأشكال الأخرى للتوزيع (مثل المخازن الشعبية)...

\_ منافسة على مستوى آخر تقوم به بعض المؤسسات المختصة في توزيع أنواع محددة من المنتجات،

\_ ظهور أشكال جديدة للبيع استهوت المستهلكين مثل Self service في حين يتركز البيع على قوة البيع في المخازن الكبيرة.

\_ ظهور المنافسة في أشكال مختلفة و على مستويات كثيرة، دفع بهذه المخازن إلى تبني أشكال أكثر تطورا و مواكبة للتغيرات:

\*المخازن ذات جاذبية واسعة: تتمركز أساسا في المدن الكبيرة(كالعاصمة) تتخصص في المنتجات ذات العلامة العالمية و في قطاعات ذات مردودية معتبرة. تلعب في كثير من الأحيان دور الواجهة العالمية في الصالونات و المعارض الدولية مما يجذب إليها طلبا غير محدود من مدمني مبدأ "shop in the shop" أين يكون أسلوب البيع متجانسا و التشكيلات أكثر تخصصا.

\*المخازن ذات جاذبية محلية: تعتمد أساسا على ولاء الزبائن،تتمركز في منطقة تجارية أصغر أين يكون تواتر الشراء أكبر، و تنخفض تكاليف الاستغلال لتبني سياسة self service (أخدم نفسك)...

## ب/المخازن الشعبية: Magasins populaires :

تطلق هذه التسمية على المساحات التجارية التي تعرض تشكيلة منتجات أضيق من تلك التي تعرضها المخازن الكبرى ( 2500 إلى 5000 نوع) مع معدل تطور ضعيف.الخصائص المميزة لهذه المخازن نلخصها فيما يلي:

- انتقاء السلع ذات العلامة العادية،
- عرض مكثف لهذه السلع،
- تعرض التشكيلة بأقل الأسعار،
- و عدد محدود من الخدمات،

رغم النجاح الكبير الذي شهدته هذه المخازن بعد تأسيسها سنة 1936، إلا أنها اليوم في طريق الاختفاء، يرجع هذا إلى ظهورها في أشكال أكثر تطورا كالمتاجر الكبيرة (supermarché) و الضخمة ( hypermarché ) أين أصبح الاستهلاك يميل أكثر فأكثر إلى المنتجات الغذائية. البعض الآخر من هذه المخازن تحول إلى محلات متخصصة تعتمد أساسا على مبدأ "One stop shopping": لا تبحث بعيدا.

### ج/المؤسسات ذات الفروع : ( institutions à succursales )

هي مجموعة من المحلات (نقاط البيع) متصلة بمؤسسة مركزية تقوم أساسا بعملية التسويق، و إدارة القنوات التوزيعية.خصائص هذه المؤسسات تتلخص كالآتي:

- مخازن مركزية كبيرة (أو مخزن واحد) و عدة فروع بمساحات محدودة تعمل كنقاط بيع،
- تتخصص في قطاعات معينة(غذائية،منسوجات...)،

المزايا: \_ تجمع ما بين القدرة الشرائية للمخازن الكبيرة و مزايا تجار التجزئة.

\_ أكثر معرفة و خبرة بتشكيلة المنتجات.

العيوب: \_ تكاليف استغلال معتبرة بالمقارنة مع المر دودية المحدودة لنقاط البيع،

\_ صعوبة توظيف عمالة متخصصة و ذات كفاءة عالية،

## المبحث الثالث إستراتيجية التوزيع و مفهوم القيادة:

إن فهم طبيعة العلاقات ضمن القنوات التوزيعية تقودنا في كثير من الأحيان إلى التساؤل عن مفهوم السلطة و القيادة، وكثيرة هي النظريات و الاستراتيجيات المتبعة في تحديد ذلك، لكن تبقى الإشكالية الكبرى في تحديد العلاقة بين المنتج و الموزعين و التي على إثرها سيتحدد مفهوم القيادة بدوره. لذا سنعرض: أولا أهم الاستراتيجيات المتبعة في التوزيع، و ثانيا أهم النظريات الاقتصادية و السلوكية التي ستحدد مفهوم القيادة.

بعد أن قمنا بتحديد بنية القنوات التوزيعية، سنطرح في هذه النقطة إشكالية لطالما أرهقت المؤسسات كونها تتطلب دراسات معمقة و جهدا كبيرا ليس في تخطيطها و حسب، بل و في تطبيقها على حد سواء.

و استراتيجيات التوزيع تشكل جوهر هذه الإشكالية، فهي تختلف و تتعدد حسب الأهداف المسطرة التي تتميز بخصائص معينة باختلاف المؤسسة، طبيعة المتغيرات البيئية، ونظرة المؤسسة الطويلة المدى حول طريقة /طرق تحقيقها. فيما يلي سنعرض أهم الاستراتيجيات الشائعة في أدبيات دراسة التوزيع – المرتبطة بطرق التوزيع – نذكر : التوزيع المكثف، التوزيع الانتقائي، و التوزيع الحصري، ثم سنعرض النظريات المرتبطة بقنوات التوزيع و التي تشمل:

- 1/ نموذج التفويض الوظيفي: LA Délégation fonctionnelle  
2/ نظرية المستودع: La Théorie du dépôt  
3/نظرية الانحراف و المضاربة: La Théorie du décalage et de la spéculation  
4/نظرية تكاليف الصفقات: La théorie des coûts des transactions

### أولا استراتيجيات التوزيع:

#### 1/ التوزيع المكثف:

يعتمد إلى بيع المنتجات بكميات كبيرة، من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و في أقرب وقت ممكن. تستعمل هذه الاستراتيجية أساسا في توزيع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، إلا أنها ذات تكاليف مرتفعة حيث لا تتبناها إلا مؤسسات التوزيع الضخمة.

#### 2/التوزيع الانتقائي:

و الهدف من وراء الإستراتيجية هو انتقاء القنوات التوزيعية بالنظر إلى قدراتها المالية و المادية، و بالنظر إلى مزايا نقاط البيع. عادة ما يتم إلغاء تجار الجملة حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على تجار التجزئة فحسب، لتقليص عدد المتعاملين في القناة – إلا أنه لا يفهم من ذلك تقييد المنافسة على المستوى الأفقي. يلجأ المنتجون إلى هذه الإستراتيجية إذا كان هدفهم هو الحفاظ على صورة العلامة و دعم تموقعها لدى الزبائن، حيث تتمتع المنتجات في هذه الحالة بنوعية عالية جدا، تتطلب عناية خاصة و توزيعا محكما. عامل آخر يميز هذه الإستراتيجية و هو قدرة المنتج على إرساء روابط العمل المشترك بينه و بين تجار التجزئة و وضعها قيد التنفيذ. هذه الروابط تعتمد بشكل قطعي على مدى سلامة الاتصال و مرونته بين المتعاملين لحفظ مزايا العمل المشترك و إثراء صورة العلامة بشكل أساسي.

#### 3/التوزيع الحصري:

يرتكز على انتقاء دقيق جدا لتجار التجزئة الذين ستكون لهم امتيازات حصرية في تسويق المنتج. ينبثق مفهوم التوزيع الحصري من عوامل خاصة (تحدد ماهيته):الموزعون الذين تم انتقاؤهم فقط لهم حق تسويق المنتج، و لا يحق لهم توزيع منتج آخر متجانس أو منافس في منطقة جغرافية معينة أو قطاع محدد. تستعمل هذه الاستراتيجية مبدأ الإعفاء و الترخيص في التعامل، لكن في حدود ضيقة. ذلك أنه يتواجد فرق بسيط بين الإعفاء ومبدأ الحصرية، فالأول أكثر شمولا و الثاني أكثر تحديدا (تستعمل عادة إستراتيجية التوزيع الحصري في مجال بيع السيارات أو المنتجات العطرية ذات العلامة المسجلة).

## ثانيا النظريات المرتبطة بقنوات التوزيع:

هناك أربع نظريات مهمة في تحديد العلاقة بين المنتج و باقي المتعاملين في القناة فيما يخص الوظائف التوزيعية الواجب القيام بها.

### 1/ نموذج التفويض الوظيفي لـ: Mallen

في هذه النظرية تطرح إشكالية إدماج الوظائف التي يتولاها الوسطاء ضمن القناة. يختار Mallen ( Gérard Cliquet ص 99 ) مقارنة وظيفية في بناء نمودجه معتمدا على مفاهيم التسويق و تقسيم العمل – المفصلة في أعمال Stiegler\* . الهدف من وراء هذا النمودج هو توقع التغيرات الممكن حدوثها ضمن القناة: التغير في عدد مستويات القناة (منتج، وسيط، موزع)، عدد القنوات، نوع الوسيط ... و التي ستحدد الاختيارات الممكنة في مجال هيكله القناة و بنيتها، من أجل تعظيم الأرباح إلى أقصى المستويات و تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن. تستند هذه النظرية على تحليل تطور تكاليف الوظائف المختلفة كترقية المبيعات، إدارة المعلومات، إدارة الأخطار، و المفاوضة، لتحديد التأثير الممكن إحداثه للرفع من فعالية (Efficiencie) القناة سواء من طرف المنتج أو باقي المتعاملين.

بصفة عامة، فإن نمودج Mallen يحدد نقطتين رئيسيتين يجب أخذهما بعين الاعتبار:

\*البحث عن أفضل توليفة ربح/تكلفة.

\*البحث عن أفضل قناة يمكن أن تحقق هذه التوليفة.

لتحقيق هاتين النقطتين، قام Mallen بإدماج أربعة متغيرات تم تحديدها ضمن نمودجه:

1- عدد مستويات القناة (طول القناة).

2- عدد القنوات المستعملة لتوزيع نفس المنتج.

3- نوع الوسطاء (تجار تجزئة، سمسار...).

4- عدد الوسطاء في كل مستوى من القناة.

يتم تحديد مسؤولية الوظائف على ضوء المقارنة بين التكاليف التي يتحملها المنتج في حالة قيامه بهذه الوظائف، و التكاليف في حالة تفويضها إلى مؤسسات مختصة (المتعاملين في القناة). إن مفتاح نمودج Mallen هو الخبرة و المعرفة التي يمتلكها كل من المنتج و المتعاملين ضمن القناة في مجال التوزيع و التي يترتب عنها انخفاض في التكاليف و ارتفاع في هوامش الأرباح.

---

\*أهم أعمال Stiegler في مجال تقسيم العمل موجودة في مقاله المشهور تحت عنوان:

The division of labour is limited to the extend of the market:1951Journal of politica Economy.

## 2/ نظرية المستودع لـ Aspinwall

" كل خلل وظيفي في القناة سيؤثر سلبا على قيمة المنفعة الموجهة للمستهلك" هذا المبدأ يشكل أساس نظرية Aspinwall، ذلك أن الوظيفة الأساسية لقناة التوزيع هي تحقيق أكبر منفعة ممكنة للمستهلك، فإذا حدث خلل في تدفقات السلع نتيجة لاضطرابات على مستوى التوزيع فإن قيمة السلعة المنفعية ستتناقص، مما يترتب عليه ارتفاع في التكاليف.

وفقا لهذه النظرية فإن المتعاملين سيسعون إلى تقليص الخطر الناتج عن الاضطرابات المحتملة – و المتشكلة أساسا في الانقطاعات المتكررة في التموين – عن طريق إنشاء مستودعات تمكن من تخزين المنتجات في مستويات مختلفة من القناة و التي تسجل نسبة احتمالية كبيرة في الاختلالات.

يحدد Aspinwall قيمة هذا الشكل من التوزيع في حصول كل متعامل على هامش ربح بإضافة تكلفة استغلال (التخزين) إلى تكاليفه، يتمثل في تقليص نسبة الخطر المذكور سابقا. و الفرضيات التي تقوم عليها هذه النظرية صحيحة إلى حد كبير: أن المتعامل يلجأ إلى إدماج وظائف الوسيط فقط في حالة كانت النتيجة تخفيض سعر البيع بالنسبة للمستهلك النهائي، إذ يعمد المنتج مثلا إلى إتباع سياسة اندماجية سفلى لوظائف الوسطاء إذا تبين له أن ذلك سيؤدي إلى تخفيض سعر البيع دون المساس بقيمة المنفعة للمنتج، و يتبع تجار التجزئة من جهة أخرى استراتيجية اندماجية رأسية إذا تبينت لهم نفس التوقعات.

## 3/نظرية الانحراف و المضاربة لـ: Bucklin

تتركز هذه النظرية على مفهومين يتمحوران أساسا حول ما تم ذكره سابقا عن الخطر: أولا: أن المنتج يعمل على إزاحة كل ما يمكن أن يشكل خطرا نحو أسفل القناة، أي يعمل على تحميل الوسطاء هذا الخطر.

ثانيا: يعمل المنتج على إدماج وظيفة التخزين إذا ما توقع انخفاضاً في تكاليف التسويق (المضاربة) مما يعني أنه سيحدد الوظائف الواجب القيام بها لكل وسيط ضمن القناة، بحيث يضمن في نفس الوقت هامش ربح أقصى \* للقناة ككل.

حسب Bucklin فإن المتعامل في القناة سيتبع، لتحسين فعالية وظائفه، نمطين من الإزاحة:

1/ التغييرات في خصائص المنتج ستزاح إلى أبعد حد ممكن نحو أسفل القناة، حيث ستتقلص نسبة خطر تمييز المنتج، إذا كان أقرب من مستوى الطلب في المكان و الزمان.

2/ تكوين المخزون: سيتم تأخير هذه الوظيفة لأبعد وقت ممكن، أي محاولة إلغاء هذه الوظيفة قدر الإمكان عن طريق الإنتاج حسب الطلبات .

أما عملية المضاربة التي يعمد المتعامل فيها إلى القيام بعمليات التغيير لخصائص المنتج و عمليات التخزين في أسرع وقت ممكن لتخفيض التكاليف و الاستفادة من اقتصاديات الحجم. تتركز على ثلاث نقاط:

---

\* هامش الربح هنا يطلق عليه أيضا التسمية: فوائد التوزيع Les profits de distributions

- 1/ تغيير خصائص المنتج تتم من طرف المنتج.
- 2/ عدد المعاملات يتقلص (عدد أقل بكميات أكبر) مما يخفض التكاليف الإدارية.
- 3/ خطر انقطاعات المخزون يتقلص كون كل متعامل ينشئ مخزونه الخاص مما يعمل على تخفيض تكاليف المنفعة بالنسبة للمستهلك.

#### 4/ نظرية تكاليف المعاملات أو الصفقات لـ Williamson

الهدف من هذه النظرية هو عرض السياسة التي يتبعها المتعامل ضمن القناة في التحكم بين اللجوء إلى مؤسسات مستقلة للقيام بوظيفة يوكلها إليها، أو يقوم بتوليها بنفسه.

حسب Williamson هناك عاملان يوجهان اختيار المتعامل نحو الاندماج أو اللجوء إلى متعامل/مؤسسة مستقلة: خصائص المعاملة و محتوى المعاملة.

هناك ثلاث متغيرات تميز المعاملات:

1/ التواتر: عدد المرات التي تتم فيها المعاملات، بعضها شائع و الآخر نادر.

2/ درجة عدم اليقين.

3/ الاحتياج إلى إمكانات خاصة لإتمام الصفقة.

محتوى الصفقة يتحدد حسب مجموعتين من العوامل: العوامل المحيطة و التي تعبر عن خصائص السوق، و العوامل السلوكية التي تعبر عن تأثير سلوكيات المفاوضين على اتجاه إتمام الصفقة.

العوامل المحيطة: متغيران أساسيان يفسران ماهية هذه العوامل: عدد المتعاملين ضمن السوق و الذي سيحدد مستوى المنافسة و الاحتكار في مجال التوزيع، و مستوى تعقد العمليات في السوق: درجة عدم اليقين و شروط سير الأعمال.

العوامل السلوكية: متغيران يحكمان هذه العوامل: مستوى العقلانية (Rationalité) لدى المتعامل (الشخص) و التي تتحدد في قدرته على حل المشاكل المعقدة بشكل محكم، و مستوى الانتهازية (Opportunisme) لديه الذي سيحدد سلوكه خلال التعامل (قد يلجا بعض الانتهازيين إلى وضع الطرف الآخر في موقف حرج عن طريق إخفاء المعلومة أو تشويهاها).

نعرض فيما يلي جدولين يوضحان مفهوم هذه النظرية:

#### جدول رقم 7: خصائص محتوى الصفقات و تأثيرها على تكاليف المعاملات

الأثر على تكلفة المعاملة أو الصفقة	خصائص الأفراد أو المتعاملين	خصائص البيئة أو المحيط
صعوبة توقع جميع حالات التكلفة الممكنة توأجدها عند إتمام الصفقة.	عقلانية محدودة	بيئة تتمتع بدرجة عالية من عدم اليقين و/أو معقدة
تكاليف عالية للمتعامل الآخر (غير الانتهازي).	درجة انتهازية عالية	عدد محدود جدا من المتعاملين /المؤسسات في السوق

## جدول رقم 8: خصائص العقود بين المتعاملين ضمن القناة التوزيعية

علاقات محددة بدقة	إدماج أو عقود التنظيم
مدى قصير، دون ضمان تجديد العقد	مدى طويل، تجديد تلقائي
عقد دقيق يحتوى على جميع الاحتمالات	أقل دقة، راجع إلى احتمالات التعامل
إجراءات خارجية: قوانين إبرام الصفقات	مراقبة داخلية: سلطة داخلية
مرتبط بكل صفقة	عام ليس محددًا حسب الصفقة

المصدر السابق ص 121.

### ثالثا القيادة و النماذج السلوكية:

لا توجد تعاريف محددة لهذا المفهوم، كون القيادة عاملا تابعا لمتغيرات خاصة جدا، تتميز و تختلف حسب طبيعة التطبيق و إدراك المتعاملين ضمن القناة لهذا المفهوم. لذا و لعدم الخوض في نقاشات تؤدي إلى متهات لا منافذ لها، سنعرض أهم المفاهيم و النماذج المرتبطة بالقيادة، و نترك الحرية في تفسير طبيعتها حسب مستوى الإدراك.

إن المنافسة داخل القناة التوزيعية، تؤدي في كثير من الأحيان إلى صراعات قد تؤثر سلبا على العملية التوزيعية ككل — ذلك أنها نتيجة حتمية — هدفها السيطرة على مصادر السلطة لفرض شروط خاصة لمعامل ما على بقية المتعاملين. و نعرض المفاهيم الأساسية التي تحكم مفهوم القيادة، تليها بعض النماذج السلوكية لتوضيح الأمر بشكل أحسن.

### 1/ المفاهيم الأساسية للنماذج السلوكية:

كثيرة هي الدراسات في مجال تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا في بناء النماذج السلوكية، و التي تحدد بشيء من الدقة و تفسر طبيعة العلاقات التي تنشأ في خضم المنافسة بين المتعاملين. إلا أن الأدبيات في هذا المجال حددت أربعة متغيرات: السلطة، النزاع و التعاون (عادة ما يتم دراستهما مجتمعين) و القيادة.

هناك ترتيب محدد و تسلسل مدروس في استعمال هذه المتغيرات يعرضها أساسا Stern و El Ansary في كتابهما <<القنوات التسويقية (1988)>>. دراسة هذه المتغيرات تظهر في ثلاثة مستويات أين يتم تحديد القيادة في المستوى الأول، السلطة في المستوى الثاني، و النزاع و التعاون في المستوى الثالث. النقاط التالية توضح ذلك:

النقطة الأولى: اختيار القناة أمر ينبثق عن قرارات عديدة تؤدي إلى إعداد محكم لاستراتيجية من شأنها تحديد أشكال الوسطاء ذوي القدرة على تلبية احتياجات المستهلك و رغباته. لهذا على كل متعامل أن يمتلك درجة معينة من السلطة في حق القيادة، لتحديد مستوى معين من الخدمات تدمج ضمن الأهداف المسطرة للقناة، و التي تحتوي خططا مدروسة في توزيع المهام على مختلف المتعاملين.

النقطة الثانية: بعد قيام قائد القناة بتوزيع المهام و الوظائف، عليه أن يفرض قراراته بحكم السلطة التي يتبناها. هذه السلطة هي بمثابة الحق في تحديد نوع التنظيم و التنسيق داخل القنوات.



النقطة الثالثة: ممارسة القائد لسلطته في التعاملات تؤدي إلى حالتين اثنتين، إما إلى حالة نزاع بينه وبين المتعاملين لكونهم إما يسعون إلى أخذ مكانه أو أنهم غير راضين عن السياسة المتبعة، وإما إلى تعاون بشكل متناسق و منسجم إذا اعترف المتعاملون بسلطته تقريبا لخبرته و معرفته الواسعة في مجال التوزيع.

أ/ السلطة:

في مرحلة أولى سنعرض أهم التعاريف و الطرق المقترحة في قياس السلطة، ثم في مرحلة ثانية سنقدم شرحا وجيزا لأهم مصادر هذه السلطة في قناة التوزيع.

#### أ.1/ تعريف السلطة و قياسها:

يعرف Robert A. Daht في كتابه " The concept of power " السلطة على أنها "قدرة فرد أو مؤسسة على دفع متعامل آخر إلى اتباع سلوك لم يختره في المقام الأول رغما عنه " لكن الباحثين في علم الاجتماع مثل John Schopler أعطوا تعريفا أكثر دقة – آخذين بعين الاعتبار بعض المؤشرات المحددة لدرجة السلطة – "سلطة الفرد A على الفرد B تتحدد في احتمال اتباع الفرد B سلوكا معينا بعد تدخل الفرد A و مقارنته مع احتمال تبني الفرد B سلوكا آخر دون تدخل الفرد A" يوضح El Ansary و stern في هذا الإطار ثلاث نقاط:

1- في سياق تجديد السلطة في علاقة ما، يجب تحديد الأطراف التي تشملها هذه العلاقة، أي أنه لا يكفي القول أن الفرد A لديه سلطة، و إنما يجب تحديد على من تتم هذه السلطة (أي سلطة A على B أو/ و C أو/ و D.....).

2- تعريف السلطة لا يرتبط بالإمكانات التي يتمتع بها الفرد لامتلاك هذه السلطة.

3- ممارسة الفرد A للسلطة على الفرد B يترجم في ارتفاع احتمال B تبني السلوك المقترح من طرف A دون أن يكون فوريا. كما أن A يمكنه الاستعانة بأدوات أخرى غير السلطة لدفع B إلى اتخاذ السلوك المراد.

التعريف الآتي أكثر شيوعا في الأعمال و الدراسات في هذا المجال، و مقترح من طرف Stern و

ElAnsary :

" سلطة متعامل ما ضمن القناة هي قدرته على التحكم في المتغيرات التي تحدد الاختيارات الاستراتيجية السوقية لمتعامل آخر يعمل في مستوى آخر من القناة. و ليتم تحديد هذا التحكم بالهيمنة المطلقة، يجب أن يختلف عن مستوى التحكم الذي يمارسه المتعامل المهيمن عليه. يوجد نوعان من المنهجية المتبعة في تحديد مقياس عام للسلطة في القناة: المنهجية الأولى تقوم على الطلب من مختلف المتعاملين، عن طريق استمارات، تحديد درجة السلطة التي يمنحها بعضهم للبعض الآخر. أما المنهجية الثانية فتعتمد على الطلب من متعامل ما تحديد درجة السلطة التي يمارسها على باقي المتعاملين. في هاتين المنهجيتين يتم استعمال سلم Likert الذي يفتح المجال للدراسات الكمية و النوعية في آن واحد.

لكن، تم نقد هاتين المنهجيتين من طرف مختصين كثر في هذا المجال، كونها لا تحدد درجة السلطة داخل القناة، و إنما درجة تأثير المتعاملين على بعضهم البعض، مما فتح المجال أمام منهجيات أخرى و حقل واسع للدراسات لهذا النوع من المتغيرات.

أ.2/مصادر السلطة في القناة:

أعمال Raven et French 1959 شكلت حجر الأساس لكل الأعمال و الأبحاث الأخرى في مجال تحديد مصادر السلطة. الشكل التالي يوضح المتغيرات التي تحدد مصادر السلطة.



الشكل رقم 08\* نموذج لمصادر السلطة \* ( المصدر m.Filser ص 128 )

- 1- المكافأة: (Récompense): يملك المتعامل A سلطة على المتعامل B إذا اقتنع B أنه يمكن له الاستفادة من علاقته بـ A.
- 2- العقاب ( Sanction ): يملك A سلطة على B إذا اقتنع B أنه يمكن لـ A أن يحرمه من مزايا معينة.

3- الخبرة (Expertise): يملك A سلطة على B إذا اقتنع B أن لـ A كفاءة خاصة، وأن توجيهاته صادرة عن خبرة عالية و معرفة جيدة في المجال تفوق تلك التي يمتلكها هو (B). لهذا يظن B أن عليه اتباع توجيهات A و الاستفادة من خبرته لتحقيق أهداف مرضية.

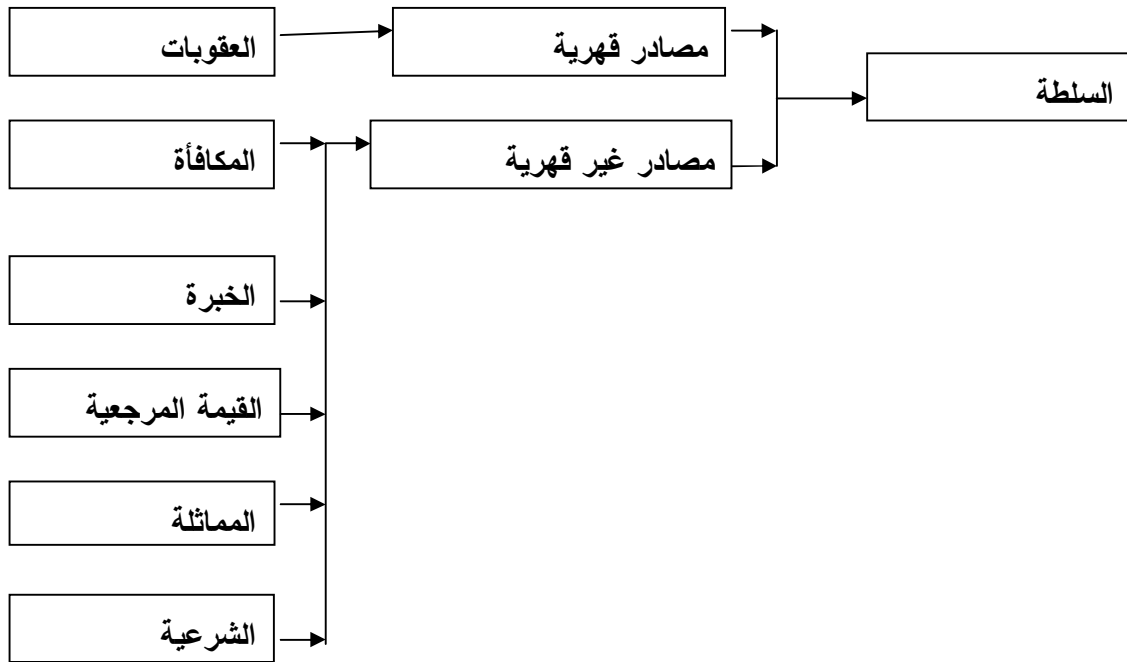
4- القيمة المرجعية و المماثلة (Valeur de Reference): تربط هذين المتغيرين علاقة سببية : سلطة A على B تتمثل في رغبة B أن يحذو حذو A ( أي يشبهه إلى حد ما )، لامتياز A بخصائص معينة في الريادة مثلا أو الأسلوب ( القيمة المرجعية).

5- الشرعية (Légitimité): و تعبر عن درجة الهيبة و الاعتبار التي تتميز بها المؤسسة. تم تحسين نموذج Raven et French من طرف Kevin et Hunt حيث أوضحا في نموذجهما الجديد أن المتعامل الذي يملك السلطة يتبع طريقتين لممارستها:

• استعمال المصادر القهرية (Coercitive).

• استعمال المصادر غير القهرية (Non coercitive).

في حين ستكون هناك مستويات مختلفة من الرضا لدى المتعاملين التابعين حسب طبيعة ممارسة المتعامل الأول للسلطة ( أنظر الملحق رقم 8 ) و النموذج التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 09\* نموذج معدل لمصادر السلطة \* Kevin Hunt\* ( المصدر السابق ص 129 )

إن دراسة مصادر السلطة حسب Kevin و Hunt توضح أهمية السلوك المتبع من طرف المتعامل الخاضع للسلطة، ذلك أن عدم الرضا في كثير من الأحيان يؤدي إلى صراعات و سلوكات عكسية ضد سلطة

المتعامل الأول (Contre-pouvoir) حيث يعمد إلى إدماج بعض وظائف المتعامل الأول لتخفيف درجة سلطته، أو تطوير وظائف أخرى تلغي السلطة من الأساس.

ب/النزاع و التعاون:

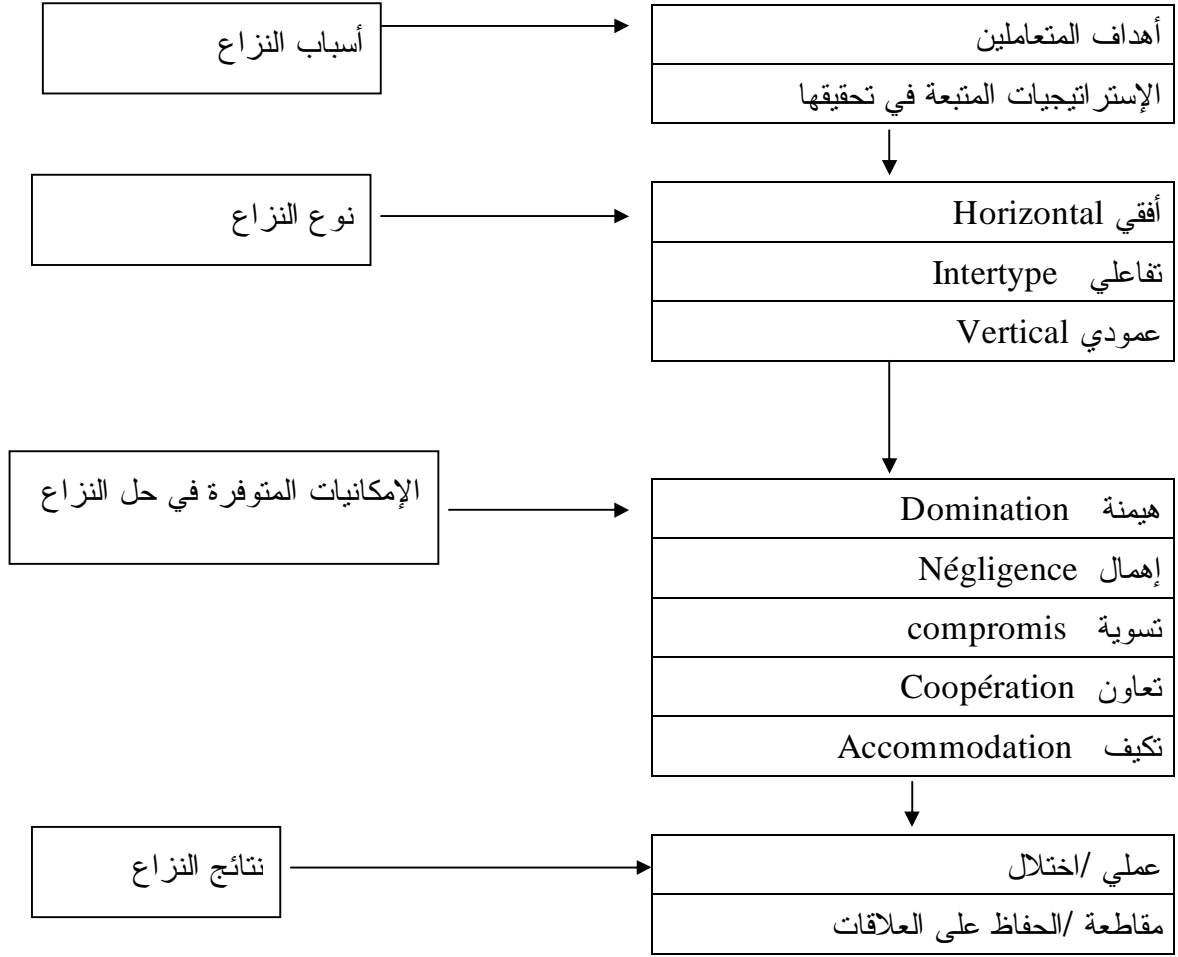
رغم أنه تربط هذين المفهومين علاقة سببية إلا أننا سنقوم بعرض كل مفهوم على حدة .

ب.1/النزاع:

ينقسم الباحثون في تحديد مفهوم النزاع ما بين كونه ظرفيا أو تطوريا. Ralph Goldman (1966) في كتابه عن نظرية النزاع يعطي التعريف التالي: "النزاع هو حالة تواجد علاقة اجتماعية بين متعاملين أو أكثر، أين يرى أحدهم الآخر خصما له، حيث يفسر كل سلوك ينتج عنه(الخصم) كضرر قد يلحق به (المتعامل)، في حين يعطي Angelmar و Waldman تعريفا آخر يبرز الخاصية التطورية لدى النزاع كما يلي: "النزاع هو نتيجة لاختلاف أهداف المتعاملين ضمن قناة توزيعية، أو اختلاف الطرق المتبعة في تحقيق هذه الأهداف".

هذا النزاع سواء كان ظرفيا أو ناتجا عن تطور سلوكات معينة أدت إليه، يؤدي إلى خمسة حلول: تعاون، تسوية، هيمنة، إهمال، أو تكيف.

على ضوء هذه الحلول الخمس، فإن الباحثين يولون أهمية لأربعة متغيرات في دراسة مفهوم النزاع:السبب، طبيعة النزاع، إمكانية حل هذا النزاع و تأثيره على عمل القناة، و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 10\* تطور النزاع: المتغيرات المتدخلة في ذلك ( المصدر السابق ص 131).

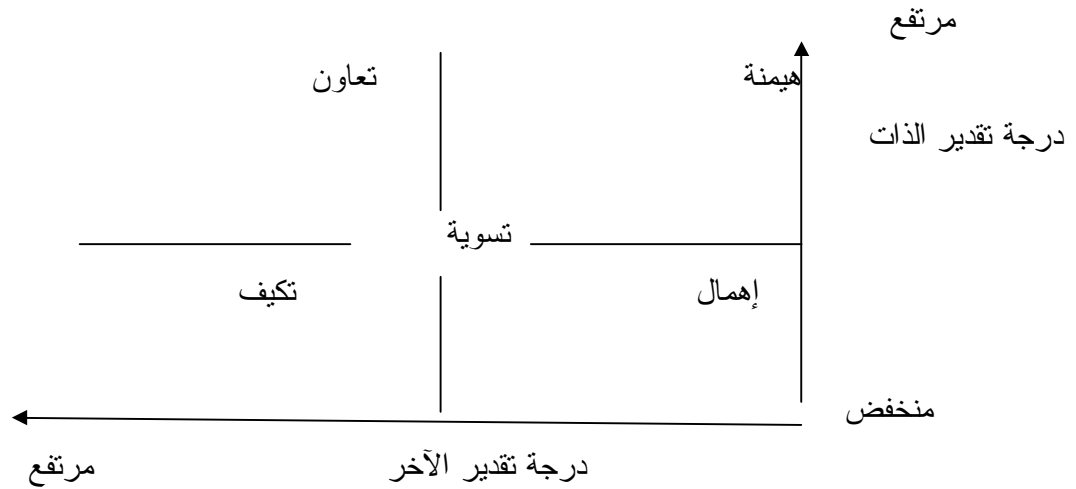
سوف نوضح كلا من المتغيرات الأربعة فيما يلي:

أسباب النزاع: يقسم Bowersox و al النزاعات إلى خمسة أقسام و التي يمكن ربطها بسهولة بالأهداف المختلفة و الاستراتيجيات المتبعة:

- عدم التوافق في الأهداف بين المتعاملين.
- سلوك سيء لمتعامل ما.
- انقطاع الاتصال ضمن القناة.
- اختلاف مستوى إدراك المتغيرات المحيطة أو نقاط القوة/الضعف لدى كل متعامل.
- اختلاف الخلفية الثقافية بين المتعاملين.

أنواع النزاع: يعتبر النموذج المقترح من طرف Palamountain في 1955 مرجعا أساسيا في تصنيف النزاعات. هناك ثلاثة أنواع:

- النزاعات الأفقية: و هي التي تنشأ بين المتعاملين في نفس المستوى من القناة( تاجري جملة، تاجري تجزئة....)
  - النزاعات التفاعلية: تنشأ بين نوعين مختلفين من المتعاملين في نفس المستوى من القناة(مثل النزاعات بين مؤسسة موزعة و أخرى مالية حول تسعير العمليات الناتجة عن استعمال بطاقات الائتمان....).
  - النزاعات العمودية: تنشأ بين متعاملين في مستويات مختلفة من القناة(منتج و موزع).
- طرق حل النزاع: اقترح Angelmar و Waldman نموذجا لطرق حل النزاع معتمدين في ذلك على متغيرين يحددان سلوك المتعامل : درجة تقدير الذات للمتعامل، و درجة تقدير المتعامل الآخر (محل النزاع) كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 11\* نموذج لطرق حل النزاع – Angelmar و Waldman ( المصدر السابق ص 132).  
توضيح: \_ الإهمال: في حالة كان النزاع حول مواضيع ليست ذات أهمية مذكورة.  
\_ التكيف: في حالة تقبل أحد المتعاملين منح بعض الامتيازات إلى الخصم من أجل الحفاظ على هدوء العلاقة .

\_ الهيمنة: في حالة امتلاك أحد الطرفين سلطة على الآخر.  
\_ التسوية: في حالة قبول الطرفين تعديل مطالبهما - دون أي رضا مسجل - إلا أن الفترة ستكون قصيرة لإحياء النزاع من جديد.  
\_ التعاون: و هو من الطرق البناءة أكثر، حيث أن الطرفين يتبنيان سلوكا إيجابيا في حل النزاع عن طريق التعاون في زيادة فاعلية العلاقة التي تربطهما .  
نتيجة النزاع:

نوعان من العوامل يميزان نتيجة النزاع ضمن القناة: سواء قطع العلاقة و فض التعاون في حال تناقض تام في الأهداف، أو العمل على إعادة المفاوضة على شروط علاقة جديدة و مستوى آخر من التفاهم.

من جهة أخرى فإن النزاع له تأثير مباشر على فاعلية عمل القناة، مما يؤدي بنا إلى توقع نوعين من التأثيرات: ايجابي و سلبي.

• التأثير الايجابي أو العملي ناتج عن التعاون بين الطرفين في حل النزاع و التوصل إلى مستوى تفاهم ايجابي من شأنه حفظ العلاقة.

• التأثير السلبي أو الاختلال ناتج عن تناقض تام في إدراك الحالة مما يسفر عن تفاقم الوضع. يتمثل أساسا في عمليات منافسة غير شريفة: حرب الأسعار، تشويه المعلومة ...

هذه النقطة مهمة من ناحية أنه على الطرفين ترك النزاع ( أو الوضع يتطور) إذا كانت النتيجة ضمن النوع الأول (العلمي) وإنهاء العلاقة إذا كانت ضمن النوع الثاني.

## ب.2/التعاون:

لا يعتبر التعاون – فيما سبق شرحه حول النزاع – نتيجة لنزاع نشب بين متعاملين، ذلك أننا نجد نوعا من التعاون في مجال تبادل المعلومات و الاستعمال المشترك لأنظمة المعلوماتية التي تعمل بشكل فعال على إثراء العلاقة الاتصالية، و بالتالي الحؤول دون نشوب نزاع أو وضع متناقض، أو تكون نسبة الخطر على الأقل في أدنى المستويات.

نجد أيضا أن هذا النوع من التعاون يزداد بشكل مكثف حين يكون خطر المنافسة الخارجية مهددا لمتعاملي القناة، كتطوير منافس لأشكال جديدة في التوزيع مثلا، و يدفع بجهود المتعاملين ضمن القناة إلى التكاتف و التعاون لمواجهة هذا الخطر الذي سيمس القناة على جميع المستويات.

إن الأخطار التي تتجم عن النزاعات و الفرص الضائعة في مجال التعاون تسلط الضوء على ضرورة إدارة عقلانية و تنظيم مسبق للقناة من شأنها الحفاظ على انسجام العلاقات و كفاءة العمليات. إلا أنه يصعب تحديد المسؤول عن هذه الوظيفة، تساؤلات سنحاول الإجابة عنها في حديثنا عن القيادة.

## ج/القيادة:

تعرف على أنها ممارسة السلطة داخل القناة من أجل تقسيم الوظائف، توزيعها، و مراقبتها في كل مستوى من مستويات التوزيع. فمن يملك أكبر نسبة من السلطة تكون له الأفضلية في إدارة القناة. أوضح Little.Robert(1970) أن القيادة تعود تلقائيا إلى المتعامل الذي يملك السلطة الأكبر ضمن القناة، هذه السلطة تقاس بدرجة تحكم المتعامل في مصادر الحكم القهرية و غير القهرية. إلا أن القيادة مفهوم متحرك، فهي ليست ثابتة شأن السلطة، لأن امتلاك متعامل السلطة في زمن محدد لا يعني أنه في مركز القيادة، لأن هذه الأخيرة تركز على الاعتراف الدائم لسلطة المتعامل، لهذا من الصعب تحديد مبادئ عامة توضح حق امتلاك السلطة في إدارة القناة أو قيادتها.

و في تفسير آخر، في دراسة هامة قام بها Mallen توضح أن محيط القناة يؤثر بشكل كبير على طبيعة القيادة. فقد أعطى ثلاثة تبريرات على ذلك مشيرا إلى أهمية مفهوم الهيمنة في ذلك: تبرر هيمنة المنتج على باقي المتعاملين عن طريق مبدأ اقتصاديات الحجم. ففي حالة تنبؤ المنتج و لفترة طويلة من الزمن بحجم الإنتاج، فإنه سيقوم بتنظيم وسائله الإنتاجية من أجل تحقيق فعالية أكبر، هذا التحكم في الآلة الإنتاجية يحتم

عليه أن يتخذ قراراته بشكل منفصل و مستقل عن بقية المتعاملين، أي دون ضغوطات ممارسة عليه. قيادة تاجر التجزئة من جهة أخرى تبرر مفهوم التسويق، ذلك أن تاجر التجزئة كونه أسفل القناة، هو أول متعامل مع المستهلك النهائي، فهو أدرى باحتياجاته و رغباته، أكثر معرفة بخصائص المنتج، مما يمكنه من ممارسة نوع من السلطة كونه الأكثر دراية بمتغيرات السوق و تطورها.

في حالة تاجر الجملة أو الوسيط الأول في القناة فالأمر مختلف بعض الشيء. فإذا كان الموزع الأول حصريا أو تعاقديا فهو مرتبط بحكم العقد بسلطة المنتج، و بالتالي ستكون قراراته تبعا لتلك المقررة من طرف المنتج، أما في حالة ما إذا كان مرتبطا بمتعامل في أسفل القناة (تعاونيات تجار التجزئة، السلاسل التطوعية، مراكز الشراء) فإنه يعتمد على سلطة هذا المتعامل في تحديد قراراته. إلا أننا نشهد اليوم تطورا كبيرا في المجال اللوجستيكي (سياسة الدعم) الذي أعطى فرصة لتجار الجملة أو الوسيط الأول في ممارسة بعض السلطة ضمن القناة حين أصبح يتمتع بقدرة في تسيير السلسلة اللوجستكية بشكل فعال، إضافة إلى إدارة محكمة لتدفقات المعلومات الناتجة عن ذلك، امتلاك حق سلطة إدارة القناة إذا كانت هذه الوظيفة اللوجيستكية هي العامل الوحيد في الحفاظ على مردودية القناة.

## 2/ النماذج السلوكية:

بعد ما تم التعرف على المتغيرات الأساسية في قيادة و إدارة القناة، سنعرض الآن العلاقات التي تربط بعضها البعض ضمن نماذج سلوكية توضح عمل قناة التوزيع.

هناك منهجيتان في دراسة هذه النماذج: الأولى عن طريق تحليل العلاقة بين متغيرين اثنين فقط في كل مرة، و الثانية عن طريق تحليل جميع العلاقات الممكنة بين مختلف المتغيرات. الأمر الأكثر صعوبة في هذه الدراسات هو معرفة درجة الاستقلالية بين المتغيرات، و كذا اختيار المؤشرات الصحيحة في قياس هذه الأخيرة.

### 1.2/ تحليل العلاقة بين متغيرين اثنين:

من خلال العرض السابق لمختلف المتغيرات، هناك اثنان منهما لهما درجة أهمية كبيرة: السلطة و النزاع.

#### أ/ نماذج السلطة:

Lusch و Brown ( m.filser ص 52) في دراسة مهمة اعتمدا فيها على تقسيم Elgar المطور لمصادر السلطة الاقتصادية و غير الاقتصادية، بينا أن اللجوء إلى استعمال المصادر الاقتصادية يدفع المتعاملين -الخاضعين لسلطة القائد- إلى الشعور بدرجة سلطة القائد. هذا الشعور سرعان ما يؤدي إلى نزاع نابع عن عدم الرضا من استعمال مصادر تمس بشكل خاص الجانب الاقتصادي للمتعاملين، في حين أن اللجوء إلى مصادر غير اقتصادية سيعمل على دعم رضا المتعاملين و تخفيف درجة إدراكهم لسلطة القائد.

توصل Lusch و Brown إلى نتيجة عملية مفادها أنه إذا لم ينتبه المتعامل التابع إلى سلطة القائد إذا ما قام هذا الأخير باستعمال مصادر غير اقتصادية لممارسة سلطته، فيمكن قياس هذه الأخيرة عن طريق إعداد سلم قياس السلطة لكل متعامل ضمن القناة.



## ب/ نماذج النزاع:

أهم الدراسات في هذا المجال ركزت على تأثير النزاع على عمل القناة. يحدد Rosenbloom ثلاثة احتمالات:

1- النزاع يهدد وجود القناة.

2- النزاع يقلص مستوى كفاءة القناة.

3- النزاع يؤدي إلى نتائج إيجابية (عملية).

حاول Luch قياس درجة الارتباط بين المتغيرين: النزاع و الكفاءة، بتفسير وجود علاقة سببية بينهما بتغيير حسب درجة النزاع.

## 2.2/ النماذج السلوكية العامة:

رغم محاولات الكثير من الباحثين إثبات وجود ارتباطات بين مختلف المتغيرات عمليا، إلا أنه لم تكن هناك نتائج تذكر لصعوبة الأمر من الناحية الميدانية. إلا أننا سنعرض أهم نموذجين قام بتطويرهما كل من Robincheaux و El Ansary ، و Stern و El Ansary .

النموذج الأول لـ Robincheaux و El Ansary يركز على نقطتين رئيسيتين:

1/ يوضح النموذج العلاقة بين المتغيرات الرئيسية لسلوك المتعامل، الذي يمكن من تحديد مجموعة توليفات من المتغيرات بالإضافة إلى مجموعة مختلفة من العلاقات (التبعية/الاستقلالية).

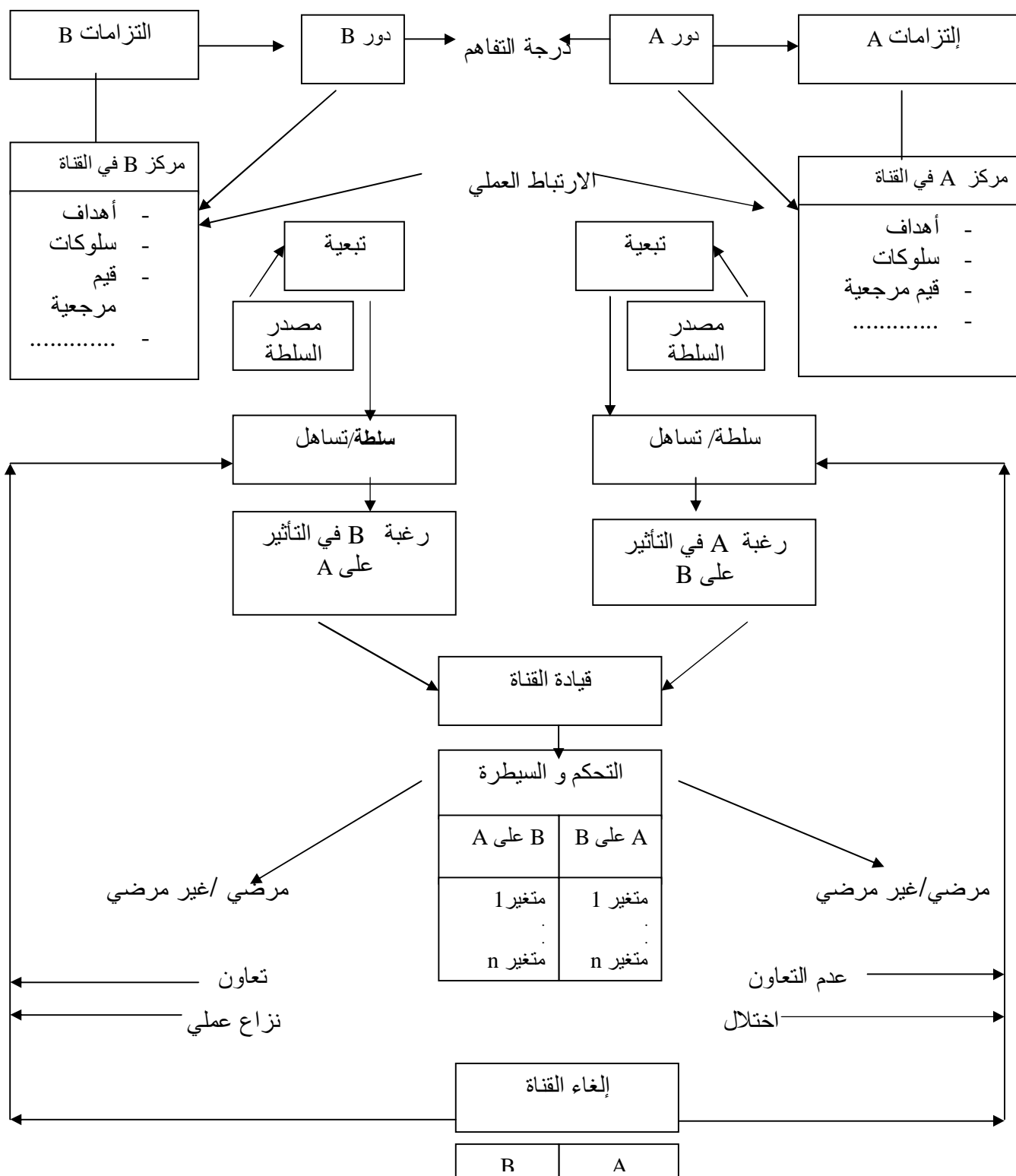
2/ يسمح بتشكيل أكبر عدد ممكن من الفرضيات.

و الشكل رقم 12 يوضح بنية هذا النموذج الذي يتمحور أساسا حول مفهوم الكفاءة.

إن مفهوم الكفاءة يعتمد على فعالية مراقبة عمل القناة من طرف متعامل واحد أو أكثر، و درجة الرضا المسجلة على طول القناة. فالمراقبة هنا تعرف بشكل استثنائي بقدرة المتعامل على ترقية مستوى التنسيق في التعامل مع الآخرين، تعتمد على مصادر السلطة المتاحة، درجة التبعية، مستوى السلطة الحقيقي، درجة التساهل لدى المتعاملين الآخرين حول مفهوم المراقبة و رغبتهم في التأثير على عمل القناة، وأخيرا كفاءة القيادة و فعاليتها.

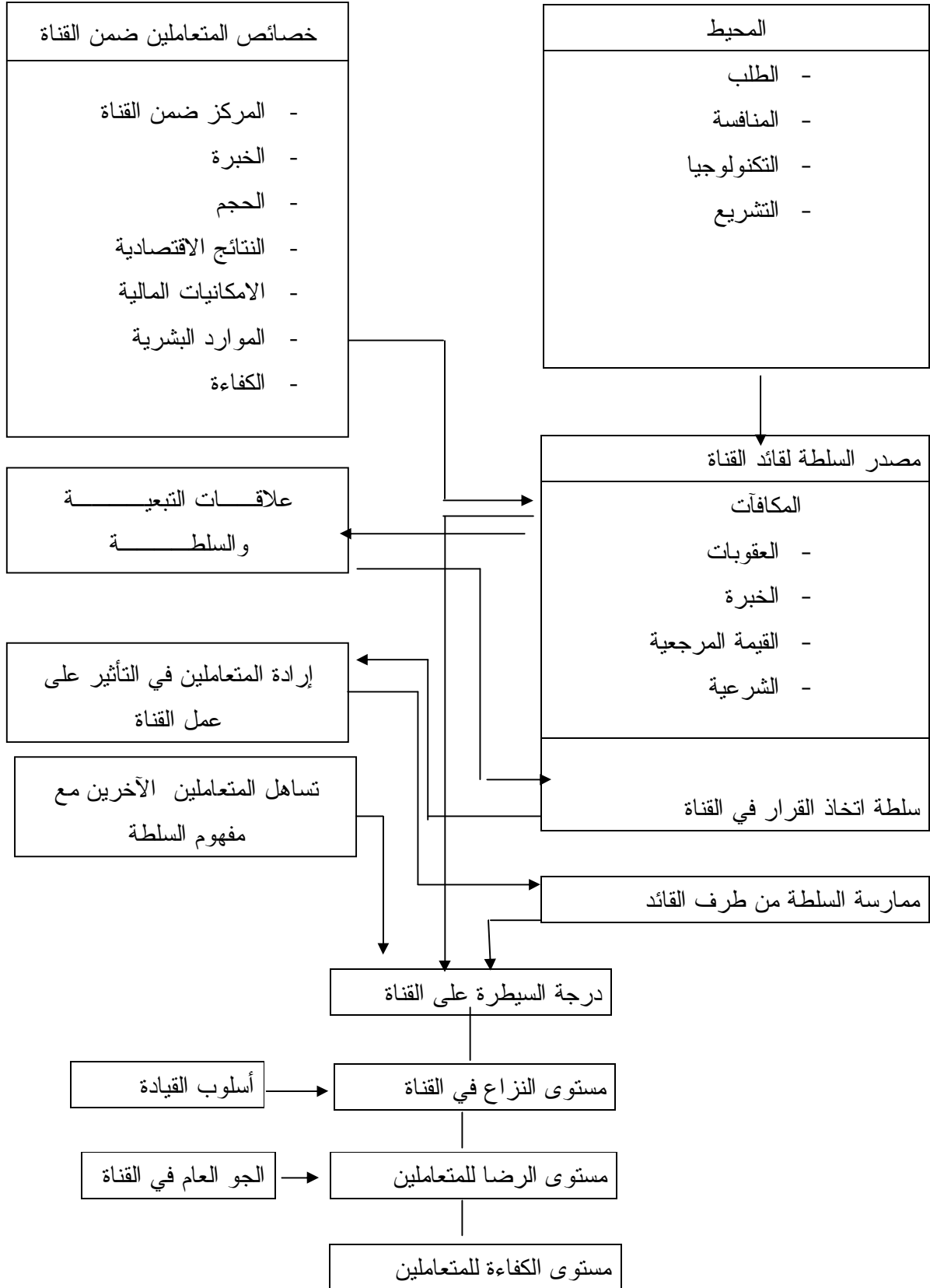
كل متعامل يشغل مركزا محددًا ضمن القناة، يعمل في مجال متخصص و محدد من أجل إتمام الوظائف الواجبة عليه، هذه الحالة من الاستقلالية في العمل (نتيجة للتخصص و تقسيم العمل) تنبئ عن نزاعات قد تنشأ في المدى القريب، إلا أنه يمكن تفادي النزاع أو التخفيف من حدته إذا ما تقبل المتعاملون درجة دنيا من التنظيم و التنسيق في تسيير وظائف القناة ككل.

هذا النموذج في خلاصته يعطي أهمية قصوى للجانب الاتصالي و التفاوضي في التعامل داخل القناة، حيث يعتبر هذا الجانب الملجأ الأخير الذي يؤول إليه المتعاملون في تخفيض حدة الضغوط و درجة القلق التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية في عمل القناة.



الشكل 12\* النموذج السلوكي العام Robicheaux و Elansary 1975 (المصدر m.filsler ص 142)

النموذج الثاني لـ Stern et El Ansary و الموضح في الشكل رقم: 13 لا يأخذ بعين الاعتبار عدد المتعاملين في القناة، في حين يولي اهتماما للمتغيرات المدروسة في مرحلة سابقة من هذا المبحث(عند حديثنا عن المفاهيم الأساسية للقيادة). هاتان النقطتان تشكلان مزايا هذا النموذج التي تميزه عن النموذج السابق.



الشكل 13 \* النموذج السلوكي العام لـ Stern و El Ansary \* (الصدر السابق ص 143)

## المبحث الرابع اختيار القنوات و تسييرها من طرف المنتج:

اختيار قنوات التوزيع أمر في غاية الصعوبة، و تسييرها أصعب، كون الاختيار متغيرا استراتيجيا في عملية التسويق، ليس فقط في تحديد هيكل شبكة التوزيع و إنما في تحديد الفئات المستهدفة و التموقع الواجب بناؤه.

### أولا اختيار القنوات التوزيعية:

تتمثل أهمية اختيار القنوات في قيمة الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك، نذكر منها:

- ارتفاع هوامش الأرباح، رقم الأعمال.....
- ارتفاع القدرة الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- ارتفاع الحصة السوقية.
- إثراء صورة المؤسسة و تموقعها لدى الزبائن...

فتحديد الأهداف بشكل واضح سيحدد التوليفات الإستراتيجية و العملية من أجل تحقيقها، فالتوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، و لا يمكن لسياسة واحدة أن تؤدي وظيفة المزيج ككل، بل يجب أن ترتبط بالسياسات الأخرى لتعطي منهجية أكثر عملية، و تصل إلى الهدف بشكل دقيق. يجب أن يتوفر تناسق تام بين هذه التوليفات حسب الهدف المرجو:

\* التوليفة توزيع /سعر: أسعار اختراق السوق تحدد ضمن توزيع مكثف، أسعار الأفضلية تحدد ضمن توزيع انتقائي أو حصري...

\* التوليفة توزيع/اتصال: تحدد هذه التوليفة أساسا ضمن التوجه التجاري للمؤسسة و تتسوق الأعمال ضمن الزمن المحدد:

\_ حملة ترقية المبيعات يجب أن تعد أخذًا بعين الاعتبار توفر المنتج في المكان و الزمان المناسبين:التتسيق بين وظائف التخزين، التموين، المزيج الاتصالي و البيع في نقاط البيع.

\_ تحديد نظام التوزيع سيؤثر بشكل أو بآخر على القرارات المرتبطة بالعملية الاقتصادية و المرتبطة بالميزانية المحددة لذلك: ترتفع الميزانية في حال ما إذا كانت الشبكة التوزيعية قصيرة أو طويلة، قنوات توزيعية حصرية، إعفاء.

\_ نجاح الحملة الاتصالية قد يغير بنية الشبكة: فمثلا قد ينتقل المنتج من توزيع حصري إلى توزيع مكثف، أو العكس: من توزيع مكثف إلى توزيع حصري (إذا كان هدفا من وراء الحملة الاتصالية).

\* التوليفة توزيع/منتوج: إن قيمة المنتج تحدد أساسا في قيمة المنفعة التي يتم تكوينها و إثرؤها على طول القناة التوزيعية: فمثلا المنتوجات المباعة في الصيدليات تعطي صورة عن الجودة الجيدة و فكرة المنتوجات الصحية.

## 1/ طرق تحديد الشبكة التوزيعية:

هناك أربع طرق متفق عليها في تحديد الشبكة:

- بناء على المنتج.
- بناء على الطلب.
- بناء على نوع الشبكة.
- بناء على الطرق الإبداعية.

### البناء على المنتج:

تتركز أساسا على أربع نقاط: التصنيف حسب طبيعة المنتج، دورة حياة المنتج، التصفيات المتعاقبة، و الوظائف المسيطرة:

### النقطة الأولى: تصنيف المنتج حسب طبيعته تحدد فيما يلي:

- المنتجات العامة: توزع ضمن شبكة مكثفة (توزيع مكثف).
- منتجات التسوق: توزيع انتقائي.
- المنتجات الخاصة: توزيع حصري.
- المنتجات غير المطلوبة: و هي التي ليست محل بحث من طرف الزبون: الباعة المتجولون، باعة الأرصفة...

### النقطة الثانية: دورة حياة المنتج: في هذه النقطة نحدد حسب نظرية دورة حياة المنتج خمس مراحل:

- المرحلة الابتدائية أو مرحلة الترويج: وهي مرحلة تقديم المنتج لأول مرة: توزيع حصري أو انتقائي.
- مرحلة تطور المنتج: توسيع رقعة التوزيع، تحفيز الموزعين عن طريق عرض هوامش أرباح مرتفعة، مع مراقبة التموين و التخزين من طرف المنتج، توزيع مكثف.
- مرحلة الاضطراب: تخفيض تكاليف التخزين و تموين منظم.
- مرحلة التشبع: شروط خاصة و امتيازات محددة في التعامل بين المنتج و المتعاملين في الشبكة لمنع دخول أي منافسة ممكنة.
- مرحلة التقهقر: الرجوع إلى التوزيع الحصري أو الانتقائي، تطبيق سياسة 80/20، إبقاء 20% من المتعاملين الذين يحققون 80% من رقم الأعمال.

### النقطة الثالثة: التصفيات المتعاقبة: تعتمد على إلغاء المنتجات التي لا تحقق الأهداف عند مستويات متتالية:

- المستوى المالي: تلغى المنتجات التي لا تحقق المردودية المطلوبة.
- المستوى التنافسي: تلغى المنتجات التي لا تصمد في وجه المنافسة.
- التشكيلة الحالية: تلغى المنتجات التي لا تتحدد ضمن التشكيلة الجديدة.
- دورة حياة المنتج: حيث تلغى المنتجات التي تتواجد في مرحلة التقهقر.
- شبكات التوزيع العدة: حيث تلغى المنتجات التي لا تتوافق و شبكات توزيعها.
- قدرات المؤسسة اللوجيستكية، المالية و البشرية.

النقطة الرابعة: الوظائف المسيطرة. تتمثل في تحليل خصائص المنتج الفزيولوجية و الاقتصادية لتحديد وظائف التوزيع الواجب القيام بها، و توزيعها على المستويات المختلفة في القناة، تتلاءم و طبيعة المنتج.  
ب/بناء على الطلب:

هدفها هو تحقيق أفضل فعالية ممكنة للمزيج التسويقي اعتمادا على تحليل أربع نقاط:

- اختيار معايير التجزئة.
- دراسة خصائص كل فئة.
- اختيار الفئات المستهدفة.
- تحديد السياسة التسويقية لكل فئة.

ج/بناء على نوع شبكة التوزيع:

تعتمد أساسا على الدراسات السوقية التي توكلها المؤسسة المنتجة عادة إلى هيئات مختصة، تستعمل غالبا منهجية العينات بمختلف أنواعها: عينة المستهلكين، عينة الموزعين، نقاط البيع...

د/ بناء على الطرق الإبداعية:

يعمد المنتج في بعض الحالات إلى تبني سياسيات جديدة و خلاقة في التعامل، و تنظيم الأعمال و تنسيقها بين المتعاملين في الشبكة.

2/ معايير اختيار الشبكة:

نذكر البعض من هذه المعايير للتوضيح و حسب:

- حجم المبيعات المراد تحقيقه.
- التكاليف الممكن تحملها: رأس المال الواجب استثماره في عمليات التخزين، النقل...
- قدرة المؤسسة على التفاوض.
- قدرة المؤسسة على مراقبة نقاط البيع و متابعتها.
- الانسجام المحقق في القناة.
- التشريع و القوانين.
- خصائص المنتج أو المؤسسة المنتجة: القيمة المنفعية، الإمكانيات المالية، المادية و البشرية، سمعة المؤسسة و شهرتها، الخبرة...
- كفاءة الوسطاء....

**ثانيا تحديد نقاط البيع:**

إن نقاط البيع تشكل جوهر قيام القنوات التوزيعية، ذلك أن هذه النقاط – باعتبارها المتعامل الأول و المباشر مع المستهلك النهائي – تعتبر مصادر معلوماتية على قدر كبير من الأهمية سواء حول طبيعة الاستهلاك، الأسواق، المنافسين... أو البيئة التسويقية بشكل عام (القوانين، التوزيع العمراني...).

سنعرض أهمية قرار تحديد نقاط البيع بالإشارة إلى نقطتين مهمتين في ذلك: السلوك المكاني للمستهلك و التطور التنظيمي و الاستراتيجي للمؤسسة، ثم بعد ذلك سنذكر أنواع تنظيم قوة البيع التابعة لهذه النقاط.

## قرار تحديد نقاط البيع:

إن هذا القرار يعتمد بشكل خاص على السلوك المكاني للمستهلك (أي سلوكه الاستهلاك آخذا بعين الاعتبار مكان الاستهلاك) و وضع المؤسسة الإستراتيجية في تحديد هذا السلوك.

### أ/ السلوك المكاني للمستهلك:

إن مفهوم تحديد مكان الاستهلاك لدى الزبون أصبح أمرا واجبا على المؤسسة دراسته في إستراتيجية الاستهداف الموجهة أساسا نحو فئات المستهلكين. و تحليل السلوك المكاني يعتمد أساسا على توضيح مفهوم جاذبية نقطة البيع ( خاصة الجاذبية التجارية) و تأثيرها على هذا السلوك.

الجاذبية التجارية لنقطة البيع: هدف نقطة البيع هو جذب انتباه أكبر عدد ممكن من الزبائن الذين يتوافقون و نوعية الفئات المستهدفة، و كذا حسب تموقع المؤسسة. ظاهرة الجاذبية التجارية في حقيقة الأمر، لقت رواجها بعد نظرية 1931 Reilly William حول جاذبية تجارة التجزئة (بالمقارنة مع قانون الجاذبية لنيوتن) (Guy Bassets, André Fady, Gérard Cliquet ص213) و القانون معرف بالشكل التالي:

" تقوم مدينتان بجذب تجارة مدينة ثالثة تقع بينهما بمقربة من نقطة الانقطاع، أين 50% من النشاط التجاري يجذب نحو كل من المدينتين الأولى و الثانية تناسباً مع الحجم السكاني لكليهما من جهة و تناسباً عكسياً مع مربع المسافة بين المدينة الثالثة و المدينتين الأخرين من جهة أخرى".

قانون الجاذبية هذا يتركز على ثلاث عناصر:

- كتلة و حجم الشيء الجاذب للانتباه.
- جمود و خمول الشيء الثاني الذي يتم جذب انتباهه.
- المسافة بين الشئيين الأول و الثاني.

\*العنصر الأول، كتلة و حجم الشيء تعبر أساسا عن المدينة، و تقاس بحجم السكان مرجحا بالقوة الشرائية للمستهلكين، أو أنواع المنتوجات المتوفرة: المدينة الكبيرة تملك تشكيلات واسعة من المنتوجات في حين تملك المدينة الصغيرة تشكيلات محدودة.

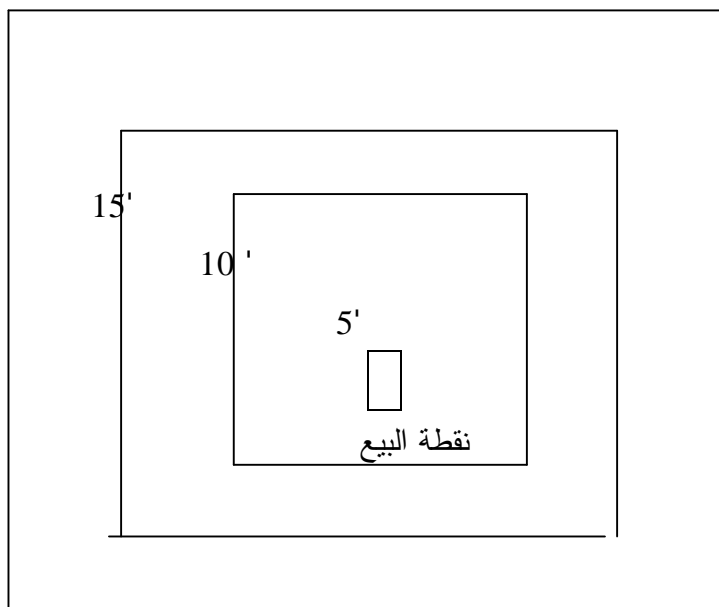
\* العنصر الثاني، جمود و خمول الشيء الثاني يعبر أساسا عن المستهلك، يمكن أن يمثل بما يسميه علماء النفس "بمبدأ أدنى مجهود" الذي تتركز عليه إستراتيجية المستهلك في البعد المكاني.

\* العنصر الثالث، المسافة بينهما تعبر أساسا عن قياس الجهد المبذول من طرف المستهلك في عملية الشراء ( الانتقال....).

هذه العناصر الثلاثة تؤدي بنا إلى استنتاج مبدأ الحتمية لدى المستهلك و التي تقول: "المستهلك A القاطن في المكان X يقوم بعمليات الشراء في المدينة Y". في حين أن بعض الانتقادات توضح أن مبدأ الحتمية يتركز أساسا في الأماكن أين يكون النشاط التجاري ذا كثافة منخفضة مثل الأرياف و ضواحي المدن، أما في حالة المدن الكبيرة فإن كثافة النشاط ترتفع بشكل كبير مما يدرج مبدأ الاحتمال في هذا الأمر. أي أن القانون يتغير من كون المستهلك A مجبرا على شراء منتجاته من المدينة Y إلى كون المستهلك A يشتري منتجاته من المدينة Y باحتمال p. في حال ما تم تحديد السلوك على أنه احتمالي (ليس إجباريا) فإن قياس



المسافة بين نقطة الشراء (أو البيع) و بين تواجد المستهلك تتم عن طريق قياس الزمن اللازم لذلك. يختلف هذا الزمن حسب طبيعة الشراء لدى المستهلك: العادات، القدرة الذاتية في تحديد الزمن... كل هذه المتغيرات تجعل من الصعب تحديد الزمن بدقة، إلا أن معظم المؤسسات تعتمد في ذلك على ما يسمى بمنحنيات التوقيت (Les courbes isochrones)، و التي تعبر عن تقسيم المسافة إلى مناطق زمنية موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم 14 \* منحنيات التوقيت \* (المصدر G.Bassets ,A.Fdy,G.Cliquet ص 214).

قانون الجاذبية الموضح سابقا يعتمد على المفهوم القطبي ( Conception polaire ) للجاذبية التجارية لنقطة البيع: أي أن المدينة، المركز التجاري، أو نقطة البيع تمثل أقطابا تجارية لها جاذبية متغيرة و "مخزون" خاص من الزبائن. هناك العديد من العوامل المسيطرة على هذه الظاهرة، و لتعدد البعض منها و تنوع الآخر سنعرض أهمها و أبسطها فيما يلي:

- ارتفاع نسبة التنقل لدى المستهلك بحجم المسافات المقطوعة و ليس بعدد مرات التنقل.
- وقت فراغ أكثر اتساعا، يستغله المستهلك في تنظيم مشترياته بشكل أفضل.
- سهولة الولوج إلى مصادر المعلومات التسويقية.
- "مخزون" الزبائن يتغير شيئا فشيئا إلى " تدفقات": يقوم عدد معين من الزبائن بتغيير أماكن الشراء المعتادة و التردد على أماكن أخرى. هذا يعني أن مفهوم القطب يتغير نحو مفهوم العبور (Fréquentation de passage/passagère)، تتحدد أساسا هذه الظاهرة في أوقات العمل أو الزيارات أو العطل.
- انخفاض نسبة الوفاء لزيادة رغبة المستهلك في التغيير و التنوع: ظهور علامات جديدة، منتوجات مبتكرة...

هناك عنصر مهم جدا في هذه المعادلة هو نوع المنتج، فقد قام M.T.Copeland بتحديد نقاط البيع حسب نوع المنتجات (المصدر السابق ص215).

\_ المنتجات العامة ذات الاستهلاك العام تطلب في أقرب نقطة بيع و في أسرع وقت ممكن.

\_ المنتجات المقارنة: تتطلب جهدا معينا في البحث عنها بين مختلف نقاط البيع.

\_ المنتجات ذات تموقع خاص: تمس خاصة منتجات ذات الجودة الرفيعة كالمنتجات الكمالية... و التي تتطلب وقتا و مجهودا خاصا من أجل اقتنائها. هذا العنصر يدعم أساسا مبدأ الاحتمال كون المستهلك يقبل في حدود معينة أن يضحي بوقته وماله و مجهوده من أجل البحث عن المنتج الذي يوافق رغبته، أي أن مفهوم المسافة و جاذبية المحل يفقد إلى حد ما من تأثيره على سلوك الشراء للمستهلك خاصة في البعد المكاني.

**ب/ وضع المؤسسة الاستراتيجية:**

إن إستراتيجية المؤسسة و الإدارة الداخلية لهما تأثير كبير على عملية اتخاذ قرار تحديد نقاط البيع. عادة ما تدور إستراتيجية المؤسسة حول نقطتين اثنتين:

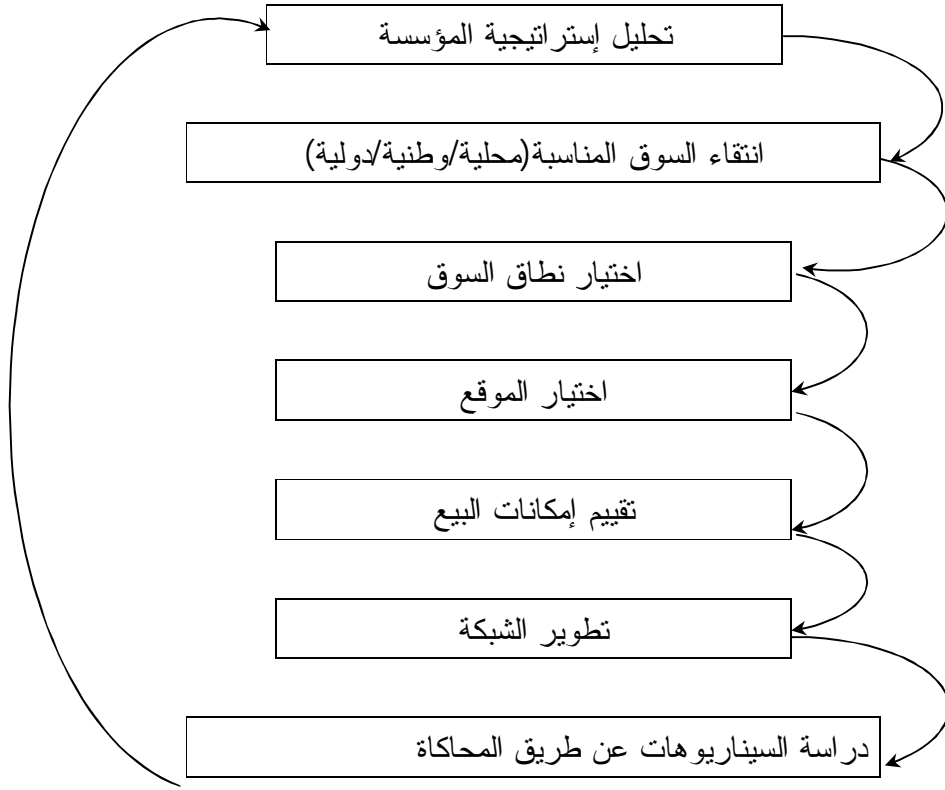
- الاعتماد على الفروع (Succursales) في تكوين الشبكة وتحديد نقاط البيع.
- الاعتماد على الإعفاء (Franchise).

الاختيار ما بين الفروع و الإعفاء:

هذا الاختيار له تأثير مباشر على عملية تحديد نقاط البيع في حالة الإعفاء فإن العملية تتسارع بشكل واضح، كون المؤسسة غير معنية بشكل مباشر بالاستثمار في نقاط البيع (شراء أو كراء) في حين تكون الوتيرة بطيئة في حالة الفروع. كيفما تحددت العملية، على المؤسسة أخذ ثلاث نقاط بعين الاعتبار:

- ضرورة الحفاظ على وحدة مفهوم نقطة البيع (خاصة في سياسة الفروع).
- رد الفعل لدى نقاط البيع في حالة وجود منافسة (خاصة في حالة الإعفاء).
- التوافق العام للشبكة.

و الشكل التالي يوضح خلاصة القول فيما يخص عملية اتخاذ القرار:



الشكل رقم 15 \* عملية اتخاذ القرار في تحديد نقاط البيع\* (المرجع السابق ص 224)

### ثالثا تنظيم قوة البيع:

إن النشاط الأساسي للتوزيع و البيع سواء كان شخصيا، جماعيا، أو بتمثيل مباشر من المؤسسة. و قوة البيع هي المتغير الوحيد الذي يضمن لنقطة البيع الجانب الاجتماعي في التعامل مع الزبائن، لذا تستوجب تنظيما خاصا و متابعة دائمة.

#### 1/ عملية البيع:

قبل أن نتكلم عن قوة البيع، يجب أن نحدد العملية المتبعة في بيع المنتوجات، كونها تحدد و بشكل خاص خصائص المنتج و رغبات المستهلكين. تتم عملية البيع في ثمان مراحل:

##### 1\_ الدراسة و البحث و التطوير:

في هذه المرحلة يتم القيام بعمليات التجديد سواء في المنتج، الزبائن أو طريقة البيع: البحث عن زبائن جدد، بيع منتجات جديدة، ترقية المبيعات، التنوع في عمليات الشراء لدى الموردين ... .

##### 2\_ التحضير:

يتمثل أساسا في معرفة و فهم طبيعة الاستهلاك لدى الزبائن. يتطلب ذلك جمع المعلومات عن المشتري/المقرر: قدرته الشرائية، شخصيته، رغباته... (الممكن أن يصبح زبونا).

### 3\_ الاقتراب :

يتمثل في المحاولة الأولى للبائع للاقتراب من المشتري وجعله يثق في معرفته و تحفيزه على الشراء.

### 4\_ التشخيص:

جمع المعلومات الممكنة حول الزبون قبل عملية البيع/الشراء، لمعرفة رغباته و احتياجاته بالتحديد.

### 5\_ العرض:

يتمثل في تحفيز الزبون على تلبية رغباته و سد الفراغ الناتج عن الشعور بالاحتياج عن طريق الشراء.

### 6\_ معالجة المعارضة:

يجب على البائع أن يتفطن إلى ترددات الزبون و اعتراضاته و محاولة معالجتها عن طريق حجج و براهين معدة بشكل جيد و غير جارح لشعور الزبون حول قدرته في تقييم المنتجات.

### 7\_ النتيجة:

و هي المرحلة الأخيرة في الحصول على موافقة الزبون على شراء المنتج.

### 8\_ المتابعة:

تتمثل في التوصيل (في المكان و الزمان المحددين) أو خدمة مرفقة للمنتج (خدمة ما بعد البيع، الضمان، تكوين خاص في استعمال المنتج...) و المتابعة هنا مهمة جدا لأنها من جهة تضمن وفاء الزبون، و من جهة أخرى تسمح بتقييم تطور المبيعات.

### 2/ تنظيم قوة البيع:

هناك ست حالات:

1. التقسيم حسب المناطق: التوزيع الجغرافي من أبسط أنواع التقسيم، يتم خلاله تقسيم السوق إلى قطاعات صغيرة حيث تتولى كل نقطة بيع قطاعا معينا. يكون البائع مسؤولا عن بيع المنتجات الموجودة في تشكيلته إلى جميع الزبائن المحتملين ضمن النطاق أو القطاع المخصص له حصريا.
2. التقسيم حسب المنتج: يتحدد التقسيم هنا حسب نوع المنتج، فيمكن لنقطة بيع أو ممثل للمبيعات أن يقوم بتوزيع منتج محدد أو تشكيلة محددة.
3. التقسيم حسب نوع السوق و الزبون: يتم التقسيم حسب الفئات و الأسواق المستهدفة، حيث يترتب على كل بائع (أو مجموعة البائعين) التعامل مع الفئة المخصصة له.
4. التقسيم حسب أهمية الزبون: بعض الزبائن يصنفون ضمن الفئة العليا أو المهمة، هذه الفئة تتطلب عناية خاصة، خبرة عالية لدى البائعين و موقعا جذابا و خاصا. لهذا في كثير من الأحيان على البائع أن يدير ميزانية حقيقية لاستيفاء رغبات هؤلاء الزبائن.
5. التقسيم حسب الوظيفة: يتركز حول نقطتين اثنتين: الحفاظ على الزبائن الحاليين، و البحث عن زبائن محتملين. فالبائع هنا يتوزعون حسب قدرتهم على توفير المعلومات للزبون، كسب ثقته و وفائه و محاولة بناء علاقة دائمة معه.

6. التقسيم حسب التوليفات:تقوم المؤسسة بالجمع بين الطرق السابقة و الاستفادة من المزايا التي تقدمها كل طريقة.

### 3/ مناطق البيع:

تتمثل منطقة البيع في مجموعة من الزبائن ( الحاليين و المحتملين) ترتبط بنقطة بيع محددة و تتركز في منطقة جغرافية محددة. تتحدد إدارة مناطق البيع في خمس خطوات:

الخطوة الأولى: تحديد عدد المناطق حسب طرق عديدة: طريقة أعباء العمل، النقطة الميثة، المبيعات الكاملة و طريقة القيمة المضافة.

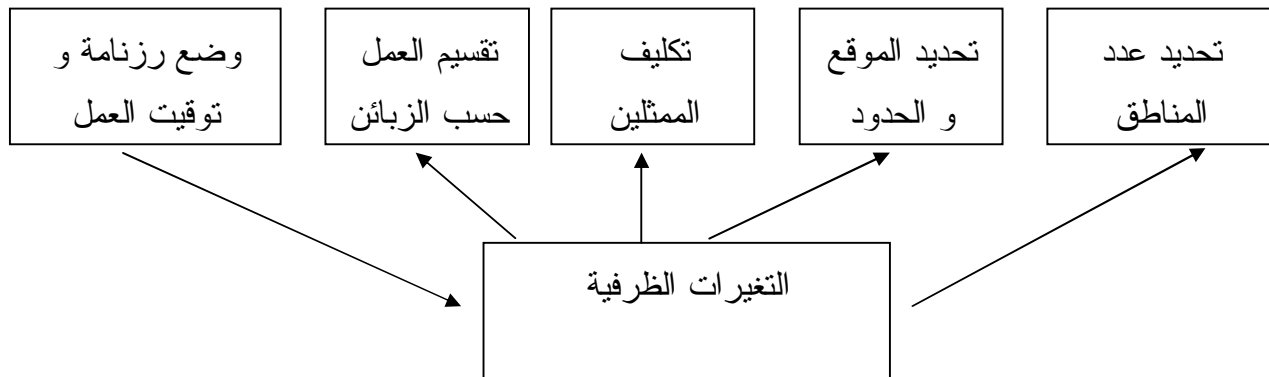
الخطوة الثانية:تحديد المكان (الموقع) و حدود المناطق.

الخطوة الثالثة:تكليف ممثلي المبيعات بالمناطق المحددة حسب مردودية كل ممثل في المنطقة المخصصة.

الخطوة الرابعة: تقسيم عمل المبيعات حسب الزبائن.

الخطوة الخامسة: وضع رزنامات و توقيت العمل.

الخطوة السادسة: التغييرات الظرفية: لا تدخل ضمن تشكيلة الخمس الأوائل، بل تتم عند كل مرحلة من المراحل الخمس، و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 16\* عملية إدارة المناطق (المدى القصير و الطويل) (المصدر MARC VANDERCAMMEN ص 338)

رابعا تسيير القنوات من طرف المنتج:

من وجهة نظر المنتج يعتبر التوزيع المتغير الرابع في التشكيلة المكونة للمزيج التسويقي، إلا أنه في الدراسات الأخيرة أصبح التساؤل حول مكانة هذا المتغير ضمن المزيج يكشف عن الدور الاستراتيجي الجديد الذي أصبح يشغله. ثلاث عقبات تواجه المنتج في العملية التوزيعية:

1. مكانة التوزيع في الإستراتيجية التسويقية.

2. إنشاء قنوات توزيعية جديدة.

### 3. إدارة القنوات الحالية.

هذه النقاط الثلاثة ستحدد كيفية إدارة المنتج لقنواته التوزيعية، غير أننا سنعرض النقطتين الأولى و الثالثة فقط.

#### 1/التوزيع متغير في الإستراتيجية التسويقية:

يجب دائما – عند دراستنا للتوزيع – الأخذ بعين الاعتبار أن ما يسمى بالمزيج التسويقي (4P) لا يعني بأي صفة كانت تراصف الاستراتيجيات أو السياسات الأربعة المعروفة حسب الأهمية، مما يعني أن التوزيع لا يقع في مرتبة ثالثة أو رابعة كونه أقل أهمية – اعتقاد خاطئ تماما- من السعر أو الاتصال، على العكس تماما، فهو متغير استراتيجي و أداة فعالة في تحقيق الأهداف المسطرة. فإذا كان المنتج يملك قنوات توزيع حصرية مثلا فإن إستراتيجية التوزيع ستحدد بقية متغيرات المزيج التسويقي.

رغم أن المنتج هو من يحدد المزيج التسويقي، إلا أنه في غالب الأحيان لا يملك حق اختيار القنوات التوزيعية، فنظرا للتطور السريع و الكبير لمؤسسات التوزيع و الارتفاع المبهر لدرجة وفاء الزبائن لعلاماتها المختلفة، أصبح المنتج اليوم يعمل جاهدا على إبقاء منتوجاته ضمن تشكيلة المؤسسة التوزيعية المختصة أو ذات الشهرة العالمية (CARREFOUR,ALDI...)، و بالتالي يصبح التوزيع ليس متغيرا ضمن المزيج التسويقي فحسب و إنما يلعب دورا هاما في إعداد الإستراتيجية التسويقية.

جوهر القول أن التوزيع جزء من الإستراتيجية التسويقية، وبالتالي سيتأثر و بشكل مباشر بعاملين أساسيين: الفئة المستهدفة و تموقع المنتج.

الفئة المستهدفة: بعدما يقوم المنتج بتقسيم السوق و اختيار الفئات المستهدفة منها ينتقل من مرحلة التحليل إلى مرحلة وضع الإستراتيجية.

تموقع المنتج: بعد اختيار الفئة المستهدفة يقوم المنتج بتحديد تموقع منتوجه في أذهان الزبائن و ذلك لتمييزه عن بقية المنافسين، و هذا يتطلب تناسقا تاما مع العمليات التوزيعية التي تضمن إلى حد كبير أهداف التموقع الموجودة.

إن هاتين النقطتين تحددان وظيفة المراقبة التي من خلالها يقوم المنتج بالتأكد من توافق الأهداف التسويقية المسطرة للقناة و كفاءة عمل هذه الأخيرة في تحقيقها (أنظر الملحق رقم 9).

في هذه الأثناء أربعة عوامل تحدد سياسة التوزيع الموضحة ضمن الإستراتيجية التسويقية للمنتج:

1. كثافة التوزيع، أي درجة تواجد المنتج في السوق حسب الطلب.

2. طول القناة، تحديد عدد المتعاملين ضمن القناة.

3. الدور الاستراتيجي للتوزيع ضمن المزيج التسويقي.

4. عمليات المراقبة و التي يقوم بها المنتج في تحديد شكل القناة و طريقة تسييرها.

و العمل الأخير - المراقبة - هام جدا في تحديد شكل القناة و طريقة تسييرها، ذلك أن المنتج بحاجة ماسة إلى الحفاظ على استقرار عمليات التموين و الترقية لمنتوجاته و تموقعها لدى الزبائن عن طريق مراقبة مستمرة لعمليات التوزيع، ابتداء من الخطوات الأولى المتبعة في اختيار القنوات إلى غاية توزيعه:

- في التوزيع التقليدي تتعدم تماما وظيفة المراقب، لأنه لا يوجد محل للتعاقد بين المنتج و الموزع و الذي يحدد واجبات و حقوق كل منهما.
- في التوزيع الإداري الأمر يختلف، لأن إدارة القناة تتم من طرف متعامل معين، و الذي يملك السلطة و بالتالي توكل إليه مهام المراقبة حسب درجة إدارته لهذه القناة.
- في التوزيع التعاقدى، تحدد عمليات المراقبة بشكل ضمني في إطار بنود يتم التوقيع عليها بين المتعاملين حسب درجة النزاع و سلطة القيادة التي يتمتع بها كل واحد منهم.
- التوزيع الاندماجي، تكون عمليات المراقبة محددة بشكل دقيق كون القناة لا تضم أي شكل من أشكال الوساطة. تكمن فعالية هذه العمليات في كفاءة الأنظمة المعلوماتية المتبعة في ذلك.

## 2/ تسيير القناة:

إدارة القناة تعني باختصار، تقييم فعالية عمل قنوات التوزيع و كفاءتها. فعلى المنتج هنا مراقبة قنواته بشكل دائم ليتم رصد أي نزاع قد ينشأ أو خلل وظيفي أو تمويني يضع العملية التوزيعية بكاملها في دائرة الخطر. هناك ثلاثة محاور يعتمد المنتج عليها لقيامه بإدارة القناة: تنشيط القناة، رصد النزاعات و محاولة تسويتها و أخيرا تسيير تدفقات المعلومات و مصادرها.

### أ/تنشيط القناة(Animation du canal):

يتحدد مفهوم التنشيط في إطار المحاولات التي يقوم بها المنتج في ترقية العلاقة بينه و بين متعاملي القناة، وذلك من أجل تحفيزهم على ترقية المنتج و رفع مبيعاته. يشهد هذا النشاط ارتفاعا معتبرا عند حالات المنافسة الحادة أو في مرحلة ترويج منتج جديد في السوق، إلا أنه لا يفهم من ذلك أن هذه العملية تتم بسهولة، فبالعكس قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج وخيمة.

في الحقيقة و في كثير من الأحيان يعتبر المتعاملون(ضمن القناة) إقدام المنتج على مثل هذا الفعل تفسيرا عن ضعف هذا الأخير و اعتماده المطلق عليهم من أجل تحقيق ارتفاع في المبيعات. لذا على المنتج أن يأخذ على محمل الجد أمرين في غاية الأهمية – قد يؤدي تجاهلها إلى نتائج كارثية – أخطار سياسة التنشيط في المدى القصير، و تموقع المنتج بالنسبة للمتعاملين الآخرين في القناة.

أخطار التنشيط في المدى القصير قد تصبح واقعا إذا لم تصب عمليات الترقية و الاتصال الأهداف الطويلة المدى، و تؤدي بالجهود المبذولة في ذلك إلى أخذ منعطف آخر قد يؤدي إلى استحالة تدارك الأمر. من بين الأفعال التي يقوم بها المنتج لتنشيط مبيعاته في المدى القصير و التي قد تؤدي إلى غير الأهداف الموجهة نذكر:

\_ تخفيضا مؤقتا لسعر البيع للمتعاملين، قد يؤدي إلى اضطرابات التمويل إذا ما انتهت صلاحية هذه العملية.

\_ ترقية مؤقتة للمنتوج عن طريق الألعاب و المسابقات الموجهة للبائعين أو الزبائن.

\_ مساعدات استثنائية مخصصة للمتعاملين لدعم المنتج في التشكيلات المعروضة،...

فعلى المنتج أن يضع محاولاته في تنشيط القناة ضمن إطار الإستراتيجية الطويلة المدى، و التي تتناسب و رغبات المتعاملين و تطلعاتهم حول الصفقات و التعاملات المبرمة مع المنتج و ذلك في المدى الطويل. أما تموقع المنتج بالنسبة للمتعاملين الآخرين فيعتبر أساسيا من ناحية التمييز بين علامة المنتج و صورته، و تلك التابعة للمتعاملين في ذهن الزبائن.

صورة المنتج اليوم أصبحت تواجه منافسة شديدة بعدما انتقلت من المستوى الأفقي(منتجات منافسة متجانسة)إلى المستوى العمودي، و التي تنشأ بين المنتج و المتعاملين ضمن القناة التوزيعية. هذا الأمر يصعب على المنتج إدارته إذا كان تموقعه لدى المستهلكين(الزبائن)لا يضمن بشكل تام تميز منتوجاته و خدماته، ليس فقط بالنسبة للمنافسين في السوق و إنما بالنسبة للمنتوجات المتجانسة و الموزعة في نفس القناة. في دراسة قام بها Narus و Anderson ( m.filser ص 200) حددت أربع خطوات لتحديد تموقع المنتج بالنسبة للمتعاملين:

الخطوة الأولى:يقوم المنتج بتقييم تطلعات المتعاملين في مستويات مختلفة: مساعدات مالية، تكوينية، مكافآت و تحفيزات، ترقية و اتصال...

الخطوة الثانية:يقوم المنتج بتحديد تموقعه بشكل متميز و مناسب اعتمادا على تقييم لأهم المتعاملين في القناة(تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف).

الخطوة الثالثة: يقوم المنتج بوضع خطة عملية لتجسيد هذا التموقع محددًا بشكل واضح المستويات المختلفة من التعامل(التحفيزات،برامج تطوير الكفاءة...)، و تحليل دقيق للتكاليف و المردوديات المتوقعة في ذلك.

الخطوة الرابعة: يقوم أخيرا، في عملية اتصالية، بتجسيد التموقع عمليا عن طريق قنوات مختلفة: التسويق المباشر، الإشهار، الأنظمة المعلوماتية، الانترنت...

ب/رصد النزاعات و طرق تسويتها:

أوضحنا في نقاط سابقة أن على المنتج أن يتفطن لأية اضطرابات قد تنشأ بين المتعاملين و التي قد تؤدي إلى نزاعات تؤثر سلبا على عمل القناة التوزيعية. ثلاثة عوامل يمكن لها أن تشرح سبب النزاعات القائمة بين المتعاملين ضمن القناة:

- تغيير كثافة التوزيع من طرف المنتج: إذا عمد المنتج إلى تغيير نمط التوزيع من توزيع انتقائي أو حصري إلى توزيع مكثف مثلا، قد يؤدي إلى خلق عداوة بين المتعاملين في القناة كون البعض منهم يفقد الكثير من المزايا التي كان يتمتع بها في النمط الأول من التوزيع.
- مردودية منخفضة لمنتوج معين: ينشأ النزاع عادة هنا بين المنتج و المتعاملين إذا ما شعروا أن شروط التعامل لا تسمح لهم بتحقيق مردودية مرضية من مبيعات منتوج معين، هذه الشروط، نادرا ما يتراجع عنها المنتج، قد تشكل خطرا على عمل القناة ليس في المدى القصير فحسب و إنما في المدى الطويل أيضا – على المنتج أن يجعل مفهوم التعامل أكثر مرونة و عمليا لإبقاء المردودية في المستويات المطلوبة.



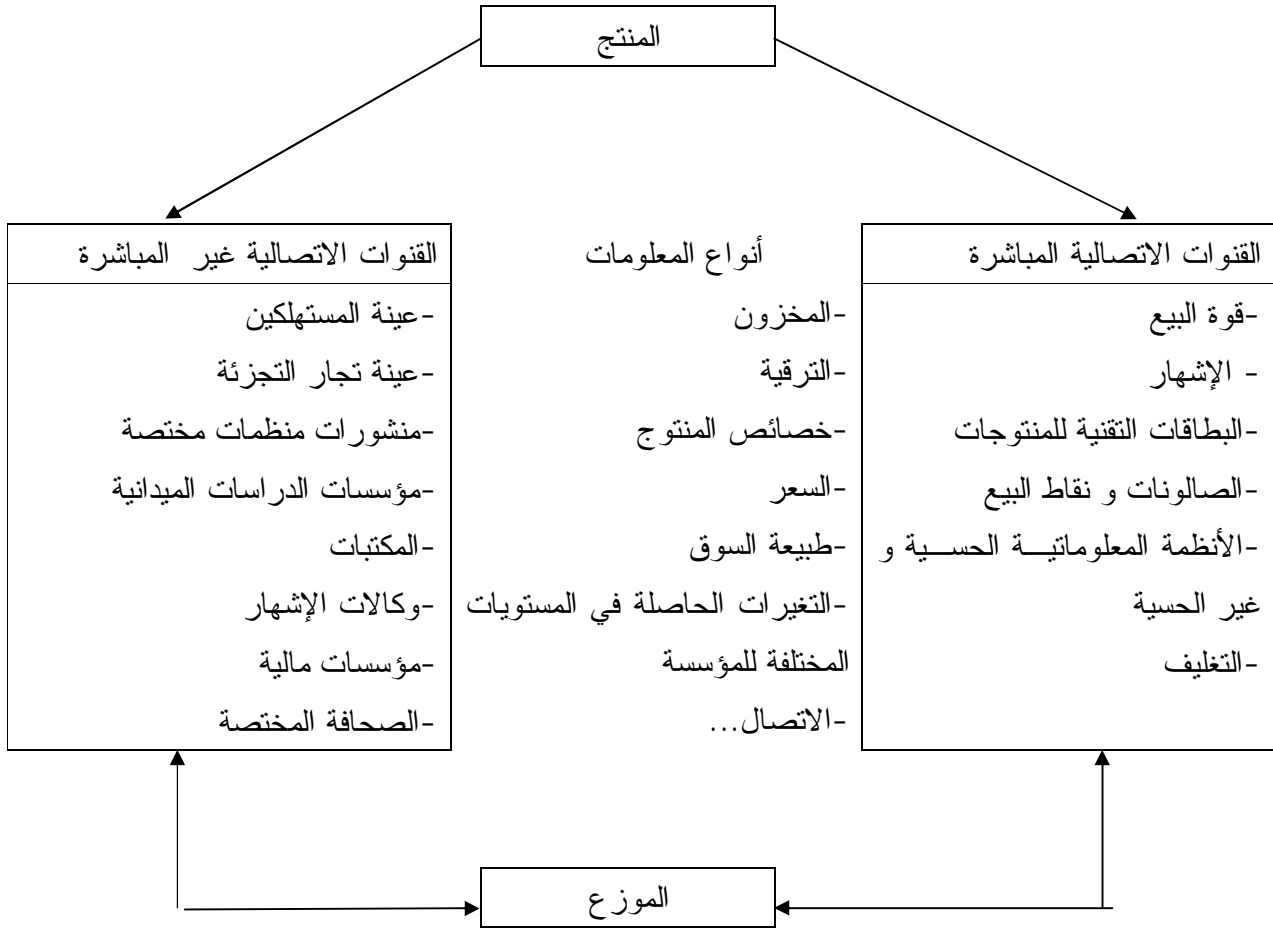
• تطور السوق: في كثير من الأحيان يخطئ المنتج في دراسة السوق، في تحديد المتغيرات بشكل دقيق و صحيح مما ينتج عنه خطط إستراتيجية غير نافعة تؤثر سلبا على مبيعات القناة التوزيعية و يؤدي إلى تصادم للمصالح بين المتعاملين و المنتج، لذا يتوجب عليه إعادة النظر في شروط التعامل بينهم. باختصار، فإن على المنتج مراقبة قنواته التوزيعية بشكل دائم و على مدار الساعة، و محاولة تسوية الاضطرابات الخفيفة التي تنشأ قبل أن تؤدي إلى نزاعات حادة تضع القناة في خطر الزوال.

### 3/ الأنظمة المعلوماتية:

إن البيئة التسويقية اليوم أخذت مكانها في الطريق السريع نحو التطور، و أصبحت بشكل رهيب ذات تعقيد لا يمكن فهمه بالطرق التقليدية، ذلك أن مصادر المعلومات تعددت و أصبح من الصعب إحصاؤها. هذه المصادر نجمت عنها تدفقات متشابكة كونت ما يمكن تسميته بالدورة المعلوماتية للاقتصاد. و على المؤسسة اليوم أن تسعى جاهدة كي تكون طرفا في هذا النظام المتسارع، و أن تواكب مستويات التطور، حيث كثيرا ما تتداول على أسماعنا مفاهيم جديدة أصبحت تكون أساس قيام الأعمال اليوم: إدارة المعارف، إدارة الكفاءة... والأنظمة المعلوماتية أحد هذه المتغيرات الجديدة، و التي تعمل كل مؤسسة على إدماجها ضمن وظائفها الأساسية ليس لكسب الوقت و الجهد فحسب بل لكونها جزءا من الإستراتيجية. و المنتج أصبح يعي أهمية هذه الأنظمة و راح يعتمد عليها في تسيير قنواته التوزيعية و إدارة مختلف التعاملات أيضا. إذا على المنتج أن يبقي قنواته المعلوماتية مفتوحة أمام المتعاملين، ذلك لتفادي سوء الفهم الذي قد ينشأ من تفسير بعض العمليات بشكل خاطئ، و يعمل على جعل العملية الاقتصادية أكثر مرونة و شمولاً. من بين مصادر المعلومات التي يتشاطرها المنتج مع باقي المتعاملين نذكر:

- طبيعة المنتج و خصائصه، إضافة إلى التحسينات، التغييرات، التجديد... الخ.
- عمليات الاتصال و الترقية، المدة، الفئة المستهدفة، المخزون... الخ.
- الإشهار و الحملات الإعلانية، عمليات التمويل... الخ.

و الشكل التالي يعطي إيضاحا أكثر لما سبق:



الشكل رقم 17 \* التدفقات المعلوماتية في القناة التوزيعية\* (المصدر m.filser ص 203)

التقنيات المتطورة و الجديدة في عمليات جمع المعلومات و معالجتها، إضافة إلى القنوات الاتصالية الحديثة في إذاعة و نشر المعلومات -أنظر الفصل التالي- أصبحت من الطرق الأكثر نفعا في إرساء بؤادر العمل الوطيد بين المنتج و الموزعين/الوسطاء و التي تعمل على الحد من خطر نشوب النزاعات المختلفة، كون الاتصال أصبح أكثر مرونة، و المعلومة أكثر دقة في مضمونها و طريقة استعمالها.

و خلاصة لما سبق، إن التوزيع أصبح ذا أهمية قصوى في إدارته، تمكنه من لعب دور استراتيجي هام، والمؤسسة اليوم - المنتجة خاصة- تشعر بثقل هذا المتغير التسويقي مما يجعلها تخرجه من دائرة المزيج التسويقي إلى حلقة الحسابات الإستراتيجية الطويلة المدى. حيث أن المنتج لم يعد يملك السلطة التامة و المطلقة التي كان يتمتع بها في المراحل الأولى من تاريخ بداية التوزيع، كعمل مستقل عن باقي عمليات المؤسسة، كون الاقتصاديات الحديثة تتبع مسارا سريع التطور اكتسبت من خلاله مؤسسات التوزيع صورة مميزة و علامة منفردة و أكثر وفاء، وقدرات مالية ومادية و بشرية معتبرة قد تفوق في كثير من الأحيان تلك

التي تتمتع بها المؤسسة المنتجة. إلا أن الأنظمة المعلوماتية أعطت متفسا جديدا للمنتج و فرصة للأخذ بزمام الأمور من جديد، كون هذه الأنظمة تمثل هي الأخرى أداة هيمنة و قوة قد تعيد المنتج إلى مركز القيادة.

## الفصل الثالث الأنظمة المعلوماتية :

خلال الخمسينيات الأخيرة من القرن الماضي، شهدت الأنظمة المعلوماتية تطورا سريعا، حيث تسابقت جميع العلوم وميادين العمل على إدماج هذا المتغير الجديد في وظائفها الأساسية و الإدارية. و إدارة الأعمال، خاصة منها الوظائف التسويقية ، أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأنظمة المعلوماتية في دراسة بيئة الأعمال أو البيئة التسويقية التي باتت تتسم مؤخرا بالتعقد و التطور السريع، و الناتج عن ذلك تشابك حاد للتدفقات المعلوماتية و عظم حجم مصادرها. و مما لا شك فيه، أن على المؤسسة اليوم - في سباقها مع الزمن لملاحقة الأهداف المسطرة - العمل على وضع خطط إستراتيجية فعالة لمواجهة ما يمكن تسميته بالأخطار السوقية .

سنعرض في هذا الفصل أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة في دراساتها و تطبيقاتها، و المورد الأساسي للأنظمة المعلوماتية: " المعلومة ". فالمعلومة هي المادة الخام لكل وظيفة مهما كانت، فلا يمكن لرجل الأعمال أن يبني قراراته وهو يجهل ما يدور في بيئة أعماله، أو لرجل التسويق أن يضع تقاريره إن كان بعيدا عن التغيرات الحاصلة في السوق.

### المبحث الأول المعلومة، مفاهيم و مصطلحات:

كثير هم الذين يجهلون شكل المعلومة أو مصادرها، وأكثرهم يجهل تفسير مضمونها، و معظمهم لا يعلم بتواجدها، و إن كان فلا يستطيع رصدها. لماذا؟

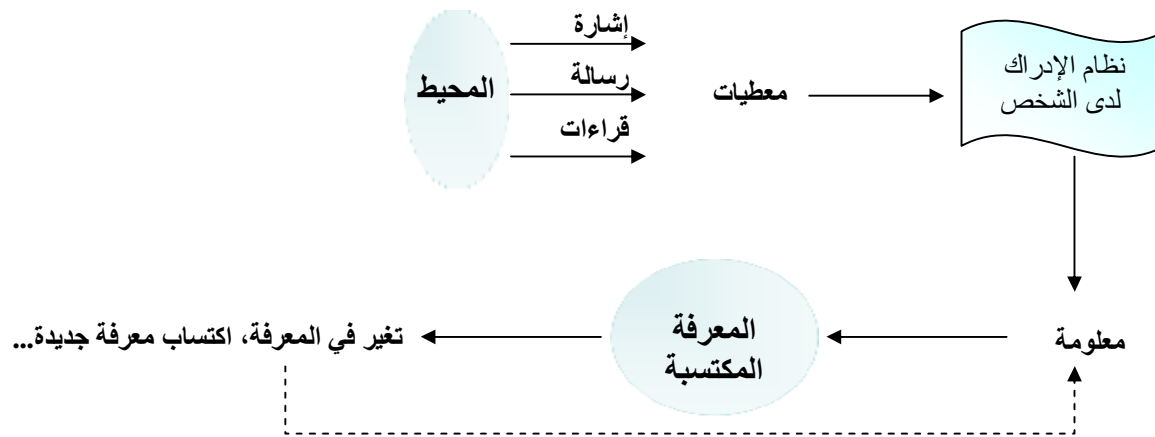
لأنه، أولا لا يوجد اهتمام بها فقد يعتبرها البعض أساس قيام أعمالهم كسماسرة البورصة، و قد يتجاهلها آخرون لأنها لا تمت بصلة إلى أعمالهم، فقد يعتبرها الطبيب النفساني مهمة لأنها ركيزة في التحليل، و قد يغفلها المنتج لأنها ليست مادة أولية في الإنتاج. لكن الجميع اليوم دون استثناء غير اتجاه بوصلته نحو البحث عن المصادر المعلوماتية، بل و لقد أصبح الأمر أكثر من بحث، تسابق، منافسة شديدة على الوصول إلي المعلومة بأي شكل كان، لأنها و ببساطة أصبحت أساس قيام الأعمال. ثانيا ظهور المعلومة في أشكال عديدة و مناسبات كثيرة يجعل الأمر صعبا في تقفي أثرها: ظهور منافس جديد، الموافقة على قانون لحماية البيئة، ظهور علامات التوزيع وانتشارها، ارتفاع سعر النفط، حرب أهلية في البلاد ... كلها إشارات قد تحمل معلومات مصيرية للمؤسسة. ثالثا الأمراض التي قد تصيب المعلومة: هل من الممكن أن تصاب المعلومة بمرض السل؟ أجل إذا كانت نوعيتها رديئة و قد تصاب بمرض السرطان إذا كان مصدرها خاطئا. هذه و غيرها من الأسباب تجعل المعلومة أولوية في عمل المؤسسة.

إن المعلومة و دورانها أصبحا يشكلان الدورة المعلوماتية الاقتصادية، فكما يحتاج جسم الإنسان إلى الدورة الدموية ليبقى حيا، كذلك الاقتصاد - و المتعاملون ضمنه - في حاجة إلى المعلومة ليبقى قائما.

## أولا مفاهيم:

في كثير من المراجع أجد دائما تمثيلا للشبكة الاقتصادية و المتعاملين ضمنها بجسم الإنسان و خلاياه. و إذا كان الدم المورد الأساسي لبقاء الجسم حيا، فالمعلومة كذلك لبقاء الاقتصاد قائما.

"المعلومة، تمثيل للواقع تستعمل لحل مشكلة أو معضلة" (Roland Marciniak, Rowe Frantz ص 5).  
إذا أراد المنتج أن يوزع منتوجه في الزمان و المكان المحددين فعليه أن يفهم واقع التوزيع و طلب السوق.  
" المعلومة هي نتيجة تؤدي إلى نتيجة" (R.Reix ص6) فالنتيجة الأولى تعبر عن معطيات، إشارة، أو مجموعة من المؤشرات، و النتيجة الثانية تعبر عن تمثيل النتيجة الأولى ضمن إطار معرفي. أي أن النتيجة الأولى تحقق لنا شرط إدراك الرسائل (الإشارات) المنبعثة من المحيط و الثانية تحقق لنا شرط تغيير المستوى المعرفي عند إدراك الرسالة. و للتوضيح أكثر، لكي يكون هناك محل لوجود المعلومة يجب أن تحدث فرقا في إدراكنا للمتغيرات و المؤشرات الخارجية بحيث تحدث فرقا آخر في المعرفة المكتسبة.



### الشكل رقم 18: الفرق بين المعطية ، المعلومة و المعرفة \* (من إعداد الطالب ) .

في تعريف آخر لـ Marc Donough (R.Marciniak, F.Rowe ص6) فإن "المعلومة هي حالة تواجد أي، لمشكلة و مجموعة من البيانات " لا فائدة من المعلومة إذا كان مضمونها لا يعالج هدفا معينا. يجب أن يتواجد هدف لهذه المعلومة ليصبح مضمونها قابلا للمعالجة و التحليل، و تكون النتائج محل تراكم معرفي كما هو الحال في التعريف السابق.

### 1/ أنواع المعلومات:

في دراسة قام بها H.Lesca & E.Lesca (ص13) لتحديد مفهوم المعلومة لدى عدد من العاملين في وظائف مختلفة (محاسبة، تسويق، تسيير المخزون...) كانت النتائج مذهلة من حيث تنوع الإجابات. فكل شخص أعطى مفهومه للمعلومة حسبها للمحيط الذي يعمل فيه:

\*المعلومة هي التسويق.

\* المعلومة هي الاتصال، الإشهار...

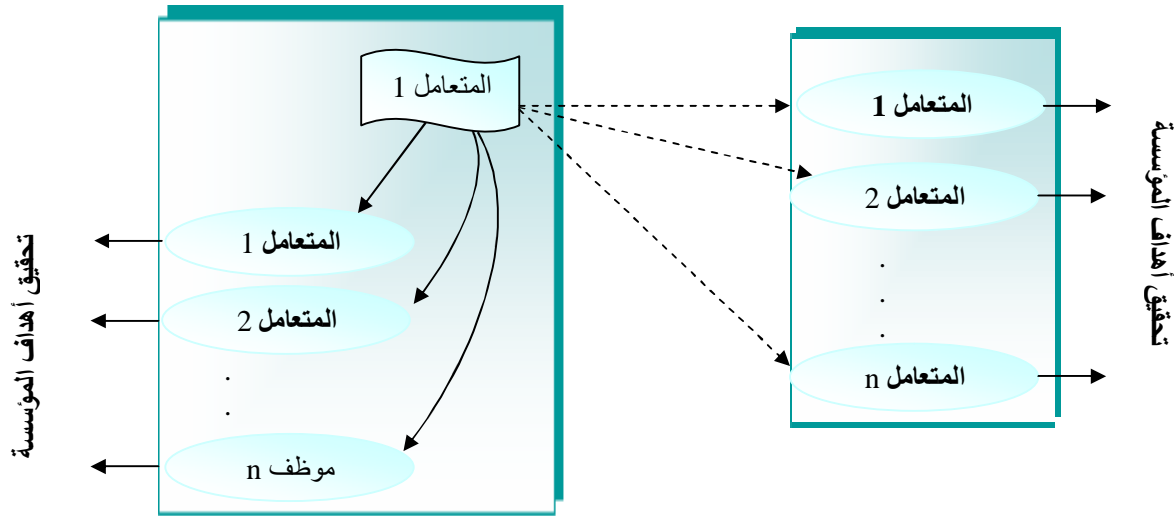
\* المعلومة هي الملفات ...

هذا الوضع يؤكد أن المعلومة تتواجد في كل مكان و مجال، في حين أن الكثير يصفها في إطار ضيق: محيط العمل الخاص بهم. ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن عدم فهم ماهية المعلومة يرجع إلى انعدام الاتصال بين مختلف الأشخاص، حيث ينعدم بالمرّة تبادل المعلومات و الكفاءات. لذا سنحدد فيما يلي ثلاثة أنواع من المعلومة: الوظيفية (تسيير و مراقبة)، معلومات التأثير، و معلومات التوقع.

أ/ المعلومات الوظيفية: هي مجموعة المعلومات اللازمة لعمل الوظائف اليومية للمؤسسة. أهمية هذه المعلومات تتحدد أساسا في عمليات التسيير و المراقبة لمختلف النشاطات: إنتاج، توزيع، اتصال... تتميز هذه المعلومات بخاصيتين رئيسيتين:

\* الخاصية الأولى: أنها تظهر بشكل تكراري، و لها شكل محدد. لذا فهي أول المعلومات التي يتم إدراجها ضمن المعالجة الآلية.

\* الخاصية الثانية: تخضع لنظام إدارة و تقييم دائم، لتتوافق و مستويات الإدراك المختلفة للأشخاص المعينين.  
ب/ معلومات التأثير: وهي معلومات هدفها التأثير على سلوك المتعاملين المهمين بالنسبة للمؤسسة أو الأشخاص ذوي المراكز الحساسة ضمن الإدارة الداخلية. و يوضح هذا أن المؤسسة تعمل ضمن محيط داخلي/ خارجي معقد، أين تتخللها أنظمة سلوكية تحدد نسبا متفاوتة من تأثير المتعاملين ضمن هذه الأنظمة على عمل المؤسسة بشكل واضح. و التأثير على السلوك هنا يعنى أن على المؤسسة أن تحافظ على درجة من التناغم و الترابط في العلاقات المتشابكة التي تربطها مع مختلف المتعاملين.



الشكل رقم 19 \* مفهوم التأثير في النظام السلوكي \* ( من إعداد الطالب )

هذه المعلومات أيضا تتميز بخاصيتين رئيسيتين :

- الخاصة الأولى: هذه المعلومات ليست عرضية بل يجب البحث عنها.
- الخاصة الثانية أنها تأخذ أشكالاً مختلفة: رسمية أو غير رسمية (حديث الرواق، منشورات المؤسسة الداخلية...).

ج/ معلومات التوقع: و هي مجموعة المعلومات التي تسمح للمؤسسة بتوقع التغيرات المحيطية و التنبؤ بها، و التي تسمح لها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي الأخطار التي قد تنجم عنها.

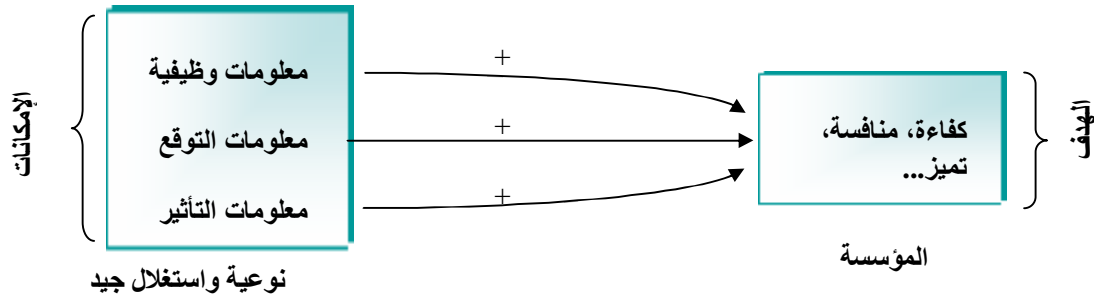
هي معلومات ذات أهمية قصوى في قيادة المؤسسة نحو الأهداف المرجوة في المدى الطويل، و الحفاظ على مكانتها ضمن بيئة الأعمال.

يتم الحصول على هذه المعلومات عادة من المراقبة المستمرة للمحيط الخارجي: اليقظة الاستراتيجية و التكنولوجية، اليقظة المحيطية ... الخ.

أهم عنصر يحدد هذا النوع من المعلومات هو نسبة عدم اليقين الذي تتمتع به البيئة التسويقية. هذه البيئة تشكل نطاق تطور المؤسسة، و المعلومات التي تحتويها يمكن أن تدعم بشكل كبير هذا التطور أو تضعه قيد الخطر. لذا فكثير من الباحثين يفضلون تسمية هذه المعلومات أيضا بـ "معلومات التطور" فهي أكثر شمولا من معلومات التوقع، لأنها تشمل أيضا معلومات ذات طابع غير توقعي و لها فائدة كبيرة في تحديد مسار تطور المؤسسة (مثل التغيرات الداخلية للمؤسسة).

خصائص تميز هذا النوع من المعلومات:

- \* الخاصة الأولى: مثل معلومات التأثير، فمعلومات التوقع ليست عرضية بل يجب البحث عنها في المحيط الخارجي عن طريق أدوات مختلفة: الاستخبارات، اليقظة، المراقبة ...
  - \* الخاصة الثانية: تتحدد في أشكال مختلفة: الصور، الإعلانات، القوانين....
  - \* الخاصة الثالثة: قد يكون مضمونها غير واضح و محيرا: عدم اليقين، كاذبة، مبهمة...
- هذه الأشكال الثلاثة توضح بشكل أكبر مفهوم المعلومة و الهدف منها، و الخصائص المميزة لها ستوضح فيما بعد "أمراض المعلومة" التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة في عملياتها اليومية.



الشكل 20 \* نموذج أولي مبسط لتحديد الأنواع الثلاثة (المصدر H. LESCA ص 20)

بعدها حددنا الإطار المعرفي للمعلومات سنقوم - باختصار - بتحديد تدفقات المعلومة الثلاثة.

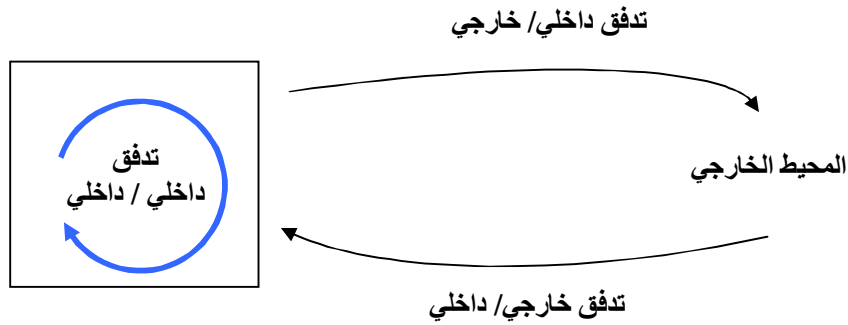
## 2/ تدفقات المعلومة:

هناك ثلاثة أنواع من التدفقات:

\* التدفقات الداخلية: تدفقات المعلومة من وإلى داخل المؤسسة.

\* التدفقات الموجهة من داخل المؤسسة إلى خارجها.

\* التدفقات الموجهة من خارج المؤسسة إلى داخلها.



### الشكل رقم 21: التدفقات الثلاثة للمعلومة (المصدر السابق ص24)

أ/ التدفق داخلي/ داخلي: يمثل تداول المعلومات من نقطة معينة إلى نقطة أخرى أو إلى نفس النقطة، ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة: تداول المعلومات التجارية، معلومات حول الإنتاج، حول الحسابات، التقارير، الاجتماعات ... خاصيتان تميزان هذا النوع من التدفقات :

\* الخاصية الأولى: معلومات موجهة لاستعمال داخلي ونتيجة عن معالجة داخلية.

\* الخاصية الثانية متعددة التوجهات: تبادل أفقي، عمودي أو جانبي.

التدفقات الداخلية تشمل، الأنواع الثلاثة للمعلومة و المذكورة سابقا، إلا أن المعلومات الوظيفية تحتل المكانة الأكبر.

ب/ التدفق داخلي/ خارجي: وهي المعلومات الموجهة من داخل المؤسسة إلى خارجها، تتمثل في المعلومات الوظيفية أو معلومات التأثير: مساعدات مالية للمعوزين، ترقية المبيعات، الإشهار، العمليات اللوجستكية... الهدف من هذه المعلومات هو الحفاظ على عمل الوظائف التسويقية بشكل سليم، ومحاولة التأثير على المتعاملين مع المؤسسة لاتخاذ سلوك ايجابي من أجل تحقيق أهدافها.

ج/ التدفق خارجي/ داخلي: وهي المعلومات التي يمكن استقراؤها من البيئة التسويقية، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسة سواء في المدى القصير، المتوسط أو الطويل.

تحتل معلومات التوقع و التطور المكانة الكبرى في هذا النوع من التدفق، وتستعمل أساسا في إعداد الخطط

الاستراتيجية.



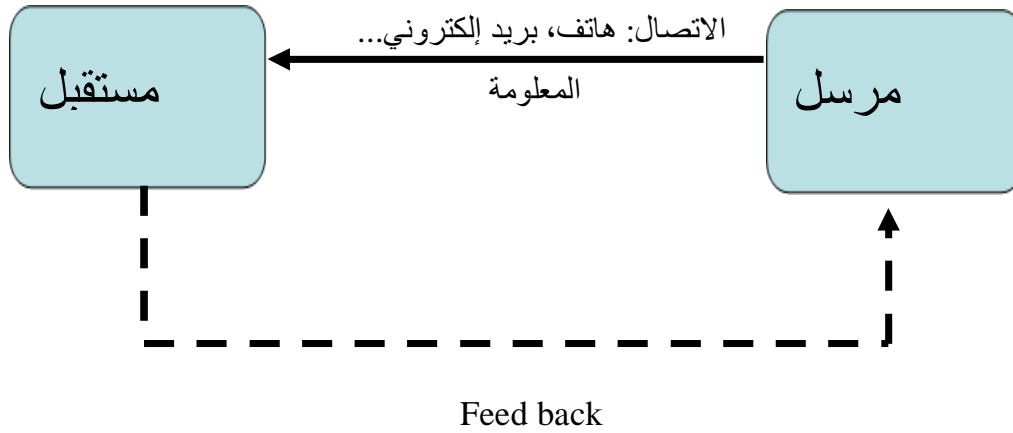
دراسة أنواع المعلومة الثلاثة و التدفقات الناتجة عنها تمكنا من وضع مصفوفة تعمل على تحديد طبيعة المعلومة و تموضعها في الزمن t.

	م . الوظيفة	م . التوقع	م . التأثير
تدفق داخلي / خارجي			
داخلي / خارجي			
داخلي / خارجي			

الشكل رقم 22 : مصفوفة تحديد المعلومة ( المصدر السابق ص 28 )

3 / المعلومة و الاتصال:

عندما نتحدث عن الاتصال، يجب التفريق بين المعلومة و الإعلام، فهذا الأخير يمثل العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات أو الاستعلام عنها. أما الاتصال فهو جزء من عملية الإعلام، يتمثل أساسا في تبادل المعلومات بين الأفراد أو مجموعة من الأفراد كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 23 \* شكل عملية الاتصال \* ( المصدر H. & E.Lesca ص 31 ) .

فالإعلام أكثر شمولاً، يتبع أهدافاً معينة و استراتيجيات محكمة. و الهدف من وراء ذلك ليس تبادل المعلومة فحسب بل الحفاظ على دوران المعلومات ضمن ما يمكن تسميته " جهاز دوران المعلومة:

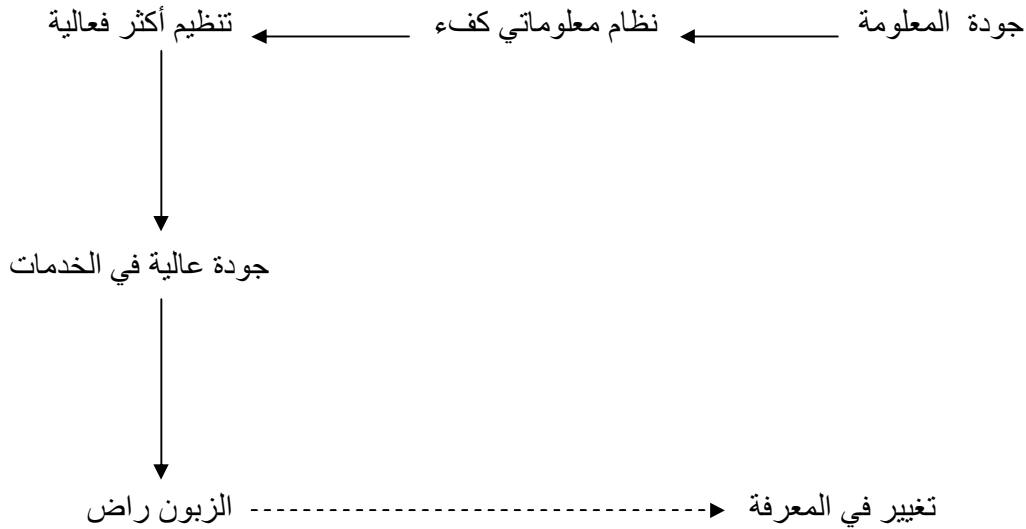
" L'apprail circulaire de l'information "

## ثانيا الغاية من استعمال المعلومة:

### 1/ بالنسبة للمؤسسة:

إن الغاية الأساسية من استعمال المعلومات تكمن في تحقيق المؤسسة لمكانة تنافسية دائمة، و لتحقيق هذه الغاية يجب استعمال المعلومة استنادا إلى أربع طرق (أو استراتيجيات) تحدد قيمة هذه المعلومة و درجة الاستفادة منها. نشرح باختصار الطرق فيما يلي:

1. المعلومة و التكاليف: نتحدث أساسا هنا عن مفهوم تكلفة المعلومة/غياب المعلومة. تتحدد هذه التكلفة بالنظر إلى الفرص الضائعة التي كان من الممكن أن تنتهزها المؤسسة لو توفرت لديها معلومات كافية: تفويت مناقصة، تفويت صفقة... نتيجة لانعدام المعلومات حول طبيعة النشاط أو سلوك المتعاملين...
2. الاستجابة: إن سرعة استجابة المؤسسة في الزمن و المكان المناسبين، تعتمد على نوعية المعلومة المحصل عليها. إذا كانت المعلومة غير مناسبة أو غير ملائمة أو لا ترضي إلى حد ما الحاجة منها، فإن أي قرار سيبنى على أساسها خاطئ، و قد يؤدي إلى تكاليف باهظة.
3. نوعية المعلومة و نوعية الخدمة: نوعية المعلومة من حيث صحتها و زمن زوال مفعولها تؤثر بشكل مباشر على نوعية الخدمات المقترحة للزبائن. إن نوعية المعلومة ستحدد نظام العمل في المؤسسة ذلك أن المعلومة الجيدة ستمنح صاحبها نقطة تميز تجعل من أدائه أكثر فعالية و من خدماته اتجاه الزبون أكثر جودة.



### الشكل رقم 24 \* تأثير نوعية المعلومة على جودة الخدمة \* ( من إعداد الطالب )

4. التجديد و التطوير: للمعلومة أثر كبير على عمليات البحث و التطوير الخاصة بالمنتوج. ذلك أن تتبع متغيرات السوق خاصة أذواق المستهلكين، و استخراج ما يمكن من المعلومات سيكون مصدرا هاما لدراسات التجديد و التطوير، لابتلاء المنتج و الرغبات الجديدة للمستهلكين - و التغيرات المحيطة الأخرى. معلومات التوقع هي الأكثر استعمالا في هذا المجال، وقد يكون لها أثر كبير إذا ما كانت القنوات الاتصالية ذات كفاءة عالية.

## 2/ بالنسبة للعمل في المؤسسة:

- يمكن تلخيص أهمية المعلومة بالنسبة للعامل في النقاط السبعة التالية:
- 1- كل عامل في حاجة ماسة إلى مجموعة من المعلومات ليقوم بوظائفه.
  - 2- كلما كانت نوعية المعلومة جيدة كان العمل أسهل و أسرع.
  - 3- كلما توفرت المعلومات بشكل كبير في الوقت المناسب كلما ارتفعت درجة الاستقلالية في العمل.
  - 4- نوعية المعلومة و الهدف منها تحدد درجة التحفيز لدى العامل في تأدية العمل.
  - 5- في كثير من الأحيان، امتلاك المعلومة يعطي للعامل شعورا بتقدير العمل، و بالتالي تقدير الذات.
  - 6- إعلام العامل بكفاءته و العرفان بمجهوداته المبذولة تكون مصدرا هاما للمعلومات، هدفها التأثير الإيجابي على سلوك العامل : للتحفيز.
  - 7- امتلاك المعلومة يرفع من درجة السلطة. تتحدد هذه المعلومة في كفاءة العامل، خبرته، مهارته في استعمال تقنيات محددة... و بصفة أكثر تحديدا تتمثل في المعرفة المكتسبة و التي تحدد أهمية صاحبها على مستوى العمل و المستوى الاجتماعي أيضا.

## المبحث الثاني أمراض المعلومة:

سنحدد فيما يلي مختلف الأمراض و الاختلالات التي تصيب المعلومة و تؤدي بدورها إلى تأثير سلبي في اتخاذ القرارات. لكن قبل ذلك علينا أن نوضح أن هذه الأمراض تختلف حسب إدراكنا للمعلومة واستعمالها، أي هناك أمراض تصيب المعلومة في حد ذاتها كمنتوج، و أخرى تصيب العملية التي تنتج عنها المعلومة (الإعلام).

### أولا أمراض المعلومة كونها المنتوج ( information =produit ):

هناك خمسة أنواع، تتحدد في كل نوع خاصية المعلومة و المرض المتعلق بها:

- المنفعة المناسبة و كثرة المعلومات.
- الوضوح و الإبهام.
- التنوع و الافتقار.
- الانسجام.
- التمثيل الملائم للمعلومة.

### 1/ المنفعة و كثرة المعلومة:

المرض المراد هنا هو كثرة المعلومات، و تعني استقبال معلومات تفوق قدرة صاحبها على معالجتها، أو أن البعض منها غير نافع و لا جدوى من دراستها. هناك نوعان من هذا المرض: كثرة المعلومات الظاهرية و التي تتجسد أساسا في كثرة الملفات و الأوراق و غيرها دون أن تحوي معلومات نافعة، و النوع الثاني كثرة المعلومات الحقيقية، و تتجسد في الحجم الكبير للمعلومات و التي يكون مضمون معظمها غير نافع، أي أن النوع الأول يمثل كثرة المصادر و الثاني كثرة المعلومات نفسها ( الحجم volume ).

يمكن أن تتحدد كثرة المعلومات أيضا في كثرة تكرار المعلومة، أي أنه يمكن لمعلومة أن تؤدي دورها مرتين، أو أن هناك معلومتين تؤديان نفس الدور. و لكن، يجب الحذر من أن تكرار المعلومة إذا كان يعني كثرة المعلومات فهذه الأخيرة لا تعني دائما تكرار المعلومة.

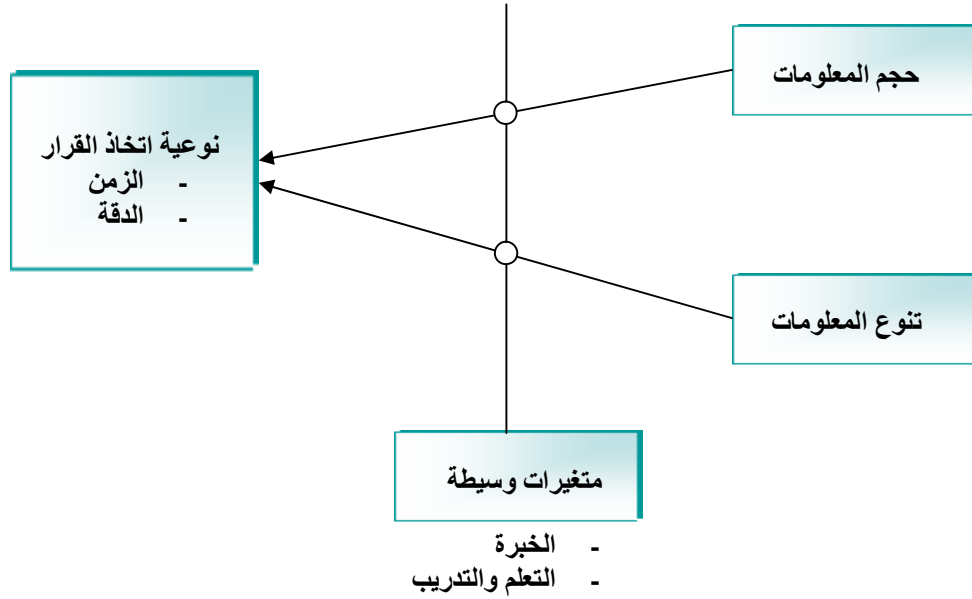
إن الأهم بالنسبة للمسير أو متخذ القرار هو اتخاذ القرارات الجيدة باستعمال أقل عدد ممكن من المعلومات، فكثرة المعلومات تؤدي إلى الأخطاء، و بالتالي إلى قرارات خاطئة أو توقيف تام لعملية اتخاذ القرار. و الخطير في الأمر أن هذا المرض يتعدى حدود اتخاذ القرار إلى الوظائف المرتبطة به، و قد يسبب:

- ارتفاعا في تكاليف الإنتاج و معالجة المعلومات.

- ارتفاع تكاليف البحث و الدراسة.

- ارتفاع نسبة عدم انسجام النتائج مع الأهداف.

- فقد صاحبها التحفيز اللازم للعمل.



الشكل 23 \* آثار حجم المعلومات و تنوعها على نوعية اتخاذ القرار \* ( المصدر H.LESCA ص 78 )

أ / لمن و متى؟

يتحدد الجواب في: لمن؟ عندما تكون هناك وظيفة أو نشاط موزع بين عدد من الأشخاص أو المساعدين. كيف ذلك؟ أنه في كثير من الأحيان يجد مساعد ما نفسه أمام معلومة لا يجد لها تفسيراً أو منفعة تذكر، إلا أنها ذات أهمية قصوى لمتعاون آخر. فالمهم في الأمر ليس وجود المعلومة غير المرغوب فيها بل في أنه في كثير من الأحيان يجد أحد المتعاونين نفسه أمام إشكالية تحديد لمن عليه إرسال المعلومة إذا ما تحصل عليها، فهو لا يقدر من هو الأجدر بين زملائه للحصول على هذه المعلومة — لا أعني بأي حال من الأحوال عند استعمال لفظ "الأجدر" تحديد الاستحقاق من الاستحواذ على المعلومة، بل في من يجد المنفعة القصوى في استعمالها. متى؟

سؤال أكثر إبهاما وتعقيدا عندما يتعلق الأمر بالمستقبل. المعلومة غير النافعة اليوم قد تكون ذات أهمية لا تقدر بثمن في وقت لاحق. لماذا يعتبر الأمر معقدا؟ لأنه لا يمكن التكهن بأن هذه المعلومة قد تكون ذات فائدة في المستقبل القريب أو البعيد.

فالكشف عن تكرار المعلومة أو كثرتها أمر صعب جدا خاصة إذا ما أضفنا عامل النوعية إلى ذلك. قد يكون الأمر أسهل مع المعلومات الوظيفية، لكنه صعب جدا، بالتدرج، عند التعامل مع معلومات التأثير و التوقع. كون الأولى تكرارية و تلقائية، شبه أكيدة، في حين تتميز الأخرى بعدم اليقين واحتمال الخطأ في تفسيرها كبير جدا.

ب/ كثرة المعلومة و الحاجة إليها:

كثرة المعلومة مفهوم يتحدد في إطار مفهوم آخر: " الحاجة إلى المعلومة ". فكل ما هو خارج هذا الإطار غير نافع. ذلك أن الحاجة إلى المعلومة تحدد هذه الأخيرة ضمن خصائص معينة: الدقة والوضوح. و لكن الأمر أصعب مما يبدو، لأنه يجب دائما التذكير أن الصعوبة في تحديد نوعية المعلومة لا تمكن في فرز النافعة من غيرها و إنما في قياس هذه النوعية بالنظر إلى الاحتياج إليها.

قد يجد المسير نفسه أمام حالة كثرة المعلومات في حين أن الوضع مختلف تماما. لأن تقدير الحالة بالنسبة للمسير تكمن في قدرته على قياس النوعية و تحديد المعلومات النافعة، و إذا كان يفتقر إلى هذه القدرة فسيجد نفسه أمام إدراك خاطئ للوضع وسيؤثر ذلك سلبا على تقديراته.

ج/ أدوات الكشف عن مرض "كثرة المعلومات":

تتم عملية الكشف عادة عن طريق المراقبة المتكررة، حيث تستعمل عينة دائمة من الأشخاص و تتم خلال جلسات ضمن مجموعات، و في حالات معينة مقابلات فردية.

\*الأسباب: الملاحظة المباشرة تمكننا من استنتاج أول الأسباب و هو انعدام إدارة المعلومة. فلا يوجد من يقوم بإلغاء المعلومة غير النافعة، أو تخزين تلك الواجب الاحتفاظ بها أو معالجتها. و يمكن حصرها في نقطتين اثنتين: النقطة الأولى: أن كثرة المعلومات سببها عجز الفرد عن معالجة الكم الهائل من المعلومات الواردة إليه، وبالتالي فهو عاجز عن تحديد أهميتها. وجود نظام معلوماتي سيكون الأنسب للقيام بهذا العمل.

النقطة الثانية: أن كثرة المعلومات سببها عدم الكفاءة في استهداف النافعة من غيرها. لهذا إذا لم يكن بمقدور الفرد تحديد النافعة من غير النافعة فسيقوم باستقبالها كاملة، و الحل في ذلك أن تضع المؤسسة أدوات منهجية في استهداف المعلومات النافعة من غيرها.

\*الاحتياط: و كما سبق التحدث عنه قبل قليل فإن الأنظمة المعلوماتية و الدراسات التطبيقية تبقى أفضل حل لمثل هذه الاختلالات: استهداف، انتقاء و معالجة يمكن أن تخفض كثرة المعلومات و ترفع من درجة النوعية المطلوبة.

## 2/ الإبهام و الوضوح:

تكون المعلومة مبهمة عندما يجد مستعملها أكثر من تفسير لها، دون أن يحكم: أيها صحيح. و المعلومة المبهمة لا يمكن اكتشافها إلا بعد استعمالها من طرف أكثر من مستعمل:

معلومة مبهمة = معلومة + مستعمل + تفسير عديدة

أ/ الكشف عن الإيهام:

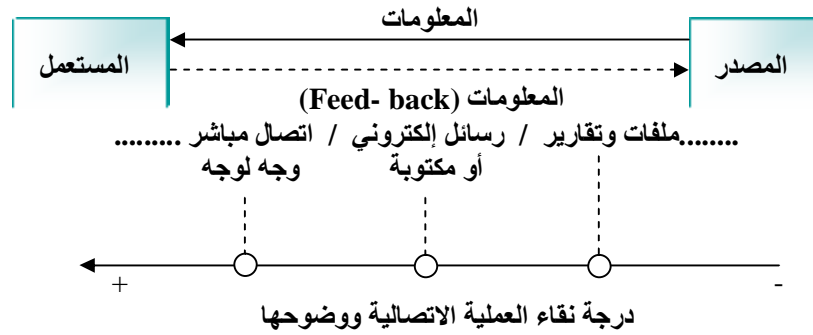
المعلومة المبهمة لا تظهر إلا بعد معالجتها، و في كثير من الأحيان يتم استعمالها دون التحقق منها، و لا تظهر آثارها إلا بعد فترة من الزمن - بعد أن تتسبب ببعض الإختلالات في وظائف المؤسسة.

ب/ الأسباب: من بين أهم الأسباب نذكر:

- فقدان المعلومة للدقة.
- استعمال لغات أكثر اختصاراً، و إشارات مبهمة في العملية الاتصالية.
- مصطلحات أكثر تقنية حيث يصعب على من لا يتقنها فهمها: لغة الحسابات، التسويق، الإعلام الآلي.
- و البحث عن الأسباب يقودنا دائماً إلى البحث عن مصدر المعلومة و محاولة تتبع مسار التبادل إلى غاية العثور على نقطة الخلل، أين تتحول فيها المعلومة إلى معلومة مبهمة.

ج/الحلول المقترحة: من بين الحلول المقترحة و التي يعمد إليها المسير أو المسؤول عن المعلومة في المؤسسة نذكر:

- إنشاء لغة موحدة للتعامل بين جميع العاملين في الوظائف المختلفة.
- الرجوع إلى مصدر المعلومة عند مواجهة أي إشكال في تحديد تفسير لها.
- أهمية مفهوم FEED BACK في العملية الاتصالية.
- اختيار القنوات الاتصالية الملائمة، فبعضها عرضة للتشويش أكثر من بعضها الآخر.
- استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في استقبال المعلومات، معالجتها و نشرها.



الشكل رقم 24 \* قنوات الاتصال و درجة نقاها \* ( من إعداد الطالب )

### 3 / التنوع و الافتقار:

إن الخطر الذي يمكن أن يصيب المعلومة هنا هو الافتقار إليها، أي أنه لا يوجد عدد كاف من المعلومات حول موضوع ما ( حول الزبون مثلاً). و مفهوم "حقل الرؤية" في هذه النقطة يعبر عن حجم المعلومات

المتحصل عليها من عملية البحث، حول موضوع معين، شخص ذي تأثير واضح على المؤسسة أو موزع وسيط... الخ - باختصار حول المتغيرات البيئية.

قد يكون حقل الرؤية ذا جدوى إذا كان يضم مجموعة كافية من المعلومات النافعة، أو ذا رداة إذا كان يفتقر إليها. حسبا لهذا المفهوم، فإنه يمكن لنا أن نضع مستويات متدرجة لافتقار المعلومة:

- المستوى الأول: افتقار حاد للمعلومات (إلى درجة انعدامها).
  - المستوى الثاني: معلومات متغيرة، لكن مختلفة و يصعب تبويبها.
  - المستوى الثالث: معلومات مفيدة و متجانسة و لكنها منتهية الصلاحية.
- ومفهوم الكمالية هنا يعني دقة المعلومة حول موضوع ما. فعلى سبيل المثال: نقول " الزبون قام بتخصيص مشترياته من المنتج A"، ظاهريا تبدو المعلومات واضحة لكن إذا دققنا النظر سنجدها غير كاملة، ذلك أنه علينا تحديد من يكون الزبون الذي قام بتخفيض مشترياته، و في أي مرحلة من الزمن، و المعلومة الدقيقة (الكاملة) تكون من الشكل: " الزبون C قام بتخفيض مشترياته من المنتج A في المدة ما بين t1 و t2 " وقد يرى البعض أنها ليست بالدقة و الكمال الكافيين، فيعمد إلى تحديد نقطة البيع فيقول " ... في نقطة البيع V".
- إذا، فكلما كانت المعلومة دقيقة كلما كانت كاملة في تحديد مضمونها و المنفعة المرجوة من ورائها. و نقول إن "حقل الرؤية" للمؤسسة ضعيف إذا افتقرت إلى المعلومات الدقيقة حول موضوع ما، و العكس صحيح بالتأكيد. و مرة أخرى يجب الحذر في التقرييق بين كمال المعلومة و تنوعها، فكمال المعلومة يعبر عن الجودة أما تنوعها فهو أشمل من ذلك، حيث يتعدى الجودة إلى مصدر المعلومة نفسه.

#### أ/ محددات تنوع المعلومات :

رغم الفرق البسيط بين كمال المعلومة و تنوعها، إلا أننا سنستعمل المفهوم الثاني لأنه أكثر تجاوبا مع النقاط الآتية. هناك ثلاث مجموعات من الخصائص و التي تحدد تنوع المعلومات: (حسب دراسات مختلفة في هذا المجال):

+ خصائص محيط المؤسسة: درجة التعقد، عدم اليقين ... فالمعلومات المتحصل عليها من دراسات للبيئة التسويقية قد تتنوع بشكل كبير إذا ما كانت درجة عدم اليقين للمحيط الخارجي مرتفعة جدا، و يسميها البعض "قانون التنوع الحاصل".

+ الخصائص التنظيمية للمؤسسة: تعقد العمليات التنظيمية تحدد درجة التنوع: درجة الاستقلالية مابين العاملين، توزع الوظائف المختلفة، التكوين الاجتماعي لليد العاملة .....

+ خصائص الوظائف في المؤسسة: درجة تكرار الوظائف، تغيرها، عامل الزمن ...

بصفة عامة، إن طبيعة المعلومات تتحدد حسب رغبة المؤسسة، أما نوعيتها فهي عامل متغير حسب الظروف المرتبطة بها.

## ب/ الأسباب وراء افتقار للمعلومات ( أو حقل الرؤية ):

يكمن السبب الأساسي في أسلوب الإدارة للمسيرين. كيف ذلك؟ إن معظم المسيرين ( لقصر الوقت أو لسبب آخر ) يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على عدد ضئيل من المعلومات، ذلك أن المبدأ هو الخبرة في بناء القرارات وليس حجم المعلومات المطلوبة في ذلك. يمكن أن يكون افتقار المعلومة أيضا راجعا إلى أسباب عرضية لا يمكن التحكم فيها:

- تقسيم العمل إلى وظائف متخصصة عديدة و معقدة في بعض الأحيان.
- هذه الوظائف قد تنعدم فيها أنظمة تسيير المعلومات و الاتصال فيما بينها.
- مما يجعل الأمر صعبا في تحديد من يملك المعلومة المناسبة، و ما هو حجم المعلومات المطلوبة.
- أنظمة معلوماتية لا تتسجم و استراتيجية المؤسسة.

## ج / الكشف عن افتقار المعلومات:

هناك عدة عوامل في الكشف عن هذا " المرض ":

- الخصائص المتعلقة بتوزيع السلطة ضمن بيئة مركزية / غير مركزية في اتخاذ القرار.
- درجة الاستقلالية ما بين الوظائف و النشاطات.
- المحيط الداخلي للمؤسسة: طبيعة معقدة.

يمكن فهم العملية أكثر بالشكل التالي:

1 – إذا كانت العملية الإدارية مقسمة بشكل مكثف،

2 – وكانت الوظائف منغلقة ( دون اتصال مع بعضها البعض )، فإن:

احتمال وجود افتقار المعلومات في الوظائف كبير. هذا و من جهة أخرى:

1 – إذا كان محيط المؤسسة الداخلي معقدا،

2 – و درجة الاستقلالية منخفضة بين الوظائف،

3 – و درجة مركزية اتخاذ القرار منخفضة، فإن:

احتمال الحصول على معلومات متنوعة كبير، و عكس ذلك فهو افتقار للمعلومات.

## 4/ الانسجام:

نقول أن معلومتين غير منسجمتين، إذا كانتا تؤديان نفس الوظيفة و لكنهما متضادتان في المفهوم أو تعطيان تقاسير مختلفة ( 180 درجة). و لا يظهر عدم الانسجام إلا حين يتم استعمال المعلومتين في حدود ضيقة جدا، كأنشاء بنوك معلوماتية مثلا. و يمكن أن يصيب المرض عددا كبيرا من المعلومات، أي أن العدد لا يقتصر على معلومتين اثنتين، بل يمكن أن يتعدى الثلاث معلومات. يختلف عدم الانسجام حسب نوع المعلومة: وظيفية، توقعية، أو تأثيرية.



المعلومات الوظيفية: في هذا النوع من المعلومات تكون نسبة وجود " المرض " ضئيلة جدا، ذلك أن عملية تسيير هذه المعلومات متكررة ويمكن التنبؤ بوجود خلل ما في المراحل الأولى.

معلومات التوقع: إن الوضع ينعكس تماما هنا، ذلك أن درجة عدم الانسجام كبيرة جدا، بل إنها الفرضية التي تنطلق منها عملية البحث عن المعلومات. فالعملية هنا تتمثل أكثر في جمع ما يمكن إيجاده من المعلومات دون تقييمها، ثم إرسالها إلى الأنظمة المتخصصة في المعالجة - في كثير من الحالات يتم تحصيل عدد من المعلومات غير المنسجمة من طرف أكثر من عميل و حول نفس الهدف (زبون، منافس...).

معلومات التأثير: الأمر في هذا النوع معقد جدا، لأنه لا يرجع إلى طبيعة المعلومات بل إلى الهدف منها- يتحدد هذا الهدف في رغبة المؤسسة في استعمال المعلومات لوجهة معينة. وقد يكون عدم الانسجام هدفا أو غاية في حد ذاته و ليس خلا معلوماتيا. وتأثير عدم الانسجام في المعلومات على عمل المؤسسة يتحدد كما يلي:

• في حالة معلومات التوقع: التأثير في هذه النقطة يمكن معالجته و الحد من خطورته، ذلك أنه كما قلنا في بادئ الأمر، إن المؤسسة تعي عند تحصيلها لهذه المعلومات، أن درجة عدم الانسجام مرتفعة، مما يمنحها فرصة لتحضير جميع السيناريوهات الممكنة.

• في حالة معلومات التأثير: تتفاوت درجة التأثير حسب طبيعة المعلومات وزمن ظهورها. فقد تكون درجة التأثير منخفضة إذا كانت المعلومات غير ظاهرة (لم يتم الكشف عنها )، في حين قد تؤدي إلى اختلافات حادة بين العاملين مثلا إذا كان توقيت ظهورها غير مناسب، ينتج عنه عدم الانسجام بين ما هو معلوم و بين ما كان مجهولا.

أ/ الأسباب: هناك أسباب كثيرة تختلف حسب اختلاف الظروف و المتغيرات المحيطة، لكن نختصر البعض منها فيما يلي:

- توزيع المعلومات بشكل عشوائي.
  - الانغلاق المبالغ فيه لبعض الوظائف: ضعف العملية الاتصالية.
  - ضعف درجة التعاون والتناسق بين مختلف الوظائف.
  - غياب مسؤول عن إدارة المعلومات.
  - تعدد مصادر المعلومات و تعقدتها.
- وقد يعني عدم الانسجام، بكل بساطة عدم نفعية المعلومات.

ب/ الكشف عن عدم الانسجام: لا تتم العملية إلا بوجود عدد كاف من المعلومات ( معلومة واحدة لا تكفي ).  
تشتمل المرحلة الأولى على تجميع المعلومات التي يشك في عدم انسجامها في مجموعة واحدة. والمرحلة الثانية تعتمد على تحليل مضمون هذه المعلومات. هناك طريقتان يتبعها المسير في ذلك:

- الطريقة الأولى: المعالجة الآلية للمعلومات المشتبه في عدم انسجامها بالاعتماد على برنامج خاص.

- الطريقة الثانية: المعالجة التقليدية عن طريق تحديد التفسير الممكن إعطاؤها من طرف مجموعة من الأشخاص حول عملية إدراكهم لهذه المعلومات - حساسية الأمر تقتضي خبرة عالية، ومعرفة واسعة في هذا المجال للأشخاص الموكلة إليهم هذه العملية.

ج/ الحلول الممكنة اقترحها: لا توجد حلول كثيرة في هذا المجال لذا سنقترح حلين اثنين:

1- إنشاء بنوك معلوماتية متجانسة حسب طبيعة المعلومات المتحصل عليها.

2- انشاء وظيفة مسؤول (أو مسير) المعلومات.

## 5/ التمثيل غير الملانم للمعلومات:

إن طريقة عرض وتقديم المعلومات مهم جدا من ناحية أن لها تأثيرا مباشرا على إدراك المستقبل و فهمه

لمضمون هذه المعلومات:

- التأثير على فعالية العمل، و التكاليف المترتبة عنها.

- التأثير على نظام الإدراك لدى العاملين، والذي سيحدد سلوكهم في العملية الاتصالية.

أ/تأثير التمثيل غير الملانم على عمل المؤسسة: يتحدد أساسا في نقطتين اثنتين:

- النقطة الأولى: وتتمثل في التأثير على التكاليف، حيث أننا في كثير من الأحيان نرصد تكاليف خفية ناتجة عن

عدم تواجد تنظيم وإدارة محكمة لمختلف تدفقات المعلومة، ومعالجتها. التكاليف تتمثل أحيانا في الاستعمال السيئ للمعلومات، أو استعمال معلومات خاطئة أو غير نافعة أو غيرها، مما يترتب عليه ضياع المجهود العملي و الزمن المصروف في عمليات التحصيل والاتصال.

- النقطة الثانية: إن التأثير غير الملانم للمعلومات يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار. ذلك أن متخذي القرار يعمدون إلى استعمال المعلومات في شكلها النهائي، أي بعد المعالجة. و التمثيل آخر مراحل معالجة المعلومات، و هو أساس و قاعدة لبناء القرارات، فهو خلاصة عملية التحليل. وقد أثبتت بعض الدراسات أن التمثيل غير الملانم يؤثر بشكل مباشر على نوعية القرارات المتخذة فيما يخص الزمن المصروف و درجة الخطر في ارتكاب الأخطاء:

- عدم تلاؤم التمثيل مع الأهداف المسطرة.

- احتمال الخطأ في اتخاذ القرارات الكبيرة.

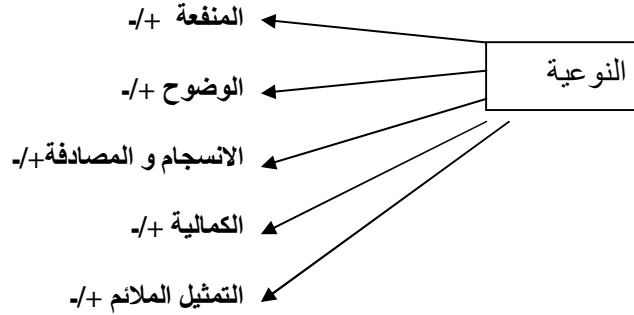
- وضع عملية اتخاذ القرار ككل في خطر "مفترق الطرق": من اتخاذ قرار واحد إلى عدة قرارات، الإبهام.

ب/ الأسباب: "من يقوم بإنتاج المعلومات يختلف عن يقوم باستعمالها، وعدم الاتصال بينهما يغير من فائدة المعلومات". هذه العبارة توضح الكثير من النقاط:

أولاً: إن انعدام التناسق بين المشتركين في عملية تبادل المعلومات سيخفض من درجة نوعية هذه الأخيرة. فالمؤسسة تولي اهتماما واسعا للوظائف المالية، التسويق، المحاسبة، الموارد البشرية ... و تغفل عن كون المعلومات وإدارتها هي وظيفة لا تقل أهمية عن سابقتها.

ثانيا : إن العادات في العمل (الروتين) تحتم على العاملين العمل بنفس الطريقة واستعمال نفس المعلومات وبنفس الأشكال المعتاد عليها ( مفهوم الانغلاق المتحدث عنه سابقا ). أي أنه لا يوجد أي انسجام مع التطورات الحاصلة على المستوى الخارجي للمؤسسة أو على المستوى الداخلي لها.

خلاصة القول أن الحصول على معلومات جيدة ونافعة هو هدف ورغبة تطمح إليها كل مؤسسة، والكثير من المؤسسات اليوم تضع بين أيدي مسؤوليها أدوات وآليات متطورة تعمل على تقييم نوعية المعلومات المتحصل عليها، هذا التقييم سيتحدد حسب كل مستوى من مستويات دراسة المعلومة و"الأمراض" الممكن أن تصيبها.



الشكل رقم 25: \* مستويات تقييم نوعية المعلومات \* (من إعداد الطالب )

كثير من الدراسات أوضحت أن اهتمام المؤسسة لا يقتصر على نوعية المعلومات فحسب، بل يتعدى إلى تقييم نوعية مصادر هذه الأخيرة. و أصبحت الثقة في مصدر المعلومات أكثر أهمية من المعلومات ذاتها، ذلك أن نوعية الأولى ستضمن نوعية الثانية. وتبين أهمية مصادر المعلومات خاصة عند التعامل مع معلومات التأثير والتوقع (أكثر منها في المعلومات الوظيفية).

ثانيا أمراض تدفق المعلومات، الإعلام:

هناك أربعة أشكال من " الأمراض " التي تصيب عملية الإعلام:

1- عدم المصادقية.

2- صعوبة الولوج (المعلومات الشبح).

3- التشويه.

4-التغذية العكسية Feed\_Back

1 / المصادقية:

قبل الحديث عن المصادقية في تنقل المعلومات، علينا الإشارة أولا إلى شيء مهم جدا ألا وهو الجهوزية. و الجهوزية تعني أن المعلومة في عملية انتقالها لا تعيب من أي خلل فهي دقيقة، صحيحة، حالية، ومراقبة بشكل جيد. هذه المعلومة هي ناتج عملية معالجة دقيقة:

- فإذا كان هناك مراقبة لعملية إنتاج المعلومة فإن هذه الأخيرة تتصف بالجهوزية.

- هذه العملية تتبع خطوات محددة: تحصيل المعلومات ( الأولية )، تنقل هذه المعلومات، القيام بالمعالجة، التخزين، البحث...

- تتسم العملية في بعض الأحيان بالتعقيد والطول (في البعدين الزمني والمكاني).

- تقييم جهوزية المعلومات تتم عادة في المرحلة الأولى من العملية عن طريق مراقبة عمليات الإنتاج.

إن تقييم جهوزية المعلومات في المرحلة الأولى من " جهاز دوران المعلومات " أمر حتمي، لأن عدم القيام بذلك يترتب عنه خلل يمس جميع عمليات جهاز الدوران (اتصال، بحث، إنتاج، Feed\_Back...)، و ينتقل وصولاً إلى آخر متعامل " الزبون"، الذي سيكتشف عاجلاً أم آجلاً تدهور نوعية الخدمة المقدمة إثر هذا الخلل. إذا، عدم مراقبة جهوزية المعلومة تتمخض عنه الآثار التالية:

○ انخفاض نوعية الخدمة الموجهة للزبون.

○ إبطاء سرعة المؤسسة في الاستجابة إلى أي تغيرات في الطلب.

○ تمس أساساً المعلومات الوظيفية.

رغم أن مرحلة التقييم تتم في بداية الدورة المعلوماتية، إلا أنه يمكننا اللجوء إلى جهاز الدوران من أي نقطة منه، ثم التنقل إلى بدايته. وتتم مراقبة الدورة من مصدر المعلومات إلى غاية استعمالها النهائي.

السعي وراء تقييم المعلومات يؤدي بنا إلى طرح مفهوم آخر " اقتفاء الأثر"، واقتفاء الأثر يعني تتبع مجرى عملية دوران المعلومة من نقطة حصولنا عليها إلى غاية مصدرها الأساسي، والتأكد من جميع عمليات المعالجة والاتصال بشكل دقيق. ومفهوم اقتفاء الأثر يجعلنا نتساءل عن نوع الأثر لهذه الأخيرة: قد تظهر في أشكال مختلفة وإجراءات مكتوبة، كتيبات الاستعمال، برامج الإعلام الآلي ... و تختلف كثافة هذه الأشكال حسب حجم المعلومات و الإجراءات المتبعة ضمن المؤسسة.

أ / الكشف عن الحالة: أول الخطوات هي تحديد المشكلة عبر ما يسمى "استخبارات المشكلة" أي عمليات البحث والتتقيب، لكن الأمر صعب نوعاً ما، ذلك أن على الشخص الذي يقوم بهذه الاستخبارات أن يتمتع بخبرة ومعرفة واسعة في المجال. الخطوة الثانية تتمثل في المعالجة والتحليل لمختلف مصادر المعلومات وتدققها، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يقوم بتحديد حدود التحليل: أي أنه يقوم بتقسيم التدفقات إلى فئات متجانسة وأخرى غير متجانسة، ثم حسب درجة التعقد وطبيعة المعلومات، ليكون التحليل أكثر دقة.

- بعد ما يقوم بتصنيف المعلومات وتدققها، يعمد إلى تحليل كل فئة على حدة حسب المعايير المناسبة: حجم المعلومات، كيفية تمثيلها، مدى جهوزيتها...

- ثم يقوم بالتحقق من انسجام الدورة المعلوماتية ككل.

- ثم في خطوة ثالثة يقوم بتقسيم أكثر عمقا بالتحقق من العمليات والإجراءات التي تتمخض عنها الوظائف المختلفة للمؤسسة، والعلاقات التفاعلية التي تربط بعضها البعض.

إذا إن عدم جهوزية - حسب ما سبق - تمس بالأخص المعلومات الوظيفية، أما بالنسبة للنوعين الأخيرين فإن الأمر يتعلق أكثر بالمصادقية.

ب / المصادقية: تتمثل المصادقية في درجة الثقة التي يضعها المستقبل في صحة المعلومات المتحصل عليها. هذا يعني أن المصادقية تعبر عن ثقة المستقبل في المرسل، و تتبع نظرتة الذاتية.

و عدم مصادقية المرسل - وبالتالي المعلومة المرسله - مرض خطير قد يصيب الدورة المعلوماتية، خاصة فيما يتعلق بمعلومات التوقع والتأثير. لهذا فالمستقبل يصنع نوعا من التصفية عند ولوج هذه المعلومات إلى الدورة المعلوماتية، مستعينا بأدوات متخصصة (عادة ما تكون برامج إعلام الآلي خاصة progiciel) في تحديد المعلومات الجيدة من غيرها، والدراسة المعمقة لخصائص المرسل الذاتية والموضوعية لتقييم درجة الثقة.

## 2/ الولوج:

هناك نقطتان توضحان هذا المفهوم بشكل جيد:

النقطة الأولى المستعمل: تتحدد المشكلة هنا في تحديد طبيعة نقطة الولوج والتي تتواجد عادة في آخر الدورة المعلوماتية و تتعلق أساسا بالمستقبل النهائي للمعلومة.

النقطة الثانية موقف المستعمل من المعلومة: ويتحدد موقف المستعمل حسب الرغبة في استعمال المعلومة: يريد استعمال المعلومة (الرغبة) وقد يجد صعوبة في الولوج إليها، وقد لا يرغب في استعمالها لأسباب تتعلق بجهله بوجودها أو تقييمه الخاطئ لنوعيتها...إلخ.

يمكن فهم الأثر المباشر للنقطتين السابقتين في عدم قدرة المؤسسة على التكيف بشكل صحيح مع التغيرات الحاصلة (سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي)، و يصبح الأمر خطيرا إذا كان سوء استعمال المعلومة (خاصة معلومة التوقع والتأثير) سيؤثر مباشرة على وجود المؤسسة في حد ذاتها في الأسواق. والأسباب وراء ذلك متعددة، نذكر منها:

- السلوك السلبي للمستعملين إزاء وجود المعلومة، كتجاهلها أو تقييمها بشكل سيء: أسباب بشرية.
- عملية دوران المعلومات وتخزينها غير منسقة مسبقا ولا أحد يتكفل بها: أسباب تنظيمية.
- عدم توافق التكنولوجيا المستعملة في تجسيد الأنظمة مع التدفقات المختلفة للمعلومات في بعض الأحيان: أسباب تقنية (إعلام آلي...).

أ/ الكشف عن الحالة: تتم العملية عادة عن طريق تقسيم نتائج المقابلات مع المتعاملين ضمن الدورة المعلوماتية. تتمحور الأسئلة عادة حول:

- معرفة المصادر الواجب اللجوء إليها في حالة إصابة الدورة بخلل ما.
- معرفة الحالات التي تكون فيها قنوات الاتصال مشبعة.
- التكاليف الناتجة عن استعمال مصدر معلوماتي ما في شكل: الزمن المطلوب و المجهود المبذول.

### ب/ الحلول المقترحة:

- \* تحديد " طبقات المعلومات " الموجودة في جهاز دوران المعلومات.
- \* تحديد أشكال ظهور المعلومات: إشارات، ملفات، وثيقة، ملفات رقمية ...
- \* وضع منهجية تسمح بالولوج إلى المعلومات بشكل أضمن، و تبادلها بشكل أفضل...
- \* تحسيس المتعاملين الحاليين والمحتملين ضمن الدورة المعلوماتية وتكوينهم – فيما يخص تقييم المعلومات وطرق تداولها.
- \* تحديد مسؤول عن الدورة المعلوماتية.

### 3/ التشويه:

تشويه المعلومة يعني إعطاءها تفسيرا مختلفة من طرف أشخاص مختلفين ضمن قناة اتصالية واحدة:

التشويه = N شخص + 1 معلومة + N تفسير

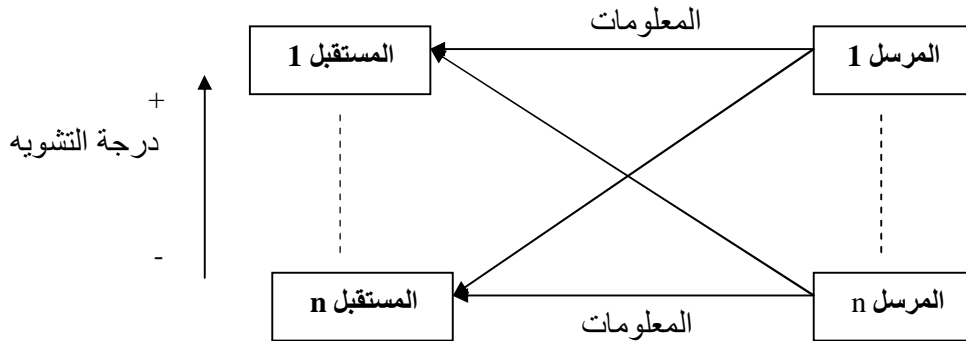
إن الاتصال يتحدد حسب ثلاث شروط ( .....):

**n** الشرط الأول: يتعلق بالخصائص التقنية والتنظيمية للاتصال، وتبادل المعلومات التي تحدد بدورها نوع القناة المستعملة.

**n** الشرط الثاني: يتعلق بالخصائص المفاهيمية التنظيمية لعملية الاتصال، أي وجود لغة مشتركة في تبادل المعلومات: مصطلحات تقنية، تسميات ...

**n** الشرط الثالث: يتعلق بسلوك المرسل / المستقبل.

إن للشرط الثاني دورا هاما في فهم معنى تشويه المعلومة، ذلك أنه لكي يكون هناك اتصال واضح بين المتعاملين يجب أن يكون للمعلومة المتبادلة تفسير واحد متفق عليه مهما تغير المستعمل. وتختلف درجة التشويه حسب عدد المتعاملين في القناة الاتصالية:



الشكل رقم 26: \* درجة التشويه في القناة الاتصالية\* (من إعداد الطالب)

أ / أسباب الحالة: هناك نوعان من الأسباب: لا إرادية، وإرادية.

1- الأسباب اللاإرادية: أثبتت بعض البحوث أن اللغة المستعملة في الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة معرضة بشكل كبير (احتمال أكثر 50 % ) إلى سوء تفاهم غير قصدي راجع إلى عدم توافق إدراكي للمعلومات المتبادلة.

2- الأسباب الإرادية: تأخذ أشكالاً مختلفة:

ü تغيير مفهوم المعلومة بالانتقال من استعمال وظيفي معين إلى استعمال وظيفي آخر: من التسويق إلى المحاسبة مثلاً.

ü تأخير إرسال المعلومة لأسباب مختلفة: اختيار الزمن المناسب...

ü توقف العملية الاتصالية تماماً (خاصة في الاتصال الأفقي).

ب/ الكشف عن الحالة: كشف التشويه في المعلومات يتم عن طريق الكشف عن أعراض الحالة. يتم ذلك عن طريق ما يأتي:

1-- تحديد المعلومات المبهمة الممكن وجودها.

2-- تحديد النظام الإدراكي للمعلومات ضمن القناة الاتصالية عن طريق مقابلات، تتمحور الأسئلة فيها حول:

+ تفسير إدراك المعلومة.

+ مدى الرغبة في التحقق من صحتها عند إرسالها أو استقبالها.

+ درجة التفطن للمعلومة المبهمة.

+ درجة النزاع حول مصادر المعلومة.

ج/ الحلول المقترحة:

\* قاموس موحد للمصطلحات تجمع كل المعلومات المستعملة في التبادلات والاتصال بين المتعاملين.

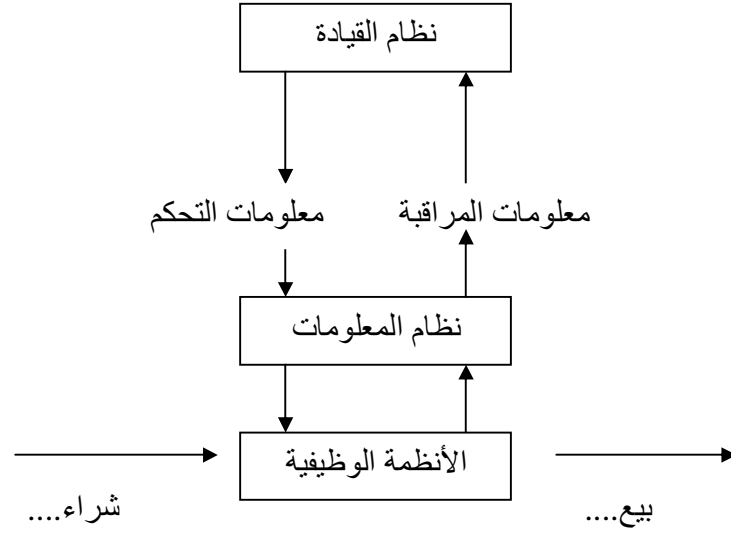
\* اختيار القنوات الاتصالية الملائمة لضمان انخفاض درجة خطر التشويه.

#### 4 / التغذية العكسية للمعلومات FEED-BACK:

يتحدد نوع التغذية العكسية FEED-BACK حسب نوع المعلومات: وظيفية، التوقع أو التأثير.

المعلومات الوظيفية: يتمثل FEED-BACK في معلومات المراقبة التي تنتج عن معلومات التحكم الواردة من

نظام القيادة للمؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 27: معلومات المراقبة كتغذية المعلومات التحكم في نظام قيادة المؤسسة ( H & E. Lesca ص171)

"والمرض" المتوقع في هذه الحالة هو اختفاء معلومات المراقبة في القيادة بكل بساطة. فمعلومات التحكم هي أساس وجود العملية القيادية، والقول يختلف بالنسبة لمعلومات المراقبة ذلك أنها تظهر في وقت لاحق، قد يتأجل لأسباب مختلفة نذكر منها:

n مرحلة تواجد المؤسسة من منحنى دورة حياتها.

n طبيعة قطاع الأعمال التي تعمل فيه.

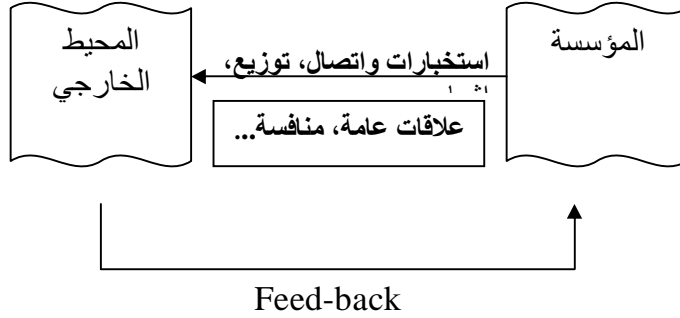
n حجم المؤسسة.

n ثقافة المجتمع التي تحدد النماذج السلوكية للمتعاملين.

معلومات التأثير: يتمثل feed-back في تحديد السلوك المرجو من العملية الاتصالية - تأخذ أساسا شكلها في القنوات العمودية. والسلوك المرجو هنا يتحدد حسب الهدف من ورائه، فقد تعتمد المؤسسة إلى تحفيز عمالها على زيادة الإنتاجية عن طريق المكافآت مثلا، كما أنها يمكن أن توقف سلوكا سلبيا معينا عن طريق فرض عقوبات صارمة - والمعلومات هنا تصبح أكثر تعقيدا ذلك أنها تتحدد ضمن نموذج ونظام سلوكي أكثر منه معلوماتي.

معلومات التوقع: تحديد شكل feed-back في هذا النوع صعب جدا، ذلك أن درجة عدم اليقين مرتفعة، و من الصعب التكهن بسلوكيات المتعاملين الخارجيين (موزعين، زبائن، سماسرة،...)، ويتمثل أساسا في المعلومات المتحصل عليها جراء عمليات اتصالية تقوم بها المؤسسة ضمن المحيط الخارجي، لا تعتمد إلى التأثير على السلوكيات بل في تسجيل هذه الأخيرة وتحديد التغييرات الممكن أن تستجد في المستقبل القريب أو البعيد (نظام إثراء المعرفة).





- سلوكيات فردية أو مؤسسية
- إثراء معرفي حول متعامل، متغير..

الشكل رقم 28 : \*feed-back في التبادل داخلي / خارجي حالة معلومات التوقع \* (من إعداد الطالب).

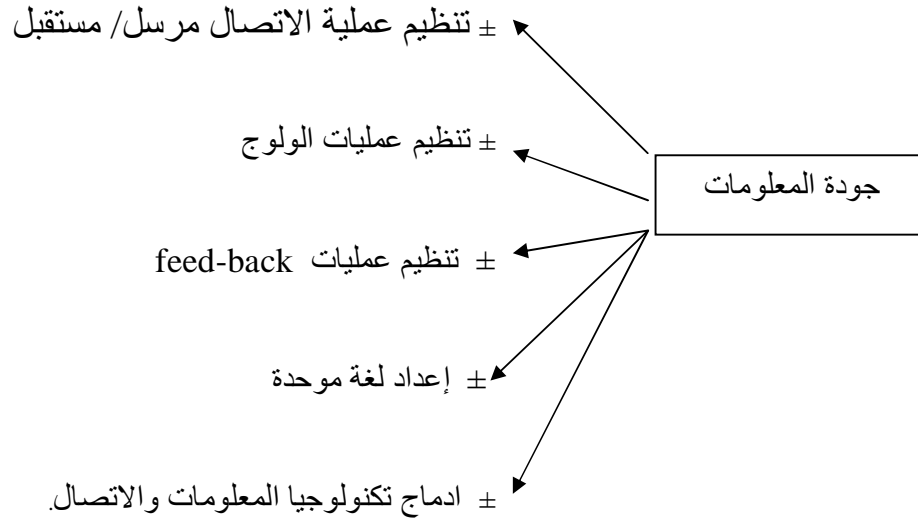
عموما فإن غياب feed-back يشكل خلافا في النظام المعرفي للمؤسسة، ذلك أنه يشكل النتائج المرجوة من وراء العمليات المختلفة (في جميع الوظائف) التي تقوم بها. إلا أنه حتى في وجود feed-back فإن المعلومات قد تتعرض للحالات السابقة ذكرها (حول الأمراض التي قد تصيب المعلومة)، وتتغير درجة النوعية حسب نوعية القيادة الاتصالية و مصداقية المصدر بالدرجة الأولى.

آثار غياب feed-back في المؤسسة لا ترتد على عمل المؤسسة فحسب، بل على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين التي قد تؤدي إلى انعدام الاتصال وفقدانهم التحفيز اللازم للقيام بوظائفهم.

#### 5 / تقييم نوعية الاتصال:

لقياس نوعية الاتصال نعتمد إلى استعمال الاستمارات بأسئلة محددة و دقيقة تصف جودة المعلومات ودرجة نقاء الاتصال في كل جزء من الدورة المعلوماتية. هذه الأسئلة تنتهي إلى مؤشرات ذات دلالات هامة في تحديد شكل الدورة والتدفقات الناتجة عنها، و تتمحور حول:

- n مفهوم الاتصال و الغاية منه.
- n طبيعة العلاقات التي تربط مختلف المتعاملين ضمن الدورة المعلوماتية.
- n جودة الاتصال الأفقي/العمودي.
- n درجة الثقة المعتمدة في تحديد نوعية المصادر.



الشكل رقم 29: \* مؤشرات تقييم جودة ونوعية الاتصال\* (من إعداد الطالب) .

إن أهمية توضيح المعلومة و جودة الاتصال، هي نقطة تحول في فهم طبيعة العمل في المؤسسة، وتفسير الأسباب في تراجع فعالية الوظائف، و التي لا تمت بأية صلة بطريقة تأدية الوظائف بل في فهم المعلومات المحيطة بهذه الأخيرة.

### المبحث الثالث الأنظمة المعلوماتية:

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم النظام المعلوماتي والعناصر المكونة له، و طبيعة عمل هذه الأنظمة وغيرها.

#### أولا مفاهيم:

إن الأهداف من وضع الأنظمة المعلوماتية تختلف بشكل كبير، ما يجعل أمر تعريفها صعبا، من ناحية أن مجالات الاستعمال غير متجانسة و محيط الأعمال معقد جدا. لذا سنعرض أهم التعاريف المتعارف عليها و الممكن أن تعطي صورة واضحة لهذا المفهوم – إلا أنه لا يفهم من ذلك أن هذه التعاريف ستضع النظام المعلوماتي في إطاره المفاهيمي الكامل، بل سيكتمل ذلك بعد فهم عمل هذا النظام و الهدف من وراء إنشائه.

● التعريف الأول: هو نظام مستعمل – آلة مدمج ضمن وظيفة معينة، هدفه إنتاج المعلومات التي تساعد الأفراد في تسير هذه الوظيفة: تسير وإدارة، اتخاذ القرار، تنفيذ الأعمال ... يستعمل هذا النظام أجهزة الإعلام الآلي، نماذج و بيانات مختلفة في التحليل، التخطيط، المراقبة واتخاذ القرار (Davis, Olsen, Ajenstat, Peaucelle)

• التعريف الثاني: النظام المعلوماتي عبارة عن مجموعة العمليات التنظيمية و التنسيقية لمختلف التطبيقات المرتبطة بعمل ما: الإعلام، الأفراد، التكنولوجيا... و ذلك لتحقيق الأهداف المسطرة ( F.Rowe et R.Marciniak ص 7).

• التعريف الثالث: هو عبارة عن مجموعة منظمة من المصادر: آلات، برامج، أفراد، معطيات و بيانات، إجراءات ... الغاية منها هو تحصيل المعلومات، معالجتها، تخزينها، و تبادلها ( في شكل صور، قراءات، أشكال هندسية، نماذج رياضية...) داخل المنظمة (R.Reix ص 48).

• التعريف الرابع: هو لغة اتصال داخل مؤسسة الهدف منها هو تبادل معلومات موضوعية صحيحة و نافعة حول بعض خصائص وظيفة ما في الماضي و المستقبل بطريقة سريعة و اقتصادية. أجزاء هذه اللغة تتشكل أساسا من معطيات و بيانات تأخذ مفهومها في ميكانيزمات العمل التي يقوم بها الإنسان في حوار مع الآلة، و التي تحكمها قواعد محددة ( يضعها الإنسان ) ضمن فعالية العمليات المتكررة للمؤسسة (Peaucelle ص 30)

• التعريف الخامس: هو نظام اجتماعي ذو دلالات مقسمة (E & H. LESCA ص 15)

• التعريف السادس: هو مجموعة التبادلات التي تحمل دلالات معينة (Mélése ص 35)

حسب هذه التعاريف فإن النظام المعلوماتي هو بشكل عام مجموعة من عناصر تجمعها علاقات تفاعلية ذات دلالات معينة ( اجتماعية ، تقنية، إعلامية ..... )، تتبع تنظيما محددًا، الهدف منه هو التعامل مع المحيط الداخلي/الخارجي للمؤسسة في إطار تبادلي تفاعلي ( التأثير )، لإدارة أفضل للوظائف و تطور أكثر اتزانًا. إذا فإن النظام المعلوماتي يتحدد في ثلاث نقاط أساسية:

1 – العناصر المكونة لهذا النظام.

2 – العلاقات التي تربط هذه العناصر.

3 – تنظيم معين.

و الأهم من ذلك هو تحديد الهدف منه و الغاية من وراء إنشائه.

يجب التفريق بين النظام المعلوماتي و نظام الإعلام الآلي الذي يتمثل في مجموعة الآلات و البرامج.

## 1 / الهدف من وراء إنشاء الأنظمة المعلوماتية:

تأتي أهمية الأنظمة المعلوماتية من أهمية السيطرة على عاملي عدم اليقين و الإبهام الذي يتمتع بهما المحيط الخارجي ( بيئة الأعمال). هذان العاملان اللذان يجعلان مهمة المؤسسة صعبة في تحديد خصائص المحيط أو بيئة الأعمال، يضمنان درجة عالية من التعقد، و يجعلان عملية اتخاذ القرار في خطر الإخفاق.

تعقد النظام المعلوماتي يكمن في عدد العناصر المكونة له، خصائصها و كثافة العلاقات التي تربط بعضها البعض، و العلاقات التي تربطها مع المحيط الخارجي/ الداخلي للمؤسسة. ذلك أن مفهوم النظام يرتبط أساسا بتمثيل الواقع، و الذي تنبثق عنه دلالات و ميزات تحدد خصائص العناصر المكونة له. ظهور هذه الدلالات تحدد نموذجًا خاصًا لإدراكها ضمن مستويات متراتبية، حيث يرث المستوى الأعلى خصائص المستويات الدنيا، و يختلف عنها باكتسابه خصائص جديدة. يمكن تلخيص هذه المستويات فيما يلي (هناك تسعة مستويات):

- n المستوى الأول: تعريف الظاهرة وتحديد ما ضمن المحيط.
- n المستوى الثاني: تحديد حركية الظاهرة و التدفقات المنبثقة عنها.
- n المستوى الثالث: تحديد تنظيم معين لهذه الظاهرة والذي يضمن استقرارها ضمن المحيط.
- n المستوى الرابع: يتحدد في هذا المستوى مفهوم المعلومة، حيث تعتبر الظاهرة كمصدر للمعلومات.
- n المستوى الخامس: يتحدد هنا نظام اتخاذ القرار اعتمادا على المعلومات المحصلة.
- n المستوى السادس: نظام التخزين ( قد يسبق هذا المستوى اتخاذ القرار في بعض الأحيان ).
- n المستوى السابع: يأخذ النظام المعلوماتي شكله: معلومة، تحصيل، معالجة، تخزين/اتخاذ القرار/ التخزين.
- n المستوى الثامن: إمكانية تطوير النظام حيث يمكن جعل بعض عملياته آلية، وتحديد درجة معينة من الذكاء لهذا النظام.
- n المستوى التاسع: يصبح النظام أكثر مرونة وتفاعلا مع متغيرات المحيط التي تضمن تطوره(إمكانية التطور).

## 2 / الوظائف المترتبة عن النظام:

هناك أربع وظائف يتم القيام بها ضمن نظام معلوماتي: تحصيل المعلومات، تخزينها، معالجتها ونشرها. هذه الوظائف تضمن للمؤسسة عملية الاستعلام حول المحيط الداخلي/الخارجي، و عملية إعلام المحيط حول المؤسسة ذاتها. علاقة تبادلية اتصالية إعلامية تنبثق عنها خمس عمليات أساسية: الاتصال(و نقصد التواصل و ليس العملية الاتصالية)، التصفية و الفرز، الإدراك، الفعل أو التصرف، و النشر.

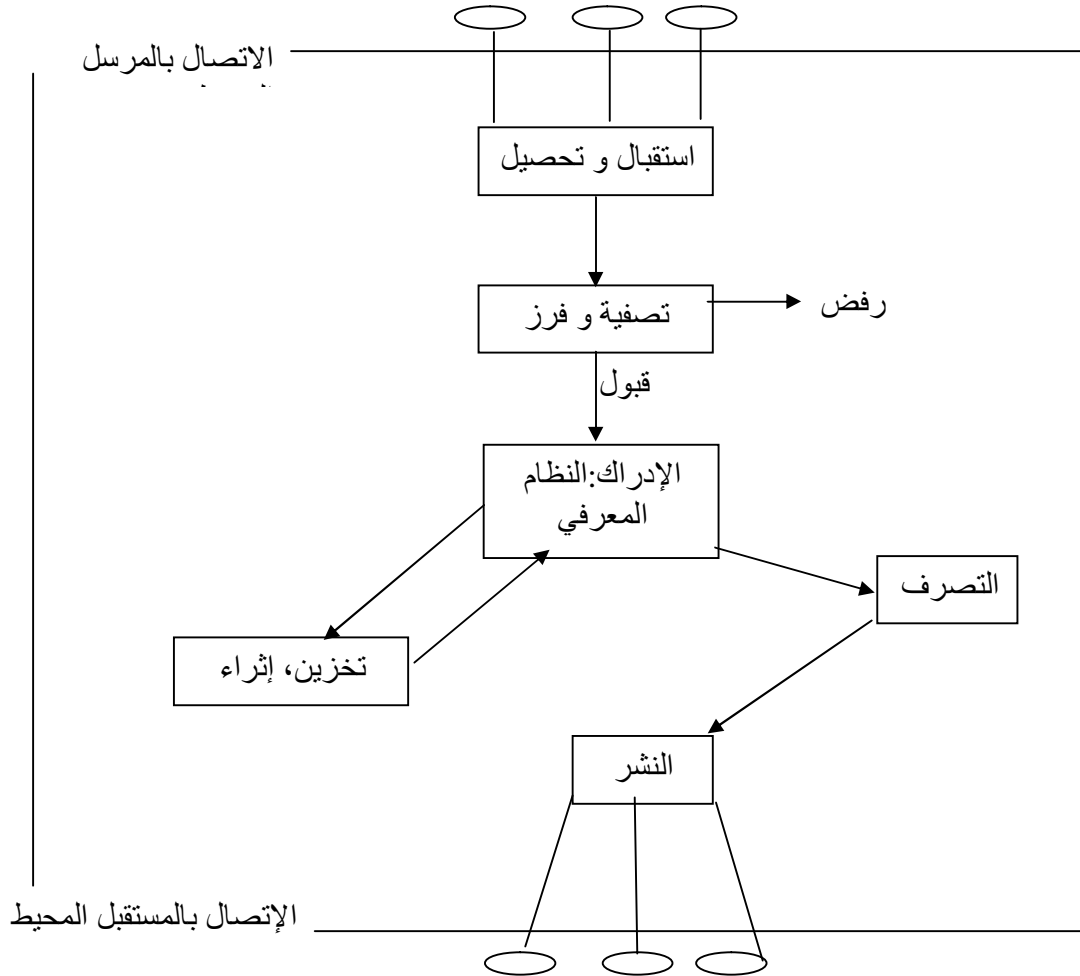
أولا الاتصال: تضمن هذه العملية التعرف على المعلومات المتواجدة ضمن نظام معين أو محيط محدد، تتطلب تواجد قنوات اتصالية استقبالية مع المصادر المعرفة، قد تكون داخلية (كالاجتماعات، التقارير...)، أو خارجية (الندوات، المؤتمرات ...). على هذه القنوات أن تكون متوفرة بشكل كاف، متنوعة وعملية في أي وقت كان. وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية مراقبة هذه القنوات خاصة الأجزاء التي تعمل " كأجهزة التقاط المعلومات " les récepteurs de l'information ."

ثانيا التصفية و الفرز: هذه العملية مرتبطة بشكل متين بوظيفة المستقبل، أي أنها تعتمد بشكل أساسي على ذاتية هذا الأخير في تحديد أهمية المعلومة، و التصفية هنا تعني عملية فرز المعلومة الجيدة ( النافعة ) من غيرها، والتي سيكون لها دور هام في اتخاذ القرار. انتقاء الأشخاص ، تحسيسهم وتكوينهم وظيفة في غاية الأهمية لتحديد المستقبل الكفاء في عملية التصفية و الفرز، لأن ذلك سيحدد درجة التناسق بين استعمال المعلومات و أهميتها لدى الشخص المستقبل.

ثالثا الإدراك: تكمن أهمية العملية هنا في تمثيل المعلومة، أي في قدرة الشخص المستقبل في إعطاء المعلومة تمثيلا صحيحا يتناسب مع الهدف من وراء تحصيلها. تعتبر هذه العملية كمستوى ثان من التصفية و لكن بدرجة أعلى من المعرفة.

رابعا التصرف أو الفعل: و تعني استجابة الشخص المستقبل عند حصوله على المعلومة.

خامسا النشر: و هي عملية إعادة إرسال المعلومة بعد المعالجة، و على المؤسسة أن توفر قنوات إرسال متنوعة و بالقدر الكافي، و الأهم من ذلك أن تكون عملية في الزمان و المكان المناسبين.



الشكل رقم 30 \* عملية الإعلام \* ( المصدر D.Guignier ص 27 )

3/ إطار استعمال النظام المعلوماتي:

استعمال النظام قد يكون من طرف شخص واحد، أو مؤسسة، أو هو نتاج تعاون بين عدة مؤسسات، و مهما كان شكل الاستعمال فإن جميع الأنظمة تعرف في ثلاثة أبعاد: البعد المفاهيمي، البعد التقني، و البعد التطبيقي. البعد الأول يحدد دور المعلومة في النظام، أما البعد الثاني فيحدد نوع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المطلوبة في ذلك، و أما البعد الثالث فيحدد وضع هذه التكنولوجيا قيد التنفيذ.

فعلى المستوى الفردي، يسمح النظام المعلوماتي ببناء نماذج ومخططات تساعد المستعمل في عملية اتخاذ القرار أو التعلم. يستعمل أساسا أجهزة الإعلام الآلي و بعض البرامج الخاصة لتحليل المعلومات (progiciels). و تتحدد طبيعة النظام حسب طبيعة الوظيفة التي يؤديها: يتحدد عند توزيع الأنشطة المختلفة بين الأشخاص، و

الخصائص المميزة لهذه الأنشطة ستحدد بدورها نوع المصادر المعلوماتية و كثافتها، و التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء النظام.

و على المستوى التنظيمي في المؤسسة، يكون النظام أكثر انسجاما، ذلك أن درجة عدم التجانس الناتجة عن تقسيم العمل ( توزيع الأنشطة ) أصبحت أقل ضررا من حيث وجود نظام معلوماتي موحد يعالج كل نشاط على حدة (ضمن عمل تبادلي واحد و متجانس). و يأخذ هذا النظام مستويات تطوره من تطور المؤسسة ذاتها، فهو يخضع إلى مفهوم الحركة و المرونة، أين تتم عمليات التعديل و التغيير حسب درجة المراقبة.

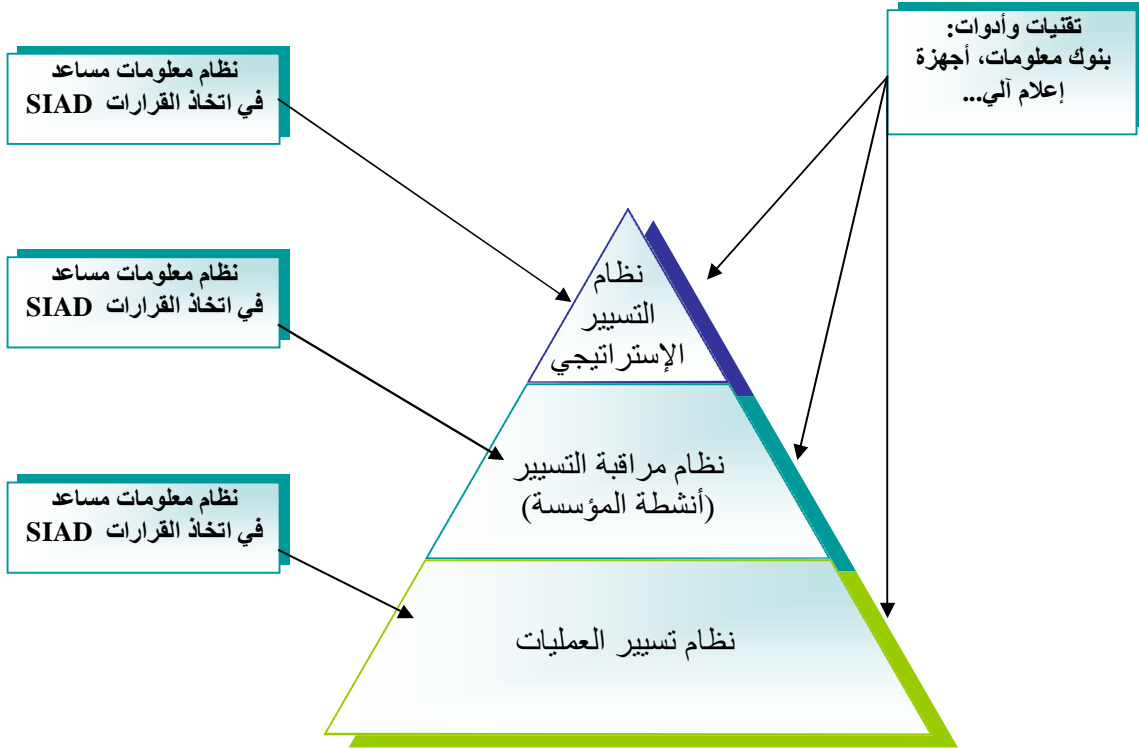
و على المستوى التفاعلي بين المؤسسات، فإن الدور الذي يلعبه نظام المعلومات يأخذ شكلا من التعاون بين المؤسسات باختلاف أنواعها ( موردون، منافسون، موزعون، وسطاء...). و الهدف من هذا النظام هو تقليص نسبة الخطر المتعلقة بالمحيط الخارجي، عن طريق إدارته بالتعاون مع مؤسسات أخرى تعمل ضمن المجال (موزعون مثلا )، و العمل على الحد من تأثير المتغير " عدم اليقين " في عملية اتخاذ القرار.

#### 4/ أنواع الأنظمة المعلوماتية:

وضع R.Anthony ( F.Rowe & R.Marciniak ص16 ) ثلاثة مستويات من الوظائف حسب طبيعة الأنشطة في المؤسسة: الوظيفة الأولى التسيير الإستراتيجي الذي يحدد الأهداف الطويلة المدى و الإمكانيات المتاحة لتحقيق ذلك، و القرارات المتعلقة بسياسة المؤسسة في الإدارة. الوظيفة الثانية مراقبة التسيير تضمن أن المصادر المستعملة في تحقيق الإستراتيجية الموضوعة قد تم استغلالها بشكل عقلاني و بفعالية أكبر، و تكون عادة القرارات المتخذة في هذه الوظيفة في إطار زمني أقل من سابقتها و تأثيرها أقل درجة. الوظيفة الثالثة و الأخيرة هي تسيير العمليات، و تتعلق أساسا بالنشاطات اليومية للمؤسسة، أين يكون عامل الزمن ضيق جدا ( يوم واحد)، و مجال اتخاذ القرار يأخذ مكانه في المدى القصير. لكل مستوى من هذه المستويات يتوافق عدد غير محدد من الأنظمة المعلوماتية.

تتحدد الأنظمة المعلوماتية حسب إمكانية برمجة القرارات، فحسب لـ " H. SIMON " هناك ثلاثة أنواع من القرارات (أنظر الشكل رقم 31) تبعا لإمكانية برمجتها أو لا. و القرارات الممكن برمجتها هي التي تتمتع إلى حد ما بصفة التكرار، لذا يمكن وضع برنامج لاتخاذ هذه القرارات و تسيير العمليات المنبثقة عنها بشكل آلي، أين يكون تدخل العامل البشري محدود جدا - يقتصر على عامل المراقبة فحسب: تعمل عادة هذه الأنظمة في العمليات الإنتاجية. أما القرارات غير ممكن برمجتها فهي تختلف حسب الهدف من إنشائها، و عمليات تجسيد الأنظمة المعلوماتية هنا متغير تابع لدرجة اندماجها في عمليات اتخاذ القرار.

تدخل القرارات المبرمجة في إطار المعالجة الآلية، أما القرارات غير المبرمجة فتعتمد على القدرة البشرية في التحليل و المعالجة بمساعدة بعض التقنيات المتاحة في ذلك كبنوك المعلومات، شبكات الإعلام الآلي .... و الشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة لاتخاذ القرارات و درجة إدماج الأنظمة المعلوماتية في كل مستوى:



الشكل رقم 31: "المستويات الثلاثة لإدماج الأنظمة المعلوماتية" (F.Rowe & R.Marciniak ص 18)  
ثانيا خصائص الأنظمة المعلوماتية:

تحدد خصائص الأنظمة المعلوماتية في نقطتين رئيسيتين، الأولى في فهم الغاية من وراء بناء هذه الأنظمة و الثانية في نمط إدارتها.

#### 1/ الغاية من وراء بناء الأنظمة :

إن تطور استعمال الأنظمة المعلوماتية من أدوات دعم للأنشطة إلى أدوات دعم للتخطيط الإستراتيجي، أعطى لهذه الأنظمة دورا جديدا ضمن وظائف المؤسسة. هذا التطور الذي منح الأنظمة ميزتين هامتين: القدرة على الاندماج في الوظائف المتنوعة خاصة منها الإستراتيجية، و القدرة على التأقلم السريع مع التغيرات المحيطة الناشئة (الداخلية والخارجية).

هناك خمسة مستويات توضح هذا التطور: الاستغلال المحلي، الاندماج الداخلي، تعريف جديد للعملية التسييرية، تعريف جديد لعلاقات الأعمال، وتعريف جديد لحلل الأنشطة.

1 – الاستغلال المحلي: وهو المستوى الأدنى لاستعمال الأنظمة المعلوماتية، يتعلق أساسا بأنشطة الاستغلال والتي يمكن برمجتها ضمن معالجة آلية: كعملية الإنتاج مثلا. تقييم كفاءة النظام عملية غير صعبة ودرجة الخطر في حدوث اضطرابات منخفضة جدا.

2 – الاندماج الداخلي: نتحدث هنا عن درجة إدماج تكنولوجيا المعلومات عامة والأنظمة المعلوماتية خاصة في أنشطة المؤسسة المختلفة ( أي لا تقتصر على تلك الممكن برمجتها)، وهذا المستوى يعالج التناسق بين مختلف الأنشطة فيما يخص عملية الاتصال وتبادل المعلومات، مما يستوجب قاعدة تكنولوجية موحدة (internet مثلا). تقييم كفاءة هذا النظام صعب لعدم التجانس الذي يطبع على طبيعة عمل هذه الأنشطة.

3 – تعريف جديد لعملية التسيير: إن المستويين السابقين يمكن اعتبارهما تطورا أساسيا في العملية التسييرية للمؤسسة. أما هنا، فالأمر يتعدى مفهوم التطور إلى إعادة تعريف عملية التسيير بشكل جذري، والغاية من وراء ذلك هو محاولة الاستفادة من التكنولوجيا المعلوماتية والاتصال إلى أقصى الحدود، فقد نجد موزعا أو وسيطا يغير من طبيعة عمله التقليدي إلى طريقة مختلفة تماما كالتجارة الإلكترونية مثلا. انسجام التكنولوجيا مع طبيعة العمل الجديد ستحدث فرقا كبيرا في تقييم كفاءة العملية التسييرية.

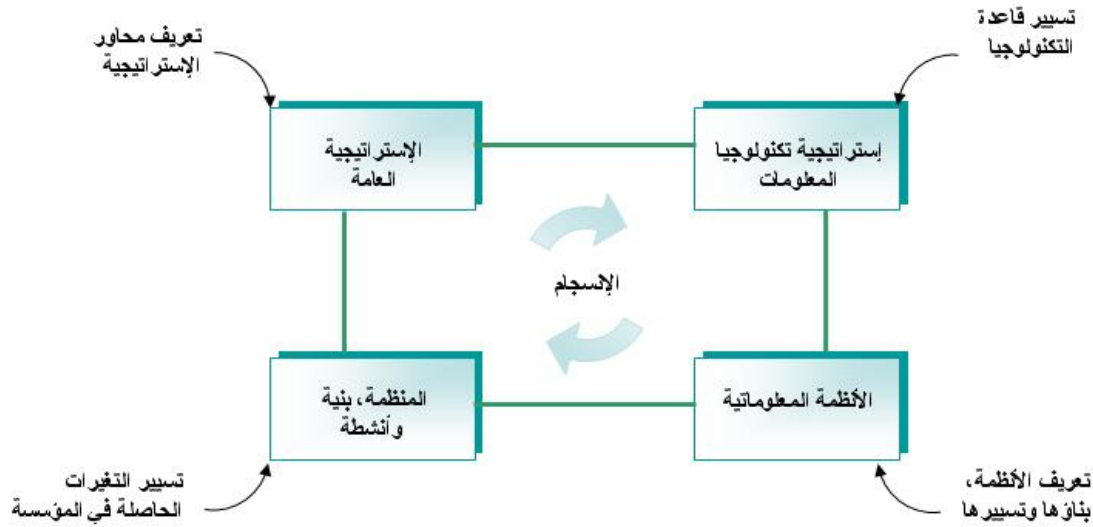
4 – تعريف جديد لعلاقات العمل(الأعمال): في هذا المستوى تتعدى العلاقات البعد الداخلي للمؤسسة إلى الارتباطات التي تحكم المؤسسة في علاقاتها مع المتعاملين الخارجيين(بنوك، موزعين ...). تتحدد الأنظمة هنا في شكل اتصالي أكثر منه استغلالي، حيث تضمن كفاءة وسرعة في التعامل وتبادل المعلومات، مع الحفاظ على الاستقلالية في اتخاذ القرار(إلى درجة ما).

5 – تعريف جديد لحقل الأنشطة (النشاطات): إن حقل الأنشطة يتحدد في إطار: تموقع المؤسسة في الأسواق، التكنولوجيا المستعملة، طبيعة المنتج... و يعتبر قاعدة للاختيارات الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة في المدى الطويل، و ارتفاع درجة كثافة هذا الحقل ستحدد كفاءة استعمال الأنظمة، ليس في مجال التسيير والإدارة فحسب، بل في المبادرة التي تقدمها في عملية اتخاذ القرار.

#### أ/ انسجام النظام مع الهدف المحدد:

بناء نظام معلوماتي جيد وتشغيله أمر في غاية الصعوبة، ليس من الناحية المفاهيمية بل من الناحية التقنية، ذلك أن أدوات الإعلام الآلي في ذلك تتطلب خبرة عالية ومعرفة واسعة قلما تتواجد بشكل دائم. و أصبح الانسجام أكثر تعقيدا بعدما أدمجت الأنظمة المعلوماتية في عمليات اتخاذ القرار والمخططات الإستراتيجية، ذلك أن تعقد النظام الإدراكي لدى البشر يصعب تعريفه ضمن نظام معلوماتي محدد. لذا فإن الكثير من الباحثين عجزوا عن وضع بنية الأنظمة المعلوماتية و بنية المنظمة في الكفة ذاتها، أي أنه مهما كانت درجة إدماج هذه الأنظمة في وظائف المؤسسة تبقى في حدود ضيقة، كلما اتجهنا نحو قمة الهرم(أنظر الشكل رقم 31 السابق).





### الشكل رقم 32 \* انسجام الأنظمة المعلوماتية مع وظائف المؤسسة\* (المصدر R.Reix ص102)

حسب النموذج الموضح في الشكل السابق، فإن انسجام الأنظمة المعلوماتية في الخطط الإستراتيجية يعرف عبر تفاعل أربعة عناصر:

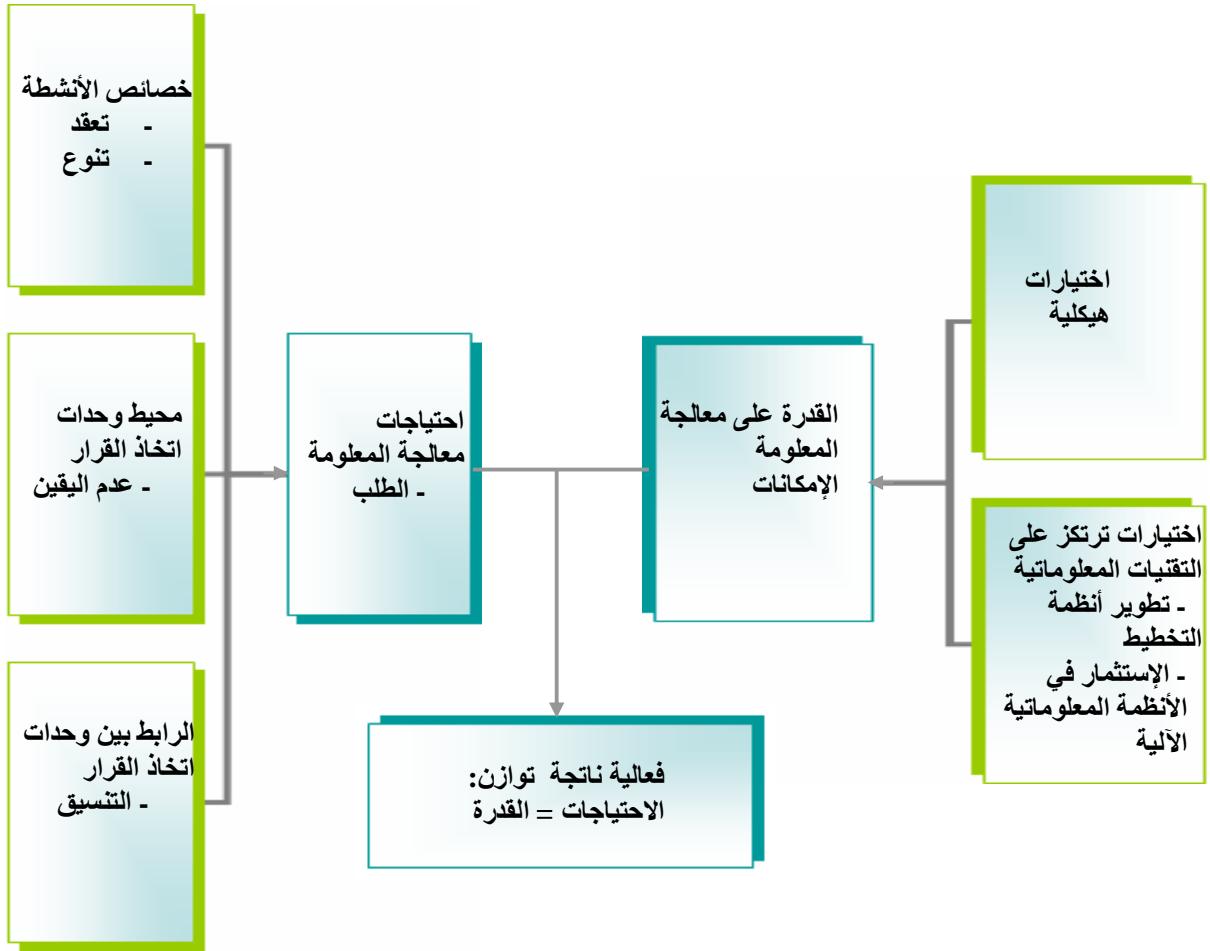
- الإستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة، والتي تمثل نقطة البداية في دورة الانسجام.
  - إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي تتوافق مع تسيير قاعدة تكنولوجيا، تتمثل أساسا في التقنيات والتجهيزات التكنولوجية التي تتوفر لدى المؤسسة أو التي تهدف إلى الحصول عليها.
  - نمط تنظيم معين، يتمثل أساسا في البنية التحتية والوظيفية، وأسلوب الإدارة المتبع في تسييرها.
  - أنظمة معلوماتية هدفها الأساسي تحصيل المعلومات، تخزينها، معالجتها وتبادلها.
- و عملية الانسجام عملية تكرارية، أي أنه يجب دائما التأكد من أن الأنظمة المعلوماتية تتفق والمناهج المتبعة في الإدارة والتسيير والأهم من ذلك أنها تخدم الأهداف الإستراتيجية.
- بصفة عامة، فإن تحديد دور الأنظمة المعلوماتية والأهداف المنبثقة عنها يجب أن تنتج عن عملية انسجام وتناغم هذه الأخيرة مع العناصر المكونة للعملية: الإستراتيجية العامة، خصائص المؤسسة (بنية تحتية، أسلوب الإدارة...) و القاعدة التكنولوجية المتوفرة.

#### ب/ نموذج التوازن بين الحاجة إلى معالجة المعلومة والقدرة على ذلك:

سنعرض مفهوم هذا النموذج في ثلاث نقاط مختصرة: النقطة الأولى شكل النموذج، النقطة الثانية مفهومه الإبهام وعدم اليقين المرتبطان بعمل النموذج، و النقطة الثالثة تعديل النموذج ليتوافق مع مفهوم التعاون بين المؤسسات.

النقطة الأولى: شكل النموذج، تم طرحه من طرف G.J.Nadler & Tushman ثم تعديله من طرف

Langel & Daft (R.Reix ص104) والشكل موضح فيما يلي:



الشكل رقم 33: نموذج تحليل التوازن بين احتياجات معالجة المعلومة والقدرة على ذلك (المصدر السابق ص 104).

ما يمكن استنتاجه من الشكل، أن احتياجات المؤسسة في معالجة المعلومات وقدرتها على القيام بذلك في نقطة توازن معينة، ستحدد فعالية عمل الأنظمة المعلوماتية، لأن تواجد أي خلل في هذا التوازن يسبب بدوره خلا في وظيفة الأنظمة. وسنوضح هاتين النقطتين (الاحتياجات والقدرة) فيما يلي:

الاحتياج إلى معالجة المعلومة: هذا الاحتياج أو الحاجة إلى معالجة المعلومة يتحدد عن طريق ثلاث عوامل:

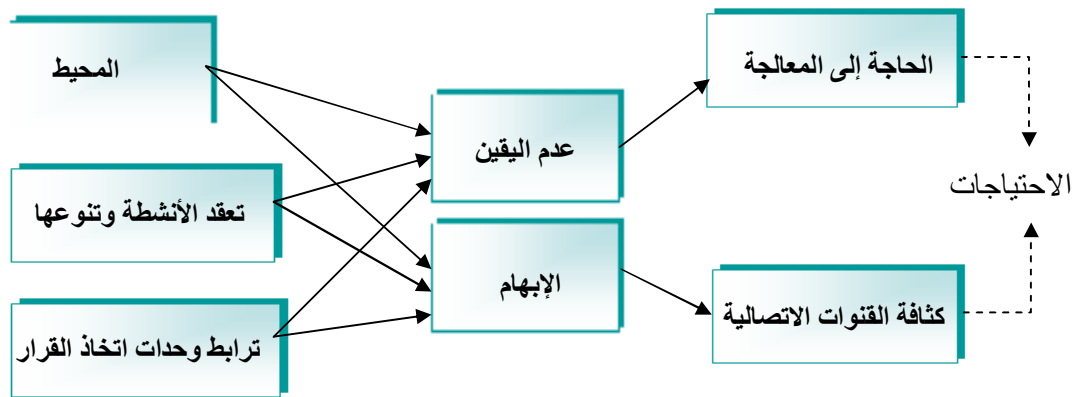
- خصائص أنشطة المؤسسة: إذا ما كانت معقدة أم لا، هل هي متنوعة أم ضيقة،...
- طبيعة محيط العمل: تتمثل أساسا في متغيرات الاستقرار، التطور، عدم اليقين، ... حيث أن المحيط الذي يتمتع بدرجة عالية من عدم اليقين يتطلب من المؤسسة تحصيل مكثف للمعلومات ومعالجة دائمة ومتكررة.
- ترابط وحدات اتخاذ القرار: نقصد بالوحدات هنا الأقسام، المصالح، الفروع.... والرابط بين هذه الوحدات يتطلب تبادل مكثف للمعلومات وذلك بنية الوصول إلى درجة معينة من التنسيق في العمل.

القدرة على المعالجة: لتلبية الحاجة إلى معالجة المعلومة، تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها المعرفية والتقنية معتمدة على التنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة، وتعمل لتحقيق ذلك على:

- تغيير الهيكل الإداري عن طريق خلق وحدات جديدة أو وظائف مبتكرة: عميل اتصال، مدير المعلومات، قسم معالجة المعلومات...

- العمل على تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة (بين مختلف الوحدات) عن طريق الاستعمال المكثف والعقلاني لتكنولوجيا الاتصال: توزيع المعرفة والخبرات حسب الطلب والاحتياج، تنظيم آلي لبعض جوانب معالجة المعلومة.... و الذي سيؤدي بلا شك إلى تحسين درجة التنسيق و رفع نسبة الاستخبارات في المؤسسة.

النقطة الثانية: مفهوم الإبهام و محله من النموذج. لقد تم تعديل النموذج من طرف Daft و Langel بإضافة عنصر أو متغير جديد «الإبهام»، و الذي يدعم إلى حد كبير مفهوم عدم اليقين. إن النموذج الأول لا يوضح إلا مفهوم التوازن بين الحاجة إلى المعالجة والقدرة على ذلك مرتكزا على عامل عدم اليقين الذي يتمتع به المحيط الخارجي، والمؤسسة في طريقها إلى تخفيض عدم اليقين، تعتمد في استعمالها للمعلومات إلى تمثيلها حسب أشكال ونماذج معينة، توضح الهدف والغاية من وراء كل معلومة. إلا أن Daft و Langel حذرا من أهمية عامل الإبهام الذي أغفله النموذج الأول والذي يمس أساسا التفسيرات المختلفة، و التمثيلات المتعددة الممكنة إعطائها للمعلومة الواحدة. و تحديد هذا الإبهام سيجنب المؤسسة خطر الانحراف عن الأهداف المرجوة من معالجة المعلومات. و باختصار فإن النموذج المعدل Daft و Langel يركز على أهمية التوازن ليس فقط بالنسبة لحجم المعلومات المطلوبة وإنما بالنسبة إلى نوعيتها على حد سواء (إدارة محكمة لقنوات الاتصال ومراقبة دائمة تضمن إلى حد ما انخفاض درجة الإبهام)، و الشكل التالي يوضح النموذج المعدل:



الشكل رقم 34: \* الخاصية المزدوجة للحاجة إلى معالجة المعلومات (المصدر السابق ص 106).

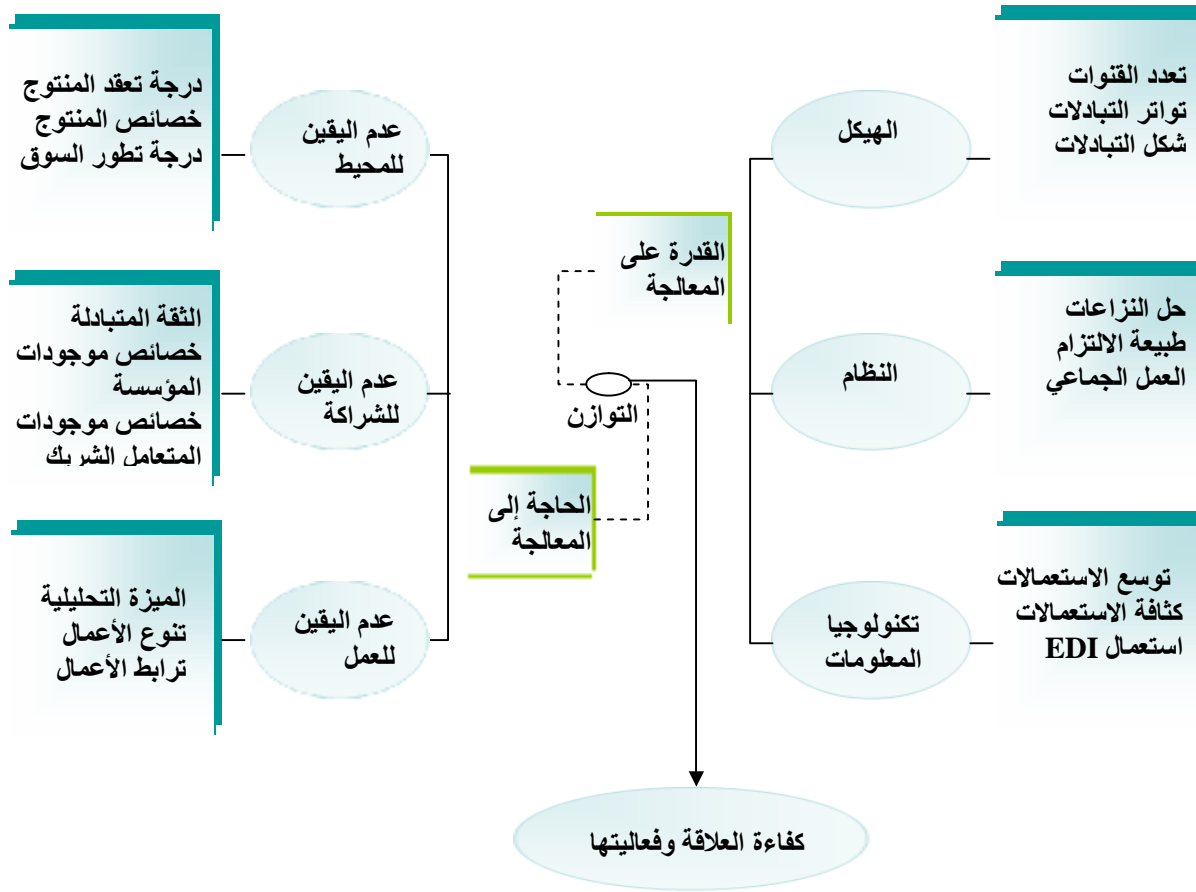
إن الفكرة من وراء هذا الشكل تتضح في أن القنوات الاتصالية تلعب دورا هاما في معالجة المعلومات وتحديد الحاجة منها، ذلك أن تحليل هذه القنوات وتقسيمها سيضمن انتقاء أفضل، في تحقيق الأهداف المرجوة.

النقطة الثالثة: تعديل النموذج ليتناسب مع العلاقات التي تربط المؤسسة بمتعاملها. إن عمل هذه العلاقات يتمحور حول تبادل المنافع بين مختلف المنتسبين ضمن شبكة الأعمال، و تكون الأنظمة المعلوماتية الاتصالية خاصة الحلقة الرابطة لهذه الشبكة، ويصبح الهدف من معالجة المعلومات ضمان فعالية وفاعلية النشاط الداخلي

للمؤسسة، و الحفاظ على مستوى الاستقرار والانتفاع المتبادل في علاقاتها وارتباطاتها مع المتعاملين ضمن بيئة الأعمال.

قام كل من N.Venkatramen و M.Bensaon بتعديل النموذج ليتناسب والمفهوم السابق معتمدين على تحديد ثلاثة أنواع من عدم اليقين في تحديد الحاجة إلى المعلومة:

- عدم اليقين المتعلق بالمحيط الخارجي (بيئة الأعمال) و الذي يحدد طبيعة العلاقة: تعقد المنتج، تنوع الاستجابات، سرعة تطور السوق...
  - عدم اليقين المتعلق بالشراكة مع المتعاملين حسب وجهة نظر المؤسسة، وتتحدد أساسا في درجة الثقة الموضوعية في كل من العلاقة، المتعامل، و خصائص الاستثمارات التي يقوم بها كل منهم في توطيد علاقة العمل التي تربطه بالآخرين.
  - عدم اليقين المرتبط بالعمل يتحدد حسب الميزة التحليلية لهذا العمل: بتنوع العمليات والإجراءات المتخذة، و طبيعة الارتباطات التي تحكم العلاقة بين المتعاملين.
- و الشكل التالي يعطي صورة أوضح للأمر:



الشكل رقم 35: تعديل النموذج ليتوافق مع مفهوم الشراكة \*(المصدر السابق ص 107)

القدرة على معالجة المعلومة تأتي من القدرة على إدارة الشراكة بين المتعاملين وهو ما يوضحه الشكل (فوق):

- إدارة هيكلية للعلاقات: تتحدد في كثافة قنوات الاتصال و تعددها، وتبادل المعلومات.
- إدارة تعاقدية: يتحدد تنظيم العلاقة في درجة الالتزام، وتسوية الخلافات والنزاعات القائمة.
- إدارة التكنولوجيا المتوفرة: المتعلقة أساسا بالتكنولوجيا المستعملة في الاتصال: الانترنت، EDI،...، و كثافة وتوسع استعمال هذه التكنولوجيا.

## 2/ نمط الإدارة:

إن الأنظمة المعلوماتية هي مجموعة من الموارد يحكمها تنظيم معين و إدارة خاصة. هذه الإدارة تضمن إلى مستوى كبير عمل الأنظمة بشكل فعال. تحقيق نظام معلوماتي هو قبل كل شيء فهم عمل هذا النظام و إعدادة، ثم بناؤه و إدماجه في الوظيفة المحددة مسبقا.

## أ/ إعداد النظام:

تتحدد في هذه المرحلة نقطتين: تحديد الأهداف و طريقة الإعداد.

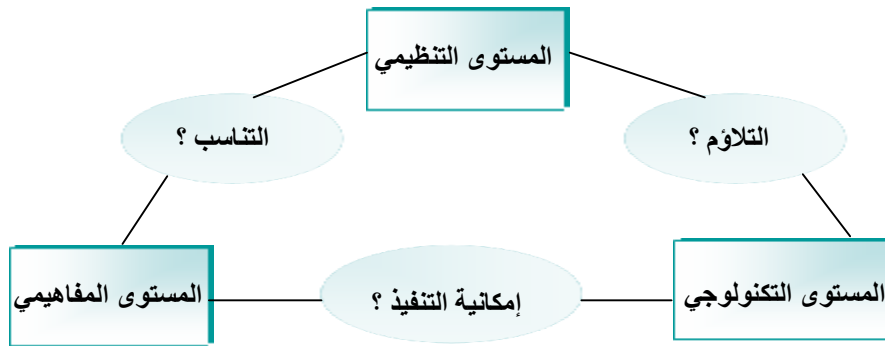
النقطة الأولى تحديد الأهداف: يشبه العمل هنا ما يقوم به المهندس المعماري، حيث يحدد مكونات النظام و الهدف من كل عنصر فيه، ثم تفسير العلاقات التي تربط هذه العناصر. بصفة أوضح تحديد شكل النظام في ثلاثة مستويات: المفاهيمي، التنظيمي و التكنولوجي.

- المستوى المفاهيمي: تتحدد ضمنه تمثيل المعلومة: اختيار التمثيل الملائم، اختيار لغة اتصال معينة... كما تحدد مدخلات النظام، عمليات المعالجة و المخرجات.

- المستوى التنظيمي: و تحدد ضمنه شروط عمل النظام، تحديد الأدوار، العمليات المتعلقة بتحصيل المعلومات، المعالجة و استعمالها.

- المستوى التكنولوجي: و يتمثل في اختيار التكنولوجيا اللازمة و طرق استعمالها.

هذه المستويات الثلاثة تعمل ضمن نظام تكميلي، أي أن نقصان أحدها سيخل بالهيكل ككل. تكون نمودجا واحدا و هو شكل النظام.



الشكل رقم 36: \* إشكالية إعداد النظام \* ( المصدر السابق ص 112 )

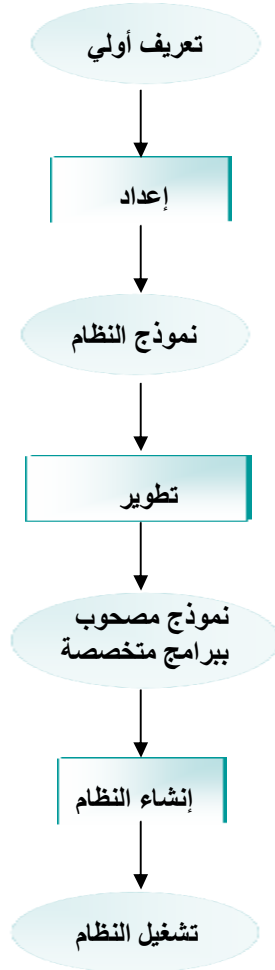
يجب الأخذ بعين الاعتبار:

- أن التمثيل ( تمثيل المعلومات ) يتناسب مع فهم المعضلات الواجب تسويتها.
- إمكانية وضع هذه التمثيلات ضمن أطر تقنية، أي إمكانية تنفيذها تقنيا.
- أن التكنولوجيا المستعملة تتلاءم مع متطلبات المؤسسة.

النقطة الثانية طريقة الإعداد: تتحدد الطريقة في ما يلي:

- إعداد نماذج تمثيل المعطيات و المعالجة لتسهيل عمليات الاتصال في الزمان و المكان.
- إعداد نماذج القيادة التي تحدد محتوى كل مرحلة و شروط النقل من مرحلة إلى أخرى.
- تحضير الأدوات و الآليات المساعدة على وضع النظام قيد الإعداد، تتمثل أساسا في تكنولوجيا البرمجة و الإعلام الآلي ...

الشكل التالي يوضح الأمر:



الشكل رقم 37: \* مراحل تحقيق نظام معلوماتي \* ( المصدر السابق ص 113 )

هذه النقطة مهمة جدا من ناحية أنها تعتبر الخطوة الأولى في تحديد الشكل النهائي الذي سيكون عليه النظام في المستقبل، هذا يعني أن كل مرحلة من المراحل المذكورة لها خصائصها و ميزاتها، و الأدوات الخاصة في تحقيقها. إلا أنه دائما ما تعترض هذه العملية بعض العقبات، تخص أساسا تحديد تكاليف الاستثمار في الأنظمة المعلوماتية و الأجال المحددة، و المشاكل المتعلقة بتحديد فرق العمل و عمليات المراقبة و الإدارة.

#### ب / بناء النظام و إدماجه:

ينتقل النظام من مرحلة كونه مشروع إنجاز إلى مرحلة التحقيق و التنفيذ، أي أنه في هذه المرحلة يتم تحديد التغييرات الواجب إحداثها في مضمون الأعمال، طبيعة الأدوار و تعيين الأشخاص، نماذج الاتصال، و البنية النهائية للمعلومة.

نتوضح لنا إشكاليتين:

الأولى: الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي، يتطلب مرحلة انتقالية حساسة جدا لأن المؤسسة ستنتقل من نمط إدارة معين إلى نمط آخر. تسيير فعال لهذه المرحلة الانتقالية يتطلب:

- نظرة واضحة حول الوضع الحالي.
- تطوير صورة واضحة حول الوضع المستقبلي ( وضع تشغيل النظام ).
- قيادة دقيقة للمؤسسة خلال المرحلة الانتقالية، تتخللها بعض العمليات التكرارية لتقييم الوضع.

و قيادة المؤسسة خلال هذه المرحلة تعتمد على تحقيق الشروط التالية:

1- التحقق ما إذا كان الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي يمكن تنفيذه، و تحديد الكيفية المتبعة في ذلك.

2 - التحقق من أن اشتغال النظام قد توافق مع الفرضيات الموضوعة مسبقا و ذلك في ما يخص: التكاليف، الزمن، المكان .... الخ.

3 - التحقق من عدم وجود تكاليف غير مبررة في المرحلة الانتقالية، و التي قد تنعكس سلبا على عمل المؤسسة أو على العلاقات التي تربطها بمتعاملها أو بزبائننا.

4 - التحقق من أن نمط الإدارة الجديد يتلاءم بشكل تدريجي مع السلوكيات المسجلة لدى العاملين، أي يجب التحقق من أن العاملين ضمن هذا النظام قد تم تكييفهم في المحيط الجديد بشكل جيد.

الثانية تتعلق بالتغييرات الحاصلة في نمط العمل ذاته، يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط: ظهور عامل القلق، اختلال التوازن في ممارسات السلطة، و التغييرات الحاصلة على مستوى شروط المراقبة.

1/ ظهور عامل القلق: يتضح في مفهوم الانتقال من وضع معلوم إلى وضع مجهول. يمس خاصة العاملين ضمن هذا النظام و يظهر في تساؤلهم حول كفاءتهم في تسيير العمل الجديد، القدرة على التكيف و الانسجام، و الأكثر من ذلك التردد في قبول التغييرات الحاصلة. مثل هذه السلوكيات قد تحد من عامل التحفيز لدى العمال و التخفيض من فعالية العمل لديهم.

2/ اختلال التوازن في السلطة: إن التغييرات الحاصلة ستعمل بلا شك في إعادة رسم خارطة ممارسة السلطة، ذلك أن من الناحية العملية سيتم تحديد وظائف جديدة و مسؤولين جدد، و إلغاء أخرى بعد إدماج الأنظمة المعلوماتية في تسيير الوظائف. هذه الحالة من عدم الاستقرار ستؤدي إلى نزاعات و اختلافات تؤثر سلبا على عمل المؤسسة بأكملها.

3/ تغيير شروط المراقبة: إن التغيير الحاصل في جميع المستويات الوظيفية و البشرية و الإدارية سيجر معه تغيرات أكيدة في نمط المراقبة و التقييم. ذلك أنه سيتم إلغاء الشروط القديمة في المراقبة و إحلالها بشروط جديدة تتماشى مع متطلبات نمط الإدارة الجديدة، أين أصبحت الأنظمة المعلوماتية النخاع الشوكي للمؤسسة.

#### المبحث الرابع أنواع الأنظمة المعلوماتية و طريقة تسييرها:

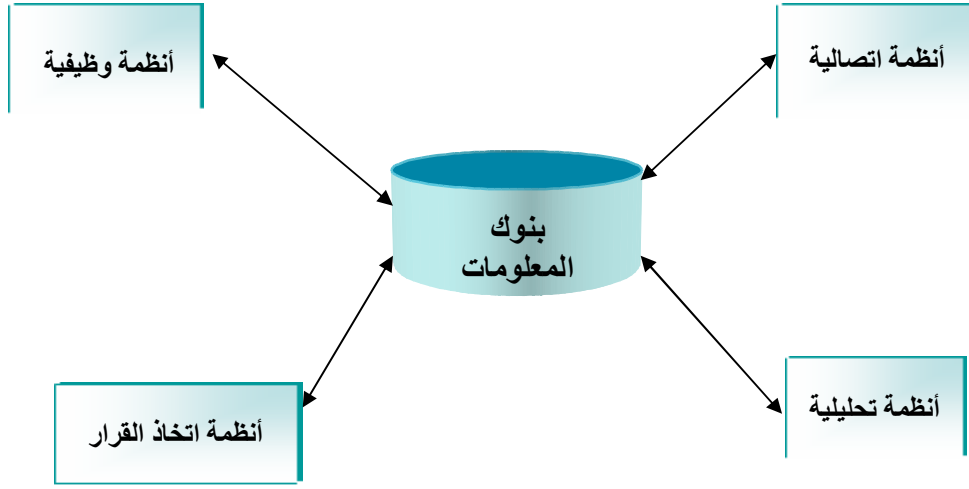
هناك ثلاثة أنواع من الأنظمة: الوظيفية، المساعدة على اتخاذ القرار، و الاتصالية. سنعرض فيما يلي النظامين الأخيرين لأهميتها في هذا البحث، لكن قبل ذلك سنذكر باختصار أهم عنصرين من العناصر المكونة للأنظمة المعلوماتية: البنوك المعلوماتية و شبكات الإعلام الآلي.

#### أولا بنوك المعلومات:

إن أهمية بنوك المعلومات تكمن في أهمية تخزين المعلومات بشكل منظم، و وفق طرق علمية تضمن الولوج إليها بشكل سريع و دقيق. إن هذه البنوك تمثل ذاكرة المؤسسة طوال سنوات العمل، تحمل معلومات إستراتيجية، وظيفية و سلوكية، نماذج رياضية و إحصائية... إلخ. إن استعمال بنوك المعلومات تمثل نقطة جديدة و معبر تحول في إدارة الأنظمة المعلوماتية. تضمن هذه البنوك:

- إدارة المعلومات بشكل شامل و فريد.
- التطبيقات المتبعة تسمح بمعالجة المعلومات بطريقة أفضل.
- الولوج إلى المعلومات بطريقة منظمة، سهلة، و سريعة.
- تخزين آلي للمعلومات و التغييرات في الزمن المطلوب.





### الشكل رقم 38: \* مكانة بنوك المعلومات في الأنظمة المعلوماتية\* (من إعداد الطالب).

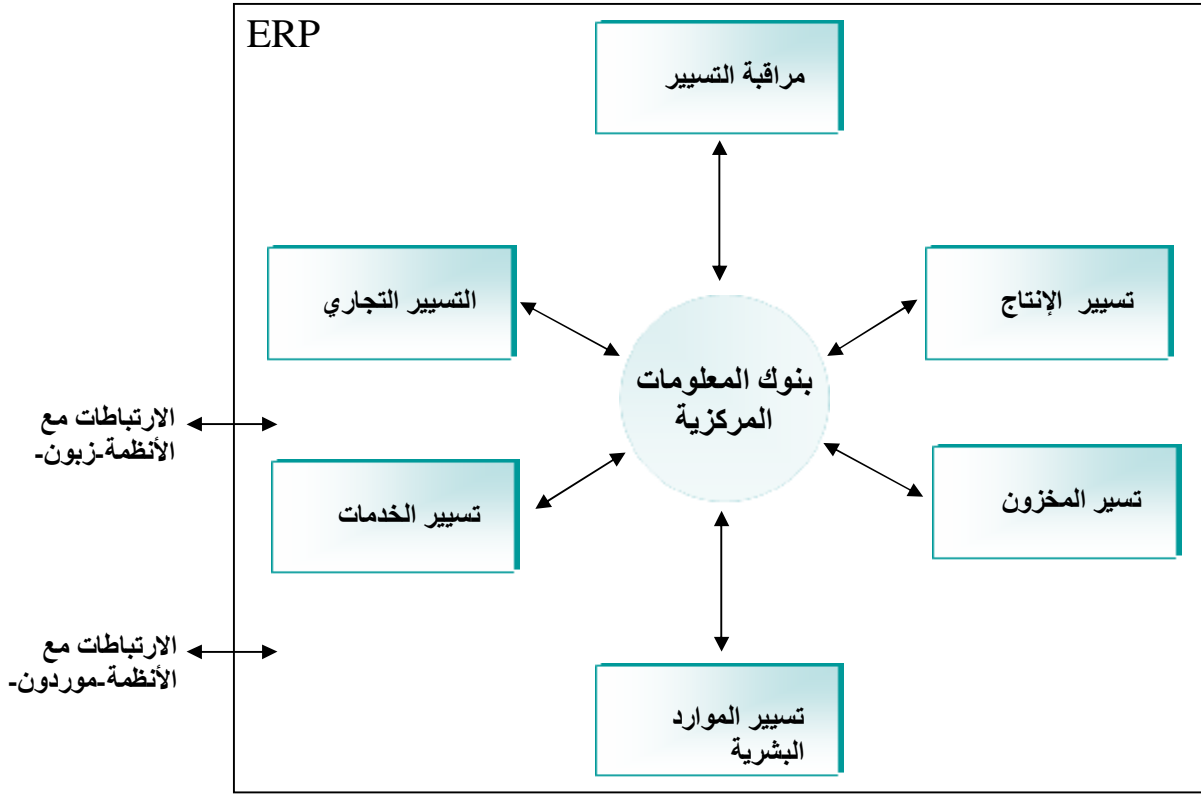
إن بنوك المعلومات تشكل مصدرا هاما لمعالجة المعلومات، ذلك أنها تشمل معلومات صحيحة و جيدة ذات نوعية رفيعة، قد تم تصفيتها، تحديثها، تبويتها، وتخزينها حسب نظام دقيق.

تطوير بنوك المعلومات أصبح أمرا لا مئاص منه، فهي أدوات إستراتيجية أكثر منها عملية، و إدماجها في الأنظمة المعلوماتية أصبح من الخطوات الأولى في بناء هذه الأخيرة.

و بنوك المعلومات اليوم أدمجت في جميع وظائف المؤسسة، و أصبحنا نتكلم عن تسيير العمالة ضمن بنوك معلوماتية تشمل معلومات حول الموظفين: معلومات شخصية، مهنية، سلوكيات، الضمان الاجتماعي في الحالة العائلة... كما تشمل معلومات حول طبيعة عمل كل موظف، تاريخ مناصب العمل التي قام باستغلالها، الخبرة المكتسبة، تقييم نشاطاته... الخ.

و التسويق أحد هذه الوظائف، يستفيد بشكل كبير من وجود هذه البنوك ضمن أنظمتها المعلوماتية، فهي مصادر هامة جدا. تخص المعلومات بالدرجة الأولى الزبائن و المنافسين، و السلسلة اللوجيستية. و رجل التسويق يعتمد في تحليله للسوق و سلوك المستهلك عما تملكه هذه البنوك من معلومات قيمة، فلا يمكنه أن يقوم بوضع الخطط الاستراتيجية أو عمليات تقسيم السوق، أو استهداف الفئات المستهلكة أو غيرها من العمليات التسويقية، إذا لم تتوفر لديه معلومات معدة بشكل منسق و متواجدة بمقربة منه في بنوك المعلومات.

تطور استعمال هذه البنوك، أدى إلى ظهور متغير جديد في الساحة الإستراتيجية، و هو البرامج الخاصة أو المتخصصة في المعالجة و التحليل، هذه البرامج أصبحت الشريك الاستراتيجي الذي لا يفارق عمليات بناء بنوك المعلومات و تشغيلها.



الشكل رقم 39: \* هيكل برنامج متخصصة (ERP) مثال SAP \* (المصدر J.M.Gantier & P.Yves & M.H.Delmond ص 38)

ثانيا بناء شبكات الإعلام الآلي:

شبكات الإعلام الآلي اليوم أصبحت تكون الهيكل العظمي للأنظمة المعلوماتية في المؤسسة، و التطور الكبير الذي شهده الانترنت في العشرينيات الأخيرة ما هو إلا خير دليل على بداية حقبة جديدة من الأعمال تتركز على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

وشبكة الإعلام الآلي في مفهومها البسيط هي مجموع الارتباطات التقنية التبادلية بين أجهزة الإعلام الآلي المتنوعة (حاسوب آلي، حاسوب مركزي، بنوك معلوماتية...)، تتخللها عمليات وتطبيقات أساسية في تبادل المعلومات و إيصالها إلى المستقبل بشكل سري، وتشاطرها بين مختلف الوظائف. من مزايا شبكات الإعلام الآلي نذكر:

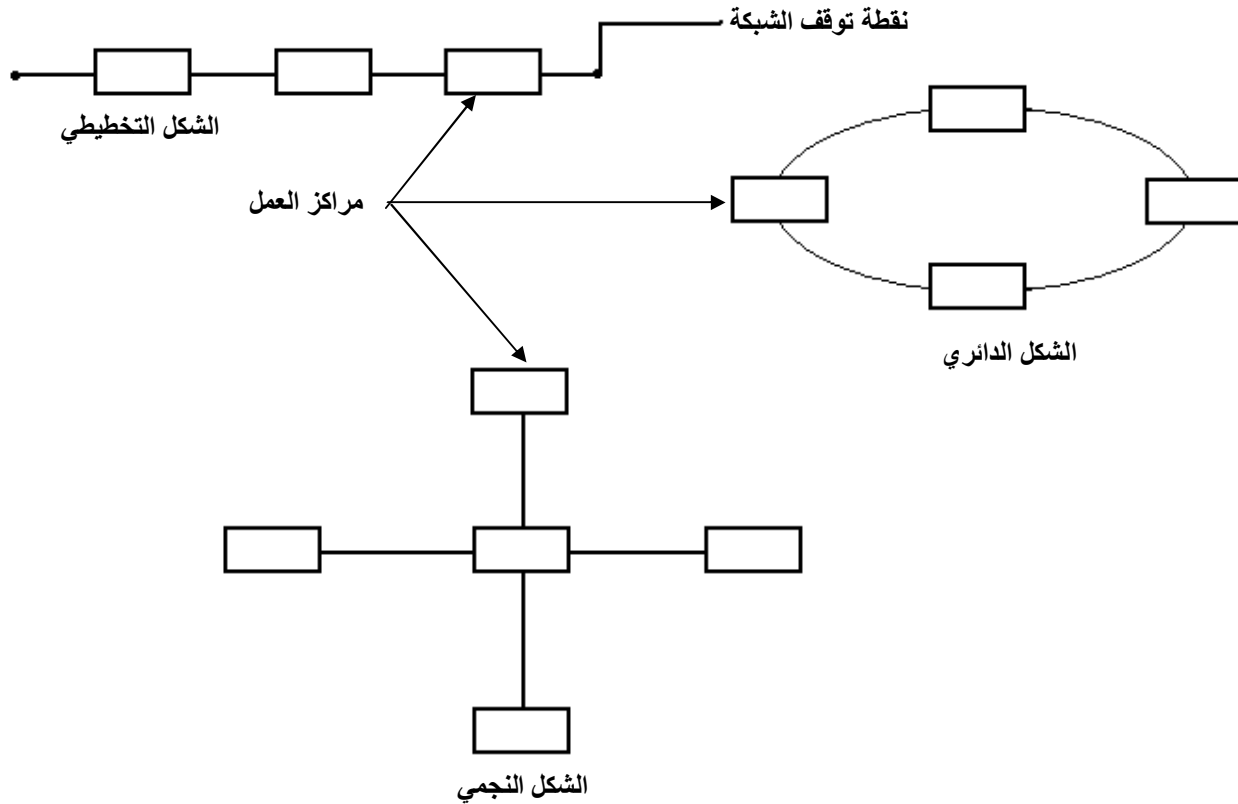
- جمع المعلومات وتسييرها في بنوك معلوماتية ضخمة، و ضمان تبادلها وتشاطرها بشكل سريع و آمن.
- إمكانية وضع سلسلة ترتيب في الولوج إلى المعلومات حسب درجة أهميتها، و درجة السلطة المستعملة.
- إمكانية توسيع الشبكة للوصول إلى العملاء في المحيط الخارجي بشكل أفضل و آمن.

تتحدد أنواع الشبكات حسب الهدف من إنشائها: فهناك شبكات محلية (LAN)، أو شبكات واسعة تعمل على مستوى وطني أو عالمي (WAN)، وهناك شبكات خاصة (ETHERNET) أو عامة (مثل Miditel•Internet...). أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الشبكات نلخصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 9: الوظائف الأساسية لشبكات الإعلام الآلي.**

وظائف الأنظمة	- يتم القيام بهذه الوظائف عن طريق برامج التشغيل، التي تضمن عمليات تسيير الموارد الفيزيائية للحاسوب.
الاستعمال	- يتم استعمال مجموعة من البرامج تقوم أساسا بإدخال المعلومات وعرضها من طرف المستعمل
المعالجة	- يتم الاستعانة بمجموعة خاصة من البرامج لتنفيذ الحاسبات وتمثيل البيانات (وعمليات أخرى تتحدد حسب الرغبة)
الولوج المعلومات إلى	- مجموعة من البرامج والتقنيات (SGBD) تسمح بالولوج السريع والدقيق للمعلومات الموجودة.

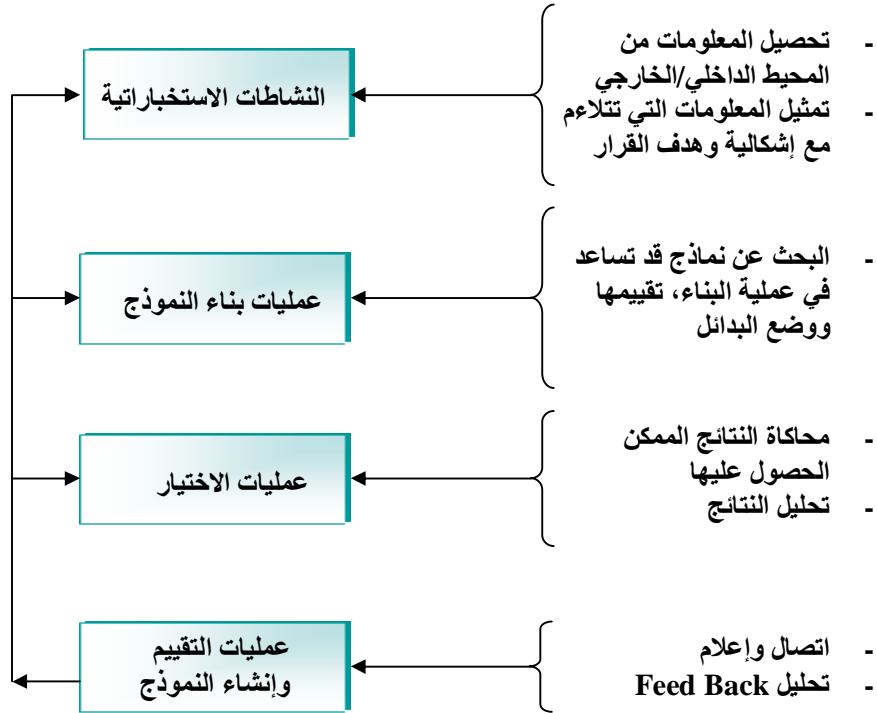
هناك ثلاثة أشكال رئيسية للشبكة: الشكل النجمي، الخطي، والشكل الدائري:



الشكل رقم 40 \* أشكال الشبكة \* (المصدر من إعداد الطالب )

### ثالثا النظام المعلوماتي المساعد على اتخاذ القرار SIAD:

وهو نظام يساعد متخذ القرار في اختياراته وتقديراته، و العمل على اتخاذ قراراته في أحسن الظروف و بأفضل المقاييس. و لفهم كيفية عمل هذا النظام علينا أولا أن نوضح المرحلة المتبعة في عملية اتخاذ القرار، و المستويات المختلفة للمساعدة التي يمكن للنظام المعلوماتي SIAD تقديمها لمتخذ القرار، و الشكلان الآتئين يوضحان ذلك:



### الشكل رقم 41: \* المساعدة المقترحة حسب مراحل عملية اتخاذ القرار\* (المصدر R.Reix ص 186)

(1) المرحلة الأولى: هي مرحلة استخباراتية يتم تحصيل المعلومات الممكن إيجادها والتي لها علاقة مباشرة بوجود إشكالية حالية أو مرتقبة، أو التي تحقق هدفا محددًا. هذه المعلومات عادة ما تكون في شكل مؤشرات أو إشارات يلتقطها رادار الأنظمة المعلوماتية. يحدد M.Landry أربعة شروط أساسية لتقييم الوضع على أنه انتقال من الحدث إلى معالجة الحدث:

- وجود مؤشرات على تواجد تغيرات في المحيط (إيجابي أو سلبي) يلفت انتباه متخذ القرار.
- تقدير إمكانية التدخل لمعالجة التغير من طرف متخذ القرار.
- وجود اهتمام وإرادة للتدخل.
- وجود درجة عدم اليقين حول النتائج.

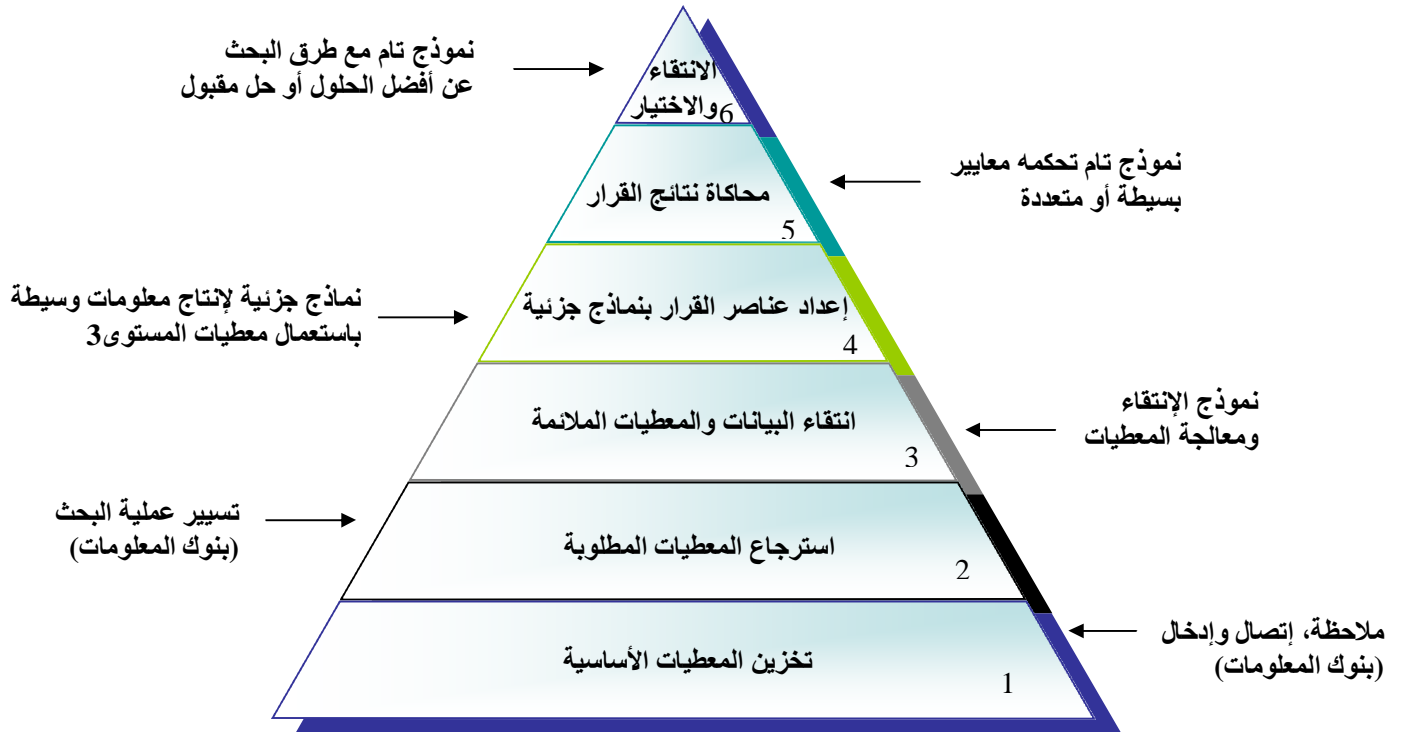
(2) المرحلة الثانية: و هي مرحلة بناء النموذج (النمذجة). المساعدة المقترحة هنا تشمل عملية البحث عن الحلول الممكنة بتحديد متغيرات العمل و ارتباطها بالنتائج النهائية. إذا كانت عملية اتخاذ القرار هيكلية فيمكن أن يكون النموذج في شكل خوارزمية حسابية، أين يمكن قياس المتغيرات رياضيا، وفي الحالة العكسية فإن النموذج

يبقى جزئياً، ذلك أنه لا يمكن قياس كل المتغيرات، حيث يرجع تفسير البعض منها إلى نظام الإدراك لدى متخذ القرار.

(3) المرحلة الثالثة: عملية الاختيار. و تقدم المساعدة في هذه المرحلة حول اختيار البدائل التي تم الحصول عليها من المرحلة السابقة، اختيار يعتمد على مدى ملائمة النتائج للإشكالية المطروحة في المرحلة الأولى. من أهم التقنيات المستعملة هي المحاكاة، حيث يتم اختيار البدائل في ظروف تشبه إلى حد ما الواقع مع إمكانية التبديل والتغيير يقوم بها متخذ القرار.

(4) المرحلة الرابعة: عملية إنشاء القرار، تقييمه، و وضعه قيد التنفيذ. و هي مرحلة إذاعة القرار و وضعه قيد التنفيذ، و مراقبة العمليات الناتجة عن ذلك. يقوم نظام المعلومات هنا بمراقبة دائمة لعملية تنفيذ القرار مرحلة بمرحلة، و تقييم الآثار والنتائج المترتبة عنها.

إلا أنه و بالنظر إلى هذه المراحل، تتلخص لنا إشكالية جديدة تتمثل في تحديد درجة المساعدة التي تقدمها هذه الأنظمة المعلوماتية، أي مستويات إدماج هذه الأنظمة في عمليات اتخاذ القرار حسب طبيعة المشاكل المراد تسويتها.



الشكل رقم 42: \* مستويات المساعدة على اتخاذ القرار \* (المصدر السابق ص 188)

إن المستويات الثلاثة الأولى تتمثل في الوظائف الكلاسيكية لاستعمال بنوك المعلومات (إدخال، انتقاء، معالجة، بحث ...) و تسييرها. في المستوى الرابع تتحدد نماذج جزئية هدفها إنتاج معلومات بسيطة تستعمل

كقاعدة بيانات في الوصول إلى الحلول الموجودة. أما في المستوى الخامس يصبح لدينا نموذجا تاما مع بعض المعايير الخاصة (النتيجة عن طبيعة الإشكالية المراد تسويتها)، هدفه إنتاج معلومات تنبؤية بالاعتماد على تقنية المحاكاة. و في الأخير، المستوى السادس، يتم الانتهاء من بناء القرار النهائي ( حيث تكون مرحلة الاختيار آلية).

## 1/ خصائص النظام:

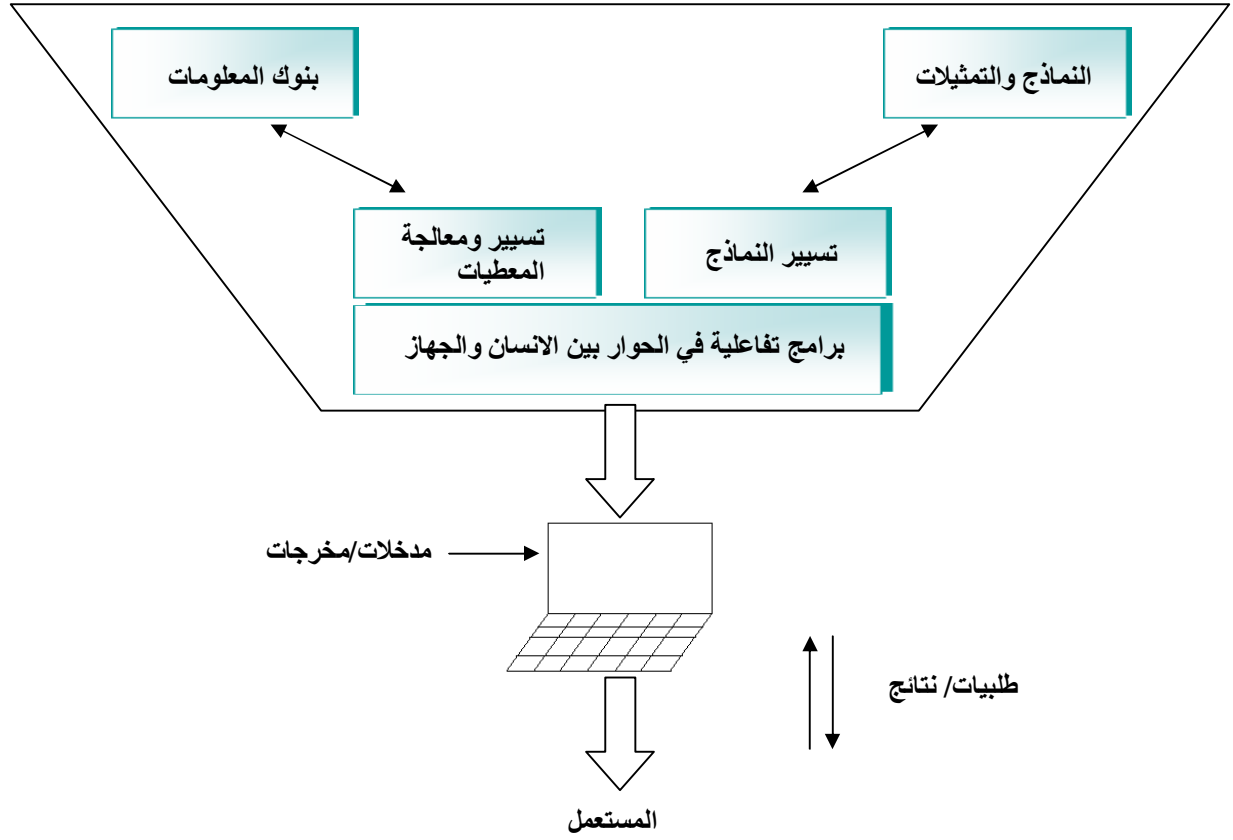
يمكن اعتبار النظام كمستشار يرجع إليه متخذ القرار في حالات الاختيار والانتقاء، و تحديد نوع المعلومات أو النماذج التي تتلاءم و طبيعة القرار. يمكن إيجازها (الخصائص) فيما يلي:

- استعمال الحاسوب وبرامج ERP.
- تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل غير الهيكلية.
- تجمع بين القدرة البشرية في التحليل والموارد التكنولوجية في المعالجة الآلية للمعلومات.
- يرفع درجة فاعلية و فعالية اتخاذ القرار(من حيث نوعية القرار و التكاليف المترتبة عنه في الجهد والوقت).

- مراقبة و تقييم عالي للعملية.

هذه الخصائص تجعل الأنظمة فعالة، و سرعة تطورها عالية. إذا كل نظام SIAD يتمتع بهذه الخصائص تصبح له القدرة على القيام بـ :

1. توفير تمثيل ملائم حسب الطلب.
  2. تنفيذ عمليات المعالجة ( بما في ذلك عمليات البحث والانتقاء).
  3. تخزين النتائج والنماذج المعدة (بما في ذلك النتائج الوسيطة المترتبة عن المستوى 4 من الشكل السابق).
  4. فهم طلبيات متخذ القرار عن طريق برامج تفاعلية بين الإنسان و الحاسوب.
- إذا فمتخذ القرار المستعمل لهذا النوع من الأنظمة يملك موارد مستقلة من تكنولوجيا المعلومات(أجهزة وبرامج )، ينظمها ضمن نظام محدد هدفه الوحيد هو المساعدة على اتخاذ القرار.



الشكل رقم 42: \* هيكل نظام SIAD \* (المصدر السابق ص 192)

## 2 / مكونات النظام:

يتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية: بنوك معلوماتية مع نظام تسييرها (SGBD)، قاعدة النماذج مع نظام تسييرها (SGBM)، و برامج تفاعلية في الحوار بين الإنسان و الحاسوب. أ/ بنوك المعلومات و تسييرها: تعتبر بنوك المعلومات الجزء الأكثر أهمية في النظام، لأنها تحتوي على " المادة الخام " التي يحتاجها متخذ القرار في بناء قراراته. فهي ليست مصادر معلوماتية فحسب بل هي ذاكرة تحتوي على معلومات تخص جميع الأساليب و الطرق المتبعة في اتخاذ القرار في الزمن الماضي (تنمية المعرفة). يتم استعمال المعلومات المخزنة في بنوك المعلومات عن طريق (SGBD) (Système de Gestion de Bases de Données). يقوم هذا النظام بالعمليات الآتية:

- إنشاء بنوك معلوماتية جديدة.
- يقوم بعمليات التخزين الآلية للتغيرات الحاصلة على مستوى ملفات البنوك.
- توفير استعمال آمن و سري للمعلومات.
- يضمن نافذة للتداول بين المستعمل و الآلة من أجل عمليات البحث و التحقيق.

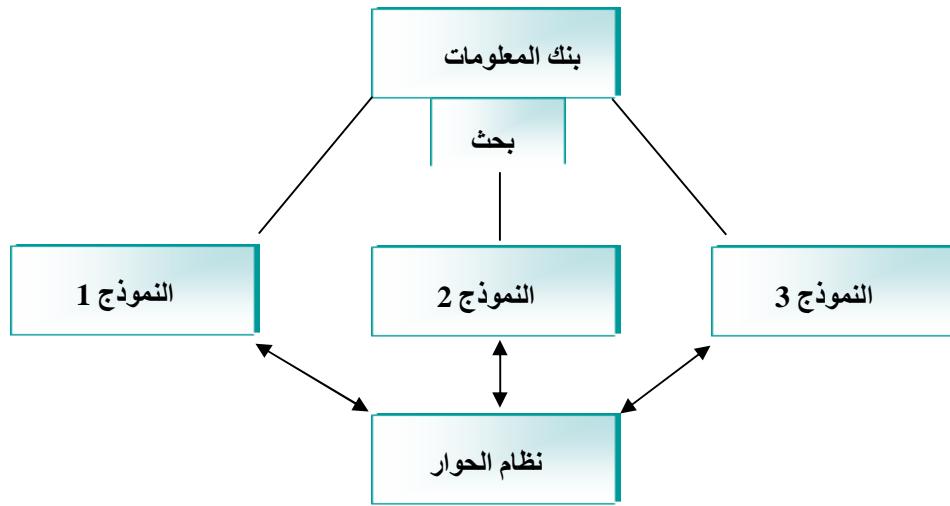
- وصل بنوك معلومات خارجية بالبنوك المعلوماتية الداخلية.
- ب/ بنوك النماذج و تسييرها: و النموذج هنا هو العملية التي يتم من خلالها معالجة المعلومات، فحسب Minsky (R.Reix ص 193 ) " يعتبر M نموذجاً، إذا استعماله الشخص 0 في محاولة للإجابة عن أسئلة حول الوضع A ". يوجد ثلاثة أنواع من النماذج:
- النوع الأول يتمثل في النماذج التي لها نفس خصائص الحالة المدروسة و لكن في مستوى آخر من الدراسة.
- النوع الثاني يتمثل في نماذج تختلف عن الحالة المدروسة، و لكن تتمتع ببعض خصائص هذه الأخيرة.
- النوع الثالث و هو نماذج تمثيلية تتبع قوانين و قواعد معينة، تحدد خصائص الظاهرة الفيزيائية و الاقتصادية.
- النوع الأخير هو الأكثر استعمالاً في معالجة المعلومات، و النوع الثاني في تقييم النتائج، حيث يمكن دمج النماذج في عملية واحدة. تضمن هذه النماذج المعالجة الآلية لبعض العمليات على مستوى معين من اتخاذ القرار:
- تحليل المعطيات باستعمال تقنيات مختلفة ( نماذج إحصائية أو رياضية).
- التنبؤ و التوقع.
- محاكاة بعض الحالات التي يمكن تحديد خصائصها بشكل دقيق (حيث يتم بناء نموذج خاص لكل ظاهرة مدروسة).

لاستعمال هذه النماذج يتم الاستعانة بنظام تسيير بنوك النماذج (SGBM) Système de Gestion de Base de Modèles) الذي يقوم بالعمليات التالية:

- تخزين النماذج حسب مستويات الاستعمال و ضمان ولوج خاص حسب طريقة الاستعمال.
  - تحديد خصائص النموذج المستعمل لتسهيل عملية المعالجة.
  - نشر النتائج المترتبة عن استعمال النموذج بطريقة تضمن فهمها.
- ثالثاً تسيير الحوار المستعمل - آلة: الهدف من تسيير الحوار ضمان قناة اتصالية منسجمة بين المستعمل و الآلة، و محاولة التوفيق إلى درجة كبيرة بين مطالب المستعمل والعمليات المعالجة التي تقوم بها الآلة (أو النظام). عمليات الحوار تتشكل في النقاط التالية:
1. العملية سؤال/جواب.
  2. استعمال لغة خاصة لقيادة الحوار: هناك كلمات محددة و حجم معين تشكل هذه اللغة.
  3. استعمال نوافذ خاصة لإدخال المعطيات ضمن النظام.
  4. استعمال مستويات مختلفة لعرض النتائج.
  5. المحاكاة: يتم استعمال هذه التقنية لخلق بيئة عمل مناسبة تشبه تلك التي تتواجد في غياب النظام.



إن نوعية نظام الحوار أمر أساسي وتحديدي في عملية اتخاذ القرار، لأنه يضمن انسجام المفاهيم عند إدخال المعطيات وعرضها، بحيث تنخفض درجة الخطر في عدم توافق النتائج مع الطلبات المحققة.



الشكل رقم 43: \* بنية مركزية في استعمال نظام الحوار \* (المصدر R.Reix ص 195)

### 3/ الحاجة إلى المعلومات في النظام SIAD:

تتحدد الحاجة إلى المعلومة ومعالجتها في تحديد الهدف والغاية من وراءها. قد تكون استراتيجية (وضع الخطة الاستراتيجية والسياسية التكتيكية المترتبة عن ذلك) أو من أجل أهداف المراقبة والتقييم.

أ/ الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي: في هذه الحالة عادة ما يطلق على النظام تسمية «النظام المعلوماتي الاستراتيجي»، إلا أنه يجب توضيح النقاط التي تحدد هذا النوع من النظام لفهم كيفية عمل SIAD. و النظام المعلوماتي الاستراتيجي تحدده بعض الشروط، نذكرها:

- أن يحقق التوافق بين الخطة الإستراتيجية وعمليات المعالجة.
  - إمكانية عمل النظام في مستويات التخطيط، التقييم والتطبيق.
- والعمليات المترتبة عن هذا النظام تتحدد في الخطوات التي تم إعدادها ضمن الخطة الإستراتيجية، و تتمثل هذه العمليات في النقاط التالية:

û مرحلة الاستخبارات: تحصيل المعلومات بشكل دائم ومكثف حول موضوع إعداد الخطة (هذه المعلومات قد تكون داخلية أو خارجية).

û ضمان قنوات اتصال فعالة (نقية) بين المستعمل (أو متخذ القرار) و مصدر المعلومة (حيث يتم التحقق من المصدر في عملية الاستخبارات).

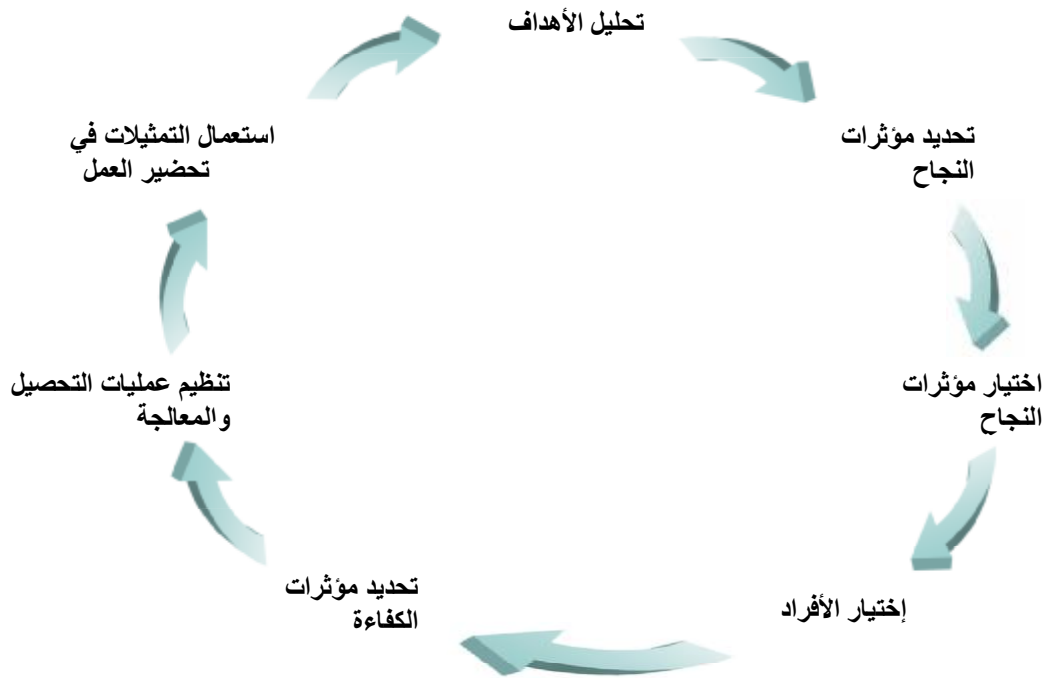
û استعمال النماذج في معالجة المعلومات وعرض النتائج في تمثيلات محددة.

ü إدماج النظام في عمليات بناء النموذج (نموذج القرار) عند طريق استعمال المحاكاة، تقنيات التنبؤ والتوقع، النماذج الرياضية و الإحصائية...

ب/ الحاجة إلى المراقبة والتقييم: و الحاجة إلى المراقبة تظهر في تحليل العمليات التي يقوم بها متخذ القرار(تخص وضع الخطة الاستراتيجية حيز التنفيذ):

1. عملية الاتصال: بين المؤسسة و العالم الخارجي.
2. عملية اتخاذ القرار: تحديد التغييرات الواجب اتخاذها اتجاه عمل المؤسسة، أو ظاهرة معينة.
3. عملية الإعلام: وهي عملية توفير المعلومات ونشرها حول المؤسسة، خصائصها، طبيعة منتوجاتها....إلخ.

والشكل التالي يوضح مستويات المراقبة\*:



الشكل رقم 44: \* مستويات المراقبة والتقييم \* (المصدر R.Reix ص 199)

#### رابعا الأنظمة الاتصالية:

إن الاتصال في المؤسسة (الداخلي أو الخارجي) عملية هامة جدا في تحديد مكانتها ضمن بيئة الأعمال. يوضح H.Simon (1983) أن الاتصال داخل المؤسسة عملية ذات وجهين: إرسال المعلومات واستقبالها. الوجه الأول يمثل العملية الاتصالية العمودية و التي يتمخض عنها إصدار القرارات، عمليات المراقبة والتقييم،

\* لمعلومات أكثر حول الأنظمة المعلوماتية SIAD ابحث عن Datawarehouse(الملحق رقم 08) أو نظام

EIS جداول القيادة الالكترونية(Executive Information System)(R.Reix ص 200)

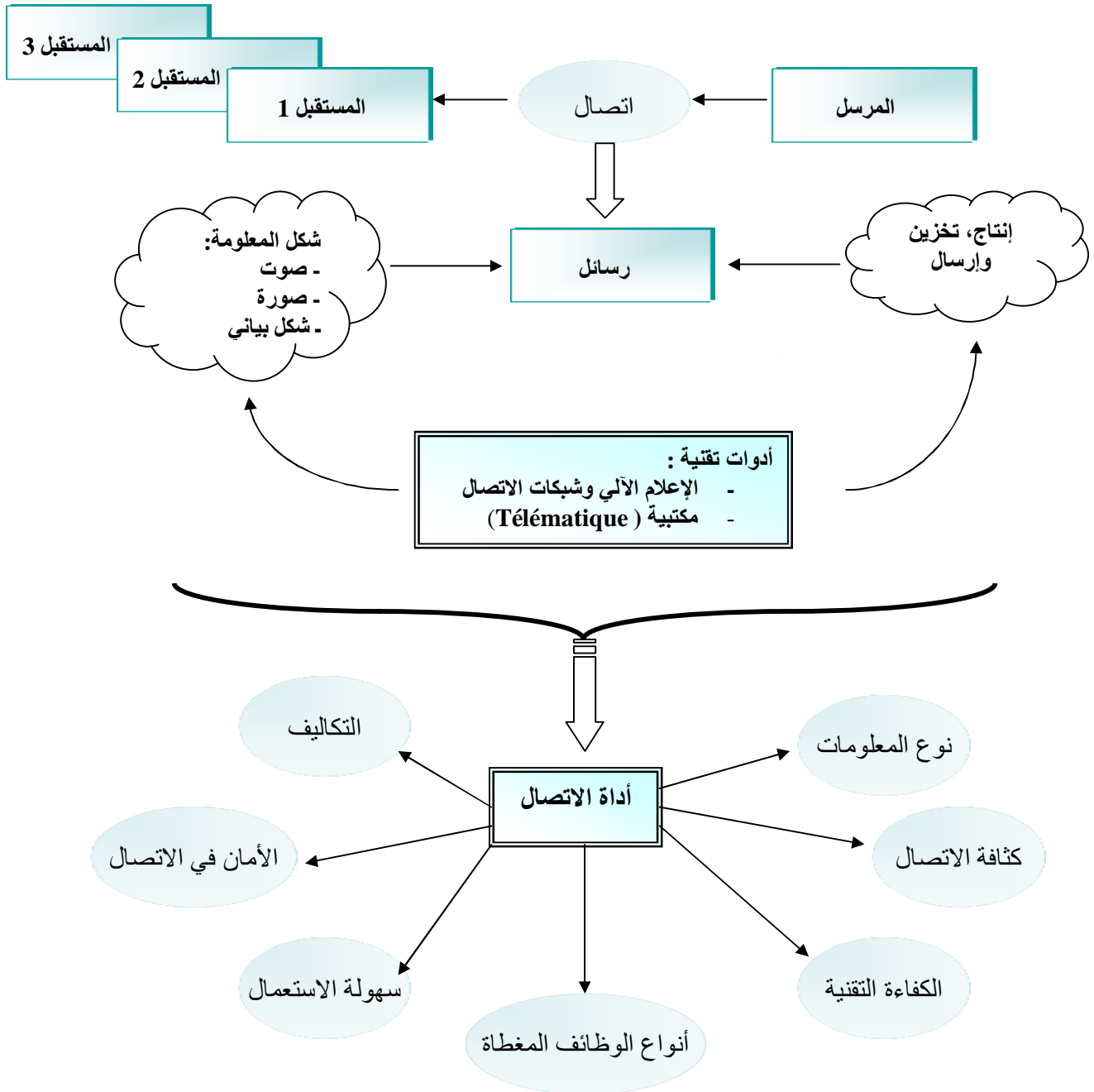
التحضير، العقاب... و العملية الاتصالية الأفقية والتي تتمثل في تبادل المعلومات ضمن مستوى تنظيمي معين. أما الوجه الثاني فيتحدد أساسا في نقطتين: الأولى تتمثل في التغذية العكسية Feed-Back، و الثانية العمليات الاتصالية بالمحيط الخارجي: محيط خارجي ← المؤسسة.

### 1/ خصائص النظام:

تحدد خصائص النظام في الأدوات المستعملة في عملية الاتصال و نوعية عملها. نلخص هذه الخصائص في

سبع نقاط:

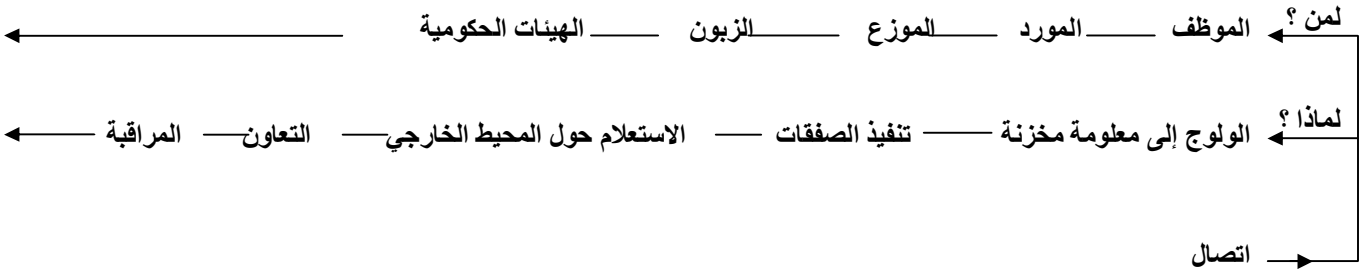
- 1- الوظيفة الأساسية: إنتاج الرسالة، إرسالها و تخزينها.
- 2- شكل المعلومات المرسل: بصرية، سمعية، سمعية بصرية.
- 3- كثافة التفاعل: تتمثل أساسا في سرعة الإرسال/الاستقبال، و المسافة المقطوعة التي تحدد بالزمن اللازم، و درجة انسجام المعلومات.
- 4- قدرة تحمل القناة الاتصالية لحجم المعلومات: و تحدد كفاءة عمل القناة و نوعية الاتصال.
- 5- الأمان: تتمثل في درجة السرية في الاتصال.
- 6- سهولة الاتصال: و تتبع درجة تعقد أدوات الاتصال: الهاتف، E-Mail، Tele-conférence...
- 7- التكاليف المترتبة عن العمليات السابقة.



الشكل رقم 45: \* دورة أداة الاتصال و خصائصها \* ( المصدر R.Reix ص 234 - 235 )

## 2/ الحاجة إلى الاتصال:

الشكل التالي يوضح هذه النقطة بشكل أفضل :



الشكل رقم 46: \* الحاجة إلى الاتصال \* ( المصدر السابق ص 238 )

إن الحاجة إلى الاتصال تحدد نظاما كاملا من العمليات التفاعلية التي تربط كلا من الأشخاص، تكنولوجيا المعلومات، تقنيات الاتصال،... ببعضها البعض. و تحديد تكنولوجيا الاتصال – لتتوافق مع نوع المعلومات الواجب إيصالها – يتمحور حول نقطتين: المستوى الداخلي للاتصال و المستوى العام. أ/ المستوى الداخلي: إن الحاجة إلى الاتصال تعبر عن وجود إمكانية الاتصال، و تحدد العناصر التالية:

- الهدف من الاتصال: إعلام، استعلام، تعاون، تفاوض...
- المتعاملين ضمن الاتصال: الأفراد المشاركون في العملية، الحجم، المكان، الأولوية...
- معالم الزمن: مدة الاتصال، تواتر الاتصال...
- معالم مرتبطة بطبيعة الاتصال: حجم المعلومات المتبادلة، درجة الكثافة، درجة التفاعل، شكل الرسالة... في حين يمثل العنصر الأخير درجة دنيا لنوعية الاتصال الواجب توفرها.
- ب/ المستوى العام: يحدد هذا المستوى عدد معين من الخصائص التي تميز تكنولوجيا الاتصال المستعملة في تحقيق أهداف الاتصال و شروط عمل القناة الاتصالية، و نلاحظها في النقاط التالية:
- الاتصال ( connectivité ): درجة إدماج التكنولوجيا في العملية الاتصالية، تكاليف العملية ...
- الأمان: يحدد مستوى السرية في الاتصال، كفاءة الاتصال و انسجامها...
- تطور وضع عملية الاتصال قيد التنفيذ: أي تطور استعمال الأجهزة في العملية الاتصالية و درجة تعقدها: شبكات الهاتف، شبكات الإعلام الآلي ...
- صعوبة إدارة العملية الاتصالية: تقييم كفاءة تكنولوجيا الاتصال و المراقبة المستمرة لعمليات الاتصال.

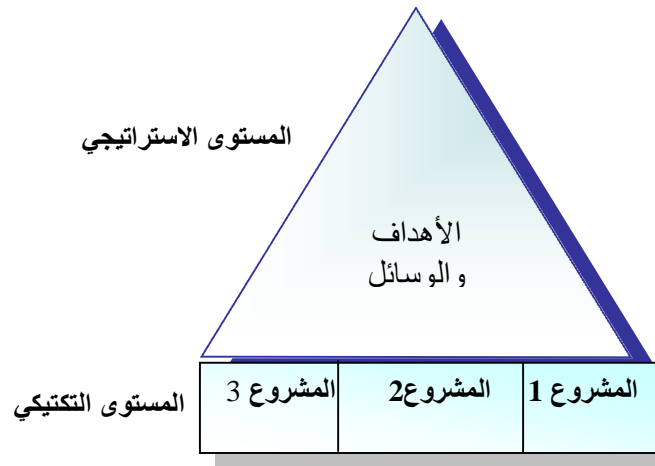
### خامسا التسيير الإستراتيجي للأنظمة المعلوماتية:

إن استعمال الأنظمة المعلوماتية في البداية كان ينجم عن الحاجة في التحكم بتغيرات المحيط ( ظرفية أو دائمة ) – في البعد الزمني – و التي لها علاقة مباشرة بوظائف المؤسسة. إلا أننا اليوم نشهد في كثير من المؤسسات مبادرة في التخطيط لبناء أنظمة معلوماتية، هدفها ليس الإحاطة بالمتغيرات المحيطة، بل في تعزيز

كفاءة المؤسسة في المجال التنافسي خاصة. فيما يلي سنعرض نقطة واحدة فقط و التي تربط الأنظمة المعلوماتية بالتخطيط الاستراتيجي أين أصبحت هذه الأنظمة الهدف من التخطيط و ليس أداة فيه.

إن الهدف من التخطيط الاستراتيجي للأنظمة المعلوماتية هو الوصول إلي درجة عالية من التنسيق و الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و الغاية من استعمال الأنظمة المعلوماتية، لهذا إنشاء النظام المعلوماتي ستكون له أولوية قصوى عند وضع الخطط الإستراتيجية، لأنه و كما سبق القول فإن النظام المعلوماتي لم يعد أداة إستراتيجية بل مرحلة وجزءا في التخطيط الاستراتيجي كذلك. هذه النقطة مهمة جدا من حيث أن تسيير الأنظمة المعلوماتية ( و إنشاؤها) لم يعد أمرا عشوائيا أو ظرفيا، بل أصبح تنظيما إداريا تحكمه قواعد التسيير الاستراتيجي. و هناك مستويان من التسيير:

- المستوى الاستراتيجي العام: أين يتم تحديد الأهداف و الوسائل المستعملة في التخطيط.
- المستوى التكتيكي أين يتم تحديد مواصفات المشروع ضمن الإطار الاستراتيجي المحدد في المستوى الأول.



الشكل رقم 47: \* مستويات التسيير للأنظمة المعلوماتية \* ( المصدر R.REIX ص 284 )

### 1 / الأهداف من التسيير:

تحدد في التنسيق بين العمليات الداخلية للمؤسسة:

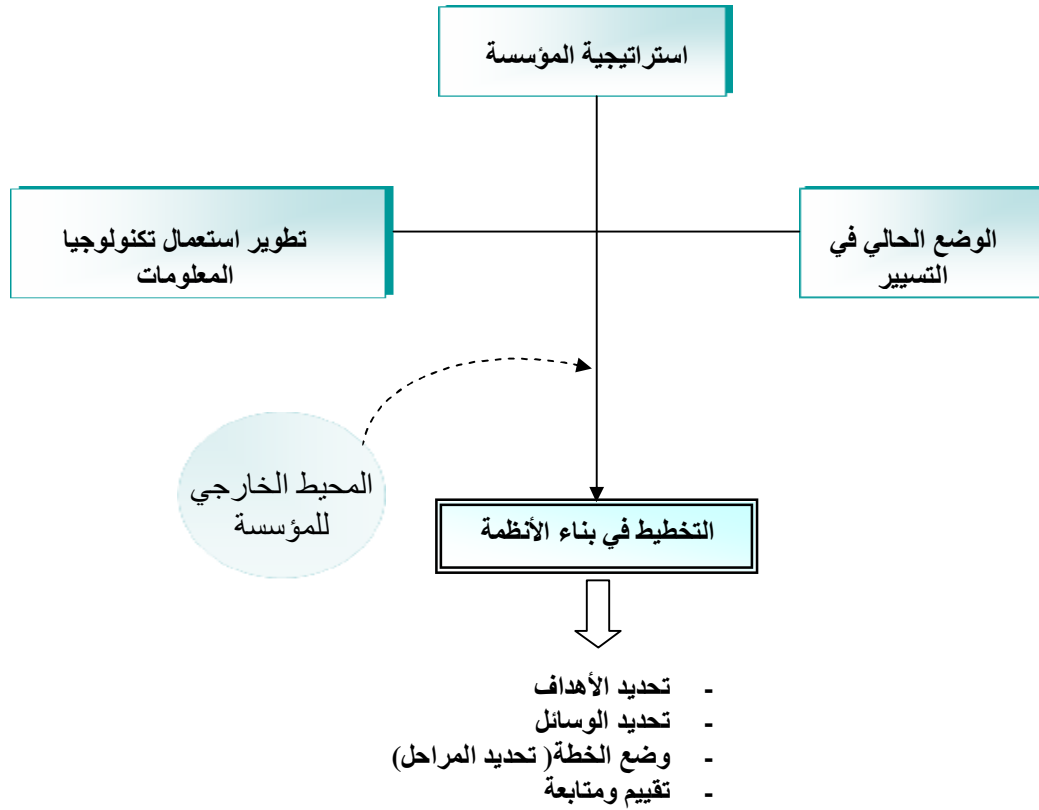
- تحديد درجة من الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية و الحاجة إلا استعمال الأنظمة المعلوماتية.
- ضمان توافق أهداف بناء الأنظمة و مراحل التطور في إنشائها.
- تحليل مسبق لمرحل تطور البناء تجنب المؤسسة تكاليف الزمن.
- تحسين كفاءة الأنظمة المعلوماتية و فعاليتها.
- تحسين العلاقة بين المستعمل و الاختصاصيين في مجال الأنظمة المعلوماتية من حيث كفاءة العمل، التعاون، و تبادل المعارف و الخبرات.

## 2 / عملية التخطيط:

تتبع هذه العمليات النقاط التالية:

- تقييم عمليات التخطيط مرحلة بمرحلة.
- تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة.
- توقع التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا.
- تحديد الأهداف الصغرى أو المرحلية.
- تحديد الوسائل المستعملة في تحقيق الأهداف.

التنظيم و التنسيق بين مختلف النقاط السابقة يضمن السير الجيد لعملية التخطيط و بناء النظام، و تفادي الاختلالات و الاضطرابات التي قد تطرأ عن ظروف غير متوقعة، أو التي لم يتم دراستها مسبقا.



الشكل رقم 48: \* مبدأ عام حول تخطيط الأنظمة \* ( من إعداد الطالب )

ما يمكن تلخيصه حول أهمية الأنظمة المعلوماتية، أن المؤسسات اليوم غيرت وجهة نظرها حول فعالية هذه الأنظمة التي لم تعد أداة حقيقية في تسيير الوظائف العملياتية و الاستغلالية بشكل فعال و حسب، بل و في درجة إدماجها في عمليات اتخاذ القرار، الأمر الذي مكن من تقليص الخطر في العمليات التكنيكية و انخفاض نسبة الخطأ في إنتاج القرارات.

## الفصل الرابع: خارطة نظام معلوماتي في إدارة القناة التسويقية: دراسة تطبيقية لسوق مستحضرات التجميل و العطور.

في هذا الفصل تتضح أهمية الفصول السابقة، من حيث أننا سنعتمد في بناء نموذج تمثيلي لنظام معلوماتي في إدارة القناة، على النظريات الممكن استخراجها من الدراسة الشاملة للنقاط الثلاثة التي تم التفصيل فيها بقدر كاف من الإيضاح و التي ستشكل معطيات النظام و محدداته من حيث الهدف في بنائه - التوجه الإستراتيجي - إدارة القناة و تحديد السلطة - و طريقة إدارته - تحديد مكوناته و توزيع الأدوار على العناصر المكونة له. هذه النقاط الثلاثة المتمثلة في: ظاهرة التقليد كمتغير محيطي جديد له أثر كبير على الخطط الإستراتيجية، القناة التوزيعية التي تمثل ميدان و حقل عمل النظام، و الأنظمة المعلوماتية التي ستحدد نوع النظام و دوره في إدارة القناة. فظاهرة التقليد ليست بالمتغير البسيط أو الظرفي، بل يتميز بدرجة عالية من التعقد و دورة غير محددة قد تدوم لمدة طويلة طالما بقيت السوق قائمة. أما القناة التوزيعية، كما تم إيضاحها في الفصل الثاني، ستحدد درجة السلطة و القيادة للمتعامل الذي يتمتع بنقاط قوة أفضل من غيره، و في حال رست هذه السلطة على المنتج فإنها ستشكل وسيلة نجاح في إدماج النظام المعلومات في العمليات التسييرية للقناة. و أما الأنظمة المعلوماتية فستحدد بدورها ماهية النظام المراد بناؤه من خلال فهم الفلسفة من وراء هذه الأنظمة و الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تعمله في ساحة إدارة الأعمال.

فيما يلي سنعرض كمبحث أول بعض المعلومات الأساسية حول سوق مساحيق التجميل و العطور، التي أصبحت تتمتع بجاذبية كبيرة و ارتفاع ملحوظ في نسبة الطلب على منتجاتها في السنوات الأخيرة. هذه السوق باتت هدفا أساسيا لنشاط التقليد، مما تمثله من فرص جيدة لجني أرباح طائلة، كون علامة المنتج تتمتع بتموقع خاص لدى الزبائن و بوفاء يضمن تواجدها المستمر في الأسواق.

ثم بعد ذلك سنعرض في مبحث ثاني، أهم النظريات المشكلة للنموذج التمثيلي، و المستخلصة من الفصول الثلاثة الأولى، يتبعها شرح للنموذج المعتمد في بناء الأنظمة المعلوماتية (Merise) الذي سيتمخض عنه استعمال بعض الطرق المنهجية و الأدوات التي ستساعدنا في فهم طبيعة عمل النظام عن طريق الأشكال (Graphes) كنقطة أخيرة في هذا الفصل.

### المبحث الأول دراسة لسوق مستحضرات التجميل و العطور (cosmétique et parfumerie):

سوف نحصر توجه نطاق الدراسة نحو سوق مساحيق التجميل و العطور لتكتل (أو منظمة) MEDA، و هو تكتل يشمل 12 \* دولة في البحر الأبيض المتوسط، تدخل في شراكة محددة مع الإتحاد الأوروبي. و الجزائر كعضو في هذا التكتل، تخضع مؤسساتها لمتغيرات السوق - كونها اليوم حققت خطوات كبيرة في اتجاه تبني نظام اقتصاد السوق - التي تحدد خصائصها الإستراتيجية و سياساتها العملية (في مواجهة هذه التغيرات).

---

\*الدول 12 هي: الجزائر، قبرص، مصر، اسرائيل، الأردن، سوريا، تونس، المغرب، لبنان، مالطا، تركيا، و فلسطين.



إن التطور الاقتصادي لمنطقة MEDA، و هو نتيجة للجهود المحلية (الوطنية) و الخارجية (الإتحاد الأوروبي) في دفع عجلة الاستثمار نحو ترقية الأسواق المحلية في إطار شراكة و تعاون متبادل بين مختلف الدول المشكلة لتكتل MEDA و الإتحاد الأوروبي. و سوق مساحيق التجميل و العطور هي إحدى الأسواق التي تتمتع بجاذبية كبيرة، أين تملك الدول إمكانات و خبرات متعددة قد تجعل من هذا النشاط بامتياز أحد القطاعات المتطورة.

### أولا خصائص عامة للسوق:

تضم السوق خمسة أنشطة تحتوي كل منها على عائلة محددة من المنتجات: منتوجات الزينة، غسول الشعر و مشتقاته، مساحيق العناية بالبشرة، العطور، و مستحضرات التجميل. قدرت قيمة هذه السوق في 2003 بـ115 مليار أورو (2003 CSWG) – Copila Statistics Worcking Group – بمعدل تطور سنوي قدر بـ5% في السنوات الخمس السابقة لـ2003، هذه القيم هي نتاج تطور الطلب الذي أصبح يمثل جميع فئات المستهلكين باختلاف أعمارهم و أذواقهم و مراكزهم الاجتماعية.

تطور هذه الأسواق من جهة أخرى، هو نتيجة لتشبع الأسواق المتواجدة في الدول المتطورة (التي تتربع على 80% من الطلب العالمي) أين أخذ الطلب مستويات مستقرة، مما فسح المجال أمام تطور أسواق البلدان النامية، خاصة التابعة لمنطقة MEDA.

تنشط في هذه الأسواق مؤسسات ضخمة و متعددة الجنسيات (UNILEVER، L'OREAL ... ) جنبا إلى جنب مؤسسات صغيرة و متوسطة (معظمها وطنية: VENUS....)، التي رغم صمودها إلى حد ما، أصبحت مهددة بالزوال نظرا لتعدد بيئة الأعمال أكثر فأكثر (التشريع، تعقد أشكال التوزيع، حدة المنافسة، ارتفاع تكاليف الاستثمار....). إلا أننا نلاحظ استقرارا في عملية الإنتاج لهذه المؤسسات (الصغيرة و المتوسطة) التي تتبع قواعد اقتصاديات الحجم، و تنوعا في الطلب يضمن تناسبا بين فئات المستهلكين المستهدفة و عروض المنتجات المقترحة.

قيمة صادرات بلدان MEDA في مجال مساحيق التجميل و العطور لا تتعدى نسبة 1.5% من التجارة العالمية، هذه النسبة تتخللها بين الحين و الآخر اضطرابات مختلفة تضع هذا القطاع الصناعي أمام عجز مالي و وظيفي خطير – باستثناء تركيا و إسرائيل اللتان حققتا خطوات إيجابية في هذا القطاع. هذا العجز ناتج أساسا عن عاملين رئيسيين: ضعف الاستثمارات في هذا القطاع، و انخفاض التبادل التجارية بين بلدان المنطقة من جهة، و بينها و بين الإتحاد الأوروبي من جهة أخرى.

تتميز بلدان MEDA بخصائص مميزة قد تجعل من النشاط أحد القطاعات المهمة، نذكر منها:

- ارتفاع الطلب في السوق الداخلية (جاذبية كبيرة).
- توفر التكنولوجيا الإنتاجية (البعض منها قيد الاستعمال).
- معرفة و خبرة خاصة في الإنتاج خاصة في مجال العطور ترجع إلى خصائص المجتمعات و عاداتها في الاستفادة من الموارد الطبيعية.

إن النقطة الأخيرة (الخاصية الأخيرة) و المتمثلة في ثقافة المجتمع في ميدان صناعة العطور خاصة و مساحين التجميل عامة، هامة من ناحية تحديد إمكانيات الدول في الانتقال من المستوى الحرفي في هذا المجال إلى المستوى الصناعي. هذا التحول (من الحرفي إلى الصناعي) هو نتيجة حتمية لتغير سلوك المستهلك في دول المنطقة، الذي أصبح أكثر "أوروبيا" في اقتناء منتجاته الصحية، و إتباع الفلسفة الجديدة في الاعتناء الصحي بجسمه و مظهره.

تتمين الإمكانيات الموجودة في هذا المجال يرتبط أساسا بتطوير بيئة الأعمال عن طريق إعادة تأطير القدرات البشرية، و إعادة هيكلة الصناعة المحلية في هذا القطاع.

### ثانيا السوق العالمية و توجهاته:

إن هيكل السوق في هذا النشاط يختلف نوعا ما عن باقي الأنشطة، كونه يعتمد أساسا على منظمات مختلفة في الإنتاج (البحث و التطوير، المواد الأولية،...) و التوزيع (متعهدو الخدمات، موزعون حصريون...)، إذ يمكن تقسيم المتعاملين ضمن سلسلة القيمة إلى ثلاثة أقسام:

1- المتعهدون الصناعيون التكمليون (المكملون): مخابر البحث و التحليل (PIERRE FABRE

Lab/Public.....)، موردون، منتجون حسب تراخيص محددة، متعهدو الخدمات.....

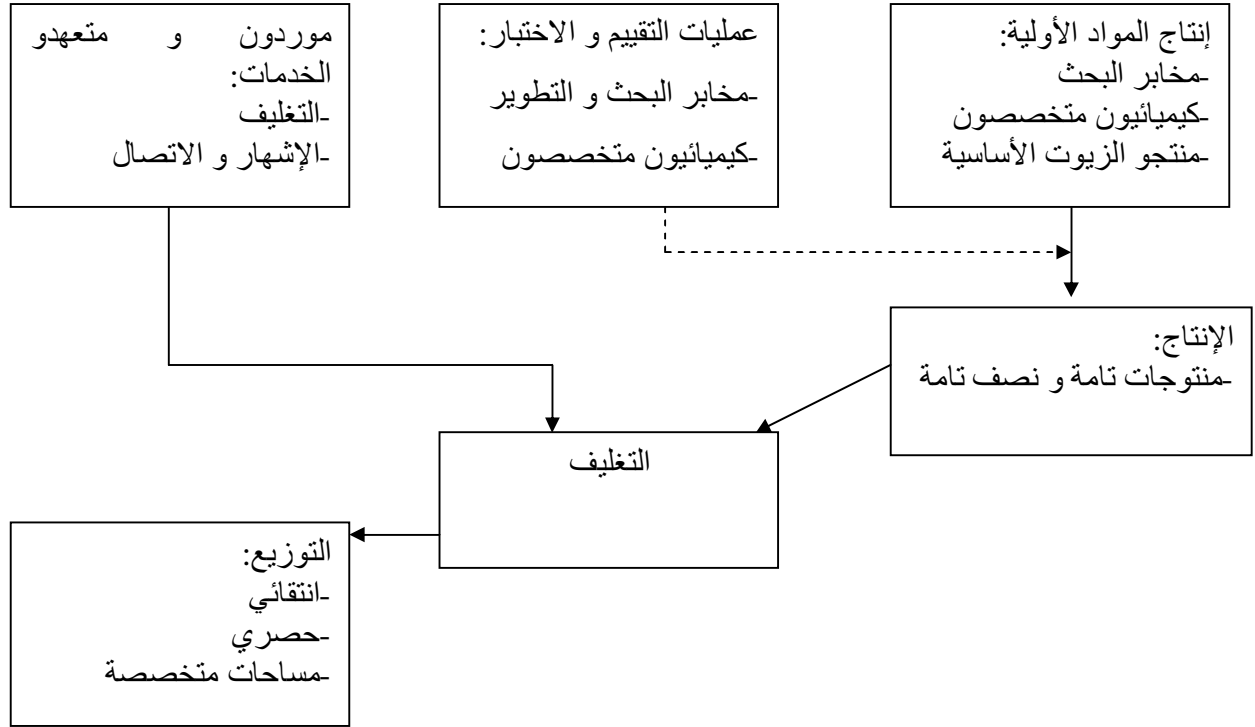
2- المجموعات الصناعية (المنتجون): أخصائيون (CLARINS) متعددو المجالات (L'oreal،

Procter & Gamble، unilever ...). يمكن أن نقسم عملية الإنتاج إلى قسمين: إنتاج المواد الأولية

(رأسي)، و إنتاج المنتجات التامة (سفلي).

3- الموزعون: المساحات الخاصة، الصيدليات/شبه الصيدليات، التوزيع الانتقائي و الحصري و التوزيع

المباشر (المراسلة، الانترنت...).



#### الشكل رقم 49: " هيكل النشاط" (من إعداد الطالب).

تعتبر المنطقة أورو- بحر متوسطة، خاصة أوروبا الغربية القطب الاقتصادي الأول في قطاع مساحيق التجميل و العطور. تحتل أوروبا الغربية الصدارة بـ34.7 مليار أورو من أصل 42 مليار للسوق العالمية، تتبعها الوم.أ بـ 32.6 مليار، و اليابان بـ14.1 مليار، في حين قدرت قيمة السوق في أوروبا الشرقية و منطقة MEDA، في أضيق الحدود، بـ 5 و 2.5 مليار على التوالي. إلا أن ارتفاعا محسوسا شهدته هذه الأسواق في الآونة الأخيرة نظرا لتحسن المستوى المعيشي لهذه البلدان، و يتجلى في ارتفاع القدرة الشرائية، نسبيا، و تغير السلوك الشرائي الذي أصبح يطبع عليه الطابع الأوروبي.

و تعتبر المنطقة الأورو-بحر متوسطة المستورد رقم واحد لمنتجات القطاع. و الجدول التالي يوضح تطور واردات هذه المنطقة في الحقبة ما بين 1992-2003.

الجدول رقم 10: واردات المنطقة الأورو-بحر متوسطة من منتجات مساحيق التجميل و العطور.

2003		1992		المستورد
الحصة السوقية	مليار دولار	الحصة السوقية	مليار دولار	
48.8%	38.1	56.1%	23.5	أوروبا الغربية
7.6%	5.9	3.6%	1.5	أوروبا الشرقية
3.4%	2.7	3%	1.3	MEDA
59.8%	46.7	62.7%	26.3	المجموع
100%	78.1	100%	42	العالم

المصدر: [www.ANIMA.org](http://www.ANIMA.org)

انخفاض الحصة السوقية العالمية من 63% إلى 60% ناتج عن انخفاض الحصة السوقية لأوروبا الغربية - مقارنة مع الارتفاع الطفيف لبلدان أوروبا الشرقية و منطقة MEDA. من جهة أخرى فإن المنطقة الأورو-بحر متوسطة تعتبر القطب الإنتاجي الأول، حيث تشكل صادرات هذه المنطقة 70% من الصادرات العالمية (2003). الجدول التالي يوضح تطور الصادرات من 1992 إلى 2003.

الجدول رقم 11: صادرات العالم في قطاع منتجات التجميل و العطور 1992-2003.

2003		1992		المصدر
الحصة السوقية	م.د	الحصة السوقية	م.د	
14.6%	11.4	13.7%	5.7	و.م.أ و كندا
65.1%	50.8	71.3%	29.9	أوروبا الغربية
4.8%	3.7	4.8%	2	اليابان
3%	2.3	2.8%	1.2	الدول المصنعة الجديدة آسيا 1*
87.3%	68.2	92.7%	38.9	المجموع 1
3.4%	2.6	1.7%	0.7	أمريكا اللاتينية
2.3%	1.8	0.4%	0.2	أوروبا الشرقية
2.1%	1.7	2.1%	0.9	الدول المصنعة الجديدة آسيا 2**
1.4%	1.1	1%	0.4	MEDA
9.2%	7.2	5.2%	2.2	المجموع 2
100%	78.1	100%	42.0	العالم

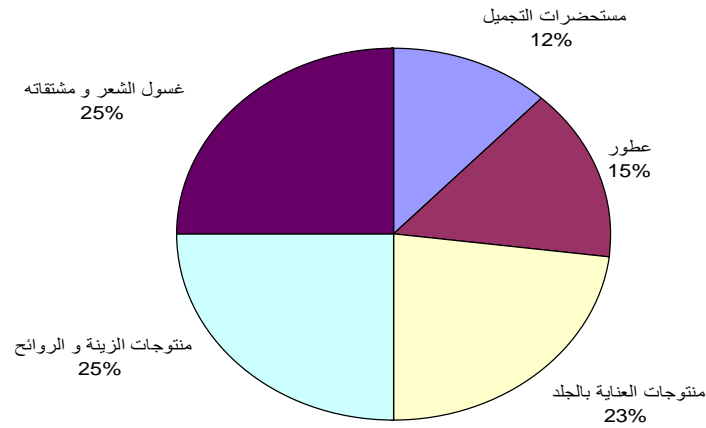
المصدر السابق

نلاحظ انخفاضا في الصادرات (مثل الواردات) ما بين 1992 و 2003، نتيجة لانخفاض الطلب و تنوع السوق، التي أصبحت تميزها الطبيعة المتغيرة (و باستمرار) في رغبات المستهلكين الذين توجهوا نحو أصل المنتجات الأم- في اقتناء مستلزماتهم من المصادر الطبيعية: استعمال النباتات الطبيعية، الزيوت الطبيعية، مراكز العناية بالجسم التقليدية أين تستعمل أنواع مختلفة من الوحل و النباتات الطبيعية و غيرها من المنتجات التي لا ترتبط في إنتاجها بالماكنة الصناعية.

في حين تحقق أوروبا الغربية فائضا في الميزان يقدر بـ7 مليارات، فإن بلدان أوروبا الشرقية و منطقة MEDA تبقى في مستويات العجز رغم التطور الطفيف المسجل.

### 1/ الطلب العالمي:

يقدر الطلب العالمي بـ115 مليار أورو (2003)، و السوق العالمية في هذا القطاع تتبع تطورا سريعا في جميع فئات المنتجات (المنتجات المذكورة سابق في مقدمة المبحث) حيث يرجع الفضل الكبير في ذلك إلى مجهودات الدول النامية في مجال الاستثمار المحلي. يتناسب التطور السريع لهذه السوق في الدول النامية مع مستويات منخفضة من التطور في الدول المتطورة. و الشكل التالي يوضح توزيع حصص السوق بين مختلف فئات المنتجات:



الشكل رقم 49: حصص المنتجات من الطلب العالمي \* (من إعداد الطالب)

\*الدول: كوريا الجنوبية، هونغ كونغ، سنغافورة، وتايوان.

\*\*الدول: ماليزيا، الفلبين، و تايلندا.

## 1.1/ أسواق الدول المتطورة:

تشكل هذه الأسواق 80% من الطلب العالمي. وتيرة التطور في هذه الأسواق متباطئة لتتبع الطلب فيها و استقرار مستوى الاستثمار في هذا المجال.

يتمتع المستهلكون في هذه الأسواق بذوق عال و رغبات متنوعة، هذه المتطلبات تحدد في غالب الأحيان جودة المنتجات المستهلكة، فهي تنسم بالنوعية العالية و بعلامة منفردة حيث تتمتع هذه الأخيرة بتموقع خاص لدى المستهلكين و وفائهم الدائم لها.

هذا التطور في السلوك الاستهلاكي راجع إلى متغيرات كثيرة أغلبها نتيجة حتمية لتطور النظام الاجتماعي، خاصة بعد النمو الديمغرافي الكبير الذي يشهده العالم بعد الحرب العالمية الثانية (Baby-Boom). نذكر بعض هذه المتغيرات في النقاط التالية:

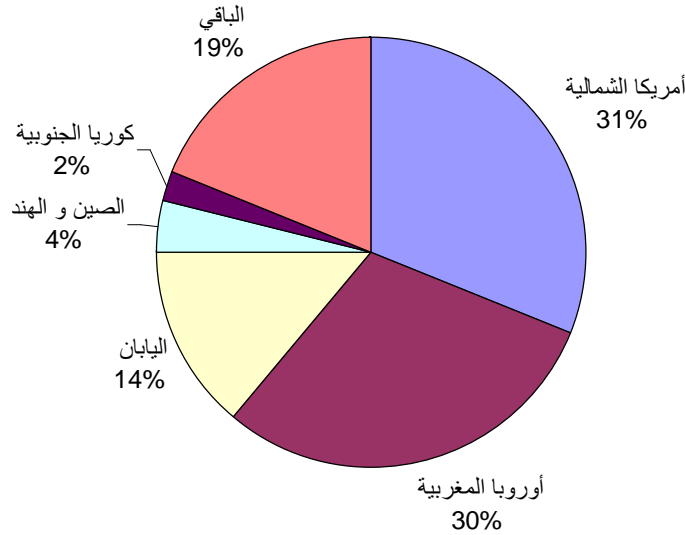
+ ارتفاع متوسط العمر إلى ما فوق الستين.

+ ارتفاع متزايد في عدد النسوة العاملات و اندماجهن المهني (Femmes Actives).

+ ظهور فئة المراهقين، أين يتمتع الطلب بارتفاع متزايد على المنتجات.

+ ظهور سوق خاص بالرجال في مجال العناية الجسدية و الصحية.

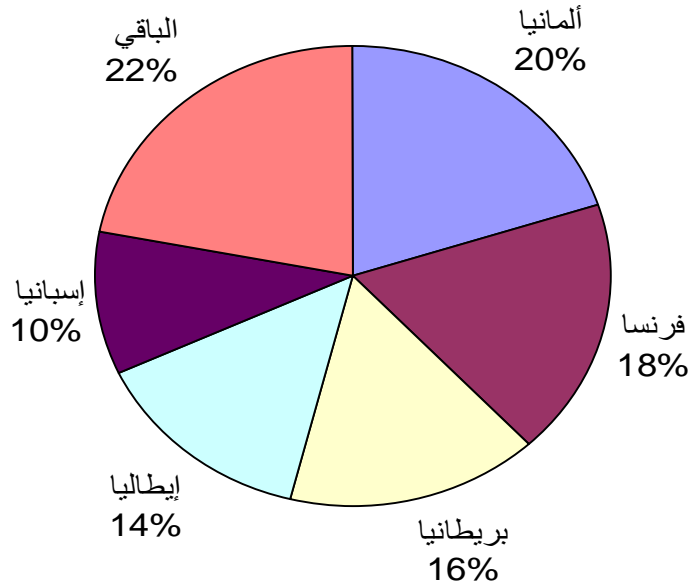
+ ظهور رغبات متنوعة بشكل كبير و ذلك لتنوع التشكيلية الاجتماعية للمستهلكين.



الشكل رقم 50: السوق العالمية حسب التوزيع الجغرافي \* (من إعداد الطالب)

تمثل أمريكا الشمالية سوقا يقدر بـ35 مليار أورو (2003)، تتمتع بطلب متكلف جدا، منافسة شديدة، و موجات التجديد الدائمة في المنتجات و طرق التوزيع على حد سواء (كاستعمال الانترنت). بمحاذاة هذه السوق تقدر السوق في أوروبا الغربية بـ34.7 مليار أورو، أين تمثل ألمانيا الكبرى بـ19.5%، تتبعها فرنسا بـ17.6%،

بريطانيا بـ15.7%، إيطاليا بـ14.1%، و اسبانيا بـ10.4%، حيث تمثل هذه الدول الخمسة لوحدها 80% من سوق أوروبا الغربية (الشكل رقم 51).



الشكل رقم 51: \* توزع الحصص السوقية حسب التوزيع الجغرافي \* (من إعداد الطالب).

في حين يحتل اليابان المرتبة الثالثة بـ14.1 مليار أورو (الرائد في فئة منتجات العناية بالبشرة).

#### 2.1/ الأسواق النامية:

في حين لا تمثل الدول النامية إلا  $\frac{1}{4}$  من الطلب العالمي، إلا أن الطلب المحلي يشهد تطور معتبرا – سريع في بعض الدول – في هذا المجال. يتبع الطلب في هذه الدول عادة ما تقدمه العلامة من ميزات بالإضافة إلى تناسب الأسعار و القدرة الشرائية، لكن الأهم من ذلك توافق المنتج مع الرغبات الخاصة لفئات المجتمع الذي يتبع قواعد اجتماعية، عرقية، و دينية محددة. هذا المتغير الثقافي العرقي عامل أساسي في تحديد تموقع المنتج لدى المستهلكين، قد يؤدي عدم فهمه إلى آثار كارثية.

نظرا للقدرة الشرائية المحدودة، تعتبر المنتجات ذات الجودة العادية أو المتوسطة، الفئة المستهدفة الأولى، و التي تشهد أسواقها نضجا و تطورا سريعا. تعبر الصين و الهند اللتان تشكلان 15% من الطلب الكلي لقارة آسيا، مخزونا حقيقيا لتطور الأسواق المحلية حيث سجلت نسبة تطور سنوية قدرت بـ8% إلى 10%. أما في دول PECO فقد سجلت نسبة تطور سنوية قدرت بـ10%، نسبة أرباح تقارب المستويات المسجلة في أوروبا الغربية، نظرا لارتفاع القدرة الشرائية في هذه البلدان. و أما في أمريكا الوسطى و الجنوبية فقد اتسم الطلب ببعض الركود نظرا للأزمات الاقتصادية (خاصة في الأرجنتين)، إلا أن بعض آراء الخبراء تبقى متفائلة حول تطور الأسواق في هذه البلدان إثر الإصلاحات المنجزة (خاصة في الشيلي و البيرو) التي أعطت استقرارا سياسيا و اقتصاديا، حيث قدرت السوق في هذه البلدان بـ10 مليارات أورو.

### 3.1/ السوق في منطقة MEDA:

تمثل هذه المنطقة 2% من الطلب العالمي، بسوق تقدر بـ2.5 مليار أورو. سوق ضيقة و لكن تحتوي على منافسة قوية و تقسيم متنوع، سجلت مؤخرا (2003) مستويات تطور لا بأس بها في حين سجلت الواردات ارتفاعا كبيرا (الضعف) في منتوجات الزينة و الروائح قدرت قيمتها بـ2.7 مليار أورو، أي 1.2 % من جل واردات MEDA ما بين 1992 و 2003 (23 ضعفا ما بين 1972،2002).

معظم الدراسات في مجال صناعة و تسويق منتوجات مستحضرات التجميل و العطور توضح إمكانية تطور الأسواق الكامنة لهذه البلدان إلى مستويات عالمية. يمكن تفسير هذا التطور إلى ارتباط العوامل الثقافية العرقية المميزة لكل بلد مع العوامل الخارجية، خاصة المحددة للسلوك الإستهلاكي في الدول المتطورة.

تأثير النماذج السلوكية للدول المتطورة على السلوك الإستهلاكي للزبائن في منطقة MEDA، خاصة فئات المراهقين و الشباب (و فئات الكهول مع بعض التحفظات)، أصبح جليا في نمط الحياة المتبع و في تحديد القيم المرجعية في سلوك الشراء، و اقتناء المنتوجات الكمالية بصفة خاصة. هذا التحول الثقافي ناتج عن التبادل الثقافي في جميع المجالات، و راجع أساسا إلى تطور تكنولوجيا الاتصال و الإعلام، و إزالة الحواجز اللغوية و الجغرافية بين شعوب العالم.

إذا فأسواق منطقة MEDA تمثل مستقبلا واعدة في قطاع منتوجات الصحة، و قطاع مستحضرات التجميل و العطور، فجميع المؤشرات توحى بإمكانيات هذه الدول في تطوير صناعة هذه المنتوجات و تسويقها من جهة، و طلب السوق المتنوع الذي أصبح أكثر التزاما فيما يخص خصائص المنتج و طبيعة الخدمات المرفقة.

### 2/ العرض العالمي في هذا القطاع:

يتميز العرض بخصائص معينة، نحددها في النقاط التالية:

- ü كثافة محدودة في الإنتاج رغم تواجد شركات ضخمة متنوعة تنشط في هذا القطاع.
- ü تنوع أساليب الإدارة و اختلافها في المؤسسات (خاصة بين مؤسسات العطور و مؤسسات مستحضرات التجميل).
- ü توجهات صارمة في مجال التشريع و التوزيع التي باتت تهدد بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة (PMI) بالزوال.

في حين تبقى الدول المتطورة المنتج الأول في هذا القطاع، إلا أننا نشهد تطورا في حصص الدول النامية من الإنتاج العالمي ارتفع من 5.2% إلى 9.2% (1992-2003) أين انخفضت حصة الدول المتطورة من 92.7% إلى 87.3%.



## 1-2 كثافة محدودة لشركات الإنتاج:

قدرت قيمة حصص الشركات العشر الأولى بحوالي 50.3 مليار أورو لسوق عالمية قيمتها 115 مليار. تحتل 10 شركات فقط (على مستوى عالمي) حوالي نصف السوق مما يعني أحد الأمرين: إما أن احتكرا من نوع ما يحكم هذه السوق، أو أن السوق معقدة لدرجة ترتفع معها نسبة الخطر في الاستثمار. مهما كان الأمر فإن البقاء في هذه السوق يتطلب استثمارات دائمة في مجال البحث و التطوير، لأن مفتاح نجاح منتجات هذه السوق هو عامل التجديد الذي أصبح يرتبط أساسا "بالمودا" و أذواق العصر، أين عامل الزمن يلعب دورا حاسما في ذلك.

## 2-2/ الشركات الكبرى و استراتيجياتها:

الجدول التالي يعرض الشركات العشر الأولى في مجال مستحضرات التجميل و العطور، البعض منها مثل Procter & Gamble، أو Unilever لديها تشكيلات متنوعة و مختلفة للمنتجات، و البعض الآخر لا ينشط إلا في مجال مستحضرات التجميل. هذه الشركات تنشط على مستوى عالمي و تعتمد على مصادر مادية ضخمة في مجال البحث و التطوير لتجديد منتجاتها، لتتوافق و رغبات المستهلكين المتطلبة و المتغيرة في المكان و الزمان. تتبع استراتيجيات اتصال مكثفة، و سياسة التمييز في استهداف الفئات (محافظة العلامة) التي تعتمد أساسا في ذلك على حيازة العلامات الوطنية المحلية.

الجدول رقم 12: الشركات العالمية الكبرى في مجال مستحضرات التجميل و العطور.

البلد	النسبة من رقم الأعمال الكلية %	رقم الأعمال الكلية م.د.	رقم الأعمال- مستحضرات التجميل. 2003 م.د.	النشاط أو الاختصاص	الشركة
فرنسا	100	14.3	14.3	مستحضرات التجميل وعطور	L'Oreal
الو م أ	20	40.2	8.1	مساحيق التجميل	P&G
	12.5		5.0	منتجات النظافة	
	32.5		13.1	المجموع	
هولندا	25	32	8	مستحضرات التجميل و منتجات النظافة	Unilever
اليابان	100	4.7	4.7	عطور و مستحضرات	Shiseido
الو م أ	100	4.7	4.7	عطور و مستحضرات	Estée Lander
ألمانيا	67	4.7	3.2	مستحضرات التجميل	Beiersdorf
فرنسا	18.4	12.7	2.3	مستحضرات التجميل و عطور	LVMH
فرنسا	100	2.3	2.3	مستحضرات التجميل و عطور	Yves Rocher
ألمانيا	22	9.7	2.1	العناية و مستحضرات التجميل	Henkel
فرنسا	22.1	2.5	0.6	مستحضرات التجميل و عطور	Gucci Group

المصدر السابق

و الجدول الآتي يوضح استراتيجيات الحيازة التي تتبعها بعض الشركات في حصولها على العلامات الوطنية المختلفة:

الجدول رقم 13: الشركات التي قامت بعمليات حيازة العلامات الوطنية.

الشركات	العلامات التي تم الحيازة عنها
LVMH	Bliss(1998), Benefit Cosmetic(1998), Hard Candy(1998), Make up Forever(1998), Urban Decay(2000), Fresh(2000)
Estée Lander	M.A.C(1994), Bobbi Brown(1995), Aveda(1998), Stila(1999), Joe Malone(1999)
Shiseido	Décléor(2000), Nars(2000)
L'Oreal	Maybeline(1996), Matrix(2000), Kiehl's(2000), Shu Uemura(2001), Biomedic(2001), Artec(2002)

المصدر [www.CEPII.net](http://www.CEPII.net)

3-2 / الشركات الأخرى:

من بين الشركات "غير الضخمة" و التي تشكل إلى حد ما منافسة واقعية للشركات الكبرى، نذكر أنواعها فيما يلي:

ü مجموعة الشركات الصناعية المتوسطة، تتخصص أساسا في جانب معين من النشاط مثل: Sisley, ... Décléor, Clarins

ü الكيميائيون المختصون في العطور حيث يقوم عادة هؤلاء الكيميائيون ببيع تركيباتهم إلى الشركات المختلفة و الجدول التالي يوضح أهم السماء العالمية في هذا المجال.

الجدول رقم 14 أهم الأسماء العالمية في مجال التركيبات الكيميائية:

المرتبة	المؤسسة	رقم الأعمال م.د(\$)	الحصة السوقية
1	Givandan	2	0.128
2	IFF	1.8	0.120
3	Firmenish	1.4	0.091
4	Symrise	1.3	0.086
5	Quest International	1.2	0.076
6	Takasago	0.9	0.056
7	Sensient Flavors	0.4	0.028
8	T.Hasegawa	0.4	0.025
9	Mane SA	0.3	0.018
10	Danisco	0.3	0.017
11	Degussa Flavors & Fruit System	0.2	0.015
12	Robert SA	0.2	0.014
المجموع	-	10.3	0.682(% 68.2)
باقي العالم	-	4.8	(% 31.8)0.318
السوق ككل	-	15.1	100

المصدر: [www.FlavorFl fragrance.com](http://www.FlavorFl fragrance.com)

ü المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتطورة: تواجه هذه المؤسسات مشاكل مالية في البحث و التطوير، التسويق، وفي الحفاظ على استقرارها في الأسواق نظرا للمنافسة الشرسة. تخصص في منتجات محددة لفئات معينة في السوق، حيث تركز على إستراتيجية التميز و سياسة التموقع في إبراز الجانب التجديدي و الإبداعي في منتجاتها. تعتمد في توزيعها للمنتجات على شبكات حصرية و انتقائية مختصة، إضافة إلى بعض الجهود في التسويق المباشر عن طريق الأنترنت. في منطقة MEDA على سبيل المثال، تعتبر المؤسسة التركية Evyap أحد المؤسسات الرائدة في المنطقة في مجال البحث و التطوير، موجهة أساسا إلى قطاع مساحيق التجميل و العناية بالجلد، و الرائدة في فئة منتجات الحلاقة للرجال. في حين تتميز بعض المؤسسات المصرية بالسمعة الحسنة في مجال العطور، منتجاتها موجهة أساسا للسوق المحلية و البلدان المجاورة، و تعتبر Luna Cosmetics المؤسسة الرائدة في هذا المجال أما في المغرب، فتعتبر مؤسسة Azbane من المؤسسات الناجحة في مجال صناعة الصابون، منتجات النظافة الصحية، و مستحضرات التجميل، موجهة أساسا لسلاسل الفنادق في البلد. و أما في الجزائر،

فنشهد تطورا معتبرا لعدد كبير من المؤسسات (PME) في جميع فئات المنتوجات منذ عام 2000، حيث يحصى ما يقارب 200 مؤسسة، إلى جانب شركات كبرى (محدودة) في السوق. هذه الأخيرة تحقق 80% من رقم الأعمال القطاع ككل أهمها: Lab.Venus, Sapeco, Lab.Saco, ...

ü المنتجون الجدد في الدول النامية. تعتبر المؤسسات الصينية الرائدة في هذا المجال، خاصة بعض انضمام هونغ كونغ إلى الصين، مما أعطى للمؤسسات ميزات تنافسية في مجال التسويق و التوزيع. تشكل منافسة حقيقية للمؤسسات الغربية في الأسواق الآسيوية، أين نحصى أكثر من 3500 مؤسسة صينية ناشطة في هذا القطاع، و حوالي 50 مؤسسة تحقق رقم أعمال الواحدة منها 10 ملايين أورو.

### 3/ التوجهات الهيكلية الكبرى:

تنقسم هذه التوجهات إلى قسمين أساسيين: أولا التوجهات المرتبطة برغبات المستهلكين و تطورها (أكثر تكلف و تميز) و ثانيا التوجهات المرتبطة باستراتيجيات المؤسسات الصناعية (التخصص، التميز...) و الموزعين خاصة (التوزيع الحصري...).

#### 1.3/ التوجهات المرتبطة بتطور الرغبات:

الكثير من الدراسات التسويقية في هذا المجال أوضحت تطور الطلب نحو الرغبة في اقتناء منتوجات أكثر أصالة و مجلوبة – منتوجات طبيعية. هذا التطور الذي شهد مستويات مرتفعة يمثل استهلاكاً أكثر طلباً من ناحية تحديد خصائص المنتج – في أدق التفاصيل – و يميز طلباً متغيراً و غير متجانس مما يتطلب تقسيماً أكثر عمقا. و من جهة أخرى، و نتيجة لتطور الرغبات، توجه الطلب بشكل أساسي نحو المنتجات المحلية الطبيعية الأصيلة التي تتوافق و الرغبات المرجعية و التقليدية للمستهلكين في دول البحر الأبيض المتوسط. هذا التطور نتج عنه ارتفاع هام في تكاليف البحث و التطوير، إضافة إلى عوامل مختلفة ساهمت إلى حد ما في إرجاء كفة هذه الوظيفة نحو إبراز خصائص المنتج المطلوبة. من بين هذه العوامل نذكر:

\* ارتفاع تكاليف التسويق و الإشهار خاصة فيما يتعلق بتموقع العلامة و اختبار آثارها على سلوك المستهلك – ترتفع هذه التكاليف أكثر في حالة المنتوجات الجديدة.

\* ارتفاع تكاليف البحث و التطوير فيما يتعلق بالالتزام بالقوانين و التشريعات التي أصبحت أكثر توجهها نحو حماية المستهلك و إلغاء الاختبارات الكيميائية على الحيوانات و طبيعة التوزيع في هذا المجال. هذه القوانين الصارمة في مجال مستحضرات التجميل التي تدخل ضمن تركيباتها الكيميائية مواد قد تشكل خطراً على صحة المستهلك إذا ما أسيء استعمالها.

\* ارتفاع تكاليف البحث و التطوير فيما يتعلق بالتطوير و التجديد في الإنتاج لمجابهة التغير السريع في أذواق الاستهلاك. يترتب عن ذلك تكاليف ليس في مجال الإنتاج و حسب و إنما في مجال التسويق و الإشهار كذلك.

الجدول التالي يوضح نسب البحث و التطوير من رقم الأعمال لمختلف المؤسسات الكبرى الناشطة في هذا

المجال.

الجدول رقم 15: "حصّة البحث و التطوير (% من رقم الأعمال "

9.5	Johnson & Johnson
9.1	Bristol Myers Squibb
4.5	Kao
4.5	P & G
3.0	L'Oreal
2.8	Ales group
2.7	Shiseido
2.5	Henkel
2.3	Unilever
2.2	Beiersdorf
1.8	Relvon
1.6	Clarins
1.2	Estée Lander

المصدر www.ANIMA.com

2.3/ التوجهات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسات: أ

ول هذه التوجهات هو عمليات الاستثمار الأجنبي التي تقوم بها المؤسسات الضخمة مثل Unilever Henkel ..... من أجل اجتياح الأسواق العالمية و الوطنية، و الأهم من ذلك، البقاء بالقرب من المستهلك. و قد لقت هذه العمليات نجاحا كبيرا خاصة بعدما اتضح تجانس الرغبات، على الأقل في خصائص المنتج الأساسية، بين مختلف المستهلكين في النقاط الأربعة من العالم، و مثال على ذلك النجاح الذي حققته مؤسسة L'oreal في اليوم. أ بعد شرائها Carson (2000) و Matrix (2000) و Maybelline (1996). ثاني هذه التوجهات هو عمليات التمييز و التخصص/ الاندماج للمؤسسات الضخمة التي ترجع إلى دوافع كثيرة نذكر أساسا:

\*الرغبة في الولوج إلى أسواق منتجات جديدة تتمتع بدرجة نمو سريعة و تتوافق مع الرغبات الجديدة للفئات المختلفة للمستهلكين.

\*البحث عن الاندماج في عمليات التوزيع بشكل مكثف لإثراء سلسلة القيمة و التحكم أكثر في هذه العمليات (يضمن استقلالية أكبر و مرونة أفضل سواء في عمليات الإنتاج أو التوزيع) حيث أن القرارات (خاصة الإستراتيجية) تأخذ بشكل مستقل عن باقي المتعاملين. فمؤسسة مثل P & G ، unilever أصبحت تشكيلة منتجاتها تشمل منتجات ذات استهلاك واسع و بأسعار منخفضة (قيمة مضافة منخفضة) إلى جانب المنتجات ذات الإستهلاك الحصري (أين تتمتع بقيمة مضافة مرتفعة).

آخر هذه التوجهات هو التحكم في الأشكال المختلفة للتوزيع أين أصبح هذا النشاط أكثر تخصصا، حيث تعتمد المؤسسات اليوم على التوزيع الانتقائي و الحصري في تسويق منتوجاتها و ذلك للحفاظ على العلامة من الابتذال أو التعرض لمخاطر التقليد، و الحفاظ من جهة أخرى على الميزات التنافسية للمؤسسة. في حين نجد بعض المؤسسات الضخمة مثل LVMM تفضل إتباع إستراتيجية أكثر تجذرا كالاندماج الأفقي، حيث تتحمل على عاتقها عمليات التوزيع بشكل تام، أو استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تكنولوجيا المعلومات في إثراء التسويق المباشر (أو العلاقتي) كالأنترنيت و TELECHAT...

### 3.3/ تأثير هذه التوجهات الهيكلية على بلدان MEDA:

إن التوجهات الجديدة في أذواق المستهلكين، نحو منتوجات طبيعية و أصيلة، و إستهلاك موجه نحو ما تحمله المنتوجات من خصائص تقليدية (إثنية و ثقافية) تجعل من منطقة MEDA مجالا استثماريا حقيقيا في الإنتاج أو التوزيع على حد سواء. إلى جانب ذلك فإن المنطقة تتمتع بمصادر طبيعة تضمن المواد الأولية التي تتمتع بطابع خاص نتيجة لطبيعة المناخ السائد إضافة إلى مهارات حرفية لا سيتهان بها في هذا المجال تأخذ أصولها من ثقافة المنطقة و الممارسات المحلية المتركمة عبر الزمن.

رغم هذه الامكانيات فإن المنطقة تبقى بحاجة ماسة إلى رؤوس الأموال و الخبرات العالمية للمؤسسات المتخصصة في مجال، لدفع الأسواق الوطنية في المنطقة إلى التطور و الازدهار، و يأتي هنا دور السلطات المحلية في دعم المؤسسات العالمية و حثها على الاستثمار في الأسواق الوطنية و المحلية من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة (التشريع، النقل،النظام المصرفي...).

### **4/ العرض في منطقة MEDA:**

باستثناء إسرائيل و تركيا، يبقى الإنتاج في دول المنطقة في مستويات منخفضة من الإندماج الصناعي و التجاري مع العالم و الدول الأوروبية خاصة و يبقى محدودا في عمليات التصدير و الإستيراد في أبسط التعاملات. تقارب قيمة الإنتاج لمنطقة MEDA 2 مليار دولار - قيمة منخفضة جدا مقارنة مع الدول المتطورة - هذه القيمة في معظمها تتركز في تركيا و إسرائيل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 16: منتوجات الزينة في منطقة MEDA في 2003.**

الإنتاج مليون دولار	التصدير مليون دولار	الاستيراد مليون دولار	
2000	1130	2660	MEDA
900	545	450	اسرائيل
500	405	775	تركيا
300	65	235	مصر
-	50	100	تونس
50	10	185	الجزائر
-	5	25	الأردن

المصدر (BASE CHELEM ) www.CEPII.net

يوضح الجدولان التاليان تطور حصة منتوجات الزينة من التجارة العالمية و من صادرات دول MEDA من 1972 إلى 2002.

**الجدول رقم 17: حصة منتوجات الزينة من التجارة العالمية (منطقة MEDA).**

1972	1982	1992	2002
0.4%	0.7%	0.7%	0.9%

المصدر السابق

**الجدول رقم 18: حصة منتوجات الزينة من صادرات دول MEDA.**

1972	1982	1992	2002
0.9%	1.8%	1.0%	1.9%

المصدر السابق

يتبين من الجدول الأول أن صادرات منطقة MEDA من منتوجات الزينة لا تمثل إلا نسبة ضئيلة جدا من الحصة السوقية العالمية، إلا أننا نلاحظ بعض التطور خلال العشرية ما بين 1992-2002 في حين نلاحظ تذبذبا في الحصة السوقية ما بين ارتفاع و انخفاض. هذا الارتفاع الطفيف راجع إلى مجهودات الدول في تحسين الانتاج المحلي يكمن مجملها خاصة في دول إسرائيل و تركيا اللتان بلغت قمتيهما 543 مليون (48%) و 404 مليون دولار (36%) على التوالي، كما موضح في الجدول التالي:



## الجدول رقم 1: توزيع حصص الصادرات حسب الدول في منطقة MEDA.

إسرائيل	48.2%
تركيا	35.8%
مصر	5.7%
تونس	4.4%
المغرب	2.2%
قرص، مالطا	2.0%
الجزائر	0.8%
الأردن، سوريا، لبنان	0.9%

المصدر السابق

### 5/ السوق الجزائرية:

تقدر قيمة السوق الجزائرية في هذا المجال بـ 230 مليون أورو، بـ 185 مليون استيراد و 55 مليون للتصدير. رغم المستوى المعيشي المنخفض، فإن الطلب على منتوجات مساحيق التجميل و العطور يتمتع بديناميكية ملحوظة و تطور في جميع فئات السوق المستهدفة. يتم الإنتاج المحلي في عدد محدود من المؤسسات، تخصص أساسا في العطور، منتوجات الزينة، منتوجات غسول الشعر و مشتقاته، و المنتوجات الصحية. و رغم الاستثمارات المعتبرة في هذا المجال، يبقى التوجه الأساسي هو اقتناء تراخيص الإنتاج و الإعفاء، و الاعتماد على الشراكة الأجنبية في الإنتاج فيما تحمله من فائدة تتحدد أساسا في الخبرة في المجال و المعرفة في استعمال التكنولوجيا الحديثة. لا توجد هناك، على حد علمي، دراسة سوقية ميدانية للسوق الجزائرية في مجال مساحيق التجميل و العطور كقيلة بوضع قاعدة معلوماتية جيدة من أجل دراسات مستقبلية. لهذا تبقى المعلومات عن هذه السوق شبه منعدمة تقتصر على المحاولات المتواضعة لبعض المؤسسات الجزائرية مثل Venus و مخابر Sapeco و غيرها في مجال التسويق (خاصة الإشهار).

## المبحث الثاني النظام المعلوماتي في حماية القناة التسويقية.

في هذا المبحث سنتعرض إلى خلاصة الفصول السابقة و وضع الرابط المشترك بينها، و المتمثل في محاولة وضع خريطة عامة لبناء نموذج لنظام معلوماتي يجسد فكرة المراقبة الدائمة للقنوات التوزيعية بصفة خاصة، و البيئة التسويقية بصفة عامة .

و النظريات الآتية تمثل من ناحية، الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال دراسة شاملة لمختلف النقاط المرتبطة بالتقليد، قنوات التوزيع، و الأنظمة المعلوماتية، و التي تمثل من ناحية أخرى محددات و توجهات النظام المعلوماتي المرجو بناؤه. و في آخر المبحث سنعطي خريطة عامة للنظام من خلال توضيح العناصر المتداخلة فيه و طبيعة العلاقات التي تربط بعضها البعض استنادا إلى التوجهات التي تملئها النظريات، و باستعمال نموذج MERISE لتحقيق ذلك – مع بعض التعديلات التي تسمح لنا بتكييف طرق MERISE مع الأهداف المرجوة.

### أولا نظريات النموذج:

سوف نعرض النظريات حسب الأهمية الذي تقتضيها المنهجية المعتمدة في بناء الأنظمة المعلوماتية، أي تحديد الهدف من النظام بالتطرق إلى الإشكالية التي تواجهها المؤسسة، و هي التقليد في مثالنا هذا، و كيفية معالجتها عن طريق حماية قنواتها من الاضطرابات التي تحدث في السوق نتيجة لظهور التقليد كمتغير جديد، بإدماج الأنظمة المعلوماتية في وظائفها التوزيعية الإدارية و التسييرية. ستعمل المؤسسة من خلال النظام على معالجة البيانات المحصلة من البيئة التسويقية، و التي ترتبط أساسا بظاهرة التقليد في مستوياته المختلفة (التسويقية، القانونية، المالية...) ليترتب عنه اتخاذ قرارات إستراتيجية ( قصيرة المدى، متوسطة، أو طويلة المدى)، تحسن أساسا من إدارة قنواتها التوزيعية، و مراقبة نقاط البيع في المقام الأول.

هذه القرارات أيضا ستشمل الخطوات الرئيسية المتخذة في إطار التعاون ما بين المؤسسة و الهيئات المختلفة، حكومية و غير حكومية، من أجل مواجهة ظاهرة التقليد و الحد من خطرهما – مثلا الجمارك، جمعيات حماية المستهلك... الخ.

**النظرية الأولى:** إن التقليد ليس بظفرة اقتصادية، بل هو نظام صناعي و تجاري متكامل لا تحكمه قوانين ولا قواعد. يصعب على المؤسسة مواجهة هذا النوع من النشاط ما لم يكن هناك تعاون و عمل متبادل بين مختلف الهيئات و المنظمات الناشطة في مجال محاربة التقليد. و التقليد بشكل عام يخل بتوازن السوق و ينشئ اضطرابا في أنماط الاستهلاك، مما يؤثر سلبا على وتيرة عمل القنوات التوزيعية، و يعمل على نقل الاضطراب بشكل تدريجي من السوق إلى القنوات، و بالتالي إلى المؤسسة المنتجة. و يستحيل على المؤسسة مواجهة هذه الظاهرة بمفردها دون التعرف على مدلولاتها و خصائصها بشكل يضمن احتواء الخطر و تقليص الضرر الناتج عن ذلك.

**النظرية الثانية:** لمواجهة الاضطراب الناشئ عن تغير أنماط الاستهلاك واختلال توازن السوق، على المؤسسة أن تعمل على إعادة هيكلة قنواتها التوزيعية و تغيير إستراتيجيتها التوزيعية بشكل جذري. و بعد دراسة شاملة لقنوات التوزيع على المؤسسة تتبع إستراتيجيتين اثنتين في التوزيع تضمن من جهة مراقبة دائمة لمنتجاتها، و إدارة محكمة لقنواتها من جهة أخرى، هاتان الإستراتيجيتان هما: التوزيع الانتقائي و التوزيع الحصري. فالتوزيع الانتقائي أو الحصري سيضمن للمؤسسة حرية اختيار المتعاملين ضمن قنواتها، بحيث تضمن ممارسة السلطة عليهم و المطالبة بحق القيادة في إدارتها.

**النظرية الثالثة:** إن نقاط البيع تشكل الحلقة المتينة في القنوات التوزيعية، و على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار كونها تشكل الواجهة الحقيقية للمؤسسة، و عليه تقوم بتحديد نقاط البيع بنفسها، و ألا توكل هذه المهمة إلى أي متعامل ضمن القناة - غالبا ما تستعمل إستراتيجية التسويق الجغرافي géomarketing في تحديد نقاط البيع. هذه النقاط ذات أهمية قصوى من ناحية أنها تعتبر " الرادار الأول " الذي يلتقط الإشارات النابعة من التغيرات في أنماط الاستهلاك و الاضطرابات الحاصلة في السوق، فهي بلا شك مصادر معلوماتية ممتازة و دائمة. مراقبة هذه النقاط و متابعتها ستكون من المهمات الأساسية من وراء إنشاء الأنظمة المعلوماتية.

**النظرية الرابعة:** إن إدارة القناة من طرف المنتج ( المؤسسة المنتجة ) أصبح - لا ريب - أمرا ضروريا لضمان استقرار القنوات و حمايتها من أي اختلال ممكن. و إدماج الأنظمة المعلوماتية في ذلك يعتبر خطوة إستراتيجية فعالة تضمن تقادي أي تغيرات غير مرغوبة أو اختلالات محتملة ضمن القناة، و إدارة فعالة لهذه الأخيرة. و الهدف منها هو المساعدة ليس في إدارة القناة و حسب، بل و في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة و الصحيحة، بالاعتماد على دراسة دقيقة للمعلومات المحصلة. فالمعلومة اليوم أصبحت الفارق الأساسي بين المؤسسة الرائدة و المؤسسة التابعة، و لا يمكن تجاهل أهميتها في عصر أصبحت تشكل أساس قيام الأعمال أو السبب في زوالها.

**النظرية الخامسة:** الوظيفة الأساسية اليوم في المؤسسة هي عملية المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية، أي بيئة الأعمال. و أصبح من الضروري جدا الاعتماد على إستراتيجية معلوماتية في اتخاذ القرار، تعتمد على استعمال الأنظمة المعلوماتية ليس في تسيير الوظائف العامة ( تسيير المخزون، المحاسبة ...) بل في عمليات اتخاذ القرار و بناء الاستراتيجيات على المدى الطويل.

### **ثانيا النظام المعلوماتي:**

فكرة هذا النظام بسيطة جدا، و هي القيام بإعادة هيكلة القنوات التسويقية بشكل يضمن إدماجها تماما للنظام و إدارة محكمة للقنوات. عمليات النظام لا تختلف باختلاف النظام ( تحصيل، معالجة، تخزين ...) بل في الهدف

من إنشائه و مستوى إدماجه. في بحثنا هذا نرى أن للأنظمة المعلوماتية فعالية كبيرة في المساعدة على اتخاذ القرار، و أن إدماجها ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي سيرجع بالفائدة الكبيرة على المؤسسة فيما يخص دقة القرارات و السرعة في اتخاذها. و من جهة أخرى فإن الهدف من إنشاء النظام هو محاولة تقليص نسبة عدم اليقين الذي تتمتع به البيئة التسويقية عن طريق تحديد نمط عمل هذه الأخيرة، و محاولة تحديد التغيرات و توقعها بشكل مسبق – و معلومات التوقع كما جاء ذكرها في الفصل الثالث المبحث الأول هي المادة الخام لهذا النظام.

## 1/ مبررات النظام:

يمكن تحديدها في أربع نقاط:

النقطة الأولى: عدم اليقين، ما هو معروف و متداول أن من أبرز الخصائص المميزة لبيئة الأعمال هي ارتفاع درجة عدم اليقين، و المؤسسة اليوم تجاهد بشكل مكثف من أجل تقليص هذه الدرجة و تخفيض حدة الآثار المترتبة عنها.

النقطة الثانية: تعقد بيئة الأعمال، ثاني أبرز الخصائص هو درجة تعقد بيئة الأعمال، فالمؤسسة اليوم أصبحت تواجه بيئة تتميز بكثافة عالية في حجم التعاملات و حدة المنافسة و غيرها، و أصبحت تحكم السوق عوامل متغيرة كثيرة قد تتبع في بعض الأحيان منهج "نظرية الفوضى".

النقطة الثالثة: سرعة اتخاذ القرار، عمليات اتخاذ القرار باتت بطيئة الوتيرة مقارنة بسرعة تطور بيئة الأعمال، و المؤسسة اليوم ملزمة بمواكبة هذه السرعة، لذا عليها أن تكون أكثر مرونة و سرعة في اتخاذ القرار.

النقطة الرابعة: دورة حياة المعلومة، أصبحت للمعلومة اليوم دورة بقاء قصيرة جدا، قد لا تتعدى بعض الثواني (كما هو الحال في البورصة )، لذا على المؤسسة أن تغتنم الفرصة عند حصولها على أي معلومة مفيدة و الاستفادة من قيمتها قبل زوالها. بل أكثر من ذلك عليها أن تسعى جاهدة للحصول على المعلومة، خاصة و أن كثافة تداول المعلومات اليوم أصبح بشكل رهيب يتعدى قدرة المؤسسة على الاستيعاب، ما لم تعمل على تطوير و تحديث وظائفها و آلياتها في العمل.

## 2/ خريطة النظام:

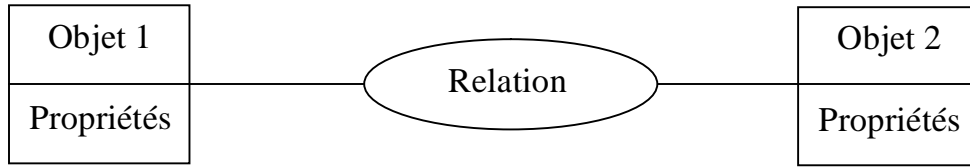
سوف نستعمل في رسم الخريطة طريقة MERISE التي يستعملها المتخصصون في الأنظمة المعلوماتية ( الإعلام الآلي ) من أجل تجسيد نظام معلوماتي. سهولة و دقة استعمال MERISE تقسح لنا المجال أمام العمل بشكل أكثر مرونة عند استعمال نماذج الطريقة. يتكون MERISE من ستة نماذج مقسمة وفق ثلاث مستويات و طبيعة العملية، و موضح في الشكل التالي:

المستوى المفاهيمي	MCD Modèle conceptuel de données	MCD Model conceptuel de traitement
المستوى التنظيمي	MLD Modèle logique de données	MOT Modèle organisationnel de traitement
المستوى التطبيقي	MPD Modèle physique de données	MOpT Modèle opérationnel de traitement
	( données ) المعطيات	( Traitement ) معالجة

الشكل رقم 52 : مستويات نموذج merise (المصدر Mc.Belaid و D. Bouyacoub)

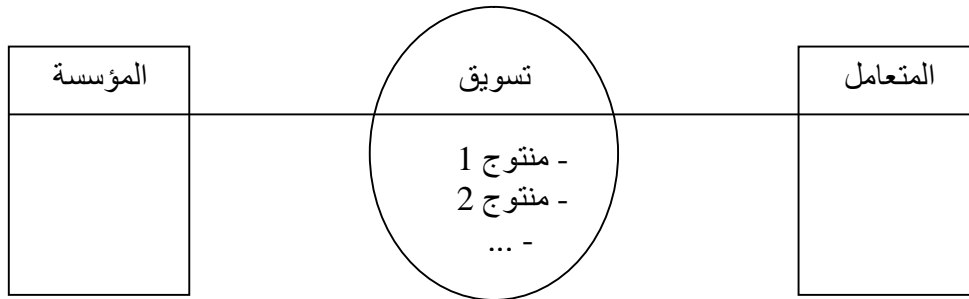
سنختار ثلاثة نماذج فقط : MCD MCT MOT كونها تتوافق وقدراتنا على فهم طبيعة عملها من جهة، و أنها تمثل مجالاً مشتركاً للتعاون بين مختلف المختصين: إعلام آلي، رجال التسويق .....  
سوف نقوم أولاً بتبسيط هذه النماذج حيث سنحذف كل ما هو تقني تابع للإعلام الآلي و نبقى ما هو مرتبط بالجانب المفاهيمي.

**أولاً MCD:**



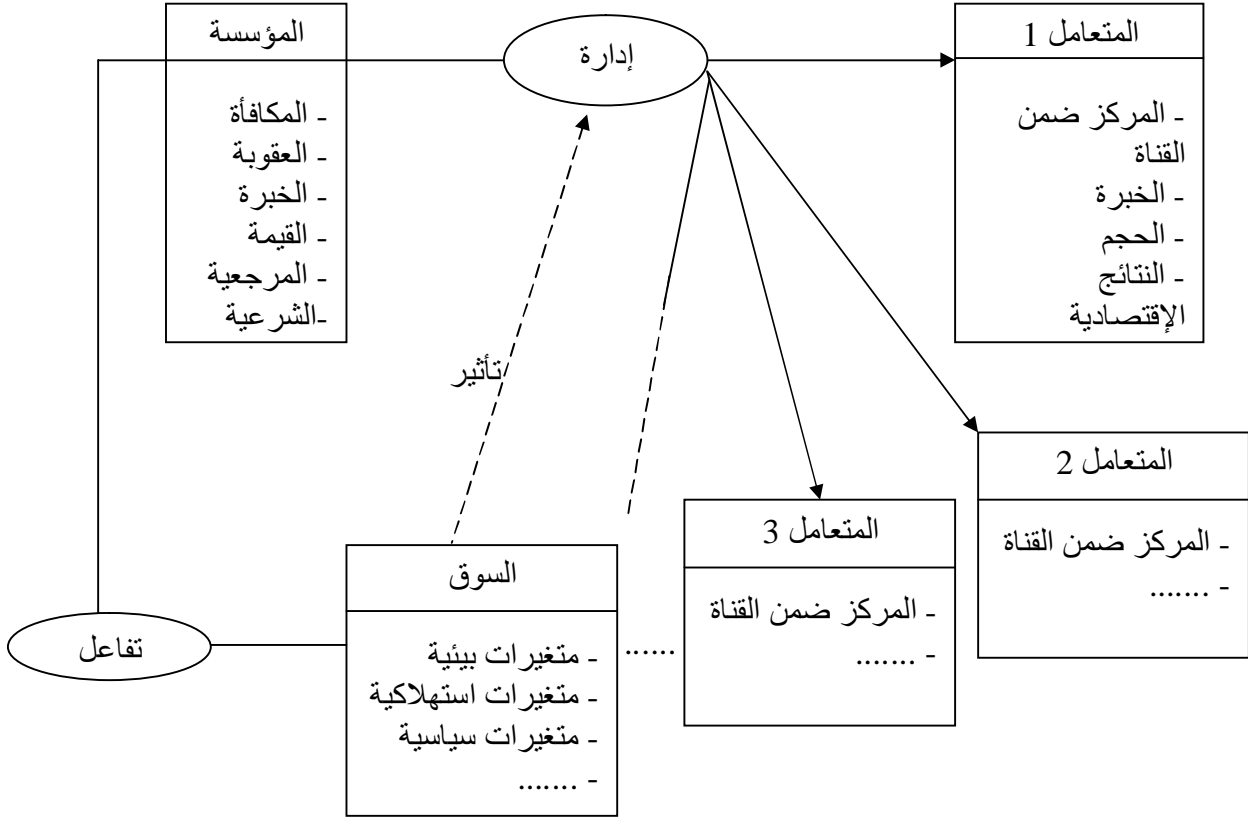
الشكل رقم 53: الشكل المبسط لـ MCD (من إعداد الطالب)

تطبيق النموذج على علاقة المؤسسة بالموزع في أبسط التعاملات يكون من الشكل التالي:



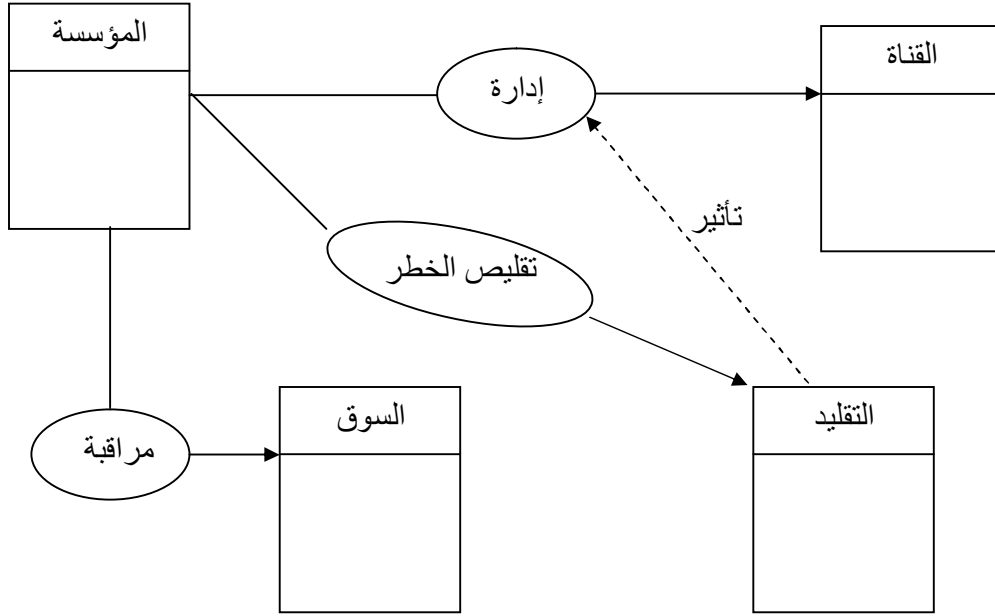
الشكل رقم 54: المستوى الوظيفي (من إعداد الطالب)

إدخال مفهوم القيادة و السلطة سيغير مفهوم إدارة القناة و يحدد خصائص الأطراف المكونة للقناة:



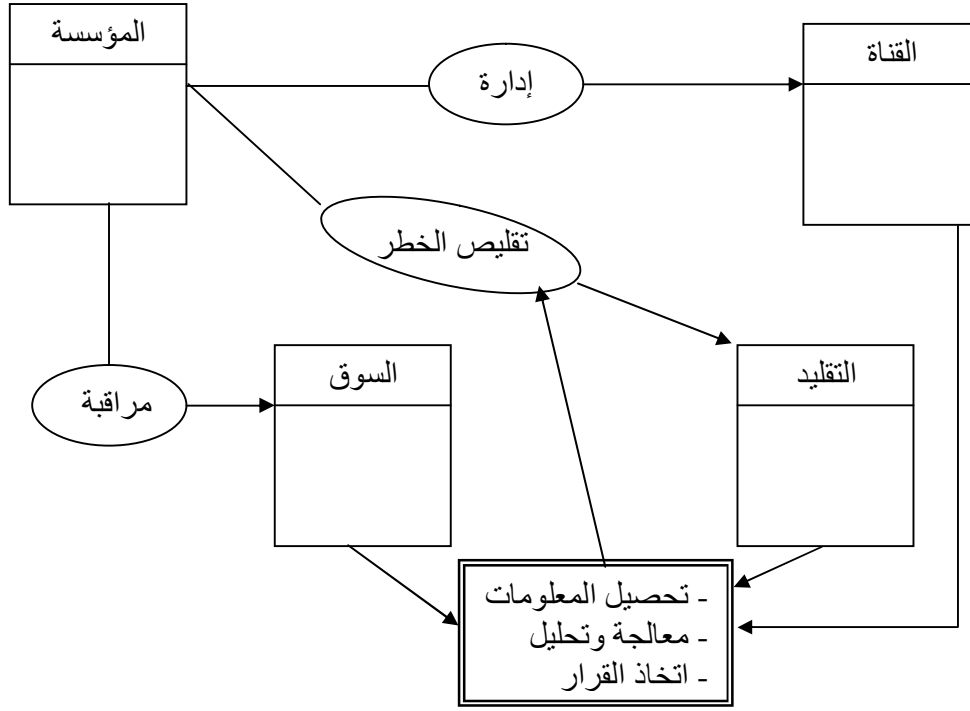
الشكل رقم 55: المستوى الإستراتيجي (من إعداد الطالب)

إدماج التقليد بوصفه متغيرا محيطيا في حسابات المؤسسة الإستراتيجية سيعطي للنموذج شكلا جديدا و وجهة جديدة في تحديد العلاقات وأنماط العمل. هذا المتغير ستكون له تأثيرات واضحة في أهداف المؤسسة. و إدماج النظام المعلوماتي سيكون له أثر إيجابي في اتخاذ القرار فيما يخص تقليص نسبة الخطر المرتبطة بالمتغير الجديد و احتواء الضرر المترتب عن ظهوره .



الشكل رقم 56: إدماج متغير التقليد (من إعداد الطالب )

خطر التقليد سيدفع بالمؤسسة إلى محاولة تقليص نسبة عدم اليقين المميزة للبيئة التسويقية، عن طريق محاولة التحكم في المتغيرات الخارجية قدر الإمكان، واحتواء الأضرار المترتبة عنها، في إدارة أكثر فعالية لتعاملاتها، و مراقبة مستمرة للتغيرات الحاصلة في السوق مع دراسة جميع السيناريوهات الممكن حدوثها عن طريق تحصيل المعلومات، و تحليلها، و معالجتها من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

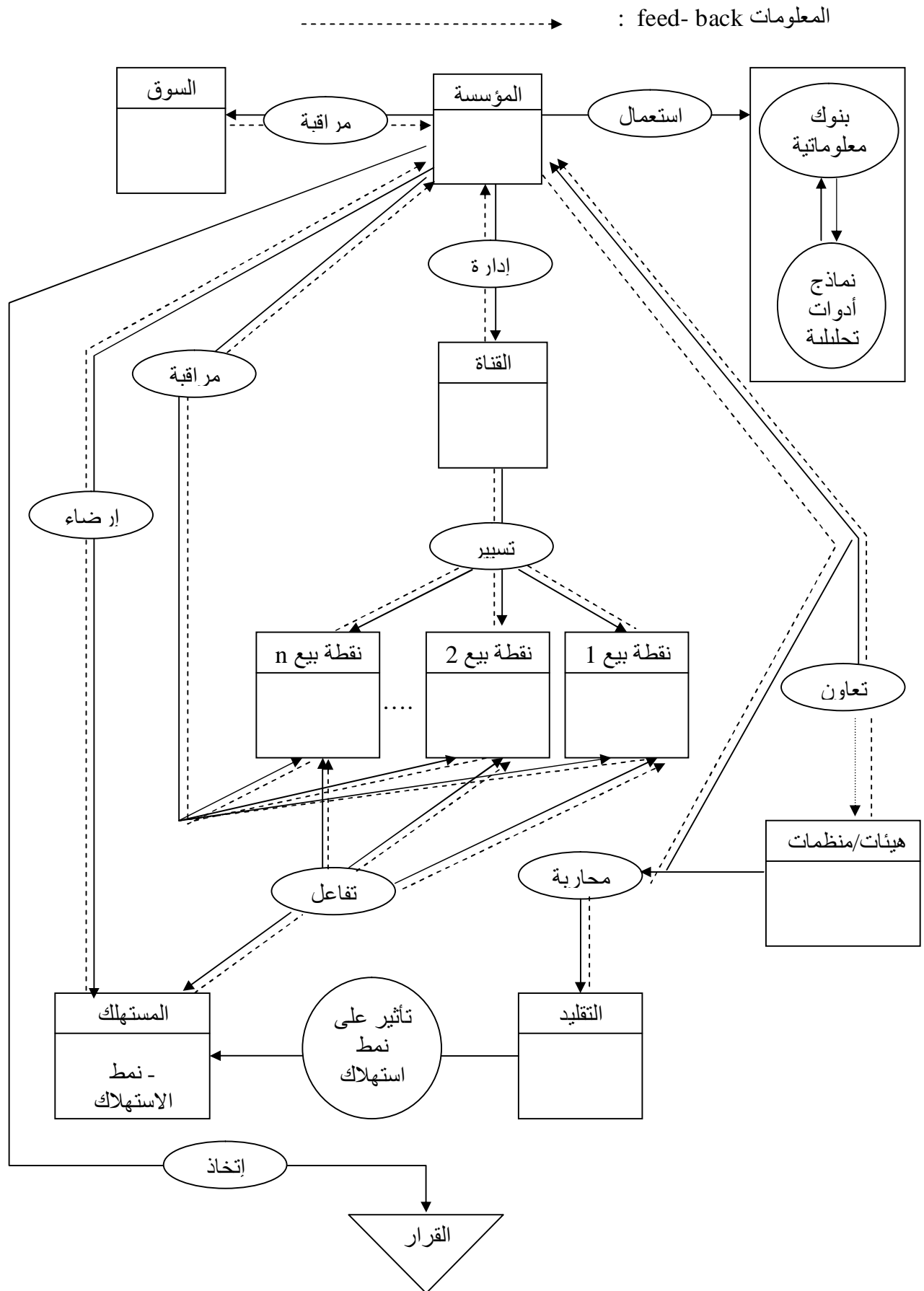


الشكل رقم 57: إدماج مفهوم الحاجة إلى معالجة المعلومة (من إعداد الطالب )

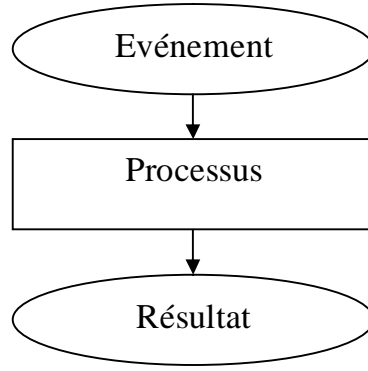
الشكل التالي يعطي صورة شاملة لماهية عمل النظام بعد إدماج عمليات التغذية العكسية للمعلومات

(.FeedBack )



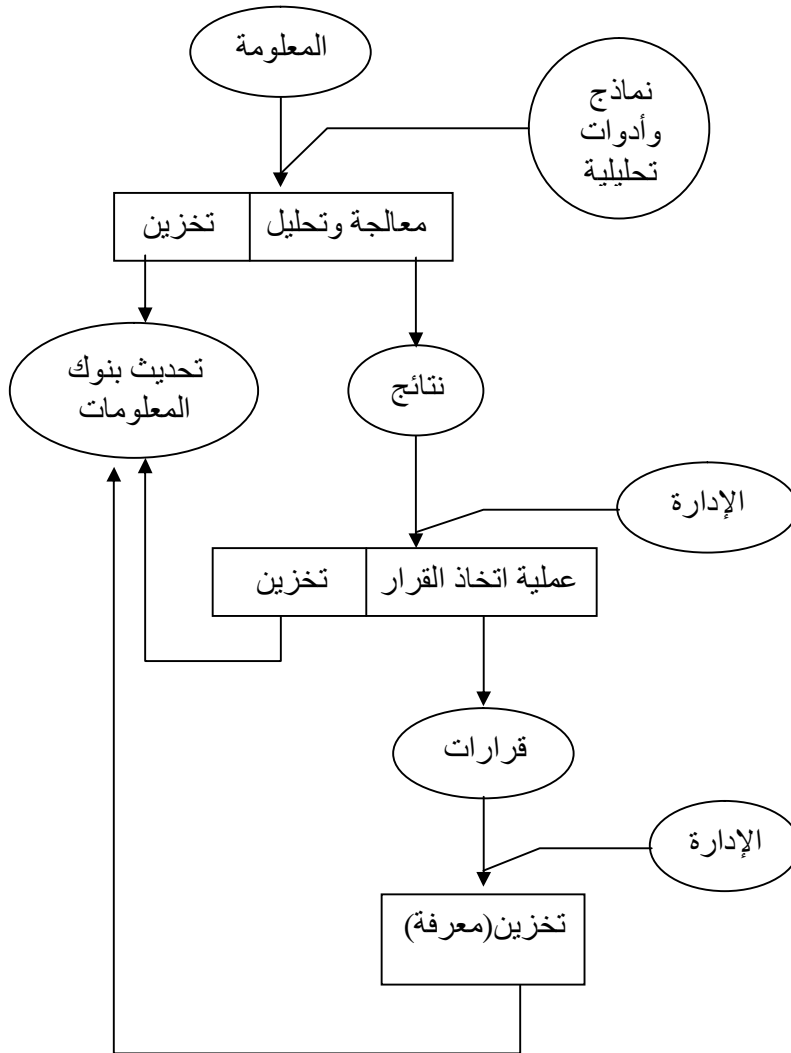


الشكل رقم 58: النموذج التام MCD في تسيير وإدارة القناة (من إعداد الطالب)



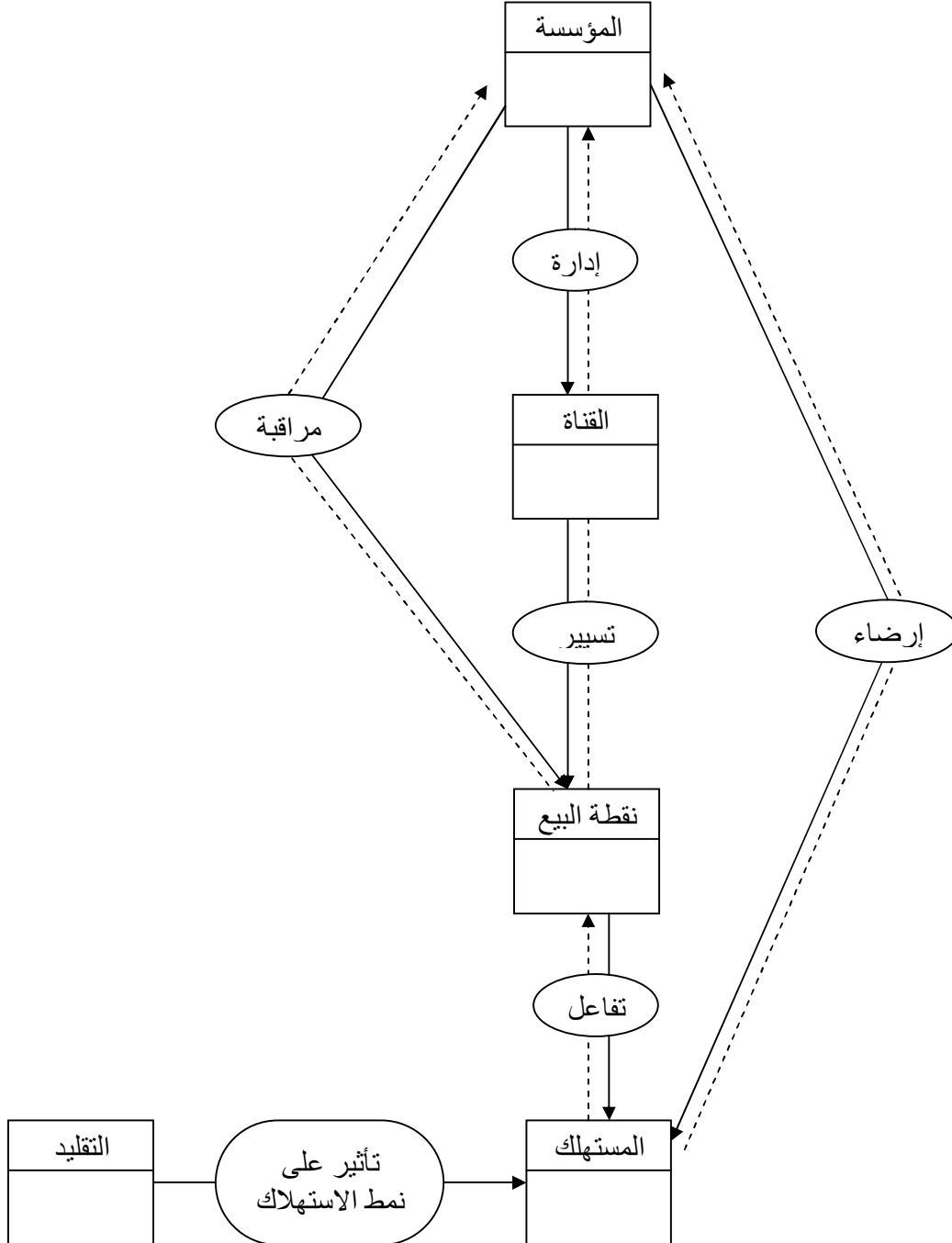
الشكل 59: الشكل المبسط لـ MCT (من إعداد الطالب )

في هذه المرحلة سنحدد عملية معالجة المعلومات ابتداء من عمليات التحصيل نهائية إلى عمليات التخزين و اتخاذ القرار. الشكل العام لمعالجة المعلومة يتبع الشكل التالي:



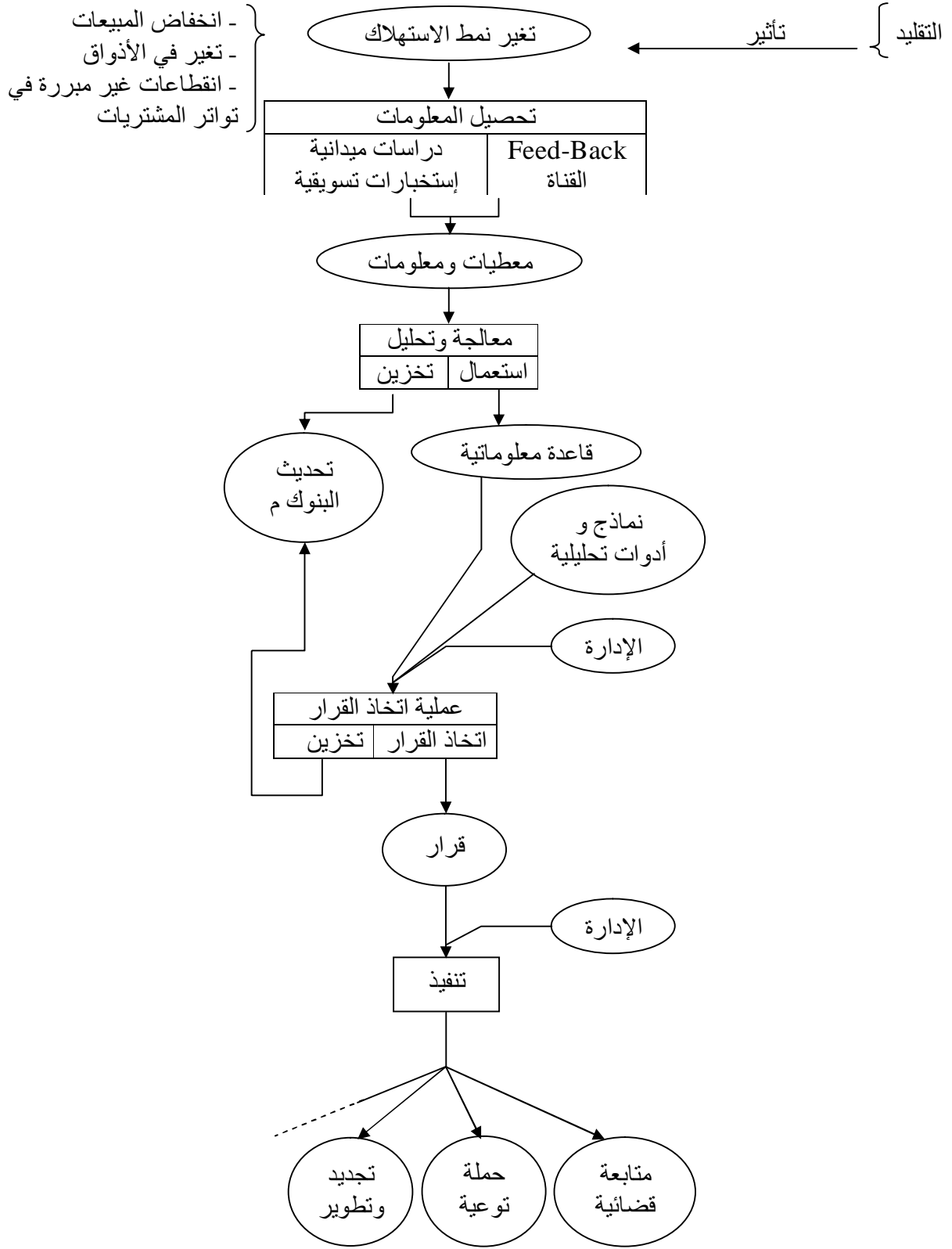
الشكل رقم 60: الشكل العام لمعالجة المعلومات (من إعداد الطالب )

سوف نقوم بمحاولة تحديد MCT بتقسيم MCD إلى أجزاء شبيهة مستقلة و رسم MCT الخاص بها.  
MCT 1: يتوافق مع الجزء الأول من MCD الموضح في الشكل التالي:



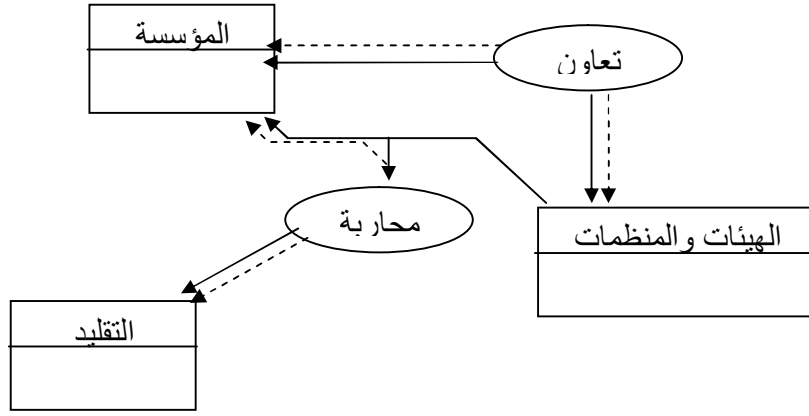
الشكل رقم 61 MCD 1 لتسيير القناة ( من إعداد الطالب )

يعتبر الشكل الأعلى الجزء الأكثر أهمية في النموذج، ذلك أن من خلال المراقبة المستمرة لنقاط البيع ستقوم المؤسسة برصد التغيرات الحادثة في النمط الاستهلاكي، و تحديد الأسباب و الدوافع وراء ذلك ( دراسة سلوك المستهلك يلعب دورا تكميليا هاما ). تحصيل المعلومات المطلوبة بالدقة و السرعة المطلوبة ستمكننا من وضع السيناريوهات و التنبؤات التي من شأنها تحديد وجهة التدفق الاستهلاكي، و MCT الموافق لذلك موضح فيما يلي:



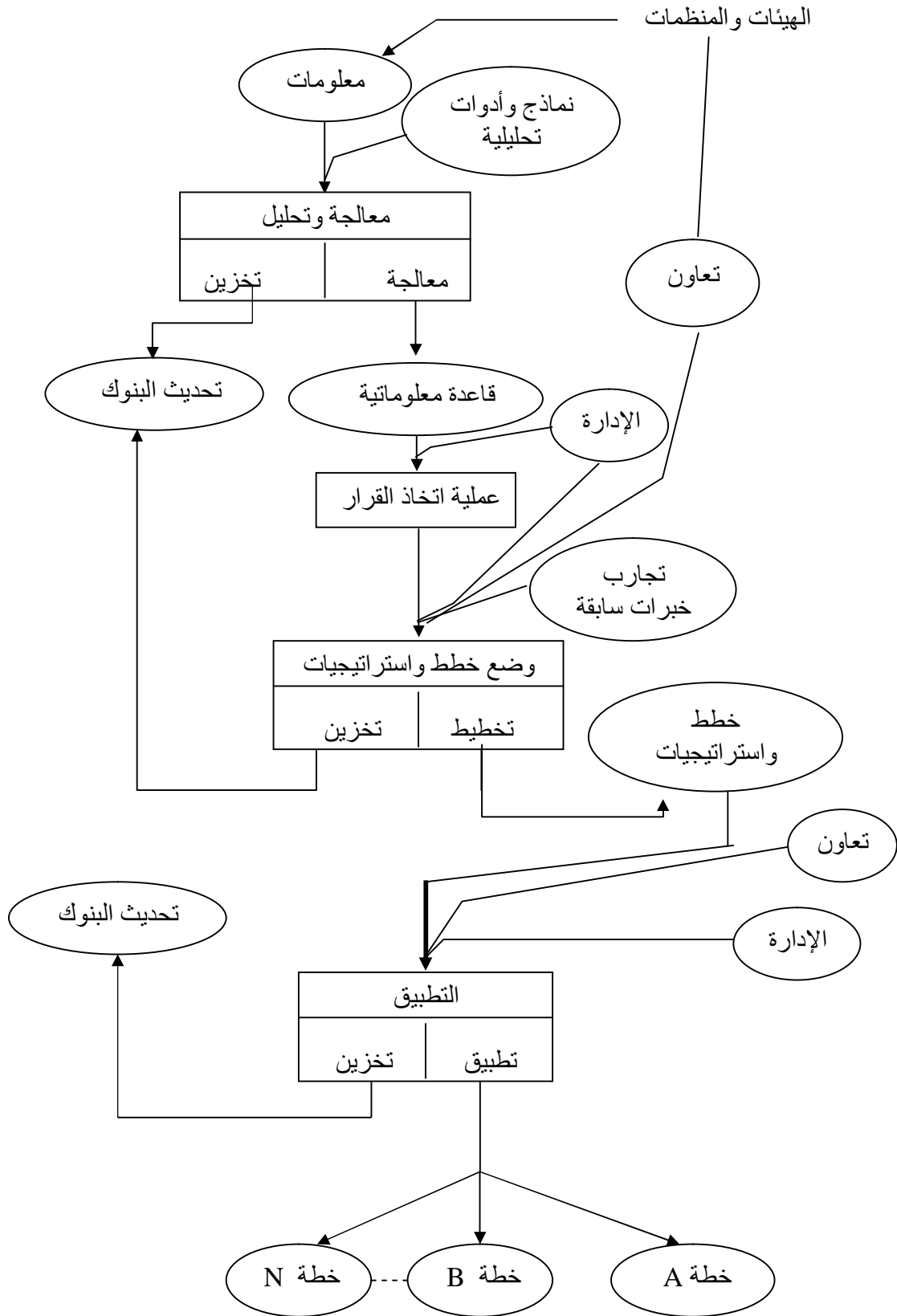
الشكل رقم 62: MCT 1 لتسيير القناة ( من إعداد الطالب )

**MCT 2:** يتوافق مع الجزء الثاني من MCD الموضح في الشكل التالي :



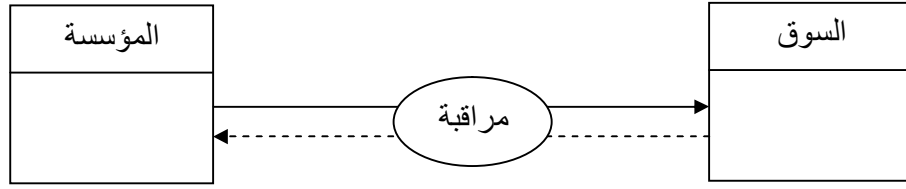
**الشكل رقم 63: MCD 2 لمفهوم التعاون بين المؤسسة و المنظمات ( من إعداد الطالب )**

هذا الجزء على قدر كبير من الأهمية أيضا، إذ يمثل التعاون المتبادل بين المؤسسة و الهيئات و المنظمات الناشطة في مجال مكافحة التقليد، عن طريق تنسيق الجهود و تبادل الخبرات و المعلومات في هذا المجال .



الشكل رقم 64: 2MCT لمفهوم التعاون بين المؤسسة و المنظمات (من إعداد الطالب )

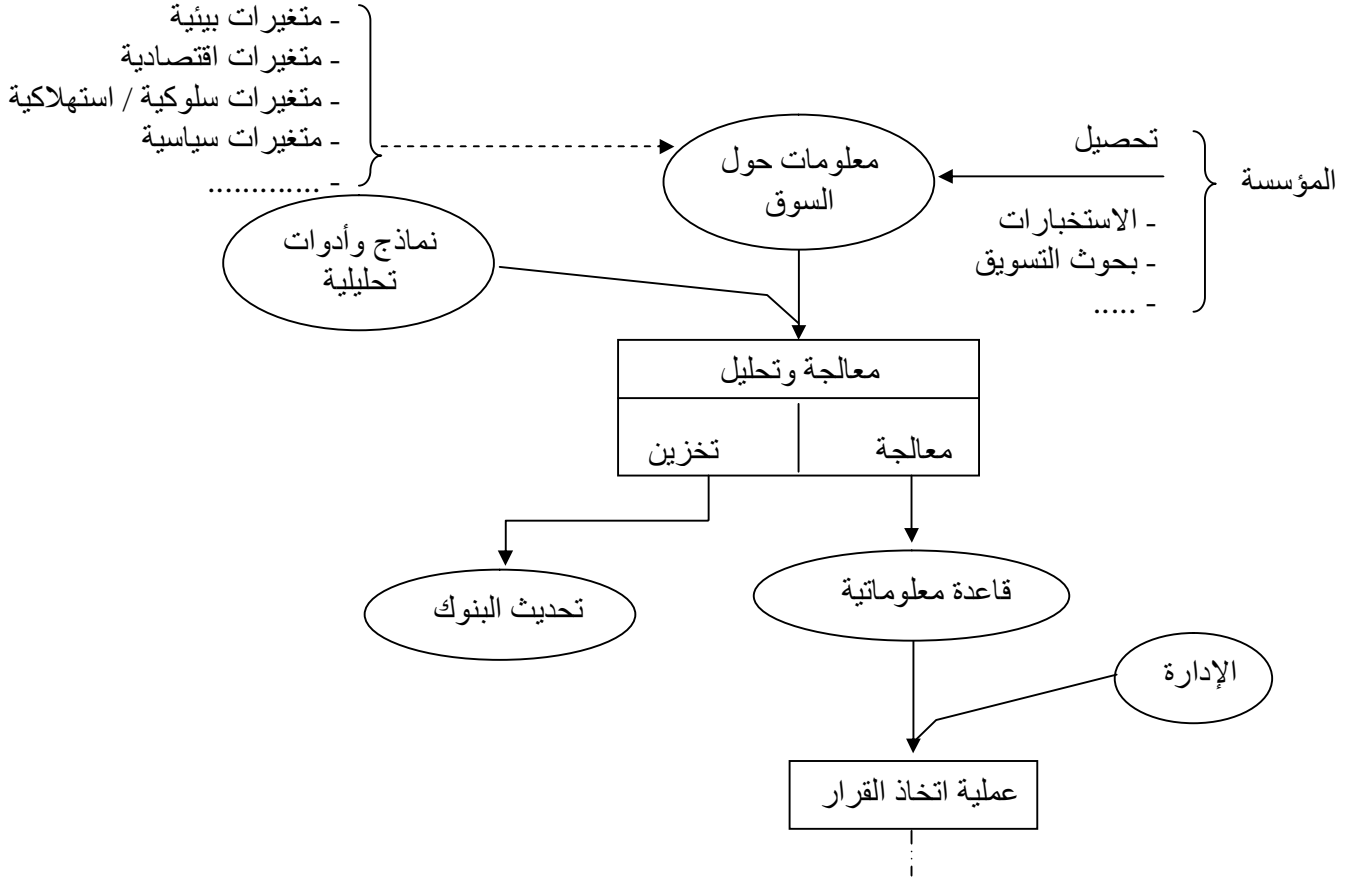
**3MCT**: ويتعلق بالجزء الثالث من MCD الموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 65: 3MCD لمفهوم مراقبة السوق (من إعداد الطالب)

هذا الجزء هو نمط تقليدي تتبعه جميع المؤسسات، يتمثل في المراقبة المستمرة المكثفة و الدائمة للبيئة التسويقية.

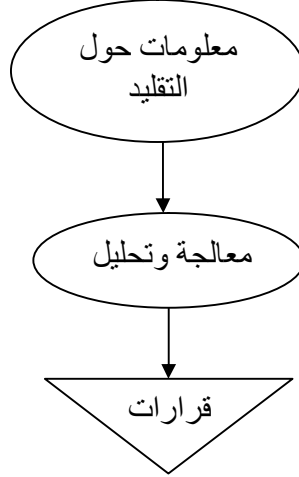
MCT الموافق:



الشكل رقم 66: 3MCT لمفهوم مراقبة السوق (من إعداد الطالب)



إن الأجزاء الثلاثة السابقة تدور كلها حول أهمية تتبع ظاهرة التقليد، و محاولة تسليط الضوء حول الجوانب المختلفة لها: أماكن تداول المنتجات المقدة، طبيعة وطرق تسويقها، أماكن إنتاجها، أشكالها.... و كذا السعي إلى بناء بنوك معلوماتية ونماذج تحليلية في دراسة المعلومات المحصلة. بشكل عام نحتاج إلى المعلومات لمعالجة الظاهرة.



الشكل رقم 67: الشكل المبسط لمفهوم استعمال المعلومة ( من إعداد الطالب )

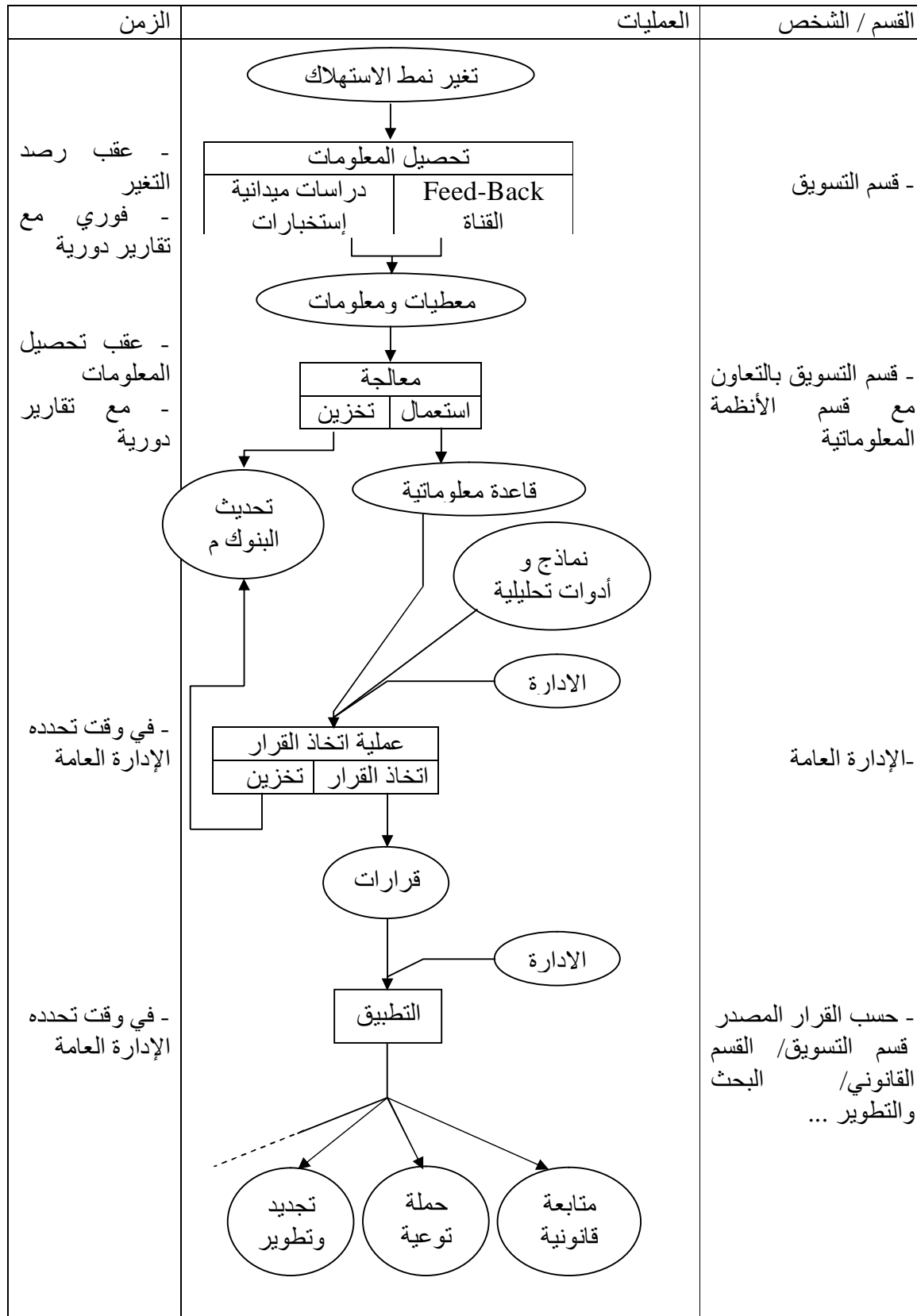
**ثالثا MOT:** في هذا النموذج سنحدد عاملي الزمن و التدخل البشري في تسيير عمليات النظام، أي زمن القيام بالعمليات و الشخص (القسم) الموكلة إليه.

الشكل العام لـ MOT:

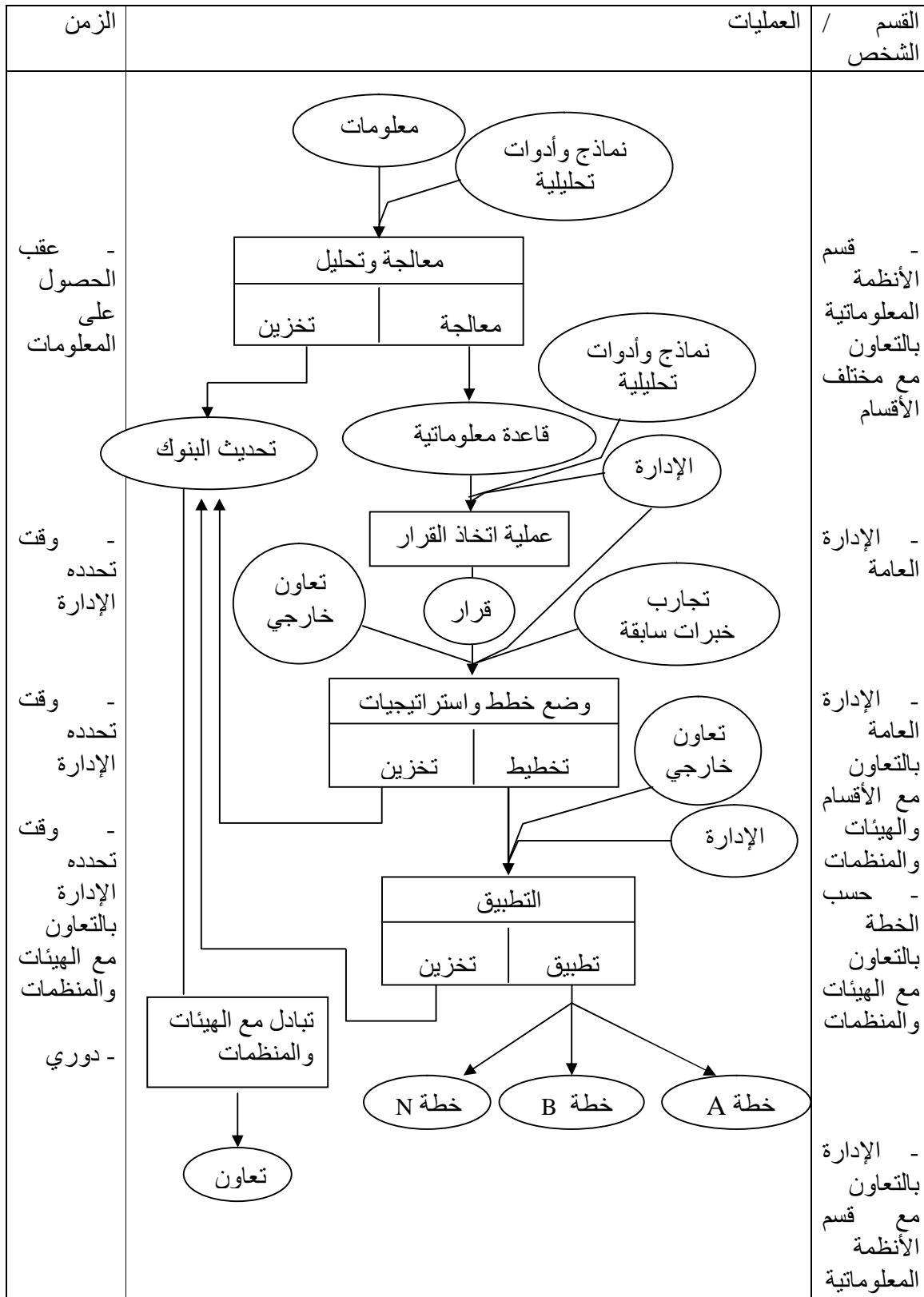
القسم / الشخص	العمليات	الزمن
القسم/الشخص X		الزمن T

الشكل رقم 68: الشكل المبسط لـ MOT ( من إعداد الطالب )

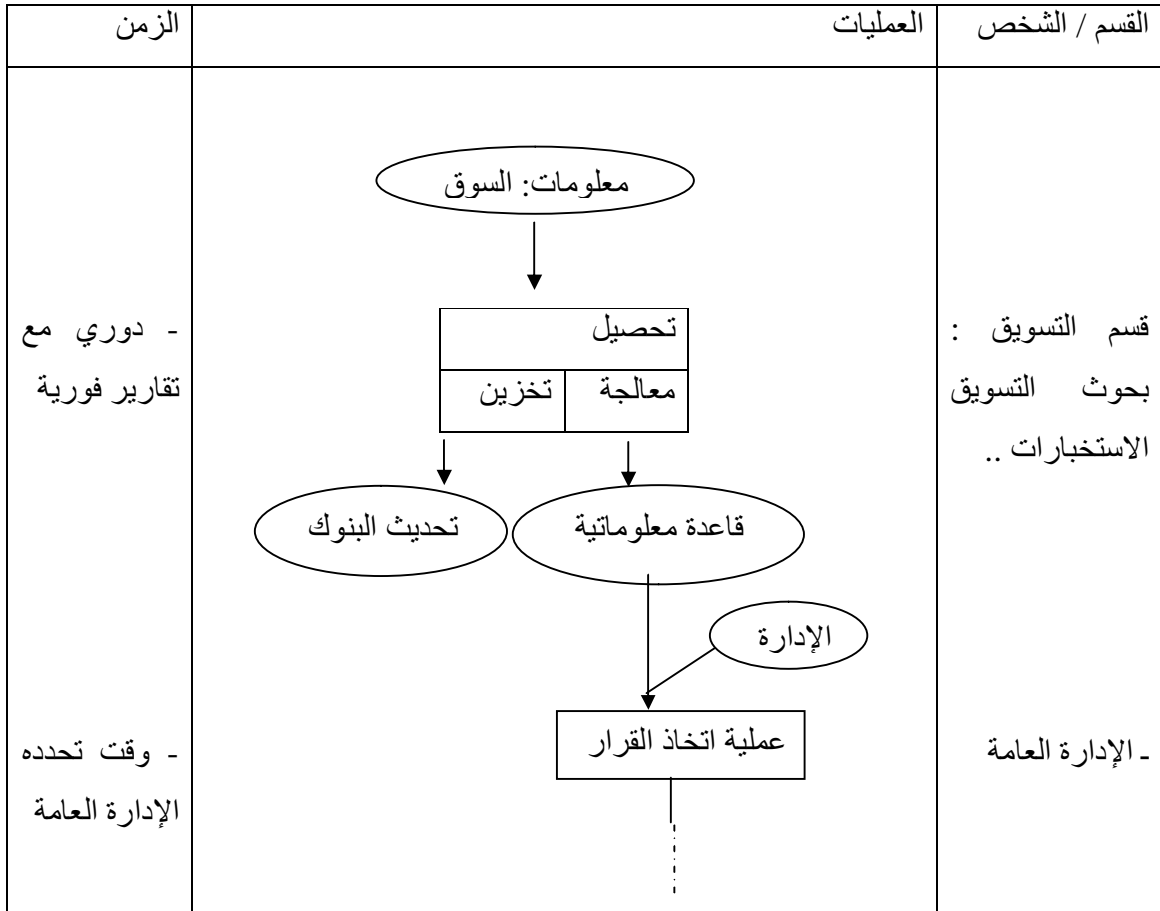
سوف نأخذ الأجزاء الثلاثة السابقة ( 3MCT , 2 MCT , 1 MCT ) كل على حدا.



الشكل رقم 69: 1 MOT لجزء 1MCD (من إعداد الطالب)



الشكل رقم 70: 2 MOT لـ 2MCD (من إعداد الطالب)



الشكل رقم 71: 3MOT لـ 3 MCD ( من إعداد الطالب )

**3/ محيط عمل النظام:**

في هذه النقطة تتضح أهمية الدراسة السابقة لقطاع مساحيق التجميل و العطور، الموضحة في المبحث الأول من هذا الفصل، و التي ستحدد النقاط الأساسية التي تسمح لنا "بزرع" النظام في بيئة مناسبة للعمل. هذه النقاط تشكل من جهة أخرى مبررات الحاجة إلى إدماج الأنظمة المعلوماتية في وظائف المؤسسة خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات (خاصة الإستراتيجية).

سنقوم بذكر هذه النقاط دون الخوض في شروحات مطولة، ذلك أنه تم القيام بذلك بشكل ضمني عند حديثنا عن السوق و توجهاتها، مكوناتها و غير ها من الخصائص. لذا سنبرز الروابط الأساسية بين هذه النقاط و بيئة عمل النظام. هناك ثلاث نقاط أساسية نذكرها كالآتي:

النقطة الأولى: إن سوق مساحيق التجميل و العطور تحكمه متغيرات كثيرة، تبدو في بعض الأحيان أنها متغيرات في "نظرية الفوضى" لكن يتضح أن هناك نظاما معيناً (أو نمطاً) يفسر هذه التغيرات. درجة كثافة المتغيرات و حدة العلاقات التي تربطها بعضها البعض تخفي تدفقات معلوماتية لا محدودة، وبنية معلوماتية متكاملة على المؤسسة الاستفادة منها. و الحاجة إلى المعلومة و إلى معالجتها دافع أساسي لبناء الأنظمة المعلوماتية، مما يترتب عليه تحديد التدفقات المعلوماتية التي ستحدد دورها النمط في تغير متغيرات السوق. و أنماط الاستهلاك و أذواق العصر متغيرات يصعب التنبؤ بها أو مجاراتها، ففي كثير من الأحيان تعجز المؤسسة عن التحرك في الزمن و المكان المناسبين لافتقارها إلى المعلومات المناسبة.

النقطة الثانية: إن السوق تتمتع بجاذبية كبيرة و حركية متسارعة، تميزها منافسة شديدة و تحكمها قواعد سوقية معقدة، الأمر الذي يتطلب استثمارات في مجال البحث و التطوير. فالاستثمار المستمر و الدائم في هذا المجال أمر حتمي لإبقاء المؤسسة ضمن حدود المنافسة، و الأنظمة المعلوماتية استثمار على المؤسسة قبوله لأن نتائجه مضمونة و على المدى الطويل.

النقطة الثالثة: إن إستراتيجيات التوزيع في هذا المجال تتطابق مع النظرية الثانية الموضحة في المبحث الثاني من هذا الفصل، فمعظم الإستراتيجيات المتبعة في التوزيع تنقسم إلى ثلاثة أنواع: توزيع انتقائي، توزيع حصري، اندماج أفقي (تسويق مباشر). و للعلامة في هذا الأمر دور هام في تحديد نمط التوزيع، فهي تكون جزءاً هاماً من سلسلة القيمة، و رأس مال المؤسسة في السوق، مما يتوجب الحفاظ عليها من الابتذال أو الزوال.

ما يمكن قوله في الأخير أن النظام المعلوماتي استثمار على المؤسسة تحمل تكاليفه، لأن النتائج بالتأكيد أكثر من مرضية، و تحصد على المدى الطويل. أكثر من ذلك، مجال استعمال هذه الأنظمة لم يعد يقتصر على الوظائف الأساسية للمؤسسة كالإنتاج و التسويق و الإعلام و غيرها، بل اتسعت رقعته إلى مجال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

## الخاتمة:

إن خلاصة القول تقودنا إلى الكلام عن أهمية التوزيع في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، خاصة و أن الأسواق أصبحت تحكمها متغيرات و قواعد يصعب عليها (المؤسسة) دراستها و تحديد الأنماط المتبعة من ورائها، ما لم تستعن بالأنظمة المعلوماتية في تحليل المعطيات و معالجة المعلومات المحصلة من الأسواق.

و التوزيع أصبح متغيرا أساسيا في التخطيط لأنه الحلقة الواصلة بين المؤسسة و البيئة التسويقية، هذه البيئة التي تتمتع بالتعدد في تعاملاتها و بارتفاع درجة الخطر المتعلق بعدم اليقين، صارت تشكل مصدر قلق حقيقي خاصة و أن التدفقات المعلوماتية فيها باتت كثيفة، و مصادرها عديدة.

و إنشاء الأنظمة المعلوماتية سيساعد متخذ القرار في تحديد الإستراتيجيات و بناء القرارات، عن طريق توفير قاعدة معلوماتية و نماذج تحليلية. اتسع استعمال هذه الأنظمة نحو الاستفادة منها في الدراسة و التخطيط، نتيجة لمرونتها و قدرة كبيرة في إدماجها بشكل فعال في مختلف الوظائف. و المؤسسة اليوم في سباق شديد المنافسة من أجل احتلال مكانة ريادية و اكتساب ميزة تنافسية في الأسواق، لذا عليها إدماج الأنظمة المعلوماتية في جميع وظائفها، و تسييرها بشكل يضمن تقليص نسبة الخطأ في أداء الأعمال و اتخاذ القرار على حد سواء.

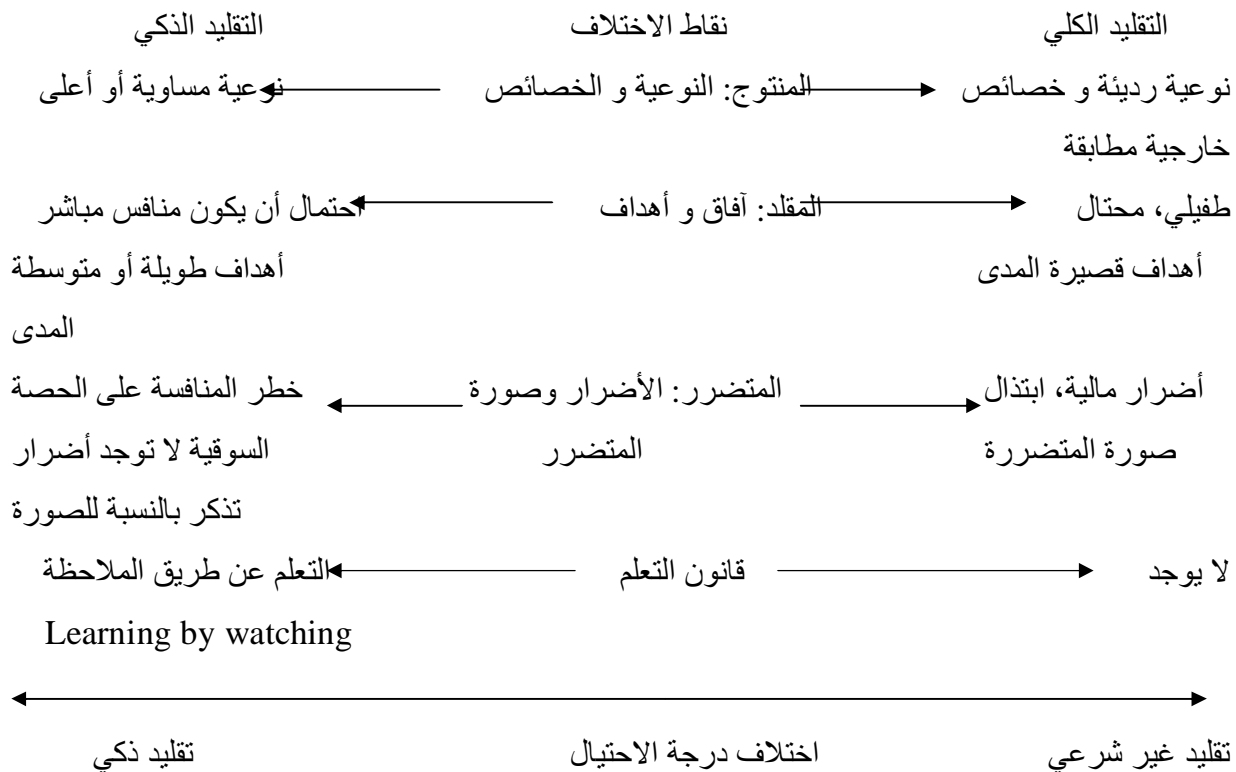
و من جهة أخرى، فإن إدارة القنوات التوزيعية و وظيفة على المؤسسة القيام بها، لأن الأمر اليوم لم يعد يقتصر على تصريف المنتج و ترقيته فحسب، بل على مواجهة الاضطرابات الحاصلة في الأسواق عن طريق إدارة محكمة و تسيير فعال للقنوات يضمن تفادي انتقال هذه الاضطرابات إلى المؤسسة. و التقليد أحد الأسباب التي تحدث اضطرابا في السوق عن طريق تغيير نمط الاستهلاك و التأثير على صورة المؤسسات و تموقعها في أذهان المستهلكين. و مواجهة هذه الظاهرة تحتم على المؤسسة متابعتها و محاولة الكشف عن الخصائص المميزة لها، عن طريق تحصيل المعلومات حول التقليد و معالجتها، و استعمالها في بناء القرارات المناسبة.

إن إدماج الأنظمة المعلوماتية في إدارة القنوات التوزيعية، سيعمل على تحصيل المعلومات بشكل أفضل من ناحية أن القنوات و نقاط البيع خاصة هي مصادر معلوماتية هامة جدا. فنقاط البيع هي الرادار الأول الذي يلتقط الاضطرابات الحاصلة في السوق، بحكم العلاقة المباشرة التي تربطها(نقاط البيع) بالمستهلكين مما يمكنها من رصد التغييرات الحاصلة في أنماط الاستهلاك في الزمن و المكان. و المعلومات المحصلة من نقاط البيع هذه، ستمكن متخذ القرار من توقع التغيرات و اتجاهها، و من وضع السيناريوهات المناسبة في مواجهة الاضطرابات الحاصلة قبل وقوع آثارها على المؤسسة.

لذا قمنا في بحثنا هذا بإعطاء أهمية كبيرة للقنوات التوزيعية و إدارتها، و اهتماما كبيرا للأنظمة المعلوماتية و إدماجها في عملية اتخاذ القرار. فالدور الهام لهذين المتغيرين و تكاملهما الوظيفي، أصبح واضح الأثر اليوم في استراتيجيات المؤسسات و سياساتها خاصة فيما يتعلق بالبحث و التطوير في أشكال التوزيع، و استراتيجيات التميز و التخصص. و من المهم كذلك تخصيص قدر كبير من الاهتمام للأنظمة المعلوماتية في عصر أصبحت تحكمه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

الملاحق

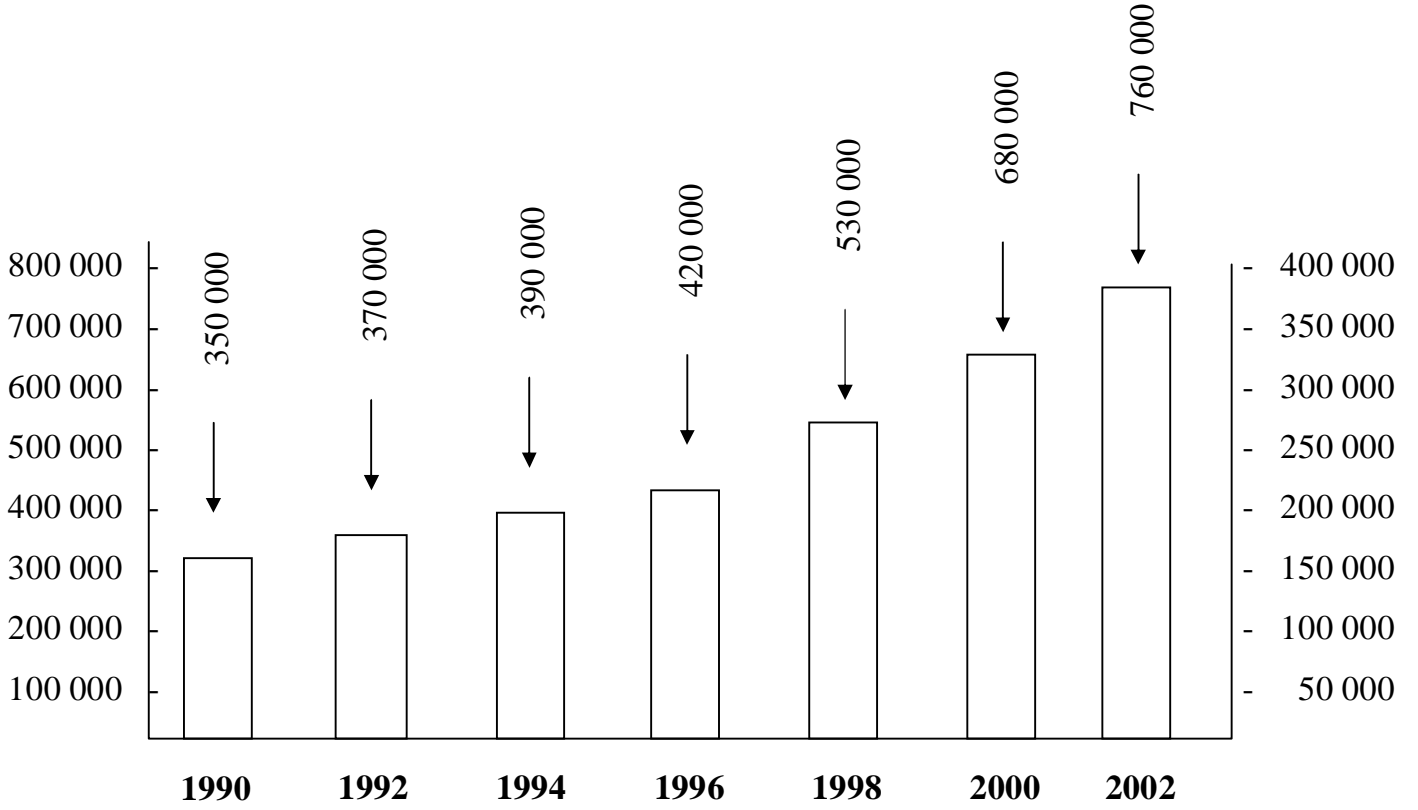
## الملحق رقم 1



"نقاط الاختلاف بين التقليد الكلي و التقليد الذكي" (المصدر من إعداد الطالب)



## الملحق رقم 2



"تطور قيمة التقليد من قيمة التبادلات العالمية" (المصدر [www.CCI.com](http://www.CCI.com))

### الملحق رقم 3

#### أهم المنظمات الوطنية في مجال مكافحة التقليد

الشعار	المنظمة	الموقع
–	جمعية محاربة التقليد	بنغلاداش
BACA	جمعية محاربة التقليد	بلجيكا
–	لجنة كولبار ( Colbert )	فرنسا
–	إتحاد المنتجين	فرنسا
VBP	منظمة محاربة القرصنة	ألمانيا
BPA	جمعية حماية العلامة	هنغاريا
–	المجموعة الاستشارية لمحاربة التقليد	ايطاليا
COLC	لجنة محاربة التقليد	ايطاليا
CIPIC	مركز معلومات IP حول المستهلكين	اليابان
KIPO	مكتب IP الكوري	كوريا
–	مؤسسة محاربة التقليد	هولندا
–	COMPACT	الفلبين
IPA	جمعية حقوق الملكية الفكرية	الفلبين
–	ANDEMA	اسبانيا
ACG	مجموعة محاربة التقليد	السويد
ACG	مجموعة محاربة التقليد	بريطانيا
IACC	التحالف في محاربة التقليد	و.م.ا

المصدر [www.OMC.com](http://www.OMC.com)

#### الملحق رقم 4

"لائحة المنظمات المتخصصة في محاربة التقليد حسب النشاط "

المنتوج	المنظمة	المقر	الشعار
برامج الإعلام الآلي	Business Software Alliance	و.م.أ	BSA
جميع المنتوجات	Association des Industries de marque	بلجيكا	AIM
السمعي البصري	Fédération internationale des Associations de producteurs de films	فرنسا	FIAPF
التسجيلات الموسيقية	Fédération Internationale de l'industrie phonographique	و.م.أ	IFPI
حقوق التأليف	Int . Intellectual property alliance	و.م.أ	IIPA
الكحول	Int.federation of spirit producers	هونغ كونغ	-
الأفلام	Motion Picture Association	و.م.أ	MPA
الساعات	Fédération Horlogère Suisse	سويسرا	-
الألعاب	Toy Industry of Europe	بروكسل	TIE

المصدر : [www.CNAC.fr](http://www.CNAC.fr)

## الملحق رقم 5

### متحف التقليد:

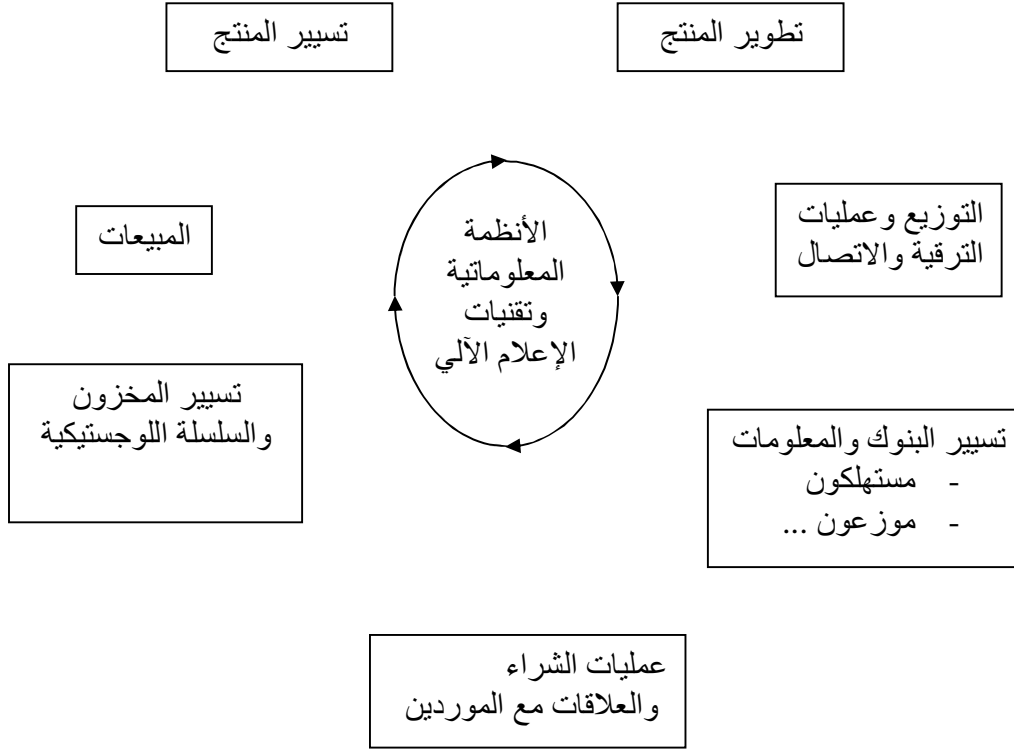
فتح هذا المتحف أبوابه سنة 1951 بباريس، فرنسا. إدارة هذا المتحف تعود إلى اتحاد المنتجين ( union des Fabriquants ) وهي أول جمعية فرنسية في محاربة التقليد تأسست سنة 1872، حيث بدأت أعمالها سنة 1877 بموافقة وزارة الصناعة و الداخلية.

إلى يومنا هذا تبقى الجمعية تتكون من مؤسسات وفدراليات مختصة مختلفة في القطاعين الصناعي و التجاري، و منذ 1980 فتح الاتحاد مكتبا له في طوكيو و في 1998 ببيكين (الصين). الهدف الأساسي لهذا الإتحاد هو ترقية الملكية الفكرية و حمايتها في النقاط الأربعة من العالم.

يتم عرض منتجات أصلية مختلفة إضافة إلى منتجات مقلدة بتشكيلات واسعة و لحقب زمنية مختلفة تشكل إلى حد ما تاريخ التقليد في العالم و القطاعات التي تعرضت لهذه الظاهرة.

لهذا المتحف قيمة تاريخية و فنية قيمة، من حيث أنه يتموقع في شارع La Faisanderie ( اختيار المكان وقع على اختيار الاسم حيث أن Faisan بالفرنسية تعني رجل ذا استقامة مريية) و المبنى هو معلم تاريخي ترجع أصوله إلى 1951 عندما اشتراه G . L vuittan رئيس الإتحاد أنا ذاك.

## الملحق رقم 6

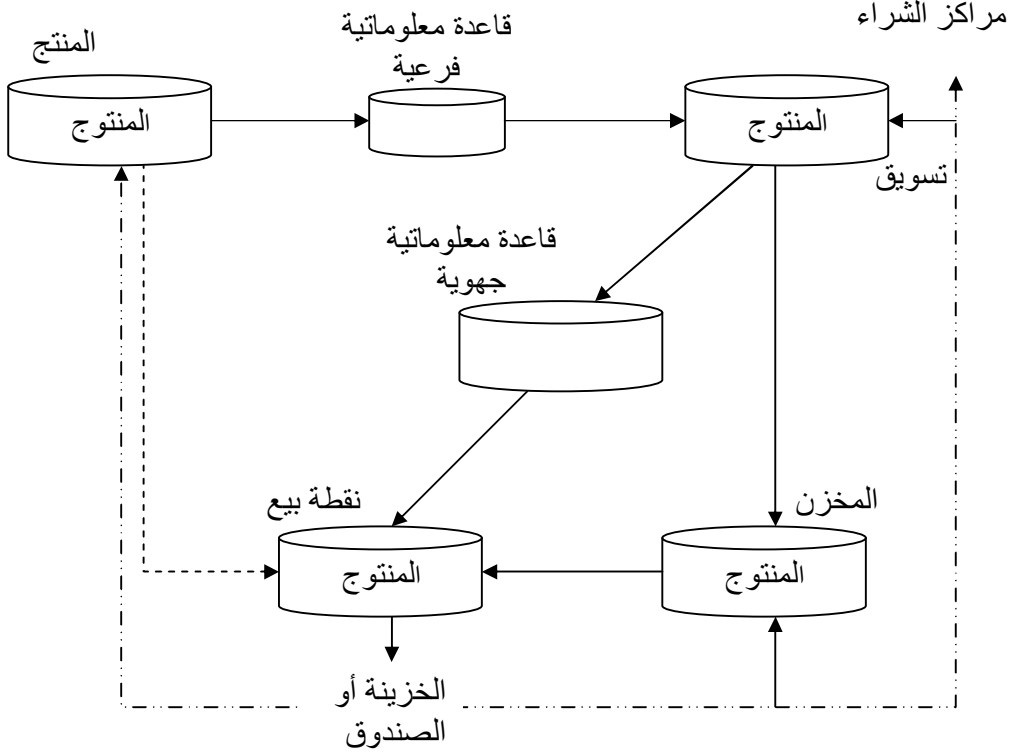


"إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات التسويقية" (إعداد الطالب)

# EDI

## Echange de données Informatisées

التبادل الآلي للمعلومات: سمحت هذه التقنية بالتبادل السريع للمعلومات بين مختلف المتعاملين في القناة مما سهل عمليات الطلبات و التموين و تسيير المخزون.



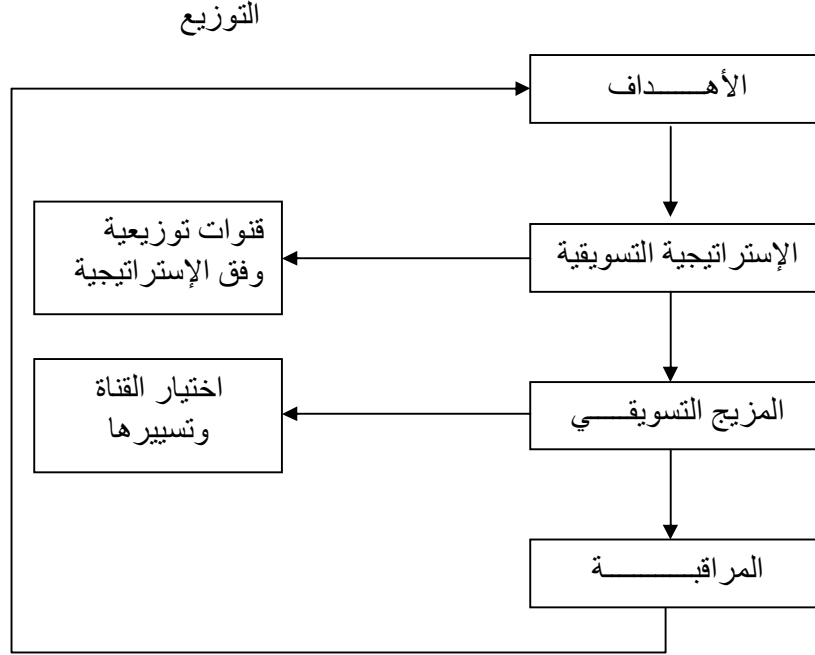
"تطور استعمال البنوك المعلوماتية" (المصدر Marc VANDERCAMMEN ص 25)

## الملحق رقم 7

### "مصادر السلطة في قناة توزيع بعقد الإعفاء"

<ul style="list-style-type: none"><li>- حق ملكية المباني، المخازن، ووسائل النقل...</li><li>- تهديد بسحب رخصة الإعفاء</li><li>- تهديد بالملاحقة القانونية</li><li>- حق المستفيدين من الإعفاء ببيع الرخصة</li></ul>	المصادر القهرية
<ul style="list-style-type: none"><li>- مساعدة تقنية</li><li>- برنامج تكوين</li><li>- تحمل وظيفة المحاسبة و تسيير الموارد البشرية من طرف المؤسسة المانحة للإعفاء</li><li>- تعديلات و تحسينات في تشكيلة المنتجات</li><li>- ميزانية اشهارية عامة</li></ul>	المصادر غير القهرية

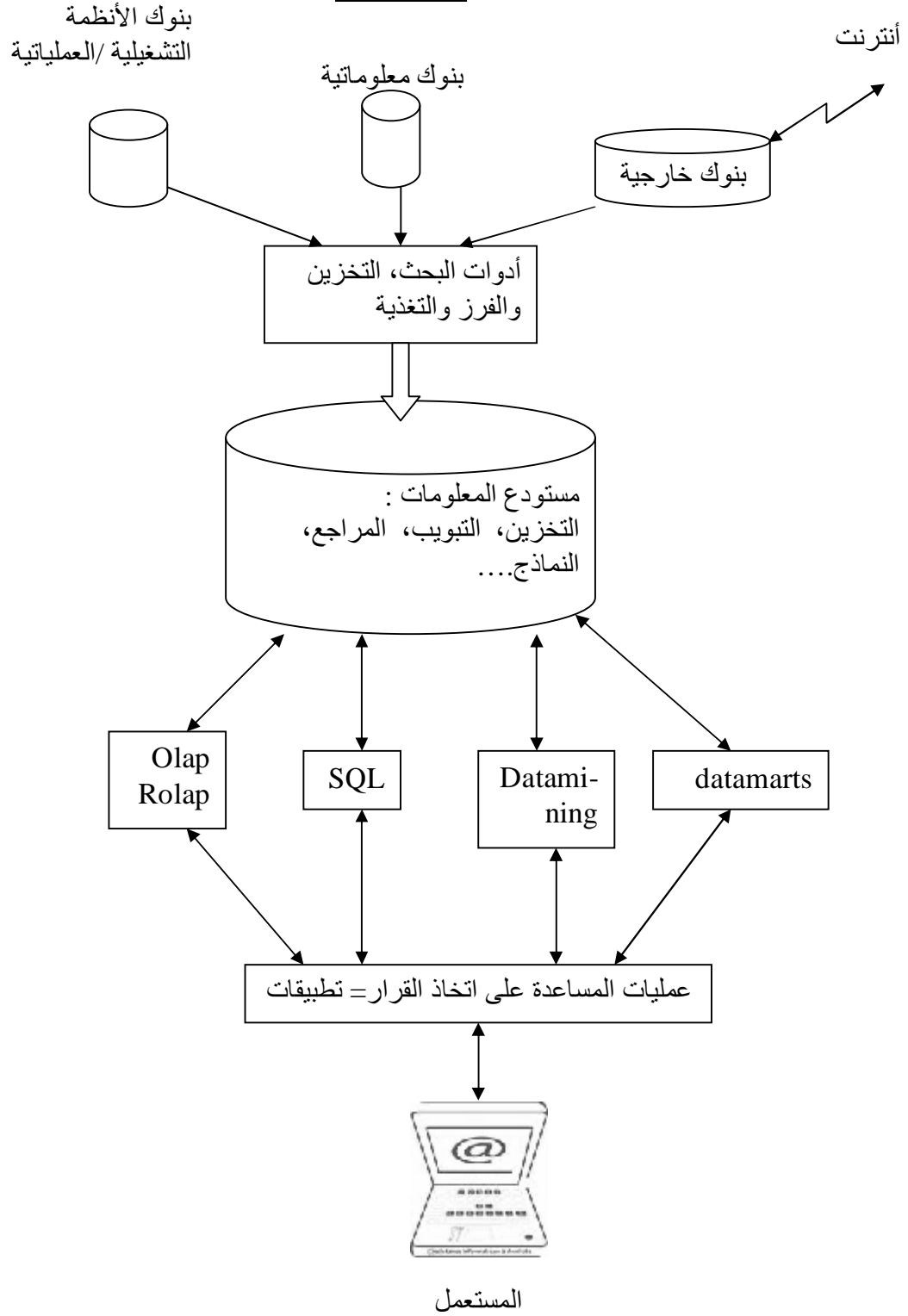
## الملحق رقم 8



التوزيع و الوظيفة التسويقية (المصدر M.FILSER ص183)



## الملحق رقم 9



\* نظام مستودع المعلومات : Datawarehouse \*

## المراجع

الكتب:

1. ALAIN Bloch, « L'intelligence économique », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, PARIS 1999
2. ANCIAUX, JEAN pierre , « L'entreprise apprenante », Editions d'Organisation, PARIS 1994
3. ANDRIA Micheaux, « Marketing de bases de donnée », 2<sup>ème</sup> édition, dunod , PARIS 2000
4. BAILLEUX, JEAN Marc, ALAIN Cardon , « pour changer! Repères pour agir dans un environnement incertain », Edition d'Organisation, PARIS 1998
5. BESSON B; POSSIN J.C, « Du renseignement à l'intelligence économique », Dunod,PARIS 1996
6. BLANQUET M.F, « Industries de l'information », ESF Editeur, PARIS 1992
7. BRUDEY. N et DNEROLQ.C, «La distribution», 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert Entreprise, 2000
8. CHIBANI Chih Amina , « le marketing stratégique de A à Z », Chihab Edition, 2004
9. CLIQUET .G , « Management stratégique des points des ventes », Edition Alloz Sirey, PARIS 1992
10. C. Navaro, « Partage de l'information à distance et technologies de la communication », Economica, 2002
11. D- Bouyacoub & Mc Belaid , « Merise », Edition Pages Bleues Internationales, 2005
12. DAVID A. Aaker, « le ménagement du capital marque », Dalloz, Gestion Marketing, 1998
13. DENIS Darpy, PIERRE Vdle , « Comportement du consommateur : concepts et outils», Dunod, PARIS 2003
14. DUNOD (Editeur) , « Strategor, politique générale de l'entreprise », dunod , PARIS 1997

15. E. harle, G. Chevalier, J. D'Hoeraene, «Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés », dunod, FRANCE 1988
16. FOUAD Bouguette , « la Société de l'information, les organisations et le plan de communication », ONPU, 2005
17. GERARD Cliquet, André Fady, Guy Bessets, « Ménagement de la distribution», Dunod, 2000
18. GILLES Paché, THIERRY Sauvage , « La logistique : enjeux stratégique », 2<sup>eme</sup> édition, Vuibert, 1999
19. HENRY Mintzberg , « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, PARIS 1984
20. HUMBERT Lesca, ELISABETH Lesca , « Gestion de l'information: qualité de l'information et performances de l'entreprise », Edition Litec, 1995
21. J. M Anrifeille, J. Colin, N. Fabbe-Costes, C.Jaffent, G. Paché , « Management logistique », Edition Litec, 1987
22. JACQUE Dioux, MARC Dupuis, « la distribution , stratégies des groupes et marketing des enseignes », Pearson Education, 2006
23. JEAN François Androing , «la décision stratégique », Economica, 1998
24. Lesca. H , « veille stratégique de l'entreprise », Villeubanne Aster, 1994
25. Lesca. H , « Information et adaptation de l'entreprise », Massan, PARIS 1989
26. M.Chozas, C. Jullien, P. Gabilliet , « Communication et négociation », Edition Foucher, PARIS 1995
27. M. Filser, « Canaux de distribution », Vuibert, PARIS 1989
28. MARC Vandercammen, NELLY Jospin-Pernet , « La distribution », De boeck, 1<sup>ere</sup> édition, 2004
29. MARC Vandercammen , « Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider et agir », de boeck, 2002
30. MARIE-HELENE Delmond, YVES Petit, JEAN- MICHEL Gautierce, «Management des systèmes d'information », Dunod, PARIS 2003
31. MICHAEL Porter, « l'avantage concurrentiel », Dunod, PARIS 1999

32. MUCHILLI Alex, « Les Sciences de l'information et de la communication », Hachette, PARIS 2001
33. OLIVIER Devillard, « Dynamique d'équipes », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 1998
34. PATRIC Audeber, « La négociation », Edition d'Organisation, 1998
35. PEAUCELLE J. L., « La gestion de l'informatique », Editions d'Organisation, PARIS 1990
36. PATEYRON E.A., « Le management stratégique de l'information », Economica, PARIS 1994
37. PIERRE Aliphat, ALAIN Berdugo, « Systèmes d'information de l'entreprise : 11 cas pratiques », Hermès, PARIS 1997
38. PIERRE Desmet, « Marketing direct : concepts et méthodes », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, PARIS 1997
39. ROBERT Reix, « Systèmes d'information et management des organisation », 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2002
40. ROBERT Salmon, YOLAINE de Linares, « L'intelligence Compétitive: une combinaison subtile pour gagner ensemble », Economica, 1996
41. ROLANDE Marciniak, FRANTZ Rowe, « Systèmes d'information, dynamique et organisation », Economica, 1997

1. BORIS Lutz, « Associer stratégie, méthodologie et technologie informatique pour gérer une croissance rentable et durable », Management et Qualité, n°2429, février 2003, pp-7-10
2. DELPHINE Brize, « de la contrefaçon à l'imitation », Revue Française, n°124, Juin- Juillet- Août 1999
3. LE PHARE (Edition), « Echanges de données informatique (Edi) », Le Phare JMT, n°4, Août 1999, pp 30-35
4. Les Marques (Edition), « Marques et Brevets », Les Marques, (pas de numero), 2000
5. MARC Favier et FANCAISE Coat ,« Le futur des systèmes d'information », Management Systèmes, n° 1212, Octobre 1999, pp 19-28
6. STUART Anderson, « Cyberassurance », Management Système, n° 1500, Octobre 2001, pp 19-25

## مواقع الإنترنت:

1. Les limites du tout technologique dans la capitalisation :

[www.jj-pat-rey.com](http://www.jj-pat-rey.com)

2. L'entreprise numérique : enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information :

[www.academie-technologie.fr](http://www.academie-technologie.fr)

3. Systèmes d'information, entreprise étendue et commerce électronique :

[www.hec.unil.ch](http://www.hec.unil.ch)

4. Vers une nouvelle relation stratégie / système d'information :

[www.institutmonteigne.org](http://www.institutmonteigne.org)

5. TIC et management du canal marketing , une perspective <<Control >> :

[www.msic-best.org](http://www.msic-best.org)

6. les composantes du système d'information de structurant l'entreprise numérique : une étude empirique en France :

[www.Aim2004-int-evry.fr](http://www.Aim2004-int-evry.fr)

7. Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance :

[www.crepa.dauphine.fr](http://www.crepa.dauphine.fr)

8. Organisation et systèmes d'information 2005 :

[www.depot.erudit.org](http://www.depot.erudit.org)

9. L'impact d'une stratégie multicanale sur la force de vente : l'émergence du client <<communautaire >> :

[www.tescas.fr](http://www.tescas.fr)

[www.fea.fr](http://www.fea.fr)

10. La contrefaçon:

[www.LAMBDATelecom.net](http://www.LAMBDATelecom.net)

[www.April.org](http://www.April.org)

[www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr)

[www.rcmp.grc.gc](http://www.rcmp.grc.gc)

11. L'électronique et l'information :

[www.usdogi.gov](http://www.usdogi.gov)

12.Sécurité du système d'information : les enjeux pour l'entreprise :

[www.e-pecardie.net](http://www.e-pecardie.net)

13.La maîtrise de l'information : enjeu pour les entreprises :

[www.Journeesqse.com](http://www.Journeesqse.com)

14.Cyber-entreprise : réalité émergente ou illusion... ?

[www.g9plus.org](http://www.g9plus.org)

15.Fiche de L'AWT utilisation des ressources TIC de L'entreprise :

[www.awt.be.fr](http://www.awt.be.fr)

16.Communication électronique en entreprise et projet intranet :

[www.archivisic.ccsd.cnrs.fr](http://www.archivisic.ccsd.cnrs.fr)

[www.salon-intranet.com](http://www.salon-intranet.com)

[www.federatedpress.com](http://www.federatedpress.com)

17.Technologie de l'information et de la communication et commerce de proximité :

[www.rodez.cci.fr](http://www.rodez.cci.fr)

18.Les stratégies de distribution des marques de luxe face à deux phénomènes :la contrefaçon et les exportations parallèles :

[www.france tech.org](http://www.france tech.org)

[www.adamas.com.cu](http://www.adamas.com.cu)

19.Courier International :les dépêches :

[www.untrenty.un.org](http://www.untrenty.un.org)

20.Intelligence économique et développement à l'international en PME :

[www.tic.regionregion.com](http://www.tic.regionregion.com)

[www.animaweb.org](http://www.animaweb.org)

[www.memestic.ccsd.cnrs.fr](http://www.memestic.ccsd.cnrs.fr)

21.Gestion des flux et stratégies concurrentielles dans le transport :

[www.afitl.com](http://www.afitl.com)

22.Intelligence économique stratégique et protection des données de l'entreprise :

[www.minefi.gouv.fr](http://www.minefi.gouv.fr)

23. D'un marketing à l'autre : l'évolution de la distribution:

[www.gerpisa.univ.evry.fr](http://www.gerpisa.univ.evry.fr)

24. Les incidences économiques de la contrefaçon :

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

25. Intelligence économique et stratégie : les systèmes d'information au cœur de la démarche :

[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

26. La communication interne de l'entreprise :

[www.bordeauxconseil.com](http://www.bordeauxconseil.com)

27. Supply chain Management:

[www.ws-i.org](http://www.ws-i.org)

28. Chaîne logistique : ou en sommes – nous ! :

[www.csc.com](http://www.csc.com)

29. Avantage supply chain : les 5 leviers pour faire de votre supply chain un avantage concurrentiel :

[www.prtm.com](http://www.prtm.com)

30. Les contrats de distribution et internet :

[www.juriscom.net](http://www.juriscom.net)

31. Les TIC aux services de la performance des entreprises :

[www.localtis.com](http://www.localtis.com)

32. Défis des TIC et du marketing :

[www.ifla.org](http://www.ifla.org)

33. Internet : facteur d'économie, de compétitivité et de développement :

[www.Entreprise-Internet.net](http://www.Entreprise-Internet.net)

34. Stratégies publiques, e-administration et alignement du système d'information :

[www.ebiz.int-evry.fr](http://www.ebiz.int-evry.fr)

35. Solution entreprise : documentum management :

[www.documentum.com](http://www.documentum.com)

36. Le plan d'action 2003 – 2004 du CNAC :



[www.CNAC.fr](http://www.CNAC.fr)

37.La contrefaçon : le point sur la législation de 6 pays candidats de L'EU:

[www.lutte-contrefaçon.com](http://www.lutte-contrefaçon.com)

38.La contrefaçon un fléau mondial:

[www.France3.fr](http://www.France3.fr)

39.Comprendre la présence de la contrefaçon dans les réseaux commerciaux informels à Istanbul:

[www.IFEA.org](http://www.IFEA.org)

40.Livre Vert:

[www.livrevert.com](http://www.livrevert.com)

41.La contrefaçon en Algérie:

[www.Afrik.com](http://www.Afrik.com)

42.La contrefaçon : moins en parle plus ça fait mal :

[www.contrefaçon-riposte.fr](http://www.contrefaçon-riposte.fr)

## **Résumé:**

La contrefaçon et la piraterie sont devenues aujourd'hui un phénomène de dimension internationale – passant d'une économie artisanale à une économie industrialisée – représentant entre 5 et 7% du commerce mondial. Ce phénomène porte atteinte au bon fonctionnement du marché intérieur car il conduit à une perte de confiance des opérateurs dans le marché intérieur et à une baisse des investissements. Il a des répercussions importantes non seulement sur le plan économique et social mais aussi en termes de protection des consommateurs, en particulier en ce qui concerne la santé et la sécurité publiques. La lutte contre ce phénomène est donc un élément important pour assurer en particulier la transparence et l'égalité des conditions de concurrence dans le marché intérieur.

Aujourd'hui l'entreprise, pour faire face à ce phénomène, doit intégrer la lutte anti-contrefaçon dans sa stratégie de communication et plus pratiquement dans sa stratégie de distribution. Ce pendant pour mener à bien ses démarches, elle doit prendre part des initiatives menées par les organismes professionnels – gouvernementaux, para-gouvernementaux, et privés- s'organisant dans des réseaux d'envergure universale.

Les technologies d'information et de communication (TIC), outils d'analyse et de traitement de données, sont à priori une alternative, par excellence, pour protéger les canaux de distribution de toutes anomalies causées par le changement des habitudes de consommation, ces dernières affectées par l'apparition de la contrefaçon comme une nouvelle variable de marché. Quand une variable du profil de consommateur change de trajectoire, elle affecte le déroulement du mécanisme de marché qui affecte de son tour le mécanisme de distribution. L'anticipation des changements qui surgissent sur le marché, la collecte et le traitement des données, la validité d'une information, et la planification stratégique, sont des variables dans le processus de prise de décision de lutte anti-contrefaçon. L'utilisation des TIC faciliterait le processus de prise de décision en termes d'économies de temps et d'énergie, et d'efficience dans les actions entamées.

## **Abstract:**

Nowadays Counterfeiting or product imitation and piracy are economic phenomenon operating on universal scale. It embodies 5 to 7% of the global trade rate. It affects inefficiently the function of local market which drives foreigner investors to lose any trust on the market, and diminishes therefore foreign investments. With its dimensional aspect, this phenomenon has tremendously great repercussions on economies and societies, as well as negative impact on consumers in terms of health and security. As a result, fighting this phenomenon has been a crucial element, since its appearance, to preserve the transparency and equality of rivalry conditions in the domestic market.

The enterprise on its part has to integrate fighting action in its communicative strategy and, more practical, in its distributional strategy as well. Though its awareness of the impacts of the phenomenon, the enterprise ought to take a role in the national and international networks and connections that respond to that fact in gathering all kind of professional organisms – governmental, Para-governmental, and private – that grant continuous anti-counterfeiting action.

The Informational and Communicational Technologies (ICT), analytic items and treatment components, are, per excellence, a practical alternative to protect the distributional canals against any anomalies caused by the change in consuming patterns which is affected by the emergence of the counterfeiting as a new variable of market. When a variable in the consuming pattern changes its trajectory, it affects the mechanism of the market as well as the distributional function. Furthermore, the anticipation of the changes that emerge in the market, the gathering and treatment of data, the validity of the information, and the strategic planning are important variables in the decision plan process as far as the anti-counterfeiting action is concerned. Nevertheless the usage of ICT would facilitate the decision plan process in terms of saving time and energy, and acting efficiently.