



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي ليابس بسيدى بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه
في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال بعنوان:

تكنولوجيا الإعلام والاتصال كعامل مساعد في تنافسية المؤسسة

من اعداد: مجدد عبد النور
وإشراف الأستاذ الدكتور عمراني عبد النور قمار

نوقشت و أجزت علنا

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. صالح إلياس
مقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. عمراني عبد النور قمار
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ. رقيق اسعد دريس
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	أ. براينيس عبد القادر
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ محاضر	أ. داودي صالح
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	أ. بن سعيد محمد

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير و عرفان

الحمد لله أولاً و أخيراً على آلائه و نعمائه، و على تيسيره لعملي المتواضع.

كل الامتنان للأستاذ الدكتور عمراني عبد النور؛

كل العرفان إلى القامات الشامخات التي سطرت أسماءها

في نجاحنا بحبر من ذهب؛

إلى كل من ساهم في دعمنا وتسهيل عملنا

يتقدمهم السيد أحمد بن يمينة

من وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات.

إلى كل هؤلاء أقول

شكراً

إهداء

إلى من أفنى حياته تعباً من أجل نجاحنا ؛ والدي الكريم رحمة الله عليه
إلى من سهرت الليالي دعاءً من أجل استمرارنا ؛ والدتي الكريمة

متَّعنا الله بطول عمرها و خدمتها

إلى زوجتي العزيزة

إلى ابني أبو بكر وابنتي الشيماء

إلى إخوتي و أخواتي الأحباء

إلى كل الزملاء و الأصدقاء

أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص:

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أعظم الانجازات التي حققها الإنسان في مساره الحضاري عبر الأزمنة، فلقد حولت هذه التكنولوجيا المجتمعات من المفهوم التقليدي للمجتمع إلى ما بات يسمى اليوم بمجتمع المعلوماتية، حيث أصبحت هذه المجتمعات تركز أساسا في اتصالاتها اليومية والمختلفة علي وسائل تقنية حديثة ومتطورة، تعتمد المعلومة والمعلوماتية وقودا للتعامل حتى في أبسط الأمور، فتحوّلت بالتالي من صورتها النمطية المادية إلى الصورة التفاعلية الافتراضية.

ولعل من أهم انعكاسات هذه التكنولوجيا على الواقع، تلك المتعلقة بالمجال الاقتصادي سواء كان كليا أو جزئيا، فيفترض بها أن تؤدي إلى رفع المستوى وتحقيق النمو من خلال مميزاتها الأساسية المتمركزة حول السرعة والدقة وتحسين الأداء.

ومن أجل التحقق من هذا الافتراض وجب علينا أن نتطرق إلى تلك الانعكاسات في شقها الاقتصادي الجزئي المتعلق بالمؤسسة عامة، والجزئية منها على وجه الخصوص؛ بعد معرفة درجة الاستعمال ودرجة الحيازة لهذه التكنولوجيا الحديثة، ومن ثمّ ملاحظة آثار هذا الاستعمال، وإن أمكن قياسه من خلال الأداء وصولا إلى قياس مدى تأثيره على التنافسية والسمو بالمؤسسة إلى العالمية عبر قدرتها في اكتساح الأسواق.

وحتى نصل إلى هذا المبتغى نقترح دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات ناشطة في مجال خدمات الاتصال والانترنت .

كلمات مفتاحية : تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تنافسية، أداء، مؤسسة، تطور.

Résumé :

Les TIC sont considérés comme une des réalisations les plus importantes faite par l'homme durant les multiples civilisations qu'il a vécu.

Ces tics ont bouleversé les sociétés et ont changé les notions basiques vers une société d'information.

En effet, ces sociétés développés se basent sur l'information dans sa vie quotidienne, et passent à partir des plus simples des activités d'un état matériel stéréotypé à un aspect virtuel interactif.

L'impact le plus remarqué d'une société d'information est sans doute celui opéré sur l'environnement économique (macro et micro), car hypothétiquement elle lèvera le niveau du rendement et accélérera la croissance

en utilisant ses caractéristiques propres que sont la rapidité, la précision et l'amélioration de la performance.

Pour vérifier cette hypothèse, nous essayerons de nous intéresser aux impacts dans le niveau microéconomique des entreprises en générale et algériennes en particulier en mesurant le degré de réalisation, d'appropriation des technologies, et puis analyser les effets de cette utilisation sur les performances et aboutir enfin à mesurer le degré d'impact sur la concurrence et faire ainsi accéder l'entreprise à la mondialisation en se basant sur ses qualités de pénétration de marché.

Pour aboutir à cet objectif, nous proposerons une étude empirique d'un groupe d'entreprises qui activent dans le domaine des services de communication et d'Internet,

Mots clé : TIC, concurrence, organisation, développement

Abstract:

ICT is considered one of the most important achievements made by man during multiple civilizations that lived.

These ICT disrupted societies and have changed the basic concepts to an information society.

Indeed, these companies developed are based on the information in their daily lives, and pass from these simplest activities stereotyped to an interactive virtual appearance physical condition.

The most noted of an information society impact is probably that made the economic environment (macro and micro), hypothetically because it will raise the level of performance and accelerate growth using its own characteristics that are speed the accuracy and performance improvement.

To test this hypothesis, we will try to focus on the impacts on the micro-level enterprises in general and Algeria in particular by measuring the degree of realization, appropriation of technology, and then analyze the effects of such use on the performance and result finally measure the impact on competition and thus access the company to globalization based on its qualities of market penetration.

To achieve this goal, we propose an empirical study of an industrial group of communication and internet activities.

Keywords: ICT, competition, organization, development

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

أ. توطئة:

في ظل التغيرات المتسارعة في مجال الاقتصاد و التنمية، وبعد بروز عوامل جديدة غيرت المفاهيم وحصرت الزمان والمكان فيما يسمى بظاهرة العولمة، وأدت الى بروز عصر التكتلات الاقتصادية العالمية؛ أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية للدول التي هي في طور النمو عموما، والجزائرية منها على وجه الخصوص، أن تواكب ركب هذا التطور والنمو من خلال الاستثمار الأمثل فيما يؤدي بها الى مواصلة حياتها واستمرار تواجدها في الساحة الاقتصادية المحلية أساسا و الدولية إن أمكن.

ولعل من بين أحسن الاستثمارات التي تحقق هذه الأهداف، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ بافتراض أنها تساعد المؤسسة في دعم درجة تنافسيتها، مما يؤدي الى مساعدتها في تحقيق النمو؛ فلقد احتلت هذه التكنولوجيا في الدول الصناعية المتقدمة خلال العقدين السابقين مكانة متعاضمة في كافة أنشطة المجتمع، وكانت المحرك الرئيسي لنموها الاقتصادي؛ فانعكس تأثيرها إيجابيا على البنية العامة، وغيّرت من سلوك الأفراد وأحدثت آليات تعامل جديدة لم تكن معروفة سابقاً؛ مما أدى الى بروز مجتمع جديد بمؤسسات تعتمد اعتماداً متزايداً على المعرفة وعلى التكنولوجيا الرقمية.

إن حياة المؤسسة الصناعية والخدمية الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات اللازمة لها، أعطتها أفضلية اقتصادية وتنافسية كبيرة، وأحدثت فرقاََ بينها وبين المؤسسات التي لم تتركب قطار الحداثة، واستدعى الأمر بهذه الأخيرة التنبُّه إلى خطورة الفجوة بينها وبين منافستها الأولى وتركيز اهتمامها على تحديث آليات عملها بما يتناسب ودور هذه التكنولوجيا لتحقيق خططها الإنمائية وتعزيز استراتيجياتها التطورية؛ فلقد أظهرت إنجازات المؤسسات التي تمكنت من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أنها كانت بسبب قدرة هذه الأخيرة في تحقيق التغيير نحو الأفضل.

ب. اشكالية البحث:

من منطلق ما ذكرنا؛ نتقرر اشكالية تحليلنا لموضوع فهم العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين التنافسية في السؤال التالي:

هل يؤدي استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الى رفع تنافسية المؤسسة ؟

و لتوضيح الاشكالية نطرح أسئلة فرعية تساعد في الاحاطة بالموضوع هي:

- هل تستخدم المؤسسة الجزائرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- وان كان كذلك ففي أي اطار يندرج هذا الاستخدام؟
- وما هي درجته؟
- وما هي التغيرات الناجمة عنه؟
- ج. فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة، اختبار مجموعة من الفرضيات والتي تتمثل

في أن:

- المؤسسة الجزائرية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- هذا الاستخدام يندرج في اطار الثقافة العامة للمؤسسة وليس في اطار مشروع التملك.
- نتيجة الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتجسد في رفع أداء المؤسسة بما يمكّنها من خفض تكاليف انتاجها ورفع مستوى جودة منتوجاتها.
- المؤسسة الأحسن استغلالا لتكنولوجيا المعلومات هي المؤسسة الأكثر تنافسية.
- الاستثمار في هذه التكنولوجيا يمكن أن يصحب مخاطر تستوجب حسن الدراسة قبل التنفيذ، من أجل تحقيق التنافسية المرغوبة.

د. مبررات اختيار الموضوع:

- إن دوافع وأسباب اختيار هذا الموضوع تكمن في عدة أمور، أبرزها :
- اليقين الشخصي بأهمية موضوع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيره على تنمية المؤسسة الجزائرية وبالمحصلة على التنمية الاقتصادية الوطنية.
- الرغبة في جذب الانتباه الى الاقتصاد ما بعد الصناعي وتسليط الضوء على أثر تكنولوجيا المعلومات ومساهماتها في تحقيق النمو.

هـ. أهمية و أهداف الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في معرفة الدور الذي تضطلع به تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف الجوانب التنموية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن تشجيع الاستثمار فيها وتوفير البنية التحتية لها يعود بالفائدة على المؤسسة الجزائرية أولا ثم على تنافسية قطاعات النشاط

الاقتصادي ثانيا ثم على المواطن الجزائري من خلال دعم تنافسية الدولة أخيرا؛ و يكمن هدف البحث في الوقوف على مجموعة من النقاط أهمها :

- تسليط الأضواء على التنافسية بأنواعها، ومراحل تفاعلاتها وتطورها؛ والسبل الملائمة لتحقيقها؛ وآخر المستجدات الفكرية في موضوعها.
 - تقديم رؤية شاملة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصائصها وأقسامها والفوائد و/أو المخاطر التي تصحبها.
 - محاولة تبيان أثر هذه التكنولوجيا في نمو المؤسسة ورفع تنافسيتها من خلال الاستثمار الأمثل فيها لتحقيق فعالية الاتصال؛ ومن ثم خفض التكاليف و/أو رفع الجودة.
- و. **حدود الدراسة:**

للإجابة على هذه الأسئلة والوصول الى نتائج مرضية، ارتأينا أن نأخذ كعينة للدراسة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لسببين رئيسيين هما:

- تخصص القطاع.
 - قلة عدد المؤسسات المتنافسة فيه.
- وهما سببان نظن أنهما سيسهلان دراستنا الميدانية، لأننا نعتقد أن مؤسسات هذا القطاع تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنها تواكب التطور في المجال مما يساهم في دعم تنافسيتها، ويعكس أحسن صورة استخدام وأفضل النتائج المترتبة عنه.
- بخصوص البعد الزمني والمكاني لحدود دراستنا، فيرتكزان على التوالي على السنوات الأخيرة لتطورات القطاع بما أمكن لنا من جمع المعطيات خصوصا في الفترة ما بين سنة 2014 وما قبلها؛ ثم على عينة من مؤسسات القطاع وهي أربع مؤسسات بتواجدها الوطني مع التركيز على مديرياتها الفرعية للغرب بحكم تواجدها.

ز. **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

تماشيا مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على تفاصيله وتحليلها، وتتبع التطورات فيه كان لزاما علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع المعارف والمعلومات وتحليلها، وهذا من خلال تكوين الإطار النظري للبحث بتجميع المادة العلمية المتعلقة به من المصادر الأساسية والثانوية؛ كما اعتمدنا في الدراسة الميدانية نظرا لاستخدامنا للاستبيان، على منهج التحليل الاحصائي الكمي والأدوات اللازمة لذلك كطريقة

العرض الثابت (présentation statique)، والتحليل بالفصل (Analyse dichotomique)، وسلم قياس (Echelle de mesure de Likert)، حسب طبيعة كل سؤال؛ بالإضافة الى التمثيل البياني؛ وكان هذا للتعامل مع المعطيات في مرحلة أولية للتحليل. ثم بعد ذلك تم التركيز على المعطيات الأساسية واخضاعها للتحليل وفق طريقة مؤشرات بلسون (Méthode de Belson)، لترتيب المتغيرات حسب درجة الأهمية من أجل تحليلها والتعليق عليها ومحاولة فهم العلاقة وإبراز الآثار المسجلة على تنافسية المؤسسات المختارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة مستقبلا من التجارب والتقنيات العملية والاستراتيجية في دعم هذه التنافسية.

ح. تقسيمات ومحتويات الدراسة:

احتوت الدراسة على جزأين:

الجزء الأول؛ خُصَّ لعرض المفاهيم من خلال فصلين أساسيين هما:

الفصل الأول، وفيه نتكلم عن التنافسية وعن كل ما يرتبط بها في مباحث ثلاث، مبحث يتضمن التطورات المفاهيمية التاريخية التي أدت لبروز فكرة التنافسية، ثم استعراض أنواعها الثلاثة المتمثلة في تنافسية الدولة وتنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة؛ والمبحث الثاني فيتحدث عن أسس وقواعد المنافسة بين المؤسسات وعن تنافسية المؤسسة ودور الاستراتيجية فيها؛ وأخيرا المبحث الثالث يسلط الضوء على الميزة التنافسية للمؤسسة والتوجهات الفكرية في بناءها والحفاظ عليها.

أما الفصل الثاني ففيه تم الحديث عن تكنولوجيا المعلومات وعن كل ما يرتبط بها أيضا في مباحث ثلاث؛ الأول يتضمن مبادئ وأسس ومفاهيم تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ والثاني يتحدث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال؛ أما الثالث فيتطرق الى دور تكنولوجيا المعلومات في دعم تنافسية المؤسسة.

الجزء الثاني لبحثنا خصصناه للجانب الميداني الذي فيه حاولنا جسّ وضعية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية من خلال فصل واحد يتضمن مباحث ثلاثة أيضا؛ تطرقنا فيها في المبحث الأول الى عرض حالة تكنولوجيا المعلومات في الجزائر لما لذلك من دور على المؤسسة؛ والمبحث الثاني استعرضنا فيه وضعية مؤسسات العينة والقطاع المنتمية اليه في تكنولوجيا المعلومات؛ وأخيرا المبحث الثالث وفيه دراسة وتحليل للحالة الواقعية لاستعمال وأثر تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات العينة من خلال الاستبيان.

أخيرا ختمنا عملنا هذا بخاتمة و خلاصة تضمنت أهم النتائج والتوصيات.

ط. . مرجعيات الدراسة و اطارها المفاهيمي:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مرجعيات عديدة لا يسع المجال لسردها كلها أهمها مطلقا أعمال مايكل بورتير MICHAEL PORTER في التنافسية من مؤلفاته أهمها:

- L'avantage concurrentiel des nations/ 1998
- L'avantage concurrentiel ; Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance/ 2003

وفيها استعراض لأفكاره عن تنافسية الدولة وتنافسية المؤسسة وعن القطاع والعناقيد ودورها في ذلك كما تبين دور التحليل الاستراتيجي وسلسلة القيم في بناء الميزة التنافسية بأنواعها. إضافة الى بورتير اعتمدنا في عملنا على كتابات و أبحاث MICHEL KALIKA أهمها:

- Management, stratégie et organisation/ 2010
- Management & TIC, le e-management devient management /2009

وفيها يُظهر العلاقة بين ادارة الأعمال أو المناجمنت و بين تكنولوجيا المعلومات وأن ادارة الأعمال استكملت في عصرنا الحالي تحولها الى المجال الافتراضي وانعكاساته على المؤسسة

و HENRI ISAAC من خلال اعماله وكتابات أهمها:

- Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information/ 2007
 - L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise/ 2006
- وفيها أظهر منافع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وكذا النتائج السلبية لسوء استخدامها. و ROBERT REIX و آخرين حول دور المعلومة في:
- Systèmes d'information et management des organisations/ 2011

وفيها يتحدث عن العقبات الرئيسية التي تواجه المؤسسة في قدرتها المحدودة على جمع وتخزين واستخدام المعرفة في ظل المنافسة الشديدة. وبالإضافة الى هذ فقد تمت الاستعانة بأبحاث و مقالات أكاديمية جزائرية ذُكرت كلها في المراجع.

ي. الصعوبات المسجلة:

نظرا لتشعب الموضوع وتسارع المتغيرات فيه، فإن الصعوبة الأولى كانت في امكانية الاحاطة به احاطة تامة في جانبه النظري، ونظرا لحساسيته من جانب آخر تمثلت الصعوبة الثانية في التعامل فيه ميدانيا بين مؤسسات العينة والحصول على المعلومات والمعطيات الدقيقة منهم، وذلك بسبب احتقان المنافسة بينهم، مما أدى بنا للتعامل بالموضوع معهم بحذر شديد حتى نتفادى الطعن في نوايا البحث أو الدراسة.

الفصل الأول

التنافسية

تمهيد:

يتميز عالمنا المعاصر بصفة الديناميكية المستمرة، التي بدورها ترتبط بمتغيرات كثيرة مست ميادين عديدة وأثرت بانعكاساتها على المجتمعات تأثيرا مباشرا، جعلها تتحول من أنماطها التقليدية البسيطة إلى مجتمعات حديثة متطورة؛ ولعل من بين أهم هذه المتغيرات تلك التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وما نتج عنها من استحداث من جهة وتحديث من جهة أخرى لكثير من المفاهيم التي ألفت بظلالها على العلاقات البشرية بمختلف أنواعها، فحولت هذا العالم الشاسع إلى قرية صغيرة وغيرت المجتمعات البشرية المتنوعة إلى كتلة واحدة من البشر تكاد تكون متجانسة في نمط الحياة الذي كان يوما ما أنماطا متباينة بفوارق شاسعة.

إن من بين الجوانب المهمة في حياة البشر، والتي تأثرت بهذه التطورات والمفاهيم الجديدة، مجال الاقتصاد الذي يعتبر عصب الحياة، حيث نلاحظ بوضوح نتائج هذا التأثير في النمو الاقتصادي وارتفاع مستويات الإنتاج والتبادلات التجارية عالميا، مما أدى إلى ارتفاع مستويات المعيشة، وزيادة الرفاهية بسبب توفير السلع والخدمات وتلبية رغبات الاستهلاك وخدمة المجتمعات.

إن النمو الاقتصادي المشار إليه وعلى الرغم من إيجابياته الكثيرة، إلا انه لا يخلو من انتقاد، وذلك راجع إلى التعقيد الحاصل في عالمه الذي يسمى بعالم المال والأعمال، والذي يخضع لمنطق البقاء للأقوى بسبب المنافسة الشرسة المنتشرة في دواليبه من أجل تحصيل الثروة.

لقد بنيت أسس هذا العالم على مبادئ ونظريات لطالما كانت مجالاً لتجاوزات فكرية وانتقادات متوالية منذ الماضي البعيد، إلا أنها من جهة أخرى كانت سببا في تطور فكره الذي يهدف إلى تحديد السبل التي تحقق النمو، من خلال محاولته الإجابة عن أسئلة وإشكاليات متعددة ومرتبطة بفرضيات مختلفة، حيث أن النمو المستهدف هو التطور ونمو الثروة.

إن المنافسة والقدرات التنافسية قد فرضت نفسها في عالم الاقتصاد من خلال مكانتها الرفيعة، بل يمكن القول أن مكانتها حيوية وعليها بني هذا العالم، حيث كانت ولا تزال الشغل الشاغل والهدف الرئيس لكثير من المؤسسات والتكتلات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق

التطور والتفرد؛ إذ حتى الحكومات التي تهدف إلى تحقيق النمو الاجتماعي جعلت منها هدفاً، لدرجة أن كثيراً من هذه الحكومات وخاصة في الدول المتطورة تعتبر انحصار تنافسيها الاقتصادية تهديداً خطيراً لأمنها القومي.

لقد قام الكثير من المفكرين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال بمحاولة تعريف التنافسية، وحصر وقياس المؤشرات الدالة عليها، والأسباب المؤدية إليها، وقامت لذلك هيئات عالمية ومنظمات متخصصة؛ لكن وعلى الرغم من التقدم الحاصل في هذا المجال إلا أن الإلمام بها وبأسبابها لا يزال محل نقاش واسع.

إن التنافسية مفهوم ناجم عن تراكم وتطور عدة أفكار ونظريات اقتصادية، وبالأخص تلك النظريات التي حاولت تفسير أسباب وفوائد التدفق السلعي بين الدول أو ما يسمى بالتجارة الدولية، وفي هذا السياق يقول المفكر الاقتصادي ألفرد مارشال: "إن الأسباب التي تحدد التقدم الاقتصادي لدى الدول تعود إلى دراسة التجارة الخارجية"¹.

من هنا يظهر جلياً أن التنافسية والتجارة الخارجية تلتقيان في نقطة مشتركة هي تحقيق النمو الاقتصادي، بل إن التنافسية تعتبر نتيجة حتمية للتجارة الخارجية في نفس اللحظة التي تعتبر فيها التجارة الخارجية سبباً حتمياً لوجود التنافسية.

هذا المنطق يفرض علينا التعمق في دراسة التنافسية بعد المرور على أهم المحطات الفكرية وأهم النظريات التي أسست لها منذ نظرية الميزة المطلقة وحتى بروز نظرية الميزة التنافسية.

¹ - اقتصاديات التجارة الدولية، د. زايري بلقاسم . دار الاديب للنشر والتوزيع 2006-ص 3

المبحث الأول أدبيات التنافسية

I. التطورات الفكرية المؤدية لبروز مفهوم التنافسية:

في حقيقة الأمر عند قيام الدول بعملية التجارة البينية فيما بينها اليوم فإن الواقع في الأغلب هو أن التجارة القائمة إنما هي بين مؤسسات تنتمي لهذه الدول، وهذا بغض النظر عن الأشكال القانونية لهذه المؤسسات والشركات، وبالتالي فإن التنافس القائم عندها هو تنافس بين الشركات، إلا أن النظريات الأولى في مجال التجارة الخارجية لم تتطرق إلى هذه الجزئية، ببساطة لأن الوضع الاقتصادي السائد آنذاك لم يكن قد بلغ هذه الفكرة؛ ولهذا فإننا من خلال سردنا الكرونولوجي المبسط للتطورات الفكرية سنلاحظ أن كل الكلام كان يتمحور حول إمكانية قيام التجارة بين الدول وانعكاسات هذه التجارة بالإيجاب على الجميع. وشيئاً فشيئاً تطور الوضع وفق التطورات العالمية المختلفة واستمر الفكر الاقتصادي قُدماً إلى أن احتدم الكلام على التنافس والمنافسة بشتى أنواعها، وهذا ما سنوضحه.

I. 1- أفكار المدارس التقليدية:

I. 1.1- نظرية الميزة المطلقة:

لقد حاولت المدرسة الكلاسيكية في تحليلاتها رد فكرة "المركنتيين" Les mercantilistes في كون التجارة الخارجية لعبة بجمع معدوم، بمعنى أن ما تربحه دولة تخسره دولة أخرى¹ و هنا يأتي دور نظرية الميزة المطلقة لآدم سميث، الذي كتب في إحدى فقرات كتابته² " إذا استطاع بلد أجنبي أن يوفر لنا سلعة ما بسعر أحسن مما نستطيع نحن أن نوفره لأنفسنا، فمن الأفضل أن نشتره منه مقابل بيعه سلعة تنتجها صناعتنا حيث تكون لنا فيها ميزة الأفضلية " محاولاً إظهار أن التجارة بين الدول تحقق المنفعة للجميع.

إن الفكرة ببساطة هي أن تتخلى دولة عن إنتاج السلع التي تتميز بتكاليف إنتاج حدية مرتفعة مقارنة بنفس السلع في الدول الأخرى على أن تخصص في السلعة التي تمتلك

1-Lionel fontagnée: commerce international: <http://lionel.fontagne.free.fr/papers/cominter.PDF>

2- ADAM SMIT(1776): Recherche sur la nature et les cause de la richesse des nations. paris – G F Flammarion 2eme volume 1991

فيها الميزة المطلقة أي تكاليف إنتاج منخفضة عن بقية الدول مع العلم أن عامل الإنتاج الوحيد هو عنصر العمل؛ وحسب هذا المنطق فإن التخصص يحسن الميزة المطلقة ويحقق الأفضلية كما أن عملية التبادل تُحصّل الثروة وتزيدها أكثر مما لو كانت في حالة الاكتفاء الذاتي.

I. 2.1- نظرية الميزة النسبية:

جاءت هذه النظرية لتحل الإشكال الواقع في نظرية الميزة المطلقة، والمتعلق بماهية مصير الدولة التي لا تمتلك الميزة المطلقة أي ليس لديها تكاليف حدية منخفضة في أي منتج فهل تقصي من التجارة الدولية؟ إذ أن نظرية سميت لم تأخذ بعين الاعتبار واقع الفارق بين الدول المتطورة والدول المتخلفة.

إن أول من تطرق لفكرة الميزة النسبية هو العالم روبرت تورنس¹ Robert Torrens سنة 1815 ثم جاء دور دافيد ريكاردو² Ricardo David بعد ذلك في كتاب له بعنوان " مبادئ في الاقتصاد السياسي والضرائب" سنة 1817 من أجل بلورة هذه الأفكار في صيغة نظرية، حيث بين أنه وفي ظل منافسة حرة وتامة فإن أي دولة تتخصص في إنتاج معين بتكاليف نسبة منخفضة يمكنها أن تنخرط في التجارة الدولية وتحقق المنفعة وهذا حتى وإن كانت تتميز بقصور مطلق.

إن القصور الحاصل في نظرية الميزة النسبية يتمثل في عدم تطرقها إلى إشكالية توزيع الثروة الناتجة عن فائض الإنتاج الناجم عن التخصص، وكذا نسبة التبادل بين السلع أو بعبارة أخرى كم يلزم من كمية لمنتج ما مقابل المنتج المستبدل به؟ وهنا يأتي دور المفكر الاقتصادي البريطاني جون ستيوارت ميل³ John Stuart Mill في محاولته تحديد النسب والتي نجدها مفصلة في كتابه " مبادئ الاقتصاد السياسي" سنة 1848³

1- Robert Torrens, essay on the external corn trade, J. Hotchard, London 1815.

www.econlib.org/library/Torrens.Pdf

2 - David Ricardo, des principes de l'économie politique et de l'impôt 1817-1821, www.econlib.org / Library/Ricardo/ ric.HTML

3- جون ستيوارت ميل: مبادئ الاقتصاد السياسي 1848 كتاب 3. فصل 18- مكتبة الاقتصاد الحرة:

http. // www.econlib.org/library/miu/mlp.html

يمكن أيضا الاطلاع على تفاصيل تحديد النسب لميل في المرجع التالي:

Paul krugmman et Maurice obstfeld, économie internationale ; 7eme édition, Pearson éducation 2006

إن أعمال آدم سميت ودافيد ريكاردو وجون ستيوارت ميل صنفت في خانة أعمال المدرسة الكلاسيكية التي ترى إن قيمة المنتج ناجمة عن الحجم اللازم من العمل لصنعه، وهذا ما يفسر اعتمادها للعمل كعنصر أساسي ووحيد في عملية الإنتاج، وعليه تكون الفوارق بين الدول مبنية أساساً على إنتاجية العمل؛ إلا أنه توجد عوامل أو عناصر أخرى للإنتاج أهملتها هذه المدرسة كعامل رأس المال المتمثل في الآلات والتجهيزات والموارد المالية، وهنا يأتي دور المدرسة الكلاسيكية الجديد أو كما يسميها البعض بالنيوكلاسيكية لتقدم لنا مقترحاتها ونظرياتها في تطوير فكر التجارة الخارجية وأولها نظرية نسب عناصر الإنتاج لهكشر وأولين وصامويلسن.

I. 3.1 - نظرية نسب عناصر الإنتاج:

قد يحلو للبعض تسمية هذه النظرية بنظرية H.O.S نسبة لأصحابها الي هكشر ELI HEKSHER وبرتيل اولين BERTIL OHLIN وبول صامولين SAMUELSON الذين ساهمت أعمالهم في إضفاء طابعا جديدا لأعمال المدرسة الكلاسيكية، حيث وبناءً على نظرية الميزة النسبية لريكاردو، ترى هذه النظرية أن اختلاف التكاليف النسبية ليس راجع فقط لاختلاف إنتاجية عنصر العمل وإنما إلى عنصر أساسي آخر هو رأس المال كما سلف الذكر. وعليه فإن هذه التكاليف تتحدد وفق وفرة أو ندرة هذين العاملين معا¹ وتتأثر الإنتاجية بهما.

تشارك نظرية HOS مع النظريات الكلاسيكية في معظم الفرضيات بينما تختلف معها في فكرة التكاليف النسبية وعناصر الإنتاج حيث ترى أن العمل ورأس المال هما العاملان المسؤولان عن تحديد التكاليف النسبية وبالتالي تكون هذه التكاليف متغيرة وغير ثابتة، فتزيد بزيادة الإنتاج وتنقص بانخفاضه.

من جانب آخر يرى أصحاب هذه النظرية أن نوعية السلع تتحدد وفق كثافة استعمال عناصر الإنتاج فتتحدد الميزة النسبية من خلال تخصص الدول في الإنتاج متقيدة في ذلك بقيد الوفرة والندرة، حيث بناءً على قانون العرض والطلب تتحدد الأسعار، فيكون سعر العمل أي مستوى الأجور في البلاد التي تتوفر على يد العاملة كثيفة منخفض وبالتالي تكون

1-pierre salles ; problèmes économiques généraux: 6eme Edition paris dunad,1986.p. 213-215.

التكاليف المتعلقة بالعمل منخفضة فتتخصص هذه البلاد في إنتاج ما يوافق كثافة عامل الإنتاج كصناعة النسيج مثلا لأنها تعتمد على العمل، وبنفس المنطق تتخصص الدول المتوفرة على عامل رأس المال كصناعة السيارات مثلا لأنها تتطلب وجود الآلات والمعدات.

I. 4.1 - مفارقة ليونتييف:

قام الاقتصادي الروسي فاسيلي ليونتييف WASSILY LEONTIF بابتكار لوحة قياس المدخلات والمخرجات TES سنة 1941 حين كان يعمل في المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك بهدف تسهيل ومساعدة عمليات التخطيط الاقتصادي.

تعتمد هذه اللوحة على ملاحظة وتحليل العلاقة بين الصناعات الاقتصادية من خلال عوامل الإنتاج وتحليل عملية التبادل التجاري في المنتجات النصف نهائية والمنتجات النهائية.

انطلاقاً من نظرية هكشر وأولين كان المتوقع من نتائج أعمال ليونتييف المطبقة على المعطيات الأمريكية أن تكون هذه الأخيرة دولة مصدرة للمنتجات والبضائع ذات كثافة رأس المال بسبب توفره وارتفاع كثافته كعامل للإنتاج، إلا أن النتيجة كانت معاكسة تماماً، وظهر أن صادرات الولايات المتحدة الأمريكية هي ذات كثافة اليد العاملة أكثر منها رأس المال وهذا ما سمي بعد ذلك بلغز أو تناقض ليونتييف¹.

حاول ليونتييف تبرير نتائجه المناقضة لنظرية HOS من خلال ربطه نوعية المنتجات المصدرة بنوعية العمل المقدم في هذه المنتجات حيث رأى أن اليد العاملة الأمريكية تعادل من حيث الكفاءة والإنتاجية أضعاف اليد العاملة الأجنبية، وبناءً على هذا أصبحت عوامل الإنتاج ثلاثة هي: رأس المال، اليد العاملة المؤهلة واليد العاملة الغير المؤهلة.

1 -Domestic production and foreign Trade: the American capital position Re-examined 1953, proceeding of the American philosophy, vol 97 pp 332- 349, trade 1972- lassaudrie-duchéne, sous la direction de, échange international et croissance, Paris éconómica.

I. 2- المناهج الفكرية الجديدة:

أدى لغز ليونتيف إضافة إلى التطورات الحاصلة على الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية إلى بروز اتجاهين من الفكر الاقتصادي، الأول لن نتكلم فيه لأنه معارض لنظرية نسب عناصر الانتاج HOS جملة وتفصيلا معتبرا إياها خاطئة ومبنيّة على فروض لا تتماشى مع الواقع، أما التيار الثاني فلم يُردّها بل حاول تفسيرها وتصحيحها بما يتوافق مع التطورات والتغيرات الحاصلة لتصبح أكثر واقعية، وهو الاتجاه الفكري المؤدي إلى نظرية المنافسة والميزة التنافسية الذي سنتطرق إليه.

I. 1.2- الأفكار المعدلة لنظرية HOS:

أ. نظرية اقتصاديات الحجم:

يسمي البعض هذه النظرية بنظرية النمو الذاتي وذلك كون أن ظاهرة اقتصاد الحجم تؤدي إلى التخصص الذي يعطينا ميزة نسبية تساعد في قيام التبادلات التجارية. يعتمد التحليل في هذه النظرية على عائد الحجم المتزايد وهذا خلاف لما كانت تبني عليه النظريات الكلاسيكية افتراضاتها، حيث وحتى بافتراض وجود دولتين متجانستين كليا في دوال الإنتاج وأذواق المستهلكين وظروف الإنتاج، فإن احتمالية قيام التجارة بينهما واردة والمنفعة العائدة من هذه التجارة موجودة لسبب وحيد هو اختلاف عوائد الحجم. إن المقصود من زيادة عوائد الحجم هو زيادة الإنتاج بنسبة أكبر من نسبة تزايد عناصر الإنتاج، بمعنى أن الإنتاج يتضاعف عند مضاعفة كمية المدخلات.¹ وهذا عائد لعدة أسباب منها حجم السوق والعمليات ذات الحجم الكبير التي تحتاج إلى التخصص من خلال تقسيم العمل.

إن أهم ما يميز ظاهرة اقتصاديات الحجم هو انخفاض تكاليف الإنتاج وتوسع العمليات الإنتاجية وهذا راجع لظاهرة التمرکز التي تعني تجمع مؤسسات قطاع معين في نفس المنطقة مما يؤدي إلى التخصص في إنتاج معين. كما أن حجم المؤسسات وحجم القطاع في الاقتصاديات الداخلية وحجم الأمة أو الدولة في الاقتصاديات الخارجية يلعب دورا أساسيا.

1- زايري. مرجع سابق.

تميز نظرية اقتصاديات الحجم بين الدول الصناعية ذات السوق المحلي الكبير وتلك التي سوقها نسبيا أصغر، كما تميز بين السلع النهائية الصنع والسلع النصف مصنعة وبالتالي فإن الدول الكبرى تمتلك ميزة نسبية في السلع النهائية بسبب العائد المتزايد من كبر سوقها وقدرة مؤسساتها على التحكم في هذا السوق، أما الدول الصغيرة فتكتفي بالتركيز والتحكم في السلع النصف مصنعة بسبب قدرتها المحدودة في التأثير في السلع المصنعة لصغر حجم سوقها الداخلي.

ب. نظرية التنوع:

تحاول هذه النظرية تفسير قيام التجارة الدولية على أساس تنوع المنتجات وتمايزها في الخصائص والأشكال والألوان وغير ذلك، بسبب اختلاف أذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية، وهذا عكس افتراضات النظريات الكلاسيكية التي كانت ترى بتجانس المنتجات. بداية برزت أفكار هذه النظرية وبدأ الحديث عن تنوع السلع بعد نشر الاقتصادي الأمريكي إدوارد شمبرلين Edward Chamberlin كتابه حول نظرية المنافسة الاحتكارية سنة 1933، حيث تطور نظريات التجارة الدولية وملاحظة قيام جزء كبير من التبادلات الدولية بين سلع تنتمي لنفس الصناعة أو القطاع بخلاف ما كان يعتقد* تحولت تحليلات الاقتصاديين في محاولاتهم تبرير أسباب وفوائد التجارة الدولية إلى الارتكاز على فرضيات جديدة منها:

- اختلاف أذواق وسلوك المستهلكين مما يستوجب استحداث منتجات مختلفة لتلبية رغبات مختلفة للاستهلاك.
- تأثير الدخل على مستويات الاستهلاك حيث أن زيادة الدخل تؤدي إلى زيادة وتنوع الاستهلاك وهذا راجع لمنطق تعظيم المنفعة عند المستهلكين.
- ضرورة توفر الحد الأدنى من صفات معينة في المنتج يفرضه ذوق المستهلك وهذا يتطلب تحسينات مستمرة للمنتج ويؤدي إلى ارتفاع مستويات المنافسة.
- ركزت نظرية التنوع على تأثير الدخل على حجم التجارة الدولية، حيث بارتفاع الدخل يرتفع الطلب على سلع ذات صفات مختلفة وبالتالي تزداد واردات هذه المنتجات وتزداد معها

*كانت أفكار ونظريات التجارة الدولية التقليدية كلها تدور حول التبادلات التجارية بين سلع متباينة ومختلفة تماما، ولكن بعد التطورات الحاصلة بعد الحرب العالمية ظهرت التجارة بين الصناعة أو القطاع والتي يتم فيها تبادل سلع من نفس النوع كالسيارات والألات الالكترونية وغيرها

صادرات منتجات أخرى مطلوبة في سوق أخرى في محاولة لتعديل كفة ميزان المدفوعات، وعليه يرتفع حجم التجارة الدولية.

من جهة أخرى، فإن التنوع في الأذواق زاد من حجم التجارة بين الفروع، وهذا أدى إلى الاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج بسبب اقتصاديات الحجم.

ج. نظرية المنافسة:

تعد نظرية المنافسة امتداداً لنظرية التنوع، وهذا على الرغم من كونها سبباً في بروز هذه الأخيرة حيث تعتمد هذه النظرية على أفكار ونماذج عديدة منها ما يفسر المنافسة في ظل حالة الاحتكار مثل نموذج فافلي¹ faveley الذي يرى أن أصحاب الدخل المرتفع يقومون باستهلاك السلع ذات الجودة العالية، أما أصحاب الدخل المنخفض فيقومون باستهلاك سلع أقل جودة.

من النماذج المعتمدة في هذه النظرية نذكر أيضاً نموذج شميرلين الذي يرى أن السلع ذات النوع الواحد تشترك في الخصائص الرئيسية وتختلف في الصفات الفرعية مما يعطي تجانس في الاستهلاك في حالة كأن فيها المستهلكين مستهلك واحد والمنتجات منتج واحد.

من بين النماذج أيضاً تلك التي تعالج نظرية المنافسة من زاوية احتكار القلة، وهي نماذج عديدة نذكر منها نموذج كورنت Corrent للاحتكار الثنائي ونموذج ألساير سميث Alsadair Smith ونموذج براند وسبانسر Bander et Spencer ونموذج براندر وكروجمان Brander et Krugman ونموذج شاكد وساتون shaked et sutton وغيرها من النماذج التي لا يسمح المجال للتفصيل فيها.

عموماً مفاد هذه النماذج أن الأسواق تتميز بقلة عدد المنافسين بسبب وجود قيود معينة، كالقيود الاستراتيجية والقيود التنظيمية وقيود اقتصاديات الحجم حيث يصعب اختراق هذه الأسواق من طرف الدخلاء الجدد (منافسين جدد) باستعمال خطط أو سياسات إنتاجية أو سعرية دون رد فعل المنافسين الموجودين والذين سيقاومون باستراتيجيات دفاعية أو هجومية مما يؤدي إلى نشوب حرب بينهم كحرب الأسعار وغيرها؛ من جانب آخر يتطلب الدخول إلى سوق جديد تكاليف غير قابلة للاسترجاع كتكاليف البحث والتطوير والتكوين

1-R E Faveley, commercial policy and international trade, journal of international economics, 1981 vol 1, pp 495- 511.

والتأهيل وغيرها كما ان للمؤسسات سلوكيات معينة ومختلفة باختلاف الحالات المفترضة وعليه، يتوجب على كل مؤسسة جديدة تحاول الدخول في أجواء تنافسية معينة أن تقوم بدراسات معمقة لجدوى دخول هذه الأسواق من خلال دراسة التكاليف والتنبؤ بسلوكيات المؤسسات المحنكة لهذه السوق ومدى جديتها في اللجوء إلى السياسات الهجومية أو تقاسم السوق تقاديا للتكاليف وكبديل لتحمل خسائر هذه السياسات.

د. نظرية التفوق التكنولوجي:

تعد هذه النظرية مقارنة بالنظريات التي سبقتها أشمل وأقرب إلى الواقع، وذلك بسبب إلمامها في منهجها التحليلي بعناصر متعددة ساعدت في توضيح الصورة. لقد اعتمد رواد هذه النظرية على التحليل الديناميكي القائم أساسا على عنصر الزمن، من أجل دراسة الحالة الاقتصادية للدولة قبل وبعد الانخراط في التجارة الدولية وهذا بعد الارتكاز على فرضيات تختلف تماما عن الفرضيات المعروفة في التحاليل الاقتصادية السابقة.

ترى هذه النظرية أن:

- المعلومات المتعلقة بالتجارة الدولية تدخل في خانة السلع التي يجب تحمل نفقات مقابل الحصول عليها تسمى نفقات المعلومات.
- - التكنولوجيا المستعملة في إنتاج السلع ليست متوفرة بل هي حكر على مالكيها ومن أوجدها.
- دوال الإنتاج تختلف من دولة لأخرى بسبب التكنولوجيا وطرق الإنتاج.
- تمثل التكنولوجيا الناتجة عن الاختراع والتجديد والابتكار ميزة نسبية غير طبيعية تستفيد منها الدول المالكة وتسمى هذه الميزة بالميزة النسبية المكتسبة.
- يخضع الإنتاج لقانون التكاليف المتناقصة أو العلة المتزايدة حيث أن دالة الإنتاج ليست خطية ومتجانسة.
- قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول من خلال الاستثمارات المباشرة ومعونات التنمية الاقتصادية مما أدى إلى ظهور تجارة السلع الوسيطة والاستثمارية بين الدول وبروز الشركات المتعددة الجنسيات.

- خضوع الأسواق الدولية لقواعد المنافسة الاحتكارية بسبب الاختلافات السياسية والجغرافية والقيود المفروضة.
- بالإضافة إلى فرضيات أخرى فان نظرية التفوق التكنولوجي تعتمد نموذجين أساسيين في تحليلاتها هي:

د1. نموذج الفجوة التكنولوجية:

رواد هذا النموذج هم الاقتصادي بوسنر¹ و هوفباور² hufbuer وترتكز تحليلاتهما على فرضية إمكانية حصول دولة معينة على طريقة إنتاجية جديدة أو اختراع ما أو ابتكار وسيلة معينة حيث تتمكن من خلالها إنتاج سلعة جديدة كلياً أو تحديث سلعة بمواصفات نوعية أو تكاليف منخفضة وبالتالي تعطيها طريقته الإنتاجية أو ما وصلت إليه من إبداع الأسبقية التنافسية في السوق بحيث تمكنها هذه الأسبقية من حصد عدد أكبر من المستهلكين في حالة من المنافسة الاحتكارية بسبب ميزتها النسبية المكتسبة.

تمكن الميزة النسبية المكتسبة الدولة صاحبة الاختراع والابتكار من احتلال الصدارة والانفراد في إنتاج السلعة ذات الكثافة التكنولوجية العالية واليد العاملة المؤهلة والموارد المالية الكبيرة حيث تصبح المصدر الوحيد لهذه السلعة الجديدة في الأسواق الدولية، وتترك وراءها أو بينها وبين منافسيها فجوة تسمى بالفجوة التكنولوجية، أين يصعب على هؤلاء المنافسين إنتاج نفس السلعة أو تقليدها لفترة من الزمن.

بعد هذه الفترة تصبح السلعة الجديدة نمطية وتنتقل إلى الدول من خلال تراخيص الدولة صاحبة الاختراع أو تقليد هذا الاختراع من طرف دولة أخرى، وفي هذه المرحلة تعود أفضلية الإنتاج إلى الدول ذات كثافة اليد العاملة بسبب تكاليفها المنخفضة، وبالتالي تقوم الدولة المخترعة بالتخلي عن هذه السلعة أو إعادة تحديثها وتجديد ها بطرق مبتكرة أخرى حيث تكون قد اغتنتمت فترة الفجوة للقيام بأعمال البحث والتطور.

1-M V Posner, international trade and technical change, oxford economic NS 13- 1961, pp323-341.

2-GCHufbuer, synthetic materials and the theory of international trade, Harvard university, Cambridge, Mass 1966 , 245.

2. نموذج دورة حياة المنتج الدولية:

هذا النموذج هو امتداد لنموذج الفجوة التكنولوجية وينسب إلى الاقتصادي فرنون Vernon- 1966 أين حاول فيه الإجابة على التساؤلات المطروحة في نموذج الفجوة التكنولوجية والتي أهمها:¹

- لماذا تظهر الاختراعات في الدول المتقدمة فقط؟
- ما هو طول فترة احتكار الدولة المخترعة للميزة المكتسبة ؟
- من أجل ذلك قام فرنون بدراسات أبرزها دراسة التنافس بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في صناعات الراديو خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. وتبين له من هذه الدراسات أن الاختراعات تظهر في الدول المتطورة للأسباب الآتية:
- توفر سوق داخلي قادر على امتصاص المنتج الجديد.
- استخدام طرق ووسائل فنية جديدة الإنتاج.
- توفر إمكانيات تكنولوجية.
- توفر قدرة تنافسية مرتفعة للمشروع الإنتاجي.
- توفر عامل رأس المال من أجل البحث والتطور.
- كثافة عمليات البحث والتطور.

أما فيما يخص فترة الاحتكار، فيرى فرنون أن المنتج يمر في دورة حياة تقدر بخمسة مراحل:

- ✓ **مرحلة الإدخال والانطلاق:** وهي الفترة التي يكون فيها المنتج جديد كلياً وتكون تكاليف إنتاجه مرتفعة بسبب عمليات البحث والتطوير وبالتالي يصنع المنتج ويستهلك فقط في السوق المحلية للدولة المخترعة.
- ✓ **مرحلة النمو أو الانتشار:** في هذه المرحلة يحتل المنتج مكانة متقدمة في الأسواق وذلك من خلال عملية انتشار واسعة وعمليات استهلاك تحقق الأرباح مما يجذب أنظار المنافسين إليه إلا أن الفجوة التكنولوجية تمنع من تقليده وذلك يعطي للدولة المبتكرة أسبقية تنافسية تحتكر بها الأسواق العالمية.

1- اقتصاديات التجارة الدولية - مرجع سابق ص- 241 - 245

✓ **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تزداد كثافة التبادلات التجارية ويصبح المنتج نمطياً في إنتاجه بسبب عمليات التقليد أو الترخيص من طرف الدولة صاحبة الاختراع، وبالتالي تتراجع حصتها السوقية لصالح الدول الأخرى وتزول حالة المنافسة الاحتكارية للدولة المخترعة.

✓ **مرحلة التشبع:** في هذه المرحلة تحتدم المنافسة ويتشبع السوق بالمنتج، وتأخذ المنافسة السعرية مكان المنافسة النوعية وتبدأ الكثافة التبادلية للمنتج في الانخفاض بحيث لا يستطيع البقاء والمنافسة في هذه المرحلة إلا الدولة القوية.

✓ **مرحلة الأفول أو الانحطاط:** تعتبر هذه المرحلة نهاية دورة حياة المنتج حيث تتميز بالإنتاج المفرط وإغراق السوق بالمنتج وبالتالي تتخلى عنه الدولة الأم بسبب أسعاره المنخفضة، وتتحوّل إلى تحديثه أو التخلي عنه نهائياً لصالح منتج آخر، وهذه العملية ترتكز طبعاً على البحث والتطوير الذي ينجم عنه دورة حياة جديدة لمنتج آخر ويساعدنا في إحداث فجوة تكنولوجية متجددة.

هـ. نظرية الميزة التنافسية:

ينسب الكثير من المحللين هذه النظرية إلى العالم الاقتصادي مايكل بورتر الذي يعتبر مرجعاً للكثيرين منهم، كونه من أشهر المتخصصين في مجال استراتيجية المؤسسة واقتصاد النمو أو كما يسميه البعض باقتصاد الأعمال، حيث جاءت أفكاره حول الميزة التنافسية متممة للنظريات التي سبقته.

تبحث هذه النظرية في كيفية وضع الآليات التي تساعد في تحديد معالم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة بشكل واضح، كما تبحث في طرق حصول المؤسسات على الميزة المنسوبة لهذه التنافسية وهي ميزة تعمل المؤسسة على بناءها من خلال سلسلة القيم التي تحدد النموذج الاقتصادي للمؤسسة، حيث تساعد في التعامل والتفوق على القوى المنافسة، وستحظى هذه النظرية بالمبحث الأخير من هذا الفصل للتعلم فيها.

II. أنواع التنافسية:

ان التنافسية تُحمل على معانٍ مرتبطة بمستويات تحليل مختلفة، والعوامل المحددة للميزة فيها تختلف باختلاف هذه المستويات، وهي بالتالي تصنف إلى ثلاثة أنواع هي

تنافسية الدولة وتنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة اين سنكتفي في بداية هذا العنوان بالتطرق إلى النوعين الأولين منها بينما سنترك النوع الثالث نظرا لأهميته للمبحث التالي.

II. 1- التنافسية على مستوى الدولة:

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تنافسية الدولة على أنها الكثافة التي تتمكن من خلالها دولة ما في ظل سوق حرة ومنظمة من إنتاج سلع وخدمات قادرة على مجابهة الأسواق العالمية مع قدرة هذه الدولة على تحسين مستوى معيشة مواطنيها والمحافظة عليه لأكبر مدة ممكنة¹

ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي من خلال تقاريره عن المنافسة العالمية بأنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للفرد مقاسا بنصيبه من الناتج الإجمالي الحقيقي²

أما هيئة الولايات المتحدة الأمريكية للتنافسية الصناعية في تقريرها الأول المقدم أثناء أعمال جلسة السياسة التنافسية في الكونغرس سنة 1992 فعرفت تنافسية الدولة بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان الأسواق الدولية، وفي الوقت ذاته المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي للمواطن³

أما المعهد الدولي للتنمية الإدارية فيعرف تنافسية الدولة بأنها قدرة البلد على توليد القيم المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية وبالعملية والاقتراب حيث يربط هذه العلاقات نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف⁴.

ومن جانبه يرى المعهد العربي للتخطيط عدم توفر تعريف متفق عليه لمفهوم تنافسية الدولة، فحسب الدكتور جليلي فان هذا المفهوم يوحي بمعان كثيرة للعديد من المهتمين، فالبعض يربطه بالتكلفة المنخفضة أو بسعر الصرف والبعض يربطه بالقيادة التقنية والبعض يربطه بالإنتاج ومعدل النمو وآخرين يربطونه بميزان التجارة الخارجية.

1- Forum économique Mondiale: Rapport de compétitive mondiale 1996.

2-StéphaneGarelli, competitiveness of nation, world competitiveness year book, 2000, p47.

3- سياسات تطوير القدرة التنافسية للدكتور رياض بن جليلي- مجلة جسر التنمية الصادرة عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت. عدد83-طبعة 2009-ص6

4- التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي - مذكرة ماجستير للطالبة كلثوم كباحي 2008 ص 14- من تقرير التنافسية العربية 2003- ص 21

وفي بعض الأحيان لا يكون النقاش حول الأوضاع الراهنة للاقتصاد، بل حول سلوك المتعاملين فيه على أساس ارتباط مفهوم المنافسة بالتسابق أو الخصومة. عموماً يعطي هذا المعهد تعريفاً شاملاً للتنافسية الدولية يرى فيها أنها " الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية"¹

II. 1.1 - الآراء المنتقدة لفكرة تنافسية الدولة:

في الطرف المقابل لمحاولات تعريف تنافسية الدولة، ونظراً للغموض الحاصل في مفهومها، ظهرت آراء تعارض هذه الفكرة من أساسها، أهمها موقف المفكر الاقتصادي بول كروجمان الذي ذهب إلى حد التهجم على هذا المفهوم وانتقاده محذراً من خطورة إشعال حرب تجارية بين الدول نتيجة لهوس المنافسة كما انتقد موقف السياسيين وتبريراتهم الواهية لارتفاع معدلات البطالة وربطها بعدم وجود تنافسية بين بعض الدول، في رد واضح على رئيس اللجنة الأوروبية الاقتصادية جاك دولور Jack Delors 1993 حين أشار إلى أن جذور البطالة في أوروبا راجع لعدم وجود تنافسية بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية. ويرى كروجمان أن المؤسسات هي التي تتنافس في حلبة الأسواق العالمية وليس الدول، كما أن من قواعد لعبة المنافسة أن يكون هناك رابح وخاسر لدرجة أن الخسارة يمكنها أن تؤدي إلى الإفلاس والزوال وهذا لا ينطبق على الدول، فالدولة لا تتسحب بحال من الأحوال من الساحة الدولية ولو كانت مفلسة، بل تغير السياسات والاستراتيجيات لتتجاوز الأزمات؛ وبالإضافة إلى ذلك فقد ثبت في عمليات التجارة الخارجية للدول أن زيادة الصادرات تؤدي بالضرورة إلى زيادة الواردات، كما أن نظرية الميزة النسبية أثبتت أن التجارة الدولية ليست عملية بجمع معدوم، وكل هذه الأفكار حسب كروجمان لا تتماشى مع فكرة تنافسية الدول، بل بالعكس تعارضها.

ليس كروجمان وحيداً في هذا الطرح فقد انتهج البروفيسور دانييل لاتوش² Daniel Latouche نفس النهج من خلال كتاب له بعنوان " حدود التنافسية " سنة 1995 يرى فيه

1- حسب رياض جليلي في المرجع السابق ص 7 .

2- دانييل لاتوش - بروفييسور في العلوم السياسية بجامعة MC Gill وعضو مجموعة ليزبون المتكونة من 19 باحث دولي

أن التسابق الجامح نحو التنافسية يؤدي إلى اللأمن ويقود إلى نفق مظلم، كما يميز هذا البروفيسور بين التنافسية والمنافسة، فالمنافسة عنده عبارة عن نظام اقتصادي تتقدم فيه مجموعة من المؤسسات بعروض من المنتجات ذات القيمة المحددة بحرية إلى المستهلكين، حيث لا يوجد في هذا النظام حالات من المنافسة الاحتكارية، كما لا يُفرض على أحد فيه ماذا يشتري أو كيف يفكر؛ وأما التنافسية فتهدف إلى إقصاء الخصوم وقتل المنافسة. من جانبه حاول مايكل بورتر تصحيح فكرة تنافسية الدولة في كتابه " الميزة التنافسية للأمم "، أين طرح مجموعة من التساؤلات والإشكاليات التي تنتقد فكرة تنافسية الدولة؛ وكتب تحت عنوان " تفسيرات متناقضة " في الصفحة 3 من مؤلفه: " إن النظريات ما فتئت تفسر لماذا بعض الأمم أكثر تنافسية من بعض، إلا أن هذه التفسيرات غالبا ما تكون متناقضة ولم تحظى أية واحدة منها بالقبول، كما أن إسقاط مفهوم التنافسية على الدول يبقى غامضا"¹، وهذا حسب بورتر هو سبب عدم معرفة الكثير من الدول هل لديهم مشكلة في التنافسية أم لا ما يدل على عدم فهم الموضوع.

II. 2.1 - تنافسية الدولة عند بورتر:

يتساءل مايكل بورتر في هذا الصدد عن تنافسية الدولة إن كانت عند البعض ناجمة عن ظواهر اقتصادية كلية خاضعة لمتغيرات معينة كمعدلات سعر الصرف أو معدلات الفائدة أو حركة ميزانية الدولة، فماذا يفسر النمو المتسارع للمستوى المعيشي لكثير من الأمم على الرغم من تسجيلها عجز في ميزانية الدولة؟ كاليابان وإيطاليا وكوريا، ومعدلات فائدة مرتفعة كإيطاليا وكوريا، وإعادة تقويم العملة كألمانيا وسويسرا. وإذا كانت تنافسية الدولة أو الأمة كما يسميها بورتر ناجمة عن توفر اليد العاملة الرخيصة، فلماذا تزدهر تنافسية ألمانيا وسويسرا والسويد في ظل ارتفاع أسعار اليد العاملة وأزمة عدم توفرها لفترات طويلة.

Groupe de Lisbonne: «Limite à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial» Augustin Jean-Pierre ; Agora débats/jeunesses 1997 Volume 8 Numéro 8 pp. 135-136

<http://www.persee.fr>

1 Michael E. Porter ; "L'avantage concurrentiel des nations" Inter Editions/1993 p 3

وإذا كانت التنافسية ناتجة عن توفر الموارد الطبيعية فماذا يفسر تنافسية دول محدودة الموارد كاليابان، وألمانيا، وسويسرا، وإيطاليا، وكوريا والتي تقوم كلها باستيراد مستلزماتها من الموارد الأولية.

أما الذين يعزّون تنافسية الدولة إلى السياسات الاقتصادية كالسياسات الحمائية وسياسات تحديد الأهداف أو دعم الصادرات والدعم المالي فسيجدون صعوبة في تفسير نمو الصادرات الإيطالية بعد الحرب العالمية الثانية، على الرغم من سياساتها الاقتصادية غير الفعالة في هذه الفترة كما يراها الكثير من المحللين.

عموماً، حسب بورتر فإنه يجب إعادة صياغة السؤال المتعلق بالتنافسية حال إسقاطها على الدول، ويجب قبل ذلك الاستغناء عن فكرة تنافسية الدولة لحساب قياس فعالية الاقتصاد الوطني، فالهدف الأساسي والأهم لأي اقتصاد وطني هو تحسين معيشة الأفراد والعمل على رفع المستوى المعيشي لمدة زمنية مستدامة، وهذا لا يأتي حبه إلا من خلال العمل على رفع قدرة عوامل الإنتاج وذلك بالاستثمار في الموارد الوطنية المتمثلة في رؤوس الأموال واليد العاملة، فالإنتاجية حبه تتوقف على حجم الإنتاج المتحصل عليه باستخدام وحدة واحدة من رأس المال أو اليد العاملة والتي تركز على النوعية والخصائص اللازمة للمنتج من أجل تحديد أسعار ملائمة.

من جانب آخر فإن الإنتاجية تدعم العائد الوطني للفرد مما يؤدي إلى دعم مستوى الأجور، كما أنها تدعم العوائد الوطنية الممولة للضرائب علماً أن هذه الأخيرة تستعمل في تشغيل مرافق الدولة، وهذا يساعد في رفع المستوى المعيشي للمواطنين.

إن الإنتاجية حسب بورتر، هي المؤشر الوحيد الذي يحدد تنافسية الدولة، وهذا يحكمه شرط تواجد مؤسسات قادرة على رفع عتبة هذا الإنتاجية ودعم النمو لفترات طويلة.

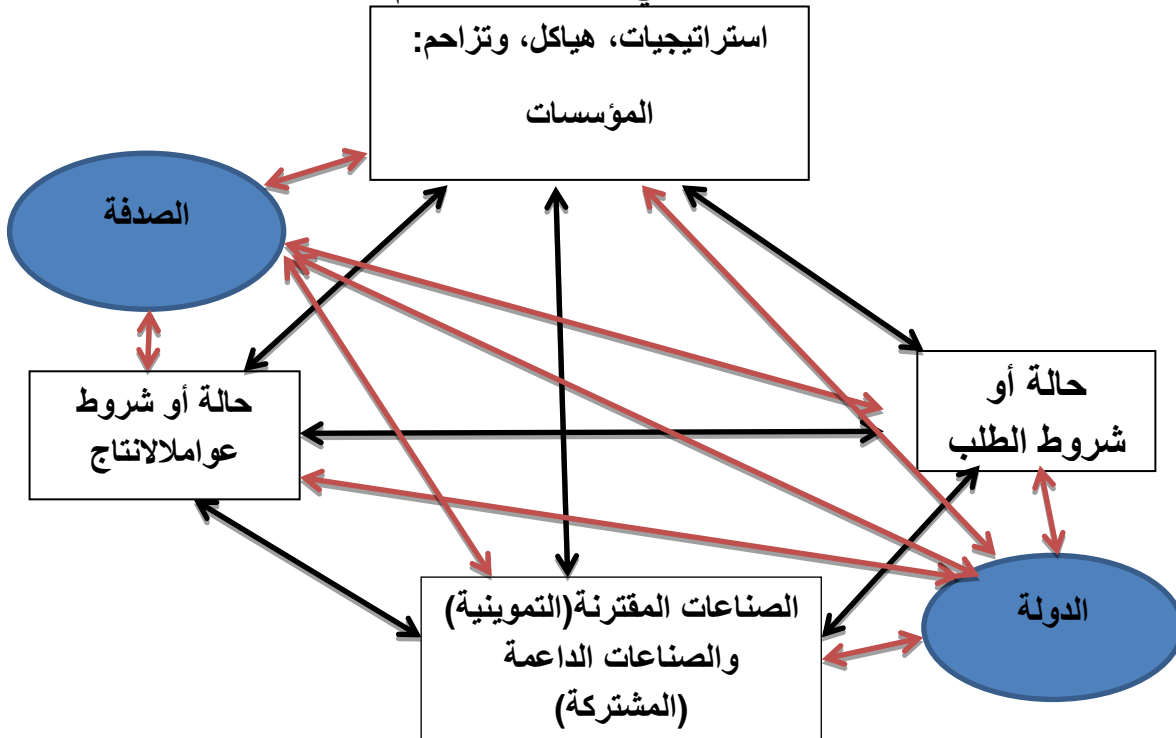
إذن حسب هذا العالم فإن تنافسية الدولة تُستمد بشكل أساسي من تنافسية مؤسساتها؛ وفي هذا المجال تلعب الاختلافات الهيكلية والاقتصادية والثقافية والتاريخية والقيم بين الدول دوراً حاسماً. ففي الدولة الأم تصاغ الاستراتيجيات الناجحة للمؤسسة، وفي الدولة الأم نحصل على اليد العاملة المؤهلة، وفي الدولة الأم نبتكر التكنولوجيا اللازمة للإنتاجية، وفيها نجد الكفاءة اللازمة لإنتاج سلع ذات جودة مرتفعة وأسعار مناسبة، وعليه فإن الدولة الأم هي المسؤولة عن صياغة الميزة التنافسية للمؤسسة والتي بدورها تصدّر سلع تنافسية تحمل

اسم الدولة الأم وبالتالي تنافسيتها الجيدة، ومن هنا يجب على هذه الدولة الأم أن تعمل على توفير ما يجب لتحقيق هذه التنافسية.

من أجل ذلك يربط مايكل بورتر تنافسية الدولة بمجموعة من المحددات أو العوامل التي تخضع لها المؤسسة وهي:

- عوامل الإنتاج.
- طبيعة الطلب الداخلي.
- الصناعات القبلية والصناعات البعدية (المشتركة). Amont et Aval
- الاستراتيجيات والهياكل والمنافسة بين المؤسسات
- بالإضافة إلى عاملين إضافيين هما:
- تدخل الدولة.
- الصدفة مثلما يراها بورتر.

تشكل هذه العوامل مشتركة فيما بينها، مع العلم أن كل عامل يؤثر تأثيرا مباشرا في العوامل الأخرى ويتفاعل معها؛ نسيجا متكاملا مسؤولا عن تنافسية الدولة بعد تنافسية مؤسساتها، حيث جُمعت هذه المحددات في شكل اشتهر باسم "ماسة بورتر".



الشكل 1: محددات الميزة التنافسية للأمة

المصدر بتصريف:

Michael porter: "la concurrence selon porter" édition village mondial, paris 1999 p 175

من خلال المحددات المذكورة في هذه الماسة، وبداية بعوامل الإنتاج، يتساءل بورتر عن مكانة الأمة أو الدولة التي تهدف إلى تحديد وتحسين تنافسياتها بين بقية الدول، فما هي درجة تملك هذه الدولة للعوامل اللازمة للنشاط الاقتصادي، حيث يتلخص هذا كما سلف الذكر وبناءً على آراء من سبقه من مفكرين اقتصاديين في توفير اليد العاملة والموارد الطبيعية والهياكل القاعدية ورؤوس الأموال والأراضي الصالحة للزراعة وغير ذلك.

أما فيما يخص طبيعة الطلب الداخلي سواء تعلق الأمر بالسلع المادية أو الخدمات، فهو يمثل حسبه ثاني أكبر محدد للميزة التنافسية، حيث أنه يؤثر على الاقتصاد الوطني من خلال إعادة صياغة وثيرة ونوعية الاجتهادات المتعلقة بإبداع المؤسسات.

إن عامل الطلب يكون ذو معنى حسب مايكل بورتر إذا ساعد في تحديد طبيعة وتنوع حاجات المستهلكين، وهذا يؤثر على طريقة استقبال المؤسسات لهذا الطلب، ما يؤدي إلى تطوير وتحسين سبل الإنتاج ونوعية المنتجات لتلبية تطور الأذواق، حيث ينتج عن هذه العملية نمو داخلي وبيع ذات جودة عالمية، وقدرة المؤسسات الوطنية على منافسة المؤسسات الدولية في الأسواق الدولية وأكثر منها في السوق المحلي.

فيما يتعلق بالصناعات المقترنة (التمهيدية أو القبلية) والصناعات الداعمة (المشتركة)، فإن تنافسياتها تلعب دورا هاما في صنع تنافسية الدولة، كونها عنصرا أساسيا في تحديد جودة المنتجات المصدرة وجودة التكنولوجيا وآليات الإنتاج.

ببساطة، فإن الصناعة التمهيدية مسؤولة عن توفير احتياجات الصناعة التامة أو النهائية كالمواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة والآلات وإلى غير ذلك، وبالتالي فإن جودتها وإبداع الطرق الإنتاجية فيها يؤثر تأثيرا مباشرا على الصناعات النهائية أو التامة وبالمحصلة جودتها وتنافسياتها.

و من جانب آخر فإن الصناعات المشتركة والتي يقصد بها مايكل بورتر تلك الصناعات التي تشترك فيها المؤسسات بقيمة أو أكثر من سلسلة القيم فإنها تلعب دورا أهم في تحديد الميزة التنافسية للدولة، وذلك لأن هذه الصناعات المشتركة تؤدي إلى ظهور قطاعات صناعية جديدة وذات ميزة تنافسية، وهذا راجع للاشتراك والتعاون في تطوير وتحسين القيمة المشتركة بين مختلف المؤسسات.

إن المحدد الرابع للتنافسية الدولية يتلخص حسب بورتر في الاستراتيجيات والهياكل والتنافس بين المؤسسات في السوق المحلية، أين تعتبر هذه العناصر البيئية المباشرة لخلق ونشأة المؤسسة والتي يؤدي انسجامها وحسن صياغتها وتنظيمها إلى تحسين تنافسية صناعة معينة، كما أن التنافسية الجيدة لمؤسسة ما في ظل تنافسية هذه الصناعة يؤدي بالضرورة إلى حيازة تنافسية جيدة على المستوى الدولي، مما ينعكس على تنافسية الأمة.

إن الصدفة حسب ذات العالم تعد أحد العوامل الهامة في صنع تنافسية دولة ما، فالكثير من الدول ساهمت الصدفة تاريخيا في صناعة نجاحها الاقتصادي، ويقصد بورتر بالصدفة تلك الحوادث الطارئة التي لا تتحكم فيها المؤسسات ولا الدول ن وذكر منها:¹

- الحروب.

- القرارات السياسية للحكومات الأجنبية.

- الارتقاع المفاجئ للطلب العالمي أو الجهوي على سلع ما.

- الاختراعات والابتكارات

- الثورات التكنولوجية.

- الحوادث الاقتصادية وتطورات الأسواق المالية العالمية وأسعار الصرف.

- تذبذبات الأسعار في قطاعات صناعة معينة كقطاع المحروقات.

وكتب قائلاً² " ان أهمية الحوادث العشوائية تكمن في إحداث اضطرابات تساعد في إعادة توزيع المراتب التنافسية، فالصدفة يمكنها إلغاء نهائيا الميزات التنافسية للمنافسين الموجودين، كما يمكنها فرض شروط مختلفة، وإعطاء مؤسسات اقتصادية مغايرة فرصة الاستيلاء على مكانة المؤسسات القائمة والحائزة على الريادة في السوق من خلال رد الفعل والتفاعل الجيد مع البيئة الجديدة "

و أخيرا فان للدولة كمحدد من محددات ماسة بورتر دور فعال من خلال التأثير في بقية المحددات ماعدا الصدفة، تأثيرا يمكنه أن يكون ايجابيا كما يمكنه أن يكون عكس ذلك، فالدولة حسب مايكل بورتر تعتبر أهم الزبائن الداعمين إذا تعلق الأمر بعنصر الطلب، وهذا في قطاعات معينة كقطاع الاتصالات وقطاع المعدات العسكرية وقطاع الطيران وغيرها،

1 -Michael E.porter: L'avantage concurrentiel desnations- , Op cit.pp137-138

2 -Idem P.138

كما يحق لهذه الدولة بصفقتها المنظم للشأن العام والمصلحة العليا أن تتدخل لفرض معايير معينة وقوانين تنظم أو توجه بها سوق الطلب.

من جانب آخر تستطيع الدولة أن تؤثر في عوامل التنافسية من خلال دعمها بسياسات معينة كالسياسات المالية، وتوجيه استراتيجيات المؤسسة ووضع السياسات الضريبية الملائمة.

II.3.1 - خلاصة أفكار تنافسية الدولة:

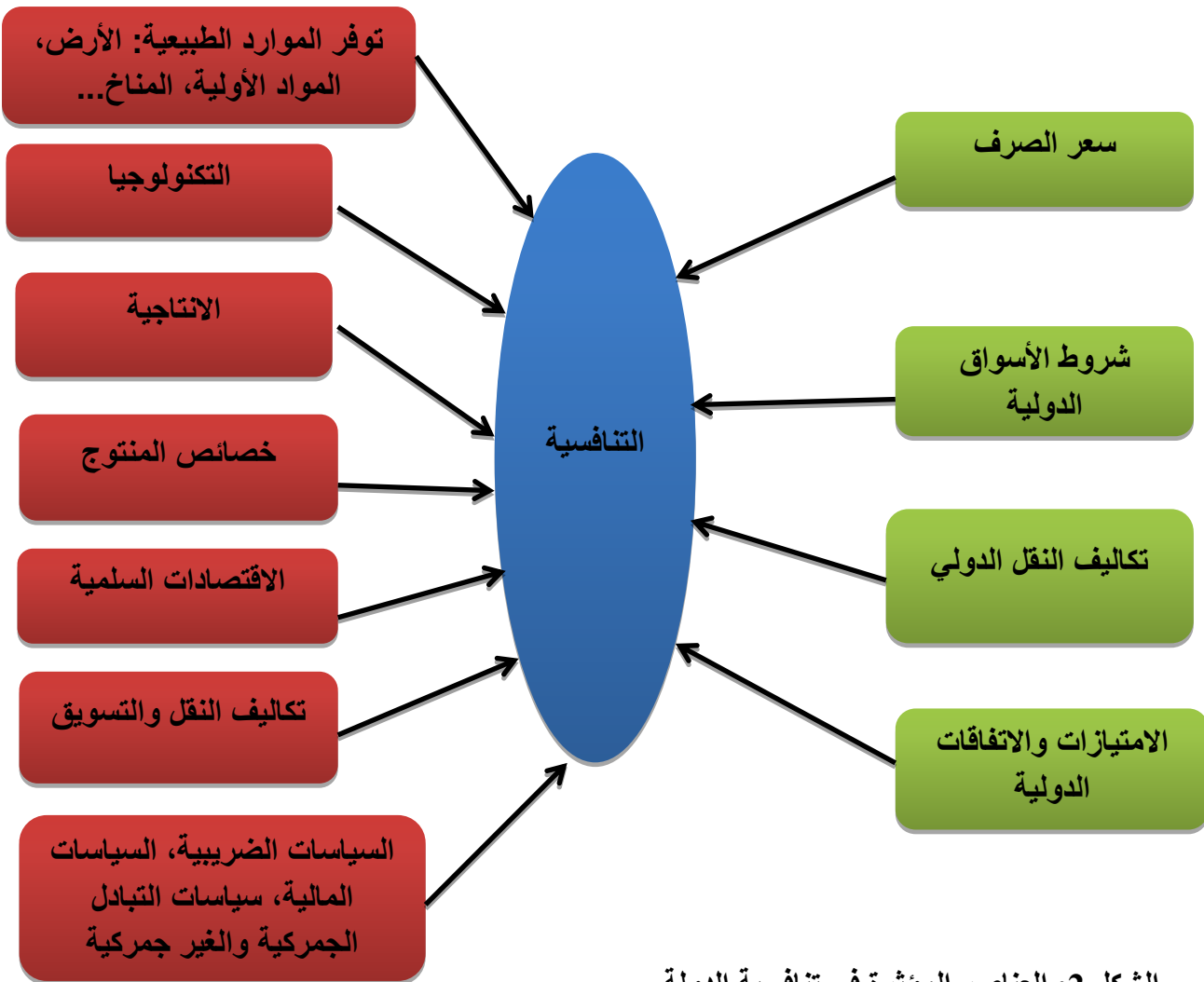
كخلاصة لمجمل الأفكار السالفة الذكر والمتعلقة بالتنافسية على مستوى الدول، يمكن القول أن الدولة ذات التنافسية العالية هي تلك الدولة التي تحقق نموا اقتصاديا مستمرا شريطة أن ينعكس هذا النمو في تحسين المستوى المعيشي لأفراد مجتمعها، ومن أجل ذلك يجب على هذه الدولة أن تتوفر على الشروط التالية:

- قدرة مؤسساتها على تصدير منتجات وخدمات في الأسواق الدولية.
 - تميز هذه المنتجات والخدمات بالجاذبية اللازمة لمنافسة السلع والخدمات الأجنبية وتحقيق المراكز المتقدمة في السوق من حيث الإقبال وتحقيق رضاء المستهلك.
 - دعم جاذبية السلع والخدمات الوطنية بواسطة سياسات المنافسة السعرية حيث يجب:
 - صياغة ووضع سياسات ملائمة لسعر صرف العملة الوطنية من أجل دعم عملية التصدير.
 - خفض التكاليف الإنتاجية من خلال التحديد الدقيق لسلم الأجور الذي هو مسؤول عن تكاليف العمل كما يجب خفض معدلات الفائدة والمسئولة عن تكلفة رأس المال.
 - العمل على رفع إنتاجية العوامل من خلال:
 - تحسين نوعية الهياكل القاعدية كالطرق ووسائل الاتصال التي تسهل الربط بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
 - تأهيل اليد العاملة.
 - تحسين وتنظيم طرق الإنتاج.
 - دعم التطور التقني.
- كما يمكن للدولة أن تدعم جاذبية السلع والخدمات الوطنية من خلال سياسات المنافسة غير سعرية والتي تركز على:
- دعم الاستراتيجيات الفعالة لمؤسسات الدولة من أجل تقديم سلع وخدمات ذات نوعية عالية ان لم تكن مبدعة مع العلم أن هذه الاستراتيجيات تتأثر ولها علاقة مباشرة ب:
 - المحيط الاقتصادي.
 - المحيط الاجتماعي.

- المحيط القانوني.
 - السياسات الضريبية.
 - و بالتالي فان الدولة تستطيع رفع التنافسية من خلال:
 - دعم الإبداع التقني والتجاري.
 - دعم التكوين المهني.
 - دعم سياسات ترقية الإنتاج النوعي.
 - إنشاء ما يسمى بأقطاب التنافسية والتي تضم مؤسسات و وحدات بحث ومراكز تكوين وهذا بالطبع بعد توفير الأجواء القانونية والسياسات الضريبية اللازمة لهذا كله.¹
- ملخص العناصر المؤثرة في تنافسية الدولة:

على المستوى الدولي

على المستوى الوطني



الشكل 2: العناصر المؤثرة في تنافسية الدولة

ورقة عمل ل: ل. لشغل: التنافسية - مفاهيم، تعريفات وتطبيقات- المعهد الوطني للبحث الفلاحي - INRAT - تونس، قسم الاقتصاد الفلاحي.

1- ترجمة للشكل رقم 01: محددات التنافسية مفاهيم، تعريفات، وتطبيقات، ورقة عمل - ل: لشغل ل المعهد الوطني للبحث الفلاحي - تونس قسم الاقتصاد.

II. 2- التنافسية على مستوى القطاع أو فرع النشاط:

يلعب القطاع الصناعي أو فرع النشاط كما يحلو للبعض تسميته دورا محوريا في تحديد معالم الاقتصاد في دولة ما بشكل عام، وهذا بسبب كونه حلقة الوصل بين الاقتصاد الكلي الذي يُعنى بالدولة والاقتصاد الجزئي المرتبط بالمؤسسة، فالدولة من جهتها تعتمد في نموها الاقتصادي على ما يقدمه القطاع الإنتاجي أو فرع النشاط (و بالمحصلة مجموع الفروع المتنوعة والمتوفرة لديها) من فرص لسوق العمل، و سلع لسوق الاستهلاك وموارد لسوق المال والاستثمار وبالتالي دعما للخزينة العامة من جهة، والميزان التجاري من جهة أخرى وغير ذلك من مؤشرات ايجابية لاقتصاد متوازن. وفي المقابل يعتبر قطاع النشاط الحاضنة الطبيعية والأساسية للمؤسسة، حيث أن القطاع الذي يتوفر على اليد العاملة المؤهلة والموارد المالية اللازمة والتكنولوجيا المتفوقة وشبكات الاتصال المتنوعة والمتطورة وغيرها؛ لا شك أنه يؤثر تأثيرا ايجابيا كبيرا ومباشرا على نمو المؤسسات المنتمية إليه، وبالضرورة اقتصاداتها.

II. 1.2 - مكونات القطاع أو فرع النشاط:

يتشكل القطاع من مجموعة من المؤسسات المتخصصة في مجال معين يضم مجموعة من الأنشطة المتعددة حيث تربط هذه المؤسسات عوامل مشتركة مثل مدخلات الإنتاج واليد العاملة والتكنولوجيا المستعملة وغيرها، كما أنها تشترك في الآليات الخاصة بالمنتج الموجه لنفس السوق الاستهلاكية منذ اللحظة التي تحدد فيها الرغبة في هذا المنتج أو الخدمة عند المستهلك وحتى إيصاله إليه مرورا بعمليات الإنتاج والتحويل والتسويق. إن القطاع الصناعي يساعد في تحديد العلاقة الخطية التي تربط مختلف مراحل تحول المنتج من خلال سلاسل التكامل التكنولوجي والصناعي والمالي والتجاري للمؤسسات المكونة له، وعليه يمكن تسمية القطاع أيضا بسلسلة المنتج "chaîne de produit"¹.

1Richard Howkins – ICRA – identifier des stratégies ; compétitivité concepts clefs, www.icra-edu.org

من جانب آخر يمكن للفرع أن يضم مجموعة من المنتجات المكملة والتي تدخل في عملية الإنتاج، حيث يطلق عليها تسمية المنتجات الوسيطة، وهي تلعب دورا أساسيا في تحديد تنافسية المنتج.

وإذا أردنا أن نضرب مثلا للقطاعات الصناعية أو الاقتصادية أو فروع النشاط، يمكننا ذكر: قطاع الصناعات الكيماوية، قطاع الصناعات الغذائية، قطاع السياحة، قطاع الزراعة، قطاع البنوك، قطاع الاتصال، قطاع التعليم، قطاع الصيد البحري، قطاع النقل وإلى غير ذلك من القطاعات المكونة للنسيج الاقتصادي العام.

و في هذا الصدد، تجدر الإشارة أن كل قطاع من هذه القطاعات العامة يتشكل من فرع أو أكثر من فروع النشاط والتي سمينها سائفا بسلسلة المنتج وبالتالي يظهر جليا التداخل الحاصل في تسميتها بسلسلة المنتج أو فرع النشاط أو القطاع الصناعي أو الاقتصادي، وهذا من باب الجواز.

II. 2.2 - تنافسية القطاع:

إن تنافسية القطاع تحتل مرتبة رفيعة عند الحديث عن التنافسية بشكل عام، حيث أن هذه الأخيرة لا تكون مكتملة الا بتلك. فلا نستطيع التطرق إلى تنافسية الدولة أو تنافسية المؤسسة دون الرجوع إلى حلقة الوصل بينهما التي هي تنافسية القطاع. وبالعودة إلى فقيه التنافسية مايكل بورتر فإنه يرى أن الإطار الأساسي لتحليل هذه الأخيرة إنما هو القطاع، وهذا بسبب ضمه لمجموعة المؤسسات المصنعة للمنتج أو الخدمة ذات المصادر المشتركة من حيث الميزة التنافسية والتي تستعمل في المنافسة المباشرة في الأسواق الداخلية والدولية.

كما يرى أن القطاع أو فرع النشاط هو المكان الملائم لاكتساب أو فقدان الميزة التنافسية، إذ يتوجب على المؤسسات المكونة له أن تحدد المقاربة أو الصيغة الملائمة والصحيحة لنشاطها الاقتصادي والتي يجب أن تكون مستدامة وذات مردودية معتبرة، ولا يتأتى هذا الا من خلال اختيار الاستراتيجيات اللازمة والمرتكزة على الأنشطة المتعددة المكونة للقطاع والمساعدة في اختيار الميزة التنافسية.

ترتكز الاستراتيجية التنافسية في القطاع الاقتصادي على الهيكل المكون له، حيث أنها تتحدد وفق تموقع المؤسسة داخله كما تتحدد وفق الآفاق المستقبلية له والفرص المتواجدة فيه، مع التركيز على أن هيكل القطاع وتموقع المؤسسة فيه هما عاملان خاضعان للحركة والتغير؛ فيمكن لمؤسسة ما أن تتخذ موقعا ملائما ولكن داخل قطاع اقتصادي غير جذاب وبالتالي تكون مردوديتها ضعيفة، كما يمكن لذات المؤسسة أن تتموقع في قطاع جذاب ولكن في آخر الصف أو لنقل في مراكز تنافسية غير ملائمة، وأيضا في هذه الحالة تكون مردوديتها ضعيفة وفي كلتا الحالتين تكون المؤسسة عرضة للخطر، إلا أنه بين هذا وذاك توجد مواقع مختلفة بظروف وشروط وأزمنة مختلفة يجب على المؤسسة أن تعمل على التدرج فيها واختيار أحسنها.

من منظور مغاير تختلف التنافسية من قطاع لأخر، وهذا حسب الفرص المتاحة في القطاع ودرجة جاذبيته، إذ يمكن لقطاع جذاب أن يفقد ميزاته بمرور الزمن لأسباب مختلفة وبالضرورة سيفقد تنافسيته وحينها سيؤول إلى التقهقر والزوال بما يحمل من مؤسسات، وبالمقابل فإن عكس هذه الظاهرة وارد، بل قد حدث مرات عديدة.

إن تداخل القطاعات الاقتصادية بعضها ببعض أمر وارد فقد نجد أحيانا قطاعات مشتركة تتقاسم نفس الزبائن مثلا، أو نفس التكنولوجيا أو نفس قنوات التوزيع وغير ذلك، وهذا على اختلاف خصائصها وأنواع ميزاتها التنافسية.

تقوم مشاريع الاستثمار (أي المؤسسات في بداية عهدها) قبل اتخاذ أي قرار لاختيار قطاع معين، بدراسة هذا الأخير من حيث جاذبيته ومردوديته المحتملة؛ حيث الجاذبية هنا ترتكز أساسا على نوعية وفعالية الأنشطة المكونة للقطاع، وبالتالي فإن القطاع الملائم للاستثمار¹ لا شك أنه يتميز بالمردودية المرتفعة والنمو المطرد في الحاضر والمستقبل، أو على الأقل يكون هذا النمو مستقرا.

II. 3.2 - خصائص ومميزات هيكل القطاع:

إن التداخل الحاصل بين خصائص ومميزات هيكل قطاع معين وتلك المرتبطة بالمؤسسات المنتمية إليه، يظهر جليا عند محاولة تحليل أداء هذا القطاع، وذلك بسبب كون

1 - Philippe Moati, Evaluer les performances d'un secteur d'activité, CREDOC N° 148- septembre 2000 p4.

المؤشرات الدالة عليه تتحدر مباشرة من المؤشرات الدالة على المؤسسات الناشطة فيه، فعلى سبيل المثال إذا أردنا أن نعرف معدل نمو رقم أعمال قطاع محدد في فترة زمنية محددة، فما علينا الا حساب معدل مجموع أرقام أعمال المؤسسات المنتمية إلى هذا القطاع في نفس الفترة¹ وقس على هذا معرفة جميع المؤشرات التي تعكس الصورة الصحيحة لقطاع ما كصافي أرباحه أو درجة تطوره وغيرها.

من هذا المنطلق فان تنافسية القطاع خاضعة للمنطق ذاته حيث أنها تقاس بنفس الطريقة التي تقاس بها على مستوى المؤسسة، أو بعبارة أخرى تقاس بقياس تنافسية المؤسسات المكونة للقطاع؛ فتنافسية المؤسسات المكونة للقطاع ليست إلا انعكاس لقدرة المؤسسات المكونة له على تحقيق نجاح مستمر على حساب مؤسسات أجنبية مكونة لمثل القطاع في البلد المقارن به، أو في الأسواق العالمية؛ وهذا مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار احترام قواعد المنافسة الحرة، كعدم الاعتماد على الحماية أو الدعم الحكومي.

في هذا الإطار فان غالبية التعاريف المرتبطة بتنافسية القطاع تصب في خانة الإنتاجية والتكاليف حيث أن القطاع يكون تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجه مساوية أو أعلى من إنتاجية القطاعات المنافسة له في الأسواق الدولية، أو أن التكاليف الوحودية فيه تقل عن تكاليف الوحودية في القطاعات المنافسة له مع مراعاة المنافسة الحرة دائما؛ وهذا يعني أن المؤسسات المكونة للقطاع المتصف بالتنافسية العالية تحقق أرباحا منتظمة ومردودية مستمرة وحصّة متزايدة من السوق على حساب المؤسسات المكونة للقطاعات المنافسة له².

إن ارتفاع إنتاجية عوامل الإنتاج وانخفاض التكاليف في قطاع معين مقارنة بالقطاعات المنافسة له ليست المؤشرات الوحيدة على تنافسيته، حيث قد يستعمل الميزان التجاري والحصّة من السوق الدولية كمؤشرات إضافية؛ فزيادة حصة القطاع من الصادرات الوطنية الكلية تعكس تنافسية جيدة، كما أن ارتفاع حصة هذا القطاع من الواردات الدولية في الواردات الإجمالية للتعاملات الوطنية الخاصة بالتجارة الخارجية تدل على عكس ذلك.

1 -Idem. P. 24

2- مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الاسواق الدولية – ورشة عمل محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية م- عت الكويت 2000- من اطروحة دكتوراه للأستاذة سامية لحول – التسويق والمزايا التنافسية – جامعة باتنة 2007-2008 بتصرف .

Donald G McFetridge ; la competitivite – nation et mesure – ottawa industrie, canada avril 1995/

www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes-nsf/vwapj/op05f.pdf

من جانب آخر فإن مقياس التنافسية لمايكل بورتر والذي يستند فيه على الميزة النسبية الظاهرة R.C.A. يمكنه توضيح الصورة، حيث أن هذا المقياس أو المؤشر ناتج عن حاصل قسمة حجم صادرات قطاع ما في البلد من الحجم الكلي لصادرات هذا البلد على حجم صادرات مجموع القطاعات المشابهة له على المستوى الدولي من حجم الصادرات الدولية الكلية، فإذا كانت النتيجة موجبة فهذا يعني أن القطاع تنافسي والعكس صحيح¹.

$$RCA_{ij} = \frac{\text{صادرات القطاع } i \text{ للبلد } j}{\text{الصادرات الكلية للبلد } j} / \frac{\text{الصادرات الدولية للقطاع } i}{\text{الصادرات الكلية الدولية}}$$

$RCA_{ij} > 0$ ← القطاع i في البلد j قطاع تنافسي

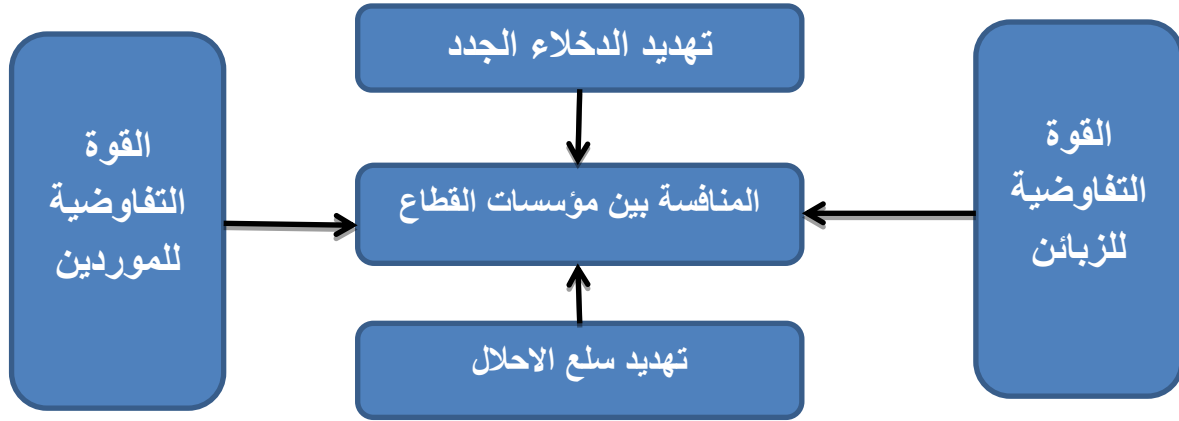
$RCA_{ij} < 0$ ← القطاع i في البلد j قطاع غير تنافسي

II. 4.2 - العوامل الأساسية المؤثرة في تنافسية القطاع:

من خلال ما سبق، يتبين لنا أن القطاع التنافسي هو القطاع الجذاب من حيث تميزه بالإنتاجية المرتفعة لعوامل الإنتاج فيه، وبالتالي مردوديته العالية ونموه المستمر، وعلمنا أن تنافسية القطاع إنما هي تحصيل حاصل لتنافسية المؤسسات الناشطة فيه واعتمادها على الاستراتيجيات الملائمة والمساعدة في تحقيق هذه التنافسية بناءً على التوافق مع الأنشطة المكونة للقطاع، وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف يجب أن تكون واضحة المعالم، وترتكز على صورة جلية للحاضر وتصور واقعي وواضح للمستقبل؛ ولاشك أن هذه العملية تفرض علينا اعتماد التحليل المعمق لهيكل القطاع وتطوره الناجمة عن التفاعلات المرتبطة بالمنافسة والتنافسية، والناجمة عن تداخل أنشطة القوى المكونة لهذا الهيكل.

وفي هذا الصدد، حدد مايكل بورتر هذه القوى في الشكل التالي المعروف بالقوى الخمس.

1- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها . إصدارات جسر التنمية - العدد 24 ص 17.



الشكل 3: نموذج القوى الخمس لبورتر
المصدر:

Michael porter ; l'avantage concurrentiel inter éditions 1986 p 15

إن التفاعل الحاصل بين هذه القوى الخمس يختلف من قطاع لآخر حيث أنه المحدد الرئيسي لمردودية القطاع من خلال الدور الذي تلعبه كل قوة في التأثير على التكاليف ومن ورائها الأسعار، وهما العاملان الأساسيان في مجموعة العوامل العاكسة للتنافسية المؤسسة والقطاع المنتمية اليه.

ولتوضيح الفكرة، فإن التهديد الناجم عن قوة الدخلاء الجدد يكمن في قدرتهم المحتملة في أضعاف المردودية العامة المرتقبة في القطاع، وهذا من خلال استطاعتهم جلب قدرات تنافسية جديدة من جهة، وعملهم على اقتطاع جزء من السوق من جهة أخرى، ما يؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسات الفاعلة في سوق القطاع من خلال تناقص هوامشها من الأرباح.

من جانب آخر، فإن القوة التفاوضية للزبائن والموردين كل على حدى، كقوتين فاعلتين في القطاع لها أيضا تأثير مباشر على المردودية وبالتالي على التنافسية؛ فتواجد موردين وزبائن مهيكليين بشكل جيد يسمح لهم بفرض شروطهم التفاوضية، ولا شك أن هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الرضوخ لهذه القوى مما يعني التنازل عن جزء مهم من هوامش الربح وهذا يحمل في طياته مخاطر تؤدي إلى أضعاف المؤسسة.

إن سلع الإحلال من جهتها كذلك تؤثر تأثيرا مباشرا على التنافسية وهي تلك السلع البديلة التي تنافس سلع القطاع ويمكنها أن تتسبب في تسقيف الأسعار وهذا ينعكس على العوائد وعلى نمو القطاع¹؛ أما المزاحمة والمنافسة بين مؤسسات القطاع فهي تشكل القوة

1 La concurrence selon porter op cite p 40

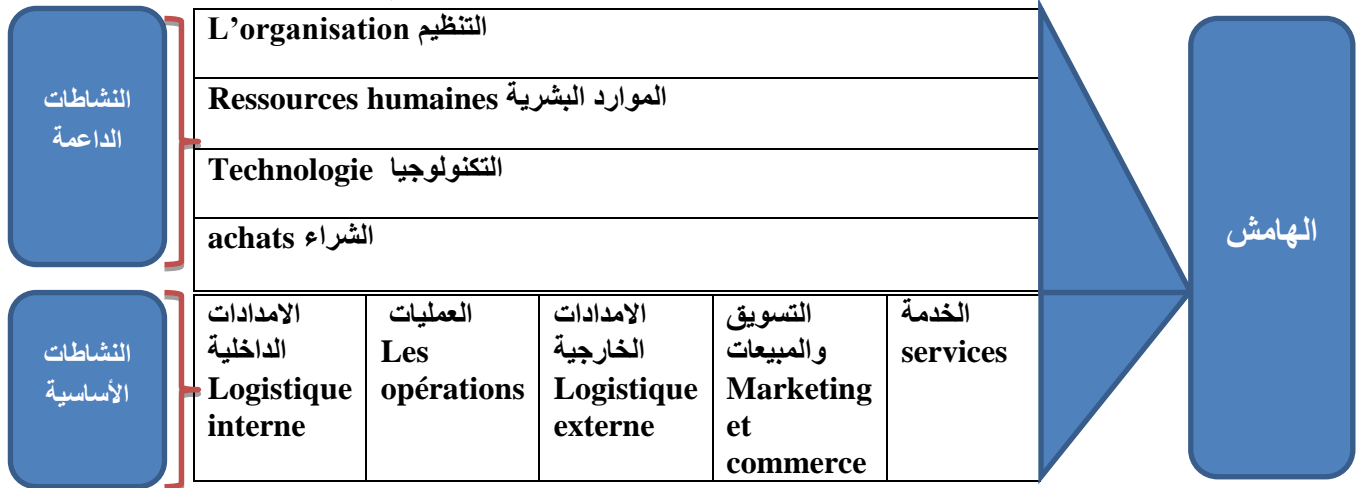
الخامسة التي تعكس التصارع على المراتب الأولى وهذا يعني محاولة السيطرة على السوق باستعمال تقنيات كثيرة ومتنوعة منها سياسة خفض الأسعار وسياسة المنتجات المبتكرة وسياسة الإشهار المكثف وما إلى غير ذلك من التقنيات، أما خطورة المترتبة عن هذه القوة فتكمن في عدم تنظيمها وتقنينها وترك نشاطها يسري بطرق عشوائية. إن تجاوز خطورة هيمنة القوى الخمس على القطاع وتأثيره على المؤسسة ينحصر في عمل هذه الأخيرة على صياغة الاستراتيجيات الملائمة والفعالة لخفض حدة هذه القوى، وهذا ما سنوضحه لاحقا في المبحثين التاليين.

II. 5.2 - نظام قيم القطاع:

يلعب مفهوم القيمة دورا محوريا في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسة وللقطاع على حد سواء، حيث أن المؤسسة الرائدة تعتمد في ذلك وبشكل كبير على حسن إدارة سلسلة قيمتها والتي تتكون من الأنشطة المختلفة والمصنفة في مجموعتين هي:

- مجموعة الأنشطة الأولية أو الأساسية.
- مجموعة الأنشطة الداعمة.

تضم المجموعة الأولى الوظائف المتعلقة بالإمدادات الداخلية والإمدادات الخارجية وأعمال التسويق والمبيعات والخدمة والعمليات بمختلف أنواعها؛ أما المجموعة الثانية فتضم الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية والتكنولوجيا وعمليات التنظيم والشراء.

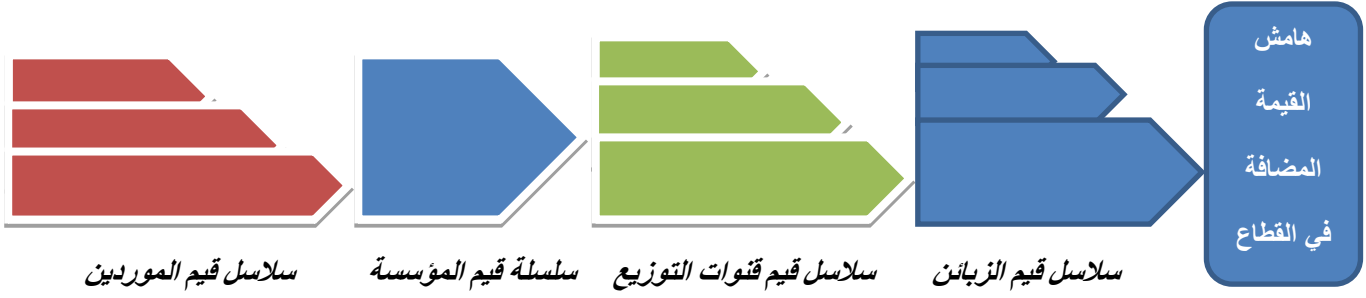


شكل 4: سلسلة القيم

المصدر:

L'avantage concurrentiel op.cit. p53

إن سلسلة قيم القطاع تتكون من تفاعل مجموعة سلاسل قيم العناصر الفاعلة في هذا القطاع ابتداء بالموردين ونهاية بالزبائن كما هو موضح في الشكل التالي، حيث أن هذه السلسلة بمجموعها هي المسؤولة عن إنتاج هامش القيمة في القطاع؛ كما أنها مسؤولة عن تطويرها وتحسينها ورفع جودتها.



شكل 5: نظام قيم القطاع المصدر:

L'avantage concurrentiel op.cit. p 51

أخيرا لا يفوتنا الذكر أن نشير إلى أن سلسلة القيم تختلف باختلاف العناصر المكون للقطاع، حيث أن المكونات المذكورة في سلسلة قيم المؤسسة ليست موحدة على الجميع، فالموردين لديهم عناصر ارتكاز يبنون عليها سلاسل قيمهم، وقنوات التوزيع لديها أيضا عناصر مختلفة تحدد سلسلة القيمة عندها ومن جهتهم الزبائن يختصون بقيم تناسبهم فالكل لديه خصائص تميزه ولكن فلسفة القيمة موحدة.

وقبل الانتهاء من هذا المبحث نتطرق من دون تعمق إلى فكرة العناقيد التي تربطها بالقطاع وتنافسيته روابط عديدة وهو كالتالي.

II. 3- العناقيد ودورها في صناعة التنافسية:

ترتبط ظاهرة العناقيد الصناعية، والتي تسمى في إيطاليا بالمقاطعات الصناعية districts industriels، وفي فرنسا بأقطاب التنافسية pôles de compétitivité، وفي ألماني بشبكات الكفاءة أو الاختصاص réseaux de compétences، بفكرة اقتصادية عريقة تمتد بجذورها إلى المفكر الاقتصادي الفرد مارشال Alfred Marshall، حين سلط

الضوء في كتابه " مبادئ الاقتصاد " سنة 1890 على فوائد تركيز أنشطة الإنتاج من خلال تجمع وحدات صغيرة للإنتاج (مؤسسات صغيرة) في منطقة جغرافية واحدة، حيث تشترك هذه المؤسسات في إنتاج سلعة أو عدة سلع من خلال تقسيم آلية الإنتاج إلى مراحل أين تختص كل مؤسسة في مرحلة معينة مما يساعد في خفض التكاليف و ربح الوقت و ارتفاع الجودة بسبب الاختصاص.¹

وبعد مارشال تعرض للفكرة الاقتصادي الايطالي Becattini سنة 1979، الذي أوضح أن المقاطعات الصناعية تركز على عناصر ضمنية وأخرى واضحة تجمع مؤسسات وأفراد في منطقة جغرافية واحدة حيث يتكون شبه مجتمع يشترك في نظام الإنتاج ويتقاسم نفس الأفكار والقيم.²

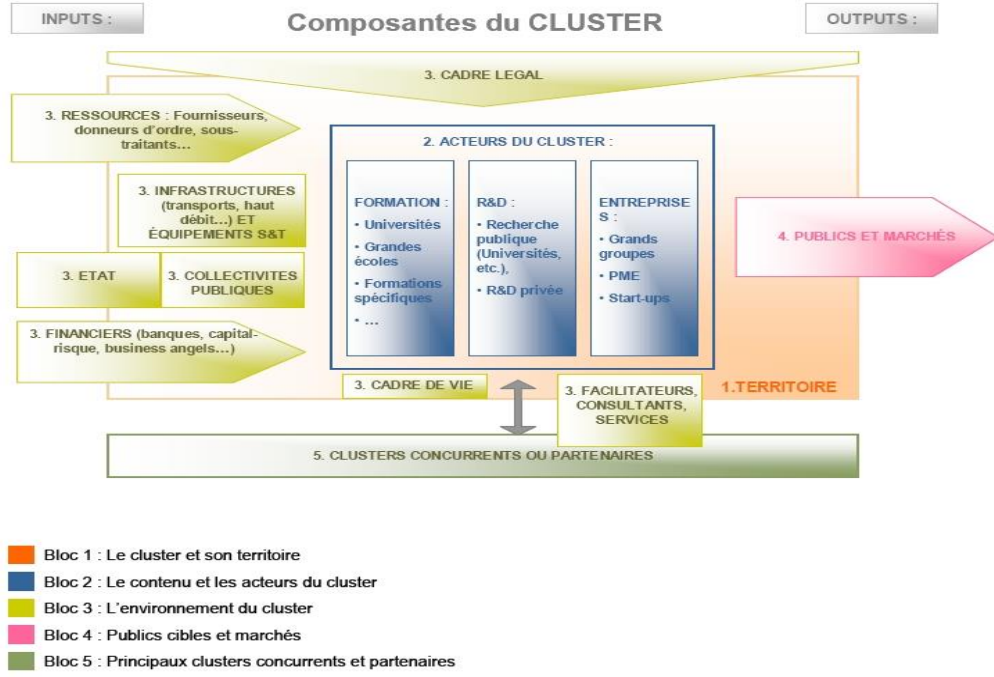
الا أن الفضل في إشهار الفكرة وتطويرها ونشرها يعود إلى مايكل بورتر حيث عرفها في كتاباته بالعناقيد وكتب عنها قائلا: " العناقيد عبارة عن تجمعات جغرافية لمؤسسات مترابطة فيما بينها، وموردين مختصين، ومقدمي خدمات، وشركات صناعية ذات صلة، ومنشآت مشتركة (على سبيل المثال: جامعات، وكالات ضبط أو منظمات مهنية) تتشط في مجال معين تتنافس كما تتعاون فيما بينها³."

إذن فالعناقيد عبارة عن مؤسسات مرتبطة فيما بينها بعمليات تبادل مختلفة فهي تضم منتجين وموردين للمدخلات الأولية، ومؤسسات مصنعة للمنتجات المكملة ومقدمي الخدمات الصناعية، ومؤسسات مسؤولة عن قنوات التوزيع وعمليات التسويق وأخرى تقوم بعمليات التمويل وهيئات تقوم بالتدريب والتعليم والتكوين كالجامعات والمعاهد، كما تضم هيئات مسؤولة عن الجودة ونقابات مهنية ومؤسسات تشترك في مدخلات أو عمالة أو تكنولوجيا الإنتاج ومتباينة في منتجاتها النهائية.

1-Sylvie Lartigue, Odile Soulard ; "Clusters mondiaux, regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux" IAURIF – 606.010., decembre2007, <http://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/edition/clusters-mondiaux.html>

2GicomoBecattini industrial district anew approach to industrial change; Edward Elgar Publishing, 2004

3 -Michael porter, the competitive advantage of notions, opcit.



الشكل 5: صورة عن مكونات العنقود الصناعي

المصدر

Sylvie Lartigue, Odile Soulard op.cit.

تختلف العناقيد باختلاف أنواعها وأسباب نشأتها حيث وبحكم ارتكازها على العامل الجغرافي، يمكن لعنقود صناعي واحد أن يضم عدة عناقيد صغيرة متداخلة فيما بينها، وليس بالضرورة لهذه العناقيد أن تشترك في صناعة واحدة من حيث نوع المنتج أو السلعة النهائية، بل قد يتخصص كل عنقود في صناعة مختلفة عن الأخرى، إلا أن الشراكة بينها تكون قائمة وهذا أساس فكرة تواجد ونشأة العناقيد.

إن العناقيد الصناعية المعروفة لا تخلو أن تكون عناقيد.

حسب النشأة: وهي تلك التجمعات الجغرافية للمؤسسات تشكلت بطريقة طبيعية تلقائية نظرا لوجود طلب محلي أو توفر موارد طبيعية أو مهارات تقنية أو روابط تاريخية في المنطقة. أو **عناقيد حسب المنتج:** وهي العناقيد التي تتجمع وتتشكل من أجل صناعة منتج واحد كعنقود صناعة السيارات في ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال. أو **عناقيد صناعية حسب درجة الترابط:** حيث يكون الترابط عموديا وفيه تكون العلاقة بين البائع والمشتري كأن تكون شركات كبيرة تمدها عدة شركات صغيرة بمدخلات الإنتاج.

ويكون الارتباط أفقياً عندما تكون العلاقة بين عدة مؤسسات تشترك في التقنية الإنتاجية أو الموارد أو القوى العاملة أو الأسواق؛ ويمكن للعناقيد أن تكون محلية وطنية أو جهوية، أو دولية.

للعناقيد أهمية بالغة في دعم وصناعة التنافسية، حيث وباعتبار أن المؤسسة هي المنطلق الأول لهذه التنافسية ثم القطاع ثم الدولة فإن العناقيد تعتبر الحاضنة الفعالة والمثالية لهذه العملية.

تشكل العناقيد حالة من المفارقات تجتمع فيها المنافسة والتعاون بين المؤسسات Coopétition حيث ينتج عن هتين الظاهرتين عدة فوائد ومزايا نذكر منها:

- انخفاض التكاليف الناجمة عن النقل والتبادل؛ تبادل الخبرات والمعارف؛ توفر التكنولوجيا الملائمة؛ زيادة التخصص وتقسيم العمل؛ الاستفادة من الوفورات الخارجية الناجمة عن توفر المنشآت الحضرية والتقارب بين المؤسسات ذات التخصص المشترك.
- وبالإضافة إلى مزايا أخرى كثيرة لا يسمح المجال للتفصيل فيها، فإن هذه الفوائد والمزايا تصب في مصلحة زيادة الإنتاجية والقدرة على الإبداع وإنشاء مؤسسات وصناعات جديدة ناتجة عن أفكار جديدة ومبدعة وهذا مقصد التنافسية.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة

I. المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي:

في ظل التطورات الاقتصادية العالمية المتسارعة، والتي تبلورت في نظام جديد فرض نفسه وانتشر بمبادئه في أقطار المعمورة، فهيمنت سياساته على السياسات الاقتصادية للدول، مؤدية بذلك إلى انفتاح الأسواق المحلية على سوق عالمية بدون حدود أو قيود، أصبح من الضروري بل من الحيوي على المؤسسات الاقتصادية المختلفة أن تتأقلم مع هذه الأوضاع، وأن تنتهياً لمجابهة المؤسسات العالمية ذات القدرات الفائقة وأهمها القدرة على التغلغل في الأسواق واكتساح مراكزها الأولى بمميزات تنافسية قوية.

يتسم النظام الاقتصادي الجديد، والمسمى بالنظام الاقتصادي الحر أو اقتصاد السوق بسمات أهمها الحرية وانفتاح الأسواق من خلال انهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين الدول، كما يتسم بانتشار تعاملاته التجارية الالكترونية بواسطة الشبكة العنكبوتية المدعومة بتطورات تكنولوجية مستمرة في المجال الإعلام والاتصال، والتي بدورها تتميز بخاصية السرعة الفائقة والقدرة على خفض التكاليف المختلفة.

إن هذه الخصائص أدت إلى احتدام المنافسة بين الشركات العالمية فتصاعدت حركة التحالفات الاستراتيجية بين منظمات من جنسيات مختلفة في قطاعات إنتاجية واقتصادية عالمية متعددة، مؤدية بذلك إلى ترجيح كفة المنافسة الاحتكارية في صيغة احتكار القلة على حساب المنافسة الحرة، وراح البعض يتكلم عن مفردة جديدة في قاموس التعاملات التجارية أخذت مكان المنافسة ألا وهي ظاهرة التنافسية، فأصبح في الآونة الأخيرة رجال الأعمال والإعلام والسياسة والاقتصاديين يتحدثون عنها وعن سبل تحقيقها.

تمثل التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وذلك لأنها تعمل من خلال تحسين المنتجات والخدمات وتقديمها بأفضل الأسعار على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء لاقتنائها مما ينعكس على المؤسسة بتحقيق الحصة السوقية الملائمة لتحصيل الثروة من عائدات الاستثمار.

من هنا، فإن التنافسية باتت في ثقافة المؤسسة مرادفة للفعالية والجودة وحسن الأداء والتفوق وبالتالي تحقيق النمو والازدهار والبقاء وفي السوق والاستمرار فيه.

II. المنافسة والتنافسية:

II. 1- مفهوم المنافسة:

إن المنافسة لغة مشتقة من التنافس، والذي يعني بذل الجهد للتفوق وتحقيق الهدف قبل المنافسين الآخرين، حيث أن المنافس هو المزاحم والمتسابق والمتباري¹ أما اصطلاحاً فالمنافسة تعرف على أنها "نوع من هياكل السوق تسمح بتواجد عدد كبير من المؤسسات (العارضين) والمستهلكين (الطالبين) في جميع المجالات الخاصة بالمنتجات والخدمات والمواد الأولية ورؤوس الأموال... إلخ"² وهي أيضا "عملية التفاعل التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة اقناعهم بهدف زيادة المبيعات، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى الربح المنشود"³.

عموماً لقد تعددت تعاريف المنافسة، إلا أنها جميعاً تصب في كونها حالة من حالات السوق، أين يتواجد عدد من المؤسسات التي تتنافس فيما بينها بحرية من خلال عرضها لمنتجات وخدمات، واستهدافها لنفس الفئة من الزبائن، حيث تحاول كل مؤسسة جذب أكبر عدد منهم وذلك باستعمال عناصر كالجودة والإبداع وخفض الأسعار وغيرها⁴ إن المنافسة هي الآلية التي تتضارب بها المؤسسات فيما بينها، وهي خاضعة لقواعد معينة تحدد الحالة العامة للسوق، أي المكان الذي يمارس فيه النشاط التنافسي. حيث تعمل هذه القواعد على تنظيم نشاط العارضين الراغبين في إشباع طلب السوق، وسعيهم لإيجاد مشترين.

¹ معجم المعاني: www.almaany.com

² - محمد الصيرفي: "مبادئ التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 67.

³ Jean marc point et, Jean pierre vergnaud : « Vivre et comprendre le Marketing » Collection pratique d'entreprise, édition EMS paris. 2005 p120.

⁴ - لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على:

Jack Lendrevie, JulienLévy ; Mercator 10^{ème} Ed 2012.

تعتمد المنافسة في الشكل والنوع على عدد العارضين المتواجدين في السوق، مع التسليم بأن عدد المستهلكين أو من يطلب السلع والخدمات هم كُثر كما تعتمد أيضا على درجة تجانس السلع.

II. 2- أنواع المنافسة:

باعتبار أن المنافسة تكون من خلال السلع والخدمات فإننا نميز نوعين منها:

II. 1.2- المنافسة المباشرة:

وتدعى أيضا المنافسة بين السلع وهي المنافسة التقليدية التي تعني تنافس المؤسسات فيما بينها بسلع وخدمات متشابهة ومتجانسة في الخصائص والشكل والوظيفة من دون اختلاف.

II. 2.2- المنافسة الغير مباشرة: وفيها:

أ. **المنافسة بين القطاعات** : وتسمى أيضا منافسة سلع الإحلال، وهي تلك المنافسة التي تجمع مؤسسات من قطاعات مختلفة، تتزاحم فيما بينها بسلع مختلفة ومتباينة في الشكل أو الخصائص إلا أنها متشابهة الى حد ما في الوظيفة وبالتالي يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى في تلبية الرغبة كصنف المشروبات الغازية مع العصير أو الماء مثلا.

ب. **المنافسة المحتملة**: وهي أيضا منافسة بين مؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة إلا أن درجة الاختلاف والتباين بين منتجاتها كبيرة جدا سواء من حيث الشكل أو الوظيفة أو الخصائص أو تكنولوجيا الإنتاج ولكن احتمالية المنافسة بينها تبقى قائمة كالمنافسة بين المطاعم والسينما مثلا في مجال الترفيه.

II. 3- أشكال المنافسة والأسواق المرتبطة بها:

تختلف المنافسة أيضا من حيث الشكل، ونقصد بالشكل في هذا المجال الطبيعة التي تأخذها السوق بالنظر للتفاعلات التنافسية بين المؤسسات فيها، حيث يعتمد الشكل في هذه الحالة أساسا على عدد المؤسسات المتواجدة وسلوكياتها المتبعة في عملية المزاحمة أو التنافس، ويمكن بناءً على ذلك أن نحصي عدة حالات أو أشكال للمنافسة جمعها العالم

الروسي الألماني Stackelberg¹ سنة 1932 في تسع حالات وفق تعدد العارضين والمشتريين، إلا أن الشائع منها ما لي:

II. 1.3 - المنافسة التامة:

وفيهما يضم السوق عدد كبير من الباعين والمشتريين على حد سواء، حيث تتميز هذه المنافسة بتجانس السلع بينما يتحدد سعر هذه السلع عند ما تقرره عملية التنافس فلا يستطيع البائع أو المشتري التأثير فيه ويدعى عندها بسعر المنافسة. يتميز سوق المنافسة التامة بتوفر المعلومات المرتبطة بالسلع وطريقة إنتاجها وتكاليفها وغير ذلك، وعليه تعتبر حواجز الدخول إليه معدومة أو منخفضة لدرجة قدرة أي مؤسسة دخوله وإنتاج السلع المتنافس فيها، كما يمكنها بسهولة نقل عناصر الإنتاج فيه من سلعة لأخرى ما يعكس سهولة الخروج منه.²

II. 2.3 - الاحتكار التام:

يتميز سوق الاحتكار التام بوجود منتج واحد ومستهلكين كثير، وبالتالي فإن المنافسة فيه معدومة مما يؤدي إلى تحكم المحتكر في السوق بشكل مطلق فيحدد السعر والكمية المعروضة من السلعة كيف يشاء، إذ لا تتوفر لدى المشتري بدائل عن سلعة المحتكر.

كما يتميز هذا السوق بكونه مغلقا لعدم وجود إمكانية دخول منتجين جدد.

II. 3.3 - المنافسة الاحتكارية:

تشبه هذه الحالة المنافسة التامة إلى حد معين، حيث يتميز فيها السوق بوجود عدد كبير نسبيا من الباعين وتوفر حرية دخول المؤسسات إليه والخروج منه بسبب ضعف الحواجز والعراقيل إلا أن سلعه غير متجانسة ولكنها متشابهة في بعض الصفات التي تجعلها سلع بديلة لغيرها في المنافسة، مما يجعل الأسعار تختلف من سلعة لأخرى بسبب اختلاف المواصفات.

¹Von Stackelberg Henrich ;" Market structure and equilibrium" ; traduction : BazinD.Urch, L.Hill.R/Chap2 p11/26 edition springer 2011.

²- لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على:

Kenneth J Arrow, et Gerard Debreu : "The existence of an equilibrium for a competitive economy" Edition Econometrica : Vol 22; 1954. p90-265.

تحتل سوق المنافسة الاحتكارية مركزا وسطا بين سوق المنافسة التامة وسوق الاحتكار التام، فهي ذات طابع عملي يجعل من وجودها وانتشارها في الحياة الواقعية انتشارا واسعا.

II. 4.3 - احتكار القلة:

يقترّب سوق احتكار القلة من سوق الاحتكار التام، فهو يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين الذين يشرفون على بيع سلع متميزة باختلافات بسيطة، حيث يستأثر كل واحد منهم بنسبة كبيرة من الإنتاج، فيؤثر بقراراته وسياساته الإنتاجية أو التسويقية في بقية المنتجين، مما يعطيه قوة احتكارية نسبية ويؤثر بذلك في سعر السلعة وفق حصته السوقية.

II. 4 - التنافسية:

II. 1.4 - مفهوم تنافسية المؤسسة:

تعرف التنافسية في هذا المستوى بكونها: "قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج أكبر من المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، وهي تعكس القدرة على الصراع من أجل الحصة السوقية، حيث أن المؤسسة التنافسية هي التي تستطيع تحقيق أحسن نتيجة في ثنائية (النمو/ الحصة السوقية).¹ كما تعرف على أنها: "قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، إذ تتجسد هذه القدرة من خلال وضع استراتيجيات فعالة لتوجيه الأنشطة والأعمال بغرض احتلال أو الاحتفاظ بالموقع التنافسي".²

وفي تعريف آخر: "هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (العمل، رأسمال، التكنولوجيا). حيث في غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، يعني هذا نجاحا مستمرا في الأسواق الدولية"³

¹ طحطاح مسعود " أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"; مذكرة ماجستير، جامعة باتنة؛ 2009 ص3 عن:

Jean louis Mucchielli : "La compétitivité définition, indicateurs et déterminants"

www.team-univ-paris1-fr/teamperso/mucchieli/competitivite.pdf

² Emmanuel Okamba ; "Mondialisation, concurrence et compétitivité dans la caraïbe "; UAG 2000. Editions Publibook | Librairie universitaire | Économie & Gestion | Mondialisation, concurrence et compétitivité.

www.publibook.com

³ - "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية" لوديع محمد عدنان - تونس- جوان 2001.

عموما لقد حاول الكثير من الباحثين والمفكرين تعريف التنافسية، إلا أنه وبسبب الغموض الحاصل فيها، اختلفت التعاريف في التفصيل باختلاف وجهات النظر واجتمعت في العموم على كونها خاصية تعكس قدرة المؤسسة على مجابهة المنافسين من خلال تلبية رغبات المستهلكين بتقديم عروض أحسن من حيث السعر و/أو الجودة، وتمكينها من حيازة الأفضلية في السوق على حساب الآخرين بما يضمن النمو والاستمرار والتطور.

بناء على ذلك، تعرف المؤسسة التنافسية بكونها "المنظمة التي تقل تكاليفها المتوسطة عن أسعار منتوجاتها في الأسواق، مع المحافظة على صفة الجودة لهذه المنتوجات، وهذا يعكس العمل على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من طرف الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية لذلك".¹

إذن وقبل الخوض في غمار التنافسية والتعمق فيها بكونها الموضوع الأساسي لهذا المبحث، نتوقف عند هذا الحد لتوضيح الأوجه التي تتميز فيها التنافسية عن المنافسة فنقول:

ببساطة إن الفرق بين المنافسة والتنافسية تكمن في كون المنافسة تمثل اللعبة التي تجمع المؤسسات في السوق بقواعد وأهداف معينة تنتج عن تفاعلاتها حالات معينة لهذه السوق وتعطي لكل مؤسسة فيها دورها ومكانتها، ويمكن القول أنها الآلية التي تتضارب بها المؤسسات في السوق لنيل الهدف وهو الظفر بأكبر حصة ممكنة منه والمتمثلة في الزبائن. أما التنافسية فهي الخصائص والقدرات والمميزات التي تملكها المؤسسة والتي تساعد في لعبة المنافسة وتستعين بها في عملية التضارب والتزاحم مع بقية المنافسين فتمكنها حسب ما تكون عليه من قوة بالفوز في عملية التنافس والنجاح في احتلال المراتب الأولى وحيازة أقوى الحصص السوقية ورضاء الزبون.

إذن فإن تحول الكلام والتفات الانتباه إلى التنافسية أمر طبيعي، بل ضروري لما لها من أهمية قصوى في إنجاح عملية المنافسة التي باتت معالمها ثابتة وبالتالي فإن العمل على فهم وإتقان هذه التنافسية هو الأساس الذي يجب على الجميع التوجه نحوه.

¹ - "التسويق والمزايا التنافسية": أطروحة دكتوراه للباحثة سامية لحول، جامعة باتنة 2008 ص 66.

II.2.4 - مظاهر تنافسية المؤسسة:

تعد التنافسية بالنسبة للمؤسسة صمام الأمان الذي يضمن طول البقاء في سوق يتميز بالحركية والحرية والتطورات المستمرة، إلا أن مفهومها كما سلف الذكر يكتنفه غموض يظهر جليا عند حصرها في المردودية أو الفعالية أو الإنتاجية، ومع العلم أن هذه المرادفات لها صلة بها، إلا أنها تختزل الكثير من الدلالات الأخرى لمضمونها الشامل، لكونها تعكس فقط التفسير المالي الذي يمكن قياسه من التنافسية، وهنا يظهر جليا الخلط بين الأسباب والنتائج حسب بعض المتخصصين.¹

إن مردودية المؤسسة وفعاليتها وإنتاجيتها يمكن قياسها ماديا، إلا أن تنافسياتها لا تُلمس إلا من خلال التقييم والتقدير المبنيان على المؤشرات المادية كالموارد المالية والتكنولوجيا المتفوقة والإمكانات الأخرى، بالإضافة إلى المؤشرات الغير مادية كالأفكار والإبداع والمهارات والمواظبة والتنظيم والاستراتيجيات المناسبة.

بعبارة أخرى فإن تنافسية المؤسسة تنقسم إلى وجهين من حيث المؤشرات. الأول، يعكس التنافسية السعرية، وهي مبنية على مردودية أو إنتاجية عوامل الإنتاج بالإضافة إلى انخفاض تكاليف هذه العوامل، وهذا يعني القدرة على العمل الأفضل؛ والثاني يعكس الإبداع والتميز الذي ينعكس في ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة دون تغيير الأسعار أو رفع أسعار المؤسسة دون تغيير الحصة السوقية لها وهذا يعني القدرة على العمل الفريد.

إن فتنافسية المؤسسة لا يمكن تحليلها إلا في نطاق النظرة الشاملة لمختلف مكونات المؤسسة بمساهمة جميع الأنشطة والوظائف التشغيلية المنسجمة في منهجية العمل الكلي. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المؤسسة لا تكون تنافسية إلا في ظل أسس اقتصادية تتميز فيها الأسواق بالهيكلية التي تضمن المنافسة الحرة والمنظمة، أين تستطيع المؤسسة مقارنة تنافسياتها مع مؤسسات أخرى في نفس مجال النشاط بالمقاربة النسبية والقياس، من أجل معرفة تقدمها عنهم أو تأخرها.

¹ - Michel TERNISIEN, Anne-Françoise DIGUET: " indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie" les éditions de l'industrie –collection études, paris 2001.

إن العمل على بناء تنافسية المؤسسة وتمييزها عن الآخرين يقتضي تدخل وسائل عدة تركز أساسا على الإدارة الاستراتيجية لمكونات المؤسسة المذكورة بالإضافة إلى الإحاطة التامة بكل ما يجري في نطاق النشاط الخارجي لها أي السوق.

من هنا يمكن القول أن الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاح العملية، وبالتالي يجب على أصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة أن يولوا لكل ماله علاقة بالاستراتيجية الأهمية القصوى في هذا المجال.

III. الاستراتيجية ودورها في بناء تنافسية المؤسسة:

تلعب الاستراتيجية دورا محوريا في صياغة وبناء التنافسية حيث تستعين بها المؤسسات في إدارة لعبة التنافس تماما كما تستعين بها الجيوش في إدارة المعارك، لاسيما وأن أصل الاستراتيجية كما جاء في كثير من المراجع يعود تاريخيا إلى إدارة فنون القتال.

إن الاستراتيجية فن من الفنون القديمة وفق الكثير من المؤرخين، حيث أنها تتحدر في التاريخ إلى 500 سنة قبل الميلاد وهي منسوبة في مبادئها إلى المنظر العسكري الصيني SUNTZU¹ إلا أنها بقيت خاملة الذكر في الأدبيات العلمية حتى أواسط القرن التاسع عشر، وبالتحديد سنة 1810 أين سجل أول ظهور لمفرداتها في قاموس أكسفورد.²

اقتصاديا تمت الاستفادة من الاستراتيجية ومبادئها في الستينات على يد البروفيسور Alfred Chandler في كتابه Strategy and structure سنة 1963، ثم العالم Igor Ansoff في كتابه Corporate strategy.³

وبعد ذلك جاء دور الاقتصادي Bruce Henderson صاحب الخبرة العملية المرتبطة بمصفوفة BCG ومؤسس مجموعة BCG والذي كان له الفضل في إرساء دعائم التفكير الاستراتيجي الحديث⁴ وفق ما يتماشى ومجال إدارة أعمال المؤسسة.

إن الاستراتيجية مهمة بمكان بالنسبة للمؤسسة إلى درجة الحيوية، فالمؤسسة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية السالفة الذكر والتطورات التقنية المستمرة واضطرابات البيئة

¹-Jean –Marie Ducreux, Rene Abate and Nicolas Kachaner : " Le Grand livre de la stratégie", Eyrolles édition d'organisation 2009 p13

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

التنافسية لا يمكنها أن تعيش وفق طريقة الإدارة اليومية أو الآنية لوظائفها، بل يجب عليها استئناف المستقبل الغامض والتحضير له واستشرافه بفعالية، ولا يتم هذا إلا من خلال العمل الاستراتيجي بما يحمله من خطوات وأهداف وخطط، حيث تعمل الاستراتيجية على اختيار الأرضية الملائمة والأدوات المناسبة والزمن الأمثل للقيام بالأعمال اللازمة ومجابهة الإشكاليات المختلفة، الفعلية منها والمحتملة، والتي أهمها على الإطلاق تلك المرتبطة بالمنافسة والتنافسية.

تعمل الاستراتيجية بواسطة الأنشطة والقرارات المنوطة بها على فهم البيئة التنافسية وكيفية التعامل معها، فهي تتحدد عندما تنسق المؤسسة ما بين نقاط قوتها وضعفها وبين الفرص والتهديدات المتواجدة في المحيط الذي تنشط فيه.

تعمل الاستراتيجية أيضا من خلال ميزتي الفعالية و النجاعة (ونعني بهما تحقيق الأهداف المسطرة بأقل الموارد الممكنة) على إيجاد أفضل المراكز التنافسية للمؤسسة وهذا بعد تحديد وبناء الميزة التنافسية اللازمة لمواجهة المنافسة والحفاظ على العملاء.

ومن دون الاسترسال في العموميات يجدر بنا التطرق إلى مفاهيم وخطوات الاستراتيجية لما لها من أهمية في دعم تنافسية المؤسسة وبناء ميزتها الأساسية.

III. 1- مفهوم الاستراتيجية:

لقد تطورت الاستراتيجية على مر الأزمنة، وراح الكثير من العلماء والباحثين والمفكرين يبدعون في الحديث عنها كل حسب اختصاصه، إلا أن وافر الحظ منه كان لأهل الاقتصاد وإدارة الأعمال، فقد تعددت التعاريف في هذا الصدد بحيث لا يسع المجال لذكرها مجملتها، ولكننا نكتفي بذكر أهم ما جاء فيها على لسان أبرز علماء التخصص ومنهم: Chandler الذي يرى أن الاستراتيجية هي "تحديد أهداف المؤسسة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"¹.

¹Gerry Johnson, Richard Whittington, et Al "stratégique"9eme edition, Pearson Paris 2011 p3.
Alfred. D. Chandler; " stratégie et structure de l'entreprise " édition d'organisation, 1972.

Peyrul يعرفها بـ "مجموعة من الأفعال والأنشطة المنتظمة منهجيا ومسبقا، تتخذها المؤسسة سواء بإرادة اختيارية أو من أجل الرد على كل خطوة محتملة لمنافسيها، وهي خطة التقديرات المشروطة التي تقتضي دراسة دورية للمستقبل"¹.

أما بورتر، فالاستراتيجية عنده "تهدف إلى حيازة مكانة دائمة وذات مردودية للمؤسسة بين القوى المحددة للإطار التنافسي في القطاع"² وهي أيضا "ترمي إلى أن تكون المؤسسة مختلفة عن الآخرين، وتقتضي اختيار حدود مميّزة للنشاط واقتراح تركيبة فريدة للقيمة"³. و Mintzberg يرى ان الاستراتيجية "ترتيب وإعداد في إطار دفع من القرارات"⁴. وأخيرا فإن الاستراتيجية من منظور Johnson وآخرين⁵ هي ببساطة " توجيه وإرشاد المؤسسة وفق معيار المدى البعيد من الزمن"

III. 2- العناصر الأساسية للاستراتيجية:

من خلال تعريف الاستراتيجية المتعددة والتي من بينها ما ذكرنا نلاحظ جليا أن الاستراتيجية ترتكز على عناصر مختلفة أهمها أربعة من الضروري تواجدها لكي يتحقق المنظور الاستراتيجي وهي:

III. 1.2- الزمن:

وهو من المكونات الأساسية التي ترتبط بالاستراتيجية من جهة عملية الإسقاط، لأنها -أي الاستراتيجية- إسقاط للحالات المرغوبة أو المحتملة للمؤسسة على فترات زمنية متواصلة ذات علاقة برودود الأفعال المقدرّة أو الانعكاسات المتوقعة والمستقبلية من جهة أخرى يعكس الزمن مجموع الإجراءات والخطط المسطرة وفق الرزنامة الزمنية المحددة.

III. 2.2- الأهداف:

ترتبط الأهداف بما ينبغي على المؤسسة تحقيقه أو الوصول إليه، وتعكس مقاصد المسؤولين المستقبلية، والتي لها صلة بتحقيق الفائدة المرجوة وغالبا ما تكون لها علاقة بالاستمرارية والنمو والتطور وتحقيق الأرباح

¹ M. Peyrul "Un modèle dynamique de stratégie de l'entreprise " Revue économique 1967.

² M.E porter, " l'avantage concurrentiel "inter-édition 1985 p11.

³ Stratégique op.cit. p3 de: M.E porter"plaidoyer pour un retour de la stratégie" l'expansion Management review, N° 84/1997.

⁴ Idem de: H.Mintzberg, tracking Strategy : towards a general theory ; Oxford University press, 2007,p3.

⁵ Idem.

III. 3.2 - الأنشطة:

هي الواجهة الأساسية للمؤسسة مع محيطها خارجي وتركيبته التي أهم ما فيها الزبون والذي يمثل موضوع المحيط التنافسي، فتتسق أنشطة المؤسسة يساعدها في تأمين عملية النمو والتطور حيث تتم هذه العملية وفق العلاقة المباشرة مع المحيط التنافسي من خلال الخيارات التي تحقق التوازن التنافسي الملائم، وتتطلب هذه العملية تخصيص الموارد اللازمة لسياسات استثمارية متنوعة تخدم الخيارات الاستراتيجية والتي تتبلور بالنهاية في شكل منتجات أو خدمات.

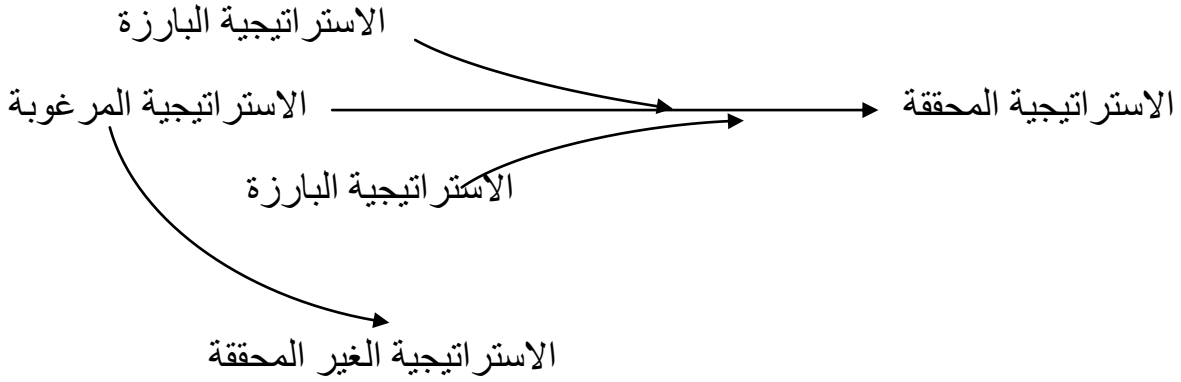
III. 4.2 - القرارات: هي التركيبة العملية للاستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة تترجم إلى مجموعة من القرارات القابلة للتنفيذ والتي تلعب دور المرشد أو خارطة الطريق المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتطلب هذه العملية مشاركة ودعم كل المستويات المكونة للمؤسسة.

III. 3 - الاستراتيجية الاختيارية والاستراتيجية البارزة:

إن الاستراتيجية في نظر الكثير من الباحثين، وبناء على خبرات ميدانية؛ ليست وليدة القرار الإرادي فحسب، بل وفي كثير من الأحيان يتصادف أن تلتقي القرارات والمخططات الاستراتيجية الإرادية بمعطيات ميدانية وأحداث غير إرادية تفرض على أصحاب اتخاذ القرار الاستراتيجي تعديل الخطط المسبقة أو تغييرها جذريا، وهذا ما يطلق عليه البروفيسور R.A.Thiétart والبروفيسور J.Mxuereb في كتابهما " الإستراتيجية " ¹بالاستراتيجية البارزة أو الطارئة نظرا لبروزها الاضطراري المرتبط بهذه الأحداث المفاجأة.

إن هذه الرؤية تتوافق ورؤية Henry Minteborg حيث عرف الاستراتيجية بكونها ترتيب وإعداد في خصم دفع أو تدفق كبير من القرارات والأنشطة، وهذا ببساطة لأن بعض الأنشطة المتبعة في سباق التخطيط الاستراتيجي تكون مقررة مسبقا، بينما تظهر أنشطة أخرى غير مقررة مسبقا لكنها تلبى أهداف ردود أفعال المؤسسة تجاه أحداث غير متوقعة، كما يبينه الشكل:

¹ Raymond-Alain Thiétart, J.M. Xuereb ; "Stratégied'entreprise" Edition Dunod2009 p23 : d'après: H. Mintzberget J.A waters " of strategies, deliberate and emergent" strategy management journal 1985 p 257- 272

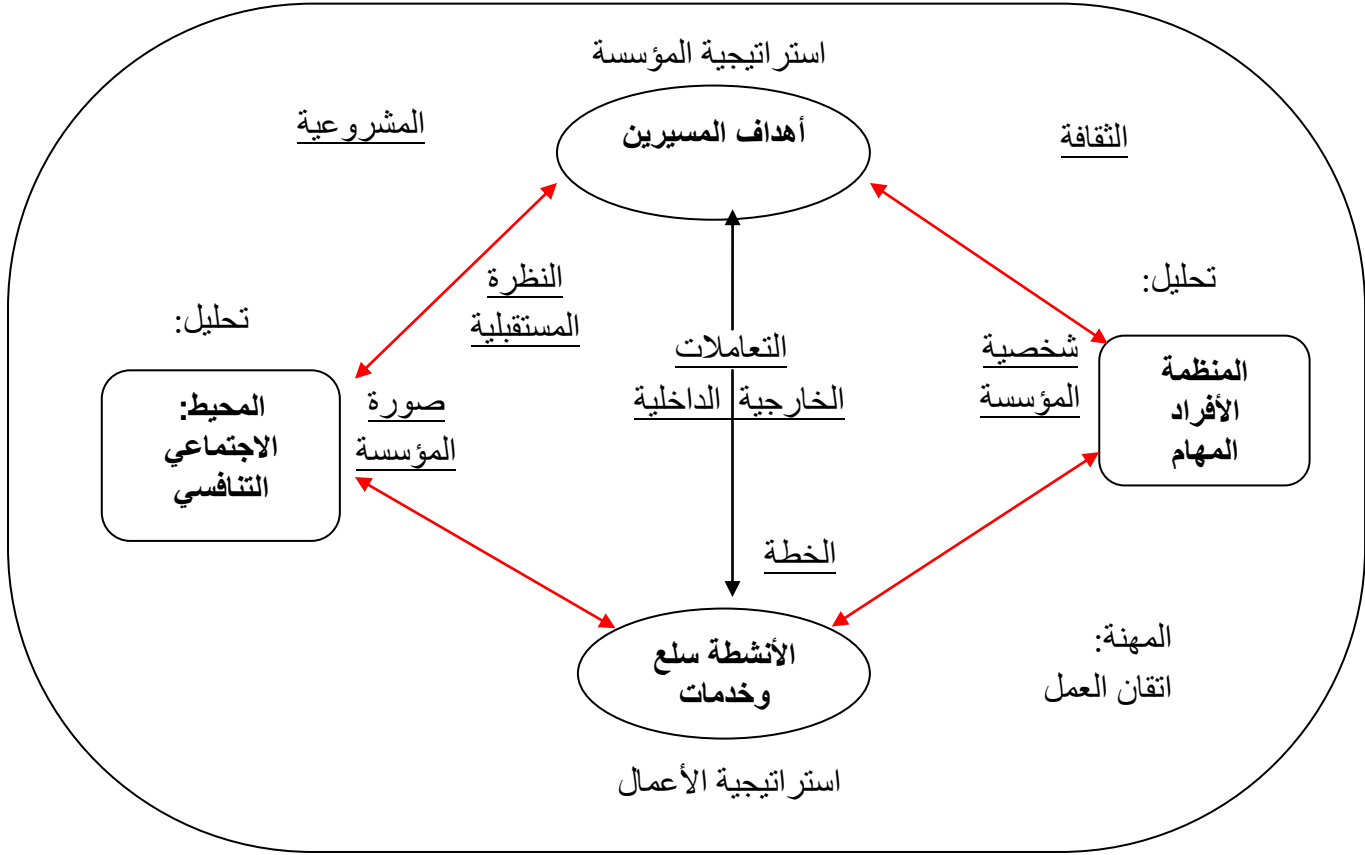


الشكل 6: الاستراتيجية المقرر والاستراتيجيه البارزة

Raymond-Alain Thiétart , J.M. Xuereb ; "Stratégie ; concepts, Méthodes, mise en œuvre" Edition Dunod 2009 p23

III. 4 - مجال عمل الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية من وجهة نظر المؤسسة كما هو معلوم، هي فن التغلب على الخصوم المتواجدين في ميدان معركة التنافس على الحصة السوقية، وبالتالي فهي تعمل على مد المؤسسة بالخطط المناسبة لتحقيق التفوق الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى القضاء على المنافسين الغير أكفاء، وعليه فإن القول بأن مجال العمل الاستراتيجي مجال معقد هو قول صحيح لكون الاستراتيجية تركز في خضم صياغتها وتنفيذها على مكونين أساسيين أولهما حي من وجهة نظر الكثير من المفكرين الاقتصاديين ونعني به المنظمة، والثاني شديد الحركة والتفاعل والتغير وهو المحيط الذي تنشط فيه، وهذا ما يصنع التعقيد، حيث سنرى لاحقا أن عملية التحليل الاستراتيجي التي هي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، تتبنى التحليل الداخلي الذي يمس المؤسسة وكذا التحليل الخارجي الذي يمس المحيط في الخطوة أولية لصياغة الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل الآت:



الشكل 7: مجال عمل الاستراتيجية ؛ المصدر:

Michel Marchesnay, "Management Stratégique", les édition ADREG 2004
p251

III. 1.4 - الاستراتيجية والمؤسسة:

إن خصوصية العمل الاستراتيجية تضطرننا بداية للتطرق إلى هذين المكونين من باب التوضيح، فإذا أردنا البدء بالمنظمة أو المؤسسة أو الشركة وهي مرادفات بمعنى واحد يرمي إلى المشروع الاقتصادي يمكننا القول أن هذه المنظمة تشكل نظاما مفتوحا على بيئة معقدة، وهي التي كانت قد ظهرت قبل تطور الفكر الاقتصادي، وبالتحديد في أدبيات الاقتصاد الكلاسيكي كعالم منغلق على نفسه في شكل نظام يتميز بعلاقات داخلية مسؤولة عن إدارة أنشطة متنوعة تهدف إلى تعظيم الربح باستعمال عوامل إنتاج محددة، حيث يرتبط هذا النظام بعلاقات محدودة مع السوق.

الا أنه اليوم وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي أصبحت المؤسسة ترى كحقيقة حية، معقدة ومتعددة الأشكال والأبعاد مفتوحة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي¹ وذلك من خلال معايير تحدد سياساتها العامة أهمها :

➤ **الهوية:** وهي مبنية على عوامل بسلوكولوجية وعوامل الثقافة الداخلية العامة والروابط المنسوجة بين مكوناتها البشرية .

➤ **القرارات:** وهي مرتبطة بأعمال الإدارة والتسيير والتخطيط .

➤ **الهيكل:** ويتعلق بالحجم والنوع والتواجد الجغرافي .

➤ **الاستراتيجية بذاتها:** وهي مبنية على التحليل والتوجيه والتصورات المستقبلية.

من جانب آخر ينعكس مجال عمل الاستراتيجية في المنظمة من حيث كونها تنظيم منسق بين رأس المال والمهارات يهدف عموماً إلى تحقيق أقصى حد ممكن من مكافأة رأس المال، بحيث يحرك هذا التنظيم مجموعة إدارة بنوع من الاستقلالية تُحدّد من خلالها الاستراتيجية وتنسق الأنشطة التي تقدم منتجات وخدمات إلى محيط معين²

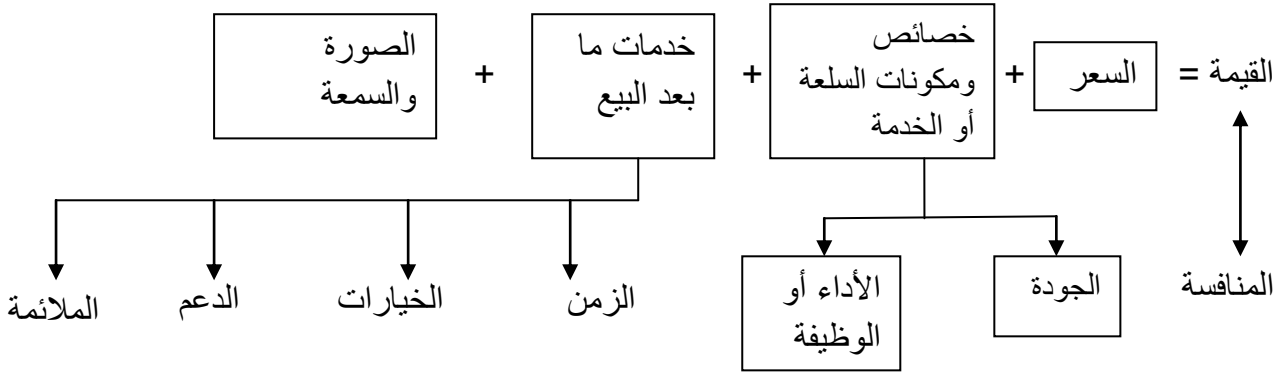
يقوم نشاط المؤسسة الاقتصادية أساساً على تحقيق مجموعة من الأهداف تحدد مسبقاً من طرف الفريق الإداري، حيث تتوفر هذه الأهداف وتختلف باختلاف المؤسسات إلا أنها جميعاً تصب في خانة إنتاج القيمة المضافة.

تعرف القيمة المضافة بكونها القيمة الجديدة المتحصل عليها من خلال عملية الإنتاج³، هذه العملية الخاضعة أصلاً لاستراتيجية مجال النشاط التي تسيطر العلاقة بين التكنولوجية والمنتج والسوق المستهدف. وهي -أي القيمة- تدل على الفارق بين مدخلات الإنتاج في شكل الوسائل اللازمة للعملية ومخرجات الإنتاج في شكل سلع وخدمات نهائية وهذا من وجهة نظر المؤسسة لأن وجهات النظر فيها تختلف من طرف لآخر وكل يراها من منظوره الخاص فالقيمة عند الزبون ليست كالقيمة عند ملاك المؤسسة.

¹J.G. Mérigot ; "qu'est-ce que l'entreprise" encyclopédie de gestion Vuibert 1992 tome 1 p213

²François Leroux : introduction à l'économie d'entreprise Gaétan marin éditeur 3eme Edition 1992

³Lexique de gestion 5eme Edition dollaz 2000 p441

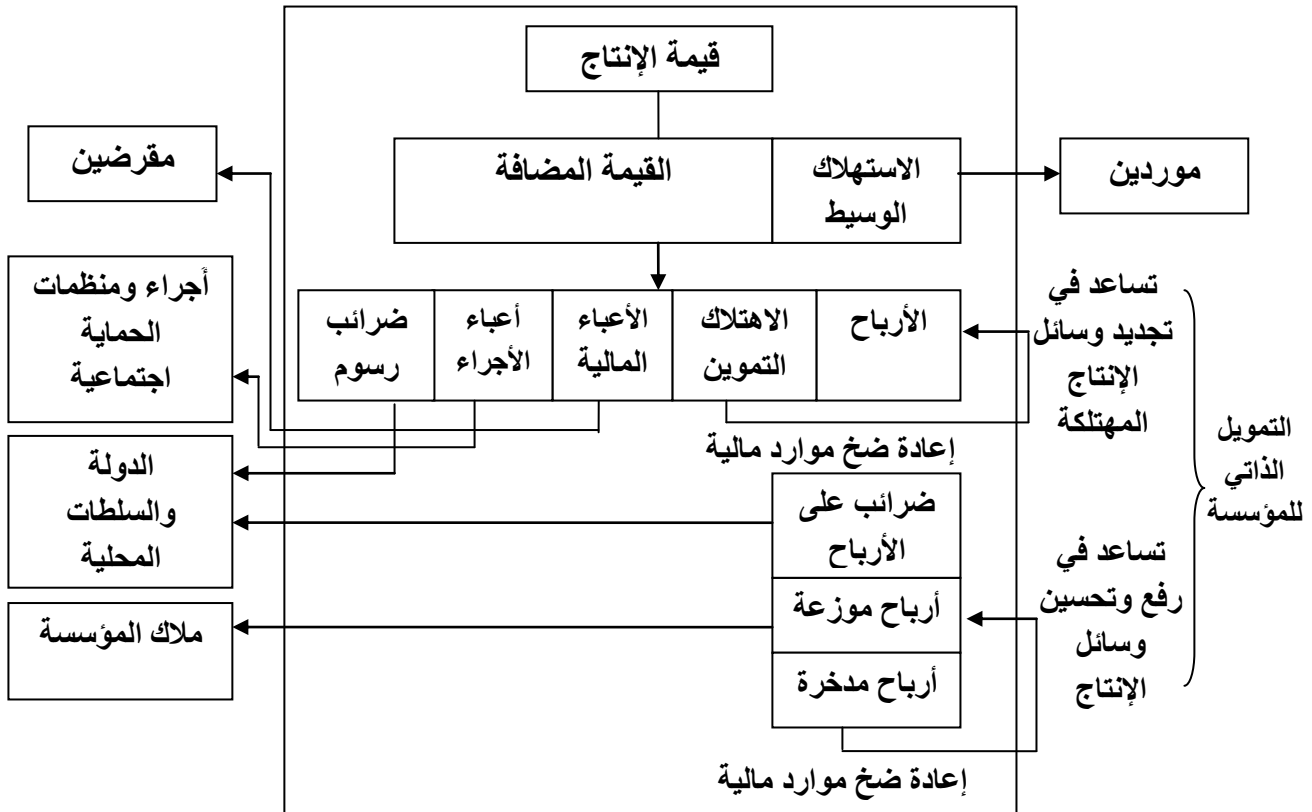


الشكل 8: تركيبة القيمة

مرجع:

Kaplan and Norton ; the balanced score card, Boston Harvard business school press 1996 p74 on :Public Relations Review
Volume 23, Issue 2, 1997, Pages 117-142

وتتدخل الاستراتيجية مرة أخرى في شقها التسويقي لتقوم بالعمل على صرف هذه المنتجات والخدمات في السوق وتجسيد القيمة المضافة في شكل موارد مالية يعاد ضخها في دورة حياة المؤسسة لتعطي صورة عن حجم مكافأة رأسمال أو ما يسمى بعائدات الاستثمار.



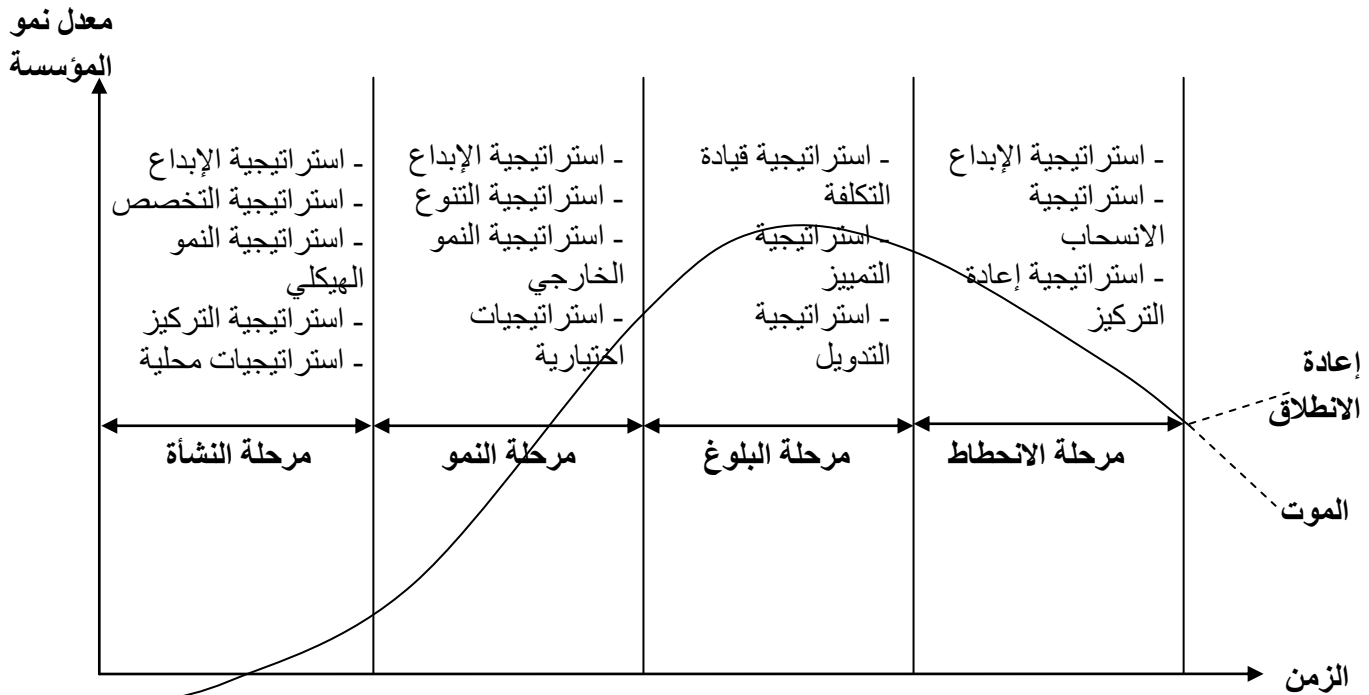
الشكل 9: توزيع القيمة المضافة

المصدر: يتصرف من

Revue : Alternatives Economiques-Fr.P5
<http://www.alternatives-economiques.fr>

أ- الاستراتيجيات المرافقة لدورة حياة المؤسسة:

تخضع المؤسسة بصفقتها كائن حي إلى دورة حياة، وبانتمائها لبيئة معقدة وذات تفاعلات شديدة، فإنها تسعى دائما لإطالة فترة حياتها من خلال الحرص على إصلاح مكانتها في لعبة المنافسة، ولا يتم ذلك إلا بنجاحها في حجز مكان بين الأماكن الريادية في عملية التموقع في السوق مع المنافسين الأقوياء، وهنا يأتي دور الاستراتيجية التنافسية لتحقيق ذلك. ومع التذكير بأن الاستراتيجيات التنافسية تعطي للمؤسسة أسبقية على منافسيها في حالة الإعداد الجيد لها وحسن اختيارها فإن هذه الاستراتيجيات تتعدد حسب النوع والحالة (كما سنرى لاحقا)، وبالتالي تستطيع المؤسسة الاستعانة بها حسب الحاجة خلال كل مراحل فترة حياتها الأربعة كما يوضحه الشكل.

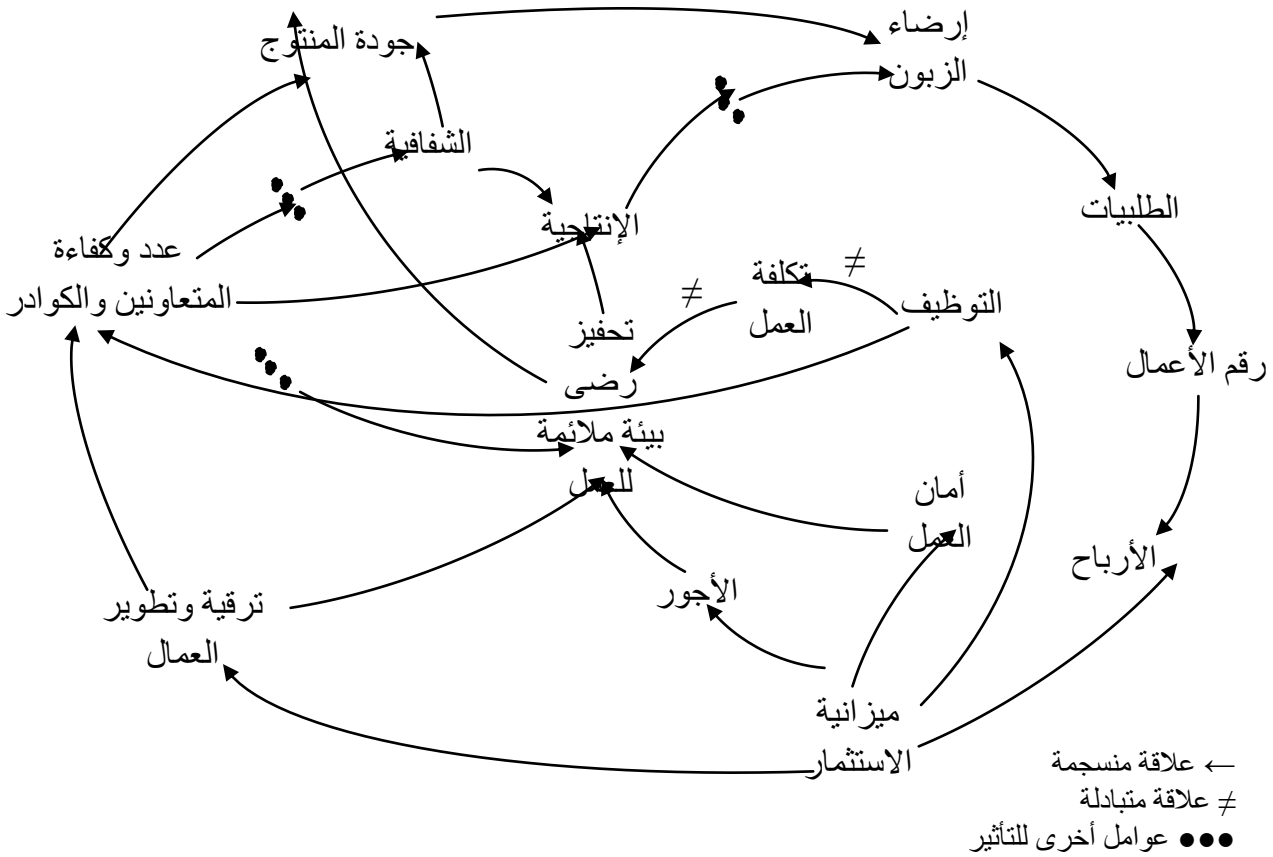


الشكل 10: الاستراتيجيات وفق دورة حياة المؤسسة

المرجع: من إعداد الباحث.

III. 2.4 - الاستراتيجية والمحيط:

بعد المؤسسة يأتي دور العامل الثاني الذي يدخل في عملية اعداد وتحديد الاستراتيجيات المنافسة لتجاوز المنافسين ألا وهو المحيط، حيث يعد عاملا أساسيا تركز عليه عملية التحليل الخارجي للاستراتيجية والتي بنجاحها تتجح الخطوات الاستراتيجية اللاحقة . يعرف محيط المؤسسة بكونه مجموعة العناصر الخارجية التي لها تأثير مباشر عليها، وهو يتركب من بيئتين متداخلتين هما المحيط الكلي والمحيط الجزئي، حيث لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والحياة في معزل عنهما لأنها تستمد طاقتها من التغذية والتغذية المرتدة للتبادلات بينهما، في حلقة مغلقة تقدم فيها المؤسسة حاجاته وتأخذ منه مستلزماتها.



الشكل 11: تفاعلات المؤسسة والمحيط

المصدر:

Jean –Paul thommer : "Introduction à la gestion d'entreprise" 5^{ème} édition versus verlag 2011. 1^{er} partie p5

إن تفاعلات المؤسسة مع المحيط الخارجي يؤدي بها بالضرورة لأن تكون إحدى المؤسسات التالية:

- مؤسسة تنظر للأحداث المحيطة بها .
- مؤسسة تحاول فهم الأحداث المحيطة بها .
- مؤسسة تصنع الأحداث المحيطة بها.

حيث يختلف المحيط ودرجة استقرار حسب نوع المؤسسات المكونة له ونوع النشاط الذي يمارسه فيه، ففي مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكنولوجيات الدقيقة مثلا تخضع كفاءة المؤسسة لمدى معرفتها بالمحيط ومدى أسبقيتها في استخدام التطورات المحتملة في هذا المجال نظرا لتميزه بسرعة التطور وكثافة الابتكار.

يعتبر المحيط الكلي البيئة العامة التي تتدرج ضمنها المعايير السوسولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتقنية وغيرها، وتتخلص عناصره المفتاحية التي لها دخل مباشر في نشاط المؤسسة في:

- العنصر الديمغرافي: ويتكون من هيكل الأعمار والجنس والإسقاطات المستقبلية لهم السن والسلوك الأخلاقي .
- العنصر الثقافي: ويتكون من المستوى الثقافي والتربوي والحالة المعنوية والقيم وتطوراتها .
- العنصر القانوني: ويتكون من النصوص القانونية والشروط التجارية وشروط الضمان والمحظورات القانونية .
- العنصر التكنولوجي: يتكون من حالة وتطور المعارف والمنتجات الجديدة والابتكارات والإصدارات العالمية للاختراعات.
- أما فيما يخص المحيط الجزئي، فهو يعتبر البيئة الأساسية المباشرة للمؤسسة لأنه يضم المتعاملين المباشرين في نشاطها الاقتصادي وهم: الزبائن والعملاء الشركاء والمتعاونين الموردين المنافسين .

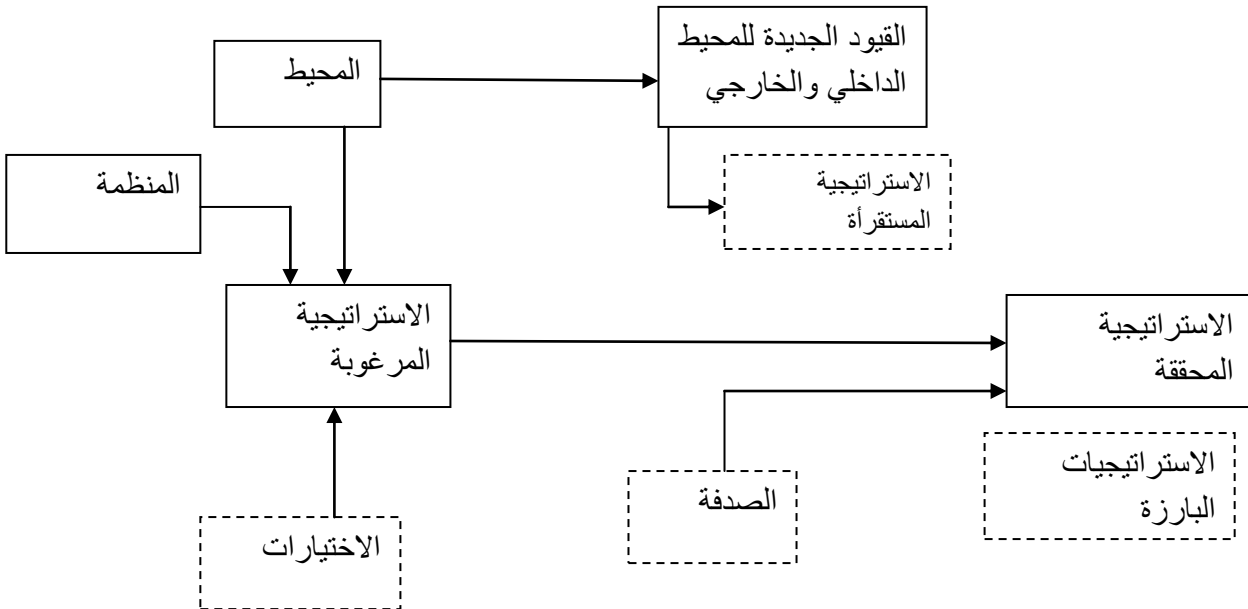
إن التحكم في المحيط المباشر يفرض على المؤسسة إتقان الإحاطة بالمعلومات المرتبطة بمكوناته فعلى سبيل الإشارة فقط فإنه فيما يخص الزبائن والعملاء يجب عليها معرفة:

- عدد الزبائن الحاليين والمحتملين .
 - تحديد رغباتهم ودراسة سلوكهم .
 - تقييم نقاط القوة والقدرة الشرائية لهم .
 - توقع التطورات المحتملة في رغباتهم وسلوكياتهم الشرائية .
 - أما فيما يتعلق بالموردين، فيجب:
 - تحديد أعدادهم .
 - تقييم حجمهم وقوتهم .
 - تقدير ومعرفة المحتكرين منهم للسوق .
 - توقع التطورات المحتملة في عمليات التوريد .
 - أما المنافسين فيجب:
 - تحديد المباشرين منهم (من خلال منتوجاتهم المماثلة لمنتجات المؤسسة والمنافسة لها في السوق) .
 - دراسة الاحتمالات الممكنة لقدراتهم المستقبلية .
 - دراسة إمكانيات الدخول والخروج المرتبطة بالقيود والعراقيل المفروضة من طرف هؤلاء المنافسين في قطاع النشاط.
- وأخيرا على المؤسسة أن تتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للشركاء والمتعاونين معها من أجل تحديد سبل تطوير هذه الشراكة أو تقاؤها إن لم يكن لها لزوم.
- تستعين المؤسسة بالمعلومات المستقاة من دراسة وتحليل المحيط الخارجي لها في صياغة الاستراتيجية وهذا لأنه -أي المحيط- يمارس عليها نشاط يكون إما سلبيا يكبح نموها أو إيجابيا يساعدها في التطور، وبالتالي فهي بدراسته تستخرج الفرص والتهديدات الموجودة فيه كي تتعامل معها من خلال الاستراتيجية الملائمة.
- إن المقصود بالتهديدات تلك التطورات السلبية للمحيط والتي تشكل خطرا على المؤسسة يمكن أن يقضي على حياتها أما الفرص فهي التطورات الإيجابية الآتية والمحتملة والتي يجب على المؤسسة اغتنامها لأنها تساعدها في تحسين وضعيتها.

تقاس الفرصة بدرجة تحقيقها وكذا النتائج المرجوة منها من خلال ما تعطيه من أسبقية للمؤسسة على حساب منافسيها، كما تقاس بدرجة ثبوتها واستمراريتها وأخيرا أهميتها بالنسبة لمحفظه نشاط المؤسسة.

III. 5- أسس التخطيط الاستراتيجي:

من خلال ما ذكرنا من مفاهيم وتعريف يمكننا القول أن الاستراتيجية بضرورتها عند المؤسسة وبناء على عملية التحليل تهدف إلى تحقيق غايات في سياق نظرة مستقبلية غالبا ما تتمحور في النمو والاستمرارية والتطور وتحقيق الأرباح وغيرها ولكن هذه الغايات لا يمكنها بحال من الأحوال أن تتجاوز العملية التنافسية، وبالتالي فإن الاستراتيجية في أولها وآخرها وبأنواعها تروى لتحقيق أهداف لها علاقة بلعبة المنافسة في السوق وبالميزات التي تعطي دفعا للتنافسية المؤسسة، وهذا لا يتسنى إلا بواسطة تخطيط محكم وبتدخل آلية الإدارة الاستراتيجية من خلال مسار متبع وقرارات جزئية صادرة سواء عن المدراء الاستراتيجيين أو عن مبادرات فردية في سياق عمل جماعي يعكس تناغم الكل التنظيمي في التركيز على التفاعلات الخارجية للمحيط وهنا يمكن القول أن الاستراتيجية هي خليط من الاختيار الناجم عن الرغبة بالإضافة إلى الضرورة الملحة الناتجة عن الصدفة. كما هو مبين في الشكل:



الشكل 12: الاستراتيجية نتاج الاختيار والصدفة والضرورة

المصدر:

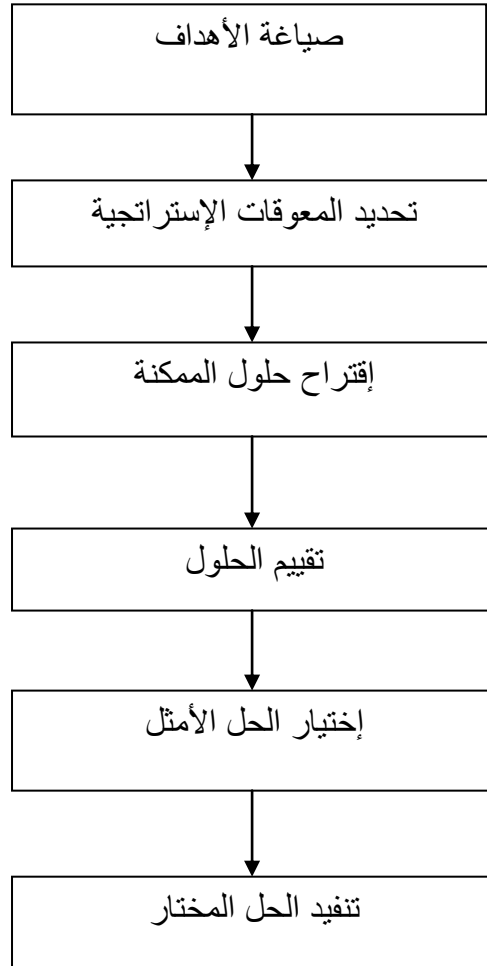
R.Thiétart ;J.Xuereb : op-cit, p37

III. 6- خطوات المسار الاستراتيجي:

إن خصوصية الاستراتيجية، وأهدافها، ومجال نشاطها تجعل من عملية صياغتها وتنفيذها وإنجاحها عملية معقدة وهي بذات الوقت تحمل في طياتها عدة مخاطر تتعلق بمدى واقعية الأهداف المسطرة وقابلية تحقيقها، لاسيما وأنها مرتبطة بالمستقبل وبعملية المنافسة. من أجل ذلك، يرى فقهاء المجال الاستراتيجي أن وضوح الرؤية ودقة التخطيط عاملان أساسيان لإنجاحها، تليها بعد ذلك التنفيذ والرقابة.

وراح البعض منهم يقترح نماذج مختلفة تهدف لتسطير مسار العمل الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية كما يسميها الكثير، والتي من أشهرها نموذج LCAG الذي يكتسي أهمية بالغة بكونه نموذج عملي يبسط الآلية الاستراتيجية من جهة اختيار الأهداف والحلول

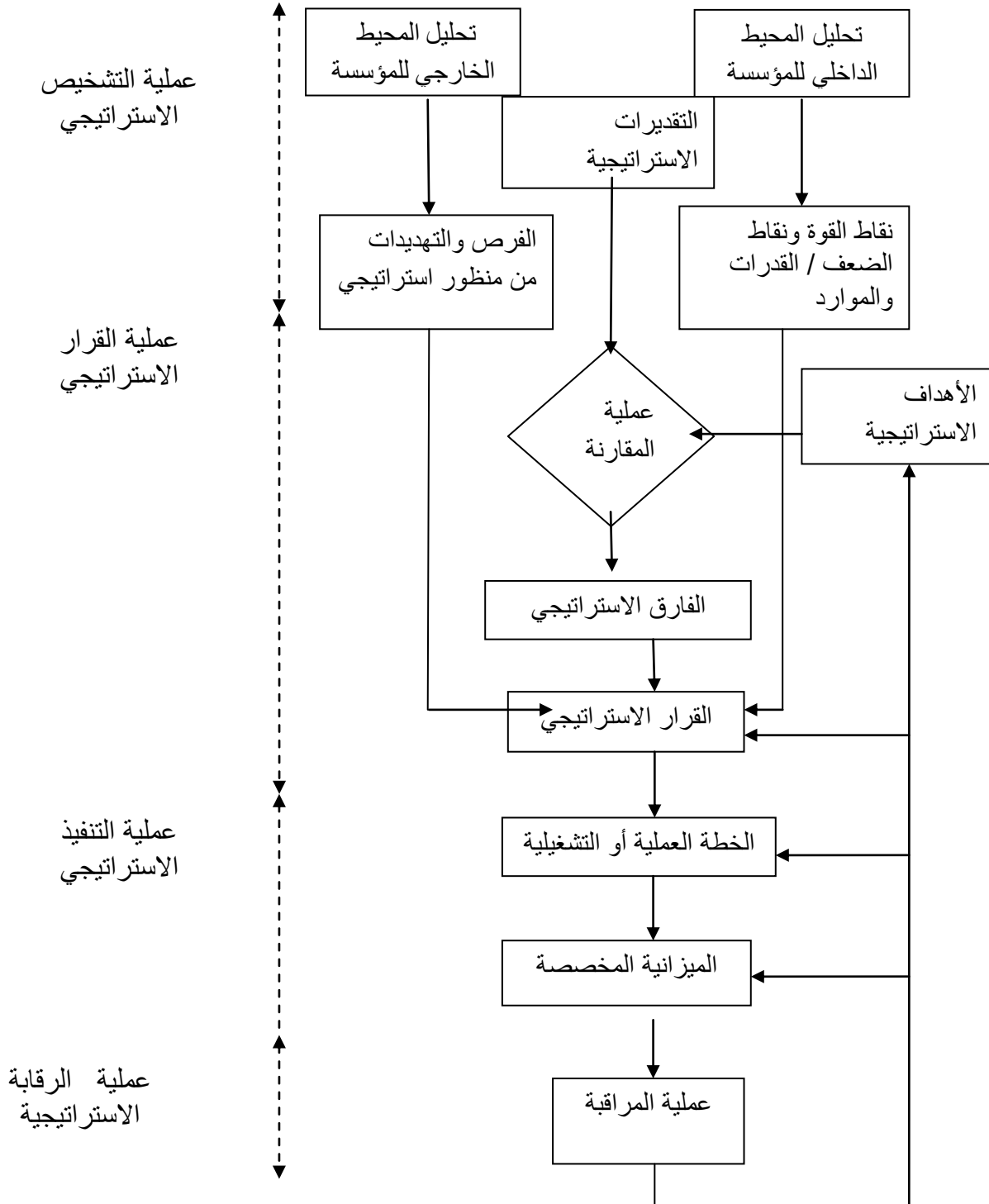
المناسبة لها:



الشكل 13: مبادئ نموذج LCAG
المصدر:

"Management stratégique et organisation"; Jean-pierre helfer, Michel Kalika, Jacques orsani. 7eme édition Vuibert2008 p28.

وحسب نفس المبادئ تتقرر آلية العمل الاستراتيجي كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل 14: خطوات المسار الاستراتيجي

المصدر:

Idem p34

ترتكز هذه العملية على مراحل متتابعة ومنسجمة تتمثل وفق المخطط السابق في:

III. 1.6 - عملية التشخيص:

وفيها نقوم بتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يهدف هذا التحليل إلى فهم ومعرفة التوجهات الكبرى له و متغيراته التي تؤثر على المؤسسات الناشطة فيه، حيث تصنف هذه المتغيرات إلى فئة إيجابية التأثير على المؤسسة هي الفرص المتاحة والتي يجب اغتنامها، وفئة تأثر سلبا على المؤسسة وتتمثل في كل ما يهددها تهديدا مباشرا أو غير مباشر. نقوم في عملية التشخيص أيضا بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة، أين تتم دراسة الخصائص الاستراتيجية كالأهداف المسطرة والقدرات المتوفرة، والاختيارات المحددة فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات المخصصة لها، وما يرافق ذلك من موارد بشرية وقيم هيكلية وغيرها، ويساعد هذا في استخراج نقاط قوة المؤسسة الكامنة في قدراتها ونقاط الضعف الناجمة عن النقائص التي تميزها.

III. 2.6 - الفارق الاستراتيجي:

يمثل هذا الفارق درجة الانحراف بين التقديرات الاستراتيجية و الأهداف الاستراتيجية بعد عملية المقارنة المبنية على المرحلة الأولى، و تمثل هذه التقديرات عملية الاستقرار المستخرجة من معطيات ماضية معكوسة على المستقبل، بينما تمثل الأهداف ما تصبوا المؤسسة لتحقيقه. ويجدر الذكر هنا أن الأهداف والتقديرات يجب أن تكون متجانسة كأن يتطرق موضوعها مثلا لرقم الأعمال أو الحصة السوقية أو معدلات الربحية وغير ذلك من المواضيع الاستراتيجية التي يحددها فريق الإدارة.

III. 3.6 - القرار الاستراتيجي:

ويمثل آلية تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يساعد في تغيير مكانة المؤسسة بما يتوافق مع الأهداف، حيث صاغها العالم¹ Huber Simon في مراحل ثلاثة² هي

- البحث عن الاستراتيجيات الممكنة.

- تقييم الاستراتيجيات الممكنة.

¹ - حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978

² - لمزيد من التوضيح يرجى الاطلاع على:

Hubert Alexander Simon "Theories of decision, Making in Economics and Behavioral Science" (1959)
American Economic Review, 49 n°1, pp253-283

- اختيار الاستراتيجيات المثلى.

III. 4.6 - الخطة العملية :

وهي تفسير للاستراتيجية من خلال جعلها قابلة للتحقيق، وهذا بعد تجزئتها إلى مخططات أعمال تمس كل وظائف المؤسسة والتنسيق بينها.

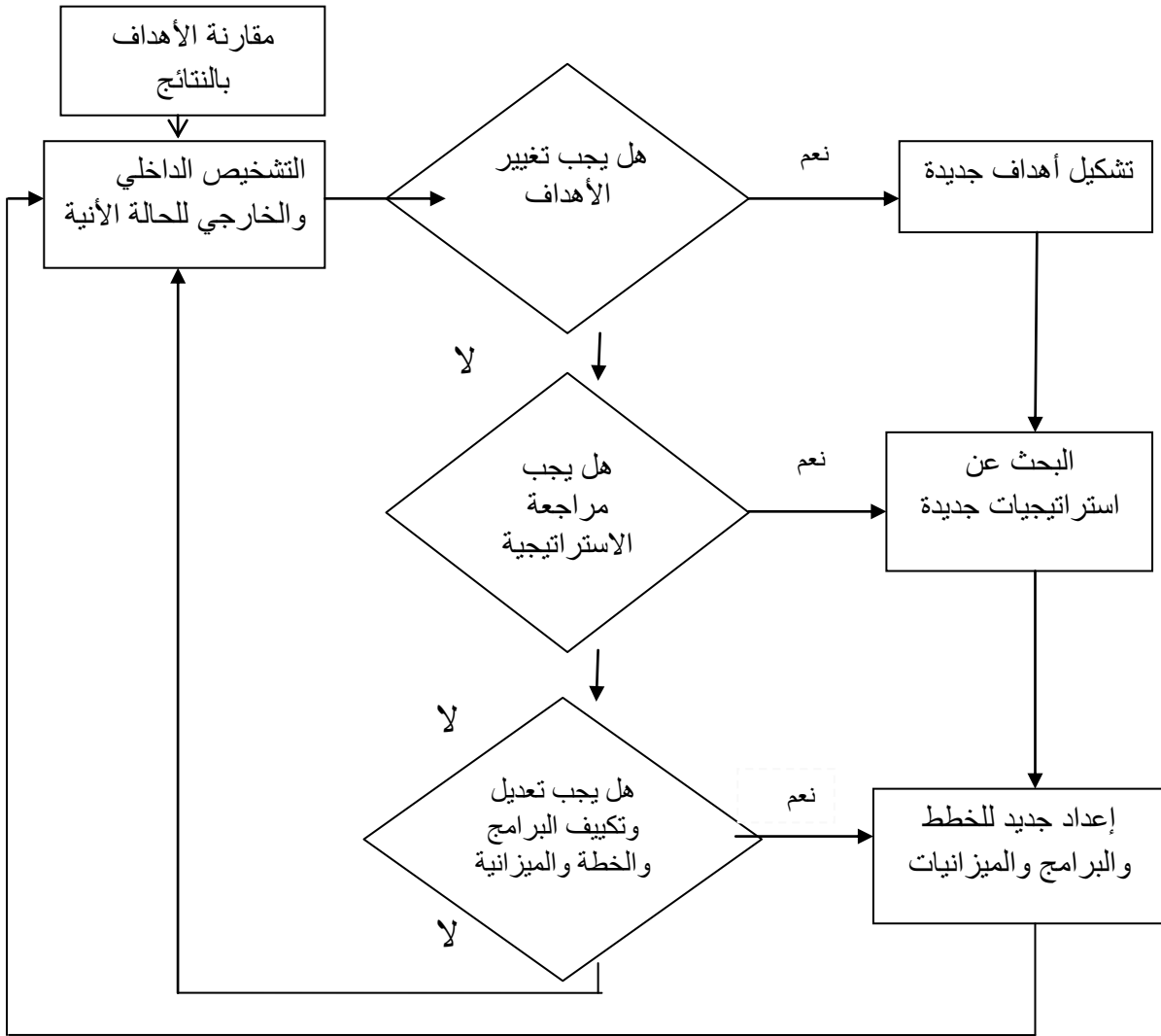
III. 5.6 - الميزانية:

بعد تجزئة الاستراتيجية الملائمة إلى خطط عملية، تأتي ضرورة تخصيص الموارد المالية لتنفيذ هذه الخطط حيث تحتاج كل وظيفة على حدى إلى مواردها الخاصة لتحقيق الأهداف الجزئية، فوظيفة التسويق لها أهدافها ووظيفة الإنتاج لها أهدافها ووظيفة الموارد البشرية كذلك وغيرها...

III. 6.6 - عملية الرقابة:

تعتبر عملية المراقبة آخر خطوات الآلية الاستراتيجية، وهي عملية مستمرة ودورية تتدخل فيها جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من أجل ضمان السير الحسن للخطط المسطرة، حيث تقسم مسؤوليات هذه العملية في أجزاء حسب التخصص فيراقب قسم التسويق الخطط التسويقية ويراقب قسم الإنتاج الخطط الإنتاجية وغيرها...، بينما تقوم الإدارة العليا بمهمة التنسيق والربط وضمان احترام الأهداف و المواقيت.

تتمحور عملية الرقابة في مقارنة الأهداف المسطرة نظريا بالنتائج المحققة على الميدان ويترتب عن ذلك قرارات جديدة و/أو الاستمرار في تطبيق السابقة منها، كما يبينه الشكل التالي:



الشكل 15: الرقابة الاستراتيجية

المصدر:

Management stratégique et organisation, op.cit. p40

IV. الاستراتيجيات التنافسية:

تختلف الاستراتيجية في المؤسسة باختلاف مستويات التخطيط واتخاذ القرار، حيث يميز المتخصصين والخبراء في هذا المجال بين ثلاث مستويات مختلفة هي:

- استراتيجية المؤسسة.

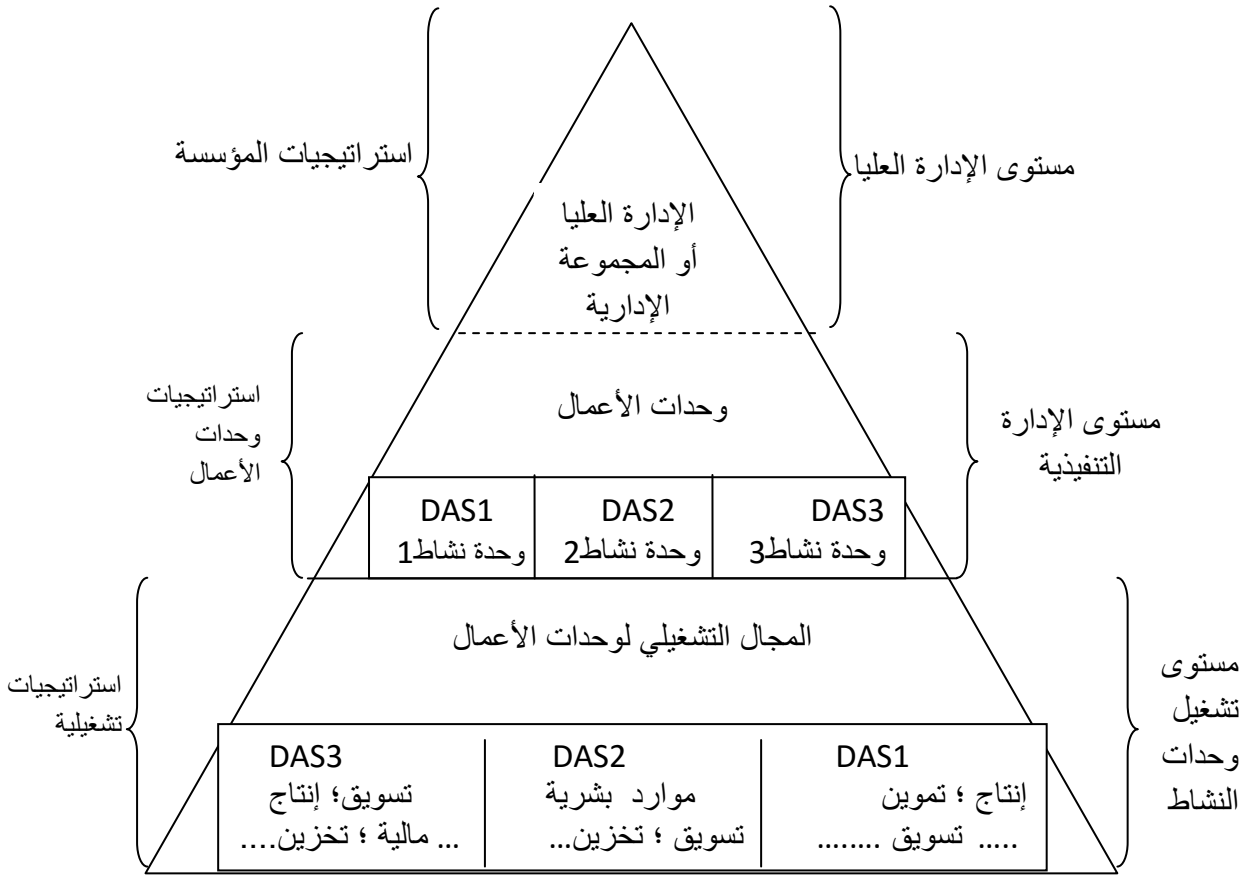
- استراتيجية مجال النشاط وتسمى أيضا وحدة الأعمال.

- الاستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية.

وإذا كانت الاستراتيجية في جميع الأحوال تستهدف المنافسة فإن الفرق بين هذه الاستراتيجيات ملحوظ.

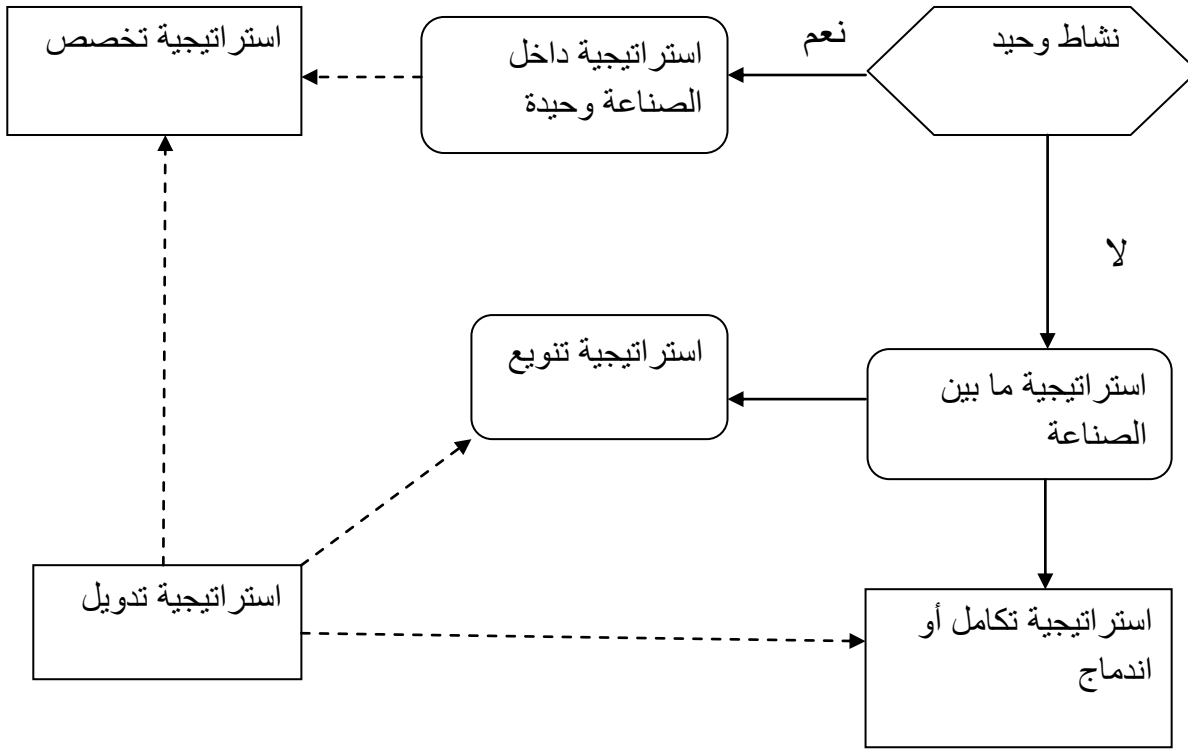
فاستراتيجية المؤسسة مثلا مرتبطة بالقرارات المصيرية التي لها علاقة بصورة وتخصص ومصير المؤسسة، حيث تعكس النظرة الشاملة والحدود المسطرة لها بما يتوافق وتحقيق النمو والمردودية والاستمرار، من خلال تحديد وصياغة ما يناسب القيمة المضافة الملائمة لأنشطتها.

ويتطلب الأمر القيام بخيارات تتعلق بالتغطية الجغرافية وتنوع العروض وتوزيع الموارد بين الأنشطة أو وحدات الأعمال وكيفية القيام بذلك ولا يكون ذلك إلا وفق المدى البعيد . ترتبط هذه الاستراتيجية نظرا لشموليتها بأعلى الهرم الإداري للمؤسسة، أي قمة اتخاذ القرار كما هو موضح في الشكل:



الشكل 16: مستويات التخطيط الاستراتيجي من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة الذكر.

تتنوع استراتيجية المؤسسة وتختلف باختلاف حالة أنشطتها، حيث يمكن جمعها كما يلي:



الشكل 17: التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة

Management stratégique et organisation op.cit. p 196

إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاع واحد أو صناعة وحيدة فهذا يعني أن لديها نشاط واحد وبالتالي عليها إتباع استراتيجية التخصص، وهذا يعني أيضا تركيز كل مجهودات المؤسسة وقدراتها فيما تحسن صناعته من منتج (Le savoir faire) من خلال تفعيل الثلاثية: تكنولوجيا - منتج - سوق.

أما إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاعات صناعية مختلفة فهذا يعني أن لديها عدة أنشطة، وعليه يجب عليها إتباع استراتيجية الصناعات المتعددة التي تنقسم إلى قسمين هما: استراتيجية التنوع بشقيه التنوع المركز، ويعني تنوع المنتجات داخل مجال التخصص، ومثال ذلك شركة Texas instrument التي حافظت على تخصصها في الإلكترونيك ولكن منتجاتها تنوعت من صناعة الآلة الحاسبة إلى صناعة الساعات¹ (CASIO)، والتنوع المكتمل، وهو تنوع منتجات متباينة وغير مترابطة من حيث التخصص كأن

¹ - استراتيجية المؤسسة للأستاذ بوهزة محمد، أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة فرحات عباس - سطيف الرابط :-univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre6.html

تستثمر مؤسسة في قطاعات مختلفة، مثال: شركة Bouygues الفرنسية وتفرعها إلى مؤسسات تنشط في قطاعات متباينة هي:

TF1 : مؤسسة تلفزيونية تنشط في المجال الإعلامي.

Bouygues construction: مؤسسة متخصصة في مجال الإشغال العمومية.

Bouygues immobilier: مؤسسة متخصصة في مجال الترقية العقارية.

Colas Routes: شركة متخصصة في صيانة البنية التحتية للنقل والمرافق الترفيه.

Bouygues Téléphonie: مؤسسة متخصصة في خدمات الهاتف النقال.

أما القسم الثاني من استراتيجية الصناعة المتعددة هي استراتيجية التكامل، والتي بدورها تنقسم إلى:

- استراتيجية التكامل الأفقي: وهذا حين تتجه المؤسسة إلى الاستحواذ على مؤسسات أخرى مشابهة لها في الإنتاج والخدمات عن طريق الشراء أو الاندماج وبالتالي تزيد حصتها السوقية وحجم مبيعاتها وأرباحها.

- استراتيجية التكامل العمودي: التي تهدف إلى التوسع والسيطرة على الشركات الموردة ويسمى هذا بالتكامل العمودي نحو الخلف، أو السيطرة على قنوات التوزيع ومنافذ الوصول إلى المستهلك وذلك باستحواذ على مؤسسات التوزيع ويسمى هذا بالتكامل العمودي نحو الأمام. أخيرا إذا كانت المؤسسة عدة أنشطة ذات توجه عالمي فإنها بالضرورة ستتباع استراتيجية التدويل أو العولمة من خلال عمليات التصدير المباشر أو تدويل المنتج.

إن هذه الاستراتيجيات المرتبطة بالمستوى الشمولي للمؤسسة، والتي ذكرناها إشارة فقط بسبب عدم اتساع المجال للتفصيل فيها، محسوبة على عملية النمو وليس على عملية المنافسة وفق ما يرى خبراء المجال، وهذا على الرغم من تعاملها مع المنافسة.

أما الاستراتيجيات المحسوبة على عملية التنافس أو بالأحرى الاستراتيجيات التنافسية فهي مقترنة بمجال النشاط أو وحدة الأعمال.

تعد وحدة الأعمال بمثابة الحلقة الأساسية في التعامل مع المنافسة، وتقرر الاستراتيجيات المنسوبة لها وفق المدى المتوسط من الزمن في المستوى الثاني من مستويات التخطيط في المؤسسة وهو المستوى الإدارة التنفيذية.

تنسب الاستراتيجيات التنافسية إلى هذا المستوى لأنه مسؤول عن:

- تحديد المنتجات والخدمات الملائمة للأسواق المناسبة: ثنائية (منتج/سوق).
- استخراج وتطوير الميزة التنافسية وكيفية استخدامها.

تمثل وحدة الأعمال نظام جزئي تابع لنظام كلي في المؤسسة، أو يمكن القول أنها جزء من عدة أجزاء مكونة للمؤسسة الأم، حيث يتميز هذا الجزء بنوع من الحرية والمسؤولية في إنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وخدمة مجموعة معينة من الزبائن وكذا التعامل مع نوع محدد من المنافسين.¹

تتميز وحدة الأعمال الاستراتيجية بتجانس أنشطتها ويترتب عن هذا خيارات استراتيجية موحدة. ولا يفوتنا هنا أن نؤكد على أن مفهوم الميزة التنافسية في هذا المستوى من التخطيط واختيار الاستراتيجيات يلعب دورا قويا وأساسيا وهو ما أكد عليه الخبير المرجع مايكل بورتر الذي حصر خيارات المناورات التنافسية في ثلاث استراتيجيات هي:

- استراتيجية السيطرة من خلال خفض التكاليف.
- استراتيجية السيطرة من خلال التميز.
- استراتيجية التركيز على قطاع مخصص.

و نظرا لأهمية الموضوع في عملنا، نذكر أننا خصصنا المبحث الأخير من هذا الفصل للتفصيل فيه.

		تكاليف منخفضة	قيمة مرتفعة
شريحة عريضة من السوق مجال التنافس	{	1- استراتيجية خفض التكاليف	2- استراتيجية التمييز
		3- استراتيجية التركيز ↓ من خلال حفظ التكاليف	3- استراتيجية التمييز ↓ من خلال التمييز
شريحة ضيقة من السوق	{		

الشكل 18 : الاستراتيجيات الأساسية المنبثقة من الميزة التنافسية المصدر:

Choix stratégiques et concurrences ; Michael porter ; Traduction Philippe de lavergue édition Economica 1990 P42

¹ - مثال ذلك شركة أوراسكوم المصرية والتي تضم مجموعة من وحدات الأعمال هي: Orascom Telecom Holding OTH المتخصصة في الهواتف وتكنولوجيا الإعلام، و Orascom construction industries OCI المتخصصة في أعمال البناء و OHD Orascom Hotels and Development المتخصصة في السياحة والفندقة و Orascom Training and Technologie OTT المتخصصة في التدريب والاستشارة التقنية؛ كما يمكن للمؤسسة أن لاتحوز إلا على وحدة أعمال استراتيجية واحدة فقط تكون هي المؤسسة الأم كما في حالة النشاط الوحيد الذي يميز بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آخر المستويات التي لها يد في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة هو المستوى التشغيلي أو الوظيفي لوحدات الأعمال، وهذا لا يقل أهمية عن المستويين السابقين، فأفضل الاستراتيجيات الممكنة لا تكون ذات فعالية الا من خلال مجموعة الاستراتيجيات الوظيفية التي تهدف لوضع الخطط العملية لتحقيق الأهداف.

من خلال التسمية نستخلص أن المستوى التشغيلي لوحدة الأعمال يتكون من الوظائف العملية الأساسية لنشاط المؤسسة الضروري لصناعة القيمة وأهمها:

- وظيفة الإنتاج.
- وظيفة البحث والتطوير.
- وظيفة الموارد البشرية.
- وظيفة الدعم اللوجستي.
- وبقية الوظائف المكملة ذات الأهمية.

وكما ذكرنا، فإن هذه الوظائف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، التي لا يخفى أنها جميعا تخدم الهدف الأهم وهو التغلب على المنافسة، وبالتالي فإن كل استراتيجيات المستوى التشغيلي تصب في خانة الاستراتيجية التسويقية لأنها المسؤولة عن التعامل مع المنافسة. بناء على هذا، فإن الاستراتيجيات التسويقية التنافسية يمكن تصنيفها في خانة الاستراتيجيات الميدانية المترجمة للتوجيهات التنافسية لمجال الأعمال DAS.

ترتكز الاستراتيجيات التنافسية التسويقية على خطط عملية مرتبطة بالمزيج التسويقي، و تهدف للسيطرة على السوق، وعليه يمكن حصر الاستراتيجيات التنافسية الموافقة لهذا المفهوم في أربع استراتيجيات هي:¹

IV. 1- استراتيجيات الرائد:

والرائد هو المؤسسة المهيمنة على السوق بسيطرتها على أكبر حصة سوقية ممكنة، ويعكس هذا قدرتها في التفوق على المنافسين من خلال تقديم عروض مميزة بالجودة أو بسعر تنافسي أو بهما معا.

¹- Jacques poullaille : "Comment l'organisation veut-elle être perçue par les consommateurs : Comme un leader, un serveur, un challenger ou un spécialiste" ; Revue Internationale de Gestion vol 34 N°4 Edition Gestion HEC Montréal 2010 P82-86

- Yvan Valsecchi ; cours complet de Marketing 4eme Edition las cresentinas ; 2013 P158-163

للحفاظ على مكانتها تستغل المؤسسة الرائدة تفوقها وقدرتها من أجل منع الآخرين من اللحاق بها وذلك باستعمال استراتيجية هجومية تهدف لإشغال حرب الأسعار، وهذا من خلال خفض أسعار منتوجاتها؛ أو استراتيجية دفاعية تهدف لزيادة الطلب الأساسي على منتوجاتها من خلال السعي لإيجاد مستعملين جدد، أو تعزيز ودعم استثمارات جديدة للمنتوج وكل هذا من خلال توظيف خطط عملية لعمليات الترويج والتوزيع والمنتوج.

كما يمكن للمؤسسة أيضا أن تستعمل استراتيجية دفاعية تهدف لاحتواء خطط المنافسين وذلك عن طريق الإبداع والابتكار.

IV. 2- استراتيجية المتحدي:

والمتحدي هو المؤسسة المنافسة للمؤسسة الرائدة في السوق حيث تحتل المرتبة المالية لها في سباق التنافس بحيازتها حصة سوقية معتبرة، وهي عادة ما تشكل خطرا تنافسيا محدقا لها، لأنها عادة ما تستعمل سياسة القياس (benchmarking) واستراتيجية الاستعداد التي تحاول بها محاكاة مستوى نجاح المؤسسة الرائدة.

تستخدم المؤسسة المتحدية استراتيجيات هجومية تستهدف بها المؤسسة الرائدة بغية تجاوزها في السيطرة على الحصة السوقية وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أ. **استراتيجية الهجوم المباشر:** وتهدف إلى الاعتراض للرائد من خلال عرض منتجات مماثلة لمنتجاته في الجودة ولكن بأسعار منخفضة عن أسعاره.

إن هذه الاستراتيجية وخطورتها، لا تستعمل إلا بعد التحقق من ضعف الصحة المالية للرائد والتأكد من عدم قدرته على الرد المباشر باستعمال حرب الأسعار.

ب. **استراتيجية المواجهة الجانبية:** وتهدف للحفاظ على الحصة السوقية وعدم السماح للرائد بالاستحواذ على أجزاء منها وهذا من خلال:

ج. **الهجوم من الجانب:** بأن يبحث المتحدي عن الخلل والأخطاء والنقائص الموجودة في منتجات الرائد والمسببة لعدم الرضى عند الزبون وأن يعمل على توفير نفس المنتجات أو مماثلة لها بالشكل الذي يرضي الزبون ويرغب فيه.

د. **تطويق الرائد:** من خلال مهاجمته من عدة جهات في نفس الوقت باستعمال المزيج التسويقي.

هـ. **الابتعاد عن الرائد:** باختيار سياسة اللامواجهة وهذا من خلال التركيز على القطاعات السوقية التي لا يتواجد فيها الرائد أو تلك التي يهملها.

IV. 3- استراتيجية المتبع:

والمتبع هو المؤسسة التي تتبع المؤسسة الرائدة في جميع تصرفاتها، حيث تملك هذه المؤسسة حصة سوقية متواضعة تحاول الحفاظ عليها، وبالتالي فهي تضع نصب أعينها هدف التعايش السلمي الذي يسمح لها بتحقيق الأرباح عن طريق رفع الهوامش الوحودية وليس الحصة السوقية، وعليه فإن المؤسسة المتبعة لا تهدف لزيادة حصتها السوقية.

تستعمل هذه المؤسسة استراتيجية التقليد الإبداعي بأن تقلد المؤسسة الرائدة في قراراتها التكتيكية المرتبطة بسياسيات التسعير والترويج والمنتج والتوزيع، فتكون بذلك قد وفرت على نفسها عناء الجهد في البحث والتطوير وغير ذلك من المجهودات المكلفة ماديا مما يعود عليها بفائدة.

إن نجاح استراتيجية التقليد تستوجب على المؤسسة العمل على ضمان وفاء الزبون، ولا يتسنى هذا إلا من خلال المحاكاة النوعية إضافة إلى الخدمة الجيدة.

IV. 4- استراتيجية المتخصص:

المتخصص هو المؤسسة التي تستهدف جزء صغير أو قطاع محدد من السوق وفق معايير مسبقة.

تقوم المؤسسة المتخصصة بتلبية رغبات زبائن معينين بتوفير منتجات وخدمات خاصة ومعينة تتوافق وقدراتها الإنتاجية (المهارة والخبرة).

تتطلب استراتيجية المتخصص حتى تحقق المردودية المرجوة والاستمرارية، توفّر قطاع بمواصفات أقلها:

- حجم ملائم وقدرة شرائية معتبرة.
 - معدل نمو لائق.
 - قابلية الدفاع في حالة الاستهداف من طرف المنافسين كأن يتطلب العمل فيه توفر خبرة خاصة أو دقيقة مثلا.
 - وأن يكون هذا القطاع مهما من طرف المؤسسات المنافسة.
- أخيرا تعتبر هذه الاستراتيجية خطرة إلى حد ما، وهذا لأنها تكون ذات مردودية في المدى القصير بسبب تهديد دخول منافسين جدد وبالتالي يجب على المؤسسة التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات أن تعدد من قطاعات تخصصها حتى تتفادى خطر الزوال.

المبحث الثالث:

الميزة التنافسية للمؤسسة؛ مبادئها، أهميتها، وأسس بنائها:

I. نظرية الميزة التنافسية:

عند تطرقنا إلى هذه النظرية في المبحث الأول من هذا الفصل، حين حديثنا عن التطورات الفكرية المتصلة ببروز مفهوم التنافسية منذ الإسهامات الأولى لأدم سميث ودافيد ريكاردوا، كنا قد أشرنا إلى أن الكثير من المحللين ينسبوننا إلى مايكل بورتر، الذي يعتبر مرجعا في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وبأنه من خلالها حاول وضع الآليات التي تستطيع بها المؤسسة تحديد معالم الاستراتيجية المناسبة لمجابهة التفاعلات التنافسية في السوق، واحتواءها بواسطة الميزة التي تعطيها الأفضلية الملائمة عن بقية المنافسين.

وفي هذا المبحث، سنحاول التعمق أكثر من أجل الإحاطة بفكرة الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه في تحقيق الأفضلية ثم كيفية بناءها والحفاظ عليها من خلال عملية الاستدامة وهذا بعد التعرض للمعالم الكبرى لنظرية الميزة التنافسية وشرحها.

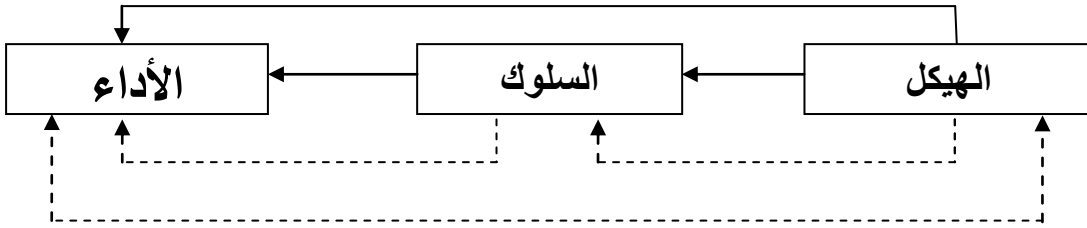
بداية يمكن القول أن أسس نظرية بورتر تبلورت حول فكرة كون المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المكملة لبعضها، وراح يقسمها إلى تسعة أنشطة (وظائف) استراتيجية، خمسة منها أطلق عليها تسمية الأنشطة الأولية أو الأساسية هي: وظيفة الدعم اللوجستي الموافقة للمدخلات (التموين) ثم وظيفة الإنتاج فوظيفة الدعم اللوجستي الموافقة للمخرجات (النقل والتخزين) ثم وظيفة التسويق والبيع وانتهاء بوظيفة خدمات ما بعد البيع.

والأربعة المتبقية تتمثل فيما يسمى بالأنشطة الداعمة وهي: البنية التحتية للمؤسسة وما يرافقها من وظيفة الهيكل، وظيفة إدارة الموارد البشرية، وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الشراء .

من خلال هذا التقسيم، شكل بورتر ما سماه بسلسلة القيم، وهي السلسلة المسؤولة عن صناعة هامش القيمة المضافة، موضحا أن أهمية أي نشاط من هذه الأنشطة مقارنة بالبقية مرتبطة بمجال نشاط المؤسسة أو القطاع الذي تنتمي إليه كما أن هذه الأنشطة يمكن تجزئتها وفق الحاجة.

حسب بورتر، فإن الاختيار الأمثل لسلسلة القيم يمكن المؤسسة من تجاوز المنافسة والتغلب عليها، وله في هذا داعم آخر هو عامل هيكل القطاع وكيفية التعامل فيه، حيث وفقا لنموذج S.C.P¹ (الهيكل - السلوك - الأداء) الذي يرى أن سلوك المؤسسة مرتبط بعلاقة سببية بكل من هيكل السوق وأدائها الفعال² حدد بورتر خمس قوى أساسية، كما سلف الذكر في المبحث الأول؛ متحكمة في القطاع ومسؤولة عن التجاذبات المرتبطة فيه باقتسام القيمة أو الفائدة وهي:

- كثافة المنافسة .
- القوة التفاوضية للزبائن .
- القوة التفاوضية للموردين .
- تهديد الدخلاء الجدد .
- تهديد سلع الإحلال .



الشكل 19: نموذج الهيكل السلوك الأداء

المصدر

من اعداد الباحث بالاعتماد على:

<https://strategicthinker.wordpress.com/scp-model>

من خلال سلسلة القيم التي تلعب دورا جوهريا في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة ومن خلال القوى الخمس المشاكلة لقطاع النشاط والتي بدورها الأساسي تشكل مجالا لتحليل

¹يعتبر هذا النموذج من أساسيات الاقتصاد الصناعي، ومفاده أن هيكل السوق أو قطاع النشاط يؤثر في السلوك المنظمة مما يؤثر في أدائها؛ أول من تطرق لهذا النموذج هو الاقتصادي الأمريكي Edward Mason 1899-1929؛ ثم الاقتصادي الأمريكي Joe Bain 1912-1991؛ وأخيرا F.M Scherer 1970 الذي أحدث تغييرات في الشكل والمضمون.

²Jean Bernard et André Torre : « l'énigme du chaînon manquant, ou l'absence des stratégies dans les vérifications empiriques du paradigme S.C.P revue d'économie industrielle série études empiriques vol 57.1991 p94

المحيط الخارجي لها، يرى بورتر أن للمؤسسة ثلاثة أنواع أو لنقل ثلاث استراتيجيات عامة تستطيع الاستعانة بها في عملية التنافس تم ذكرها سابقا وهي:

- استراتيجية خفض التكاليف.
- استراتيجية التميز .
- استراتيجية التركيز .

حيث بالعمل على تحقيق إحدى هذه الاستراتيجيات بما أن العمل على تحقيقها جميعا يحمل حسب بورتر في طياته مخاطر كبيرة تستطيع المؤسسة أن تحقق لنفسها ميزة تنفرد بها عن الآخرين وتمكنها من اعتلاء الريادة في السوق بتسجيل حصص مرتفعة وإقبال عند المستهلك.

I. 1- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا من الاجتهادات الفردية والأبحاث الميدانية والتجاذبات والانتقادات بين مدارس فكرية مختلفة، لا شيء إلا لأهمية الموضوع وحيوته القسوى فيما يرتبط بمصير المؤسسة، فالمؤسسة تسعى للبقاء في السوق والاستمرار في مجال أعمالها إلى أطول فترة زمنية ممكنة، وهي في هذا المسعى تصادف مخاطر ناجمة عن المنافسة الشديدة التي يمكن أن تقضي على وجودها.

يأتي دور الميزة التنافسية كعامل أساسي من العوامل التي تمكن المؤسسة من مواجهة هذه المخاطر، وفيها تكلم الكثير من المفكرين والكتاب والفقهاء الاقتصاديين لعل أولهم كان حسب الأستاذ ثامر البكري¹ الباحث المعروف بمنظر التسويق الحديث Wroe Anderson (1965) حين عرفها على أنها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم² إلا أن الفكرة وبعد اجتهادات حثيثة تطورت وازدهرت على يد البروفيسور Michael porter الذي أصبح

فيها مرجعا بعد كتابه الشهير "الميزة التنافسية" 1985L'Avantage concurrentiel

¹- ثامر البكري - خالد بني حمدان : الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة ' محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة : الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - العدد 9-2013 ص6.

²Gould Marie : sustainable competitive advantage : Research starters Business 2014 .

إن الأفكار المدرجة في كتاب الميزة التنافسية تعتبر من الأعمال المؤسّسة في بناء الفكر الاستراتيجي المعاصر فقد جاء الكتاب حسب ما ذكر صاحبه في المقدمة متمما للكتاب الذي سبقه والذي كان بعنوان "الاختيارات الاستراتيجية والمنافسة"¹

« choix stratégiques et concurrence » حيث عالج هذا الأخير قطاع الصناعة من منظور اقتصادي كلي، بينما ركز كتاب الميزة على المؤسسة محاولا بذلك إعداد نظرية تعالج الطرق التي تساعدها في حيازة الأفضلية التنافسية والحفاظ عليها من خلال جسر يجمع بين إعداد الاستراتيجية وتنفيذها² مستخدما مفاهيم مفسرة للاستراتيجيات التنافسية العامة وسلسلة القيم وطرق اختيار المجال التنافسي وغيرها .

ينتمي بورتر في مجموع المدارس الفكرية الحديثة المنظرة للمؤسسة وإدارة أعمالها إلى مدرسة الفكر الاستراتيجي التي تبحث في إشكالية نجاح المؤسسة وتغلبها على مكونات المحيط، وهو فيها ضمن كوكبة من كبار المفكرين والعلماء نذكر منهم على سبيل المثال ، Andrews 1971, christensen (1982) ورواد نموذج خلق الكفاءة المميزة لتجاوز الخصوم، Treacy وwiersema (1995) الذين تبنيوا نموذج القيمة كحل و(1991) Barney القائل بالميزة التنافسية من خلال الموارد والقدرات³.

أما بورتر فهو على رأس مدرسة التوقع (Ecole de positionnement) التي ترى أن الاستراتيجية إنما تهدف إلى ضمان التوقع الجيد ضمن نطاق تنافسي⁴ وأنه لا توجد إلا بعض الاستراتيجيات العامة أو الأساسية يمكنها تلبية خيارات المؤسسة للتوقع في السوق⁵.

إن الميزة التنافسية وفق هذه المدرسة ببساطة تتجسد في كل ما يمكن المؤسسة من تجاوز منافسيها، حيث يعرفها بورتر "بالقيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لزبائنها، بعد التحكم في التكاليف اللازمة لإنتاج هذه القيمة"⁶ في حين أن القيمة تنعكس فيما هو مستعد

¹-Michael E porter, choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, collection gestion -Edition economica 1990

² - Michael porter : l'avantage concurrentiel ; traduit de l'américain par Philippe de l'Auvergne ; inter éditions : 1986 : pp7-8

³ - Paul shrivastava : is strategic management ideological ? ; journal of management 1986 new york university , vol 12 N° 3 pp 363 -377

⁴Maurice saias , Emmanuel Metais : stratégie d'entreprise : Evaluation de la pensée ;Revue Finance – contrôle – stratégie volume 4 N°1 Edition economica mars 2001 pp 183 -213

⁵ - Salem lakhhal, Alain maxtel et diane poulin vers un cadre théorique de l'entreprise ; réseau centre sur les technologies de l'organisation réseau (CENTOR) Faculté des sciences de l'administration université Laval Québec canada pp 8-10.

⁶-Michael porter : l'avantage concurrentiel Op cité p13

لشرائه الزيون من منتج وفق ثمن محدد، وبالطبع تزيد القيمة عندما يكون الثمن أقل ممن عند المنافسين مع تشابه المنتج أو أن يزيد الثمن مقابل ميزة للمنتج غير موجودة في المنتجات المنافسة بحيث تغطي هذه الميزة قيمة أكبر من قيمة الثمن المدفوع مقابلها. وبالتالي تنقسم الميزة إلى نوعين أساسيين هما التكلفة الأقل والتميز. يرى بورتر أيضا أن الميزة التنافسية تحكم نجاح المؤسسة، وهي تفسر الطريقة التي تختار بها هذه الأخيرة الاستراتيجية الأساسية وكيفية تنفيذها وفق ما يتماشى واكتساب الميزة والمحافظة عليها، إلى درجة أن العلاقة بين الميزة والاستراتيجية تشكل قاعدة هذا النجاح، فالكثير من المؤسسات الفاشلة إنما لم تستطع ترجمة التوجهات الكبرى لاستراتيجياتها إلى أنشطة وعمليات تضمن اكتساب الميزة التنافسية .

I. 2- خصائص الميزة التنافسية وأنواعها:

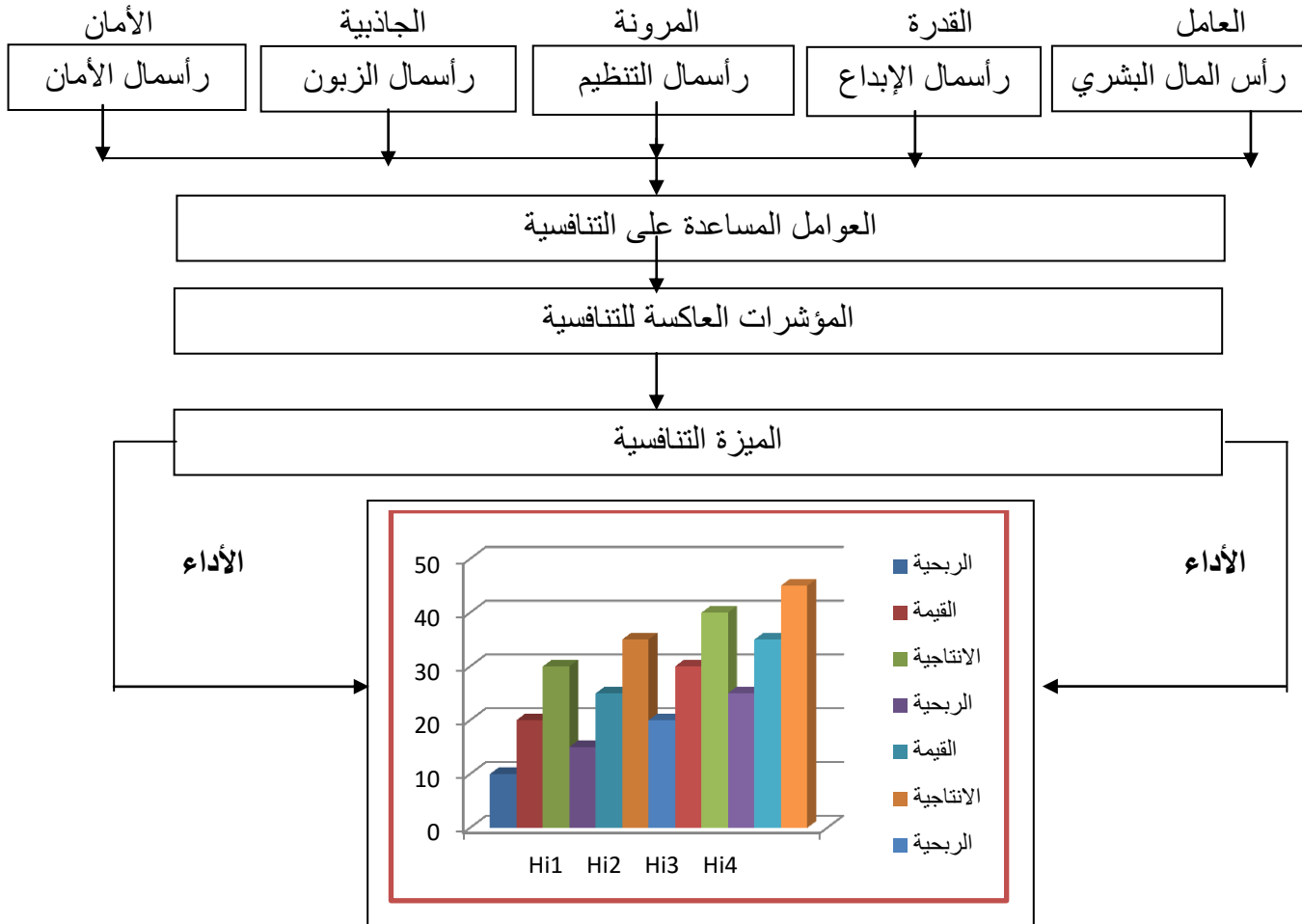
إذا كانت تنافسية المؤسسة تعكس من خلال التعاريف المتنوعة القدرة على تقديم منتجات ذات قيمة أكبر وأفضل مما يقدمه المنافسون، بنفس التكاليف أو بنفس القيمة ولكن بتكاليف أقل، فإن هذه التنافسية وبالمحصلة القدرة التنافسية إنما هي انسجام بين المفاهيم المعنوية والتجسيد المادي، وبالتالي وجب التأكيد كما سبق على عدم حصرها وخصائصها في أدوات قياسها المنعكسة في صور العوائد المالية كالربحية وخفض التكاليف والإنتاجية والجودة وغيرها.

I. 1.2 - خصائص الميزة التنافسية :

إن من خصائص الميزة التنافسية أنها ذات بعدين :

- الأول داخلي، وهذا يعني أنها مستمدة من الموارد الداخلية المخزنة في المؤسسة وهي :
- الرأسمال البشري الذي هو أساس العمل المنتج للقيمة التي تقدم للزيون.
- رأسمال المرونة التنظيمية التي تساعد المؤسسة في التأقلم مع المحيط ومواجهة هزاته وتلبية رغباته .
- رأسمال الزيون الذي يعكس خاصية الجاذبية عند المؤسسة، وقدرتها على تجميع الزبائن حولها.
- وأخيرا رأسمال الأمان الذي يساعد المؤسسة في الحصول على الموارد المالية والقروض.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي الذي يحلل العلاقة بين التنافسية والأداء:



الشكل 20- تحليل العلاقة (تنافسية - أداء)

المصدر:

Facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de de service

Op.cit. p 91 de :

G. BENNETT STEWART, « The Quest for Value»,

Harper Business, 1990. La méthode dite de l'EVA appartient au cabinet

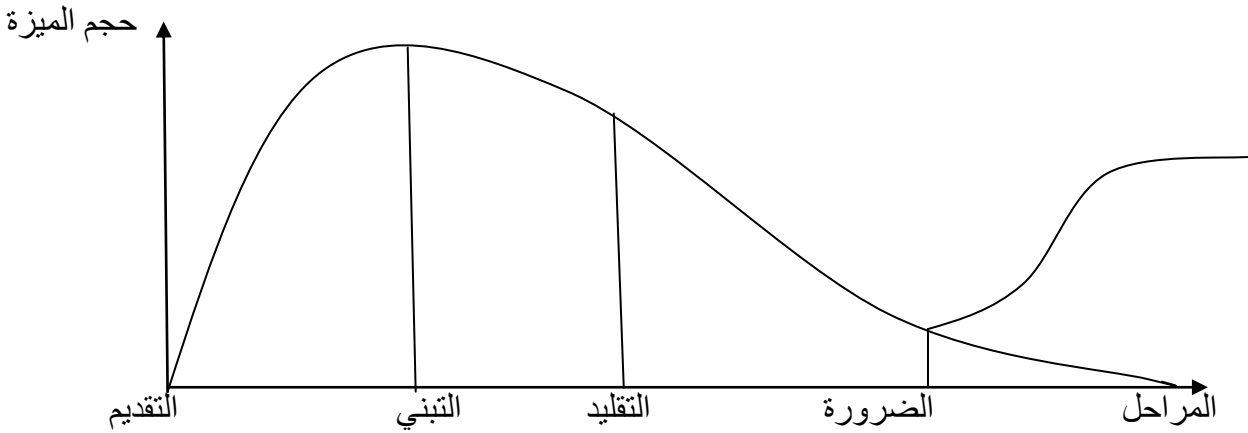
STERN STEWART & Co

- أما البعد الثاني للميزة التنافسية فهو خارجي يستمد قوته من المميزات التي يأخذها المنتج أو العلامة، والتي ترتبط بقيمة هي في نظر المستهلك عالية الكفاءة تقوم بإشباع أقصى درجات الرغبة لديه حيث تكون هذه المميزات¹:

¹-Bernard Fourgues, et Erik lootvoet : « avantage concurrentiel durable ; imitation et ambiguïté causal » revue française de gestion , 2006/6 N°165

-فريدة النوع وبالتالي تحقق أسبقية المؤسسة وتفوقها على الآخرين.
 -عالية المستوى وصعبة التقليد، وبالتالي تمنع الاختراق وتساعد في خلق فجوة زمنية ومالية بين المؤسسة ومنافسيها، الأولى مرتبطة بعملية البحث والتطوير والثانية مرتبطة بمراد هذه العملية من جهة وما تحققة عائدات الاستثمار من جهة أخرى .
 -عدم قابلية الإحلال وهذا يعني أن هذه الميزة لا يمكن تعويضها أو محاكاة قيمتها بميزة مختلفة

من خصائص الميزة أيضا أنها مملوكة للمؤسسة حصريا دون منافسيها، مما يترك إدراكا وأثر إيجابيا لها عند المستهلك وبالنتيجة الحتمية فإن هذه الخاصية تفتح باب الاستهداف من قبل المنافسين ومحاولاتهم انتزاع هذا النجاح منها من خلال تقليدها .
 إن هذا الصراع الحاصل حول الميزة، يجعلها حركية وليست ثابتة، فهي إما مكتسبة أو محتملة آنية أو مستدامة، والثابت فيها هو تغييرها المستمر .
 هذه المفارقة تفرض على المؤسسة البقاء في حالة التأهب القصوى من أجل الاستغلال الأمثل لميزاتها التنافسية حتى تحافظ عليها وتطيل دورة حياتها.



الشكل 21- دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل مرجع سابق ص 86

من خصائص الميزة أيضا أنها مؤقتة تخضع لدورة حياة، وبالتالي فهي ليست بالضرورة دائمة ومستمرة، بل بالعكس لا يكمن نجاح المؤسسة فقط في التمتع الجيد في السوق من خلالها، وإنما في العمل على ضمان استمراريتها واستدامتها لأبعد مدة زمنية ممكنة . وهذا ما سنراه في أفكار الميزة المبنية على الموارد والقدرات لاحقا.

I. 2.2 - دورة حياة الميزة:

إن دورة حياة الميزة مقترنة بدورة حياة المنتج المرتبط بها، وبناء على هذا تتكون هذه الدورة من أربعة مراحل تحدد وتقاس بحجم المبيعات :

أ- مرحلة الإدخال والتقديم:

وتتميز هذه المرحلة بالترقب لأنها ترتبط بردود الأفعال المقترنة بسلوك المستهلك تجاه هذه الميزة، وهي في نفس الوقت مرحلة حرجة تتطلب تضافر كل الجهود في المؤسسة، والتركيز أكثر على الأنشطة التسويقية المسؤولة عن إنجاح عملية استقبال هذه الميزة لدى المستهلك، وتحسين إدراكه لها بما يحقق الأثر الإيجابي المطلوب .

ب- مرحلة التبني:

تعكس هذه المرحلة نجاح الميزة في تحقيق أهدافها، وحسن استقبالها وأثرها الإيجابي عند المستهلك، وهذا يعني تجاوز مرحلة الخطر أو الفشل، وبالتالي تتبني المؤسسة هذه الميزة وما تحققه من عوائد.

هذه النتيجة تجذب انتباه المنافسين فيعملون على تقليد المؤسسة في ميزتها التنافسية. يجدر الذكر هنا أن قوة الميزة وصلابتها وأصلبيتها تظهر جلية في هذه المرحلة من خلال الفجوة الزمنية اللازمة للتقليد والموارد المالية اللازمة للاستثمار في ذلك.

من أجل ذلك تعمل المؤسسة جاهدة لإطالة هذه المرحلة ما أمكن من خلال عملية

استدامة الميزة

ج- مرحلة التقليد:

تعكس هذه المرحلة قدرة المنافسين على تقليد المؤسسة في ميزتها واكتشافهم الأسباب المؤدية إليها، وبالتالي يسترجع هؤلاء المنافسين أجزاء من الحصة السوقية للمؤسسة، ما يتسبب في تراجع حجم مبيعاتها .

هذه المرحلة تفرض على المؤسسة التفكير في إيجاد الحلول المناسبة والتي لا تخلوا أن تكون إما في الاستغناء عن ميزتها لصالح ميزة أخرى مغايرة أو تجديد ميزتها بصفات وخواص مختلفة، وتكون بذلك قد دخلت في مرحلة الضرورة.

د- مرحلة الضرورة:

وتعني ضرورة تجديد أو استبدال الميزة التنافسية بناء على منابع ومراجع تختلف عن المصادر الأولى للميزة المنتهية الصلاحية إن جاز التعبير. لأنه في الواقع لا توجد ميزة تنافسية دائمة بالضرورة ولكن عملية الاستدامة المقترنة بهذه المرحلة هي التي تطيل عمر الميزة والاستفادة منها.

إن الفشل في هذه العملية يعني فقدان المؤسسة لموقعها التنافسي في السوق لحساب مؤسسات أخرى، وهنا لا نحتاج لتوضيح الخطورة الناجمة عن هذه الوضعية. لذلك يجب على المؤسسة حتى لا تقع في هذه الحالة أن تترصد اللحظة المناسبة كي تجدد منتجها أو تستبدله بما يتوافق وتجديد الميزة أو استبدالها.

I. 3.2 - أنواع الميزة التنافسية :¹

يتفق غالبية الباحثين والكتاب في أدبيات التنافسية على الإجماع بخصوص أنواع الميزة المصنفة في أعمال بورتر، والتي حصرها إجمالاً فيما يلي:

أ- الميزة المرتبطة بتقليل التكلفة:

وهي ميزة تنعكس في سعر تنافسي لمنتج يضاها في الخصائص والصفات المنتوجات المنافسة له، ويكمن سر انخفاض هذا السعر في انخفاض تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة داخل المؤسسة، ما يجعلها قادرة على خفض السعر بما يتوافق مع الهامش المنخفض في التكاليف.

إن هذه الميزة تعود لأساليب كثيرة منها: أثر الاقتصاد السلمي (وفرات الحجم)، أثر التعلم الفردي الناجم عن الخبرة، أثر التكوين الجماعي والاستفادة من القدرات، أثر العلاقات البشرية المتكاملة والارتباطات الجيدة، أثر التواجد الجغرافي الملائم، أثر البنية الهيكلية والعوامل المؤسسية .

إن فائدة هذه الميزة على المؤسسة تتلخص في ارتفاع الحصة السوقية، زيادة رقم الأعمال، زيادة ربحية المؤسسة، إقصاء المؤسسات ذات التكاليف المرتفعة، إقامة حواجز الدخول إلى السوق.

¹-Michael porter : "l'avantage concurrentiel " ; op.cit.pp82-151.

يترتب عن هذه الميزة نقائص أهمها¹: خطورة اندلاع حرب أسعار، ضعف الاستثمار في عمليات البحث والتطوير مما يؤدي إلى إضعاف الإبداع وعامل الابتكار، ضعف الاستثمار في العمليات التسويقية مما يقلل قدرة التكيف مع السوق وكل هذا يمكن أن يؤدي إلى احتمالية إلغاء ميزة المؤسسة أو إيجاد بدائل لها مع تطور سلوكيات العملاء.

ب- الميزة المرتبطة بخاصية التميز :

من خلال التسمية فإن هذه الميزة نابعة من خصائص ومميزات تعمل المؤسسة على إيجادها وتحقيقها حتى تميز نفسها ومنتجاتها عن بقية المنافسين، حيث ينجم عن هذه الميزة نوع من السمعة والتقدير عند المستهلك يعطي حصانة إن جاز التعبير للمؤسسة ويجعلها قادرة على فرض أسعار مرتفعة بما يتلاءم مع ارتفاع قيمة هذه الميزة ويتوافق مع تحقيق القبول عند المستهلك.

إن عملية التمييز هذه وما تنتجه من ميزة تنافسية، تساعد المؤسسة في تفادي المنافسة المباشرة بالأسعار.

إن قيمة التميز تنتج من خصائص فريدة موجودة في سلسلة قيم المؤسسة وتتوافق مع سلسلة قيم الزبون، حيث يكون الإبداع هو مصدر هذه القيمة في أغلب الأحيان بينما تلعب سياسة الاتصال دورا حيويا في إظهارها .

تعطي خاصية التميز نتائج فوق المتوقع إذا كانت القيمة المدركة عند الزبون أكبر من تكاليف إنتاجها فيتحقق بالتالي تميز يساعد في رفع سعر المنتج بتكاليف حدية منخفضة. من فوائد هذه الميزة²:

- خفض وتحديد القدرة التفاوضية للعملاء والموردين.
- رفع هامش الربح .
- قابلية الحفاظ على العملاء بعد ولاءهم
- خلق حالة مؤقتة من الاحتكار.

إلا أن هذه الميزة تتطلب تكاليف مرتفعة وعمل مستمر على الإبداع بالإضافة إلى خطورة التقليد وخطورة عدم تجاوب المستهلك مع المنتج وكل هذا يعد من نقائصها.

¹-M. Bachir ; "les stratégies de domaines", chapitre 13 p1 lien : <http://hamid.bachir. Page perso-orange.fr>

²-Idem p 2.

ج- الميزة المرتبطة بعملية التركيز:

تكتسب المؤسسة من خلال التركيز ميزة تنافسية تفصلها عن الآخرين، وهذا لأن عملية التركيز تقتضي تسخير الجهود والطاقات لخدمة سوق معينة أو قطاع مخصص في سوق كبير من خلال تقديم منتج يلبي رغبة هذا القطاع بحيث يتطلب هذا المنتج أو الخدمة مميزات خاصة وخبرة معينة لا يملكها المنافسين ما يؤدي إلى عزوفهم عن هذا القطاع من السوق وتخليهم عنه أو لأن هذا القطاع صغير الحجم محدود.

من جهتها تقوم المؤسسة بضبط سلسلة قيمها لإنتاج ما يتوافق مع هذا القطاع وبالتالي تتقاضي مواجهة المنافسة وتتخصص في خدمته لدرجة إتقان معرفته والحفاظ على زبائنه وهذا يعطيها فعالية أكبر¹

إن الميزة التنافسية الناجمة عن هذه الاستراتيجية تركز على فكرة كون التركيز على فئة معينة من الزبائن أو على إنتاج سلعة محددة يعطي للمؤسسة فعالية زائدة ناجمة عن تسخير الطاقات لإتقان خدمة قطاع معين والذي يؤدي بالضرورة إلى خفض تكاليف الإنتاج فيه بسبب الخبرة والتخلص من التكاليف غير الضرورية وهذا حتما يعطينا ما يسمى بميزة التركيز من خلال التكلفة.

أما المتطلبات الخاصة والخبرة المحددة في إنتاج ما يوافق خدمة قطاع محدد فهذا يوجهنا إلى ميزة التركيز من خلال التميز.

من فوائد هذه الميزة²:

المعرفة الجيدة للسوق، وفاء الزبون، تقاضي المنافسة مع مؤسسات كبيرة وقوية، قابلية استشعار رغبات الزبائن وتلبيتها؛

و من سلبياتها:

- خطورة زوال القطاع المستهدف بزوال الرغبة المستهدفة عند الزبون.
- دخول منافسين في خدمة رغبات مشابهة للرغبة المستهدفة ما يؤدي إلى عملية إحلال.
- تقاطع ميزة المؤسسة مع ميزات تنافسية أخرى.

¹-Jean-Louis Magakain, Marielle Andrey payand ; "100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise", 2eme Edition Bréal ; 2007 fiche 37 les systèmes concurrentiels p 45.

²M.Bachir op.cit.p3.

II. بناء الميزة التنافسية:

إن عملية بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها، تعد من أهم وأعقد أعمال المؤسسة على الإطلاق، وهذا راجع لسببين هما:

الأول: ارتباط عملية البناء هذه بالعمل الاستراتيجي وتعقيده بما أن الاستراتيجية هي الأداة لبناء الميزة التي تعد رأس الحربة في الصراع التنافسي.
والثاني: ارتباط نجاح المؤسسة بنجاح ميزات التنافسية.

إن تعقيدات العمل الاستراتيجي لا تكمن فقط في حسن صياغة الاستراتيجية، لأنه وفي كثير من الأحيان نرى سقوط العديد من الاستراتيجيات الملائمة وفشلها في تحقيق الأهداف فنربط هذا الفشل بها مباشرة وهذا من باب الخطأ لأن الاستراتيجية مهما كانت جيدة تحتاج إلى عملية إدارة فاعلة بالإضافة إلى عملية اتصال داخلي كافية لانسيابها في المؤسسة بالشكل الذي يضمن نجاحها¹.

إن تعقيدات العمل الاستراتيجي تكمن بالإضافة إلى ما ذكرنا في الأفكار التي بني عليها، ولذلك نرى النشاط الاستراتيجي في بناء الميزة يتفاعل وفق تطورات العملية التنافسية وينقسم إلى تيارين أو توجهين هما².

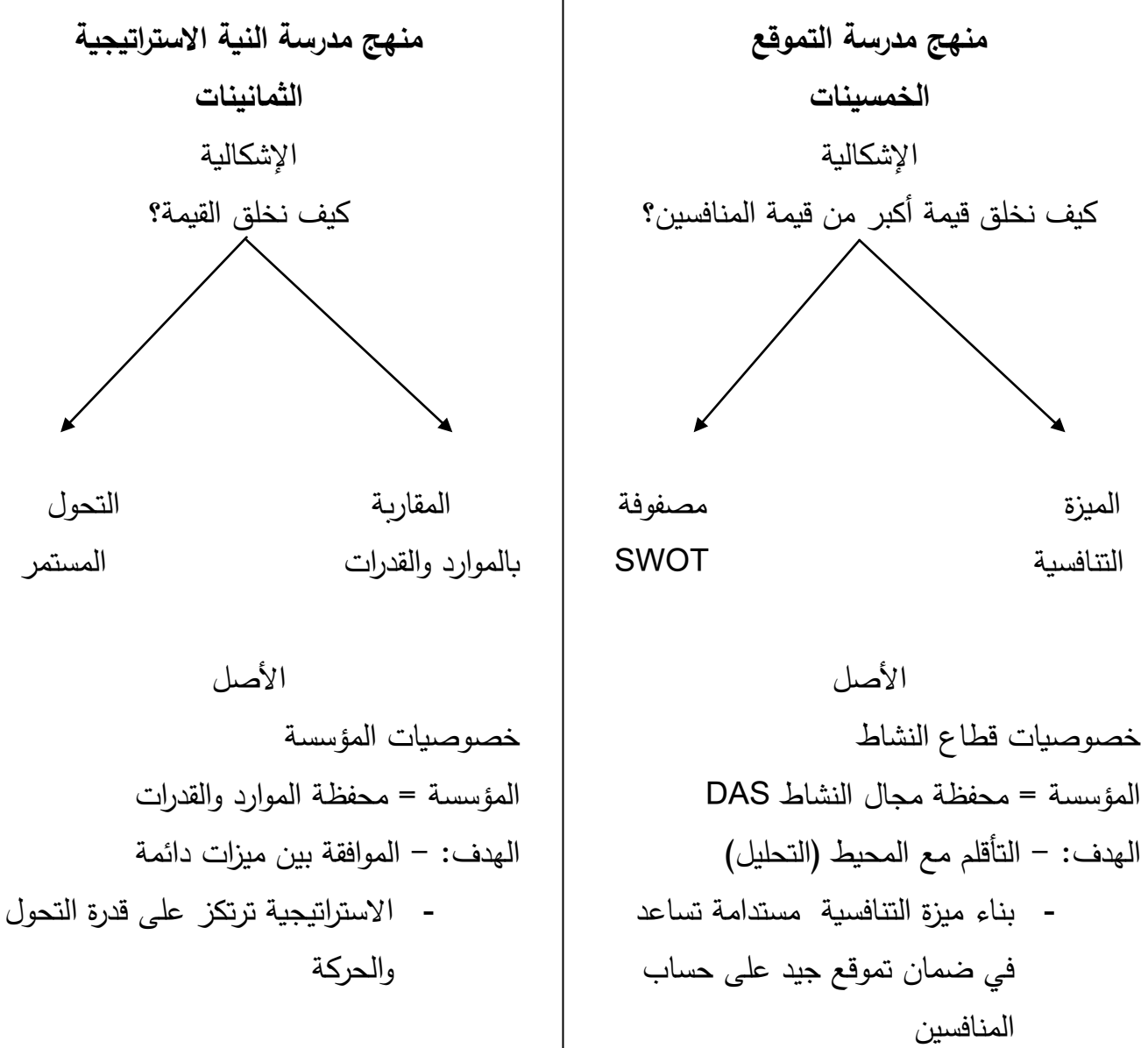
التوجيه الكلاسيكي المتمثل في مدرسة التموقع والتأقلم التي تركز على الملائمة الاستراتيجية للتعامل مع المنافسة من خلال تحليل S.W.O.T والميزة التنافسية المناسبة، وأبرز روادها Michael porter، Igor Ansof، Fred Wiersema، Venichi ohmae³.

التوجه الحديث المتمثل في مدرسة النية الاستراتيجية التي تركز على الحركة الاستراتيجية للتعامل ليس مع المنافسة ولكن مع المنافسة المفترضة من خلال مبدأ الموارد والقدرات ومبدأ التحول المستمر ومن رواد هذه المدرسة Gary Hamel، CK Prahalad، A.Guess.

¹- Denis Molho, Dominique Fernandez- poisson : « Tableaux de bord, outil de performance, EyRolles Edition 2009 p1.

²- Maurice Saias, Emmanuel Metais ; op.cit.p 183-213.

³"-la contribution des manger à l'acquisition d'un avantage concurrentiel par la compagnie , une étude fondée sur le concept d'action collective" 12^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique AIMS Carthage juin 2003.



الشكل 22: الميزة التنافسية حسب المناهج

المصدر:

Salem Bardak El Younsi : Cours stratégie d'Entreprise ISET Djerba P13
<http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/cours-strategie-entreprise-selma-bardak.pdf>

II. 1- بناء الميزة وفق مدرسة التموقع:

ظهرت أفكار مدرسة التموقع في الخمسينات من اقرن الماضي ولا تزال معتمدة إلى يومنا هذا رغم عمليات التجديد الفكرية.

تقدم إسهامات هذه المدرسة حلولاً للمؤسسة في صراعها على البقاء والتعامل مع المنافسة من خلال الاستراتيجية كأداة، بهدف تحقيق ما تراه أساس البقاء ألا وهو التأقلم والتموقع، حيث تفترض أنه:

- من أجل ضمان استمراريتها على المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها.

- ومن أجل أن تنجح عليها أن تكتسب ميزة تنافسية وتحافظ عليها.

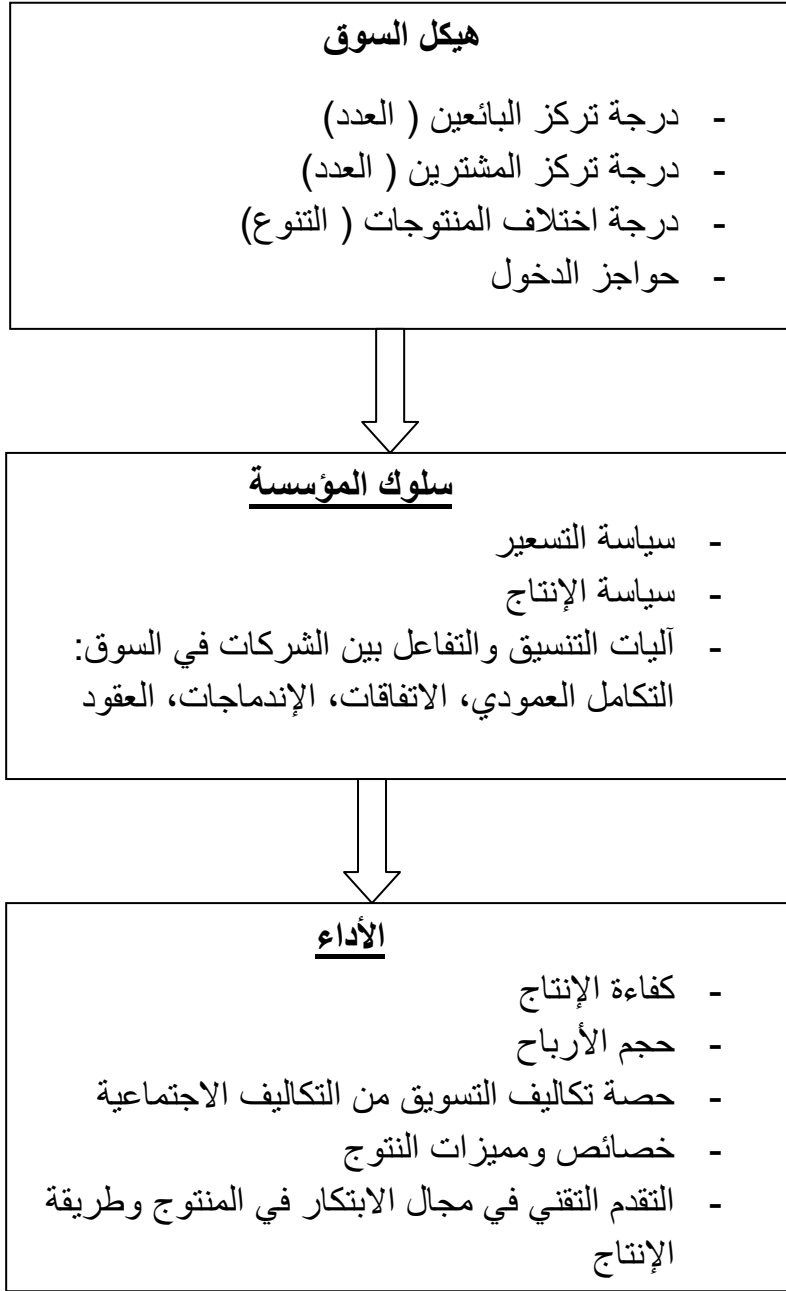
وبالتالي فإن الاستراتيجية وفق مبادئ هذه المدرسة تبني الميزة التنافسية المستدامة التي تمكن المؤسسة من التموقع الجيد في القطاع الذي تنشط فيه.

تتوافق أفكار هذه المدرسة مع ما جاء به E.Mason (1940) وطالبه J.Bain (1950) الذين أرسيا مبادئ الاقتصاد الصناعي بأعمالهما الميدانية التي توجت بصياغة نموذج SCP، حيث يفسر هذا الأخير أداء السوق أو القطاع من خلال تحليل العلاقة بين هيكله وبين سلوك المؤسسة علما أن هذا الأداء يقاس بأداء المؤسسات.

ينطلق هذا النموذج من فكرة كون:

العناصر المكونة لهيكل السوق أو القطاع تحدد سلوك المؤسسات الناشطة فيه وأن هذا السلوك يحدد أداء المؤسسات وبالمحصلة يتحدد أداء السوق أو القطاع¹ الشكل:

¹BAS.A ; Frésard.M ; Guyader.O ; lesur-irichabeau G ; Fournier.N ; le gallic B : "Apport et limite de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière halieutique" publication électronique Amure, série rapport R 31 2013 p7 lien : www.umar.fr/electro-rap-amure/R-31-2013.pdf



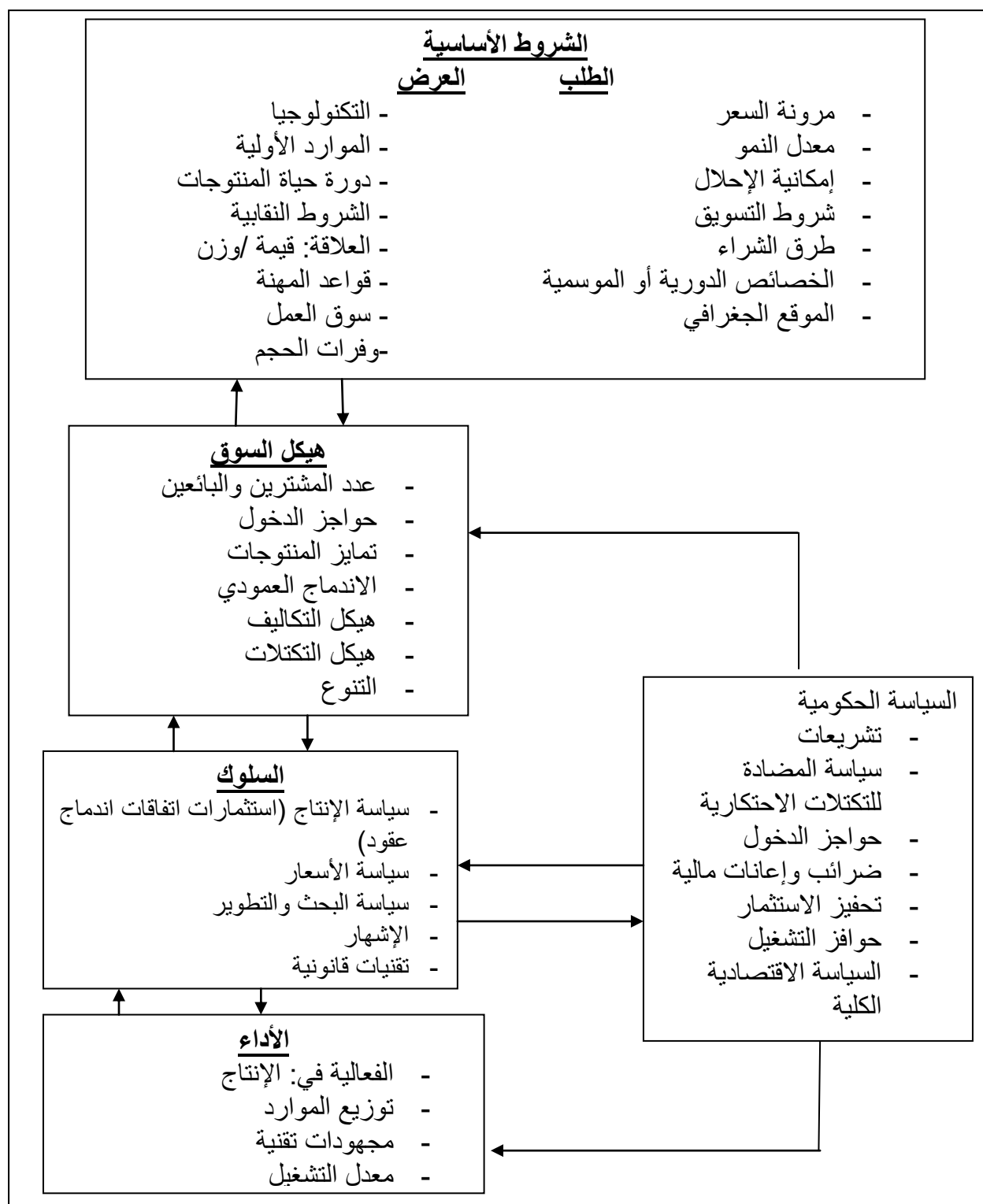
الشكل 23: الشكل الأولي لنموذج SCP (Bain 1959)

المصدر:

P8BAS.A et al op.cit.

يؤخذ على هذا النموذج أنه ذو علاقة أحادية الاتجاه بين مكوناته، ولذلك جاءت إسهامات كوكبة من المختصين لاستكمالها بخانات تضمن التغذية المرتدة فيه وترفع عنه

الانتقادات من بينهم sherer (1970) , Arena , وآخرين (2008) , chevalier, (1995) Carlton ,
وآخرين 2008 في الشكل التالي :



الشكل 24: نموذج SCP معدل

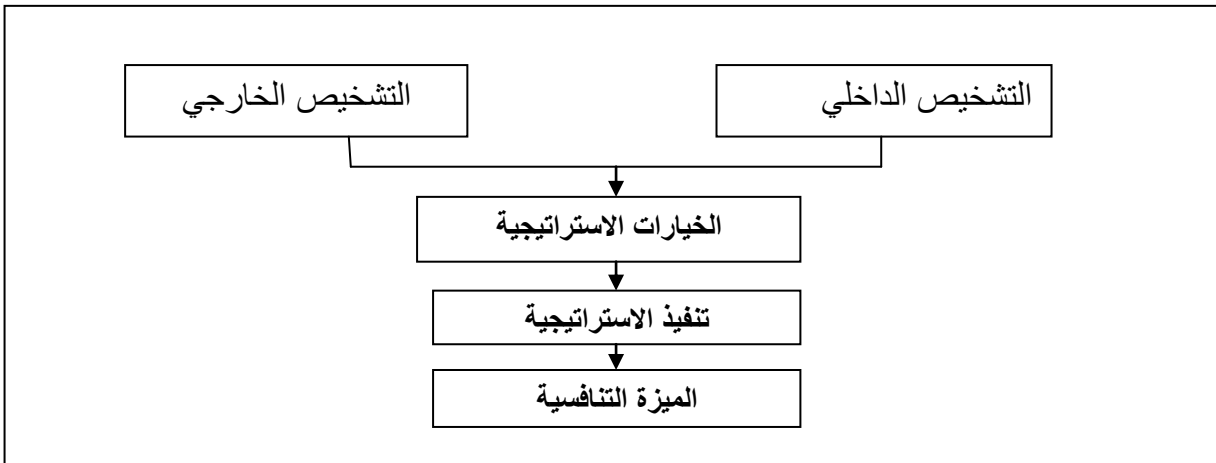
نفس المرجع ص 9

بالنتيجة أصبح هيكل السوق أو القطاع يعرف بكونه مجموعة العوامل التي تساهم في تنافسيته، أما أداء السوق فهو قدرة الصناعة أو القطاع في تلبية رغبات المستهلك، حيث يعتبر هذا الأداء جيدا إذا اقترب شكل المنافسة فيه من المنافسة التامة أي عندما يقترب السعر فيه من التكلفة الحدية للإنتاج (Carlton وآخرين 2008).

ومن هذا المنطق استمدت فكرة التأقلم قوتها، حيث أصبح من الضروري على أي عنصر فاعل في لعبة المنافسة الإحاطة بمكونات هيكل السوق أو القطاع وفهمه جيدا (porter 1985).

II. 1.1 - مصفوفة S.W.O.T وعملية التحليل الاستراتيجي:

إن عملية التحليل الاستراتيجي هي أول الخطوات الضرورية لبناء الميزة التنافسية وهي كما أشرنا سابقا تهدف لتحديد تموقع ملائم للمؤسسة بين القوى التنافسية من خلال تشخيص مكونات المحيط الخارجي بغية تشكيل صورة واضحة عن الفرص المتاحة التي يجب اغتنامها والتهديدات المحتملة التي يجب التعامل معها أو تقاؤها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تشخيص المحيط الداخلي لمكونات المؤسسة بغرض استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف لمعرفة قدرات المؤسسة وماهية العناصر المفتاحية للنجاح في بناء القدرة التنافسية المناسبة .

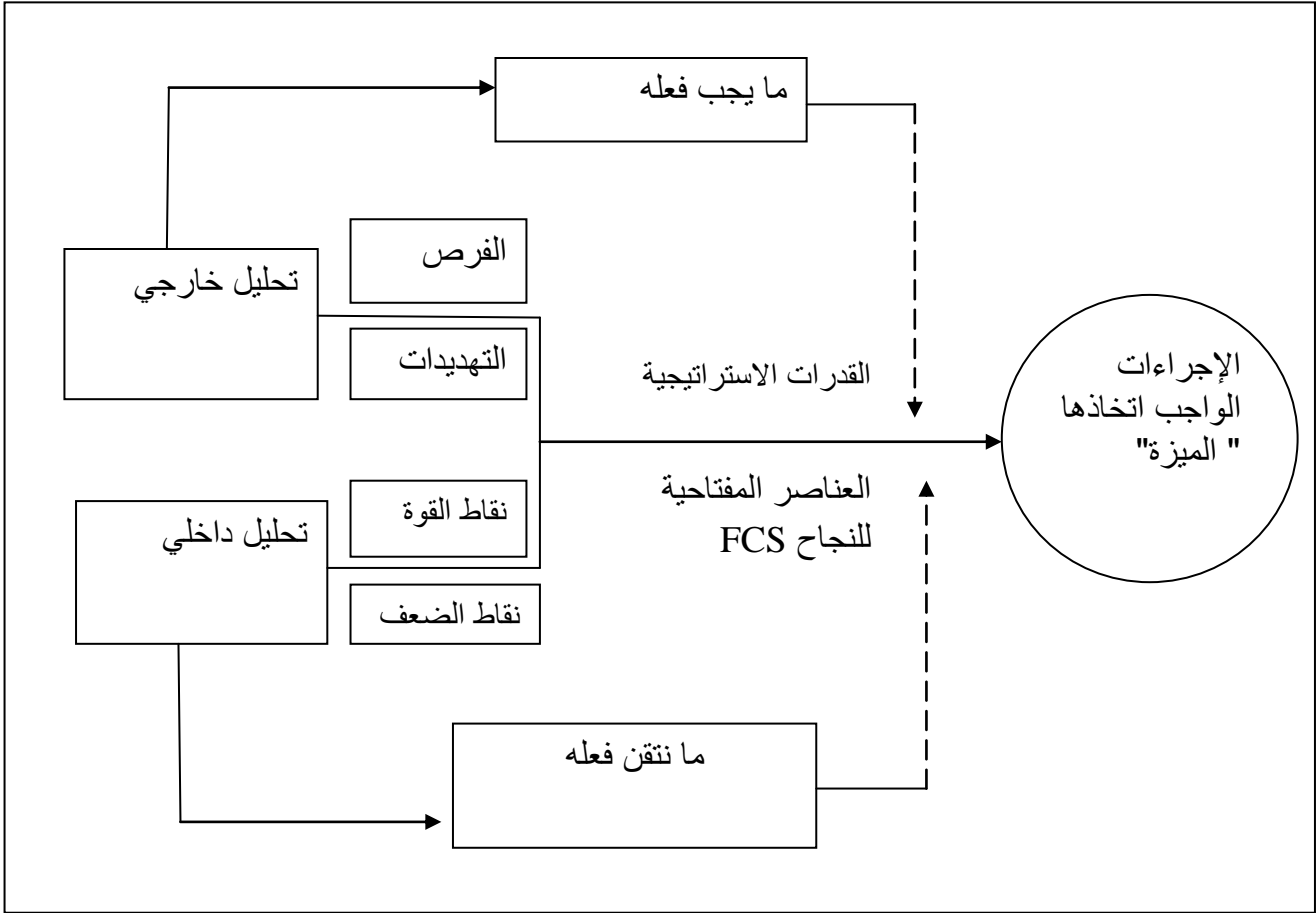


الشكل 25: آلية التشخيص الاستراتيجي
المصدر:

Natalie gardes ; « le diagnostic stratégique »
<http://storage.canalblog.com/21/33/33128/17685618.pdf>

في هذا المجال، تلعب مصفوفة SWOT دورا أساسيا في إنجاز العملية، لأنها تساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية التي توكل إليها مهمة إيجاد وتحديد الميزة التنافسية الملائمة المرتبطة بمجال النشاط الاستراتيجي.

تعرف مصفوفة SWOT بكونها " أداة تحليل استراتيجية، تجمع بين نقاط القوة والضعف للمنظمة أو الإقليم أو القطاع ...إلخ، مع الفرص والتهديدات في بيئتها للمساعدة في تحديد استراتيجية التنمية¹ الشكل:



الشكل 26: تحليل SWOT

المصدر

Stratégique op- Cite p131

تدعى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة L.C.AG نسبة إلى أصحابها أساتذة مدرسة هارفارد (Larned, Christensen, Andrew, Guth) وقد بلغت شهرة واسعة واستعمالا كبيرا

¹تعريف المفوضية الأوروبية لـ مصفوفة SWOT:

Ec. Europa.eu/ europeaid/ evaluation/ methodology/tools/ too-swo-def-fr.html 2009

عند الخبراء بسبب بساطتها وقدرتها على تحليل المعلومات ووصف الحالات والنتائج المحتملة

		عوامل داخلية	
		نقاط القوة (W)	نقاط الضعف (S)
عوامل خارجية	الفرص (O)	الخيارات الاستراتيجية	الخيارات الاستراتيجية
		خفض نقاط الضعف لاغتنام الفرص استراتيجية علاج	استعمال نقاط القوة لاغتنام الفرص استراتيجية هجوم
	التحديات (T)	الخيارات الاستراتيجية	الخيارات الاستراتيجية
		خفض نقاط الضعف لتجاوز التحديات استراتيجية البقاء على قيد الحياة	استعمال نقاط القوة لتجاوز التحديات استراتيجية دفاع

الشكل 27 : مصفوفة SWOT واستراتيجياتها

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

ثامر البكري مرجع سابق ص 194 و Stratégique مرجع سابق ص 133.

تكمّن قوة هذه المصفوفة في كون نتائجها شاملة، نوعية ومنظمة، مع التأكيد على كونها صالحة للاستعمال على مجال النشاط الاستراتيجي DAS وليس على عموم المؤسسة إلا إذا كان لدى هذه الأخيرة مجال نشاط استراتيجي وحيد لأنها -SWOT- تعمل على التوفيق بين إمكانات المؤسسة الداخلية ومتطلبات المحيط الخارجي لكن في مجال محدد بعينة.

تختلف المتغيرات الأساسية لخانات هذه المصفوفة الأربعة وهي:

Strengths: وتعني نقاط القوة ذات المصدر الداخلي

Weaknesses: وتعني نقاط الضعف ذات المصدر الداخلي

Opportunities: وهي الفرص ذات المصدر الخارجي

Threats: وهي التحديات ذات المصدر الخارجي

باختلاف الحالات ومجالات النشاط إلا أنه يمكننا أن نذكر الشائع منها على سبيل

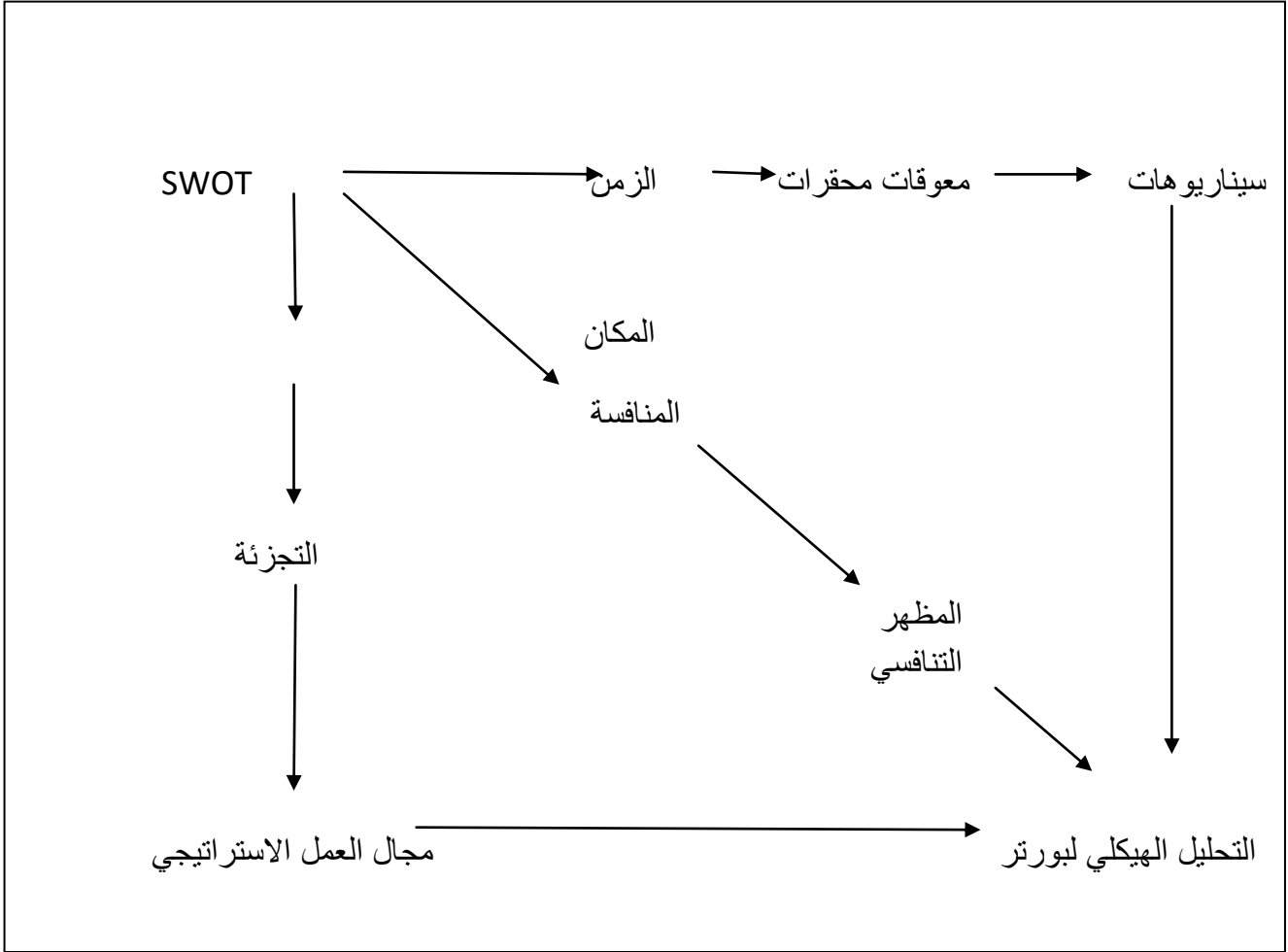
المثال في الجدول التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
الخبرة: براءات الاختراع- منتج أو خدمة جديدة - موقع جغرافي ملائم- إجراءات الجودة- علامة تجارية أو سمعة جيدة- تكاليف منخفضة	ضعف الخبرة- منتجات وخدمات غير متميزة - موقع جغرافي سيء- قصور في النفاذ إلى قنوات التوزيع- سوء نوعية المنتج/ الخدمة - سمعة سيئة
فرص	تهديدات
سوق ناشئة- اندماج، تحالف، مشاريع، مشتركة- دخول قطاع سوقي جديد - دخول سوق دولية جديدة - انخفاض القيود التنظيمية- زوال الحواجز التجارية	دخول منافس جديد إلى السوق- حرب أسعار- سلع بديلة جديدة - سن لوائح تنظيمية جديدة - فرض حواجز دخول- فرض ضرائب جديدة على المنتج

الجدول 1: أهم الناصر المحتملة لمصفوفة SWOT المصدر:

Salma bardak El younsi op.cit. p46

- ينتقد بعض الخبراء ومن بينهم (Mintzberg 1973) مصفوفة SWOT بسبب كونها ساكنة تعطي صورة آنية فقط عن الأوضاع، ولذلك أسقطت عليها أبعاد ثلاثة لتجاوز هذه الإشكالية في شقها الخارجي المتقلب:
- البعد الزمني من أجل استخراج السيناريوهات المستقبلية الممكنة من خلال التعامل مع المعوقات والمحفزات.
 - البعد المكاني لاستخراج مجالات العمل الاستراتيجي الملائمة بعد عملية التجزئة.
 - البعد التنافسي لتحديد المظهر التنافسي والتعامل مع البنية الهيكلية للقطاع .



الشكل 28: تطورات النموذج القاعدي للتخطيط الاستراتيجي
المصدر:

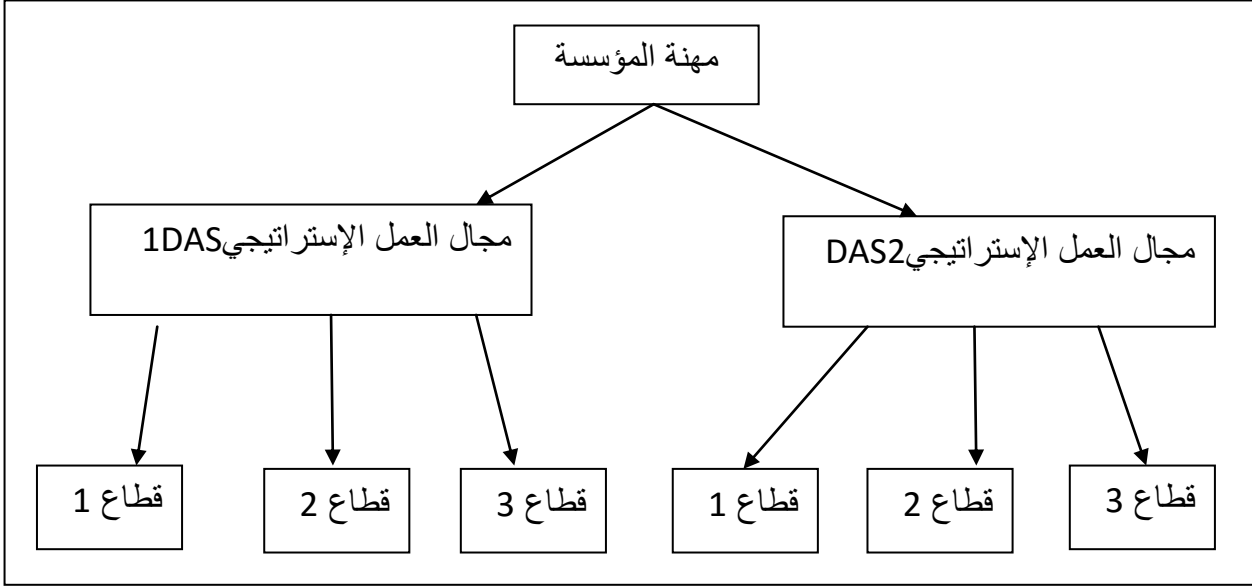
Maurice saias , Emmanuel Metais op.cit. p186

II. 2.1 - عملية التجزئة والتشخيص:

تستعين المؤسسة في سياق الإعداد الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية وفق مدرسة التموقع بعملية التشخيص لاستخراج المعطيات الأساسية لمصفوفة S.W.O.T، ولكن قبل هذه العملية من الضروري عليها القيام بعملية التجزئة الاستراتيجية كخطوة مسبقة، فالحديث عن التحليل الاستراتيجي لمنظمة ما بدون تحديد دقيق لما تغطي من نشاط ليس له معنى¹. في مجمل الحالات لا تمارس المؤسسات نشاطا وحيدا إلا نادرا، وهنا يكون إشكال التجزئة غير مطروح ولكن في الغالب تنتشط المؤسسة في مجالات متعددة ومختلفة مما يقتضي تجزئة أنشطتها في مجموعات متجانسة وفق معايير مشتركة.

¹Raymond Alain et autre op.cit. p57

تهدف التجزئة الاستراتيجية لتجديد وضبط نشاط المؤسسة بشكل دقيق يجعل التفكير الاستراتيجي فعالا بعد توضيح صورة الحدود التنافسية وبالنتيجة تقوم المؤسسة بتجميع مختلف وحدات أو مجالات النشاط الاستراتيجي DAS القادرة على إدارتها:



الشكل 29: تجزئة المؤسسة

المصدر:

Nathalie Gardes op.cit. p

تعكس وحدة النشاط الاستراتيجي تركيبية تتميز بمزج فريد لعوامل النجاح الأساسية والاستعانة بقدرات ومهارات محددة تتمكن من خلالها المؤسسة من تجميع الخبرة، وتتميز هذه التركيبية بحدود جغرافية متصلة¹.

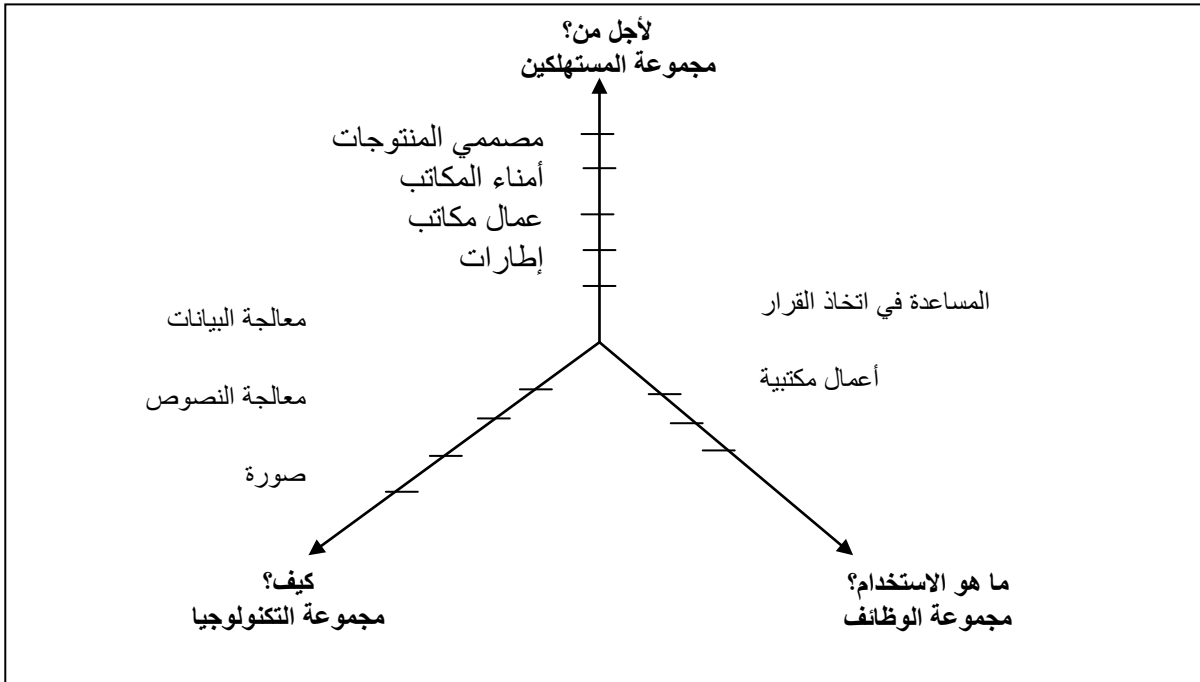
تعرف العوامل الأساسية للنجاح بكونها " الكفاءات التي يجب على المؤسسة امتلاكها حتى تحقق التنافسية الدائمة في مجال نشاط معين، حيث ترتبط هذه العوامل بأبعاد ملموسة مباشرة لدى المستهلك كالسعر والجودة وقوة الإشهار وغيرها وأبعاد أخرى داخلية كالتنظيم والتأهيل ونظام التسيير وغيرها"².

تشارك العوامل المفتاحية للنجاح من خلال تركيبية محددة في نفس القطاع وبالتالي نفس المنتج وفيها تتجانس خصائص المنافسين، بينما يؤدي اختلاف التركيبية إلى عكس ذلك.

¹Salma bardak ; op.cit. p26 .²Lexique de gestion op.cit. p193

لقيام بعملية التجزئة الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بتحديد العناصر المشتركة والتي جمعها D.F.Abell في أبعاد ثلاث، سميت وفقها بالطريقة الثلاثية الأبعاد. تحاول هذه الآلية الإجابة على ثلاث أسئلة أساسية تمكننا من معرفة وتحديد مجال النشاط الاستراتيجي وهي:

- ماهية الاستخدام؟ حيث تبحث في الخصائص والوظائف الأساسية التي يلبها المنتج أو الخدمة.
- لأجل من؟ وبالإجابة عليه يتحدد القطاع المستهدف أو مجموعة المستهلكين.
- كيف؟ ومن خلاله تتحدد التقنيات، الطرق، والتكنولوجيا الواجب على المؤسسة إتقانها للإنتاج



الشكل 30: مخطط ABELL مثال عن برنامج أعمال مكتبية

المصدر:

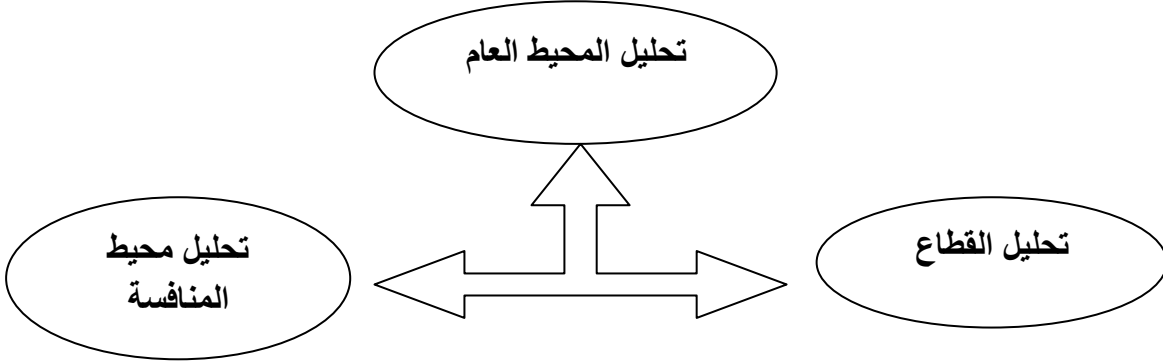
Source : Gérard Garibaldi : « analyse stratégique » Edition Eyrolles 2008 p 248

بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي الممكنة تقوم المؤسسة بعملية التشخيص بشقيه الخارجي والداخلي.

أ- التشخيص الخارجي:

يرتبط التشخيص الخارجي بدراسة تحليل العناصر التي لها تأثير على المؤسسة أو العكس وهذا من أجل معرفة واستخراج الفرص والتحديات.

يتركب محيط المؤسسة من ثلاثة عناصر هي المحيط العلم ومحيط قطاع النشاط وأخيرا المحيط الجزئي داخل القطاع وهو ما يسمى بمحيط المنافسة المباشرة.



الشكل 31: التشخيص الخارجي
من اعداد الباحث

1. تحليل المحيط العام:

يشكل تحليل المحيط العام قراءة في العناصر العامة التي تؤثر في المؤسسة وليس لهذه الأخير عليها تأثير، وبالتالي ترتقب المؤسسة في هذه العناصر أي حركة ممكنة آنية أو محتملة، من أجل دراسة انعكاساتها على مصيرها الحالي أو المستقبلي وذلك من خلال التركيز والتعامل مع الفرص والتهديدات المسجلة بالإسقاطات الزمنية واستخراج السيناريوهات الممكنة.

تتمثل العناصر الأساسية لهذا المحيط والتي تخضع لها كل المؤسسات بدون استثناء

في مكونات مركبة في ستة مجموعات عامة هي:

- مجموعة العناصر السياسية.
- مجموعة العناصر الاقتصادية.
- مجموعة العناصر الاجتماعية الثقافية (سوسيوثقافية) .
- مجموعة العناصر البيئية.
- مجموعة العناصر القانونية.

جمعت هذه العناصر في نموذج يدعى PESTEL نسبة للحروف الأولى لهذه المجموعات Politiques, Economique, Socioculturels, technologiques, Ecologiques, Légaux

شكل: مجموعة العناصر الأساسية لنموذج PESTEL

العناصر السياسية	العناصر الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار السياسي للدولة - السياسة الضريبية - التجارة الخارجية والعلاقات الدولية - الحماية الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> - الدورة الاقتصادية - تطورت الناتج الوطني الخام - معدلات الفائدة - السياسات النقدية - التضخم - البطالة - الدخل المتاح
العناصر السوسولوجية	العناصر التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل النمو الديمغرافي - توزيع الدخل - تغيرات أنماط العيش - معدل التعليم - معدل الاستهلاك - الحراك الاجتماعي - محلية رغبات المستهلكين 	<ul style="list-style-type: none"> - المصاريف الحكومية المرتبطة بالبحث والتطوير - الاستثمارات الحكومية والخاصة في مجالات التكنولوجيا - الاكتشافات والتطورات - سرعة التحويل التكنولوجي - معدل الإهلاك والتقدم
العناصر البيئية	العناصر القانونية
<ul style="list-style-type: none"> - قوانين حماية البيئة - معالجة النفايات - إستهلاك الطاقة 	<ul style="list-style-type: none"> - قوانين مناهضة الاحتكار - قوانين العمل - التشريعات المرتبطة بالصحة - معايير الحماية

الجدول 2 : أهم عناصر نموذج PESTEL من اعداد الباحث بالاعتماد على:

Stratégique op.cit. p7 / le choix stratégique et l'avantage .concurrentiel
op.cit. p14 / recherche sur le net .www.surfzco21.com

2. تحليل القطاع:

تدعى عملية تحليل القطاع بتشخيص المنافسة؛ وهذا لأن هيكل القطاع حسب مبدأ SCP دائما يمارس تأثيرا جوهريا على قواعد اللعبة التنافسية، وبالتالي فإن الاستراتيجية التنافسية الضرورية لبناء الميزة تتحدد وفق تداعيات هذه التأثيرات .

تتلخص دراسة القطاع الصناعي أو فرع النشاط في تحديد العناصر الفاعلة فيه، ثم تحليل العلاقات المنسوجة بين هذه العناصر من أجل فهم وتوضيح النتائج المترتبة عن تلك

العلاقات، حيث تخضع كل المؤسسات الناشطة ضمن حدود هذا القطاع إلى هذه النتائج والتأثيرات التي بناء على التعامل معها يتحدد نجاح أو فشل كل مؤسسة حسب قدراتها. إن نتيجة دراسة قطاع النشاط تتمثل في استخراج العناصر المفتاحية للنجاح المرتبطة به كما تساعد في معرفة شروط المنافسة بعد معرفة قوة وكثافة العناصر المشكلة له، حيث بين مايكل بورتر في نموذج القوى الخمس ماهية هذه القوى ثم الآلية التي تعمل بها والنتيجة التي يمكن استخلاصها من التجاذبات بينها.¹

كخلاصة لتحليل القوى الخمس لبورتر يمكن القول أن² :

• تهديد وخطر الدخلاء الجدد على المؤسسة يتحدد وفق مقارنة نسبية³ بالاعتماد على العناصر التالية:

- توفر أو غياب اقتصاديات سلمية داخل القطاع .
 - الحاجة إلى رؤوس أموال للاستثمار .
 - تكاليف استبدال المؤسسة عند العملاء .
 - القدرة على النفاذ إلى القنوات التوزيعية.
 - القدرة على امتلاك التكنولوجيا.
 - درجة وفاة الزبائن.
 - ردود الأفعال المحتملة لمؤسسات القطاع تجاه دخول منافسين جدد
 - تكاليف الاستثمار.
 - التشريعات القانونية إذا أردنا أن نضيف القوة السادسة لنموذج بورتر التي هي الدولة.
- تشكل هذه العناصر ما يسمى بقيود الدخول إلى القطاع وقبوع الخروج منه⁴ :
- بالنسبة لتهديد سلع الإحلال فإن خطورة هذا التهديد تتحدد وفق:
 - جودة المنتجات.

¹ - لمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى الشق الثاني من المبحث الأول والمعنون بالتنافسية على مستوى القطاع أو فرع النشاط

² - لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على:

- M. porter ; "choix stratégique et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie " , collection gestion economica,1990.

- cours stratégie d'entreprise op.cit.

³ -نقصد بالمقارنة النسبية قدرة المؤسسات على جعل هذه العناصر في صالحها وبالتالي عرقلة دخول منافسين جدد إلى القطاع أو عكس ذلك .

⁴ -لمزيد من التوضيح يرجى الاطلاع على:

Olivier Maillard : « les barrières à l'entrée : un et retour aux origines » lien : www.wirtschaft.fh-dortmund.de /_Id/Difeais/HTML/PDF/barrieres_pdf

- رغبة العملاء في اقتناء السلع البديلة أو العكس
- السعر والأداء النسبي للسلع البديلة.
- تكاليف استبدال المنتج عند العميل أو الزبون.
- أما بالنسبة للقوة التفاوضية عند الموردين فتحددها العناصر الآتية:
 - تركيزهم : حيث يعكس عددهم قوتهم التفاوضية عندما يكون قليل والعكس صحيح.
 - علامتهم التجارية : حيث تزيد سمعتها قوتهم.
 - مردوديتهم: حيث تعكس حاجتهم لرفع الأسعار أو العكس.
 - تهديدهم باختراق السوق البعدي أي الوصول إلى زبائن المؤسسة.
 - جودة خدماتهم.
 - تكاليف استبدالهم عند المؤسسة.
 - وبالنسبة للزبائن فقوتهم التفاوضية يحددها:
 - تركيزهم من حيث العدد.
 - مردوديتهم وتعكس حاجتهم لتشديد التفاوض.
 - تميز المنتجات والخدمات.
 - جودة المنتجات والخدمات .
 - تهديد لجوئهم إلى السوق القبلي أي موردي المؤسسة.
 - تكاليف استبدالهم للمؤسسة .
 - أخير تكمن القوة الخامسة في شدة المنافسة ويحددها:
 - عدد المنافسين المتواجدين ودرجة التوازن بينهم فإذا تساوى حجمهم زادت شدة المنافسة بينهم.
 - معدل نمو القطاع حيث أن ضعف هذا النمو يزيد من شدة التنافس للحصول على حصص معتبرة .
 - غياب التميز في المنتجات يؤدي إلى ضعف الولاء عند الزبون ويزيد من شدة المنافسة بين المؤسسات عليه.
- إن هذه العناصر المذكورة هي أهم القوى المؤثرة في هيكل القطاع وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعمل على إزالة الخطر الناجم عنها وأن تستعملها لصالحها لأنه بالتحكم

فيها تتمكن المؤسسة من التمتع في المراتب الأولى أو لنقل المراتب التنافسية الملائمة بين المؤسسات المشكلة لهذا القطاع وهو المطلوب.

أ. تحليل السوق داخل القطاع أو البيئة التنافسية المباشرة:

أحيانا يطرح الغموض الحاصل في تحديد مفهوم وحدود القطاع الصناعي إشكالا في عملية تحليل المنافسة، وهذا يؤدي إلى عرقلة تحديد المنافسين بدقة¹ وبالتالي تعد عملية تحليل المحيط التنافسي المباشر عملية تكميلية لتحليل قطاع النشاط، ذلك لأنها تمكننا من معرفة الفوارق الدقيقة بين المؤسسات الناشطة في هذا القطاع مما يعطي صورة واضحة للخارطة التنافسية المباشرة.

من أجل ذلك، تقوم المؤسسة بتحديد المجموعة الاستراتيجية للمؤسسات المشابهة لها، حيث تتلخص هذه العملية في تحديد وإحصاء المؤسسات المتقاربة في الخصائص والتوجهات الاستراتيجية والتي تعتمد على عوامل تنافسية تصنف من خلالها المؤسسة ضمن مجموعة متجانسة داخليا مقارنة ببعضها ومختلفة كليا خارج هذا التصنيف مقارنة بمؤسسات أخرى تنشط في نفس القطاع.

إن هاته المجموعة المتجانسة في التوجه الاستراتيجي، يمكن تحديدها وفق معلم يتشكل بالاعتماد على عنوانين يجمعان مختلف العوامل الضرورية وهما: نطاق النشاط وتخصيص الموارد² حيث تحدد العناصر المشكلة لهتين المجموعتين بوضوح في الجدول التالي:

تحديد مدى اختلاف المؤسسات من حيث	
نطاق النشاط	تخصيص الموارد
- طول تشكيلة المنتجات والخدمات	- عدد العلامات التجارية المقررة
- مستوى الأسعار أو مستوى تشكيل المنتجات	- الجهود التسويقية (استثمارات إخبارية، حجم القوة البيعية)
- الامتداد الجغرافي	- جودة السلع والخدمات
- عدد القطاعات السوقية المغطاة	- القيادة التكنولوجية (رائد أو متبع)
- مستوى التكامل العمودي	- حجم المنظمة
- شبكة التوزيع المستعملة	

الجدول 3: عناصر نطاق النشاط والموارد المخصصة
المرجع:

Strategique op.cit. p83

¹Stratégique op.cit. p82

²M. porter ; choix stratégique et concurrence op.cit.

تستعمل هذه العناصر في عملية المقارنة (benchmarking) التي توضح موقع المؤسسة من مجموع المؤسسات المقارن بها، والمشكلة للمجموعة الاستراتيجية.

من خلال عملية تحديد المجموعة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من ضبط حدود خارطة التنافسية، هذه الخارطة التي تفيد المؤسسة في معرفة المنافسين المباشرين لها بدقة، وبالتالي تركز مجهوداتها التنافسية للتعامل معهم وتصرفها عن المؤسسات التي لا جدوى من التنافس معها، كما تفيد أيضا في اكتشاف الفرص المتاحة في المناطق الخالية من المنافسة في القطاع لاستغلالها.

بعد تحديد المجموعة التي تنتمي إليها وبغية استكمال التحليل الداخلي في القطاع تقوم المؤسسة بتسليط مجهوداتها نحو تجزئة السوق ومعرفة الفئة الاستراتيجية المهمة من العملاء كون هذه الفئة هي محور استهداف العمل الاستراتيجي، ويجدر التركيز في هذا السياق على أن العميل ليس بالضرورة هو المستهلك أو المستعمل النهائي للمنتج أو الخدمة، ففي كثير من الأحيان يكون الموزع في مجال السلع ذات الاستعمال الكثيف أو المشتري في مجال السلع الصناعية أهم من المستعمل النهائي، لذا يوصف بالعميل الاستراتيجي الذي توجه نحوه المجهودات التنافسية للمؤسسة.

تقوم المؤسسة بعملية التجزئة والتي تعني تجميع الزبائن في مجموعات تربطها نفس الحاجة وفق عوامل معنية تختار منها المؤسسة ما يتوافق مع نشاطها ومع توجهاتها الاستراتيجية حيث يمكن لهذه العوامل أن تتحدد وفق خصائص العميل أو خصائص الحاجة أو خصائص عملية الشراء مثلما هو مبين في جدول التالي :

نوع العامل	السوق ذات الاستهلاك الواسع	السوق الصناعية
خصائص العملاء	السن، الجنس، العرق، الدخل، عدد الأفراد في الأسرة، مكان السكن، نمط الحياة، درجة التفاعل مع المنتج الجديد...	القطاع الصناعي، الموقع الجغرافي، حجم المؤسسة التكنولوجية المستعملة، المردودية المسجلة، الكادر الإداري...
الشراء أو الاستعمال	حجم الشراء، الوفاء للعلامة التجارية نوع الاستعمال، سلوك الشراء عوامل الاختيار...	نوع الاستعمال، حجم الشراء، إجراءات الشراء عوامل الاختيار، قنوات التوزيع، درجة تكرار الشراء

حاجة المستخدم أو الخصائص المرغوبة	خيارات الأسعار المفصلة، خيارات العلامة التجارية المفصلة، المواصفات المفصلة تشابه المنتجات الجودة ...	شروط ومتطلبات الأداء الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، الخيارات المفصلة في العلامات التجارية المواصفات المفصلة الجودة..
-----------------------------------	--	--

الجدول 4: عوامل التجزئة وفق خصائص العميل
المرجع:

Stratégique op.cit. p 86

ب. التشخيص الداخلي للمؤسسة:

حسب منهج مدرسة التموقع، ينطلق التشخيص الداخلي من المبدأ القائل بكون أنشطة المؤسسة ووظائفها هي المصدر الأساسي لبناء الميزة التنافسية، وبالتالي يعتمد هذا التشخيص على تحليل الوظائف والأنشطة تحليلاً دقيقاً لا يدع مجالاً للتأويلات الخاطئة التي تؤدي إلى انحراف المؤسسة عن تحقيق أهدافها التنافسية.

تقوم المؤسسة من خلال عملية التشخيص والتحليل الداخلي بجمع كل المعلومات التي من شأنها توضيح صورة القدرات التي تشكل إما نقاط قوة أو نقاط ضعف والتي بواسطتها تتمكن من استخلاص ماهية العوامل الأساسية أو المفتاحية للنجاح المتوافقة مع مثيلاتها المستخرجة من التحليل الخارجي لقطاع النشاط والبيئة التنافسية المباشرة.

تمثل العوامل الداخلية الأساسية للنجاح مصدر الميزة التنافسية المستدامة وهي نابعة من الوظيفة أو مجموعة الوظائف المولدة للقيمة أين تلعب سلسلة قيم بورتر دوراً محورياً في تحديد أي من الوظائف المتعددة داخل المؤسسة تحقق ذلك .

حسب بورتر وبما أن الميزة التنافسية عنده تكون إما في التميز أو في التكلفة الأقل فإن طريقة تنفيذ وممارسة الأنشطة وكذا مجموع الآليات الاقتصادية المتبعة داخل المؤسسة تحدد موقعها في التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها وبالتالي تحدد قدرتها على التغلب باستعمال استراتيجية قيادة التكلفة التي تحقق ميزة التكلفة الأقل.

من جانب آخر "فإن آلية تشغيل واستغلال الأنشطة المولدة للقيمة تحدد مدى مشاركة هذه الأنشطة في تلبية رغبات واحتياجات العملاء وبالتالي تساعد هذه الأنشطة في تحديد

المصادر المحتملة داخل المؤسسة والقادرة على تقديم عروض أصلية للمنتج أو الخدمة بحيث تستعمل هذه المصادر في صياغة استراتيجية التميز وبالتالي ميزة التميز¹

ب1. دور سلسلة القيم في التشخيص وبناء الميزة:

إن سلسلة القيم كما سبق الذكر أداة جوهرية في عملية التشخيص الداخلي واستخراج الميزة من خلال تحديد العوامل الأساسية لبنائها، وهذا لأنها تقوم على مبدأ تجزئة المؤسسة إلى وظائف وأنشطة ذات أهمية استراتيجية وتعمل على تحليل آلية عملها ومعرفة أثرها على تكاليف الإنتاج وعلى الجودة المحققة لظاهرة التميز.

حسب بورتر، فإن أي مؤسسة يمكنها أن تتشكل وفق مجموعة من الأنشطة المعدة والموجهة لإعداد وإنتاج وتسويق وتوزيع ودعم منتج معين، حيث أن مجموعة هذه الأنشطة يمكن وصفها بسلسلة القيم التي تعكس الطريقة التي تمارس بها هذه الأخير كما تعكس تاريخ المؤسسة واستراتيجيتها وآلية تنفيذها والميكانيزمات الاقتصادية اللازمة للعملية.

سميت سلسلة القيم كذلك نسبة لتسلسل الأنشطة والوظائف المولدة للقيمة فيها حيث يتطلب هذا التسلسل عملية تفكيك ثم تركيب تتوافق وتجميع الأنشطة المتجانسة وفصل الأنشطة غير المتجانسة بما يحقق الميزة التنافسية.

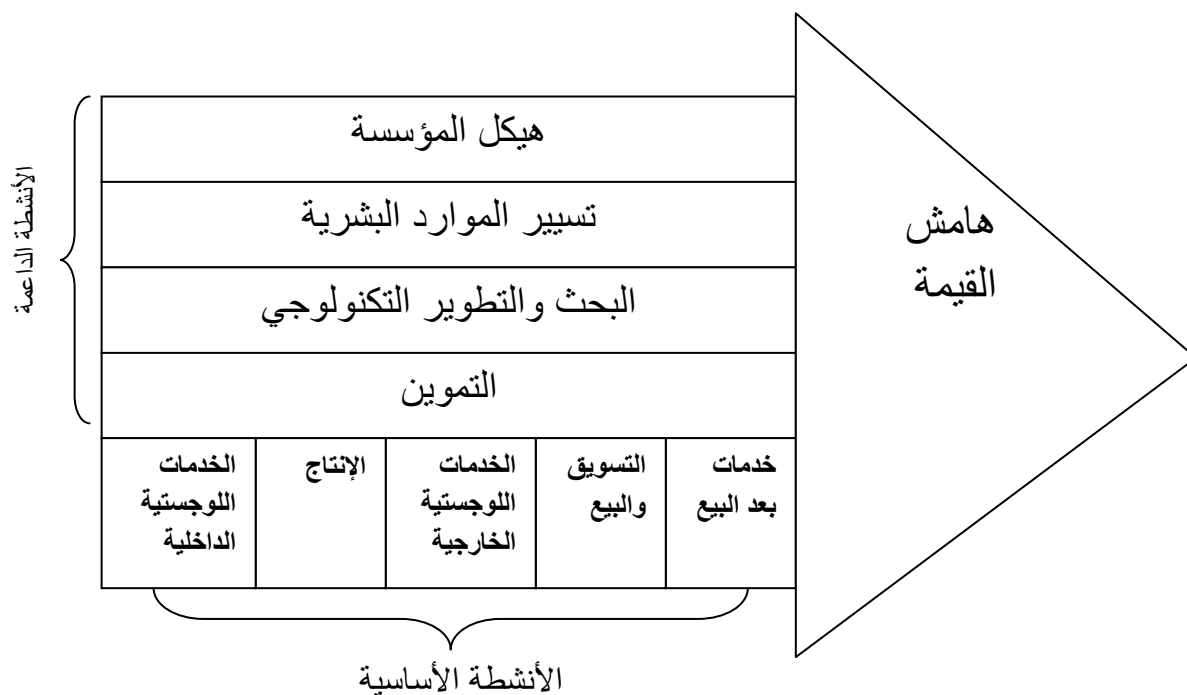
يقترح بورتر من أجل كشف منابع هذه الميزة أن تحلل جميع أنشطة المؤسسة بشكل منهجي وقام بتجميعها في فئتين شاملتين هما:

1- مجموعة الأنشطة الأساسية.

2- مجموعة الأنشطة الداعمة.

تمثل المجموعة الأولى المسار الذي يمر به المنتج أو الخدمة منذ الفكرة الأولية وحتى وصوله إلى الزبون مروراً بعمليات التموين والإنتاج والبيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع أين يمثل كل نشاط من هذه الأنشطة مصدراً محتملاً لميزة تنافسية أو نقطة من نقاط ضعف المؤسسة.

¹-Gérard Garibaldi , Analyse stratégique, Eyrolles Edition d'organisation 2008 . p330



الشكل 32: سلسلة القيم النموذجية

المصدر:

Michael porter op.cit. p 53

جدول الأنشطة الأساسية :

الأنشطة	نموذج بورتر
الخدمات اللوجستية الداخلية	استقبال، تخزين، تخصيص وسائل الإنتاج اللازمة (التفريغ، النقل، مراقبة المخزون....)
الإنتاج	استعمال وسائل الإنتاج لتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة (مراقبة الجودة، التغليف، الصيانة....)
الخدمات اللوجستية الخارجية	تجميع، تخزين وتوزيع المنتجات للزبائن
البيع والتسويق	الأنشطة المرتبطة بتوفير الوسائل التي تحفز العملاء على شراء المنتج (الإعلان، الترويج، القوة البيعية، اختيار قنوات التوزيع، التسعير، العلاقات مع الموزعين.....)
خدمات بعد البيع	الأنشطة المرتبطة بتوفير الخدمات الضرورية للحفاظ على أو لزيادة قيمة المنتج (التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار.....)

الجدول 5: جدول الأنشطة الأساسية

المصدر : من ترتيب الباحث

أما المجموعة الثانية، فتمثل الأنشطة التي تدعم المجموعة الأولى من خلال:

- شراء الاحتياجات اللازمة لعملية الإنتاج وهو نشاط التمويين .
- توفير التكنولوجيا الضرورية للإنتاج أو لدعمه وهو نشاط البحث والتطوير .
- توفير الموارد البشرية الضرورية للعمل وتدريبها وتسييرها وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ضمان السير الحسن وانسجام الأنشطة فيما يسمى بالهيكل العام للمؤسسة ويتضمن (وظيفة الإدارة العامة، نشاط التخطيط، المالية، المحاسبة، القانون، العلاقات العامة، إدارة الجودة وغيرها) بالإضافة إلى الهيكل المادي والجغرافي لها.

ترتكز فلسفة سلسلة القيم على مبدأ بناء أو توليد القيمة وهذا بعد تحديد كلفة الأنشطة بالمقارنة مع الشروط المفروضة في السوق، لأن القيمة في منظور الاقتصاديين تنشأ بطريقتين:

- الأولى عندما يتحدد سعرها في السوق بحيث يعكس هذا السعر القياس الذي يربطه المستخدمين لهذه القيمة تقديرا.

- والثانية أن تتحدد القيمة بناء على تكاليف إنتاجها (عوامل الإنتاج)¹ في التحليل المحاسبي تتكون تكاليف الإنتاج من التكاليف المباشرة المتغيرة (مواد أولية، يد عاملة...) والثابتة (اهتلاك معدات الإنتاج) والتكاليف غير المباشرة الثابتة منها والمتغيرة (تكاليف عامة، إدارة، بيع.....)، هذه الطريقة من التحليل وتعرضت للانتقادات بسبب توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات بشكل اختياري وغير دقيق وهذا يحمل في طياته مخاطر تغلب هذه التكاليف على التكاليف المباشرة مما ينجم عنه خلا في تقدير وتحديد التكاليف الحقيقية لإنتاج منتج محدد بذاته لذلك، بنيت فكرة التحليل الوظيفي بسلسلة القيم على ربط التكاليف ليس بالمنتج ولكن بالأنشطة والوظائف الضرورية لإنتاجه من خلال تخصيص الموارد المالية لتشغيلها وسميت بتكلفة النشاط .

ب2. بناء سلسلة القيم:

تختلف سلسلة القيم من مؤسسة لأخرى حسب خصوصية كل واحدة منها، حيث أن الأصل في تحديدها هو تحديد السلسلة النموذجية المناسبة لدخول معترك المنافسة في القطاع المستهدف ثم بعد ذلك تحديد الوظائف التي لها دور في خلق القيمة والتي يجب فصلها

¹ - Michael marchesnay :op.cit. p173

عندما تكون خاضعة لآليات اقتصادية مختلفة ومتباينة أو لديها تأثير مباشر وأساسي على تحقيق التميز أو تمثل مصدرا أساسيا لخفض التكاليف أو عكس ذلك. بينما يتم تجميع هذه الأنشطة إذا كانت غير ذات أهمية.

وتبقى تسمية كل نشاط خاضع للاختيار وفق ما يراه أصحاب اتخاذ القرار وما يتوافق مع النظرة الشاملة للمؤسسة.

ب3. تحسين أداء سلسلة القيم:

إن سلسلة القيم ليست عملية تحديد ووضع الأنشطة بشكل عفوي و فقط، بل هي نظام من الأنشطة المترابطة بالشكل الذي يمكن أن يكون مصدرا مهما للميزة التنافسية. فأحيانا تنتج الميزة عن الروابط أكثر مما تنتج عن الأنشطة ذاتها لأن الطريقة التي يعمل بها نشاط مولد للقيمة يمكن أن يؤثر على تكاليف أو أداء نشاط آخر.¹

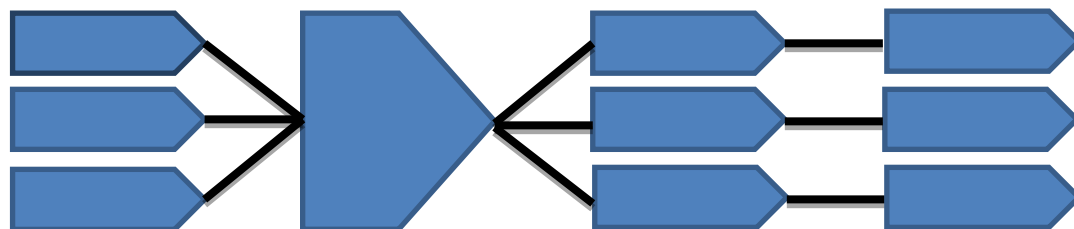
من جانب آخر فإن البحث عن رفع شامل لأداء سلسلة القيم أو بعبارة أخرى تحسينها كليا يعد عملا غير واقعي، لذلك تعتمد المؤسسة من أجل رفع القيمة إلى تحليل كل نشاط أساسي في سياق خاص به وفق منطق استراتيجي يربطه بما يوافق من نشاط عند المؤسسات المنافسة حيث بالمقارنة نتمكن من معرفة مستوى كل واحد منها ونتمكن من استخراج واكتشاف الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة.

إن الأنشطة الأساسية لا تمثل نفس الأهمية في خلق قيمة هي عند الزبون معتبرة وبالتالي تقوم عملية التحليل بتحديد ما هي الميزة الأساسية الملموسة والدائمة وكيفية الدفاع عنها والنشاط المرتبط بها ودور هذا الأخير في تعويض العجز الحاصل في الأنشطة الأخرى من خلال الارتباطات المنسوجة .

إن تحديد الروابط بين أنشطة سلسلة القيم المثالية للمؤسسة؛ عملية تركز على البحث عن تأثير وتأثير الأنشطة المولدة للقيمة مع الأنشطة الأخرى بالشكل الذي يخدم استراتيجيتها ويحقق خفض التكاليف أو رفع التمي. ويتطلب هذا غالبا التنسيق والمشاركة واستغلال التدفق النوعي للمعلومات. من جانب آخر ترتبط سلسلة القيم الخاصة بالمؤسسة بسلاسل قيم خارجية كتلك الخاصة بالموردين أو الموزعين أو الزبائن، بالتالي تستطيع المؤسسة أن تعمل

¹-JAQUES saint-pierre ; chaine de valeur op.cit. www.fsa.ulaval.ca/labaval/chaine_de_valeur.htm

على جعل هذا الارتباط مصدرا من مصادر القيمة وهذا يعني مصدرا من مصادر الميزة التنافسية من خلال التنسيق الجيد بين الأنشطة المشتركة والمترابطة بين المؤسسة والموردين والموزعين أو جعل نقاط التماس سلاسل القيم واضحة ومميزة بين المؤسسة وزبائنها.



سلاسل قيم الزبائن سلاسل قيم الموزعين سلسلة قيم المؤسسة سلاسل قيم الموردين

الشكل 33: تداخل سلاسل القيم في القطاع

مصدر:

Stratégique op.cit. p136

أخيرا بعد تحديد سلسلة القيم المثالية للمؤسسة وتحليل أنشطتها ووظائفها بما يسمح بكشف الأنشطة الفعالة ذات الأهمية والأنشطة المولدة للقيمة عن الأنشطة التي تشكل عبئا على التكاليف أو ليس لديها إنتاج ملموس للقيمة؛ تقوم المؤسسة من أجل تعظيم سلسلة القيم وأدائها بدعم الأنشطة والوظائف الممثلة لنقاط قوتها ودعم الأنشطة والوظائف ذات القيمة الضعيفة شريطة أن تكون هذه الأنشطة ضرورية ولا تستطيع الاستغناء عنها. بالمقابل تتخلص من الأنشطة غير الضرورية نهائيا أو تقوم بتفويض الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة إلى متعاملين متخصصين خارجيين لحسابها مقابل خفض التكاليف أو تحقيق الجودة والتميز.

خلاصة القول فيما يتعلق بأفكار مدرسة التموقع لبناء الميزة التنافسية الملائمة وحمايتها هو اعتمادها منطق تطويع إمكانات المؤسسة لكي تتوافق مع متطلبات المحيط الخارجي المتمثل خصوصا في قطاع النشاط والقوى المكونة له، حيث تخلص عملية الأقامة هذه إلى تحديد الثنائية الأساسية لهذا التأقلم وهي ثنائية النشاط (منتوج / سوق).

من جانب آخر فإن الميزة هنا تهدف من خلال هذه الثنائية إلى تحقيق أو احتلال المراتب التنافسية المتقدمة في السوق وهو المقصود من التموقع، كما أن هذه الميزة لا يمكن أن

تكون إلا ميزة التكلفة الأقل أو التميز بالجودة وبالتالي تنحصر الاستراتيجيات في تحقيق هاتين الميزتين فقط أو على الأكثر يمكن إضافة استراتيجية التركيز بهما. تعتمد مدرسة التموّج أيضا فكرة أن عوامل الإنتاج في القطاع مشتركة بين كل المؤسسات التي تنتظر إليها محافظ لمجالات النشاط الاستراتيجي DAS تخضع لنفس العوامل المؤثرة ونفس العوامل الأساسية للنجاح في القطاع مما يجعل التنافس على حيازة عوامل الإنتاج وتحقيق عوامل النجاح أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

II. 2- بناء الميزة وفق مدرسة النية الاستراتيجية: (الحركة)

في وجهة نظر مدرسة التموّج التي أضحت تسمى بالمدرسة الكلاسيكية (نظرا لظهور فكر جديد ينتقد أفكارها) تستطيع المؤسسة من خلال التحليل وتجديد العناصر المفتاحية للنجاح بناء ميزة تنافسية ضرورية لتحقيق التموّج المناسب ودعمها باستراتيجية دفاعية للحفاظ عليها، إلا أن هذه العملية لا تصلح إلا في فترات النمو والازدهار التي تمر بها المؤسسة والمحيط¹؛ فالواقع أثبت أن أفكار هذه المدرسة لا تصلح في حالات معنية كحالات الركود أو تباطؤ النمو أو حالات المنافسة الشديدة لأن المحيط يكون فيها غير مستقر وبالتالي غير متوقع وهو ما يجعل العمل مثلا بطريقة السيناريوهات (méthode des scénarios) باطلا كما تجعل تحقيق التأقلم صعب أو مستحيلا إذا تعلق الأمر بالمستقبل .

II. 1.2- أسباب ظهور أفكار الحركة أو النية الاستراتيجية:

لقد تطورت في بداية التسعينات المفاهيم والأفكار الهيكلية للتنافسية² وأصبح المحيط معقدا لدرجة صعوبة الإحاطة به وباحتمالاته المستقبلية وكانت هذه المرحلة نتيجة حتمية لظهور وانتشار نوع جديد من المنافسة المبدعة والمتنوعة أثارتها أفكار المدرسة الكلاسيكية في حماية المواقع التنافسية للمؤسسات الرائدة من خلال الحواجز المختلفة والسيطرة على القطاع مما أدى إلى إثارة نزعة التحدي عند الدخلاء الجدد لحلقة المنافسة من خلال الإبداع

¹Maurice Saias, op.cit. p183-213

²Ck.prahalad, G Hamel ; Saias et al op.cit.

وتغيير قواعد اللعبة التنافسية حيث خلّف هذا الصراع مجالا تنافسيا شديدا القوة سيطرت عليه استراتيجية الحركة.

ولعل من الأمثلة الجديرة بالذكر في هذا السياق مثال المؤسسات اليابانية التي أظهرت القصور الحاصل في الآلية الكلاسيكية من خلال قدرتها على حيازة المراتب التنافسية الأولى بشكل يتناقض مع مبادئ هذه المدرسة وذلك باختزالها عامل الزمن الذي أدى بها انطلاقا من موارد متواضعة إلى تحقيق ميزة التكلفة الأقل كما اعتمدت عامل التنوع للتعامل مع محيط صارم ومتنوع بإنتاجها لسلع مشخصة فحققت بذلك التميز.

من هنا يمكن القول أن هذه المؤسسات أوجدت ميزات تنافسية جديدة هي ميزة التنوع والزمن¹ باختزالها حلقات أساسية من سلسلة القيم كالتخزين مثلا واعتماد طريقة الإنتاج في الزمن المحدد (production Just-in-time, stock=0) وبالتالي ظهر عجز المنهج التقليدي في تفسير المنحنى التنافسي لمؤسسات انطلقت من مواقع غير ملائمة إلى مواقع متقدمة اعتمادا على تغيير قواعد اللعبة وجعلها لصالحها²

هذه الحالة بينت أن الميزة التنافسية المدعومة والدائمة لم تعد تمثل السلاح الوحيد والمطلق³ وظهرت فكرة محفظة الميزة التنافسية المتجددة التي تعتمد على تنوع وتجديد الميزات التنافسية بشكل أسرع من المنافسين وتحولت الميزة من ميزة النوع (تكلفة أقل - تميز - تركيز) إلى ميزة القدرة (القدرة على التحول من ميزة لأخرى) التي تركز في الأساس على التعلم المؤسسي والموارد غير الملموسة⁴

من جانب آخر، إن الاعتماد على مجال النشاط الاستراتيجي كأداة لتحليل استراتيجية المؤسسة في خلق القيمة أصبح مستحيلا بسبب تزامن هذه الفترة (نهاية الثمانينات وبداية التسعينات) مع تطور المحيط وتعقيده المتمثلة في تجزء السوق إلى أجزاء متباينة الخصائص والمتطلبات نتيجة تنوع وتطور أذواق ومتطلبات المستهلكين وسلوكهم مما فرض ضرورة تنوع العرض وأدى إلى تسارع دورات حياة المنتج بسبب تطور تكنولوجيا وإعادة صياغة الحدود بين الصناعات أو القطاعات نتيجة حتمية للتداخل بينهما⁵

¹G. Stalk, Tm Hout 1990 de Saias et al op.cit.

²R.L Istvan 1992

³D. Marrison 1997.

⁴A. de Geus 1988

⁵Saias et al op.cit

هذه التعقيدات فرضت محافظ أنشطة معقدة وغير مستقرة وبالتالي صعوبة التسيير والإدارة مما أ استدعى الاعتماد على استغلال عناصر قادرة على تخطي هذه التعقيدات وعلى الاستمرار الزمني وعلى تفسير واستكشاف واستغلال المصادر الجديدة للميزة التنافسية؛ هذه العناصر تتلخص في:

أ. القدرات الأساسية أو المركزية للمؤسسة **les compétences centrales**

إن القصور الحاصل في عدم حصرية الميزة التنافسية والانتقادات الحاصلة في التجزئة الاستراتيجية أدت إلى ظهور مكنم خلل ثالث في أفكار المدرسية التقليدية وهو عدم قابلية التقرد بالمواقع التنافسية وبطلان الاستراتيجيات المرتبطة بذلك ومثال المؤسسات التي حققت المراتب التنافسية بمراد متواضعة بعد قدرتها على تحويل المحيط لصالحها من خلال قدرتها على بناء محيط خاص بها خير دليل على ذلك.

أدت سرعة تطور المنافسة والأسواق وبالتالي عدم استقرار المحيط إلى اعتبار أن الموقع الوحيد القابل للدفاع عنه في السوق هو الحركة المستمرة بهدف خلق الاضطراب من أجل إيجاد فضاءات تنافسية جديدة وبالتالي فإن المؤسسات الأكثر أداء هي تلك القادرة على الجمع والتنسيق بين ميزات التنافسية وتطويرها بأقصى سرعة ممكنة معتمدة في ذلك على المحركات الأساسية لإدارة المنافسة الشديدة (فرط المنافسة) وهي :

- العلاقة بين الجودة والتكاليف.
- الزمن .
- المهارات (savoir- faire).
- حواجز الدخول.
- القدرات المالية .

هذه المحركات تستعمل لتحقيق التوازن في إيجاد ميزات تنافسية متنوعة والتحول المستمر لهذه الميزات باعتماد التطوير.

II.2.2- منهج الميزة التنافسية المرتكزة على الموارد والقدرات وفق منطق مدرسة التحول:

يعتمد منهج الموارد والقدرات على فكرة دافيد ريكاردوا حول الميزة النسبية وضرورة التخصص لتحقيقها حيث يفترض أن المؤسسة لديها القدرة على تغيير قيود المحيط وشروطه بالاعتماد على الموارد والقدرات الأساسية الخاصة بها والتي تتميز بها دون غيرها. انطلاقاً من هنا ارتكز هامل وبراهما لاد (G hamel, Ck prahalad1989) على مثال المؤسسات اليابانية في اعتماد وجهة نظر ترى بضرورة إحلال نموذج الملائمة والتموقع بفلسفة النية الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة في محور الاهتمام الاستراتيجي وليس المحيط وتعكس مفهوم الخضوع من خضوع المؤسسة لمتطلبات المحيط إلى رضوخ المحيط إلى قدرات المؤسسة وبالتالي تحويل النظر من كون المؤسسة قائمة على الأنشطة والوظائف إلى كونها قائمة على الموارد والقدرات¹ أو بمفهوم آخر ماهي قادرة على فعله.

يرتكز هذا المنهج الجديد على عنصرية أساسيين هما

- إتباع رؤية استراتيجية طموحة.
 - بناء النمو والتطور بالاعتماد على الكفاءات والقدرات الأساسية أو المركزية للمؤسسة.
- تجمع نظرية الموارد والقدرات بين أفكار ونظريات مختلفة منها:
- نظرية المعرفة (Grant 1996 / conneret prahalad) نظرية الموارد (wernerfelt1984,barney 1986)نظرية القدرات المركزية (humel et prahalad1990) نظرية الديناميكية (tecce pisono et shuen, 1997) نظرية التطوير (nilsone twinter) (1982) والتي جميعها تحول النظر والتركيز إلى الاعتماد على تحليل المؤسسة ومواردها وقدراتها المعرفية ومهاراتها المكتسبة وقدراتها الحركية وقدراتها على التعلم وعملياتها الروتينية² وبالتالي فإن شروط التنافسية لا تتخلص وفق منهج هذه النظرية في استغلال مواقع مهيمنة في السوق من خلال استراتيجية الميزة المعتمدة على الثنائية (منتوج/ سوق) للتكيف مع المحيط وإنما في الارتكاز على تقدير مواردها ورفع قدراتها من خلال استراتيجيات قائمة

¹Grant 1991 p116

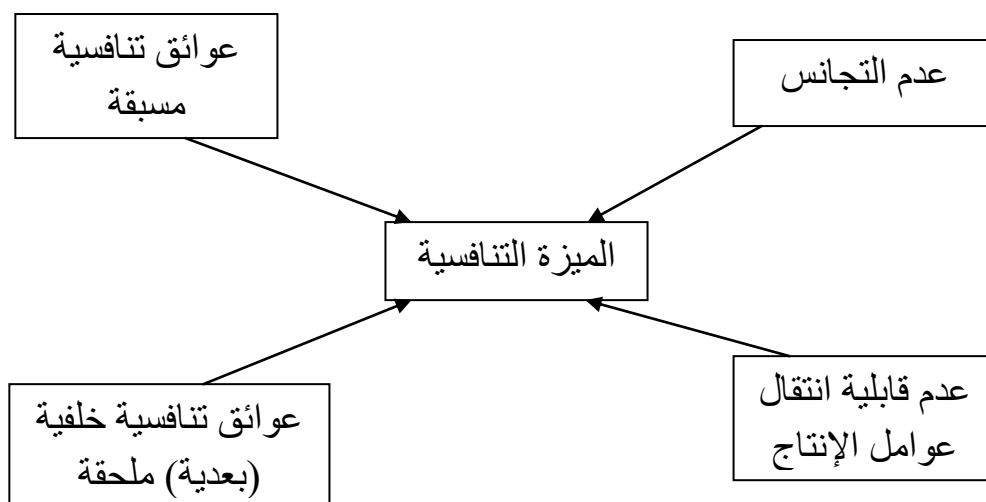
²HaudaGhozzi ; "L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apport, limites, et aménagements nécessaires" centre de recherche en management et organisation CREP p3 lienwww.strategie-ainis.com

على البناء والتطوير والربط بينها بالشكل الذي يجعلها ذات قيمة عالية، خاصة وفريدة تحقق الفائدة الاقتصادية المشار إليها في نظرية ريكاردو للميزة النسبية¹

II. 3.2 - خلاصة أفكار النظرية:

أ. الفرضيات والخصائص الأساسية:

تقتضئ نظرية الموارد والقدرات توفر أربعة شروط لبناء الميزة التنافسية الدائمة وهي:
عدم التجانس: حيث أن المؤسسات المتنافسة لا تحتوي على نفس عوامل الإنتاج وخصوصاً تلك المتعلقة بالموارد البشرية والكفاءات المرتبطة بها.²
الحدود اللاحقة (عوائق بعدية) (Limite ex-post): وهي الآليات العازلة التي تمنع المنافسين من تقليد أو إعادة بناء الاستراتيجية الناجحة أو التأثير على أرباح المؤسسة.
عدم قابلية انتقال عوامل الإنتاج: حيث أنها ليست دائماً قابلة للتبادل في السوق.
الحدود المسبقة (Limite ex-ante) تتعلق بالعوائق المرتبطة بعدم المعرفة المسبقة لكيفية صياغة الموارد بالشكل الذي ينتج الميزة التنافسية.



الشكل 34: شروط بناء الميزة وفق منهج القدرات
المصدر:

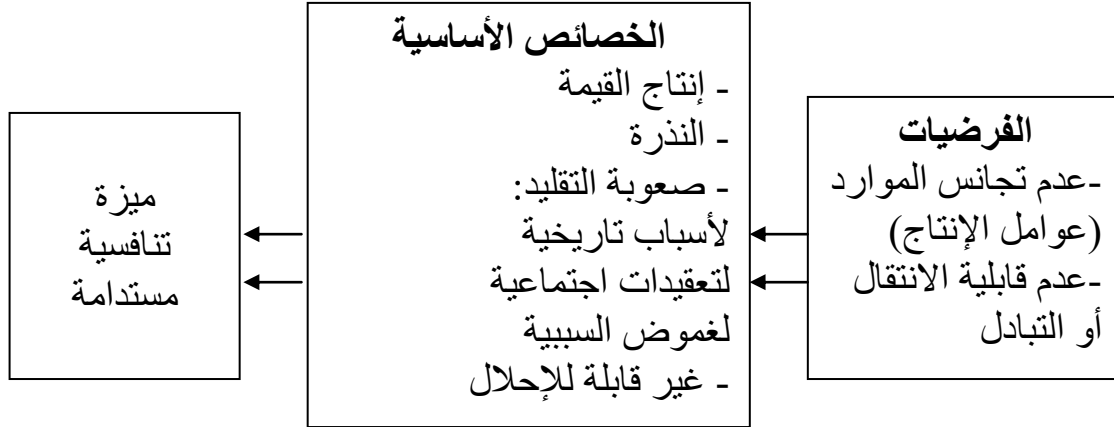
Peteraf M.A, 1993 : The cornerstones of competitive advantage : a resource based view strategic Management journal p 186

¹Petaraf (1993 pp180-182) Grant (1991 p117) Montgomery and wernefelt 1988 ; de : "le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique : Stéphane A. tywoniak lien www.strategie.ains.com

²Grant RM The resource – Based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. California Management review spring 1991 pp. 114-135.

في ظل هذه الشروط تصبح المؤسسة قادرة على تجميع موارد وقدرات قابلة للتحويل إلى ميزة تنافسية إذا كانت¹:

- نادرة
- غير قابلة للانتقال
- صعبة التقليد
- منتجة للقيمة
- غير قابلة للإحلال



الشكل 35: فرضيات وخصائص الميزة وفق Barney
Source : Barney 1991

ب. تعريف الموارد والقدرات:

تعرف الموارد بأنها "كل الأصول والإمكانات والآليات التنظيمية والمعلومات والمعارف والخصائص التي تتصف بها المؤسسة وتتحكم فيها بالشكل الذي يمكنها من تنفيذ إستراتيجية عمل تساعد في رفع أداءها وتحسين كفاءتها"².
يمكن إحصاء ستة مجموعات من الموارد هي:³

- 1-الموارد المالية: القدرة على التمويل الذاتي، معدل الدين، معدلات المردودية المالية...
- 2-الموارد البشرية: عدد العمال، مستويات التأهيل، مستويات الذكاء، الخبرة المهنية..
- 3-الموارد المادية: المصانع وتموقعاتها الجغرافية، الأراضي، المخازن، الحضائر..
- 4-الموارد التنظيمية : معايير (ISO)، أنظمة الإعلام، آليات وإجراءات التنسيق...
- 5-الموارد التكنولوجية: براءات الاختراع، المهارات التكنولوجية...

¹Barney J.B 1991 : "Firm resources and sustained competitive advantage" : journal of management vol 17 PP 99-120

²Barney op.cit p 101

³Wernerfelt B. 1984 ;" A resource Based view of the firm", Strategic management journal, vol 5 N° 2 pp171 - 180.

6- موارد السمعة: العلامة التجارية، الشهرة...

أما القدرات فهي "المهارات التنظيمية للمؤسسة والمرتبطة بقدرتها في تحقيق أهدافها الإنتاجية المسطرة بشكل كفي وفعال من خلال نشر وتوزيع وتنسيق ودمج وتركيب مواردها وطاقاتها المادية وغير المادية باستعمال آليات تركز على التعلم التنظيمي لتنفيذ أنشطة روتينية تحقق القيمة المضافة.¹

ج. جدول هيكل قدرات المؤسسة

المستويات العليا للمؤسسة	قدرات مشتركة بين الوظائف تطوير المنتج خدمة الزبون إدارة الجودة	قدرات عامة - آليات الربط والتنسيق - آليات اتخاذ القرار - هيكل الحوافر (التحفيز) - إدارة الأداء
المستويات المتوسطة	قدرات وظيفية البحث والتطوير - الإنتاج التسويق	
المستويات القاعدية للمؤسسة	قدرات عملية: معارف متخصصة - مهارات فردية معارف فردية	

الجدول 6: جدول هيكل قدرات المؤسسة

مصدر:

Stéphane A Taywoniak op.cit. p 7

د. أنواع الموارد والقدرات: ²

الموارد الضرورية أو المطلوبة: وهي الموارد اللازمة والضرورية للاستجابة للحد الأدنى لمتطلبات واحتياجات الزبون بما يمكن المؤسسة من متابعة نشاطها في السوق.
الموارد الفريدة: وهي الموارد التي تتميز بها المؤسسة فقط دون غيرها لأنها موارد صعبة التحصيل والامتلاك أو صعبة التقليد وبالتالي تمكن هذه الموارد المؤسسة من حيازة قدرة تنافسية تتغلب بها على المنافسين.

¹ - محاولة تعريف من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Laurent Renard, Gilles. E St. Amant : "Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions": p 06 ; Source : www.Uqam.ca/nobel/2014/article-pdf/rmt2003.pdf

- Management stratégique de la concurrence : Frédéric le Roy : Saïd yami et al , édition dunod paris 2003
- Stéphane A taywoniakop.cit.

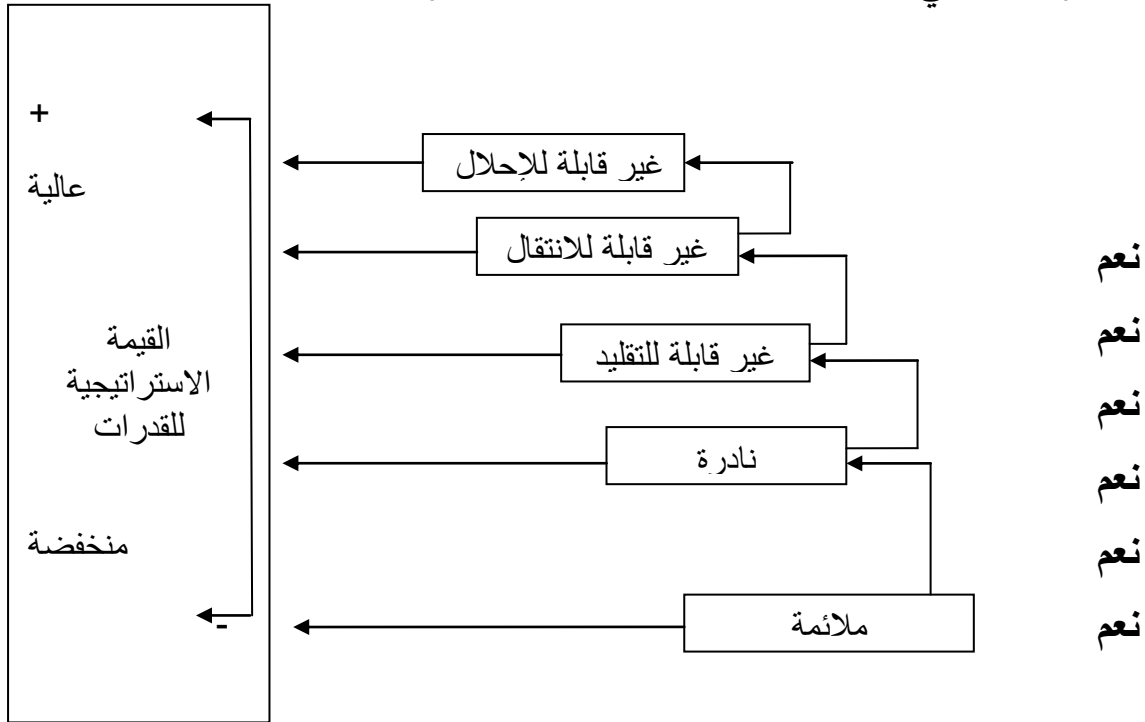
²Management stratégique Saïd Yani ERFI/ISEM ; Université de Montpellier 1," les modèles fondés sur les ressources et les compétences" (wernerfelt, 1984- Barney 1991) p4.lien : foad.refer.org/IMG/pdf/M04-3.pdf
agence universitaire de la francophonie AUF

- القدرات الاستراتيجية: وهي القدرة على فعل ما هو ضروري لاستمرار حياة المؤسسة ونموها من خلالها استغلال الموارد والإمكانات.
- القدرات الضرورية: وهي الأنشطة والأليات اللازمة لتلبية الحد الأدنى لمتطلبات الزبون ومتابعة النشاط الأساسي في السوق.
- القدرات الأساسية: هي الأنشطة التي تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية بحيث تكون صعبة التقليد.

هـ. آلية تقدير القيمة الاستراتيجية للقدرات:

من الطبيعي أن القدرات تختلف من مؤسسة لأخرى ذلك أنها تعتمد في شقها غير الملموس على العنصر البشري والكفاءات الذي يمثلها؛ إلا أن هذه القدرات تختلف حتى داخل حدود المؤسسة الواحدة بسبب تعددها وتنوعها وبالتالي فإن معايير الحكم على قيمتها الاستراتيجية تتلخص في خمس مميزات هي:

الملائمة، الندرة، عدم قابلية التقليد، عدم قابلية الانتقال من نشاط محدد إلى نشاط آخر مختلف، عدم قابلية الإحلال، حيث كلما زادت هذه الصفات زادت قوة القدرات والقيمة الاستراتيجية التي تنتجها وبالنتيجة جودة وديمومة الميزة التنافسية.



الشكل 36: القيمة الاستراتيجية للقدرات

المصدر:

Saïd yani de:puthad D et Théverard C 1999 in Torres 2000 p 229

وفيما يلي أمثلة عن قدرات مختلفة لوظائف المؤسسة

الشركة	مثال عن القدرات المتنوعة	المجال
IBM	مهارات خاصة في تكوين وتطوير موارد بشرية نادرة	موارد بشرية
SONY	القدرة على تطوير منتجات جديدة كلياً	البحث والتطوير
Apple	أصالة التصميم وجمالية التشكيل	التصميم والخدمات
Carrefour	القدرة على تحسين التكاليف اللوجستية والتموين	اللوجستية
Benetton	مرونة الأدوات وسرعة الاستجابة	الإنتاج
Mc Donald	إنتاج مكثف لخدمة مكثفة	الخدمات
Louis vuitton	حيارة والتحكم في شبكة توزيع بالتجزئة	
Loréal	إنتاج وإدارة الماركة	
Decaux	خدمات تامة مرافقة للمنتج منذ الدراسة حتى الصيانة	
Darty	خدمات ما بعد البيع مميزة	

الجدول 7: أمثلة عن قدرات المؤسسة

المصدر:

Saidyani adapté de Atamer T et colori R 1993 P 364

III. آلية بناء الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة في منظور مدرسة النية الاستراتيجية وبناءً على منطق الموارد والقدرات تتحدد وفق آليات عمل تركز على استراتيجية تنمية تضع كمرکز اهتمام الثنائية (موارد/ قدرات) بدلاً من الثنائية (منتج/سوق) التي كانت أساس الميزة عند مدرسة التموّج وبالتالي فإن هذه الآلية تعمل على تحديد وتطوير أفضل التطبيقات الممكنة للتوفيق بين الموارد والقدرات المتلائمة بالشكل الذي يعطينا ميزة أو مجموعة ميزات تنافسية وفي أفضل الحالات تعمل على إنتاج الموارد والقدرات التي تحقق ذلك.¹

تتلخص هذه الآلية في العناصر التالية:²

- **الذكاء السببي:** وتعكس تحكم العنصر البشري للمؤسسة في العلاقة بين عوامل الإنتاج وكيفية تركيبها ونشرها والنتائج المرجوة منها.³

¹ Penrose ET. 1959, The theory of the Growth of the firm, Basil Blackwell pp67-118

² MC Grath et al, 1996 pp390-391

³ Idem

الأداء الجماعي: ويعكس فعالية الفريق في تطوير أعمال روتينية تساعد في خفض التكاليف المختلفة وكذا تطوير أفكار مبدعة وتحويلها إلى أنشطة تمكن من تحقيق القيمة.¹

- **الكفاءات الجديدة** وتعكس الفارق بين الأداء وتحقيق الأهداف حيث أن انخفاض هذا الفارق المتمثل في الزمن أو التكاليف أو آلية العمل وغيرها إشارة إلى أن فريق العمل طور كفاءة جديدة باعتبار أن الكفاءة هي تركيبة خاصة للموارد والقدرات من أجل بلوغ الهدف .

- **الأصلية** بما أن القدرة أو الكفاءة تمثل ميزة تنافسية محتملة فيجب إدراجها في أنشطة المؤسسة بالشكل الذي يجعلها أصلية أو أساسية والعمل على تحقيق صفات الميزة فيها كالندرة وعدم قابلية الإحلال والتقليد وتحقيق القيمة وغيرها.

- **الرؤية والنية الاستراتيجية لبناء الميزة²:**

تعتمد مدرسة الحركة في تعاملها مع إشكالية استمرار حياة المؤسسة وتطورها على منطق الرؤية الاستراتيجية ومبدأ النية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية حيث أن الرؤية الاستراتيجية تمكننا من تحقيق إسقاط مستقبلي لحالة المؤسسة من خلال إدارة خاصة للموارد والقدرات بما يحقق استراتيجية التحول المستمر بناءً على محفظة من الموارد والقدرات الأساسية التي تركز عليها في خطة تغيير القواعد من أجل استغلال الفرص التنافسية. وأما النية الاستراتيجية فتهدف لبناء استراتيجية خاصة بالمؤسسة وعدم تقليد استراتيجيات المؤسسات الرائدة وهذا من أجل بناء المستقبل وليس الخضوع له ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل على التأثير في العناصر المفتاحية للنجاح وتحويلها لصالح المؤسسة وبالتالي تحويل المحيط لفائدتها.

- من أجل بلوغ الغاية تقوم المؤسسة بعملية التحليل لتحديد القدرات الأساسية المولدة للمنتجات والخدمات الجديدة وتنسيقها وجعلها عاملاً للتغيير الداخلي بالتغيير التنظيمي الملائم لتوليد قدرات جديدة والتغيير الخارجي لفرض منطق وقواعد المؤسسة على اللعبة التنافسية.

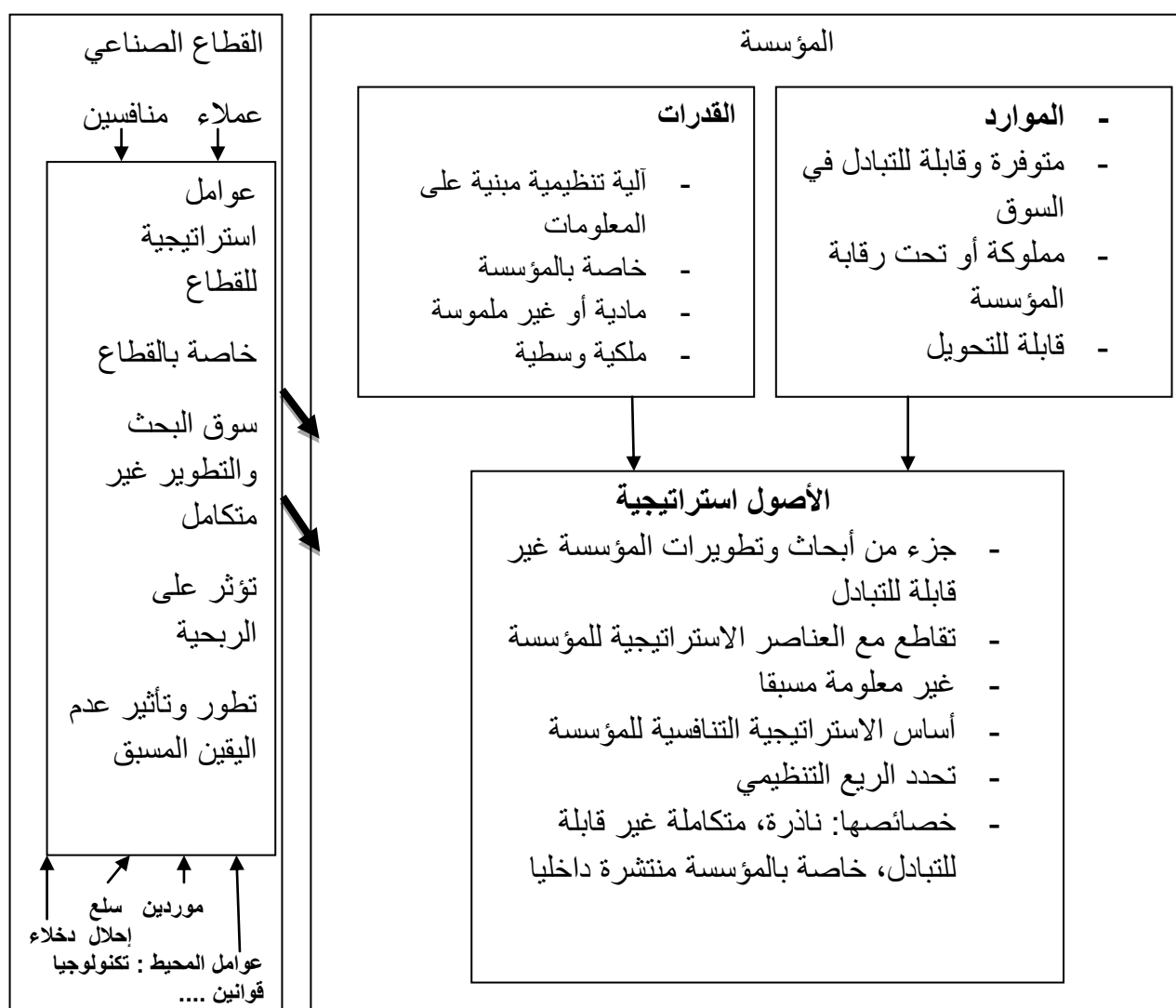
- **عملية التحليل الاستراتيجي:** إن عملية التحليل ضرورية لبناء الميزة التنافسية سواء عند المدرسة الكلاسيكية أو عند مدرسة الحركة الاستراتيجية والفارق بينهما يكمن في اختلاف

¹ S.A Tywoniak op-cite p 13.

²Hamel G prahalad CK. Strategic intent, Harvard business review mai/juin 1989 pp73-76

التوجه، فمدرسة الحركة تعتمد في تحليلها الداخلي على استخراج الموارد والقدرات الاستراتيجية المركزية اللازمة لتحقيق الربح باستعمال آليات القياس والتدقيق والفحص ومطابقة هذه الموارد بمعايير الميزة التنافسية الستة المذكورة¹ كما أن التحليل الداخلي هو أساس التحليل الاستراتيجي وهذا عكس توجه مدرسة التموّج التي تركز على التحليل الخارجي، بينما يمثل التحليل الخارجي في توجه مدرسة الحركة تحليلا شكليا يساعد في توظيف الموارد والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية.

شكل 37: صياغة عملية التحليل الداخلي والتحليل الخارجي



الشكل 37: آلية التحليل وفق منهج القدرات
المصدر:

Anit R. Shoemaker pjh 1993 strategic assets and organizational rent,
strategic management journal p 37

¹Long et Vickers- Koch 1995, "using core capabilities to create competitive advantage" organizational dynamics summer pp. 7 – 22

إن عملية التحليل الاستراتيجي لتحديد القدرات والموارد الضرورية لتحقيق الميزة تنطوي على صعوبات تتمثل في التعامل مع هذه الموارد فباعتبار أن الموارد والقدرات في المؤسسة تنقسم إلى شقين المادية منها وغير المادية وإذا كانت الموارد المادية معلومة وواضحة وسهلة الإحصاء والتقدير والتعامل فإن الموارد غير المادية تشكل تحديا كبيرا للمؤسسة، وبالتالي يجب تركيز طاقات أكبر لتقديرها وتقييمها وتركيبها ونشرها في المؤسسة بغية تحقيق أكبر قدر من القيمة والفائدة منها حيث يمكن على سبيل الإشارة ذكر بعض المصادر غير المادية للموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تحصيل الميزة منها في الجدول التالي:

	وظيفية	ثقافية	تموقعية	قانونية	
عوامل بشرية	مهارات وخبرات الموظفين والموردين والموزعين	تقديرات وتصورات الجودة القدرة على التعلم... إلخ			مهارات
عوامل غير بشرية			السمعة شبكة العلاقة		أصول
			قاعدة البيانات والمعطيات	- عقود - تراخيص - أسرار تجارية - حقوق الملكية الفكرية	

الجدول 8: بعض المصادر الغير مادية للموارد والقدرات
المصدر:

Hall. R, 1992 ; "The Strategic Analysis of intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage"; Strategic Management Journal .p 611.

خاتمة الفصل:

في نهاية هذا الفصل، وبعد القيام بجولة تاريخية ومفاهيمية للنظريات والتيارات الفكرية التي عملت على تقديم العون للمؤسسة في صراعها على البقاء وكيفية الحفاظ على وجودها وتطويرها من خلال تحليل التفاعلات المتشعبة للعلاقات؛ ومحاولات فهم وضبط لعبة المنافسة وسبل التغلب في مضاميرها من خلال فهم المحيط تارة، أو المؤسسة تارة أخرى، أو الربط بينهما بميزة منتج يمكن المؤسسة من التأقلم مع المحيط التنافسي وحياسة مواقع آمنة فيه، أو حياسة موارد وطاقة ومهارات ترغم المحيط التنافسي للرضوخ لقدراتها التي أصبحت تشكل في حد ذاتها ميزات تنافسية لا متناهية؛ يمكن القول أنه باعتبار المؤسسة كائن حي خاضع لمنطق السببية وآثارها فإن الصراع الفكري المرتبط بالمنافسة ومصير المؤسسة لن ينتهي عند هذا الحد، بل سيبقى يتفاعل كلما ظهرت المستجدات والتطورات المختلفة كتلك المتعلقة بالتكنولوجيا مثلاً، أو بالتحول الاقتصادي والسياسي والثقافي والعلمي وغيرها من الجوانب التي تتحكم في علاقات البشر، في محاولة منه لتجاوز العقبات وتحقيق الاستمرارية التي لا تزال في استمرار مادامت الحياة مستمرة.

لهذا السبب سنخصص الفصل الثاني من هذا العمل لمحاولة فهم أثر الطفرة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، على تنافسية المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التي تحقق أهدافها في البقاء والتطور والتغلب والنجاح في حلبة المنافسة.

الفصل الثاني:

تكنولوجيا المعلومات

و الاتصال

تمهيد:

إن بروز تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الحياة اليومية للناس، وانتشارها في مجالات مختلفة من أهمها المجال الاقتصادي وانعكاساته على المؤسسة؛ يعد من أعظم الانجازات البشرية التي سجلها التاريخ، فعلى غرار الثورة الصناعية مثلا، أو على غرار المطبعة أو الكهرباء، اكتسبت الرقاقة الالكترونية رغم صغر حجمها قوة سيطرت بها على العالم أجمع، وبنفس وتيرة القوة والانتشار اكتسبت مكونات تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأجهزة الكمبيوتر، وبرامج الإعلام الآلي والهواتف النقالة والأقمار الصناعية وغيرها مكانة عالمية واضحة.

لقد دعمت هذه التكنولوجيا ظاهرة العولمة بأوجهها المتعددة، فلقد أصبح في الإمكان مثلا في مجال الأعمال أن تعقد المؤسسة اجتماعات آنية لأفراد طاقمها الإداري بفوارق مكانية بينهم، قد تصل إلى عشرات الآلاف من الكيلومترات، وفوارق زمنية تتعدى عشرات الساعات، من خلال استعمال أدوات هذه التكنولوجيا؛ ولا شك أن هذا الأمر يعد انجازا عظيما نظرا لقدرة هذه التكنولوجيا في تحقيق الفعالية وتوفير الزمن وخفض التكاليف.

تشكل تكنولوجيا الإعلام والاتصال طفرة ذات بعدين، الأول يعكس مصير المؤسسات المندمجة في فلسفة اكتسابها، والنتائج المحتملة من استعماله؛ أما الثاني فيعكس الخطر المحقق من عدم التجاوب مع التطورات التي أحدثتها هذه التكنولوجيا في مختلف مناحي الحياة اليومية والاقتصادية، والتي تؤدي إلى عزلة المؤسسات المتأخرة عن الالتحاق بركبها وما يشكل ذلك من تهديد بالزوال.

إن المؤسسات السبّاقة إلى الاستفادة من مزايا هذه التكنولوجيا، تحولت إلى مؤسسات ذات طابع آخر، طابع جديد يتصف بالمرونة ويتميز بالدقة والفعالية والأداء، فتركبت بذلك بينها وبين تلك المختلفة فجوة يصعب تجاوزها، كما أحدثت جوا من التنافس يتميز بالتعقيد.

لقد ظهرت في العصر الحالي بسبب التطور التكنولوجي لآليات الاتصال، مصانع وشركات متطورة بمعدات وبرامج ذكية يتم برمجتها للقيام بالأعمال؛ كما يتم التحكم فيها عن بعد، بل ظهرت شركات ومؤسسات لا تركز على المباني الإدارية والمخازن وسلاسل الإنتاج، إنها الشركات التفاعلية التي تنتمي لعالم افتراضي ألقى بظلاله على العالم الطبيعي المعهود.

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي سبب هذه التغيرات، لأن انتشارها واعتمادها على المعلومة والمعرفة أدى إلى تحول عميق في المجتمعات، فكيف يمكن اذن للمؤسسة من خلال مواكبتها لهذا التطور أن تستفيد من هذه التكنولوجيا؛ وكيف لها أن تحقق التنافسية المفترضة من اكتسابها بما يتوافق وتحولات المجتمع والاقتصاد .

من خلال هذا الفصل سنحاول البحث في عمق هذه التساؤلات بالتطرق في مباحث ثلاث إلى أسس ومفاهيم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإلقاء الضوء عليها في المبحث الأول قصد توضيحها، ثم التطرق إلى أثارها على المؤسسة في المبحث الثاني، وأخيرا سبل تحقيق التنافسية من خلال الاستثمار وترشيد استعمالها وهو موضوع البحث الثالث.

المبحث الأول: مبادئ وأسس ومفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

I. تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال خليط من الأدوات الضرورية لاستقبال ومعالجة ونشر المعلومة، فهي تجمع كما تحمل الدلالة الاسمية بين الانجازات الكبيرة في مجالات متعددة، أهمها مجال الاتصال ومجال الإعلام الآلي، وهو عمل ناجم عن حقبة تاريخية حملت في طياتها ابتكارات علمية عظيمة تجسدت اليوم في ظهور عالم افتراضي، ولا زالت تتطور بما لا ندري ما يمكنها أن تحمل لنا من جديد في المستقبل؛ لمجتمع بات يسمى بمجتمع المعلومات.

ان أولى الخطوات نحو مجتمع المعلومات هذا تجسدت في الكتابة التي ظهرت في الأزمنة الغابرة، لكن تسارع الخطوات المؤدية لبروز تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكلها الحالي بدأت باختراع Johanne Gutenberg للمطبعة سنة 1454، وفتح الأبواب واسعا أمام انتشار المعلومة عبر الصحافة المكتوبة؛ والجدول التالي يظهر أهم المحطات الرئيسية لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال¹:

التاريخ	التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
1725	ابتكار آلة النسيج النصف أوتوماتيكية من طرف Basil Bouchon تستخدم الشريط المثقب Ruban Perfore
1728	ابتكار البطاقة المثقبة المبرمجة Carte Perfore من طرف Jean Baptiste Falcon
1791	ابتكار شبكة الاتصالات التلغرافية الهوائية من طرف SHAPPE Claude باستخدام محطات ذات أبراج متباعدة لنقل الرسائل لمسافات بعيدة.

¹ - تم اعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على:

- عامر ابراهيم قنديلجي وايمان فاضل السمراي: " تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، الطبعة الأولى، الأردن؛ مؤسسة الوراق للنشر 2009 ص ص 111-116.

-Gordon Rattray Taylor et Jacques Payen : "les inventions qui ont changé le monde" ; traduit en français par Jean Pierre Quinjano Edition Sélection du Reader's digest, 1982.

- Robert prot : "précis d'histoire de la radio et de la télévision" Edition le harmattan 2007.

-L'émergence des NTIC au 21ème siècle , lien : tic tpe.canalblog.com

- Jean Claude Heudin ; " les créatures artificielle ; des automate au mondes virtuels " Edition Odile Jacob 2008.

1801	ابتكار مهنة النسيج الأوتوماتيكي المسماة بمهنة جاكارد من طرف Joseph-Marie Jacquard باستخدام البطاقة المثقبة أساس الأتمتة (automatisation) والكتابة الآلية المتمثلة في التقنيات الميكانيكية التي تقوم بمعالجة، حساب، ونشر المعلومة وهي بمثابة أصل الحاسوب.
1824	اكتشاف الموجات الكهرومغناطيسية من طرف العالم الإنجليزي William Sturgeon
1833	ابتكار آلة الحساب الأوتوماتيكية المسماة Babbage
1837	اكتشاف التلغراف من قبل Samuel Morse مدعوما بشيفرته شيفرة مورس وهو أول نظام اتصال رقمي بعيد المدى.
1866	نصب كابل للتلغراف عبر المحيط الأطلسي.
1876	اختراع الهاتف من طرف Alexander Graham Bell في الولايات المتحدة الأمريكية.
1877	اختراع جهاز الفونوغراف الذي يقوم بتخزين ثم إعادة إنتاج ونشر الصوت من طرف Thomas Edison
1895	اختراع جهاز عرض الأفلام من طرف الإخوة Lumière
1895	اكتشاف اللاسلكي أو الموجات الراديوية من قبل العالم Guglielmo Marconi حيث تم انتقال الصوت إلى مسافات بعيدة دون أسلاك وهو ما أدى لاختراع الراديو من طرف نفس العالم.
1915	خدمات الاتصالات البعيدة المدى وصلت من الساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية إلى سان فرانسيسكو عن طريق شركة T&AT
1921	استخدام تكنولوجيا الناسخ (الفاكس) في الولايات المتحدة الأمريكية.
1926	اختراع التلفزيون من طرف John Baird وإرسال أول صورة بالذباب الراديوية عبر المحيط الأطلسي.
1927	بداية الخدمات الهاتفية بين لندن ونيويورك.
1929	أول عرض عام للجمهور عبر التلفزيون الأسود والأبيض.
1944	اختراع أول حاسوب إلكتروني -ميكانيكي (électro- mécanique) باسم mark 1 من طرف John Baird
1946	اختراع أول حاسوب إلكتروني قابل للبرمجة في الولايات المتحدة الأمريكية باسم ENIAC

ابتكار آلية دعم ذاكرة التخزين في الحاسوب من طرف VAN NEUMANN	1948
ظهور نظام تلفزيون الكابل CABLE TV	1950
أول عرض للراديو ترانزستور، وأول اتصال هاتفي مباشر للمسافات البعيدة، من دون الحاجة لتدخل البدالة.	1952
بداية تشغيل التلفزيون الملون وابتكار لغة فورتران Formula translation للحاسوب.	1954
اختراع المودم (modem) في الولايات المتحدة الأمريكية واكتشاف الفيديو يوفون (vidéophone) كتسجيلات تلفونية.	1956
إطلاق أول قمر صناعي spoutnik الذي أطلقه الاتحاد السوفيتي آنذاك.	1957
اكتشاف الليزر في الولايات المتحدة الأمريكية وعرض أول حاسوب مصغر باسم PDP-1	1960
تطوير حواسيب جديدة باسم Basic وإطلاق أول قمر صناعي أمريكي (tel star) وأول نقل تلفزيوني عبر الأقمار الصناعية بين الولايات المتحدة وأروبا.	1961
عرض معالج الكلمات (Word processor)	1964
إنشاء شبكة المعلومات المحوسبة المعروفة باسم Arpanet في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت نواة الانترنت فيما بعد.	1969
استخدام رقائق السيليكون كمعالج مصغر في الحاسوب -Microprocesseur-	1970
بداية خدمات vidéotex في الولايات المتحدة	1973
ظهور أول حاسوب شخصي تم تسويقه بشكل مجمع	1977
أول عرض لتقنية الأبعاد الثلاثة (D-TV3) المتلغزة	1979
أول عرض للحاسوب النقال، وأول ظهور للأقراص المضغوطة (CD) إطلاق القمر الصناعي الأوربي للاتصالات ولأغراض المتعددة (multiple communication satellite)	1982
إعلان نظام التشغيل Windows من طرف شركة Microsoft	1985

1988	أول ظهور لفيروس على شبكة Arpanet وهو فيروس Worm حيث أصيب ستة آلاف حاسوب من أصل ستين ألف موصول إلى الشبكة.
1990	تطوير أول محرك بحث (Veronica&Archie) على شبكة الانترنت.
1993	قيام المختبر الأوربي لفيزياء الجسيمات (CERN) بتطوير معمارية لغة النص المترابط (HTML) والذي أصبح من أهم وسائل استرجاع المعلومات للشبكة العنكبوتية (web)
1997	ظهور خدمة الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت (voIP)
1998	بداية بث التلفزيون الرقمي (Digital HD TV)

الجدول 9: أهم التطورات لتكنولوجيا المعلومات عبر التاريخ

من اعداد الباحث

عموما لقد مرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتطورات عديدة عبر الزمن، منها ما كان مستحدثا لأول مرة ومنها ما كان تطويرا لمنتجات سابقة كأنظمة تشغيل Microsoft التي بدأت سنة 1983 بنظام تشغيل Windows 1.0 وصولا سنة 2011 إلى نظام تشغيل Windows 8 على سبيل المثال.

II. مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكونها " تلك التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة"¹؛ وتتضمن الأجهزة والبرامج وقواعد البيانات والشبكات ووسائل أخرى تستخدم لجمع وتصنيف وتحليل وتخزين وتوزيع المعلومات وتنسب بشكل أساسي للتقنيات المستندة إلى الحاسوب.

تمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التطبيقي لنظم المعلومات عموما، حيث مرت

بمراحل ثلاثة أساسية هي:²

¹ - الأستاذ الدكتور علاء عبدالرزاق السالمي: "تكنولوجيا المعلومات"، دار المناهل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2007، ص 20.

² - الأستاذ الدكتور غسان قاسم داود اللامي والأستاذ أميرة شكرولي البياتي: "تكنولوجيا المعلومات في منظمة الأعمال الاستخدامات والتطبيقات" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2010 ص 16-18

- أ- **المراحل الأولية لتطور المعلومات:** وهي المرحلة المشار إليها سابقا بداية باختراع الكتابة وصورة إلى الانترنت، وتميزت باندماج تكنولوجية الحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات المتعددة باستعمال مختلف أنواع ومصادر المعلومات المكتوبة والمسموعة والمرئية.
- ب- **المراحل المتوسطة:** وتتمثل في ما بين بناء الجيل الأول من الحواسيب وبدايات نقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية وبين الجيل الثاني من الحواسيب ومخرجاتها المصغرة (ملحقات الحاسوب المختلفة).
- ج- **المرحلة الحديثة للتطورات التكنولوجية:** وما تشهده من نمو سريع وظهور أدوات فائقة الدقة بداية بالجيل الثالث للحواسيب وبناء النظم المحلية المعروفة باسم الدوائر الالكترونية المتكاملة "microprocesseurs"، والجيل الرابع للحواسيب ومكوناته المادية المتطورة، ثم الجيل الخامس المتميز بمعالجاته المصغرة وبرامجه ونظم أقراصه المكتنزة "compactdisk"؛ وعموما فهذه المرحلة لا تزال أخذة في التطور المستمر، إذ لا شك أن مجال الهواتف النقالة والأجهزة الذكية والألواح الالكترونية والبرامج المرافقة لها، وغير ذلك من تطورات تكنولوجية سريعة يمكن اعتبارها مرحلة بذاتها.

III. أسس ومبادئ تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

ترتكز تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مبدأ نقل المعلومة، وهي عملية في ظاهرها بسيطة الانجاز لكنها غير ذلك، لأن المعلومة قبل نقلها يجب انتاجها بالشكل الذي يجعل منها ذات فائدة تستعمل في توليد قيمة مضافة باستخدامها؛ ومن جانب آخر فإن نقل المعلومة يخضع لضوابط تساهم في رفع قيمتها وتقلل من الخطورة المرافقة لضياعتها وخاصة إذا كانت هذه المعلومة ذات قيمة استعمال استراتيجية أو مصيرية؛ وبالتالي فإن هذه التكنولوجيا ترتكز على عاملين أساسيين هما: ضرورة توفر المعلومة من جهة، ثم آلية نقلها وتوصيلها من جهة أخرى.

III. 1- توفر المعلومة:

أ- تعريف المعلومة:

تعرف المعلومة بأنها "ظهور إشارة مادية أو غير مادية تؤدي إلى إحداث تغيير في معرفتنا إلى الشيء أو إلى موضوع معين"¹؛ وبالتالي فهي عنصر من عناصر المعرفة التي تستخدم في الاعلام عن موضوع محدد بشكل تعريفات أو شروحات، لحل اشكالات بعينها²؛ وتكون من خلال هذه العملية قد حققت لنا التعلم.

ولتوضيح الصورة فانه في مجال الأعمال مثلا، تشكل المعلومة:

محور التواصل بين الأفراد وتبادل الرسائل التي تعد أصل القرارات مهما كان نوعها ومستواها، وهي تلعب دور العامل المخفض لدرجة الريب أو الشك³ حيث تعكس قيمتها داخل المؤسسة، الفارق بين القيمة الاقتصادية للقرار أو النشاط دون المعلومة، والقيمة الاقتصادية لنفس القرار أو النشاط بوجودها؛ وعليه، فإن المعلومة تمثل الوقود الذي يسير به نظام إعلام المؤسسة.

وفي تعريف آخر أكثر وضوحا، فان المعلومة هي "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"⁴، وبالتالي فإنها من هذا المنظور عبارة عن "معطيات محولة بشكل هادف ومفيد لمن هو في حاجة إليها، من أجل زيادة معرفته واكتشافه للأشياء، أو من أجل اتخاذه قرار معين، أو قيامه بنشاط يرتكز على القيمة الفعلية والملحوظة لهذه المعلومة"⁵.

ب- خصائص وأنواع المعلومة:

ترتكز المعلومة في الخصائص على بعدين هما: البعد التقني من جهة، ثم البعد الدلالي من جهة أخرى، حيث يجب عليها لكي تكون ذات أهمية تسمح باستغلالها عبر قنوات الاتصال التكنولوجي، أن تتصف بما يلي:

¹ G. Huet et Rousset : "système d'information introduction à une construction participative" édition Sirey paris 1980 p 32.

² Robert REIX : " système d'information et Management des Organisations " 5eme Edition, Vuibert 2004.

³ Jean Claude courbon : "systèmes d'information structuration modélisation et communication" Edition Broché 1997.

⁴ د.عامر إبراهيم قنديجي ود.علاء عبدالقادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2007 ص 30

⁵ Jemeleddineziadi : et autres système d'information technologie de l'information et de communication entreprise ressource planning, vers une approche de e-management série des Ntic 2004 p11

- الملائمة: بأن ترتبط بالموضوع.
 - الجودة حيث تكون دقيقة وفعالة وقابلة للحصول عليها.
 - الصحة؛ بأن تكون صحيحة وغنية من حيث الشكل.
 - التحيين؛ بأن تكون حديثة ودقيقة زمنياً.
 - الكمية؛ بأن تجمع بين الاحصائية والشمولية.
 - الوضوح، بأن تكون واضحة المعالم.
- وتظهر فائدتها حين نقوم باستخراج تكاليف الحصول عليها، من الفائدة المحققة باستخدامها، علماً أن تكاليف المعلومة عادة ما تكون مرتفعة عند الحصول عليها أول مرة، بينما تنخفض كلما قمنا بنشرها خصوصاً باستخدام الواجهات الرقمية.
- تتعدد المعلومة بتعدد أسباب الحاجة إليها، وبالتالي فإن المعلومات في الأصل متنوعة ويمكن ترتيبها حسب الطبيعة والموضوع والشكل والدعامة، والمصدر والاستخدام وغير ذلك.

III. 2- عملية الاتصال:

ترتكز عملية الاتصال على آلية تمر من خلالها المعلومة من المرسل الى المستقبل ضمن ما يسمى بآلية سير وتبادل المعلومات، وقد أنجزت من أجل دراسة هذه آلية أعمال كثيرة، وظهرت فيها آراء متعددة ونظريات مختلفة، وليس ذلك إلا بسبب تعقدها وتطورها عند الانسان عامة بطبعه الاجتماعي؛ وفي هذا السياق نذكر المقولة الشهيرة لمدرسة Palo Alto "لا يمكننا ألا نتصل"¹.

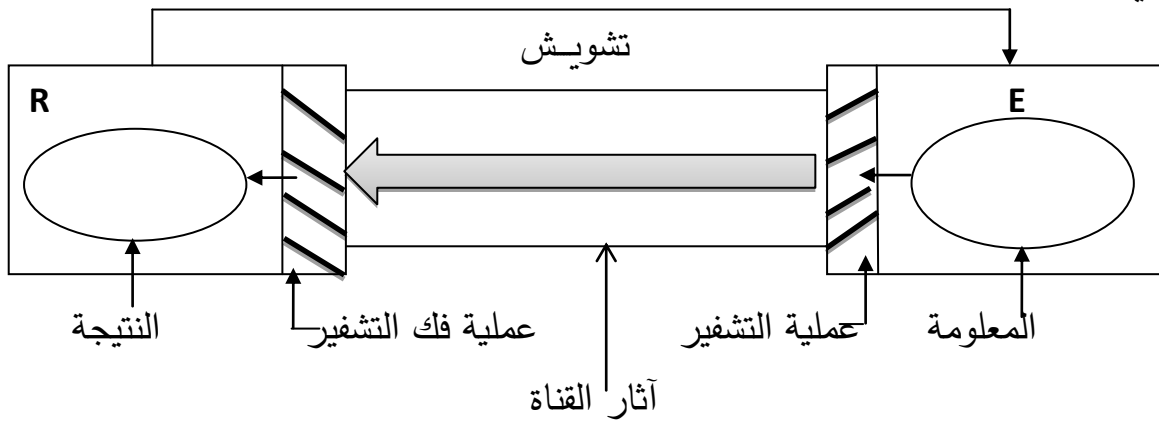
تعرف عملية الاتصال بأنها "مجموعة الأعمال الفيزيائية (مادية، جسدية) والبيكولوجية التي من خلالها تتشكل روابط بين فرد أو مجموعة أفراد بفرد آخر أو مجموعة أفراد آخرين من أجل بلوغ بعض الأهداف"².

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاتصال عملية اجتماعية تفاعلية تحدث كلما تم تبادل المفاهيم والمعاني بين الأفراد باستخدام المعلومة المستقاة من المعطيات التي يمكن نقلها والاحتفاظ بها في شكل معرفة أو توضيح حول موضوع أو حدث.

¹Paul Watzlawick et Al: "Pragmatics Human Communication" New York Norton Edition 1967 P 48.

²Didier Anziew et Jacques Yves Martin : " La dynamique des groupes restreints". Edition Broche 2013.

إن عملية الاتصال تحدث التغيير المستهدف من خلال تأثير المعلومة المنقولة وفق الية ترتكز على نماذج عديدة، أشهرها وأبسطها نموذج Shannon et Weaver (1945) المتشكل من مرسل ومستقبل تربطهما قناة اتصال، تمر عبرها الرسالة الحاملة للمعلومة المشفرة من قبل المرسل؛ يتم فك تشفيرها من قبل المستقبل فتتحقق بذلك الفائدة المرجوة، بعد التخلص من التشويش وأثار القناة؛ مع احتمالية إعادة الرسالة في شكل آخر من المستقبل إلى المرسل فيما يسمى بالمعلومات المسترجعة أو التغذية المرتدة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل 38: آلية الاتصال
المصدر:

**"la communication état des savoir" : Philippe Cabin et Jean François
Dortier édition sciences humaines 2005p47**

تشكل تكنولوجيا الإعلام والاتصال مجموع التقنيات والأدوات التي تلعب دور قناة الاتصال، وفي بعض الأحيان كما هو الحال بين جهازي كمبيوتر ببرامج ذكية، تلعب هذه التكنولوجيا أيضا دور المرسل والمستقبل، حيث تعمل على تشفير المعلومة، وتحويلها إلى سلسلة أرقام ورموز من أجل معالجتها وتخزينها ونقلها وإعادة تشكيلها، لتوضع مرة أخرى في متناول مستخدميها.¹

¹Loïck Roche et AL : "cyber gagnant technologie, cyber espace et développement personnel". Edition maxima paris 2000 p31

IV. مكونات تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹:

تتكون تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أربع عناصر أساسية:

IV. 1- المكونات المادية لمعالجة المعلومة:

وهي المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستخدمين، وترتكز أساساً على أجهزة الكمبيوتر وما يرتبط بها من مرفقات؛ وهذا على سبيل الذكر لا الحصر، لأهمية هذه الأجهزة كحلقة أساسية في سلسلة حلقات تكنولوجيا المعلومات، التي تضم معدات لا يسع المجال لذكرها.

IV. 2- البرمجيات:

وهي البرامج المتعلقة بتشغيل الحواسيب وإدارة مكوناتها المادية، حيث تمثل مجموع التعليمات الموجهة لجهاز الحاسوب بلغة يفهمها، وتضم التوضيحات والأوامر لتنفيذ ما يراد من الجهاز انجازه.

تساهم البرامج في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء الأعمال وإدارة العمليات وتنقسم إلى:

أ- **برامج النظام:** وهي تلك البرامج التي تعمل على تشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها، وهي برامج قاعدية بمثابة الوسيط العقلاني بين البشر والآلة، حيث تعمل على معالجة ومراقبة وإدارة مختلف وظائف الجهاز؛ وهي مخزنة فيه من طرف الشركة المصنعة ونذكر منها على سبيل المثال: برنامج Windows، برنامج MS-DOS، برنامج Unix وغيرها...

ب- **برامج التأليف:** وهي البرامج التي تقوم بترجمة التعليمات المكتوبة بلغات البرمجة عالية المستوى إلى لغة الآلة مثل برنامج $visualc^{++}$ على سبيل المثال.

ج- **البرامج التطبيقية:** وهي برامج عديدة ومتعددة تعمل على تنفيذ عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، وتشمل التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها، وهي ضرورية جداً في أداء عمليات المنظمة حيث يمكن استخدامها في عمليات التصميم والتصنيع والبرمجة الخطية ونظم الرقابة

¹ تم الاعتماد في هذا العنوان على: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال مرجع سابق ص 19-22 بتصرف

والإنتاج والجدولة والمناولة المؤتمتة للمواد وغير ذلك من الاستعمالات التي لا تحصر.

IV. 3- قواعد البيانات:

وهي قواعد تضم بيانات مرتبطة ببعضها، أو معلومات مخزنة في أجهزة التخزين المعدة لذلك؛ كالأقراص الصلبة والمرنة، وأحيانا يتم تخزينها في عدة أجهزة مجتمعة في مكان واحد أو عدة أماكن، وتحظى برعاية خاصة تختلف باختلاف حجم وأهمية هذه البيانات؛ حيث يمكنها أن تضم معلومات ومعطيات مرتبطة بسجلات المخزون أو بيانات عن التكاليف أو معلومات عن الزبون وكل ما تحتاج إليه المنظمة، كما يمكنها أن تكون قاعدة بيانات متخصصة وهذا إن خرجنا عن مجال عمل المنظمة؛ كقواعد البيانات الموضوعية تحت تصرف شبكة الانترنت والتي هي متعددة ومتنوعة، ولذلك تنقسم قواعد البيانات إلى:

أ- **قواعد وفق الاستخدام:** وهي قواعد إما فردية أو شخصية أو قواعد مشتركة بين مجموعة محددة؛ أو قواعد موزعة بين أكثر من مجموعة أشخاص؛ وكل هذه الأنواع تعد قواعد خاصة يقابلها قاعدة البيانات العامة التي لا تقيد عملية الدخول إليها بشروط أو قيود.

ب- **قواعد وفق المحتوى:** وتضم قواعد بيانات ببليوغرافية تشمل البيانات الوصفية الأساسية التي تعكس الفهرسة الوصفية والموضوعية والمستخلصات وقواعد بيانات مرجعية تمثل مجاميع هامة من المعلومات التي يحتاجها المستفيدون للإجابة عن استفساراتهم؛ وقواعد رقمية إحصائية، وقواعد نصوص كاملة تشمل نصوص مصادر المعلومات المحوسبة كلها.

IV. 4- الشبكات:

هي مجموعة من المعدات والأدوات والبرامج المتخصصة والمرتبطة فيما بينها بطرق متنوعة من أجل تبادل الاتصالات، ونقل المعلومات بين وحدات تختلف باختلاف تنظيمها أو هندستها أو مسافتها أو سرعة نقلها؛ وطبيعة المعلومة المنقولة¹ وتضم

¹Danièle Dromard, Dominique Seret : "Architecture des réseaux" Edition Pearson 2009 pp1-10

المعدات السلكية والألياف البصرية والموجات الصوتية وأجهزة البث وأجهزة الاستقبال والأقمار الصناعية وغير ذلك .

"تعمل الشبكة من خلال جهاز كمبيوتر على الأقل بالإضافة الى بطاقة شبكية تمثل حلقة الوصل بين الكمبيوتر وأسلاك النقل التي تربط مكونات الشبكة؛ بالإضافة الى وسيط ناقل للاتصال بين عناصر الشبكة كالكابلات والأسلاك والأمواج القصيرة والألياف الضوئية حيث تجتمع كلها من خلال بروتوكول اتصال يمد خوارزمية تخاطب مكونات الشبكة والآليات التقنية الواجب توفرها؛ وطريقة ترتيب المعلومات حين يراد ارسالها، وغير ذلك من الآليات"¹ تعتبر قنوات الاتصال أساس عمل الشبكة، حيث من خلالها تتم عملية بث البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة باستعمال وسائط متعددة للبث السلكي واللاسلكي مثل²:

❖ **السلك المبروم:** وهي أزواج مصفورة من الأسلاك النحاسية ذات بث بطيء وكمّ ضعيف للبيانات.

❖ **الكابل المحوري:** وهو سلك نحاسي سميك ومعزول ييثر كميات أكبر وأسرع من السلك المبروم.

❖ **الألياف البصرية:** وهي ألياف مصنوعة من السيلكون ذات قدرة عالية وفائقة السرعة والحجم في بث البيانات والمعلومات.

❖ **البث اللاسلكي:** وهو بث يرسل اشارات عبر الهواء من دون أسلاك مادية، ويضم أنظمة الميكروويف التي تبث اشارات راديو لاسلكية عالية التردد؛ كما يضم الهواتف الخليوية والأقمار الصناعية التي تلتقط الاشارات من أجهزة البث باستخدام بروتوكولات خاصة.

يختلف تصنيف الشبكات الاتصالية باختلاف المعايير المحددة لها، فنجد شبكات مصنفة وفق القدرات الحاسوبية وأخرى مصنفة بناءً على الأنظمة ببعضها، أو بناءً على الهيكلية وغير ذلك، الا أنه نظرا لقدرة هذه الشبكات الاتصالية في اختزال الزمان والمكان فإننا سنتحدث حصرا عن الشبكات المصنفة وفق التوزيع الجغرافي وهي:

¹Laudonkeneth et laudonJane : " Management Information Systems: Organization and Technology" edition Hall International. USA 2000.

²- تكنولوجيا الاعلام مرجع سابق ص 90.

أ- الشبكة المحلية (LAN): Local Area Network

و هي شبكة مصممة لربط عدد من أجهزة الكمبيوتر، والأجهزة الملحقة بها ضمن هيئة أو عدة هيئات تضم مكتبا أو عدة مكاتب في مبنى واحد أو عدة مبان متقاربة في حدود لا تتعدى الخمس كيلومترات¹.

ب- الشبكة الحضرية أو شبكة المدينة: MAN (Métropolitain Area Network)

تشبه الشبكة المحلية في الهيكله من حيث الهيكل واستخدام خطوط اتصال خاصة؛ كما يمكنها جمع عدد من الشبكات المحلية، لذلك تستخدم هذه الشبكات الاقليمية في مساحات جغرافية متوسطة نسبيا، تتراوح عادة بين 20 و 200 كم؛ وتتميز بالسرعة في نقل المعلومات².

ج- الشبكة الموسعة: WAN (Wide Area Network)

تستخدم هذه الشبكات لتغطية مساحات جغرافية واسعة تربط مجموعة من الحواسيب بين مختلف الشبكات المحلية؛ وهي شبكة معدة لنقل رسائل ومعلومات وبيانات وفق مسافات وطنية تستخدم وسائل النقل البري كالأسلاك والألياف أو وسائل نقل فضائي كالأقمار الصناعية والهوائيات.

بالإضافة الى هذا التصنيف الجغرافي الاساسي للشبكات؛ يوجد تصانيف أخرى نذكرها للإشارة؛ منها³ شبكات مصنفة حسب معيار دور كل حاسوب في توفير خدمات الشبكة؛ وفيها:

✓ شبكة الند للند Peer To Peer

✓ شبكة الزبون والخادم Client-serveur

شبكات مصنفة حسب الطريقة التي توصل بها الحواسيب، وفيها:

✓ الشبكة الخطية

✓ الشبكة الحلقية

✓ الشبكة النجمية

¹Humeau N " Internet Management" Edition Economica paris 2005 p 23.

²حيدون " تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية 2006/2007.

³ - العاني م.ش.؛ جواد ش.ن: " العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات" الطبعة الأولى، عمان؛ اثناء للنشر والتوزيع 2008 ص ص 200-202. من "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية" مذكرة ماجستير للطالبة مهيبيل وسام، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2011/2012 ص ص 86-92.

✓ الشبكة الهرمية.

إن التداخل الحاصل في حدود المجموعات الأساسية المكونة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كأن نجد الحاسوب مثلا في مجموعة المكونات المادية، وأيضا في مجموعة الشبكات؛ وأن نجد البرمجيات كعنصر مكون لقواعد البيانات وفي نفس الوقت عنصر أساسي لمكونات مادية مثلا؛ دليل على التداخل الحاصل في تحديد وتعريف ماهية تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة الى ذلك فإن التطور السريع والمتجدد في مجال هذه التكنولوجيا جعل من حصرها أمرا صعبا، فالهواتف الذكية اليوم على الرغم من انتمائها الى صنف الاتصالات، إلا أن التطورات المتسارعة في فئتها جعلها تنفرد بصفاتها فئة مستقلة بذاتها؛ فلقد أصبحت هذه الهواتف المتنقلة جد متطورة لدرجة جمعها بين تقنيات الهواتف النقالة وتقنيات الحواسيب وتقنيات معالجة الصوت والصورة وتقنيات أخرى عديدة بفضل قدرتها على احتواء وتطبيق برامج ذكية تعتمد على معالجة المعلومة والتعامل بها وبسبب تنوع أحجامها وتعدد تطبيقاتها الدقيقة.

وليس هذا فحسب؛ بل الرقائق الذكية من جهتها أحدثت طفرة في مجال تكنولوجيا المعلومات بصفاتها رقائق إلكترونية صغيرة الحجم ومتعددة الاستخدام، تعمل على حماية المعلومة وتخزينها من أجل الاستفادة منها عند الحاجة؛ وبسبب شيوع استعمالها مؤخرا في بطاقات الهوية الشخصية وبطاقات الهوية البنكية وبطاقات تحديد البصمة في أجهزة الحاسوب والسيارات مثلا والبطاقات المالية للشراء والدفع الإلكتروني وغير ذلك من الاستخدامات، حيث أصبحت هذه البطاقات تشكل صنفا بذاته من أصناف تكنولوجيا المعلومات.

V. أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في ظل تغير بيئة

الأعمال:

لقد أصبحت منظمة الأعمال في ظل التغيرات المعاصرة لاسيما ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية، تواجه تحديات كبرى تمثل خطرا محققا يجب تجاوزه؛ فمجتمعات اليوم تعيش عصر التكنولوجيا المعتمدة على الحواسيب ونظم معالجة المعلومات، كما تعتمد

على الاتصالات بعثاها وأنظمتها، ولقد أحدثت هذه التكنولوجيا ثورة غيرت المفاهيم، تحول فيها المجتمع البشري من حلتة التقليدية إلى ما يسمى بمجتمع المعلومات، كما تحول الاقتصاد التقليدي المعهود إلى ما بات يعرف بالاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة.

إن ثورة المعلومات وزخم تكنولوجياتها المتواصل بوتيرة متصاعدة في جميع قطاعات الحياة؛ أدت إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال، ومما لاشك فيه أن هذه التكنولوجيا أصبحت تتبوأ اليوم موقع الصدارة من حيث الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في عدد متنامي من الصناعات والقطاعات الاقتصادية المختلفة، والذي تعزز بفضل قوى دافعة أهمها العولمة والمنافسة القوية والثورة التكنولوجية ذاتها.

لقد بات واضحا تأثير عمليات تداول ومعالجة المعلومة باستخدام شبكات الانترنت والحوايب، ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز أعمالها، وكذا تقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ قرارات صائبة؛ وهذا ما أحدث تغييرات جذرية في الطبيعة ذاتها لمنظمات الأعمال التي زاد اعتمادها في إنتاج السلع والخدمات على هذه التكنولوجيا من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز ميزات التنافسية.

من جانب آخر يمثل المجتمع الحاضنة الجغرافية والاجتماعية التي تمارس فيها منظمة الأعمال نشاطها، فهو الامتداد الخارجي لها، بينما يمثل الاقتصاد حاضنة الطبيعة ذاتها لأنشطة المؤسسة الاقتصادية، فهو مجال عملها وامتداد وظائفها، وبالتالي فإن منظمة الأعمال أو المؤسسة الاقتصادية التي تحيا وتنمو في بيئة تُنعت بمجتمع المعلوماتية وتنشط في مجال يتصف باقتصاد المعرفة؛ ثم لا تدرج في مفهوم الثورة التكنولوجية للمعلومة، ولا تتأقلم مع تطوراتها المتسارعة؛ إنما هي مؤسسة تحكم على نفسها بالزوال وعدم الاستمرار.

VI. خصائص البعد الاقتصادي والاجتماعي للمحيط الخارجي لمنظمة الأعمال المعاصرة

في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد سبق وأن تطرقنا في الفصل السابق إلى تنافسية المؤسسة، وأوضحنا أن هذه الأخيرة أي المؤسسة، وحدة حية مفتوحة على محيط معقد تتفاعل فيه، فتأخذ منه مستلزمات الإنتاج مقابل تغذيته بحاجياته من سلع وخدمات، وبالتالي فإنها تعتمد عملية التحليل المعقدة بشقيها

الداخلي والخارجي كخطوة أساسية لبناء الميزة التنافسية الملائمة، لتجاوز مخاطر المنافسة القوية.

ومن المعلوم لدينا أن المحيط الخارجي للمؤسسة يتميز بأبعاد أساسية أو قاعدية، من أهمها البعدين الاجتماعي والاقتصادي الذين كانا محور تفاعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ فأحدثت فيهما تغييرات جذرية انعكست على منظمة الأعمال وبالمحصلة على خططها الاستراتيجية المبنية على عملية التحليل، وبالتالي وجب إلقاء الضوء على آثار تكنولوجيا المعلومات على المجتمع من خلال توضيح مفهوم مجتمع المعلومات، وعلى الاقتصاد من خلال توضيح مفهوم الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة وهو مايلي:

VI. 1- مفهوم مجتمع المعلومات:

يعرف مجتمع المعلومات بكونه "مجتمع يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها واستخدامها وتقاسمها، بحيث تمكن الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتمتيمهم المستدامة وفي تحسين نوعية حياتهم"¹ وفي تعريف آخر هو "المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة، وإنتاجها وتوظيفها، بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، من الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد؛ أي إقامة التنمية الإنسانية."²

إن أهمية دراسة البعد المجتمعي بالنسبة لمنظمة الأعمال المعاصرة تكمن في كون هذا البعد مصدرا لأهم الموارد الإنتاجية لها، وهي الموارد البشرية، كما أنه نهاية المسار الإنتاجي لها بصفته مستهلك السلع والخدمات وما يتعلق بذلك من سلوك يجب فهمه، حيث لا يتم ذلك إلا بمعرفة الخصائص والمميزات.

أ- خصائص مجتمع المعلومات: يتميز مجتمع المعلومات بثلاث خصوصيات رئيسية هي³:

¹ - تقرير مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات -جنيف- 2003/12. ص 2. الوثيقة A- (Rev. 1) / WISIS- 03 / GENEVA/9: الصادرة في 18 فبراير 2004. المصدر: WWW .ITU-INT/WSIS

² - "نحو إقامة مجتمع المعرفة"، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003، ص 39، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي -الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي -المكتب الإقليمي للدول العربية مصدر:

www .Un .org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/PDF/report 2003 .PDF

³ Organisation de la conférence Islamique -OIC- Réunion préparatoire du sommet mondial pour la société de l'information -Genève-1-5 juillet 2002) document de travail présenter par l'OCI, pp -1-2

www . ITU.INT /WSIS/DOCS/PC1/STATEMENTS-général/oci-fr.doc.

✓ استخدام المعلومة كمورد اقتصادي، حيث تستخدم الشركات مزيد من المعلومات لزيادة كفاءتها وقدراتها التنافسية وتحفيز الابتكار للحصول على أفضل النتائج؛ لأنه وبتحقيق القيمة المضافة المرتفعة، تعود هذه المؤسسات بالمنفعة على الاقتصاد العام للبلاد.

✓ زيادة استخدام المعلومة من قبل الجمهور العام، حيث يولي الناس اهتماماً أكبر إلى المعلومة في أنشطتهم الاستهلاكية سواء كان ذلك للتوظيف في الاختيار بين السلع المختلفة، أو من أجل معرفة حقوقهم المرتبطة بخدمات ما بعد البيع؛ كما يتم توظيف المعلومة أيضاً من أجل إدارة الحياة الخاصة للأفراد أو ممارسة مسؤولياتهم الاجتماعية أو توظيفها في دعم التربية والتعليم والثقافة أو ملئ الأوقات بالهوايات ذات الصلة بالاتصال والمعلومة كالدرشة والمشاركة في نوادي الحوار وغيرها.

✓ بروز وتطور قطاع جديد في اقتصاديات هذه المجتمعات، وهو قطاع المعلومات الذي يهدف إلى تلبية الرغبات العامة والطلب على الأدوات والخدمات المتعلقة بالمعلومة والمعلوماتية، والاتصالات المتعددة كبناء الهياكل القاعدية للاتصالات والشبكات المعلوماتية ذات التدفق العريض، وإنتاج أجهزة الكمبيوتر وبرامجها ومعدات المتنوعة؛ دون أن ننسى قطاع أو أنشطة إنتاج المعلومة ذاتها التي تسري في هذه الشبكات وكذا توريد المحتويات المعلوماتية.

إن هذه الخصائص البارزة في مجتمع المعلومات جعلت منه يتسم بالتبعية المتزايدة للعناصر الأساسية التي أضحت ركائز داعمة له أهمها:¹

- الاتصالات.
- التجارة الإلكترونية.
- التعليم الإلكتروني.
- الحكومة الإلكترونية.
- الصحة الإلكترونية.

وما هذه العناصر إلا جانب متواضع من النتائج الكبيرة التي يقود إليها الأخذ بمجتمع المعلومات، والتي كانت سبباً رئيسياً في تحوله من المركزية إلى اللامركزية ومن النمطية

¹ - د.صبري الحاج مبارك، رئيس قسم علوم المعلومات والمكتبات بكلية الآداب بجامعة الخرطوم في مقال له عن: المعلومات ودورها في التنمية منشور في المجلة الإلكترونية المعنونة بـ: "المعلوماتية"، التابعة لوزارة التربية الوطنية السعودية، ص 32. بتصرف مصدر: Informatics.gov-SA

الجماهيرية إلى التنوع والتمايز؛ ومن العمل العضلي إلى العمل العقلي أو المعرفي ومن القومية إلى العالمية؛ ومن التعليم القائم على التلقين إلى التعليم الذي يدعم لدى الدارس القدرة على التفكير والابتكار وتعليم الذات؛ ومن ديمقراطية التمثيل النيابي إلى ديمقراطية المشاركة، ومن المصنع كمركز ورمز إلى المرافق المعلوماتية.

كل هذه الخصائص والسمات لا شك أنها أوقعت اضطرابات في حياة منظمات الأعمال التي كانت إلى الماضي القريب تعتمد مناهج الاقتصاد الصناعي وأفكاره التي لم تعد بالقدر الفعال في التأثير على المجتمعات؛ حيث بتحول هذه الأخيرة تحوّل البعد الاقتصادي لها، وبات هو الآخر يعتمد ويرتكز على المعلومة وعلى تكنولوجياتها، وأخذ منحى المعرفة كدعامة من الدعائم الأساسية التي يركز عليها.

VI. 2- اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي:

إن مفهوم اقتصاد المعرفة مفهوم حديث النشأة، حيث ترتبط به مفردات أخرى تشترك معه في الدلالة كـاقتصاد المعلومات واقتصاد الانترنت والاقتصاد الرقمي والافتراضي والإلكتروني والشبكي وغيرها من التسميات التي تشير إلى الأنشطة الاقتصادية اللامادية؛ حيث تتجاوز الموجودات الغير ملموسة فيه تلك الموجودات المادية في قيمتها وأهميتها.

لقد أدى التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرحلة الأخيرة من القرن الماضي إلى ارتفاع معدلات إنتاج المعرفة ونشرها بشكل ملحوظ، حيث مع انخفاض تكاليف الحوسبة والشبكات الإلكترونية وزيادة القدرة على حفظ ومعالجة المعلومة والتعامل بها؛ تصاعدت وتيرة الكفاءة المعرفية المرتكزة على البحث والتطوير، وأدى ذلك إلى تقدم سريع، في صورة مجموعة من الابتكارات الجديدة أنتجت عوائد اقتصادية ضخمة لا يمكن تجاهلها، كما نتج عنها تغيرات اقتصادية أدت إلى ظهور قوى اقتصادية مختلفة تعمل على تحريك الاقتصاد العالمي بما يتماشى ومصالحها، داعمة بذلك ظاهرة العولمة الاقتصادية.

إن هذه التفاعلات في أبسط حالاتها، دعمت المعرفة كمحرك أساسي للإنتاجية والنمو الاقتصادي؛ داعمةً في نفس الوقت الأدوات التي كانت سببا في تطويرها، وهي تكنولوجيا

المعلومات والاتصال، حيث أفرزت هذه الحلقة المتكاملة جوًّا يتميز بحدة المنافسة على المستوى العالمي.¹

لقد تعددت المصطلحات التي تعرف اقتصاد المعرفة لعل من أبرزها ما ذكرنا، وهي تشير إلى معنى واحد باختلافات طفيفة، فالاقتصاد المعلومات هو الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته على المعلومات وتزيد فيه قوة العمل المعلوماتية عن القوى العاملة فيكل من قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات²؛ أما الاقتصاد الرقمي فيعرف على أنه ممارسة الأنشطة الاقتصادية في المجال الإلكتروني باستخدام وسائط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال إيجاد روابط فعالة بين أطراف النشاط الاقتصادي³، وهذا يعني أيضا الاقتصاد الافتراضي والإلكتروني والشبكي الذي يعتمد على الإنترنت حيث يؤدي إلى التفاعل، والتكامل والتنسيق بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة؛ وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى⁴.

ومن هنا يمكن توضيح اقتصاد المعرفة بكونه الاقتصاد الذي يتضمن الاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية؛ وفي توسعها وتطورها ونموها، وهو يتميز بنسبة عالية من الوظائف الكثيفة المعرفة، بالإضافة إلى أن نسبة رأس المال المعرفي أو الفكري فيه أكبر من نسبة رأس المال المادي⁵؛ وهنا أفتح قوس حيث تحضرنى مفارقة ليوننتيف التي تطرقنا إليها في المبحث الأول من الفصل السابق، حين حديثنا عن تطور النظريات المؤدية لبروز نظرية التنافسية، و نسجل ملاحظة مفادها أن الجدل الحاصل في مفارقة ليوننتيف كان حول طبيعة سلع الاقتصاد الأمريكي آنذاك، هل كانت ذات كثافة اليد العاملة أو ذات كثافة رأس المال، ولم تكن فكرة رأس المال المعرفي كعنصر من عناصر الإنتاج مطروحة من أساسها؛ وهذا يعكس التطور الجذري في المبادئ الاقتصادية بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زمننا المعاصر منذ تلك الفترة.

¹الدكتور حامد كريم الحدراوي: "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي": دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية: مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق 2010، ص18.

²ربحي مصطفى عليان: "اقتصاد المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص197.

³خالد مصطفى البراهمة: "الاقتصاد الرقمي - اقتصاد المعلومات المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية، 2010، الرابط:

www.aecfkh-org/articles-action-listarticles-id-z-htm

⁴فريد النجار: "الاقتصاد الرقمي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع؛ الإسكندرية -مصر، 2007، ص25.

⁵فريد كورتل: "اقتصاد المعرفة وضرورة التنمية الشاملة في البلدان العربية"، دورية منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة، العدد 6؛ ماي، 2009، ص159.

عموما يرتكز اقتصاد المعرفة على عناصر مثل الاستثمار على المدى الطويل في مجال التعليم والمعارف، وتطوير القدرة على الابتكار، وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وإيجاد بيئة اقتصادية مواتية لمعاملات السوق، وهذه العناصر قد تم تسميتها من قبل البنك الدولي باعتبارها من ركائز الاقتصاد المعرفي، ويتم تشكيلها في إطار الاقتصاد المعرفي¹.

أ- خصائص ومميزات اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد:

إن الاقتصاد الجديد إنما هو اقتصاد هجين ولم يتبلور بعد في حلة الاقتصاد الرقمي بامتياز، ذلك كون الأنشطة والسلع والخدمات المعتادة في الاقتصاد الصناعي لا تزال سارية المفعول وبدرجة كبيرة؛ إلا أن تداخل خصائص اقتصاد المعرفة، هي من جانب آخر واضحة المعالم، وعليه وجب على منظمات الأعمال استشراف المستقبل وتهيئة طاقاتها للاندماج في اقتصاد معرفي رقمي صرف محتمل، من خصائصه ما يلي²:

- اعتماد الثورة الفكرية والمعلوماتية كمحرك أساسي بدل الموارد الطبيعية والعدد الكمي للقوى البشرية.
- تهاوي القيود والحدود الاقتصادية التقليدية فيه، وإعادة النظر في السياسات الحمائية كالتحكم في العملة وفرض القيود على الواردات وزيادة التعريفات الجمركية.
- اعتماد قدرة العنصر البشري على استخدام المعارف والمعلومات وإنتاجها وتطويرها بالاعتماد على الرصيد الفكري والإبداعي كقيمة إنتاجية اقتصادية قادرة على زيادة عوائد الاستثمار وخلق الثروة وتحقيق التنمية المستدامة.
- اعتماد رصيد المؤسسة الاقتصادية على مخزونها المعرفي والمعلوماتي.
- تشغيل الأنشطة والمشاريع الاقتصادية من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية -الإنترنت- دون الحاجة لتحريك الفعلي للأفراد.
- تداول العقود الإلكترونية المستوجبة لتوفر البيئة الآمنة لإتمام الأفراد معاملاتهم التجارية.

¹ من تعريفات البنك الدولي لاقتصاد المعرفة.

² جعفر حسن جاسم: "مقدمة في الاقتصاد الرقمي"، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2010، صص 92-99، بتصرف.

- تقلص فاعلية القوانين والتشريعات التابعة للاقتصاد الصناعي كالنظم القانونية والمصرفية والتجارية لحساب قوانين وتشريعات محدثة، للتعامل مع متغيرات الاقتصاد الرقمي.
 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللدول النامية بسبب التطور التكنولوجي وغياب الحدود الجغرافية مما سهل الحصول على حصص سوقية معتبرة.
 - بروز وانتشار صناعة الإنفوميديا أو الوسائط المعلوماتية كالحواسيب وأدوات الاتصالات الرقمية بسبب ربحيتها وفعاليتها.
- عموما يتميز الاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة أو الشبكي بخصائص ومزايا عديدة على رأسها:
- العمل على نشر المعرفة في مجتمع المعلومات وتشجيع بناء الحكومات والإدارات والبنوك الإلكترونية وغيرها، ذلك لأنه يعتمد بشكل خاص على الشبكات والإنترنت كدعامة رئيسية لممارسة أنشطته، والتي تتطلب الاشتراك الفعال في هذه الشبكات بعد توفير البنية التحتية والتجهيزات والمهارات اللازمة لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات.
- من جانب آخر أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا الاقتصاد على درجة وأساليب المنافسة وتحسين المراكز التنافسية أين يختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق وانتشار هذه التكنولوجيا على المستوى المحلي وارتباطه بالمستوى الدولي.

ب- أوجه الاختلاف بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد التقليدي:

- من أجل توضيح الصورة في الفوارق بين الاقتصاد التقليدي أو الصناعي واقتصاد المعرفة يمكننا الاستعانة بالجدول التالي:

المعيار	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد الرقمي
1-سعة الاقتصاد		
الأسواق	مستقرة	حركية
حدود المنافسة	قومية	عالمية
الشكل التنظيمي	ترابي، بيروقراطي	شبكي
البنية	تصنيعية في جوهرها	خدمية/معلوماتية في جوهرها
مصدر القيمة	مواد خام، رأس المال الطبيعي	رأس المال الإنساني والاجتماعي
2- الأعمال		
تنظيم الإنتاج	إنتاج كبير	إنتاج مرن
المحرك الرئيسي للنمو	رأس المال / العمل	الابتكار / المعرفة
المحرك التقني الرئيسي	الميكنة	الرقمية
مصدر الميزة التنافسية	خفض التكلفة من خلال الموازنة	الابتكار والجودة والقدرة على التكيف
أهمية الأبحاث/ الابتكار	بين المنخفضة والمتوسطة	كبيرة
العلاقات مع الشركات الأخرى	أداء منفرد	تعاون وتفق
3-المستهلكون/ العمال		
الأذواق	ثابتة	شديدة التغير
المهارات	مهارات عمل محددة	مهارات واسعة وقدرة على التكيف
الاحتياجات التعليمية	تعليم وتدريب جرفي محدود	تعلم مدى الحياة
طبيعة التوظيف	مستقرة	الاعتماد على التعاقد والتأسيس على المشروع
4-الحكومة		
العلاقة بين الحكومة والأعمال	فرض التنظيمات	تشجيع فرص النمو الجديدة
التنظيم	قيادة وسيطرة	مرن ويرتكز إلى السوق
خدمات الحكومة	دولة رفاه	دولة مخولة
5-من حيث السوق		

التطور الإلكتروني	ثابت (مستقيم)	متغير ومضطرب (سريع ومفاجئ)
تغيرات السوق	خطية وبطيئة	سريعة لا يمكن التنبؤ بها
السيطرة	المنتوج هو المسيطر	المستهلك هو المسيطر
حياة المنتج والتقنيات	طويلة	قصيرة
محرك الاقتصاد الأساسي	القوة الصناعية الكبيرة	رجال الابتكار
هدف المنافسة	محلي	عالمي
لعبة التنافس	الحجم (الكبير يحتوي الصغير)	السرعة (السريع يحتوي البطيء)
6- من حيث المغامرة		
خطوات العمل	بطيئة	سريعة
مقياس النجاح	الربح	دخول السوق والبقاء فيه
محرك النمو	المال	المعرفة، القدرات البشرية
مصادر التجديد	البحث	البحث واستراتيجية المخاطرة وإدارة المعرفة
صنع القرار	موزع	عمودي
نمط العمل	تقليدي يعتمد على الأوامر والتحكم	جديد يحتاج للمعرفة والناس والترابط
7- من حيث قوة العمل		
الزعامة	عمودية	مشاركة
المهارات	قياسية	مرنة ومتعددة
المتطلبات الثقافية	درجة من المهارة	التعلم المستمر
إدارة علاقات العمل	مجابهة ومواجهة	عمل جماعي

الجدول 10 : الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي.

المصدر: باسم غدير: اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2010، ص ص 36-

38 من مذكرة حسين العلمي، جامعة سطيح 1، 2012/2013، ص ص 14-15.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال:

I. أثر تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وأعمالها:

لقد شهدت المؤسسة المعاصرة أو بالأحرى منظمات الأعمال في بلوغها الصورة الحالية من التطور والإبداع والقوة التنافسية، مراحل ومحطات مرت من خلالها بالميزات مع التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي؛ ففي المؤسسة تماما مثل المجتمع الذي تنتمي إليه، تجمع تكنولوجيا المعلومات والاتصال عدة أنواع من الأدوات التي تكون أحيانا مختلفة، لكنها تجتمع في معالجة المعلومة ونقلها بفضل مكونات إلكترونية مادية مثل أجهزة الحاسوب، والهواتف النقالة، والشبكات السلكية واللاسلكية المتعددة، وما يرافق هذه المكونات من برمجيات تعكس الشق اللامادي لهذه التكنولوجيا، والتي هي ضرورية لتحقيق عدد كبير من المهام والأنشطة المعنية بإنتاج وتحويل وتبادل المعلومات اللازمة لعمل المنظمة.

لقد باتت أعمال المنظمة المعاصرة تعتمد أكثر فأكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وليست الأنشطة التي تتم في الشبكات الافتراضية أو الأعمال التي تنجز بطريقة آلية من طرف أجهزة الروبوت، والآلات الإلكترونية المحكومة بهته التكنولوجيا والأنظمة المرتكزة على الإعلام الآلي إلا دليل يسير على ذلك.

"إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ليست كسائر الأدوات، بل هي تقنيات تعمل على مضاعفة الممارسات الإدارية وتضخيم أثارها؛ التي قد تكون سلبية إذا ساهمت في تعزيز مفهوم الإعاقة الإدارية، أو إيجابية إذا أحسن اختيارها واستخدامها وتوافق ذلك مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة"¹.

وعليه؛ يمكن القول أن أثار هذه التكنولوجيا لا يمكن دائما التنبؤ بها، ويعتمد ذلك بشكل كبير على المؤسسة المستخدمة لها وكيفية تعاملها مع مشروع الاستثمار فيها.

¹Tristan Klein et Daniel Ratier : "L'impact des Tic sur les conditions de travail" , Centre d'analyse stratégique Rapport document n° 49/2012. Direction général de Travail – France. Pp 14 -10.

إن الخطاب السائد حين الحديث عن هذه التكنولوجيا أخذ منحى إيجابية بوصفها مكن إنجاز وحداثة وعامل نمو اقتصادي، وهي صفات تشهيرية مفترضة لكنها ليست حتمية الحدوث في كل الحالات وفي كل المؤسسات، بل يجب التعامل معها بحذر إذا أردنا تحقيق إيجابياتها على العمل وعلى العامل، وبالمحصلة على المؤسسة حين يتعلق الأمر بالاستثمار فيها وكيفية استخدامها.

إن التداخل في كون تكنولوجيا المعلومات تعد أداة من أدوات العمل في شقها المادي، وفي نفس الوقت عامل من العوامل المفسرة للظواهر في شقها المفاهيمي؛ وصعوبة تحديد أثر هذه التكنولوجيا على العامل وعلى العمل في المؤسسة المعاصرة بسبب هذا التداخل؛ لم يمنع الكثير من الهيئات ومن بينها المنظمة الأوروبية لتحسين المعيشة وظروف العمل، من تسجيل العلاقة الإيجابية الملاحظة بين استخدام الكمبيوتر وبين الرضى الوظيفي.¹ ومن بين آثار تكنولوجيا المعلومات المحققة لهذه العلاقة في المؤسسة الاقتصادية ما يلي:

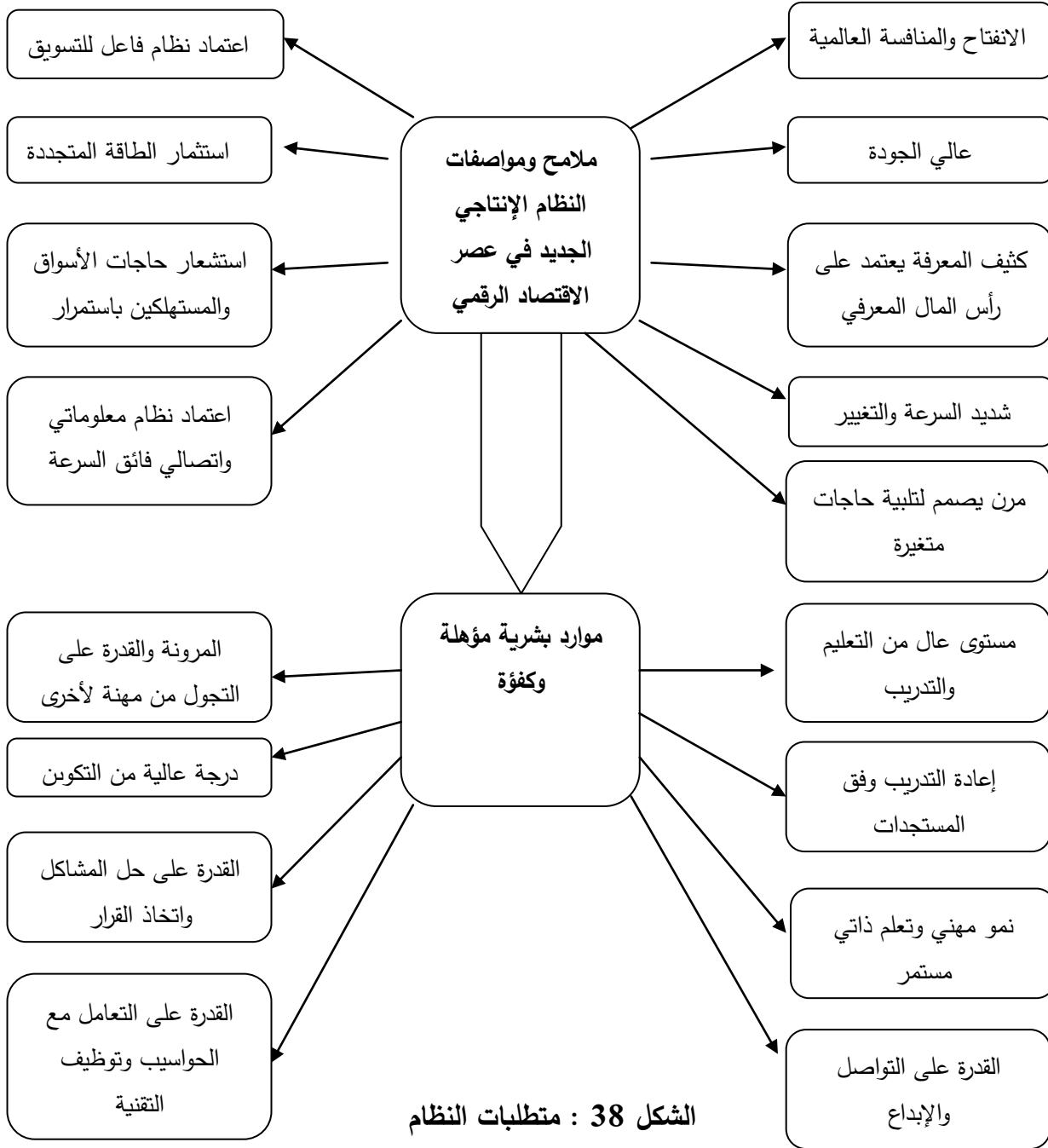
- ✓ إعادة تشكيل الإطار التقليدي للعمل المتمثل في الزمان والمكان واستبداله بإمكانية العمل عن بعد والعمل المتنقل وهو ما يحقق المرونة في إنجاز العمل.
- ✓ استبدال العمل البدني بالمهام الإلكترونية المجردة التي تحقق الثنائية (إنسان - كمبيوتر).
- ✓ الشفافية وإمكانية تتبع أي نشاط مسجل على الشبكة مع إمكانية تخزينه واسترجاعه ووضعه في الخدمة.
- ✓ وفرة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومختلف أنشطتها من خلال قواعد البيانات المتخصصة وجداول الإبلاغ المتنوعة، وإمكانية الوصول إليها انطلاقاً من أي مكان خارج المؤسسة.
- ✓ استخدام الإنترنت والإكسترنات ونظم تبادل المعلومات الإلكترونية EDI .
- ✓ مشاركة طواقم العمل في ارتفاع التفاعل عن طريق هذه التكنولوجيا بسبب توفرها وسهولة استخدامها.

¹CartelijnJoling, Karoluskraan : "Use of technology and working conditions in the European union", European foundation For the improvement of living and working conditions 2008 pp 45 -51.

- ✓ ارتفاع حجم الكتابة التي تشكل في حد ذاتها الوسيلة الأساسية لتناقل المعلومات الإلكترونية بين المستخدمين.
- ✓ بروز ديناميكية التغيير نتيجة تطور نظم المعلومات وتجدد أدواتها.

II. متطلبات النظام الإنتاجي لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي والتطور التكنولوجي:

تتميز العملية الإنتاجية لمنظمات الأعمال المندرجة في منطلق الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات بواصفات ذات مستويات عالية من الجودة والسرعة والمرونة بحيث تنتج سلع وخدمات ذات كثافة المعرفة كعنصر إنتاجي يرقى للمنافسة الشاملة أو العالمية ويتطلب موارد بشرية ذات مستوى عال من الكفاءة والتأهيل والتدريب والمهارة، وتتميز بالقدرة على التجديد والإبداع كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 38 : متطلبات النظام
الإنتاجي في ظل الاقتصاد المعرفي
المصدر:

هاشم الشمري، نادية الليثي: "الاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع ص 53، من مذكرة ماجستير "دور الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات" مصدر سابق، ص13

II. 1- نظم المعلومات قاعدة استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال:

ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال ارتباطا وثيقا بنظم المعلومات، وهذا لكونها تعكس التركيبة المادية (أجهزة كمبيوتر، شبكات،....) والبرمجية، المعتمدة في إدارة وتسيير سلسلة القيم بهدف دعم المرونة ورفع الإنتاجية وتحسين القيمة المنتجة وصولا إلى تحقيق القدرة على الإبداع؛ وهذا ما مكن من إيجاد منظمات جديدة بآليات عمل جديدة مبنية على خيارات تنظيمية وإدارية مستحدثة.

تكمن أهمية نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة في كونه أداة تفاعل هذه الأخيرة مع المحيط، من خلال انسجام المعلومات داخل المؤسسة مع المعلومات خارجها، فمنظمة الأعمال مادامت منفتحة على محيط خارجي معهود بالتطورات المستمرة؛ فإنها ستبقى دائما بحاجة إلى المعلومات والمعطيات التي توضح لها الفرص والتهديدات المتواجدة فيه.

من جانب آخر فإن المؤسسة تغذي هذا المحيط الخارجي بمعلومات ومعطيات في شكل تغذية مرتدة لتحقيق أهداف عملية أو استراتيجية، وبالتالي تبقى في حاجة لإدارة هذه المعلومات، خصوصا وأنها تنشط في بيئة تتصف بالديناميكية وتشابك المصالح واختلاف الأهداف وتغير متسارع للأحداث.

لقد أصبحت الأساليب التقليدية في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات وظاهرة العولمة باطلة المفعول، وهذا ما جعل الاعتماد على نظم المعلومات يزداد في المؤسسات الساعية للاستمرار والنمو؛ من خلال الإحاطة بالتغيرات والمتغيرات الحاصلة وانعكاساتها على منظمات الأعمال وعلى تحقيق أهدافها.

II. 1.1- مفاهيم وتطورات نظام المعلومات في المؤسسة:

إن مصطلح نظم المعلومات تم تداوله في الخمسينيات من القرن الماضي بعد بروز وانتشار أجهزة الإعلام الآلي، ومنذ ذلك الوقت، لا يزال هذا المصطلح في تطور مفاهيمي مرتبط بالتطورات التكنولوجية لأدواته.

في البداية كان هذا المصطلح يعني تطبيقات الإعلام الآلي على بعض وظائف التسيير¹، وهي وظائف شكلية متكررة ومؤتمتة "automatisable"، ذات صبغة مكتبية كالمحاسبة وإدارة

1.J.L peaucelle :” Système d’information, Le point de vue des gestionnaires”, édition economica, Paris 1999,p 5.

المخزون ، وإدارة الرواتب وغيرها من الوظائف التي كانت من قبل يدوية الطابع ، حيث لم يكن يتعامل نظام المعلومات حينها إلا بالمعلومات والمعطيات المعروفة والمعلومة مسبقا؛ مفتقرا إلى ما يسمى لاحقا بالذكاء الاصطناعي، فكل العمل كان محصورا في الانسجام بين الآلة التي كانت تمثل أجهزة الكمبيوتر، خلفها العنصر البشري ببياناته ومعلوماته المسبقة، ليتم التعامل بذلك كله من خلال أنظمة إعلامية بسيطة المنطق.

لاحقا تطورت هذه الأنظمة لتأخذ أشكالا من العناصر المتداخلة والمتفاعلة ببعضها، والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها على المستخدمين، بغرض دعم صناعة القرارات وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة أو الجهة المستفيدة؛ حيث أصبحت هذه الأنظمة تقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصة للمواضيع المعقدة بالاستعانة بالبيانات الوافية عن الأفراد والأماكن والأنشطة التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها.¹

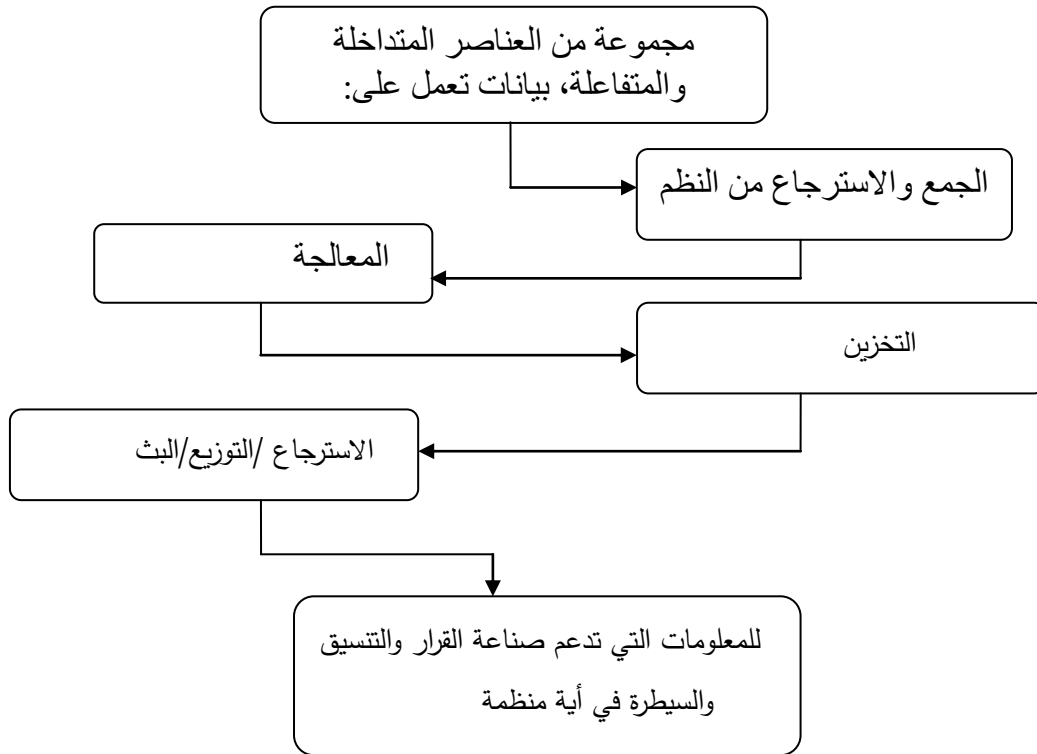
إن نظام المعلومات في النهاية إنما هو آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع المعلومات المخزونة في الملفات، حيث تطورت هذه الآلية من الطريقة اليدوية إلى الميكانيكية إلى الإلكترونية، بمساعدة تكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا أساسيا في بناء وإنتاج معلومات جديدة من معلومات سابقة موجودة أصلا في النظام، بعد معالجتها كما هو مبين في الجدول والشكل الآتيين:

¹نظم المعلومات الإدارية: مرجع سابق ص 27. بتصريف

المراحل	التطورات
سنوات الخمسينيات	أتمتة العملية الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
سنوات السبعينيات	أتمتة العملية الإنتاجية باستخدام نظم المعلومات الإنتاجية.
سنوات الثمانينات	أتمتة العمل الفردي في المكتب وإعادة هندسة العلاقات بين المؤسسة وشركائها باستخدام نظم المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار.
سنوات التسعينيات	نصب الشبكات التي تربط أجهزة العمل بالكمبيوتر وتوسيع العلاقات الشبكية الخارجية.
سنوات الألفية الثانية	أتمتة التبادلات التجارية.

الجدول 11: أهم التطورات التاريخية لنظم المعلومات في المؤسسة

المصدر: من ترتيب الباحث



الشكل 39 : تصور لمفردات التعريف بنظام المعلومات
المصدر: نظم المعلومات في الإدارية، مرجع سابق ص 29.

II. 2.1 - طبيعة وأنواع نظم المعلومات في المؤسسة:

من خلال ما سبق، يمكن القول أن نظام المعلومات في المؤسسة هو مجموعة منظمة من الموارد المادية والبرامج والمعطيات والآليات، التي تمكن من الحصول على المعلومات ومعالجتها، وبثها وتخزينها في شكل نصوص ومعطيات وصور وصوت، وغيرها من الموارد المعلوماتية المترابطة فيما بينها داخل المؤسسة.¹

وبالتالي فإن نظام المعلومات يكون بالطبيعة؛ متنوع، معقد، قابل للتطوير؛ بحيث يكون جزئي الانتشار والاستخدام، وفي هذه الحالة يكون النظام غير متكامل، أو يكون شامل الانتشار في المؤسسة من خلال توحيد الآلية أو الأرضية التي تضم كل المراجع والمصادر المعدة لمعالجة المعلومة؛ وفي هذه الحالة يكون هذا النظام متكاملًا.

يختلف نظام المعلومات في المؤسسة المعاصرة باختلاف تطبيقاته حيث نحصي.²

أ - نظام المعلومات العملي:

وهو نظام يهتم بجمع وتخزين ومعالجة المعطيات المرتبطة بآلية العمل، حيث من خلاله نقوم بأتمتة هذه الآليات كالتطبيقات الخاصة بعملية الشراء أو التخزين أو اللوجستيك أو إدارة الإنتاج وإدارة المعطيات التقنية والمحاسبية والتحليلية وإدارة الموارد البشرية وأعمال الصيانة وخدمات ما بعد البيع وإلى غير ذلك من الأنشطة العملية المختلفة للمؤسسة.

ب - نظام المعلومات المساعد في اتخاذ القرار:

وهو نظام يعتمد على التطبيقات الإعلامية التي تقدم مؤشرات عن سير مختلف أنشطة المؤسسة ومعرفة العملاء؛ وتقدم عناصر تحليل ومحاكاة لحالات مرتقبة، كتلك التطبيقات التي تعطينا مؤشرات عن الحالة المالية المرتقبة والحالية، أو كتطبيقات لوحة قيادة الأنشطة وتحليل الأسواق والعملاء، والتطبيقات الإحصائية وقواعد البيانات المعرفية والنظم الخبيرة والقواعد البحثية للبيانات وغيرها.

1تعريف Reix في:

- Marie Boitier. "L'INFLUENCE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION SUR LA FONCTION CONTROLE DE GESTION. UNE ANALYSE SOCIO-TECHNIQUE". Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, et le contrôle et l'audit, May 2002, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0058444>

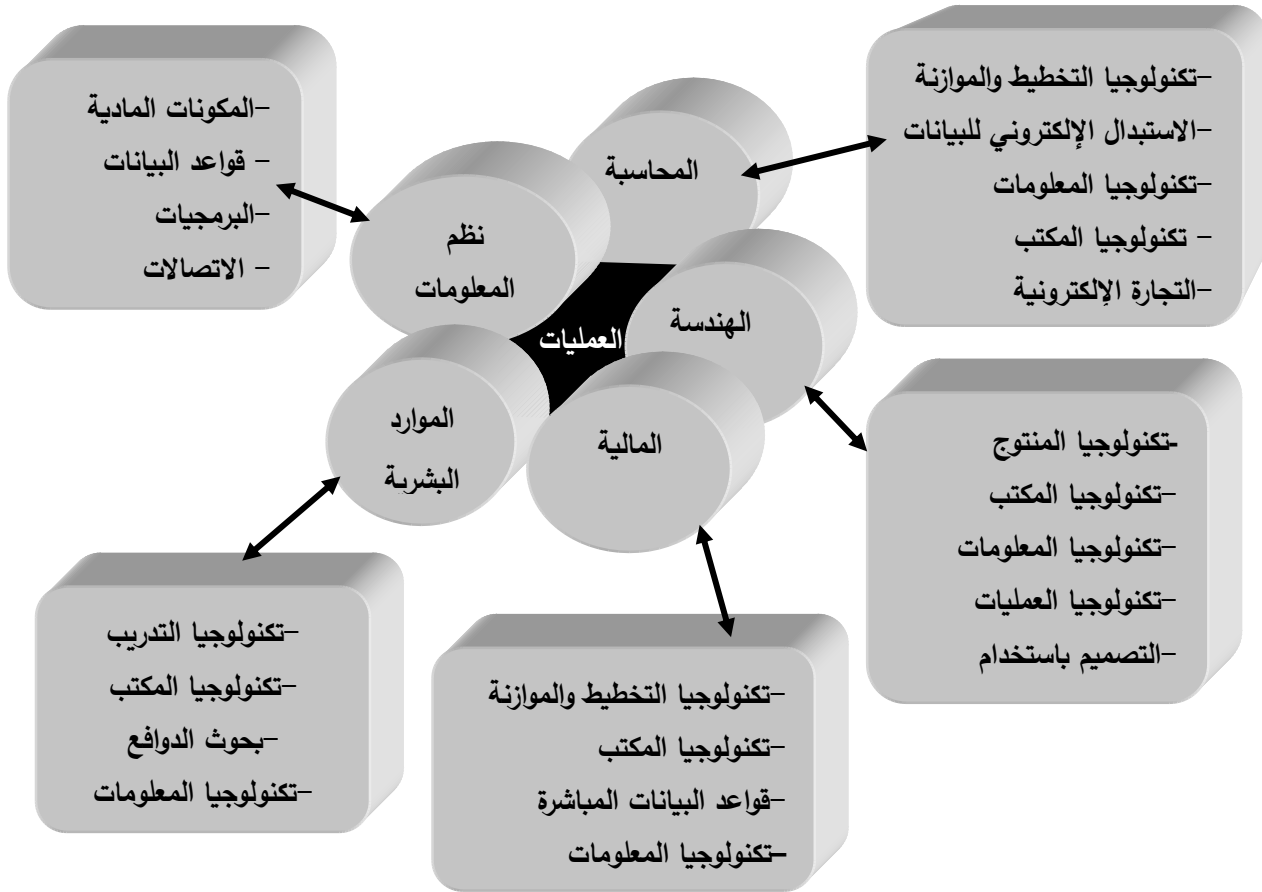
2- تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال مرجع سابق، صص 16-18.

ج- نظام المعلومات الاتصالي:

وهو نظام استعلامي يهدف إلى تبادل المعلومات سواء كانت في المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي؛ كتطبيقات الرسائل الإلكترونية وتطبيقات العمل الجماعي، وشبكات الأنترنت، وتطبيقات تبادل البيانات الإلكترونية وشبكات التبادل مع العملاء والموردين، كقواعد البيانات الخارجية والإكسترانت وتطبيقات التجارة الإلكترونية والمواقع.

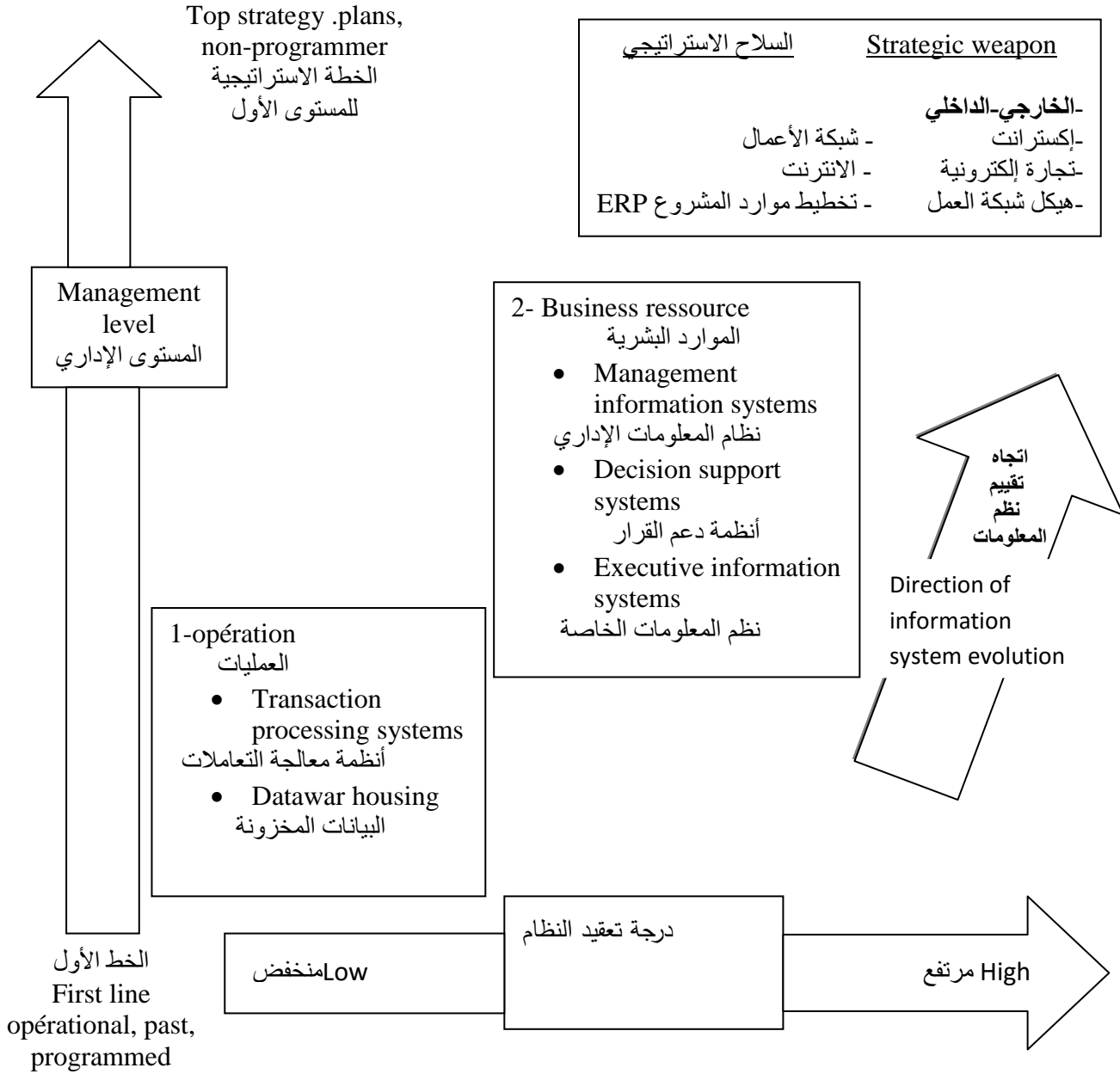
د- نظام المعلومات الاستراتيجي:

ودوره يكمن في الإشراف على الأعمال الاستراتيجية والإدارية الشاملة للمؤسسة. فيما يلي شكل يوضح تفاعل تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خلال هذه الأنظمة:



الشكل 40: تفاعل تكنولوجيا المعلومات مع المجالات الوظيفية في المنظمة.

مصدر: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال مرجع سابق ص 18.



الشكل 41: نموذج تقييم تكنولوجيا المعلومات

المصدر: نفس المرجع السابق ص 23.

ولكي تكون ذات أهمية تسمح باستعمالها عبر قنوات الاتصال التكنولوجي أن تتصف بالملائمة؛ حيث تجمع بين الجودة وقابلية الحصول عليها والفعالية والصحة وغنى الشكل والحداثة والدقة الزمنية والإحصائية والشمولية والوضوح.

II. 3- محددات استخدام نظام المعلومات في المؤسسة:

إن استخدام نظم المعلومات في المؤسسة ضرورة حتمية، لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية وتقلبات المحيط، وليس هذا إلا لأهمية المعلومة وضرورتها في إنجاز الأعمال على أنواعها؛ إلا أن هذه النظم تحكمها محددات أهمها:

أ. حجم المؤسسة:

فكلما زاد حجم المؤسسة كلما كانت الحاجة والضرورة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ملحة، مع مراعاة عوامل تساهم في نجاح عمل هذه النظم من عدمه أهمها:

- تكاليف إنشاء النظام.
- توفر اليد العاملة المؤهلة لاستخدامه وفق تقاليده.
- ضرورة تحقيق البساطة في إدارة وتسيير هذا النظام.
- تحديد التطبيقات الإدارية المستخدمة في هذا النظام بدقة.

ب. الخصائص اللامادية للأنشطة:

حيث أن أنشطة المؤسسة الغير ملموسة كالخدمات مثلا تستدعي استخدام نظم المعلومات بسبب فعاليتها الإدارية؛ فكلما كانت الوظائف غير ملموسة كلما كانت الضرورة لاستخدام هذه التكنولوجيا مطروحة.

ج. عالمية المؤسسة:

فكلما كانت المؤسسة ذات تواجد عالمي كلما زادت حاجتها لنظام معلومات متكامل وشامل؛ بسبب منطلق العولمة المرتكز على النمو والانتشار الجغرافي، وبالتالي ترشيد الموارد والوسائل المستخدمة وضرورة إدارة المسافات المكانية نظرا للحاجة إلى التنسيق.

II. 4- مستويات الاستخدام التكنولوجي لدعم نظم المعلومات في المؤسسة:

إن الحظيرة الإلكترونية في المؤسسة أو لنقل منظمة الأعمال المعاصرة يتم تغذيتها دعما لنظم المعلومات وفق ثلاثة مستويات من أجل بلوغ الأهداف وهي:

أ. المستوى الأول:

ويتمثل في الشبكات التي ازدادت وتيرة تطورها وتطور مكوناتها منذ سنة 2000، خصوصا المتعلقة منها بشبكة الانترنت؛ بينما لم تقعد الشبكات مثل الشبكات المحلية القديمة وشبكات التبادل الإلكتروني جاذبيتها.

ومن خلال الدراسات الميدانية المتعددة في المجال¹؛ فإن الشبكات المحلية تعد الأكثر انتشارا في جميع المؤسسات ذات الحجم الكبير، وفي أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تليها الانترنت؛ بينما تنتشر شبكات الويب انتشارا واسعا باحتلالها المرتبة الثانية استخداما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الشبكات المحلية.

ويجدر الذكر بخصوص هذه الدراسات، أن العينة كانت تجمع مؤسسات ذات طابع عالمي وإقليمي ومحلي في الدول ذات السبق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

عموما تستخدم الشبكات في منظمات الأعمال لتحقيق الهدف الرئيسي من تواجدها، وهو تبادل المعلومات إلكترونيا؛ أين يستخدم الإكسترانت للتعامل مع الشركاء والمتعاونين بالحجم الذي يعكس الأولوية والأهمية التي توليها منظمة الأعمال لهؤلاء الشركاء؛ بينما تستخدم الرسائل الإلكترونية بشكل معياري شاسع، حيث أصبح كل مستخدم للانترنت لديه عنوان إلكتروني يستعمله لأغراض مختلفة يأخذ منها الجانب الوظيفي أو المهني حصة الأسد.

في نفس السياق فإن منظمات الأعمال تستخدم صفحات الويب على شبكات الانترنت كواجهة إلكترونية لعرض منتجاتها وخدماتها، والتواجد في محيط عالمي ليس فيه حدود؛ وبالتالي تحقيق أكبر قدر من البروز أو الظهور في السوق العالمية.

من جانبه يعمل الأنترنت كشبكة داعمة للشبكات المحلية وفق نفس آلية الإنترنت TCP/IP وبحرية أكبر من الشبكات المحلية المقيدة بالمساحة الجغرافية المحددة، حيث يساعد الإنترنت الشركات الكبرى ذات الفروع في ربط فروعها ببعضها بشكل أكثر أمنا من الشبكة العالمية للإنترنت، ويعد بمثابة بوابة الحصول على المعلومات الضرورية لعمل المؤسسة وهو مقصور فقط على الكادر الوظيفي لها.

1 –Traveaux de Moatty et Kocoglu appelé COI-TIC 2006.

-Enquete Tic 2010, Insee, Statistique publique.

-Mura 2011.

أما الإكسترنانت وآليات التبادل الإلكتروني للمعلومات EDI ، فهي لا تختلف تقنيا وعمليا عن الإنترنت؛ لكنها لا تقتصر على الكادر الوظيفي فقط، بل تتسع لتشمل الشركاء الخارجيين للمؤسسة كالموردين والزبائن المستهدفين في عملية الشراكة في نظام المعلومات الموسع بشكل مؤمن وبغرض دعم وتخصيص العلاقات.

إن درجة تملك معدات هذا المستوى الأول من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال المعاصرة يعكس الأولوية الوظيفية، والأهمية التي توليها هذه المنظمات لجوانبها العملية، حيث يعكس حجم مشروع التملك القدرات المحددة لتركيبه نظام المعلومات في المؤسسة.

ب. المستوى الثاني:

يرتبط بالتطبيقات وبرامج الإعلام الآلي المعروفة بالبرمجيات، والتي تُعنى بإدارة وتسيير نظام معلومات المؤسسة، حيث تعمل على جمع وتنظيم وهيكله المعطيات وإعدادها للاستخدام، بالاستعانة بأدوات البحث والتحليل وتخزينها في أرشيف؛ وهذا ما يشكل قواعد البيانات المعدة لمواجهة الطلب المتزايد على البيانات والمعلومات، سواء من حيث الكم أو التنوع، وهذا خدمةً لآليات عمل المنظمة ووظائفها، وبالتالي فإن هذه القواعد لا تقل أهمية عن الشبكات، بل هي حيوية للمؤسسة وتزداد قوة كلما كانت مركزية.

إن مركزية قواعد البيانات تسهل آلية الاستخدام، وتضمن شمولية المعطيات ووصفيتها، وذلك بسبب قدرة هذه المركزية على جمع معلومات تخص جميع الوظائف في المؤسسة، ويعكس حجم هذه القواعد، ثراءها المعلوماتي؛ بنفس الصورة التي يعكس بها حجم الاستثمار، الأدوات المخصصة لهذه القواعد.

ج. المستوى الثالث:

يجمع أدوات وبرامج توحيد أنشطة ووظائف المؤسسة من خلال آلية الدمج والتكامل، حيث ينبج عن هذه الآلية باستخدام برامج ذكية مثل ERP برامج تخطيط موارد المؤسسة أو إدارة المشاريع PGI؛ أنظمة معقدة ومتطورة تستخدم قواعد البيانات والشبكات لغرض التنظيم والتخطيط والإدارة الفعالة¹؛ حيث شهدت المرحلة الأخيرة

1 Tristan Klein : op.cit.

من التداخل بين تكنولوجيا المعلومات والمؤسسة، تطور منحى التوجه نحو العميل كمركز ثقل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بعد دعم أنظمة إدارة العلاقات مع الزبون Customer Relation Ship Management (CRM) كما شهدت تطور حركية هذه التكنولوجيا وزيادة فعاليتها من خلال الكمبيوترات المحمولة والهواتف النقالة والألواح الإلكترونية والهواتف الذكية والحوسبة السحابية (Cloud computing) وغيرها.

III. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال:¹

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة عديدة ومتعددة للأسباب التي تم التطرق إليها، وتنتشر هذه التطبيقات في المحيط الداخلي للمؤسسة بغرض إنجاز الأعمال والمهام والوظائف، كما تنتشر في المحيط الخارجي للمؤسسة بناءً على الارتباط المحدد بينها وبين تفاعلات هذا الأخير؛ ولأبسط بالتذكير أن التطبيق هو مجموعة برمجيات متناسقة فيما بينها تستخدم في عملية أتمة الأنشطة، ودعم معالجة المعلومة في سياق معين بالاستعانة بأدوات محددة.

وبناءً على أنواع نظم المعلومات في المؤسسة التي ذكرناها سابقاً، فإن أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتلخص فيما يلي:

III. 1- الاتصالات المعيارية:

حيث بالإضافة إلى أدوات الاتصال المعلومة والمعهودة، كالهواتف والفاكس بصيغتها القديمة والمتجددة، فإن المؤسسة في إطار تكنولوجيا المعلومات تستخدم نظام تبادل المعلومات الإلكترونية من أجل الاتصال بالشركاء الأساسيين كالموردين وكبار الزبائن وغيرهم؛ باستخدام الإنترنت والإكسترانت والإنترنت ذات المعايير الموحدة والتي سنوضحها ونوضح أهميتها كالتالي:

¹تم الاستعانة في إعداد هذا العنوان بعدة مراجع أهمها:

-Système d'information : Jameleddine Ziadi . Op.cit.

-Ntic outils et applications Sup cours Professeur Alaoui Ismail , Ecole supérieure de Technologie.

III. 1.1 - الإنترنت:

وهو بمثابة إنترنت مصغر، عادة ما يستخدم لتبادل المعلومات لأغراض مهنية؛ حيث يكون محصوراً على البيئة الداخلية للمؤسسة، باستعمال آلية تصفح داخلية موحدة، تمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومة المخزنة، وتبادل الرسائل الإلكترونية والمشاركة في فضاءات النقاش من خلال صفحة ويب داخلية محصورة على الأشخاص المرخص لهم. تعتبر الإنترنت آلية اتصالية حديثة في المؤسسة، وتمثل قاعدة جذرية لنظام الإعلام؛ حيث تلعب دوراً هاماً في خفض التكاليف كما تساعد المستخدمين المنتشرين في أماكن مختلفة من الاطلاع على التعليمات والحصول على الملفات الهامة واستخدامها في الإدارة الإلكترونية للمعطيات.

III. 2.1 - الإكسترنات:

وهو تطبيق لتكنولوجيا الإنترنت في علاقة المؤسسة مع مختلف المتعاملين معها من زبائن وشركاء وموردين، حيث من خلال الدخول في هذه الشبكة الخارجية، وبعد تحديد صفحة أو خادم المؤسسة أو الطرف المراد الاتصال به؛ يستطيع المستخدم تصفح مختلف المعطيات والبيانات والمعلومات الموضوعية تحت تصرفه، كما يستطيع استعمال الرسائل الإلكترونية أو تحميل الملفات المتوفرة.

يعمل الإكسترنات من خلال عوامل محددة كجودة المعلومة وتوفر الأمن والحماية المرتبطة بتبادل المعلومات، على نسج علاقات وطيدة بين المؤسسات ومختلف المتعاملين، كما يمكنه ربط علاقات تجارية متينة مع الزبائن وتحقيق ولاءهم بعد تحديد رغباتهم، والعمل على تلبيتها بعروض خاصة.

III. 3.1 - الإنترنت:

وهو أهم وأشهر التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يذهب البعض إلى حصر هذه التكنولوجيا فيه بسبب جمعه لأدواتها المتعددة، وبسبب دوره الأساسي فيها؛ ولذلك نتعرض إليه بشيء من التفصيل فنقول: إن الإنترنت شبكة عالمية مفتوحة، تضم في بنيتها الأساسية آلاف الشبكات الصغيرة من أجهزة الكمبيوتر المترابطة لأهداف عديدة: تجارية وعلمية وإدارية، واجتماعية وإعلامية، وسياسية وغيرها؛ بغرض تبادل المعلومات وفق

آلية تدعى IP/TCP وتعني بروتوكول التحكم في البث والإرسال وفق بروتوكول إنترنت Transmission control protocol/ internet protocol وهي مجموعة من الأنظمة البروتوكولية التي تسهل نقل المعلومة، وتساعد في إعداد التطبيقات و الخدمات كتطبيقات الرسائل الإلكترونية وتطبيقات الإرسال الآلي وتطبيقات التبادل بين الأفراد peer to peer بالإضافة إلى التطبيق المشهور باسم الشبكة العنكبوتية العالمية world wid web وغير ذلك من التطبيقات المتخصصة.

يتم الانضمام إلى الإنترنت عبر مورد خدمات fournisseur d'accès بواسطة أدوات الاتصال الإلكتروني المتعددة مثل شبكة الهاتف الأرضي أو شبكة Asymmetric digital -ADSL subscriber line ذات النطاق العريض للتدفق العالي للمعلومات، أو شبكة الألياف البصرية الموصلة FTT - Fiber to the - أو شبكة الأقمار الصناعية أو شبكة-wimax- Worldwide inter-operability for wave Access وهي مجموعة بروتوكولات اتصال بدون رابط خطي، تستخدم الذبذبات كهرومغناطيسية المعروفة بذبذبات الراديو.

وفي السنوات الأخيرة ظهرت شبكة-High speed down link packet Access-

-HSDPA- وهي من فئة البروتوكولات الخاصة باتصالات الهواتف النقالة المعروفة بفئة 3G وما بعدها.

من خلال الإنترنت يستطيع المستخدم استعمال تطبيقات اتصال لأغراض مهنية أهمها.

✓ الرسائل الإلكترونية:

وتستخدم لتبادل جميع أنواع الملفات: رسائل عامة، رسائل مهنية، تعليمات وظيفية، رسومات جرافيكية، رسائل إخبارية.....

تمثل الرسائل الإلكترونية آلية الاتصال الأكثر انتشاراً، خاصة في المؤسسة بسبب سهولة استعمالها وفعاليتها في تبادل المعلومات ونشر التعليمات بين مختلف مكوناتها، إلا أن هذه الآلية تستدعي توفر القواعد الأساسية لحماية المعلومة من المخاطر المتنوعة كالقرصنة، أو لضمان وصول المعلومة للمستقبل الملائم.

✓ منتديات مجموعات الأخبار Forum news group:

وهي فضاءات لتبادل المعلومة وفق مواضيع متخصصة ومحددة مسبقاً، حيث يتمكن الملحق من قراءة كل الرسائل المتواجدة فيها، كما يمكنه طرح انشغالاته وأسئلته المرتبطة

بالمحاور المطروحة.

✓ فضاءات الحوار المتتابع **Internet Relay Chat**:

وهو بروتوكول اتصال يوفر لأشخاص عدة ؛ إمكانية تصميم فضاءات افتراضية مؤقتة من أجل تبادل رسائل نصية آنية ومتتابة بمواضيع معينة في شكل حوار عن بعد، تمكن من تبادل نفس الانشغالات المشتركة في لقاءات مفتوحة أو مخصصة.

III. 2- قواعد تخزين المعطيات:

وهي المعروفة بقواعد البيانات، حيث أنه في نفس الوقت الذي تشكل فيه هذه القواعد العنصر المادي لتكنولوجيا المعلومات؛ فإنها تعتبر عنصرا أساسيا لتطبيقات هذه التكنولوجيا، فتطور قدرات عملية التخزين بالإضافة على الانخفاض المستمر لتكاليفها النسبية أدّى إلى الاحتفاظ بكم هائل من المعلومات والمعطيات المختلفة في قواعد متنوعة ، بمساعدة برامج إدارة المعلومة؛ وتسهيل عملية تخزينها واسترجاعها عند الحاجة محاطة بآليات الحماية. ومن هذه القواعد نذكر:

III. 1.2- مستودع البيانات: **Data ware house**

وهو نظام قاعدة البيانات المخصصة لأصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة ؛ حيث من خلاله نستطيع استخراج المعلومات المخزنة في قواعد الإنتاج وتجميعها وإعادة هيكلتها وتنسيقها من أجل الاستغلال في عمليات اتخاذ القرار. يرتكز هذا النظام على الاكتساب من خلال:

- ✓ **الاستقبال:** من خلال استقبال المعطيات ذات المصادر المتنوعة وتحصيلها.
- ✓ **التخزين:** من خلال هيكلية المعطيات المكتسبة وحفظها لأهميتها ولعلاقتها بالأحداث والأعمال ذات الأهمية عند المؤسسة، مما يجعل هذه القاعدة بمثابة ذاكرة المؤسسة.
- ✓ **الاستغلال:** من خلال استخلاص المعلومة الضرورية واستخراجها باستخدام آليات وأدوات تسهل العملية.

III. 2.2- التنقيب عن البيانات: **Data mining**

بناء عن المقولة الشهيرة كثرة المعلومات تؤدي إلى ضياع المعلومة، يعمل نظام التنقيب على استخراج المعلومات والمعطيات المناسبة، والتي نحن في حاجة إليها من بين كم هائل جدا من المعلومات والمعطيات المخزنة في مختلف قواعد المؤسسة؛ والتي يستحيل

استخراجها لولا هذا النظام، لأنه يعمل على تصفية ثم عزل المعلومات الهامة التي يمكن أن تكون أساس قرار استراتيجي مصيري للمؤسسة بناءً على طلب المستخدم.

III. 3- معالجة الصوت والصورة:

من بين أهم تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ عملية معالجة الصوت والصورة، حيث تركز على هذه العملية عدة استخدامات أهمها:

III. 1.3 - عقد مؤتمرات باستخدام الصوت: Audio conférence:

يتم باستخدام نظام اتصال بين الأفراد يستعمل الصوت أساساً، من خلال مسار بروتوكول إنترنت (Voix .I.P) وهو عامل فعال في خفض التكاليف المرتبطة بالاتصالات الهاتفية الاعتيادية، كما يساعد في رفع الثقة بين المؤسسة و زبائنها في التجارة الإلكترونية ويمكن استخدامه لأغراض اتصالية متنوعة.

III. 2.3 - عقد مؤتمرات باستخدام الصوت والصورة: Visio conférence

وهي آلية اتصالية جد فعالة، تتم باستخدام نظام يركز على النقل الآني للصوت والصورة معاً، ويربط بين أشخاص تفصلهم فوارق زمنية ومكانية، مما يؤدي لاختزالها. من سمات هذا النظام الفعالية، وخفض التكاليف المتعددة لأهداف متنوعة، مثل الاجتماعات الدورية، والعمليات التكوينية للمستخدمين، بالإضافة لإمكانية العمل الجماعي انطلاقاً من أماكن متعددة وغيرها.

III. 4 - تبادل البيانات الإلكترونية: E.D.I : Echanges des données informatisées

هي بمثابة حجر الأساس للتجارة الإلكترونية، وتعرف بكونها مجموعة المعايير والأدوات التي تساعد في تبادل الملفات والوثائق والمعطيات التجارية، وهي مهيكلة في تطبيقات مختلفة للإعلام الآلي، ومنشرة بين المتعاملين (الزبائن، هيئات بنكية، هيئات إدارية، شركاء موردين...)؛ حيث يستطيع المستخدم من خلال هذه الآلية الموحدة في لغة وقاعدة التعامل، من تبادل مختلف المعطيات والوثائق بما فيها الورقية عن طريق النسخ ثم الإرسال ثم التحميل وأخيراً إعادة الطبع .

لقد شهدت عملية تبادل البيانات الإلكترونية في مسارها التطوري مرحلتين:

الأولى مرحلة (EDIFACT):

تعني Electronic Data Interchange For Administration Commerce and Transport آلية تبادل البيانات الرقمية من أجل الأعمال الإدارية والتجارية والنقل: من خلال هذه الآلية تقوم المؤسسة بتحديد الشكل الذي تريد به تبادل وثائقها (فواتير، طلبيات...)؛ وتعمل على أتمتة وتبادل المعلومات بين المتعاملين وفق معايير محددة للتعامل؛ حيث يتميز كل مجال مهني بمعاييره الخاصة. بعد هذه المرحلة جاءت المرحلة الثانية التي لا تزال مستمرة، وهي مرحلة التجارة الإلكترونية؛ حيث بظهور الإنترنت أخذت آلية التبادل بين المتعاملين بعدا آخر ضمن نطاق شبكة مبنية على أسس معايير موحدة.

III. 5- برامج سير العمل: Workflow

وهو برنامج يساعد في تشغيل و تنظيم ومراقبة آلية اتصالية معينة، حيث يعمل على برمجة ثم أتمتة (Programmation et Automatisation) التدفقات المعلوماتية المختلفة في المؤسسة؛ وتحديد مساراتها المسبقة باستخدام برنامج سير العمل الإجرائي Workflow Procédural أو تحديد مساراتها الاختيارية باستخدام برنامج سير العمل المخصص Workflow Ad HOC؛ كما يعمل على تحديد وتعريف الملفات المتبادلة بين المستخدمين وتشفير عملها من خلال برمجة وحساب خطوط مساراتها وحجمها وزمن تبادلاتها وإعداد التقارير الخاصة بها أوتوماتيكيا.

III. 6- برامج إدارة المعارف:

تتجسد في استخدام مجموعة من الأدوات والطرق والتنظيمات التي تعمل على تسهيل الاحتفاظ والاشتراك بالمعارف المتنوعة والمنتشرة في المؤسسة. هذه العملية تقتضي تحديد ونشر تلك المعارف المكتسبة لدى المؤسسة، والمصنفة إلى معارف صريحة نجدها في الملفات وفي قواعد البيانات المتعددة، ومعارف ضمنية خاصة بالقدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الكادر البشري. في هذا السياق يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة المعلومات المهيكلة والموجهة حول موضوع معين، والتي تزيد من درجة التأكيد واليقين وفق قواعد معينة أو خبرات محددة.

تعتبر المعرفة الصريحة معرفة رسمية قابلة للتحويل الرقمي والحفظ في أنظمة الإعلام من أجل التداول؛ أما المعرفة الضمنية فيصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، وبالتالي يصعب تبادلها إلا في حالات خاصة مثل فترات التدريب والتكوين والتربص ذات المستوى الرفيع. عموماً تعتبر التطبيقات المرتبطة بإدارة المعرفة من التطبيقات المهنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، وخاصة حين يتعلق الأمر بتحقيق الإبداع؛ وبما أن تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذات الشأن لا حصر لها فإننا سنتوقف عند هذا الحد لنفسح المجال لهذه التطبيقات في المبحث التالي الخاص باستخدامات تكنولوجيا الإعلام في المؤسسة.

III. 7- إدارة العلاقات مع الزبائن: CRM

هو نظام يعتمد على تطبيقات تساعد في تطوير العلاقات مع الزبائن واستمرارها وتنظيمها بواسطة هياكل وأدوات معدة لذلك؛ حيث ينجم عن هذا التنظيم علاقات مشخصة مع كل زبون، وهو ما يستخدم في تقنيات التسويق one to one. يهتم تطبيق إدارة العلاقات مع الزبائن بجمع المعلومات الخاصة بميول واهتمامات ومعارف الزبون، وخبزها في قاعدة البيانات بغرض استخدامها في تعديل المنتج أو الخدمة، بما يتوافق ورضى هذا الزبون؛ مما يحقق الولاء ويساعد في معرفة قيمة المشتريات وتقدير المستقبلية منها وغير ذلك.

III. 8- الإدارة العامة للمعلومات: ERP أو PGI

Entreprise Ressource Planning/ Progiciel de Gestion Intégré

وهي تهتم بإدارة المشاريع من خلال مجموعة من البرمجيات التي تتضمن المهام الأساسية لإدارة تدفقات المعلومات المرتبطة بمختلف آليات عمل المؤسسة.

وتستخدم هذه التكنولوجيا في الإدارة واللوجستيك والإنتاج وتسيير الأجور وغير ذلك مما يساهم في إنجاح المشاريع، بحيث يستخدم في هذه البرامج والتطبيقات الذكية موارد مشتركة للمؤسسة موجودة في قواعد البيانات.

عموماً تعرف الإدارة العامة للمعلومات بأنها تطبيقات معلوماتية مركزية، معيارية ومتعددة الأبعاد، تهدف إلى جمع وتأليف وتحقيق المنفعة الحدية لأداء آليات إدارة وتسيير المؤسسة، بالاعتماد على نظام مرجعي وقواعد تسيير موحدة.

III. 9- إدارة العمل الجماعي: Groupware/Collecticiels

تعرف أنظمة العمل الجماعي Groupware بأنها مجموعة الآليات التنظيمية والأدوات التكنولوجية والتطبيقات المعلوماتية والعناصر البشرية لإنجاز العمل في جماعات، حيث يهدف العمل الجماعي إلى حل المشاكل الناجمة عن الفوارق المكانية والزمنية من خلال التنسيق؛ ضف إلى ذلك أنه يوجد الكثير من المهام في المؤسسة التي تستدعي الاشتراك في تنفيذها وبالتالي فإن الإضافة أو القيمة فيها تكون متعددة وليست نتيجة جهد شخص واحد، وبالتالي فإن التنسيق يضمن تحقيق الإنتاجية المرتفعة.

تستخدم في إدارة العمل الجماعي تطبيقات متوافقة لبرامج سير العمل Workflow ونذكر منها على سبيل المثال: groupware, Lotus note, micro soft Exchange, ... الخ.

III. 10- التجارة الإلكترونية:

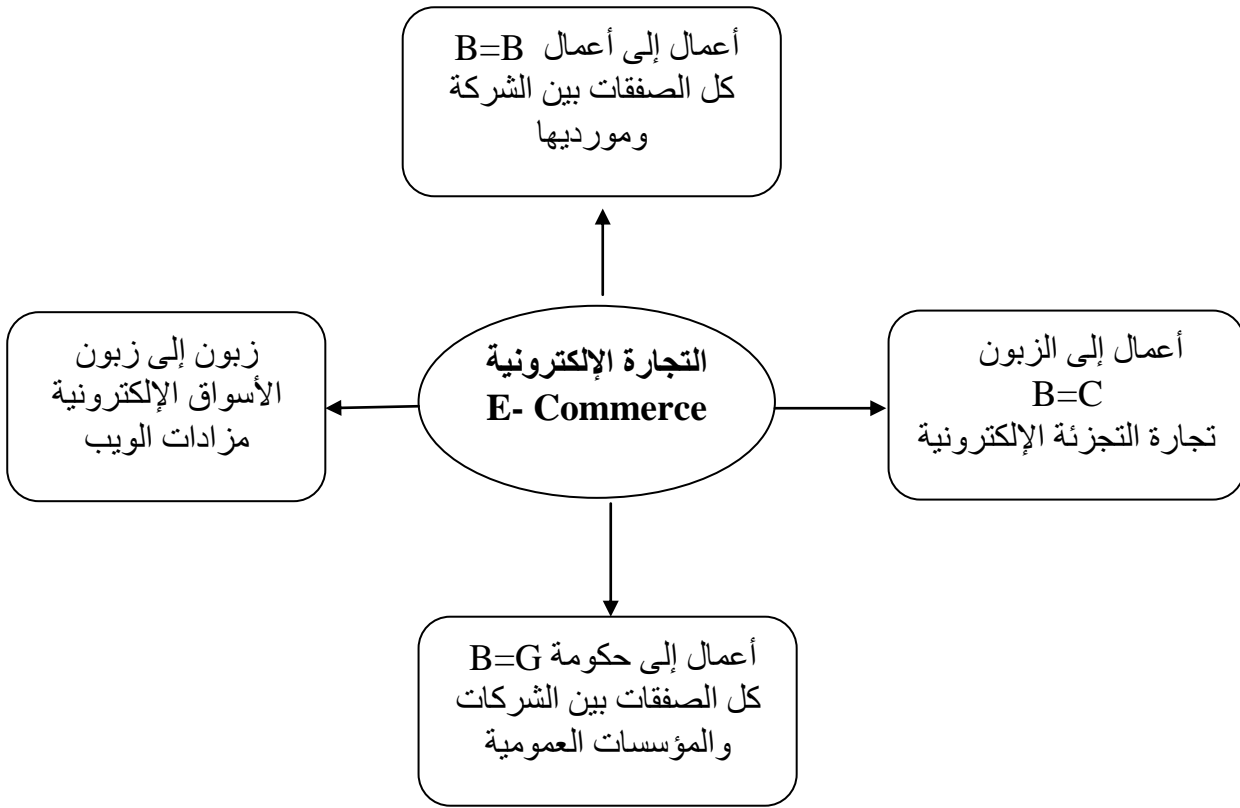
وهي من أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على الإطلاق؛ نظرا لأهميتها القسوى في تحقيق الأهداف التجارية، حيث تكمن هذه الأهمية في تشخيص منتوجات المؤسسة وتسهيل وتحسين تواجدها وظهورها في السوق العالمية التي بدأت تأخذ طابعها الافتراضي، والتحول من الأماكن الجغرافية إلى الصفحات الإلكترونية، كونها تحقق خاصية سرعة الاستجابة وخفض التكاليف؛ فالتجارة الإلكترونية ترمي إلى استخدام صفحات الويب في التعريف بالمنتجات وبيعها بواسطة عملية ربط علاقات شخصية مع الزبون عن بعد، وهو ما يتجسد في إجراء تبادلات تجارية بالوسائل الإلكترونية. تتعدد أشكال التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها حيث نجد:

- التجارة الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال B TO B وهي الأكثر شيوعا حيث تشير الدراسات إلى انتشارها بنسبة 80% من إجمالي حجم المبادلات التجارية الإلكترونية¹.
- التجارة الإلكترونية إلى المستهلك: Business To Consumer B TO C وهي أكثر الأشكال أثرا على حياة الأفراد.
- التجارة الإلكترونية إلى الحكومة: Business To Government B TO G تتكون التجارة الإلكترونية من عناصر أهمها:
- أطراف العقد أو عملية التبادل الإلكتروني.

¹تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الاقتصاد الجديد للدكتور عماد الصابوني - جمعية العلوم الاقتصادية 2011

➤ العمليات والإجراءات التقنية والتجارية والقانونية.

الشكل التالي يجمع لنا أنواع التجارة الإلكترونية:



الشكل 43: أنواع التجارة الإلكترونية

المصدر:

نجم عبود "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، الرياض دار المريخ للنشر 2004 ص42.

III. 11- إدارة سلسلة التوريد (SCM) Supply Chain Management:

وتعرف أيضا باسم إدارة سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة التجهيز، وهي عمليات التنسيق التنظيمي والاستراتيجي لوظائف الأعمال المتعددة من خلال مجموعة أعمال سلسلة الإمداد بما يضمن تدفق المواد الأولية والسلع والخدمات، حيث تشمل العملية إدارة حركة النقل وتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية والمخزون من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك.

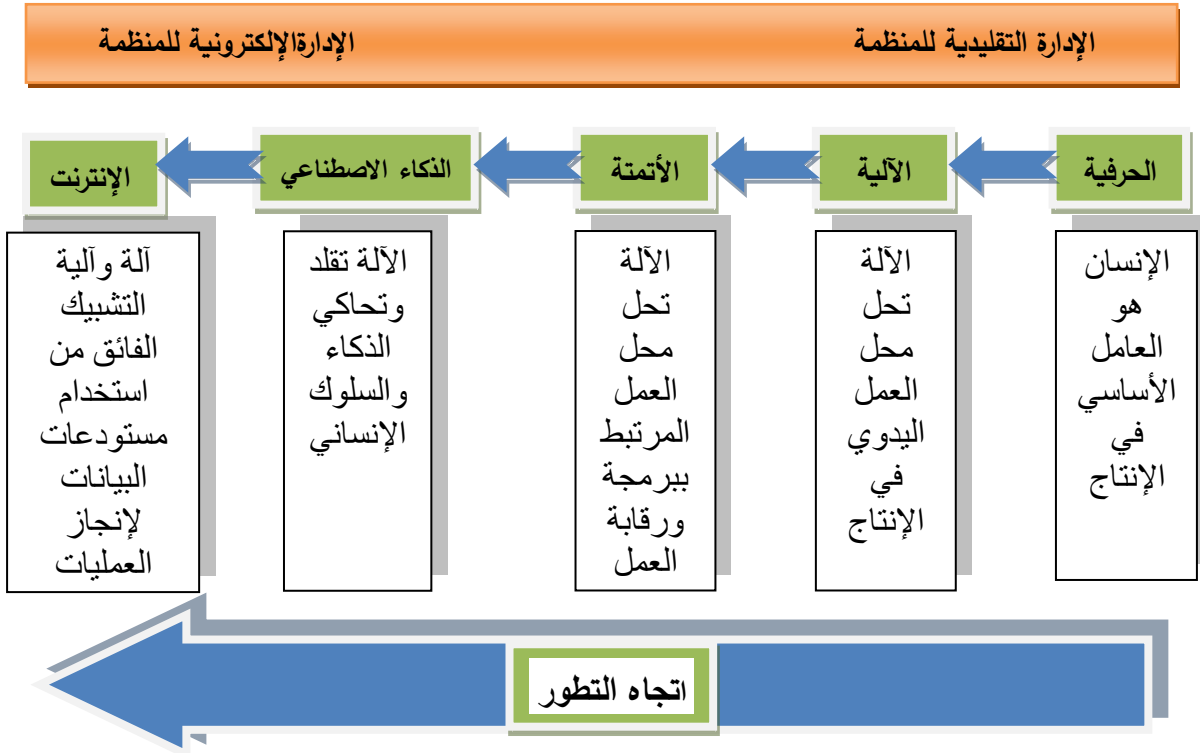
تتداخل تطبيقات إدارة سلسلة التوريد في تطبيقات إدارة العلاقة مع المورد والزبون إذا كان تاجر جملة أو تجزئة، حيث من خلال الاتصال التفاعلي والمنتظم تعمل تطبيقات وأنظمة هذه السلسلة على إدارة المبيعات والمشتريات والتخطيط والمتابعة وتهدف لـ:

➤ زيادة كمية المعلومات وتشغيل العمليات.

➤ إيجاد شفافية المعلومات وتدليل العقبات.

➤ تتبع وتوضيح مسار عمليات الإمداد.

إن التطبيقات والأنظمة التكنولوجية الإعلامية الخاصة بالتجارة الإلكترونية وإدارة علاقات الزبون وإدارة سلسلة التوريد وتخطيط موارد المشروع وغيرها، تدخل في إطار الأعمال الإلكترونية التي تهتم بالجانب الإداري الإلكتروني للمؤسسة أو منظمة الأعمال المعاصرة ، وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل هذه الأخيرة حسب تطبيقها وآلية عملها؛ كما أنها تعكس التطور التاريخي للمؤسسة ومفاهيمها، منذ ظهورها و حتى بروز المؤسسة الافتراضية وأعمال الإنترنت وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل 44: التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية.

المصدر:

الإدارة الإلكترونية ، نجم عبود ، مرجع سابق ، ص 130.

IV. مخاطر تكنولوجيا المعلومات:

إن تحديات تكنولوجيا المعلومات وإشكالاتها تكمن في المخاطر التي تسببها الجريمة الإلكترونية، وهي نوع من أنواع الجريمة بمفهومها المعهود لكن بطابع افتراضي ، حيث تعرف بأنها أنشطة تستخدم الحواسيب والشبكات كأداة وهدف ومكان لممارسة النشاط الإجرامي، الممثل في استهداف سرية البيانات والنظم الحاسوبية وتكاملتها عن طريق الاختراق؛ وهو ما

يشكل خطراً على المعلومة بداخل المؤسسة، و ما يترتب عن ذلك من تبعات خطيرة على الأداء والمصير.

ويمكن التفريق بين أربعة أنواع مختلفة من هذه الجرائم وهي:

➤ الجرائم التي تستهدف المعلومات السرية.

➤ الجرائم التي تستهدف أجهزة الحواسيب لتعطيلها.

➤ الجرائم المتعلقة بحقوق المؤلف.

➤ الجرائم التي تستهدف محتويات صفحات الويب (أو المحتوى).

وللتعامل مع هذه المخاطر يجدر بأصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة العمل على حماية المعلومة والاستثمار في هذه الحماية من خلال اليقظة الأمنية المستمرة.

المبحث الثالث:

دور تكنولوجيا المعلومات في دعم تنافسية المؤسسة:

I. بناء القدرة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات:

لقد احتلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمة الأعمال المعاصرة حيزاً من الاهتمام سيطر على المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار، أدى بذلك إلى انتشارها في جميع مفاصل المؤسسة وأعمالها؛ ولعل من بين أهم المواضيع التي أفرزت هذه النتائج ما يتعلق بالمنافسة والتنافسية والميزة المحققة بها، فعلى الرغم من أن ثورة تكنولوجيا المعلومات أدخلت كما يرى الخبراء تغييرات قوية على أداء المؤسسات، إلا أن حصر سبل استخداماتها وأثار هذه الاستخدامات لا تزال محل تنامي أفكار نظرية، ودراسات ميدانية بين الباحثين وأصحاب التخصص، وليس هذا في ظننا إلا بسبب التفاعلات التي خلفتها التطورات المستمرة لهذه التكنولوجيا.

إن تبني مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة المعاصرة بات أكثر من ضرورة، بسبب المنافع المختلفة التي تنتجها المعلومة في ظل الطفرة التكنولوجية والتحولت الناجمة عنها، وبسبب كون النماذج المستخدمة في تحليل مؤشرات المنافسة وتحقيق مفاهيم التنافسية لا يمكن تفعيلها إلا بواسطة أدوات معالجة هذه المعلومة.

إن الميزة التنافسية هي أوضح مظهر تتجلى فيه تنافسية المؤسسة، كما أن الاستراتيجية هي اللغة التي تتعامل بها هذه الأخيرة حين يتعلق الأمر بلعبة المنافسة، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشكل إحدى أهم الوسائل المستخدمة في إنجاح العلاقة بين الاستراتيجية المقررة والميزة المختارة إذا أحسن استخدامها، وهو ما سنوضحه من خلال التعمق أكثر في تحليل هذه العلاقة وما ينتج عنها من أثار مفترضة أو ملموسة باستخدام التكنولوجيا المقصودة.

I. 1- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:

I. 1.1- التغيير الهيكلي وتحقيق الأداء والفعالية:

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي دورا فاعلا بالنسبة لمنظمات الأعمال ذات التوجه الاستراتيجي الساعية لتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تعزيز كفاءة وفاعلية الأداء العالي، وما يحدثه ذلك من تطور في المنتجات والخدمات، فضلا عن تحسين عمليات الإنتاج والتسويق وخفض التكاليف وتحسين الجودة وتعزيز العلاقات مع الزبائن، وهذا ما يحقق النمو والتميز في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.¹

يعرف الأداء بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية حيث تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد بينما تتعلق الفعالية بإنجاز الأهداف المرغوبة أو المرجعية التي يمكن التعبير عنها ماديا وترتبط بكميات المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفدة في سبيل الحصول عليها".²

ولا يقاس الأداء بإنجاز الأعمال الداخلية وتحقيق الأهداف قصيرة الأمد فحسب، بل يركز على نمو الموجودات وتعلم العاملين والابتكار وغيره.

"إن مفهوم الأداء يعكس سلوك الأفراد والجماعات والتنظيمات في إدارة المهمات، وهو مفهوم يرتبط بمدى عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة".³

يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بامتلاك تكنولوجيا المعلومات ودورها في رفع أداء العمل على نوعية الانسجام بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودرجة تملك واستخدام هذه التكنولوجيا، حيث أثبتت الدراسات، أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم المحددات لتحقيق الربحية والنجاح في العلاقة بين التنافسية وبين تكنولوجيا المعلومات.

أساسا لقد أظهرت هذه الدراسات⁴، أن التغييرات التنظيمية مرتبطة بتطور الوظائف والمهام

1Philip Kotler-2000- p75

2- العلي عبد الستار وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة" طبعة (2)، عمان دار المسيرة - 2003، ص327.
3نفس المرجع

4 - Hitt Lorin et brynjolfsson Erik: "productivity, profit and consumer welfare : Three different Measures of information Technology's value. Mis quarterly" conférence international sur les systèmes d'information Vancouver CANADA 1994, pp121-142.

- "Information Technology as a factor of production; The role of differences Among Firms"; Economics of innovation and new Technology vol 3 .N°-4/ 1995, pp. 183-200.

Lien : www.ebusiness-mit.edu/erik/itandbusinessvalue.html

- serge Amabile, Martine gadille : "les NTIC dans les PME: stratégies, capacités organisationnelle et Avantage concurrentiels" ; Revue française de gestion 2003 N°144 pp 43-63.

- Gollac Michel et Kramarz Francis, baudelot Christian : "L'informatique au Travail", "L' informatique comme travail et comme croyance", "L'ordinateur , outil de travail et bien culture", Actes de la recherche en sciences social N° 134-2000.

للأفراد الذين لهم علاقة باستخدام المعلومة وربط هذه الوظائف بمختلف المراكز في المؤسسة.

وبصورة تكميلية فإن نجاح العملية يتطلب وجود كفاءات في مجال الإعلام والاتصال مما يستلزم عملية تكوين ورفع المستوى في حالة عدم توفر ذلك.

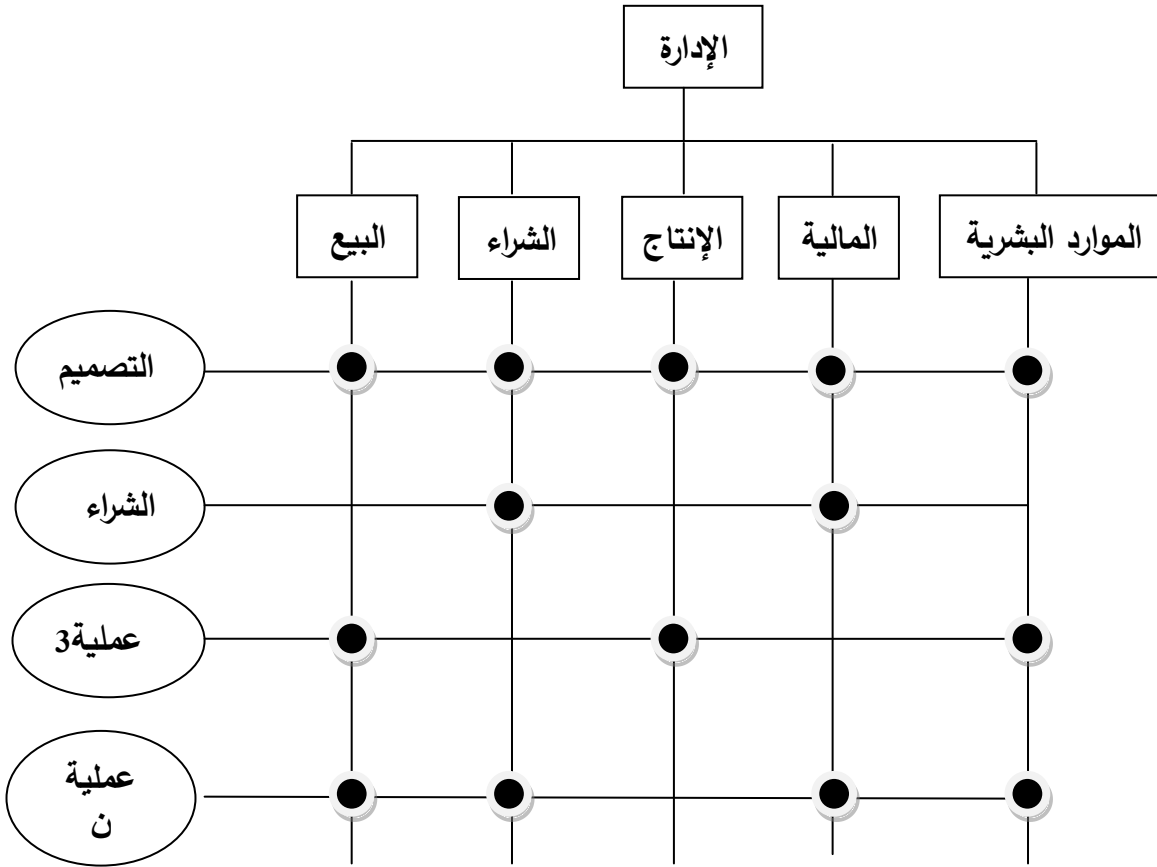
هذه العملية تتطلب اندماج كامل وتام بين هيكل المؤسسة ومواردها البشرية، وبين هذه التكنولوجيا؛ حيث يستدعي نجاحها تدخل كل من العناصر الفاعلة في المؤسسة من مسيرين ومدراء ورؤساء مصالح وموظفين وملاك حصص وغيرهم، بشكل كامل في ثقافة إنجاز عملية الإدماج هذه.

"إنها جودة وفعالية التنظيم الهيكلي حول الأدوات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها فيما يرتبط بالتنافسية والفعالية، وذلك من خلال تحقيق مفهوم الإنتاجية التنظيمية"¹.

إن نجاح عملية الدمج بين تنظيم المؤسسة وبين هذه التكنولوجيا من أجل تحقيق الفعالية ينجم عنه:

- ✓ دعم استقلالية الأفراد.
- ✓ خفض عدد المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي.
- ✓ الانتقال من التوجيه الآلي أو التسلسلي للأنشطة إلى التوجيه الافتراضي المعتمد على النظم المعلوماتية.
- ✓ العمل بالتنظيم العرضي (L'organisation Transversal) المبين في الشكل التالي:

1 Jacques Mairesse , Alain Hallet , HugMolet, "L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprise industrielle" ; Etude présentée à la CPCI par GMV conseil, source : Institut national de la statistique et des études, économiques INSEE ; lien : www.insee.fr/sessi/cpc2000/Etude3.pdf.



الشكل 45 : المنهج العرضي للتنظيم
المرجع بتصرف:

"Le pilotage des processus dans un système de la qualité" , YvonMougin
Afnor bivi-qualité, bibliothèque visuelle Document et normes CERV 13 ;
lien ;www.bivi.qualité. AFNOR.org

في نفس السياق بينت الباحثة¹ J.Woodward من خلال أعمالها، أن التكنولوجيا المستعملة تحدد هيكل التنظيم الفعال بشكل متناسب؛ وهو ما يعرف اليوم بمبدأ الحتمية التكنولوجية (déterminisme technologique)، وهو مفهوم يقضي بأن الاختيار التكنولوجي يحدد بقية جوانب المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي، فاستخدام الإنترنت مثلا من أجل تبادل المعلومة مع المحيط الخارجي بمكوناته المختلفة (موردون، زبائن، هياكل حكومية، بنوك...) يتطلب وجود شبكات توفر وتسدن عملية التبادل، مع ضرورة نشر مختلف المكونات

1 - باحثة بريطانية في مجال سيبيولوجيا التنظيمات؛ ارتبطت أعمالها بموضوع العلاقة بين التكنولوجيا وأنظمة الإنتاج والهيكل التنظيمية للمؤسسات؛ نشرت سنة 1970 كتابا يجمع أعمالها وأعمال مجموعتها منذ 1962 بعنوان:

"Industrial organisation ; Behavior and control" oxford university press; numérisé Le 04 Janvier 2008 par Google books.

التكنولوجية(حواسب، برامج، أجهزة مختلفة....) في جميع المراكز الأساسية في المؤسسة بالشكل الذي يضمن الفعالية.

تأييدا لهذا المنطق؛ فإن الشائع في المجال العملي أظهر أن تأثير التكنولوجيا على الهيكل خاضع لحجم المؤسسة، فكلما كان هذا الحجم صغيرا كلما كان أثر التكنولوجيا في دعم العلاقة بين الهيكل والأداء مرتفعا.¹

إن ارتفاع الأداء وزيادة الفعالية في منظمة الأعمال المعاصرة بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات ناتج عن عدة عوامل أهمها:²

- ✓ انخفاض بيروقراطية وتعقيد التنظيم.
- ✓ فصل العمل عن الموقع.
- ✓ إعادة تنظيم انسيابية العمل.
- ✓ زيادة مرونة المؤسسة.
- ✓ إعادة تعريف حدود المؤسسة وإيجاد طرق جديدة للتعاون.
- ✓ إعادة هيكلة المؤسسة(Reengineering) وفق منطق الانفتاح الشامل والتنظيم الشبكي.
- ✓ سهولة نشر وتوصيل المعارف والمهارات داخل المؤسسة وتبادلها مع الشركاء.
- ✓ استخدام أدوات الرقابة والتسيير الذاتي.
- ✓ تحول العمل إلى الحالة التجريدية واستبدال الآلة الفيزيائية بالكمبيوتر والأعمال المجردة.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ تقلص الزمان والمكان.
- ✓ تكييف المؤسسة مع معايير إجراءات نظم المعلومات المشتركة بين

المنظمات(SIIO (système d'information inter organisation)

1- L'impact des TIC et de la communication dans la fonction RH ; Magistère de Mr Saim Tahar, Université d'ORAN, faculté de gestion 2012/2013, p37.

2 - من نظم المعلومات الإدارية لإبراهيم قنديلجي؛ مرجع سابق، صص 61-62.

✓ تكيف الهياكل التنظيمية للمؤسسة مع استراتيجيات الأعمال المرتكزة على المعلومة.

✓ بناء هياكل معلوماتية مشتركة (أجهزة، قواعد بيانات، تطبيقات، آليات عمل، إجراءات تنظيمية...).

أخيرا حسب (Emmanuelle vaast)¹ فإنه يوجد ثلاثة أنواع من العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وبين تنظيم المؤسسة يتحدد وفقها الأداء والفعالية:

أ. **الصيغة التكنولوجية:** ويقضي أن تمتلك تكنولوجيا المعلومات خصائص نوعية خاصة، تستدعي إحداث تغييرات جوهرية مقصودة ومحدودة؛ وفي هذه الحالة يخضع تنظيم المؤسسة كليا لهذه التكنولوجيا.

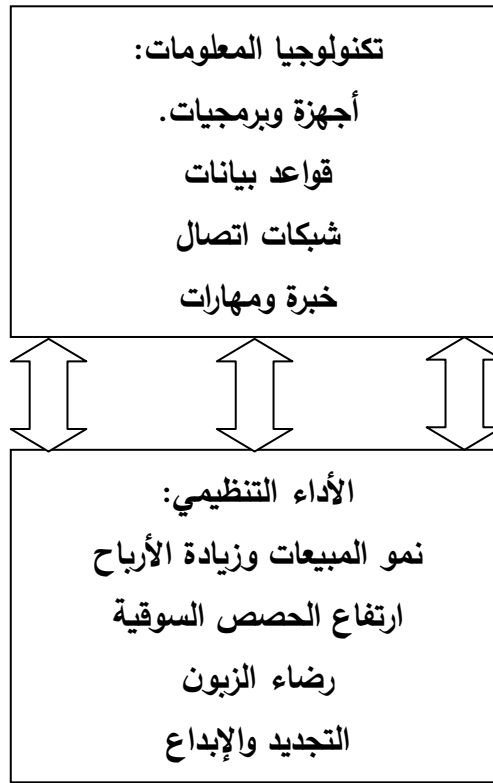
ب. **الصيغة التنظيمية:** ومفادها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات خاضع لمنطق تنظيمي خاص يستدعي ذلك؛ وفي هذه الحالة تندمج تكنولوجيا المعلومات في التنظيم المتواجد مع بعض التغييرات في طبيعة العمل.

ج. **صيغة البروز:** وهذا يعني أنه عند تقرير استخدام تكنولوجيا المعلومات يجب أخذ بعين الاعتبار خصائص التكنولوجيا المقررة وخصوصية حالة المؤسسة في إطار ديناميكي خاص، وهذه الحالة حالة وسطية بين خضوع التنظيم للتكنولوجيا أو خضوع التكنولوجيا للتنظيم.

1 - أستاذة مشاركة بجامعة MC GLL بكندا متخصصة في إدارة الشبكات :

"Beyond control , Transforming old policies into new value" . IESE insight in coll with EvgenyKaganer , (Issue 9, 21-28), 2011.

والشكل التالي يوضح أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء:



الشكل 46: نموذج بحث في أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء

المرجع:

"أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي"; دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

م.م ندى إسماعيل جبوري، جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009، ص132.

I. 2.1 - قياس الأثر على الأداء:

إن قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء يجب أن يندرج في إطار شامل للمؤسسة حيث تشمل هذه العملية التحليل التنظيمي، وكذا الترابط المشترك في استخدام تكنولوجيا الاتصال بين المؤسسة وشركائها وزبائنهم؛ وأخيراً تحليل العلاقة بين الاستخدام والنتيجة المحققة، بحيث يجب معرفة أصل النتائج وارتباطها، أي هل هي ناجمة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ترتكز آلية قياس هذا الأثر على نموذج ¹CSI (conceptuel system informatique)؛

1Naceur Mebarki : " Tic et par formance d'entreprise Etude d'impact – cas de quelques entreprises Algériennes "; cahiers du CREAD n° 104-2013.

وهو نموذج مفاهيمي يتضمن ثلاثة عوامل أساسية للتحليل هي الإعداد والتملك والاستخدام؛ حيث يرتبط الإعداد بالاستراتيجية، والتملك بالتنفيذ العملي، والاستخدام بتحقيق النتائج، وبالتالي فمن خلال هذه العوامل نتمكن من قياس أثر تكنولوجيا المعلومات على مجمل وظائف المؤسسة وأدائها.

وفيما يلي جدول يجمع أهم المؤشرات المفتاحية لقياس هذا الأثر على الأداء:

المؤشرات	الآثار
اقتصادية	
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (أجهزة، برمجيات، يد عاملة، تكاليف.....)	-نسبة الاستثمار مقارنة برقم أعمال المحصل -انخفاض تكاليف التمويل -انخفاض تكاليف الخدمات باستعمال التعاملات الإلكترونية
استراتيجية	
-العملاء/الزبائن (توسيع؛ تغطية السوق) -النمو (من حيث التواجد العالمي) -الترابط الشبكي للمؤسسات -اليقظة -أمن المعلومات	-اتساع نسبة المستهدفين في السوق المحلي -اتساع نسبة المستهدفين عالميا -نسبة الترابط بالإنترنت والإكسترنات - يقظة استراتيجية (معلومات حول المنافسين والمنتجات الجديدة وتطورات الأسعار وأساليب الإنتاج) -أثر الأعطال على البيانات والبرامج
تنظيمية	
-التحولات الهيكلية للمؤسسة (تقسيم العمل، التنسيق، المرونة...) -تطورات العمل عن بعد	-تحسين درجة استجابة وردة فعل المنظمة لتفاعلات المحيط -نسبة الموظفين العاملين عن بعد (من منازلهم أو أماكن متخصصة.....)
اتصالية معلوماتية	
-طبيعة الاتصالات مع الأطراف	-تحسين عمليات ودرجة الاتصال مع الهيئات

المعنية	والأطراف المعنية بعمل المؤسسة.
تبادلية	
-العمليات المرتبطة بالتبادلات الإلكترونية (B TO B, B TO C, B TO G)	-نسبة المبيعات الإلكترونية المنجزة -نسبة المشتريات الإلكترونية المنجزة

الجدول 12: شبكة المؤشرات المفتاحية لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

مرجع: ناصر مباركي مرجع سابق ص 118 من:

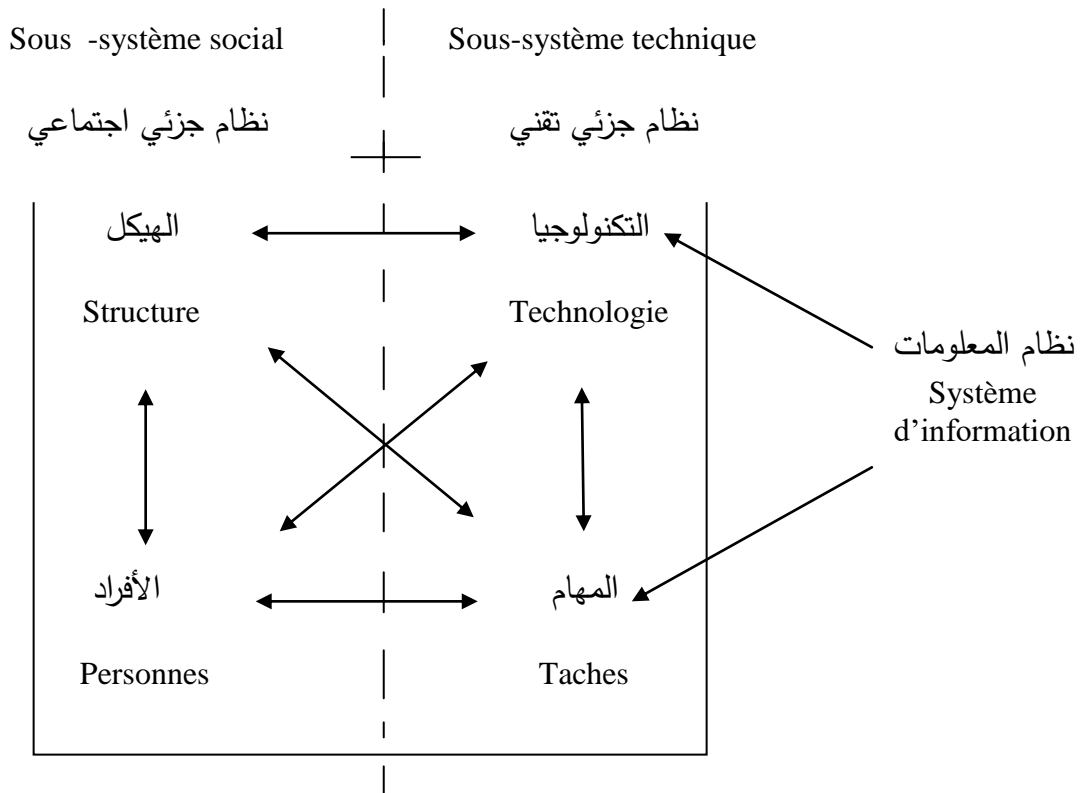
Chaabouni, "la mesure de l'impact des tic : cadre référentiel et approche pratique", colloque sur les indicateurs statistique pour la mesure de la société de l' information, Tunis 2007.

I. 2- دور تكنولوجيا المعلومات في دعم أعمال المؤسسة:

تختلف أنشطة المنظمة باختلاف المستويات فيها، فكما رأينا في فصل التنافسية، تقسم المؤسسة استراتيجيا وتنظيميا إلى ثلاث مستويات، مستوى الإدارة العليا وفيه تصاغ الاستراتيجيات العامة، ثم مستوى الإدارة التكتيكية الذي يهتم بصياغة استراتيجيات وحدات الأعمال، وأخيرا مستوى تشغيل وحدات النشاط والذي يتكفل بتقرير الاستراتيجيات التشغيلية. وإذا استعرنا مفهوم الاستراتيجية من مقترحات ما يكل بورتر الذي يرى أنها تهدف إلى حياة مكانة دائمة وذات مردودية للمؤسسة بين القوى المحددة للإطار التنافسي في القطاع، وأنها ترمي لأن تكون المؤسسة مختلفة عن الآخرين، وتقضي اختيار حدود ممييزة للنشاط واقتراح تركيبة فريدة للقيمة ؛ فإن الأعمال التي نقصدها في هذا المقام هي الأعمال الشاملة للمؤسسة بداية بالفكرة الاستثمارية مرورا بالاستراتيجية وانتهاء عند تحقيق الأهداف؛ وبالتالي فإن مفهوم الأعمال هنا يرمي للمؤسسة ككل وهو ما جعلنا نستخدم في عملنا هذا كلمة منظمة الأعمال أحيانا وكلمة مؤسسة أحيانا أخرى.

من هنا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعمها لأعمال المنظمة، تدرج في إطار نموذج سوسيو-تكنولوجي يجمع بين هيكلين ضروريان لصياغة ونجاح استراتيجية المؤسسة في تحقيق التنافسية؛ الأول بشري والثاني تكنولوجي.

"يقدم الهيكل التقني الأدوات التكنولوجية، بالإضافة إلى الصيغة التنظيمية لتنفيذ الأعمال والأنشطة؛ بينما تشكل الموارد البشرية أساس الهيكل أو البنية الاجتماعية التي تشارك في تعريف الممارسات التنظيمية لتلبية احتياجات المنظمة"¹.
يمكن القول أيضا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم منظمة الأعمال في سعيها لتحقيق التنافسية والميزة الموافقة لها من خلال مستويين اثنين، الأول خاص بالاستراتيجية، والثاني خاص بتنفيذها بواسطة الأنشطة والمهن والوظائف العملية المرتبطة بها:



الشكل 47: أثر نظم المعلومات منهج سوسيو تقني
المرجع:

**Bostrom et Heinen (1977, p25),
kefi, kalika(2004-p32)**

I. 3 - علاقة تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية:

يقترح مايكل بورتر من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ثلاثة استراتيجيات

أساسية:

1-REGUIEG ISSAADDRISS : " les TIC comme variable intermédiaire dans l'alignement stratégique de l'entreprise avec son environnement socioculturel" ; cahiers du CREAD n°91-2010.

الأولي تقضي بخفض التكاليف؛ والثانية تشتغل بتمييز المنتج عن بقية المنتجات المنافسة؛ والأخيرة تركز على قطاع معين من السوق بخفض التكاليف أو بتمييز المنتج، وهو ما يسمى أيضا باستراتيجية التخصص السوقي.

يكمن دور تكنولوجيا المعلومات اذن في دعم وتحقيق هذه الاستراتيجيات من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية، وما يرتبط بها من أجهزة وشبكات وبرامج ذكية تغذي القرار الاستراتيجي، والسياسات العامة للمؤسسة، وكذا آليات تنفيذها بمعلومات ملائمة ومعطيات وبيانات مناسبة لتجسيد الأهداف؛ وهذه هي الصورة التي تعمل بها تكنولوجيا المعلومات في الاستراتيجية.

ان تكنولوجيا المعلومات من خلال عملها المنوط بها، تساهم في نتائج أقلها خفض التكاليف كتلك المتعلقة بالتبادلات التجارية مثلا، وبالأخص اذا كان منتج المؤسسة ذو طابع خدمي، كمنتجات المصارف والتأمينات وشركات السياحة وخدمات الاتصال وغيرها؛ فان المؤسسة وعملائها يحققون منافع عديدة من التعامل عبر شبكة الانترنت مثلا، على السواء.

ان هذه المنافع ليست حكرًا على ما ذكرنا؛ لأنه وفي المنتجات المادية أيضا، تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا رئيسيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل من خلال دعم سلسلة القيم كما سنرى لاحقا.

وبنفس الوتيرة، فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في تأمين روابط متينة بين سلسلة قيم المؤسسة وسلاسل قيم الموردين والشركاء والزبائن من خلال الشبكات، وهذا يساهم في تأمين منتجات وخدمات تتوافق مع استراتيجية التمييز.

من جانب آخر تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما في دعم استراتيجية التركيز السوقي، بتوفيرها معلومات حول ربحية قطاعات سوقية معينة وتحليل اتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم؛ مما يمكّن منظمة الأعمال من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة.

I. 4- نموذج تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية:

يقترح الباحثين Serge Amabile و Martine Gadille من خلال أعمالهما حول شروط خلق الميزة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نمودجا للتحليل يرتكز على خمسة أبعاد:

أ. **البعد الأول:** هو اعتماد فرضيات بورتر في تحقيق الميزة من خلال الاستراتيجيات المتجانسة.

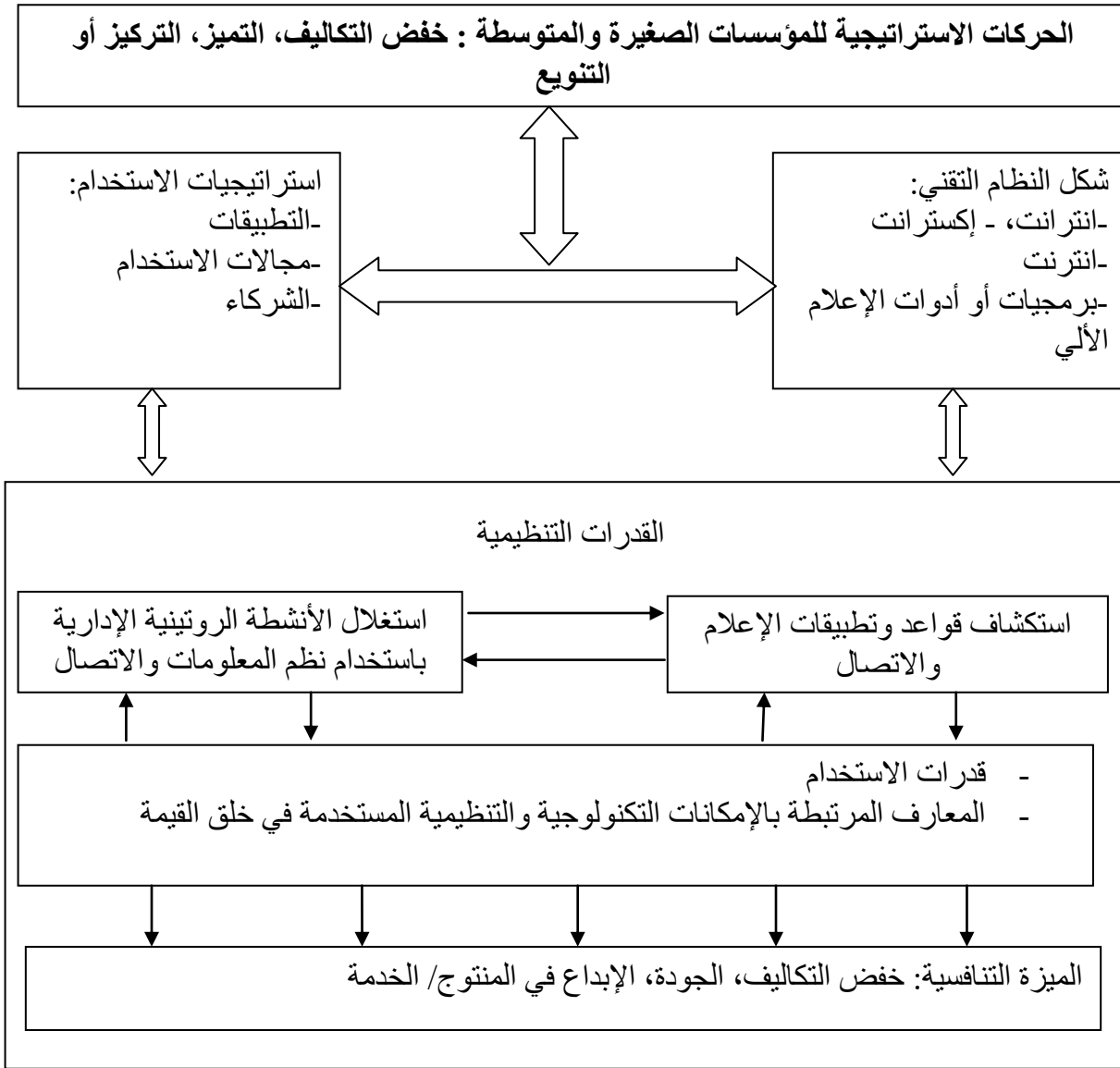
ب. **البعد الثاني:** ارتكاز هذه الاستراتيجيات بشكل إداري وبطرق محددة على هياكل تكنولوجية تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات دورا جوهريا.

ج. **البعد الثالث:** اعتماد تكنولوجيا المعلومات والعمل بها يكون وفق استراتيجية استخدام تعكس توافق استراتيجي (Alignment Stratégique) خاضع لرؤية أصحاب اتخاذ القرار وفق شراكات داخلية وخارجية مقررة حسب تطبيقات ومجالات أنشطة متنوعة.

د. **البعد الرابع:** العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجية استخدام تكنولوجيا المعلومات خاضعة لقدرات المؤسسة التنظيمية وقدرات الشراكة في مشروع التبنّي والاستخدام.

هـ. **البعد الخامس:** يعكس التحولات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات عبر الزمن وتفاعلاتها مع مختلف الاستراتيجيات لأسباب إرادية وأحيانا غير إرادية.

و فيما يلي شكل يبرز أهم عناصر الحركات الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وانتهاجها في تحقيق الميزة:



الشكل 48: تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ التعلم بالاستخدام والبحث عن الميزة التنافسية.
المصدر:

les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantage concurrentiels : serge Amabile, Martine Gadille revue Français de gestion Lavoisier (2003,3 ,133)pp-43-6 3.

I. 5- دور التوافق الاستراتيجي في تحقيق القدرة التنافسية:

لقد بينت أعمال M.kalika & H.kefi الميدانية بخصوص الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات أن "تكنولوجيا المعلومات كأدوات في حد ذاتها لا تمثل مصدر تمايز مقارنة بالمنافسين، إلا إذا توافقت هذه الأدوات مع آليات عمل المؤسسة داخليا وخارجيا وبالشراكة

مع الآخرين؛ وهذا ما يحدث الفارق، وبالتالي فإن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين الميزة التنافسية ليست علاقة مباشرة¹.

لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات كي تنجح في دعم التنافسية وتلعب دور السند، يجب أن تكون القرارات الاستراتيجية بشأن تطويرها واستخدامها متوائمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وممنهجة وفقها بما يحقق التماسك بينها والتوافق.

مبدئياً ينطلق نموذج التوافق الاستراتيجي من ملاحظة انعدام العلاقة المباشرة أو الآلية بين رأس المال المستثمر في أدوات تكنولوجيا المعلومات وبين أداء المؤسسة؛ وبالتالي فإن التوافق الاستراتيجي هو آلية تهدف إلى إسقاط استراتيجية نظم المعلومات على استراتيجيات الوظائف أو التشغيل إسقاطاً متزامناً ومتوافقاً يحقق الأهداف التي تتلخص إجمالاً في دعم قيمة استخدام هذه التكنولوجيا وجعلها من أصول المؤسسة وقوتها².

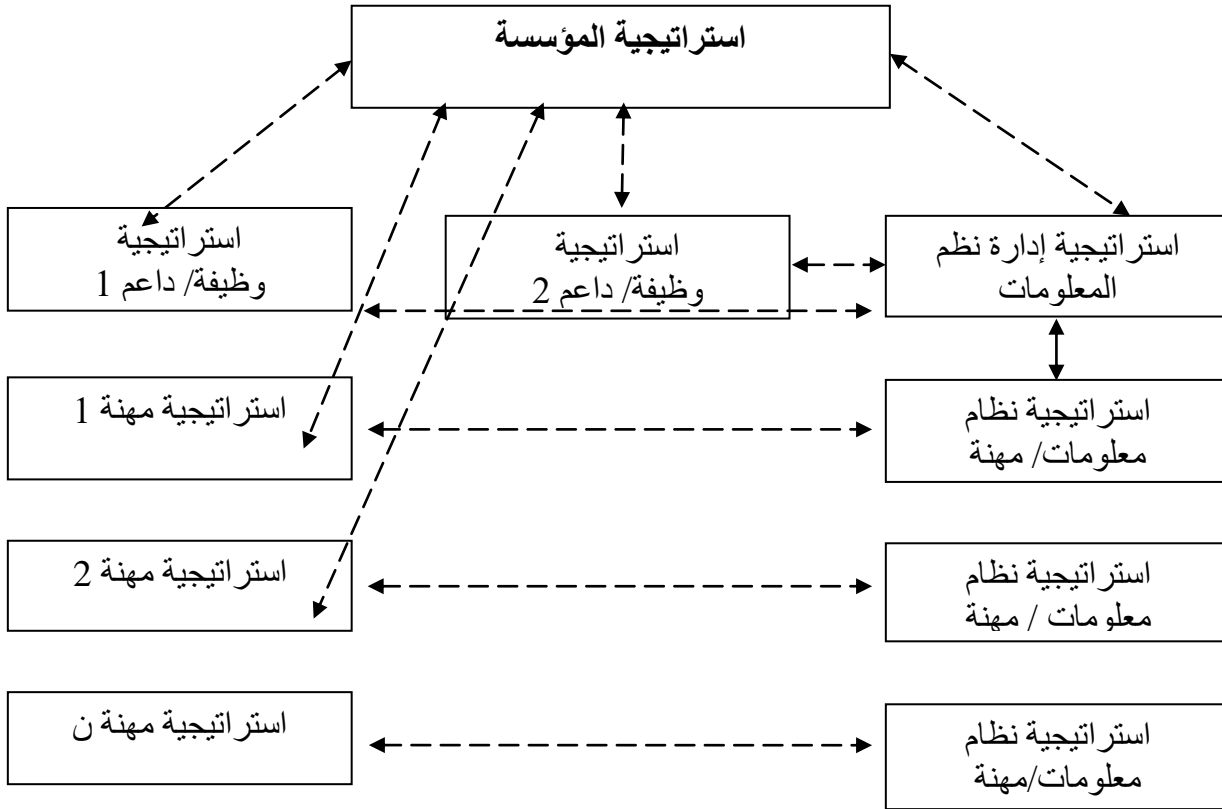
يعرف كل من Venkatraman Henderson التوافق أو الموائمة الاستراتيجية بأنها " مجموعة من العلاقات المتبادلة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وهيكل هذه التكنولوجيا والآليات التنظيمية والوظيفية"³.

حيث ينجم عن هذه العلاقات تناسب استراتيجي وتكامل وظيفي، بشكل يحقق الفعالية في دعم الحلول الاستراتيجية وتنفيذها عملياً.

1Kefi.H(2006) : "le rôle stratégique des TIC en Kalika (ed) Management et TIC" Edition liaisons, p144 de : Yasmina ben Abderrahmane Bouriche : " Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations, cas de l'Algérie" université Paul Valéry Montpellier 3-2012 ; lien : [HTTPS://:Tel .archives-ouvertes.fr/Tel -00698369](https://tel.archives-ouvertes.fr/Tel-00698369).

2 " Alignement stratégique du système d'information, un a tout pour l'entreprise", rapports publiés par CIGREF 2001-2002, lien : www.Cigref.Fr

3J.C.Handerson, N. venkatraman:" strategic Alignement for mining organization ", IBMsystems journal 32(1) pp4-16/1993 cité par H.kefi,M.kalikaop.cit.



الشكل 49: موافقة وظائف المؤسسة

مرجع:

CIGREF ;op.cit.p13.

تعتمد الموائمة الاستراتيجية على¹ التوفيق بين:

- استراتيجية المؤسسة في تحديد الثنائية (سوق/منتج) وتحديد المهن اللازمة والكفاءات المختلفة لذلك، وبناء شبكات الأعمال (شراكات؛ تحالفات.....).
- تصميم بنية تنظيمية تغطي خيارات الهيكل الإداري (تقسيم الوحدات، التسلسل الهرمي، التخصص، المركزية...); وتحديد آلية أعمال المنظمة (تطوير منتجات، إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة الجودة، إدارة التموين واللوجستيك.....).
- تحديد استراتيجية تطوير تكنولوجيا متوافقة مع تموقع المؤسسة في سوق التوريد التكنولوجي، من حيث معرفة التكنولوجيا المتاحة والمرتبطة بنطاق أعمالها والمهارات المطلوبة؛ بغرض ضمان الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا من حيث العلاقة بين

1-Eric Fimbel ; "Alignement stratégique : synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises" ; Village mondial ,2007 .

التكاليف والأداء والمرونة والفعالية... الخ؛ ومن ثم تحديد العلاقات اللازمة لإدارة هذه التكنولوجيا (تحالفات، تراخيص الاستخدام، الاستعانة بالتقويض الخارجي...)

- صياغة بنية هيكلية لنظام معلومات يشمل:

✓ الخيارات الهندسية (محفظة التطبيقات، أجهزة البنية التكنولوجية التحتية: أدوات، برامج، تطبيقات...)

✓ تحديد آليات تطوير وصيانة ومراقبة وأمن الأنظمة الموصولة.

✓ تحديد وتطوير المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ واستخدام نظم المعلومات المستحدثة والمطورة.

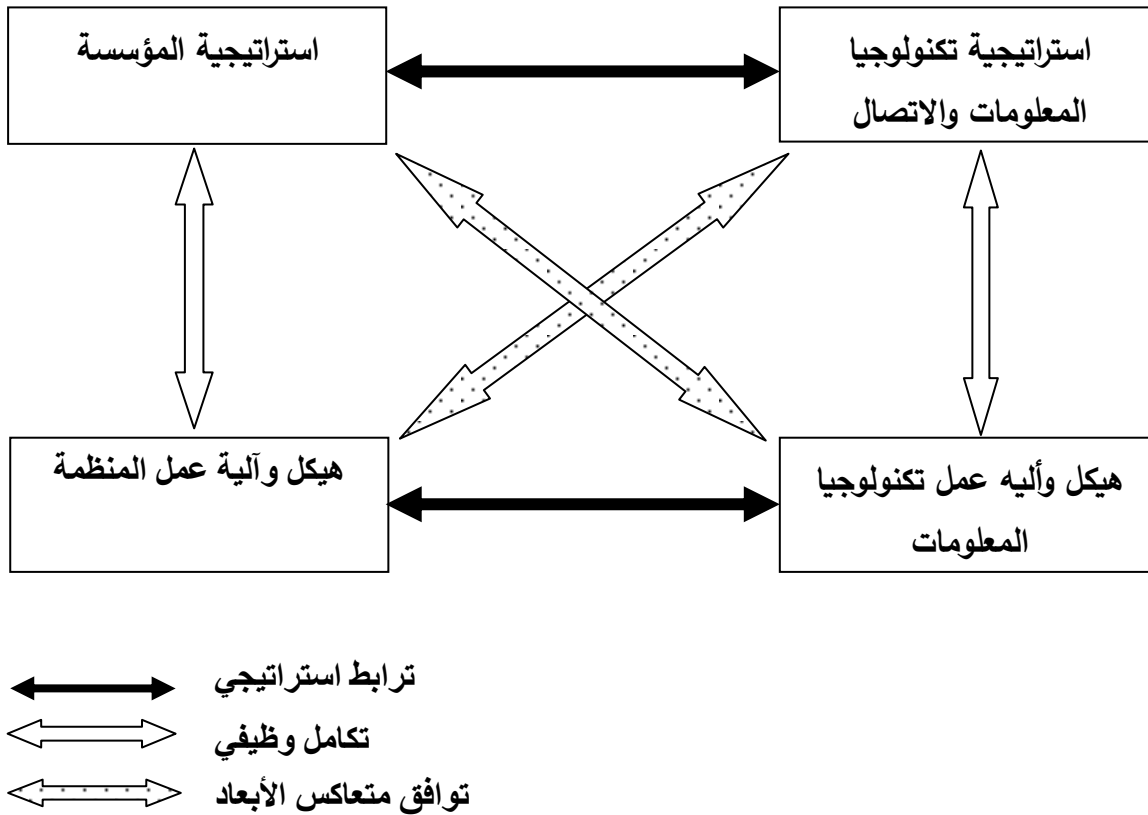
وفيما يلي جدول يظهر الفارق بين المنظور التقليدي لتكنولوجيا المعلومات والمنظور المتكامل لها بعد الموائمة الاستراتيجية:

المنظور المتكامل	المنظور التقليدي
نظام المعلومات عنصر من عناصر سلسلة قيم المؤسسة	المعلوماتية تمثل مركز تكلفة
نظام المعلومات أصل من أصول المؤسسة	المعلوماتية أداة
نظام المعلومات وظيفة تحول استراتيجي	المعلوماتية وظيفة عرضية داعمة وليست استراتيجية
نظام المعلومات ممتلكات عامة منتشرة في المؤسسة ومستخدمه من طرف الجميع	المعلوماتية ممتلكات خاصة مجتزة في كل مصلحة أو مديرية (خاصة بأفراد بعينهم)
نظام المعلومات مجال عرضي في المؤسسة وفي خدمة الجميع	المعلوماتية مجال مخصص فقط للمعنيين به (المتخصصين)

الجدول 13: الفرق بين المنظور التقليدي والمنظور المتكامل لتكنولوجيا المعلومات
المرجع :

CGREF op.cit.p13

و التالي شكل لنموذج الموافقة الاستراتيجية لـ: (venkatraman, Henderson) 1993.



الشكل 50: نموذج الموافقة الاستراتيجية
المصدر:
venkatraman, Henderson op.cit.

I. 6 - علاقة تكنولوجيا المعلومات بالإنتاجية:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً في رفع إنتاجية المؤسسة، فلقد أظهرت غالبية الدراسات الميدانية، وجود علاقة¹ إيجابية بين تحسن الإنتاجية وبين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومن بين أهم هذه الدراسات أعمال Brynjolfsson & Hitt سنة 1996، حيث أظهرت هذه الأعمال أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدخلات الإنتاج يؤدي إلى

1 - تركزت هذه الدراسات على النظرية الاقتصادية، التي تبحث في إيجاد الشكل الأمثل لدالة الإنتاج مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كعامل.

ارتفاع إنتاجية المؤسسة في مخرجاتها بعد زيادة الناتج الحدي، وقد انعكس هذا في ارتفاع طلب استهلاك المنتجات ذات القيمة المضافة التي أنتجتها هذه التكنولوجيا. من جانبهم توصل كل من Lichtenberg سنة 1995 ومعها Lehr سنة 1999 إلى نفس النتيجة السابقة حول التأثير الإيجابي للاستثمار في أدوات الإعلام الآلي على الإنتاجية، وهذا من خلال استخدام دالة إنتاج من نوع Cob Douglas بعد التفريق بين رأسمال الإعلام الآلي وبقية رؤوس الأموال المستثمرة، وهو ما قرر الدور الإيجابي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في رفع الإنتاجية للمؤسسة.¹

I. 1.6 - مفارقة SOLOW أو مفارقة الإنتاجية:

عكس الدراسات السابقة؛ فإن دراسة R.SOLOW قبل ذلك في سنة 1987، جاءت بنتيجة منافية للنتائج المذكورة من حيث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء والإنتاجية، حيث استخلص قائلاً "إننا نرى الحواسيب في كل مكان ماعدا في إحصائيات الإنتاجية"²؛ مبررا نتائجها بغياب الأدلة على الارتباط وعلى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين الإنتاجية، وأيده في ذلك بعض الباحثين بدراسات تثبت طرحه .

إن غياب الأدلة كما يرى Brynjolfsson في دراسته لأدبيات هذه الظاهرة سنة 1993، ليست حجة في غياب العلاقة؛ حيث ذهب في تفسير مفارقة solow سنة 1997، بمعونة زميل أبحاثه Hitt إلى اقتراح أربعة تفسيرات هي:

- ✓ احتمالية سوء قياس المخرجات.
- ✓ ضرورة توفر مدة زمنية للحصول على عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ سوء إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ إعادة توزيع أو تبديد الفوائد.

بالإضافة إلى هذه التفسيرات فإن الباحثين في المجال وهم كل من Kerker&padhayay تحدثوا عن وجود قصور في الدراسات التي سعت لتقدير أو تقييم استخدام تكنولوجيا المعلومات، يتمثل هذا القصور في نقطتين أساسيتين:

1Moez Belaaj : "Technologie de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation" ; HAL archives ouvertes, lien : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/Halshs-00522342-2010-p3>.

2Imen Missaoui : "valeur et performance des systèmes d'informations, Enseignements préliminaires", CIGREF, cahier de recherche n°5, p3.

✓ أخذ هذه التكنولوجيا كعامل وحيد لتفسير الأداء؛ في حين أن ذلك يستدعي نظرة شاملة ومنهجية لنظام المؤسسة ككل.

✓ اعتماد بعض الدراسات على عينات ذات حجم صغير ومدد زمنية قصيرة لجمع المعطيات، وهذا يؤدي إلى عدم قدرة هذه الدراسات إعطاء نتائج مرضية خصوصا إذا كانت القيمة المضافة لتكنولوجيا المعلومات تستدعي أكثر من ذلك.

عموما إن النقاش الذي ولّدته مفارقة solow بين الخبراء، أدى إلى دعم فكرة ضرورة تفاعل تكنولوجيا المعلومات مع عناصر عديدة في المنظمة منها الهيكل وإعادة الهيكلة؛ وكذا الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضرورة اندماج الكادر البشري في توليد النتائج الإيجابية المرجوة، وهو ما أشرنا إليه سابقا.

II. الأثر التنافسي لتكنولوجيا المعلومات:

إن الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات راجع حسب **Jorsoni&kalika&Helfer** إلى كونه "نتيجة التقاء وتقارب قوتين متزاحمتين هما الطفرة التكنولوجية متمثلة في نمو القدرات التكنولوجية وانخفاض أسعارها من جهة، والطموح التنافسي للمؤسسات من خلال مختلف محاولاتهم للبقاء في حلبة التنافسية وبحثهم المستمر عن قدرات جديدة للتميز من جهة أخرى".¹

"إن فهم أثر تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاستراتيجي يتطلب فحص مدى قدرة هذه التكنولوجيا على دعم الاستراتيجيات التنافسية لمجابهة القوى الفاعلة المحددة لهيكل المنافسة".² ولذلك قام الكثير من الخبراء بقياس أثر تكنولوجيا المعلومات على التنافسية³، ليس فقط من خلال هيكل المنافسة فقط بل من خلال مستوياتها الثلاثة المعروفة.

فعلى مستوى القطاع مثلا تبين من خلال أعمال هؤلاء الخبراء أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في:

✓ تغيير دورة.

✓ دعم آليات توزيع المنتج وتغيير الحدود الجغرافية للسوق.

1J.p.helfer, M.kalika : Management stratégie et organisation, Edition Vuibert 2006 ; dans Yasmina Bourriche, op. cit,p46.

2Reix (2005:283), dans SaimTahar ,op,cit,p23.

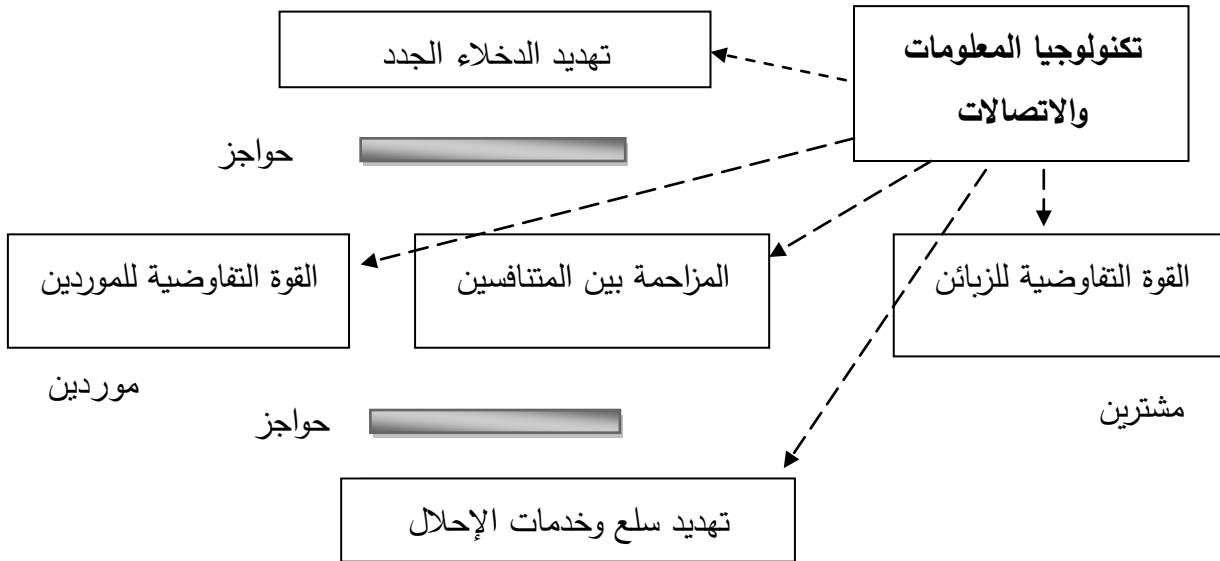
3 Pearson 1983,Ives learmouth 1984,portier et Millar 1985.

✓ التأثير على القواعد الاقتصادية للإنتاج.

أما على مستوى البيئة التنافسية فإن تكنولوجيا المعلومات لديها القدرة على تغيير علاقات القوة بين المؤسسة وبين القوى المشكلة للبيئة التي تنشط فيها، كما تساعد في تسريع إيقاع بروز سلع الإحلال وخفض حواجز السوق وإعادة تشكيلها. وفي المؤسسة يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز وتنفيذ أنشطة سلسلة القيم بشكل أفضل؛ وهوما يؤدي إلى دعم استراتيجيات تنافسية كاستراتيجية خفض التكاليف واستراتيجية التميز من خلال الإبداع وتحقيق الجودة.

II. 1- أثر تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية:

كما سبق الذكر فإن تكنولوجيا المعلومات لديها القدرة على تغيير توازن القوى التنافسية، إلا أن هذه القدرة تختلف باختلاف قطاع النشاط؛ فهي ظاهرة في قطاع النشاطات الخدمية أكثر مما هي ظاهرة في قطاعات الأنشطة الصناعية التقليدية.



الشكل 51 : نموذج القوى التنافسية وتكنولوجيا المعلومات.
المصدر:

porter M et Millar v (1985) cité par Reix R (2005-283)

الجدول التالي محاولة لضرب أمثلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات على القوى التي تنشط في البيئة التنافسية للمؤسسة.

مواجهة المنافسة الحالية في قطاع النشاط	
المحددات: (الأهداف)	أجوبة مرتكزة على تكنولوجيا المعلومات (حلول)
المنافسة بالأسعار: خفض التكاليف	السعي لخفض تكاليف التصميم والإنتاج والتوزيع... الخ. مثال: برمجيات التصميم CAO، برمجيات المتابعة الآنية عن طريق الرقم التسلسلي CODES-BARRES. برمجيات إدارة الإنتاج بالحاسوب....
تمييز المنتجات والخدمات	- عرض خدمات إلكترونية مشخصة. - استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الشبكات. - الاستخدام في خدمات ما بعد البيع كالصيانة...
تحسين القوة التفاوضية مقابل الزبائن	
-توسيع السوق.	-استخدام الشبكات لنشر المعلومات من خلال بنك معطيات للتعريف بعروض المؤسسة في استهداف مستهلكين جدد.
-رفع تكاليف الاستبدال عند الزبون.	-عرض خدمات التسهيل للزبون من أجل القيام بطلبات، ومثال ذلك أنظمة الحجز عند شركات الطيران أو أنظمة أخذ وتسجيل الطلبات عند المؤسسات ذات خدمات البيع بالإنترنت أو حتى عرض بطاقات شراء خاصة.
تحسين القوة التفاوضية للمؤسسة مقابل الموردين	
- توسيع قاعدة الاختبار المتعلقة بالموردين	البحث عن موردين جدد باستخدام آليات بحث مثل: بنوك المعطيات وأنظمة تبادل المعلومات الإلكترونية وكذا استخدام

<p>الإنترنت لتوسيع البحث عن موردين محتملين بواسطة طلب عروض خدمة....</p>	
<p>مواجهة تهديدات الدخلاء الجدد</p>	
<p>-من خلال خفض التكاليف باستخدام تكنولوجيا المعلومات. من خلال عرض خدمات إضافية ومشخصة. -من خلال إدارة شبكة زبائن مترابطة إلكترونيا وتلقائيا مثل: أنظمة حجز الأماكن الخاصة بوكالات السياحة مع شركات الطيران. -اعتماد برمجيات معقدة من أجل تحقيق الاقتصاديات السلمية:GPAO, CAO -استعمال الخبرات المكتسبة ونشرها عن طريق الأنظمة الخبيرة من أجل التصميم والإنتاج وغيرها. -تحسين أدوات إدارة المعارف من أجل الاستخدام الأمثل للخبرات المكتسبة مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وتكاليف إضافية للدخلاء المحتملين.</p>	<p>-خفض الأسعار -تحسين المنتج. -دعم حواجز الدخول.</p>
<p>مواجهة سلع الإحلال</p>	
<p>-خفض تكاليف التمييز باستخدام تكنولوجيا المعلومات. -استعمال نظم متخصصة مثل: نظام التصميم بالكمبيوتر أو نظام الإنتاج بالكمبيوتر وغيرها.</p>	<p>-تحسين العلاقة بين السعر/ الأداء. -توسيع فئة المنتجات المباعة.</p>

الجدول 14: استخدام تكنولوجيا المعلومات في التأثير على القوى التنافسية

المرجع بتصرف من:

SAIM TAHAR op.cit. p19.

II. 2- أثر تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيم:

تعتمد المؤسسة بعد اختيار وصياغة استراتيجيتها التنافسية اللازمة لمجابهة القوى المنافسة لها في السوق، على أنشطتها الداخلية لتجسيد هذه الاستراتيجية في شكل علاقة مثلى لإنتاج السلع المحددة للمستهلك المستهدف، بواسطة التكنولوجيا الملائمة؛ وهو ما يعرف بثلاثية (سلعة/ سوق/ تكنولوجيا)؛ حيث ينجم عن هذه العلاقة فارق يميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين في السعر أو في النوعية، أو فيهما معا؛ ومن أجل إنجاح هذه العلاقة أقترح Millar وPorter (1985)¹، اعتماد سلسلة القيم بصفقتها نظام من الأنشطة المترابطة فيما بينها من أجل توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحسين الأداء، حيث أكدوا أن هذه التكنولوجيا يمكنها أن تحسن التنسيق بين مختلف أنشطة سلسلة القيم، وأن تضمن درجة عالية من التحسين ومن التكامل الداخلي والخارجي؛ وهذا ما يساعد المؤسسة في خفض تكاليفها و/أو تمييز منتجاتها مما يمكّنها من احتلال مواقع تنافسية.

حسب ذات الباحثين، فإن تكنولوجيا المعلومات تمتلك القدرة على التغلغل في سلسلة قيم المؤسسة وتحويل آلية عمل الأنشطة، وكذا تغيير طبيعة العلاقات بين المؤسسة وبين مورديها وزبائنها من خلال العمل على التوفيق بين سلاسل قيم كل واحد منهم؛ من جانبهم ذهب كل من Ives و²learnmouth (1984) إلى اعتبار تكنولوجيا المعلومات بمثابة سلاح تنافسي تستطيع المؤسسة استخدامه لتحسين أدائها، وخلق قدرات جديدة للتغلب على المنافسين؛ وهو ما يؤكد طرح بورتر وميلر.

إن العلاقة بين مختلف أنشطة سلسلة القيم تتطلب ضرورة التنسيق؛ وهذا راجع لسبب بسيط، هو أن تأثر أي نشاط من السلسلة بمتغير ما في ظرف ما، يؤدي نظرا للارتباط ببقية الأنشطة الأخرى إلى تأثر نشاط أو عدة أنشطة؛ سواء كانت نتيجة هذا الأثر ايجابية أو سلبية؛ لذلك فإن أي نشاط في سلسلة قيم المؤسسة يمكن النظر إليه حسب بورتر من زاويتين أو بعدين:

1 Michael E. porter, victor.E.millar : "How information gives you competitive advantage". Harvard Business Review ,1985.Lien : www. Hb2.org

2 Blake Ives, Gerard p. learnmouth : "The information system as a competitive weapon" ; communication of ACM journal, volume 27 ISSUE 12 ./ 1984/ PP1193-1201. SOURCE: Google scholar.

البعد الفيزيائي الذي يتضمن المهام المباشرة لتنفيذ النشاط، والبعد المعلوماتي الذي يتضمن مهام امتلاك، تحويل، ونشر المعلومة الضرورية لتنفيذ النشاط؛ حيث أن كل نشاط يستخدم وينتج المعلومة التي يستخدمها أو ينتجها نشاط آخر أو أكثر. من هنا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الأنشطة بأدواتها المادية واللامادية، مؤدية كما سبق الذكر إلى إحداث الانسجام.



الشكل 52: سلسلة القيم مدعومة بتكنولوجيا المعلومات
المصدر: بتصرف من مذكرة، صايم ظاهر، مرجع سابق، ص 21 عن: Porter et Millar (1985: VOLUME 63 N° 4)

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تدعم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة حيث أنها تساعد¹، على سبيل المثال لا الحصر في :

1 Saim Tahar. OP.CIT.PP26/27.

- دعم إنتاجية الهيكل الإداري من خلال برامج الأعمال المكتبية، البريد الإلكتروني، الدوائر الإلكترونية للحوارات والاجتماعات.....
- تتبع جيد للعاملين باستخدام الإعلام الآلي.
- خفض زمن الإنتاج وتوفيق العرض والطلب باستخدام CAO التصميم بالحاسوب.
- خفض تكاليف وأزمة الأنشطة الإدارية باستخدام EDI تبادل المعطيات المحسوبة.
- تسهيل متابعة المخزون في الزمن الآني وتسييره إلكترونياً بواسطة الباركود COD-BARRE والمخازن المؤتمتة واستخدام EDI نظام تبادل المعطيات بغرض التوريد الإلكتروني والأوتوماتيكي.
- تنويع عرض المنتجات وتحقيق الجودة والدقة وخفض زمن الإنتاج من خلال استخدام الإدارة والتصميم الإلكتروني للإنتاج GPAO/CAO
- التسجيل المباشر للطلبات وإطلاق عمليات الاستجابة التلقائية للطلبات باستخدام الإنترنت وأنظمة أخذ الطلبات.
- استخدام أجهزة حاسوب محمولة من طرف القوة البيعية مربوطة بقواعد بيانات المؤسسة مما يدعم الفعالية.
- استخدام قواعد بيانات المؤسسة في دعم خدمات ما بعد البيع وخدمات المساعدة.....

III. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعارف لبناء القدرات التنافسية:

إن عمليات البحث والتطوير والإبداع تساعد المؤسسة في إنتاج سلع ذات قيمة مضافة معتبرة؛ تحقق الميزة أو القدرة التنافسية وذلك من خلال استخدام معارف المجموعات المشرفة على المشاريع، حيث ينتج عن هذا الاستخدام ما يسمى بظاهرة تعلم المنظمة أو التعلم التنظيمي بواسطة نشر المعرفة في تطبيقات الأعمال Business Solutions؛ بعد الموائمة بين القدرات الفردية وقدرات المنظمة أو المؤسسة.¹

1COE-REXCODE: centre d'observation économique et de recherché pour l'expansion de l'économie et le développement des Enterprise ; 2005.www.coe-rexcode.fr

إن عملية إدارة المعرفة في المؤسسة ونشر خبرات أشخاص بين أشخاص آخرين، عملية تحتاج إلى مبادئ توجيهية عملية؛ وتوفير أدوات فعالة لوضع التعلم في قلب اهتمام وعمل المنظمة، وهذا ما يجعل منها عملية معقدة حسب¹ Dixon. (2000) من أجل تجاوز هذا التعقيد يرى Dixon ضرورة تخطي النهج التقني لإدارة المعلومة والتخلي عنه؛ لصالح شبكات محترفة ومتخصصة في المعلومة ونشر المعرفة، ومبنية وفق تحول ثقافي في المؤسسة.

من أجل ذلك طور كل من² (Metais ; Moingeon- 2001) مفهوم "مزيج التعلم" وفق نظام يركز على أربعة عناصر أساسية، تمثل فيها تكنولوجيا المعلومات عنصراً بذاته، بينما تشارك في بقية العناصر الأخرى بآثارها وخدماتها؛ هذه العناصر هي:

أ. **البعد التكنولوجي:** اختيار وتطبيق هندسة تقنية من الحلول البرمجية والأدوات اللازمة لفهرسة وتخزين المعرفة وربط الأفراد بها عن بعد.

ب. **البعد الاستراتيجي:** إدارة محفظة من المعارف على المدى المتوسط والبعيد وتحديد الأهداف المرتبطة بأنواع المعارف المراد رسملتها (جعلها ضمن رأس المال المعرفي).

ج. **البعد التنظيمي:** تبني أشكال تنظيمية جديدة تعتمد على الشبكات وبرامج تبادل المعارف.

د. **البعد الثقافي:** العمل على تبني المثل العليا المرتبطة بهوية المؤسسة وهوية الممارسات الإدارية وسلوك الأفراد، وتقادي المشاكل الناجمة عن الاحتفاظ بالمعلومة لغرض السلطة.

IV. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الموارد والقدرات لتحقيق التنافسية:

بناءً على الأفكار السابقة في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء وتحقيق التنافسية؛ شهد الاستخدام الاستراتيجي لهذه التكنولوجيا من قِبَل عدد كبير من منظمات الأعمال

1 Nancy M.Dixon : "common Knowledge, How companies Thrive by sharing what they know", Harvard Business press 2000 .

2E.Metais, B.Moingeon, "Management de l'innovation : (le Learning Mix) "Revue Française de gestion (Mars-Mai 2011),pp 113-125.

بأنواعها المتعددة، خدماتية وصناعية وتجارية في الآونة الأخيرة؛ تنامياً مطرداً بهدف تعزيز المنافسة المستندة إلى القدرات.¹

ذلك لأن الاعتماد على القدرات في بناء الميزة التنافسية يجعل هذه الأخيرة أكثر استمرارية وديمومة من الميزة التنافسية المبنية بالطرق التقليدية؛ وهذا لأن قابلية تقليد الميزة المبنية بالطرق التقليدية مرتفعة.

ترتكز فكرة التنافسية المبنية على الموارد والقدرات باستخدام تكنولوجيا المعلومات على تعزيز وحماية الموارد الفريدة والمستندة على تكنولوجيا المعلومات؛ لأن هذه الموارد تمكن المؤسسة من احتلال مواقع تنافسية متقدمة، وتحقيق الأداء وتشكل مصدراً من مصادر التنافسية.²

تتلخص الموارد المبنية على تكنولوجيا المعلومات في:³

- رأس المال التكنولوجي.

- الملكية التكنولوجية.

- الخبرات التقنية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.

- القدرات الإدارية لتسيير وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه المصادر أن تصنع قدرات مدعومة، تكون نادرة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، غير قابلة للانتقال، وبالتالي فإن الميزة الناجمة عن هذه القدرات ستأخذ بالمحصلة نفس صفاتها أي ستكون ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد وغير قابلة للإحلال، إلا أن نجاح هذه العملية يعتمد بقوة على العنصر البشري وكفاءته؛ كما يعتمد على طبيعة علاقات الأنظمة اللازمة للتوفيق الجيد بين الموارد المذكورة، ويتحقق ذلك وفق المقاييس التالية:⁴

✓ ضع أهداف هجومية موجهة بالعميل.

✓ التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والموارد المطلوبة لتحقيق القدرة المختارة.

1 - الدكتور بشير العلق، مرجع سابق، ص 37.

2Matais et AL, 1995; dans: Bruce Dehning, Theophanis Stratopoulos: "Determinant of sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy. Journal of strategic information systems, 12 (2003)7-28. Lien: www.elsevier.com/locate/ JSIS

3Naceur Mebarki,op.cit.p16.

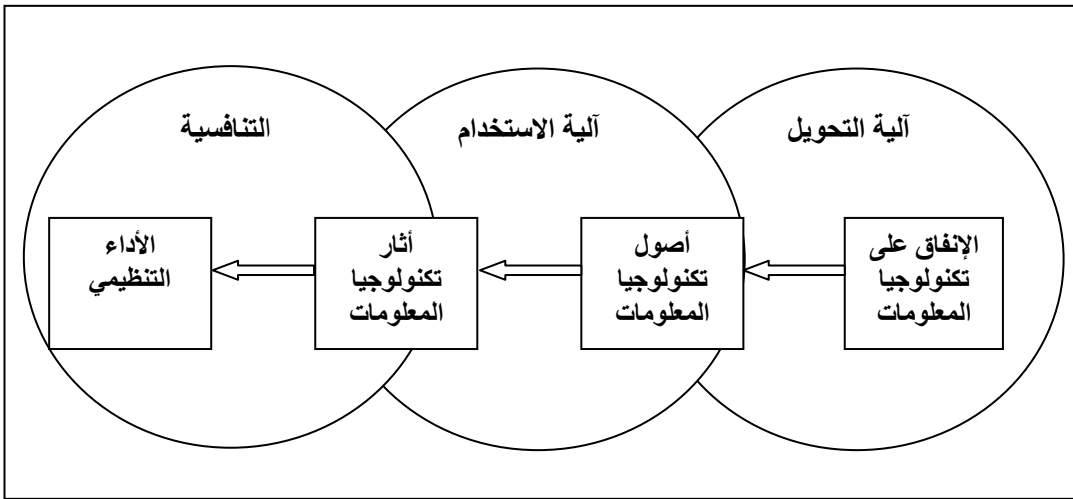
4 - بشير العلق، مرجع سابقص36-37.

✓ تحديد وتوظيف العلاقة بين المقاييس والمكافآت، فإذا كان الهدف مثلا تقديم المزيد من الخدمات الفعالة للزبائن، فإنه على المؤسسة أن تقوم بقياس أداء العاملين وفق قدرتهم على توفير دعم أو إسناد الجهود الرامية لتقديم أفضل الخدمات للزبائن.

✓ إشراك المسؤولين عن العمليات الرئيسية مثل مسؤولي أقسام المبيعات وخدمة الزبائن في عملية اتخاذ القرار.

وفي النهاية فإن أنواع الموارد اللازمة لتحسين التنافسية تتفرع حسب Den Micalef¹ إلى ثلاثة مجموعات هي:

مجموعة الموارد البشرية ومجموعة الموارد التكنولوجية ومجموعة موارد الأعمال؛ وأن في هذه المجموعات الثلاث ذهب كل من (Meta ;Fuerst ;Barney) 1995 إلى أنه وحدها القدرات الإدارية من تستطيع دعم التنافسية دعما معتبرا من خلال الآليات والإجراءات.



الشكل 53: النموذج الإجرائي لخلق القيمة من تكنولوجيا المعلومات
المصدر:

Moez Belaaj .op.cit.p11

1-Thomac Powell, Anne Dent- Micallef : "information Technology as competitive advantage ; The role of Human , Business , and Technology" ; strategic management journal volume 18 ISSUE 5 PP 375-405 may 1997.

خاتمة الفصل:

ختاما لهذا الفصل؛ يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي نتاج ابداع البشر في مسيرته التطورية، وهي ناجمة عن الحاجة الملحة لمجابهة العقبات وتذليلها، فأدوات هذه التكنولوجيا كما سبق الذكر فرضت نفسها في الحياة اليومية للناس، وانعكست في شتى المجالات أهمها مجال نشاط المؤسسة؛ هذه الأخيرة التي تجاوزت مع أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المجتمع، الذي بات يستهلك المعلومة بوتيرة متزايدة، ويتعامل بها و معها بما يفرض عليه استخدام الأدوات اللازمة لذلك؛ كما تجاوزت مع أثر استخدام هذه التكنولوجيا على الاقتصاد، الذي بسببها تحول وأصبح يتصف بمواصفات تركز على المعلومة و على آليات الاتصال.

إن تجاوز المؤسسة واندماجها في منطق تكنولوجيا المعلومات، يساعدها في دعم الفعالية و الأداء اللازمين لإنجاز أعمالها، و هذا سببه خصوصية وظيفة هذه التكنولوجيا من خلال أدواتها المذكورة وتطبيقاتها، في رفع القدرات الهيكلية والتنظيمية والعملية و الاتصالية و الى غير ذلك من القدرات، التي تستطيع المؤسسة توظيفها في تجاوز المنافسين و التغلب عليهم في معركة التنافس ببناء و استخدام الميزة التنافسية.

الفصل الثالث :دراسة ميدانية
لتحديد أثر تكنولوجيا المعلومات
على تنافسية المؤسسة
- عينة من مؤسسات قطاع
الاتصالات في الجزائر -

تمهيد:

لقد شهدت الجزائر في العقدين الأخيرين بين نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، سياسات ومجهودات حثيثة لرفع قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وليس هذا الا نتيجة لنمو وعي المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار، خصوصا القائمين منهم على قطاع هذه التكنولوجيا، بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في مجال تخصصهم، ولأن الواقع برهن أن الاتصالات وتقنية المعلومات أحدثت تأثيرات وتغييرات جذرية في مجتمعات العديد من الدول و اقتصاداتها بما هو ايجابي .

إن الانفتاح الواسع لقطاع الاتصالات الجزائري على الاستثمارات المحلية والأجنبية، عرف جملة من الإصلاحات تبنتها الدولة في اطار اعتماد نظام المنافسة كوسيلة لمحاولة تحقيق انتعاش هذا القطاع، وعلى أن يتم ذلك وفق برنامج اصلاحي بدأ العمل عليه منذ سنة 1999 الى يومنا هذا، سعت فيه الحكومات المتعاقبة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في مجال دعم الاتصالات، وتخطيط ورسم الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ مستويات معينة في نشر وتوفير المعلومة من خلال الشبكات وعلى رأسها الانترنت، في محاولة منها محاكاة اعتماد الدول المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وما لذلك من أثر ايجابي على النمو و تحسين ظروف معيشة المواطنين و تطور المجتمع.

سنحاول في هذا الفصل، تسليط الضوء على الآثار التي يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تحدثها في دعم وتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية، لاسيما في ظل التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية على الصعيد المحلي والاقليمي والعالمي، حيث اخترنا عينة من مؤسسات القطاع ممثلة في متعاملي الهاتف النقال والانترنت لأسباب سنوضحها لاحقا، و خصصنا من أجل الاحاطة بالموضوع ثلاثة مباحث، الأول نبين فيه تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات وسوق الاتصالات في الجزائر منذ النشأة الى يومنا الحالي، و الثاني نعرف فيه العينة المختارة ومعطيات التنافس بينها، أما المبحث الثالث فسنستعرض فيه حيثيات و نتائج الدراسة الميدانية وتحليل معطياتها و استخلاص ما يمكن استخلاصه منها من فوائد و توصيات.

لقد اعتمدنا في هذا الفصل بخصوص جمع المعطيات والمعلومات الضرورية ، الدقيقة والصحيحة على زيارات ميدانية ولقاءات مختلفة مع بعض المسؤولين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، على غرار وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، وكذا سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، كما استعنا بالمعطيات الحديثة للاتحاد الدولي للاتصالات و المنتدى الاقتصادي العالمي اضافة الى الزيارات الميدانية لمؤسسات العينة، التي جمعت بين اللقاءات الشخصية مع المسؤولين وبين استجوب عينة بشرية عريضة ومتنوعة وأخذ آراءها من خلال استبيان قمنا بتوزيعه ثم جمعه ثم تحليله.

المبحث الأول تكنولوجيا المعلومات في الجزائر

I. التطورات التاريخية لقطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر:

دأبت الجزائر منذ الاستقلال على تسيير تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال قطاع البريد والاتصالات وفقا للمرسوم 01/62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، وشهدت الفترة الممتدة ما بين الاستقلال إلى 1974 تطورات تنظيمية هيكلية في القطاع، مرتبطة بفتوة الدولة الناشئة؛ أوكلت فيها هيئة البريد والمواصلات مع حلول سنة 1975 صلاحية منح الرخصة بموجب الأمر 89/75 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 والمحدد لقانون وزارة البريد والمواصلات؛ فعمد القطاع مذ ذاك إلى إنشاء الشبكات الخاصة بالهاتف عبر ربوع الوطن؛ ومع دول الجوار كالمغرب العربي وإفريقيا، ليصل بذلك عدد مشتركى الهاتف الثابت سنة 1977 إلى 259477 مشترك¹ بعد ذلك قامت الهيئات المعنية في الدولة بتعديل القوانين السالفة الذكر بغرض ضبط وتنظيم كيفية إدارة هيئة البريد والمواصلات، باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي فأصدرت مرسوم قانوني مؤرخ بـ 01 جانفي 1983 تحت الرقم 65/83، دعم نشاطها مؤديا الى ارتفاع عدد مشتركى الخطوط الهاتفية الأرضية ليلعب سنة 1989 ما يقارب 998690 مشترك².

ويجدر الذكر هنا، أن مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه الفترة لم يكن متطورا بالشكل الذي هو عليه اليوم، فأبرز الاستخدامات آنذاك كانت محصورة في الهاتف الأرضي، الى غاية نهاية سنة 1999 وبداية سنة 2000، أين انتهجت الدولة اصلاحات عديدة في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، قامت من خلالها بالفصل بين نشاط البريد ونشاط الاتصالات، حيث تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في سوقهما، فانقسمت هيئة البريد والمواصلات الى مؤسستين تجاريتين الأولى للنشاطات والخدمات البريدية، ممثلة بمؤسسة "بريد الجزائر" والثانية مختصة بنشاط الاتصالات ممثلة في شركة "اتصالات الجزائر"؛ وتم إنشاء سلطة ضبط للسهر على حسن سير المنافسة، وهي هيئة مستقلة عن المتعاملين تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، بموجب تخصيص من القانون

¹ Annuaire statistiques télécommunication 1974-1983 (12 édition), UIT Genève 1985.

² Bilan des télécommunications 1980-1989, MPTIC.

رقم 03/2000 المؤرخ في الخامس أوت من سنة 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.¹

وفي سياق الاصلاحات التي قامت بها السلطات المعنية دائما، تم دعم خدمات الهاتف النقال، وفتح مجال النشاط فيه للمتعاملين الخواص والأجانب حيث تدعّم سوقه بدخول أول متعامل أجنبي تمثل في أوراسكوم تيليكوم الجزائر المعروف تجاريا باسم " جازي " في جويلية 2001، وتم إنشاء المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحت اسمه التجاري " موبليس " كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر بتاريخ 2003/08/03، وأخيرا حصل متعامل ثالث على رخصة الاستغلال بتاريخ 2003/12/20 والمتمثل في وطنية تيليكوم الجزائر تحت الاسم التجاري "نجمة" و المعروف حاليا بـ"أوريدو".²

II. السلطات المعنية بتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر:

إن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر قطاع تغلب عليه صبغة الخدمات، فاذا أخذنا بعين الاعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجال ينقسم الى أدوات مادية و برامج و خدمات، فان هذا القطاع في الجزائر يعتمد في غالبية تمويله على المنتج الأجنبي، سواء أكان ذلك في القسم المادي منه أو البرمجي، وهذا راجع ببساطة الى تأخر التحاق الجزائر بقطار التطورات الحاصلة في هذا المجال عالميا.

و بالتالي وقصد تدارك التأخير اندمجت الجزائر من خلال الاصلاحات المذكورة في سياسة تضيق الهوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة في المجال، وانتهجت آلية الانفتاح على الشراكة حيث نتج عن ذلك بعض المنتجات الجزائرية ذات طابع التركيب.

بالإضافة الى سياسات دعم الشراكة والانفتاح، فان الجزائر خصصت هيئات أساسية لترقية

القطاع هي:

وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال كسلطة عليا على القطاع، مدعومة بسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، والوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحضائر التكنولوجية .

¹ <http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>.

² <http://www.arpt.dz>

II. 1- مهام وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال:¹

من خلال مصالحها المختلفة، تسهر هذه الهيئة على تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر وفق خطة تعتمد على عدة أهداف أهمها:

- اقتراح عناصر سياسة تشييد مجتمع المعلومات الجزائري، وإعداد استراتيجية الجزائر الإلكترونية بالتنسيق مع كل الأطراف المعنية، والسهر على تنفيذها.
- تحديد عناصر سياسة الحكومة في مجال الخدمات الشاملة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والنفاز الشامل إلى تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتحديد الإجراءات والوسائل الضرورية لتقليص الفجوة الرقمية .
- اقتراح الإطار القانوني المتعلق بتشديد مجتمع المعلومات والتشريع الإلكتروني، ومحاربة الجريمة الإلكترونية.
- ضمان اليقظة الاستراتيجية حول تطور مجتمع المعلومات.
- تحديد برامج الدراسات الاستشرافية في مجال البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- ترقية شراكات مرتبطة بتشديد مجتمع المعلومات وتشجيعها وتسهيل إقامتها بين الأطراف المعنية العمومية والخاصة.
- إعداد عناصر سياسات واستراتيجيات تطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- المشاركة في إعداد عناصر سياسية واستراتيجية لتطوير النشاطات الفضائية.
- الاقتراح والمشاركة في إعداد الإطار القانوني المطبق على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والنشاطات الفضائية.
- تحديد مبادئ وسياسات تسيير طيف الذبذبات الراديو الكهربائية والموارد النادرة الأخرى.
- السهر على حسن سير شبكة محطات الخدمات النقالة البحرية والنقالة البحرية عبر الساتل.
- المشاركة في إطار وطني منسق، في تحديد السياسة الوطنية بغرض الاستعمال السلمي لمحيط الفضاء الخارجي.
- تحديد برامج الدراسات المتعلقة بتطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- سنّ المقاييس والخصائص التقنية المطبقة على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

¹ - وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام : المديرية العامة لمجتمع المعلومات ، المديرية العامة لتكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

- السهر على احترام شروط دوام شبكات الإعلام والاتصال واستمرارها و أمنها ومواصفات المطلوبة في مجال الدفاع الوطني والأمن العمومي.
- اقتراح عناصر سياسية واستراتيجية لتأمين المنشآت الأساسية للمواصلات السلكية واللاسلكية في القطاع.
- المساهمة في تحضير مشاركة الجزائر في الاجتماعات والمؤتمرات الدولية المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا في النشاطات الفضائية والدفاع عن موقفها.

II. 1.1 - الهيئات الخاضعة لوصاية الوزارة:

- تخضع لوصاية وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام مجموعة من المؤسسات هي:
- مجمع اتصالات الجزائر بفروعه: فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"، فرع اتصالات الجزائر للأنترنترنت "جواب"، فرع اتصالات الجزائر الفضائية.
 - مؤسسة بريد الجزائر.
 - الوكالة الوطنية للذبذبات.
 - الوكالة الوطنية للملاحة البحرية اللاسلكية.
 - الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها.
 - الوكالة الفضائية الجزائرية
 - المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - شركة البريد السريع.
 - المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

II. 2 - مهام سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية¹: (ARPT)

- تتمثل المهام الرئيسية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية فيما يلي:
- السهر على احترام الإطار والترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - السهر على وجود منافسة فعالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

¹ <http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>

- اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو استعادة المنافسة على مستوى أسواقها.
- السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين، وضمان المساواة فيما بينهم.
- السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية في ظل احترام حق الملكية.
- تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.
- وضع خطة اتصال الهاتفي، ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين.
- الموافقة على العروض المرجعية للربط البيني.
- تسيير إجراء مناقصة لمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص.
- منح تصريحات التشغيل واعتماد معدات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها.
- تحديد قواعد لمعاملي شبكات الاتصالات العامة بهدف تسعير الخدمات المقدمة للجمهور.
- إدارة صندوق الخدمة الشاملة.
- القيام بالمراقبة بموجب القانون ودفاتر شروط المتعاملين.
- البت في النزاعات المتعلقة بالربط البيني.
- التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين.
- تقديم الرأي بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد، والاتصالات السلكية واللاسلكية ولا سيما تلك المتعلقة بتحديد الأسعار القصوى للخدمة الشاملة، لغرض أو لضرورة تكييف التشريعات لاستراتيجيات التنمية.
- المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية، وذلك في مجالي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى، المحلية والأجنبية على حد سواء حول الموضوع نفسه.

II. 1.2 - المتعاملون الخاضعون لتراخيص ورقابة سلطة الضبط :

يخضع لرقابة سلطة الضبط كل متعاملو الاتصالات السلكية واللاسلكية الخاضعون لنظام

الليسانس:

- الهاتف الثابت: مؤسسة اتصالات الجزائر
 - الهاتف النقال: مؤسسة الجزائرية تيليكوم "موبيليس"، مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر "جازي"، مؤسسة وطنية تيليكوم الجزائر "أوريدو".
 - اتصالات الجزائر الفضائية.
 - الاتصالات بالأقمار الصناعية عبر محطات صغيرة الانفتاح (VSAT) : ديفوننا الجزائرموناكو تيليكوم؛ أوبتيموم تيليكوم الجزائر.
 - الاتصالات الشخصية العالمية المتنقلة بواسطة الأقمار الصناعية (GMPCS): اتصالات الجزائر الفضائية، فرانس تيليكوم موبايل للاتصالات الفضائية الجزائرية.
- وبالإضافة الى هؤلاء المتعاملين الأساسيين، فان سلطة الضبط يدخل في صلاحيات عملها الرقابي والتنظيمي كل المؤسسات التي تنشط محليا في مجال خدمات نظام تحديد المواقع، وخدمات الأوديوتكس، وخدمات توفير النفاذ الى الأنترنت ، وخدمات مراكز النداء ، و خدمات الاتصالات عبر بروتوكول الانترنت ، و هي مؤسسات كثيرة لا يسع المجال لذكرها.

II. 3 - مهام الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحقائق التكنولوجية: (ANPT)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحقائق التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/04 صفر 1425 الموافق 24 مارس 2004، وبأشرت أعمالها في يناير 2007؛ وهي مؤسسة صناعية وتجارية، تشرف عليها وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. و بصفتها أداة من أدوات الدولة في تصميم وتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الحضائر التكنولوجية، فان الوكالة معنية ب:

- وضع واقتراح عناصر استراتيجية وطنية لتعزيز وتطوير المجمعات التكنولوجية.
- تصميم وبناء الحضائر التكنولوجية لتعزيز القدرات الوطنية في ضمان تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- التنسيق بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحوث والمؤسسات الإنمائية والصناعية ، وكذا المؤسسات المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تطوير برامج لدعم الحضائر التكنولوجية.
- ضمان، بالتعاون مع المؤسسات ذات الصلة، تنفيذ ورصد وتقييم التزامات الدولة في الاتفاقيات الإقليمية والدولية في إطار أنشطة المجمعات التكنولوجية.

II. 1.3- الحضائر التكنولوجية الخاضعة للوكالة¹:

تخضع للوكالة حضائر تكنولوجية منذ سياسة التطوير في سنة 2000 أبرزها لغاية الساعة كما هو مبين في الصورة :

- الحضيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله في الجزائر العاصمة.
- الحضيرة التكنولوجية بعنابة.
- الحضيرة التكنولوجية بوهران.
- الحضيرة التكنولوجية بورقلة.

بالإضافة الى المجمعات التكنولوجية التي أعلن عنها مؤخرا وهي:

- الحضيرة التكنولوجية بسطيف.
- الحضيرة التكنولوجية بقسنطينة.
- الحضيرة التكنولوجية ببوقزول.

كما هو موضح في الصورة:



¹ www. ANPT.dz

III. أبرز مؤشرات تكنولوجيا المعلومات في الجزائر للسنوات الأخيرة وفق المصادر المحلية والدولية:

III. 1- مؤشرات الفترة ما بين 2000 و2007 وفق تقرير مجموعة عمل وزارية مشتركة:

المؤشرات	سنة 2000	سنة 2007
قدرة شبكة الهاتف الثابت	2.271.000	5.000.000
عدد المشتركين في الهاتف الثابت	1.600.000	3.200.000
عدد المشتركين في الهاتف المحمول	54.000	25.000.000
كثافة الهاتف الثابت بالنسب المئوية	% 5,02	% 9,6
كثافة الهاتف المحمول بالنسب المئوية	% 0,26	% 75
كثافة الهاتف الثابت و المحمول معا بالنسب المئوية	% 5,28	% 84,6
الشبكة الوطنية للألياف البصرية بالكيلومتر	7.000 km	28.200 Km
الشبكة الوطنية للتتابع الاذاعي - الحزم الهرتزية بالكيلومتر-	28.000 Km	50.000Km
عدد الهواتف العمومية	5000	12.000
عدد الأكشاك متعددة الخدمات	9.135	50.000
عدد متعاملي الخطوط الثابتة	1	2
عدد متعاملي الهاتف النقال	1	3
عدد متعاملي الاتصالات بالأقمار الصناعية (VSAT)	1	3
عدد متعاملي الاتصالات الشخصية العالمية المتنقلة باستخدام الأقمار الصناعية (GMPCS)	1	3
عدد مزودي الانترنت	1	71
عدد المواقع الالكترونية	20	20.000
عدد متعاملي خدمة الصوت عبر	0	11

		بروتوكول الإنترنت (voIP)
6.200	100	عدد مقاهي الانترنت
4.000.000	10.000	عدد مستخدمي الإنترنت
410.000	0	عدد النفاذ عريض النطاق (ADSL)

الجدول 15: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات في الفترة ما بين 2000 و2007

المصدر: من ترتيب الباحث بناء على المرجع¹

III. 2- معطيات وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات لسنة 2008:

النسبة	الارقام بالقيمة المطلقة		تعيين	التعريف بالمؤشر	الفئة
0.164	9300		مقاهي الإنترنت	مؤشر 1 :	مؤشرات الهياكل
2.17	51504		الأكشاك المتعددة الخدمات	"تجهيزات عمومية لـ 1000 نسمة (مقاهي الإنترنت، الأكشاك المتعددة الخدمات، مخادع عمومية للهاتف)"	
0.874	4247	اتصالات الجزائر	مخادع عمومية للهاتف	مؤشر 2 :	
	16500	جوارية			
	20747		المجموع		
13.35	2990000 697603		الهاتف الثابت :	مؤشر 3 :	
	3687603		- الخطي - WLL المجموع		
	7703689 14108857 5218926		الهاتف الجوال :		
97.90	7703689 14108857 5218926		- موبليس - جيزي - نجمة	"الكثافة الهاتفية بالنسبة لـ 100 نسمة".	
	27031472		المجموع		
12.31	710967		نسبة العائلات التي لها حاسوب بالنسبة لـ 100 عائلة	مؤشر 3 :	

¹ - من تقرير للسيد بو جمعة هيشور وزير سابق للبريد و تكنولوجيا المعلومات أمام مجلس الحكومة بتاريخ 30 أكتوبر 2007 بعنوان: (Schéma directeur des services et infrastructures de communication, télécommunication et information) بناء على تقرير لمجموعة عمل وزارية مشتركة بتاريخ 09 جويلية 2006، ترجمة من رسالة ماجستير للباحث بعنوان: "Portée et limites managériales des TIC pour les entreprises Algériennes une étude empirique". Université d'Oran 2009 p110

93.1	31579616	نسبة السكان الذين لهم جهاز تلفاز بالنسبة لـ 100 نسمة	"تجهيزات الإعلام الألي و الاتصال"	
معلومة غير متوفرة	الطور الابتدائي			
0.58 حاسوب/100 تلميذ	الطور المتوسط : 18384 حاسوب/3158117 تلميذ	نسبة تجهيزات التربية	مؤشر 4 :	
2.54 حاسوب/100 تلميذ	الطور الثانوي : 24848 حاسوب/974736 تلميذ		"تجهيزات الإعلام الألي لقطاع التربية"	
4.72 حاسوب/100 طالب	45000 حاسوب/952067 طالب	نسبة تجهيزات التعليم العالي		
4.80 حاسوب/100 متربص	20000 حاسوب/416642 متربص	نسبة تجهيزات التكوين و التعليم المهنيين		
10.14	585455	نسبة النفاذ إلى الإنترنت ذي التدفق العالي بالنسبة لـ 100 نسمة	مؤشر 5 :	
1.83	105892	نسبة النفاذ إلى الإنترنت ذي التدفق المنخفض بالنسبة لـ 100 نسمة	"النفاذ إلى الإنترنت المشتركين المقيمين"	
13.94	16579	نسبة النفاذ إلى الإنترنت المشتركين المهنيين(مؤسسات)	مؤشر 6 :	مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال
1.8% الأجر الوطني الأدنى المضمون	السعر المتوسط لحاسوب في السوق/الأجر الوطني الأدنى المضمون	أسعار النفاذ إلى تجهيزات الإعلام الألي في السوق المحلية	مؤشر 7 :	
3.33% الأجر الوطني الأدنى المضمون	السعر المتوسط للوصلة في السوق/الأجر الوطني الأدنى المضمون	أسعار النفاذ إلى الإنترنت في السوق المحلية بالعرض المحدود	"أسعار النفاذ إلى الإنترنت"	
4.91% الأجر الوطني الأدنى المضمون	السعر المتوسط للوصلة في السوق/الأجر الوطني الأدنى المضمون	أسعار النفاذ إلى الإنترنت في السوق المحلية بالعرض غير المحدود		
3.18 سا/شهريين	192 دقيقة/ شهريين	نسبة استعمال الإنترنت ذي التدفق المنخفض من طرف الأشخاص	مؤشر 8 :	مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال
			"الاستعمال الشخصي للإنترنت ذي التدفق"	

			المنخفض "ترنت"
58.2%	عنوان إلكتروني	نسبة استعمال الإنترنت من طرف المؤسسات	مؤشر 9 : "الاستعمال المهني للإنترنت"
29.4%	موقع ويب		
15.2%	اسم مجال		
41.44%	مؤشر الدخول	نسبة الدخول إلى الإنترنت من طرف المؤسسات	

الجدول 16: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال 2008
المصدر:

<http://www.mptic.dz/>

III. 3 - أبرز أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة من قبل الأسر والأفراد حسب الاتحاد الدولي للاتصالات (أحدث البيانات المتاحة ترجع لسنة 2009):

جدول مؤشرات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة		
النسب المئوية		
59.6	راديو	المؤشرات الأساسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الأسر والأفراد
98.1	تلفاز	
24.8	هاتف أرضي ثابت	
94.1	هاتف نقال	
18.1	جهاز كمبيوتر	
10.0	اشتراك الإنترنت في المنزل	

الجدول 17: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات الاتحاد الدولي للاتصالات

III. 4 - أبرز المعطيات للفترة 2009-2013 :

حسب تقرير المنتدى الاقتصادي الدولي الذي يلخص حالة الجزائر الالكترونية بين 2009 و2013 فان:

الاستثمارات المالية المبذولة في مجال تكنولوجيا المعلومات انعكست بوضوح في البنى التحتية والمعدات، التي تم تركيبها في الادارات والشركات، الا أن أثرها على المجتمع لم يكن ملحوظا،

بسبب ان أموال وبرامج الدعم المستثمرة، التي لا يتم استغلالها بشكل كاف من قبل مشغلي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فهي لا تنتج التأثير المتوقع على التنمية الاقتصادية¹. لقد بلغ اجمالي رقم أعمال سوق تكنولوجيا المعلومات في الجزائر سنة 2011 حسب مصاد وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات 5 مليارات دولار أمريكي منها 4.5 مليار في قطاع الاتصالات وحده، حيث شاركت تكنولوجيا المعلومات بنسبة 4 بالمئة من الناتج المحلي الخام وساهمت في استحداث 140.000 منصب عمل، وهو ما يعادل 1.46 من القوة العاملة؛ بينما ساهم الانترنت سنة 2013 بنسبة 0.8 بالمئة من الناتج المحلي حسب ما جاء في تقرير لمكتب ماكينزي للاستشارات الدولية².

وتؤكد التقرير الصادر عن لجنة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية -CNUCED- والمتعلقة بتطوير اقتصاد المعلومات، أن الجزائر استثمرت 4586 مليون دولار أمريكي سنة 2011 في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك 144 مليون دولار في مجال تطوير البرمجيات و228 مليون دولار في خدمات تكنولوجيا المعلومات.

أما فيما يخص معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فلقد تم بيع 300.000 جهاز كمبيوتر سنة 2012 حسب أرقام مكتب (IDC)، وهو مكتب رائد متخصص في الدراسات الميدانية الدولية لتكنولوجيا المعلومات؛ بينما أطلقت الهيئات المعنية من أجل تعزيز نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، برنامج أسرتك سنة 2005 والذي كان يهدف إلى توفير حاسوب لكل أسرة من خلال توفير القروض وخفض ضريبة القيمة المضافة على أجهزة الكمبيوتر من 17 الى 07 بالمئة.

وفيما يلي جدول ملخص لحالة تكنولوجيا المعلومات في الجزائر حسب احصاءات الاتحاد الدولي للاتصالات، مع أخذ سنة 2011 كمرجع وفق ما توفر من معطيات:

¹ The Global Information Technology Report, World Economic Forum, 2012, 2014.

² James Manyika, Armando Cabral et autres: "Lions go digital : the internet, transformative potential in Africa"; Mc Kinsey, November 2013.

III. 5- جدول إحصاءات تكنولوجيا المعلومات في الجزائر لسنة 2011 حسب الاتحاد الدولي للاتصالات :

جدول احصاءات تكنولوجيا المعلومات لسنة 2011	
	هواتف محمولة
33 000 000	عدد الاشتراكات
90,30%	معدل الاختراق
35 615 926	إجمالي عدد المشتركين
	الحصة السوقية
29%	موبيليس
47%	جازي
24%	نجمة
	الهاتف الثابت
3 059 336	عدد المشتركين
2 059 336	مشتركي الهاتف الثابت السلكي
1 000 000	مشتركي WLL
4 500	أكشاك متعددة الخدمات
	الإنترنت
10 000 000	مستخدمي الإنترنت
1 060 000	عدد مشركي شبكة ADSL
10%	معدل الاختراق
9 000	عدد المدارس الموصولة بالإنترنت
100%	نسبة الجامعات ومعاهد التعليم العالي ومراكز البحوث الموصولة بالإنترنت
65 Giga	عرض النطاق الترددي الدولي
76 000	المواقع عدد الجزائرية
20%	الشركات الصغيرة والمتوسطة الموصولة بالإنترنت
700	شركات موصولة بالإنترنت عن طريق وصلة متخصصة
34 500	وصلات متخصصة منجزة
1 500	المناطق المشتركة
5 000	مقاهي الإنترنت

الجدول 18: احصاءات تكنولوجيا المعلومات لسنة 2011

المصدر: <http://www.itu.int/ar/pages/default.aspx>

III. 6 - معطيات سلطة الضبط لسنة 2012 :

ان المعطيات التالية مستخلصة من تقرير رسمي باللغة الفرنسية، حصلنا عليه من زيارة ميدانية قمنا بها لوزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات وهو من نتائج دراسات وتحقيقات سلطة الضبط الغير منشورة:

حسب سلطة الضبط ؛ فان فترة 2011-2012 فترة مرجعية نشطة، بسبب ما حققه قطاع الاتصال من تطور في رقم الأعمال بلغ 10,73 بالمئة، هيمن فيه سوق الهاتف النقال بـ 60%، ففي الجانب المالي بلغت القيمة المضافة لسنة 2012 ما يعادل 147,793 مليار دينار جزائري بنمو بلغ 12,90 %، وهو ما يعادل زيادة بـ 19,9 مليار دينار كقيمة مطلقة عن سنة 2011.

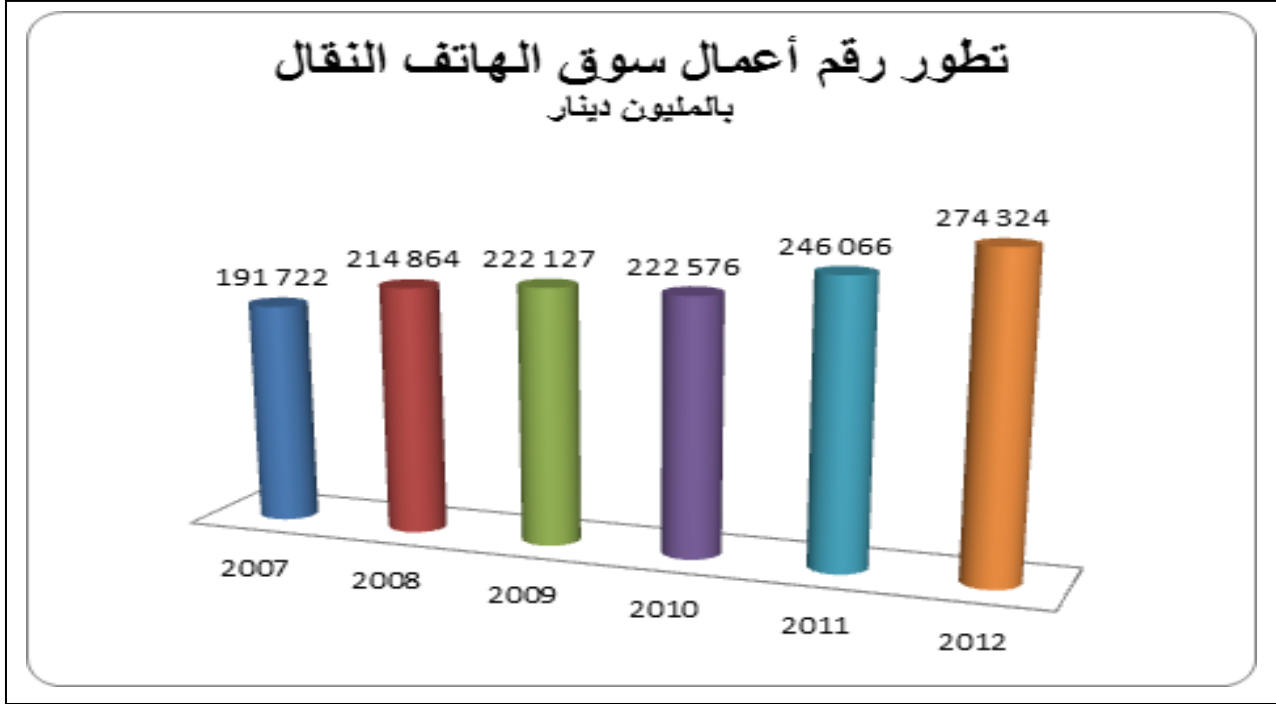
ان الحالة العامة للتراخيص التي أصدرتها سلطة الضبط فيما يخص المتعاملين النشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات للسنة 2012 ، تعكس حرص هذه الأخيرة على ضمان المنافسة النزيهة بين الجميع وفي نفس الوقت ضمان الجودة وفق الشروط المقررة، وبالتالي كانت معطيات هذه السنة كما هو مبين في الجدول التالي:

VoIP	FAI	Audiotex	Centres d'appels	عدد التراخيص
03	19	07	74	التراخيص الموجودة في سنة 2012
Néant	Néant	Néant	08	التراخيص الصادرة في سنة 2012
01	11	05	62	التراخيص قيد الانجاز
02	08	01	02	التراخيص المقبولة للتجديد
Néant	Néant	01	06	التراخيص الغير مقبولة للتجديد
Néant	Néant	Néant	06	التراخيص المسحوبة
01	06	0	49	العدد الاجمالي لزيارات المراقبة حسب مجال النشاط
03	19	06	70	العدد الاجمالي للتراخيص مع نهاية السنة

الجدول 19: عدد التراخيص

المصدر: التقرير المذكور أعلاه

و اذا تعلق الأمر بتحليل المؤشرات المالية الرئيسية لمشغلي شبكات الهاتف النقال، فان الاستثمار الخام للمتعاملين الثلاثة بلغ في نهاية نشاط سنة 2012 ما قيمته 515,822 مليار دينار جزائري أي بزيادة 41,962 مليار عن سنة نشاط 2011 و هو ما يعادل نمو بقيمة 8,85 %، وأما بخصوص أرقام الأعمال فالشكل التالي يوضح تطور إجمالي رقم أعمال المتعاملين الثلاثة للسنوات الأخيرة.



الشكل 54: الرسم البياني لتطور رقم أعمال سوق الهاتف النقال

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على التقرير المذكور أعلاه

و فيما يلي جداول و أشكال ملخصة لأهم مؤشرات سوق الاتصالات لسنة 2012 :
III. 1.6 - جدول عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات للسنة 2011-2012:

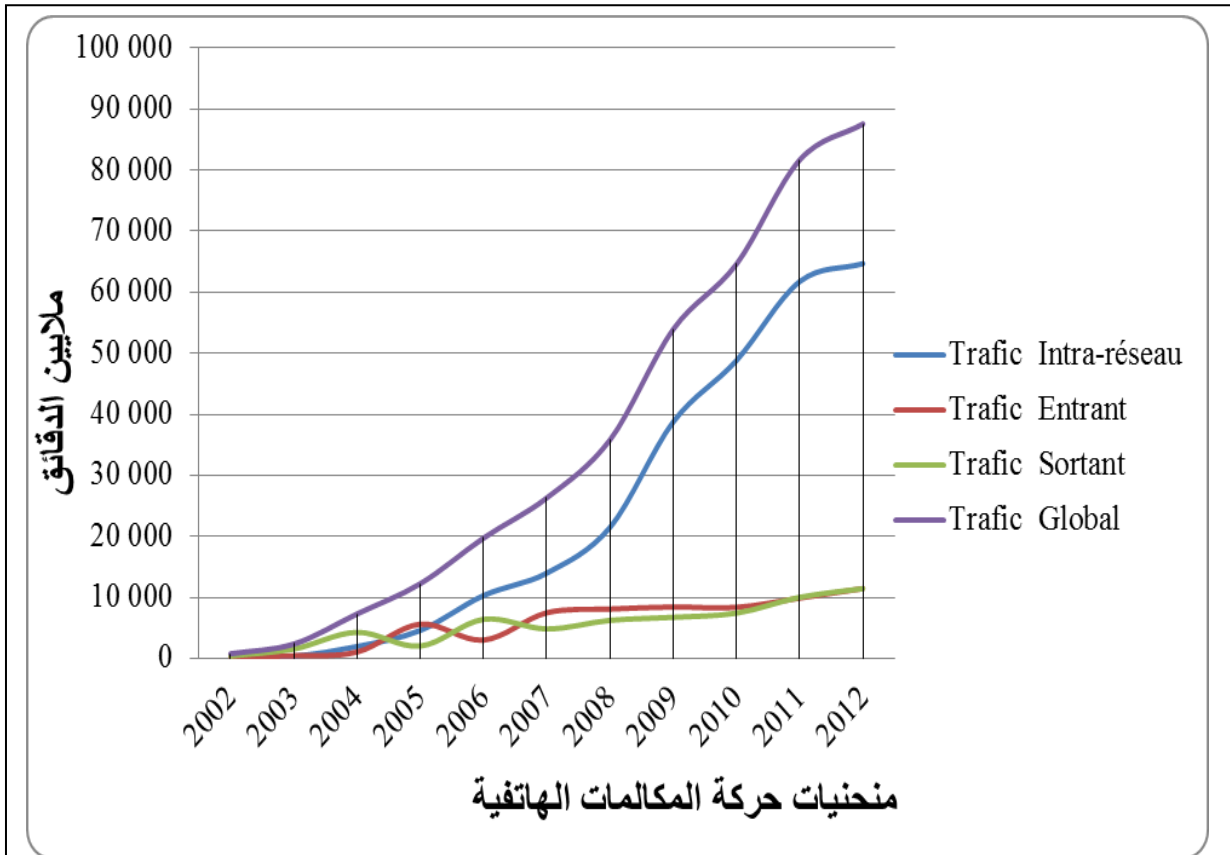
سنة 2012	سنة 2011	المتعاملين و مقدمي الخدمات
1	1	عدد متعاملي الهاتف ثابت
3	3	عدد متعاملي الهاتف النقال
3	3	عدد متعاملي الاتصالات بالأقمار الصناعية VSAT
3	3	عدد متعاملي الاتصالات الشخصية العالمية المتنقلة باستخدام الأقمار الصناعية GMPCS
3	3	عدد متعاملي خدمة الصوت عبر بروتوكول الإنترنت VOIP
19	19	عدد مزودي خدمة الانترنت ISP
6	7	Auditex أوديوتكس
71	75	مراكز الاتصال

الجدول 20: عدد المتعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات للسنة 2011-2012

حركة الاتصالات الهاتفية بالمليون دقيقة	2010	2011	2012
الحركة الداخلية بين الشبكات الهاتفية	50 196	62 982	65 814
الحركة الواردة الى الشبكات الهاتفية	9 611	11 097	13 533
الحركة الصادرة من الشبكات الهاتفية	8 523	11 021	12 359
المجموع	68 331	85 100	91 706

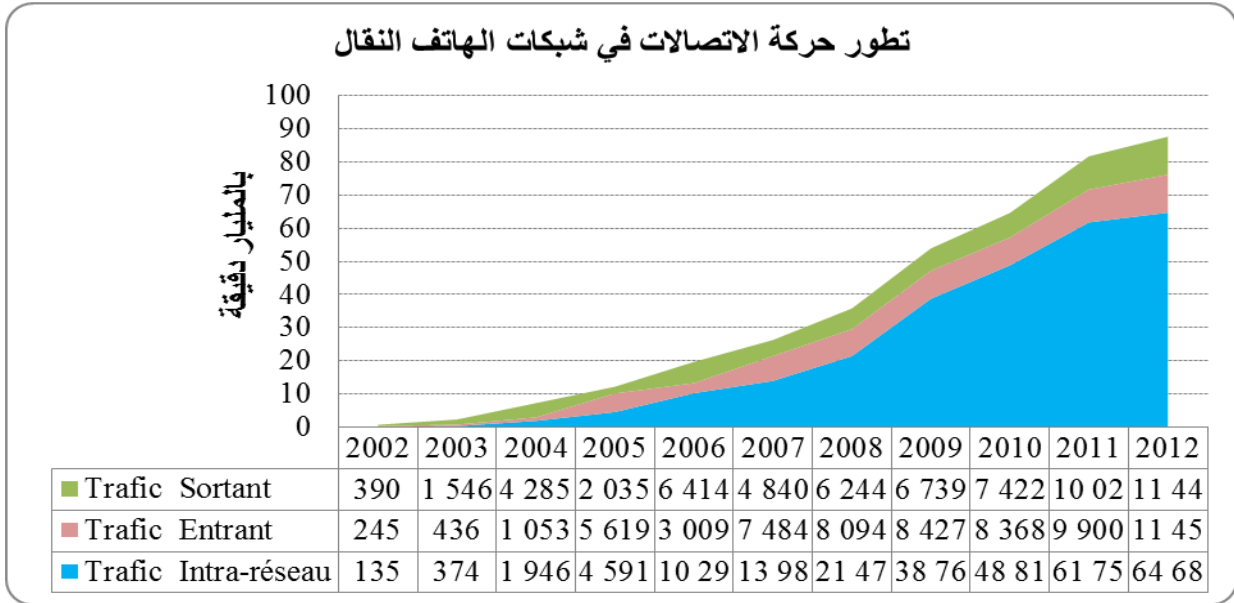
الجدول 21: حركة اتصالات الهاتف النقال

III. 3.6 - منحنيات حركة الاتصالات في شبكات الهاتف النقال:



الشكل 55: منحنيات حركة الاتصالات في شبكات الهاتف النقال

III. 4.6 - منحنى تطور حركة الاتصالات الهاتفية في شبكات الهاتف النقال: (الشكل 56)



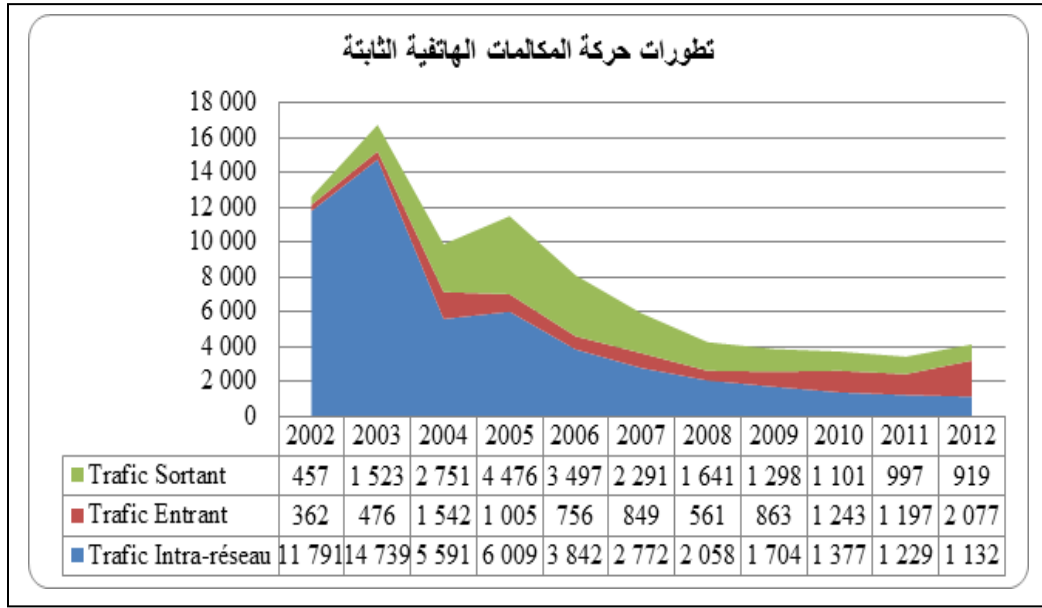
III. 5.6 - جداول وشكل حركة الاتصالات في شبكات الهاتف الثابت:

حركة الاتصالات الهاتفية بالمليون دقيقة	2010	2011	2012
الحركة الداخلية في الشبكة الهاتفية	1377	1229	1132
الحركة الواردة الى الشبكة الهاتفية	1243	1197	2077
الحركة الصادرة من الشبكة الهاتفية	1101	997	919
المجموع	3721	3423	4128

الجدول 22: حركة اتصالات الداخلية للهاتف الثابت

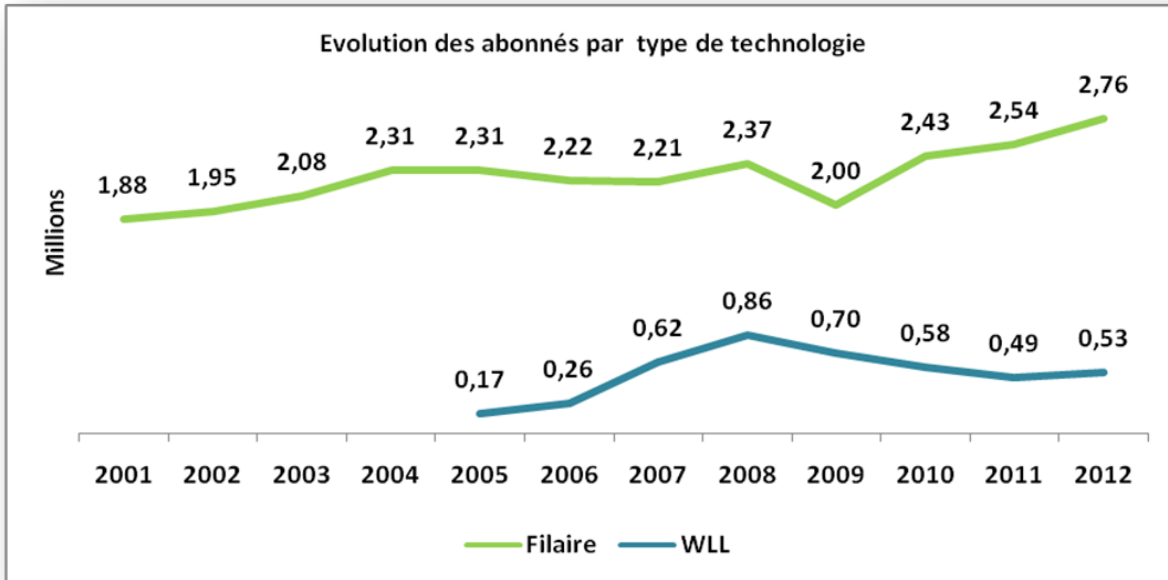
بالمليون دقيقة	2 010	2 011	2012
الاتصالات الهاتفية الدولية الواردة الى الشبكة	597	873	1 736
الاتصالات الهاتفية الدولية الصادرة من الشبكة	82	67	34
مجموع الاتصالات الدولية	678	940	1 770

الجدول 23: حركة اتصالات الدولية للهاتف الثابت



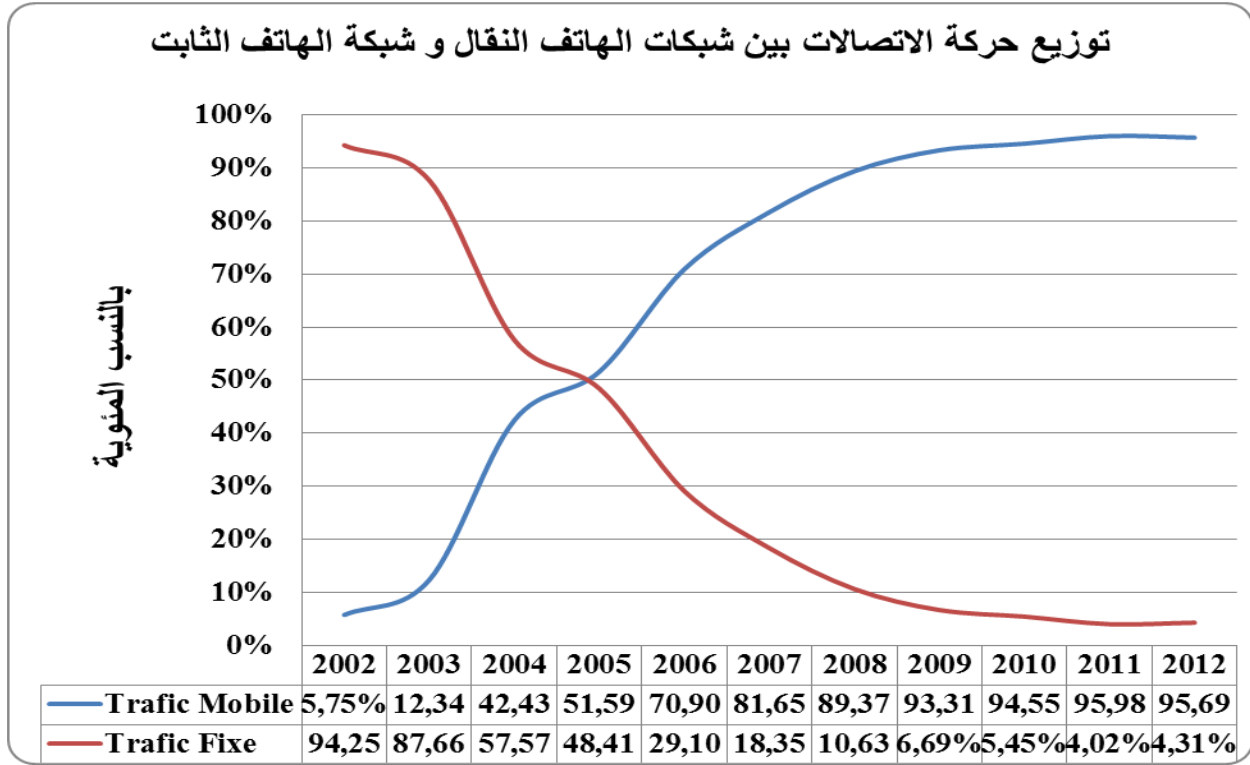
الشكل 57: منحنى تطور المكالمات الهاتفية الثابتة

III. 6.6 - منحنى تطور اشتراكات الهاتف حسب نوع التكنولوجيا:



الشكل 58: منحنى تطور اشتراكات الهاتف حسب نوع التكنولوجيا

III. 7.6 - منحنى تطور حركة الاتصالات بين الهاتف الثابت و الهاتف النقال:



الشكل 59: منحنى تطور حركة الاتصالات بين الهاتف الثابت و الهاتف النقال

III. 7 - تطورات أعداد المشتركين في الهاتف الثابت و الهاتف النقال بين سنة 2000

وسنة 2013 حسب الاتحاد الدولي للاتصالات:

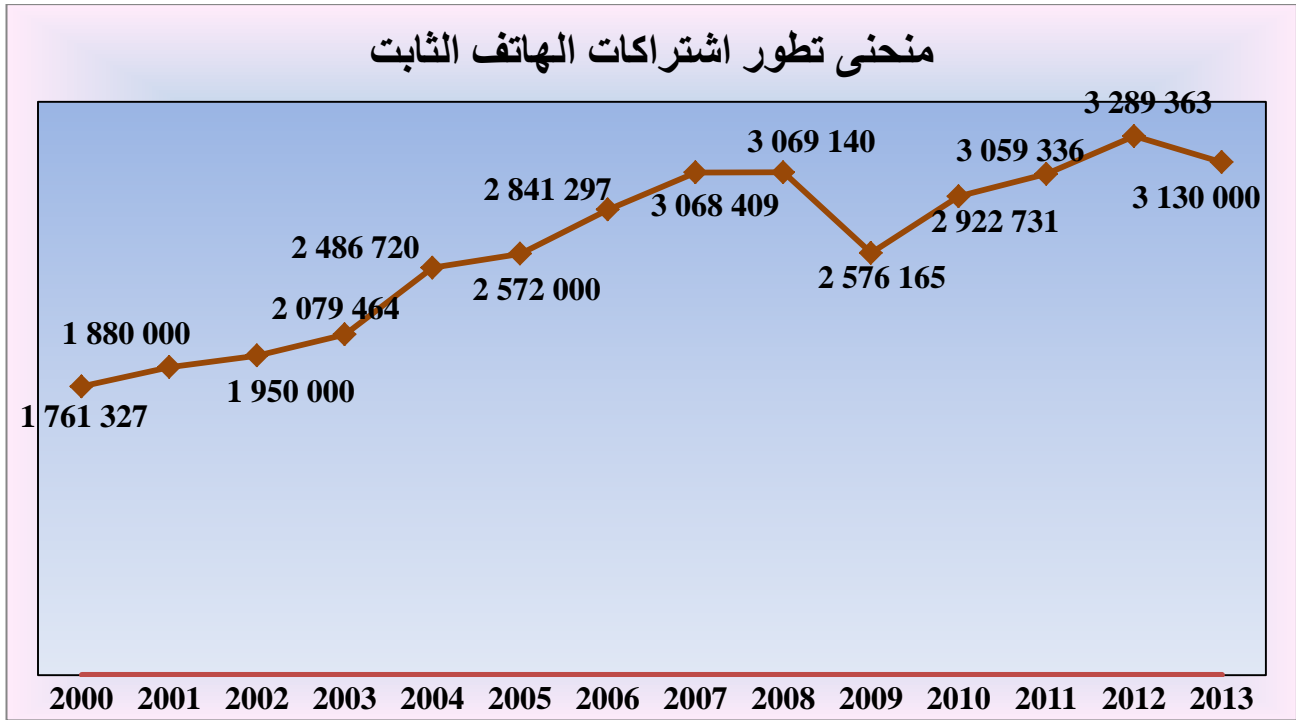
السنوات	عدد المشتركين في الهاتف النقال
2000	86 000
2001	100 000
2002	450 244
2003	1 446 927
2004	4 882 441
2005	13 661 355
2006	20 997 954
2007	27 562 721
2008	27 031 472
2009	32 729 824
2010	32 780 165
2011	35 615 926
2012	37 527 703
2013	39 517 045

الجدول 25: عدد مشتركى الهاتف النقال

213

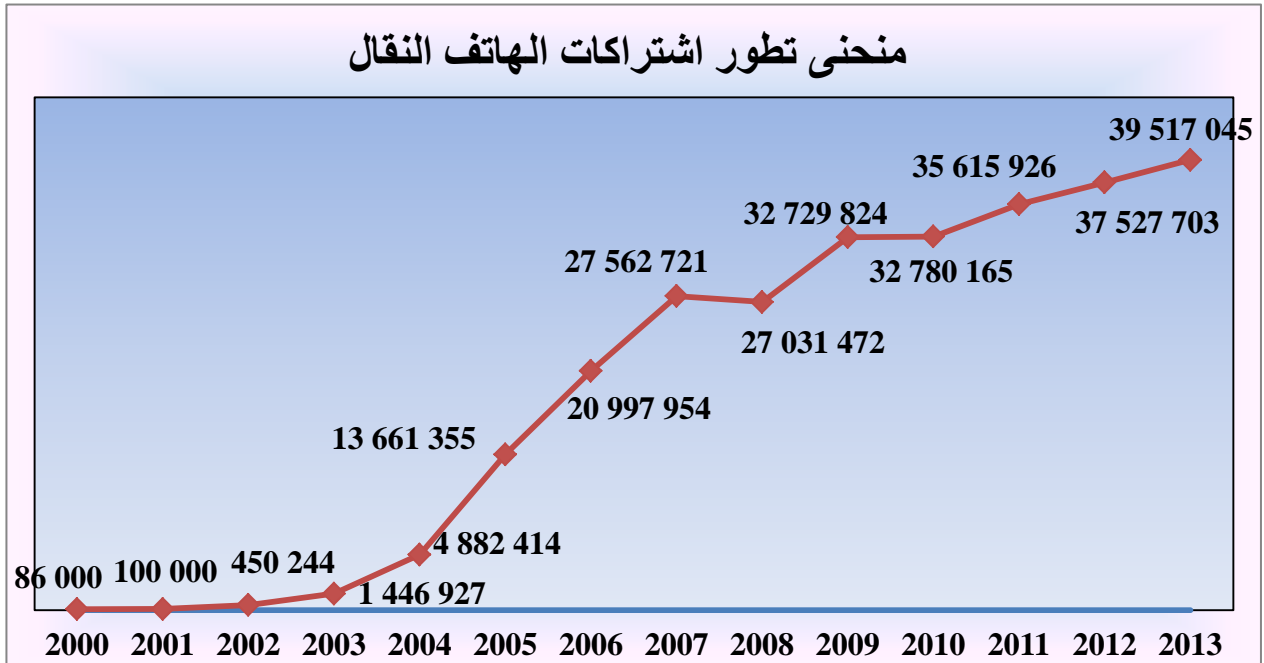
السنوات	عدد المشتركين في الهاتف الثابت
2000	1 761 327
2001	1 880 000
2002	1 950 000
2003	2 079 464
2004	2 486 720
2005	2 572 000
2006	2 841 297
2007	3 068 409
2008	3 069 140
2009	2 576 165
2010	2 922 731
2011	3 059 336
2012	3 289 363
2013	3 130 000

الجدول 24: عدد مشتركى الهاتف الثابت



الشكل 60: منحنى التطورات اشتراكات الهاتف الثابت
المصدر: من اعداد الباحث بناءً على معطيات الاتحاد الدولي للاتصالات و تحقيقات سلطة الضبط للبريد و الاتصالات.

<http://www.itu.int/ar/pages/default.aspx>
<http://www.arpt.dz/ar/obs/etude/?c=fixe>

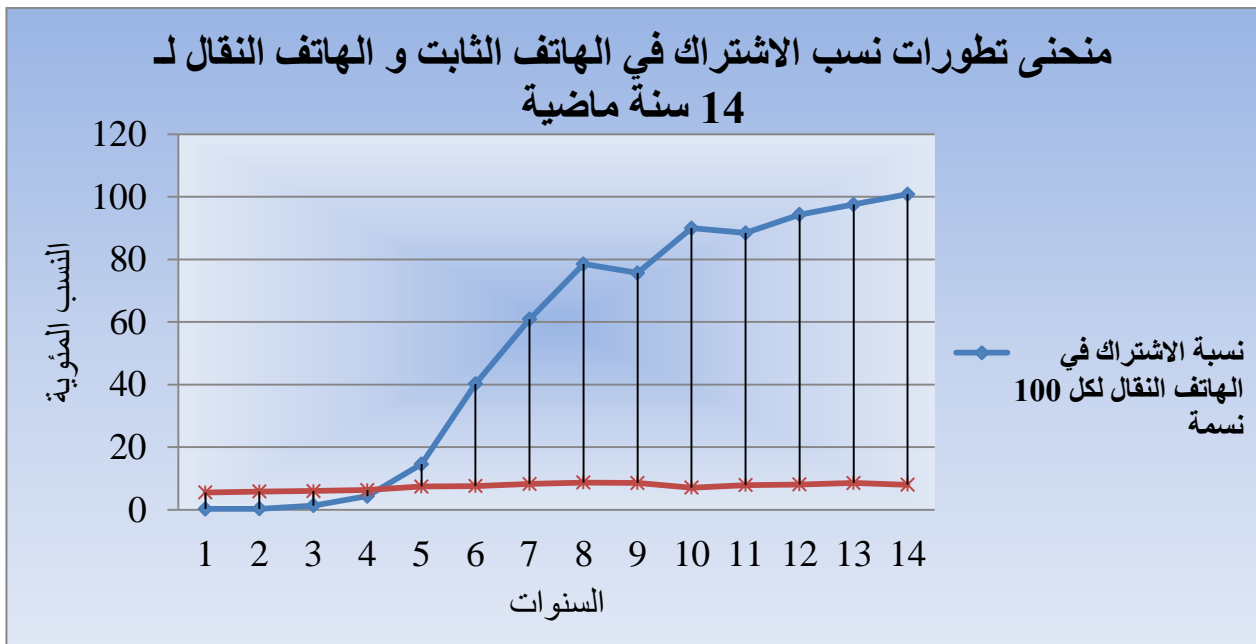


الشكل 61: منحنى التطورات اشتراكات الهاتف النقال
من نفس المصدر.

III. 8 - النسب المئوية للاشتراك في الهاتف الثابت و الهاتف النقال للفترة ما بين 2000/2013 حسب الاتحاد الدولي للاتصالات:

نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت لكل 100 نسمة	نسبة الاشتراك في الهاتف النقال لكل 100 نسمة	السنوات
5,55	0,27	2000
5,85	0,31	2001
5,99	1,38	2002
6,30	4,38	2003
7,43	14,59	2004
7,57	40,23	2005
8,23	60,85	2006
8,74	78,53	2007
8,59	75,66	2008
7,08	89,96	2009
7,89	88,44	2010
8,10	94,31	2011
8,55	97,52	2012
7,98	100,79	2013

الجدول 26: النسب المئوية للاشتراكات في الهاتف الثابت و النقال من نفس المصدر



الشكل 62: منحنى تطورات نسب الاشتراك الاجمالي للسنوات 14 الماضية من نفس المصدر

III. 9 - عدد ونسب المشتركين في خدمة الإنترنت الثابت (السلكي) ذو النطاق العريض حسب الاتحاد الدولي للاتصالات بين 2000 و 2013 :

النسبة المئوية للاشتراك في خدمة الإنترنت الثابت (السلكي) ذو التدفق العريض	عدد المشتركين في خدمة الإنترنت الثابت (السلكي) ذو التدفق العريض	السنوات
/	/	2000
0	0	2001
0	0	2002
0,05	18 000	2003
0,11	36 000	2004
0,40	135 000	2005
0,49	170 000	2006
0,82	287 039	2007
1,36	485 000	2008
2,25	818 000	2009
2,43	900 000	2010
2,60	980 752	2011
3,00	1 154 748	2012
3,26	1 280 000	2013

الجدول 27: عدد المشتركين في الإنترنت ذو التدفق العريض و نسبهم المئوية ؛ مرجع: <http://www.itu.int/ar/pages/default.aspx>

III. 10. - معطيات سلطة الضبط لسنة 2014 حسب مديرية الاقتصاد و المنافسة و

الاستشراف في ملف صحفي بتاريخ 17 ديسمبر من نفس السنة:

بخصوص سوق المواصلات السلوكية واللاسلكية و وضعية متعاملي ومقدمي الخدمات

فيه فان هذه السوق حسب سلطة الضبط ما انفكت تسجل نموا قويا من سنة إلى أخرى رغم كونها

مستقرة نسبيا من حيث عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات

:وفيما يلي أهم المعطيات للسنتين 2013-2014

III. 1.10 - جدول عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات للسنة 2013-2014:

نوفمبر 2014	2013/ 12/ 31	القسم
01	01	الهاتف الثابت
03	03	الهاتف النقال GSM
03	03	الهاتف النقال G3
03	03	VSAT
03	03	GMPCS
03	03	متعاملو بروتوكول أنترنت عبر الصوت VOIP
20	17	مزودو خدمات الأنترنت
07	06	الأديوتكس
64	61	مراكز النداء

الجدول 28 : عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات للسنة 2013-2014

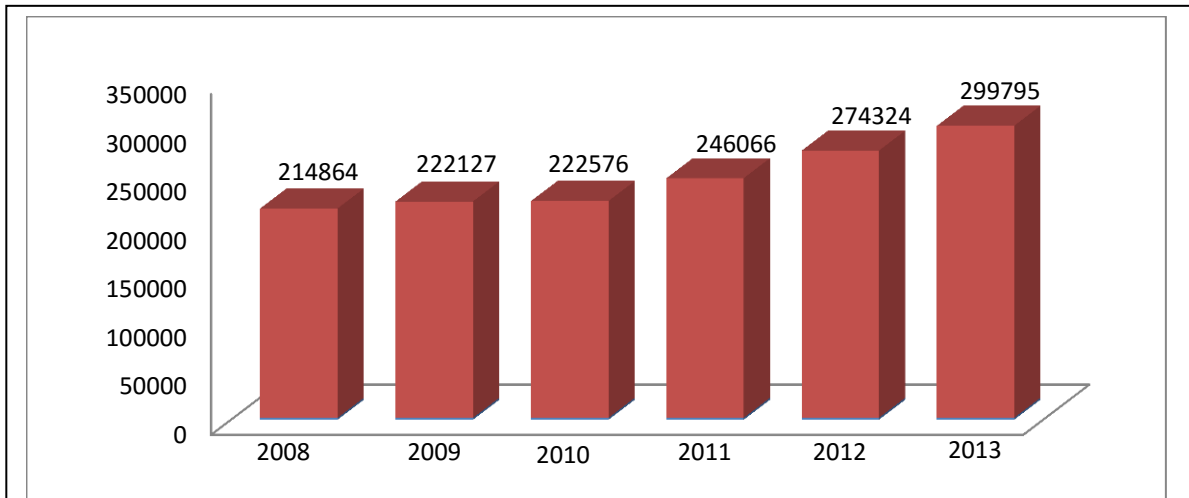
III. 2.10 - جدول الكثافة الهاتفية للنقال للسنة 2013-2014:

39.500	السكان (بالمليون وفق الديوان الوطني للإحصاء)
% 94,3	الكثافة الهاتفية GSM
% 20,8	الكثافة الهاتفية 3G
% 151,1	الكثافة الهاتفية الاجمالية GSM + 3G

الجدول 29: الكثافة الهاتفية للنقال للسنة 2013-2014:

III. 3.10 - تطورات رقم أعمال سوق الهاتف النقال للسنة 2013 و ما قبلها :

عرف رقم الأعمال المقدر بـ 299,795 مليار دينار جزائري الذي تم إنتاجه في سنة 2013 من طرف المتعاملون الثلاث الناشطون في مجال الهاتف النقال، ارتفاعا بأكثر من 9% بالمقارنة مع مبلغ العائدات المسجلة في سنة 2012.



الشكل 63: تطورات رقم أعمال سوق الهاتف النقال للسنوات 2008-2013 بالمليون دينار جزائري من اعداد الباحث بالاعتماد على نفس المرجع المذكور.

III. 4.10 - سوق الأنترنت للسنة 2013-2014 :

تمثل سوق الانترنت القسم الثالث الأكثر أهمية في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، إلى جانب سوق الهاتف النقال والثابت ، ومعطياتها كالتالي:

عدد المشتركين (ديسمبر 2013)	عدد المشتركين (نوفمبر 2014)	مشتركو الأنترنت
1297868	1510273	ADSL (شبكة ثابتة)
1038700	8231905	الأنترنت و شبكة النقال
-	71402	للتدفق العالي للثابت(4G)
2290	2021	WINMAX
480	542	VSAT
2339338	9816143	مجموع مشتركو الأنترنت
% 6,04	% 24,85	كثافة الأنترنت (نفاذ الأنترنت المقدم للسكان) بالنسب المئوية

الجدول 30: سوق الأنترنت للسنة 2013-2014

انتقلت كثافة الانترنت (النسبة المئوية للنفاذ إلى الانترنت المقدم للسكان) من 6,04 % في سنة 2013 إلى 24,85 في شهر نوفمبر 2014.

يفسر هذا الارتفاع أساسا بإطلاق خدمات الجيل الثالث في ديسمبر 2013، كما انتقلت حظيرة الأنترنت من 2.339.338 مشترك في 2013 إلى 9.816.143 مشترك من بينهم 8.231.905 مشترك مسجل في الأنترنت النقال

III. 5.10 - وضعية عروض G2 للسنة 2013:

نوع العروض	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	03	05	08
الدفع البعدي	02	02	04
المختلط	04	01	05
المجموع	09	08	17

الجدول 31: وضعية عروض G 2 للسنة 2013**III. 6.10 - وضعية عروض G 3 للسنة 2013:**

نوع العروض	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	24	15	39
الدفع البعدي	42	15	57
المختلط	37	05	42
المجموع	103	35	138

الجدول 32: وضعية عروض G 3 للسنة 2013

III. 7.10 - تغطية الولايات بشبكة الجيل الثالث G3 المنصوص عليها في دفتر شروط المتعاملين: (وفق خيار المتعاملين)

السنة	اتصالات الجزائر للهاتف النقال	الولايات المغطاة %	الوطنية للاتصالات الجزائر	الولايات المغطاة %	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	الولايات المغطاة %
السنة 1	19	% 39,58	19	% 39,58	14	% 29,17
السنة 2	35	% 72,92	32	% 66,57	25	% 52,08
السنة 3	48	% 100	45	% 93,75	34	% 70,83
السنة 4			48	% 100	41	% 85,42
السنة 5					48	% 100
	ولاية		ولاية		ولاية	

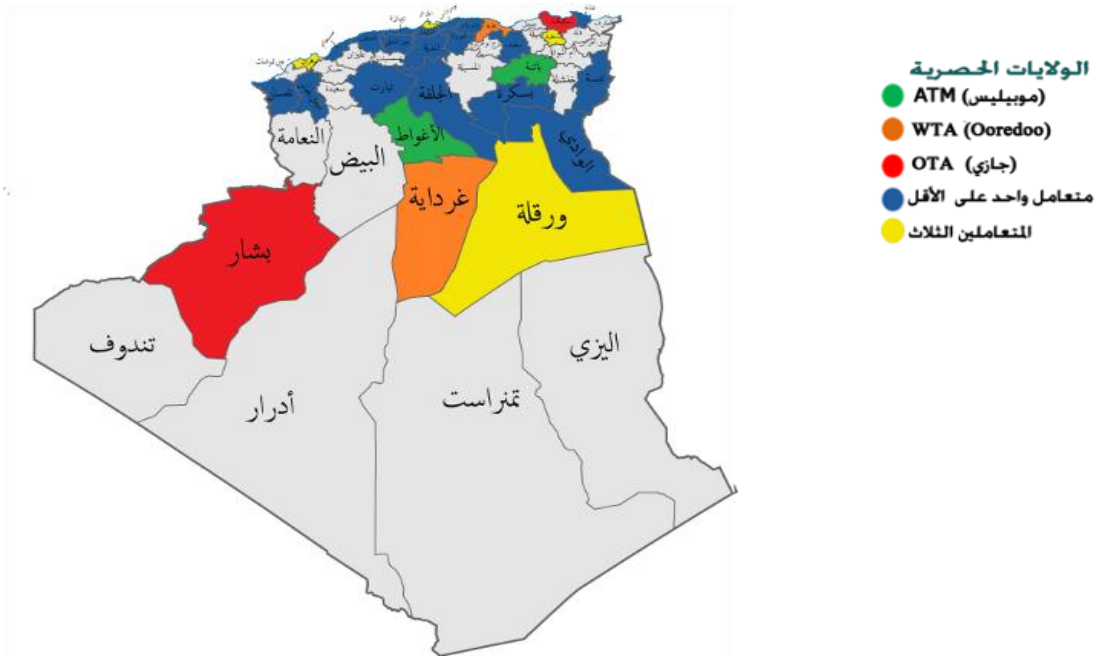
السنة	متعامل واحد على الأقل	الولايات المغطاة %	متعاملين على الأقل	الولايات المغطاة %	3 متعاملين	الولايات المغطاة %
السنة 1	28	% 58,33	15	% 31,25	9	% 18,75
السنة 2	42	% 87,50	31	% 64,58	18	% 37,50
السنة 3	48	% 100	47	% 97,92	32	% 66,57
السنة 4			48	% 100	41	% 85,42
السنة 5					48	% 100
	ولاية		ولاية		ولاية	

الجدول 33: تغطية الولايات بشبكة الجيل الثالث G3

تخضع عملية تغطية الولايات إلى خيار المتعاملين الذين، في آلية الانتشار التقدمية التي تم اقرارها، قد توقعوا تغطيتها ابتداء من السنة الثالثة؛ وهي قاعدة تدرج الانتشار، المطبقة منذ أول رخصة في سنة 2001، والتي تنص دائما على الانتشار على مدى سنوات عديدة، وتعني أن يستطيع المتعاملون الانتشار في كل مكان في نفس الوقت؛ لهذا يمتلك المتعاملون خيار الانتشار، حتى إذا ما وقع اختيار المتعاملين على بعض الولايات، فإنه من المنطقي أن يتم تأجيل ولايات أخرى؛ لذا فبالنسبة للولايات التي لم يتم الانتشار فيها فذلك نتيجة قواعد لعبة تدرج الانتشار وليس خيار هيئة التنظيم، كما صرحت به وكالة الضبط في ملف G3 على موقعها المذكور¹.

¹ <http://www.arpt.dz/ar/gd/3g/couverture>

الشكل 64: خرائط تغطية الجيل الثالث
تطورات تغطية الجيل الثالث على الخارطة للسنة الأولى من الانتشار¹-2013:-



تطورات تغطية الجيل الثالث على الخارطة للسنة
الثالثة من الانتشار:

تغطية تامة لمجموع المتعاملين الثلاثة



تطورات تغطية الجيل الثالث على الخارطة للسنة
الثانية من الانتشار:

تغطية شبه تامة لمجموع المتعاملين الثلاثة



¹ - نفس المصدر

III. 11 - تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية ومساهمته في الناتج المحلي الخام

بحسب الإحصائيات الأخيرة لسلطة الضبط، يقدر رقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بـ 495 مليار دينار جزائري، أي نمو بأكثر من 8 بالمئة بالمقارنة مع رقم الأعمال المسجل في السنة المالية 2012، وتجدر الإشارة إلى أن العائدات الناتجة من طرف متعاملي الهاتف النقال والثابت لنفس الفترة، تقدر بـ 300 مليار دينار جزائري، وتمثل حوالي 61 بالمئة من رقم أعمال المنتجات الموحدة للقطاع.

وفيما يخص مساهمة قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الناتج المحلي الخام بالنسبة لسنة 2013، فهي تقدر بـ 2,8 بالمئة.

III. 12 - اعتماد أجهزة المواصلات السلكية واللاسلكية:

خلال سنة 2014، وبالخصوص مع وصول الجيل الثالث، تجاوزت طلبات الاعتماد مؤشر 1000 اعتماد نعرضها أدناه مقارنة بالأرقام مقابل النشاط :

- ارتفع عدد شهادات الاعتماد المسلمة في السنة المالية 2014 إلى 45,3 بالمئة، بالمقارنة مع السنة المالية 2013.
- ارتفع عدد شهادات اعتماد الأجهزة الطرفية للاتصالات السلكية واللاسلكية السلكية المسلمة في سنة 2014 إلى 24,23 بالمئة، بالمقارنة مع سنة 2013.
- ارتفع عدد شهادات اعتماد الأجهزة الطرفية اللاسلكية الكهربائية المسلمة في سنة 2014 إلى 2,42 بالمئة بالمقارنة مع سنة 2013.
- ارتفع عدد شهادات اعتماد الأجهزة الطرفية (terminaux) 2G/3G المسلمة في سنة 2014 إلى 24,4% بالمقارنة مع سنة 2013.
- ارتفع عدد شهادات اعتماد لوحات 2G/3G المسلمة في سنة 2014 إلى 154% مقارنة بـ 2013.
- ارتفع عدد شهادات اعتماد المنشآت اللاسلكية الكهربائية المسلمة في سنة 2014 إلى 71,5% مقارنة بسنة 2013.

ان الارتفاعات المسجلة في شهادات اعتماد أجهزة الاتصالات بأنواعها انما هو راجع للتأثير الظاهر لإدخال الجيل الثالث على التجهيزات المعمول بها ؛ (اللوحات و الهواتف الذكية).

III. 13- ورشة الخدمة الشاملة للاتصالات السلكية واللاسلكية:

فتحت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال حاليا هذه الورشة؛ حيث تعمل سلطة الضبط بالتشاور مع الوزارة في إطار مهامها الاستشارية حول دفتر شروط هذه الأخيرة قبل إطلاق المناقصات لمنحها للمتعاملين من أجل للتنافس عليها لمن أراد، وقد أقرت السلطات العمومية الفصل الأول من سنة هذا الأجل.

تسمح الخدمة الشاملة للمواصلات السلكية واللاسلكية بالتقرب من المواطنين في المناطق غير الموصولة وبأسعار معقولة، مع تدفق أدنى للإنترنت يقدر بـ 512 كيلوبايت مذكور في الخدمات المقدمة.

III. 14 - مؤشرات الحوكمة الالكترونية وفق معطيات الأمم المتحدة لسنة 2014 :

فيما يخص الحكومة الالكترونية، سجلت الجزائر في مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية لسنة ، 2014 مرتبة متأخرة باحتلالها الترتيب 136 من 193 دولة محصاة، بمؤشر 0.3106، وهو مؤشر أدنى من المعدل العالمي المقدر بـ 0.4712 ، بينما احتلت سنة 2012 المرتبة 132 كما هو مبين في الجدول التالي:

الدولة	المؤشر EGDI 2012	الترتيب العالمي لسنة 2012	المؤشر EGDI 2014	الترتيب العالمي لسنة 2014
اسبانيا	0.7770	23	0.8410	12
ايطاليا	0.7190	32	0.7593	23
تونس	0.4833	103	0.5390	75
مصر	0.4611	107	0.5129	80
المغرب	0.4209	120	0.5060	82
ليبيا	0.5139	87	0.4982	89
الجزائر	1.3608	132	0.3106	136

الجدول 34: مؤشرات الحوكمة الالكترونية

هذا الترتيب العالمي خاضع، لثلاثة مؤشرات أساسية هي: الهياكل القاعدية وشبكات الاتصال، ورأس المال البشري، والخدمات الإلكترونية المتمثلة في الحكومة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، والبيانات الحكومية المفتوحة، وغيرها¹.

المصدر:

III. 15- مرتبة الجزائر عالميا حسب تقرير المنتدى العالمي الاقتصادي لسنة 2015 :

على الرغم من المجهودات المبذولة من أجل رفع قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقليص الفجوة الرقمية كما سلف الذكر، إلا أن المؤشرات الدولية لوضعية هذه التكنولوجيا تعكس صورة مغايرة للنتائج المفترض تحقيقها؛ فالجزائر تحتل المراتب المتأخرة عالميا كما جاء في التقرير السنوي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بالاشتراك مع المعهد الاوربي لإدارة الأعمال، بعنوان " التقرير الشامل حول تكنولوجيا المعلومات لسنة 2015؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق النمو الشامل"، والذي يتمحور حول مؤشرات مختلفة لحالة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في 143 دولة بهدف تقييم استعداد هذه الدول لاستغلال الفرص التي تُتيحها.

وفيما يلي جدول يبين مرتبة الجزائر من خلال أبرز المؤشرات التي جاءت في هذا التقرير و تطوراتها في السنوات الخمس الأواخر.

¹ Rapport de: UNPAN: United Nations Public Administration Network "United Nations E-Government Survey 2014; E-Government For The Future We Want ; www.unpan.org/e-government.

تطور قيمة المؤشر للسنوات						المرتبة عالميا	المؤشر
2015	2014	2013	2012	2011	2010	لسنة 2015	
3,1	2,98	2,78	3,01	/	/	120	الجاهزية الشبكية
/	2,3	2	2,3	/	/	138	قوانين متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
3,7	2,43	2,62	3,8	/	/	83	البنية التحتية والمحتوى الرقمي
/	/	99,2	/	/	/	63	تغطية شبكة الموبايل
/	/	3,26	7,68	8,93	8,12	71	موجة الانترنت الدولية
/	/	1,53	1,27	0,94	0,87	121	خوادم أمن الإنترنت
/	/	0,27	0,18	0,2	0,22	77	أسعار خدمات الهاتف المحمول
/	/	48,7	20,94	30,23	27,38	101	أسعار الإنترنت الثابت ذو التدفق العريض
/	/	/	1,3	1,31	1,33	104	مؤشر المنافسة في قطاع الإنترنت والاتصالات الهاتفية
2,7	2,66	2,42	2,66	/	/	129	المؤشر الفرعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات
2,7	2,44	2,34	2,22	/	/	102	الاستخدام الفردي لتكنولوجيا المعلومات
/	/	100,8	97,95	98,99	92,42	93	اشتراكات الهاتف المحمول
/	/	16,5	15,23	14	12,5	108	مستخدمي الانترنت
/	/	26	24,23	/	20	89	الأسر التي لديها جهاز كمبيوتر شخصي
/	/	23,08	19,36	/	10	84	الأسر التي لديها انترنت
/	/	3,3	2,89	2,78	2,54	88	الاشتراك في خدمة الإنترنت الثابت بالتدفق العريض
/	/	/	/	/	/	132	الاشتراك في الانترنت المتنقلة ذو التدفق العريض
/	4,8	5,1	5,2	5	/	115	استخدام الشبكات الاجتماعية الافتراضية
2,7	2,47	2,15	2,6	/	/	137	استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال
/	3,4	3,1	3,1	3,6	/	137	مستوى استيعاب المؤسسات للتكنولوجيا المعلومات
/	/	/	0,1	0,03	0,03	87	طلبات براءات الاختراع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
/	3,4	2,9	2,6	/	/	137	استخدام تكنولوجيا المعلومات في المعاملات التجارية بين الشركات
/	2,9	2,7	2,4	/	/	137	استخدام تكنولوجيا المعلومات في المعاملات التجارية مع
/	3,4	3	2,5	3,1	/	117	مدى تدريب الموظفين
2,07	2,97	2,65	2,64	/	/	134	استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات
/	3,2	3,1	2,5	2,6	/	116	رؤية حكومة لأهمية تكنولوجيا المعلومات في المستقبل
/	/	/	0,08	0,25	0,1	133	الخدمات الالكترونية الحكومية
/	3,4	3,1	2,8	/	/	125	نجاح الحكومة في تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
2,5	2,39	2,11	2,24	/	/	134	المؤشر الفرعي لتأثيرات تكنولوجيا المعلومات
2,5	2,44	2,08	2,1	/	/	127	التأثير في الاقتصاد
/	3,1	2,8	2,3	2,4	/	137	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الخدمات والمنتجات الجديدة
/	3,1	2,9	2,1	2,1	/	130	تأثير تكنولوجيا المعلومات على النماذج التنظيمية الجديدة
/	/	17,6	/	/	/	86	العمالة في الأنشطة ذات كثافة المعرفة
2,6	2,34	2,15	2,37	/	/	136	الأثار الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات
/	3,2	3	2,6	3,1	/	125	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الوصول إلى الخدمات الأساسية
/	2,4	2,1	2,3	2,6	/	133	مستوى نفاذ الانترنت في المدارس
/	3,1	/	2,3	2,6	/	121	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الحكومة
/	/	0,08	0,05	/	0,01	134	المشاركة في مؤشر تكنولوجيا المعلومات

الجدول 35: ترتيب الجزائر عالميا في تكنولوجيا المعلومات حسب أهم المؤشرات الأساسية للمنتدى العالمي الاقتصادي، المصدر: من اعداد الباحث بناء على :

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR2015.pdf

المبحث الثاني عينة الدراسة

I. معلومات الدراسة الميدانية:

في هذا المبحث سنتحدث عن عينة الدراسة التي تم اختيارها لمعرفة حالة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، والنتائج التي من المفترض أن تتركها على الأداء وبالمحصلة على التنافسية؛ ونظرا لحساسية الموضوع، فان دراستنا الميدانية عكفت على جمع المعلومات التي لا تُمتُّ بصلة لما له علاقة بالتأثير على هذه التنافسية، مثل المعلومات و المعطيات التي يمكن توظيفها من طرف الخصم، وهذا حتى نكون في منأى عن الرفض ونلقى القبول لإتمام عملنا، حيث قمنا بصياغة استبيان عام حاولنا من خلاله جمع معلومات تساعدنا في تحليل الحالة العامة لأثر تكنولوجيا المعلومات ومدى تجاوب وتفاعل المؤسسة معها. وبخصوص العينة، فقد وقع اختيارنا على المؤسسات الناشطة في مجال الاتصالات، (السلكية و اللاسلكية)، وهذا لسببين بسيطين هما:

الأول قلة عدد مؤسسات العينة المتمثل في أربعة مؤسسات فقط، مما يسهل التعامل معها؛ والثاني مجال نشاط العينة والمتمثل في تقديم منتجات خدمية ذات صبغة اعلامية اتصالية، وهو ما يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ حيث أنه اذا كانت هذه الأخيرة تحقق أثرا ايجابيا على المؤسسات المستخدمة لها عموما، فمن باب أولى أن تستخدمها مؤسسات تعمل في مجالها أصلا، وتقدم منتجات هي من صميم صنفاها، ومن باب أولى أيضا أن تتأثر هذه المؤسسات ايجابا بها.

اذن من خلال العينة المختارة سنتمكن افتراضا من الاحاطة بإشكالية البحث على المؤسسة الجزائرية في أوسع حالات استخدامها لتكنولوجيا المعلومات، و هو ما نأمل أن نكون قد وُفِّقنا فيه مستعينين بالله.

II. التعريف بالعينة:

تتشكل العينة من أربع شركات هي:

II. 1- مؤسسة اتصالات الجزائر:¹

هي مؤسسة حسب ما يراها مسيروها، رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية، تقدم مجموعة كاملة من الخدمات الصوتية وخدمة البيانات للزبائن والعملاء من الأفراد والشركات، وقد تم بناء هذه الريادة حسب ذات المسؤولين، من خلال سياسة ابتكار متكيفة مع رغبات العملاء وموجهة لصالح الاستخدامات المتجددة.

تعتبر اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم مملوكة للدولة الجزائرية وتعمل في سوق الشبكات وخدمة الاتصالات الإلكترونية؛ أنشأت بموجب القانون رقم 2000/03 المخصص لإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، وبناءً على قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001، الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، برأسمال اجتماعي قدره 50 مليار دينار جزائري، مسجلة في مركز السجل التجاري تحت الرقم 02B 0018083 بتاريخ 11 ماي 2002.

وبصفتها شركة مساهمة؛ دخلت اتصالات الجزائر رسمياً حيز النشاط في الفاتح جانفي 2003، آخذة على عاتقها دعم مجال نشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر بضمان تحقيق ثلاثة أهداف لعملائها هي: الربحية؛ والكفاءة؛ وجودة الخدمة.

من أجل ذلك سطرت الشركة لنفسها طموحاً بأن تكون ذات مستوى عالٍ من الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي، لأجل الحفاظ على الريادة المستمرة في قطاع نشاطها المتصف بالبيئة التنافسية المتقلبة، بعد ما كانت له محتركة لسنوات عديدة؛ كما تطمح أيضاً لتطوير بُعدها الدولي و المشاركة في تعزيز مجتمع المعلومات في الجزائر.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها متخصصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجموعة اقتصادية.

¹ - بالإضافة إلى المعلومات المستفادة من الزيارات الميدانية للمؤسسة، تم الاعتماد في صياغة هذه الفقرة على موقع الشركة بتصرف:

<http://www.algeriatelecom.dz/>

II. 1.1- نشاط اتصالات الجزائر:

يتمحور النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في

- توفير خدمات الاتصالات بما يسمح بنقل وتبادل الرسائل النصية والبيانات الرقمية، والمعلومات السمعية والبصرية...الخ.
- تطوير وتشغيل وإدارة شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- انشاء وتشغيل وإدارة الترابط الداخلي مع جميع مشغلي الشبكات.

II. 2.1- التزامات الشركة:

تلتزم شركة اتصالات الجزائر في دعم مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأهداف أهمها:

- زيادة المعروض من خدمات الهاتف وتسهيل إيصال خدمات الاتصالات السلوكية واللاسلكية لأكبر عدد من المستخدمين، ولا سيما في المناطق الريفية.
- زيادة جودة الخدمات المقدمة وتنويعها بما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة.
- تطوير شبكة اتصالات وطنية موثوقة ومتصلة بواسطة طريق سريع يضمن سير كثيف للمعلومات.

II. 3.1- فروع الشركة:

تتمثل فروع اتصالات الجزائر في:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" و هي شركة من أهم المتعاملين المختصين في مجال الهاتف النقال، و تتمتع باستقلالية تامة كما سنرى لاحقا.
- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب"، وهي الشركة المعتمدة في ممارسة النشاط، حيث أنها مختصة في تكنولوجيا الإنترنت، و أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، مما جعل أهم قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة بشبكات الإنترنت Intranet الخاصة بها من خلال مقرات ربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب" وفق ما جاء في مراجع الشركة.
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية وهي شركة مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية، و هي أيضا فرع مستقل بذاته.

II. 4.1- القدرات الهيكلية للشركة:

تغطي مؤسسة اتصالات الجزائر كافة أرجاء السوق الوطنية، فهي تنتشر في كامل التراب الوطني، من خلال هيكلتها وفق منطق الشمولية لإيصال منتوجها إلى أبعد نقطة ممكنة، وهي تسيّر بواسطة مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية إقليمية متواجدة في: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البلدية، وتلمسان؛ بينما تحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية، وهي من جهتها تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية"، وبالتالي تتكون المؤسسة 48 مديرية عبر التراب الوطني و مديريتين إضافيتين للعاصمة.

II. 5.1- حصيلة إنجازات الشركة للفترة 2003-2013 :

أ. الشبكة الوطنية:

أدخلت المؤسسة الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وكانت آنذاك هي التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، الوطنية والدولية. قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47.000 كم. من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات حاليا إلى 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن؛ وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة.

وفي إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية؛ وستقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ 23.935 كم.

ب. الشبكة الدولية:

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية، ونظرا للطلب المستمر للإنترنت ذات التدفق السريع

والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة بإقليم بالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.

توفر الصلة التحت المائة الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات التحت مائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة المتصلة من خلالها ببقية دول العالم؛ ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران و فالنسيا بإسبانيا.

من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا؛ حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشركة ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP).

ج. شبكة النفاذ:

كان عدد أجهزة وصل الزبائن في سنة 2003 ما يقارب 2.637.234 جهاز، ثم أصبح في نهاية سنة 2012 يقارب 5.014.122 جهاز؛ منهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL.

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012، خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. و قد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14 % في شهر مارس 2013، ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ؛ من بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 36.35 % في فترة 10 سنوات.

د. الانترنت:

منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالإنترنت بواسطة الشبكة ذات التدفق السريع، وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة، حيث ارتفعت نسبة توفر هذا النوع من الانترنت في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من فئة 34 Mbps؛ تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005، ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010؛ وصولا اليوم إلى 131 Gbps، وهذا بتتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2، SMW4، إضافة الى مزودين دوليين للإنترنت هما France Telecom و Italie Telecom.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل عددها من 56.000 جهاز في 2005 إلى 1.309.454 جهاز في نهاية شهر مارس 2013؛ وبالإضافة الى ذلك ومع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، فقد تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % خاصة بالإنترنت ذو التدفق السريع ADSL2+.

أما فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI.

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالإنترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا DSL2+؛ كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

هـ. شبكات الشركات:

تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، فقد تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للإنترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39 % منها وصلات متخصصة.

لقد انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 وصلة في 2005 إلى 32.500 وصلة في 2013، أي بزيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة. أما وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة فلا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط، فلقد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا و تحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

و. الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، حيث يتوفر اليوم 341 ما عدده وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

ز. الموارد البشرية:

في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير لا تتجاوز 2%، وبعد عشر سنوات، أصبح للمؤسسة 5.879 إطار وإطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27 %.

فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012؛ الى أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم مع نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

ومنذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات، من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني.

و تستخدم المؤسسة من الموارد البشرية الى غاية 31 جويلية 2014 ما هو موضح في الجداول التالية:

العدد	الجنس	المستخدمين
6129	أنثى	
15431	ذكر	
21560		المجموع

الجدول 37: جنس العمال لدى اتصالات الجزائر

العدد	الصفة	نوع المستخدمين
561	إطار سامي	
8319	إطار	
5379	التحكم	
7301	التنفيذ	
21560		المجموع

الجدول 36: نوع العمال لدى اتصالات الجزائر

II. 2- مؤسسة الجزائرية تيليكوم "موبيليس"¹:

فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" مؤسسة وطنية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره مئة مليون دينار جزائري؛ أخذت استقلاليتها كمتعامل بذاته في أوت 2003، بناء على القانون رقم 2000/03، حيث أوكلت لها السلطات الجزائرية مهمة تولي مناقصة دولية، بإنشاء الشبكة المختصة في الهاتف النقال، بطاقة استيعاب مقدرة بخمسمئة ألف خط خلال نهاية 2003 و بمساعدة فنية من قبل شركة إريكسون Ericsson.

II. 1.2 - مجال نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط المؤسسة ومهامها الرئيسية في تقديم خدمة الهاتف النقال، ذات الجودة العالية، حسب ما تقرر عند انشائها والوصول إلى أكبر عدد من الزبائن عبر كامل التراب الوطني من خلال :

- تركيب وتطوير وتشغيل وإدارة شبكات الهاتف النقال.
- دعم وإنشاء معدات خدمة الهاتف النقال.
- توفير وتزويد العملاء بمنتجات وخدمات الهاتف المحمول.
- إنشاء وتشغيل وإدارة الروابط التي تسمح بضمان التواصل مع الزبائن لكل مشغل لشبكات اللاسلكية سواءً كانت وطنية أو دولية.
- ضمان توفير منتجاتها الدائم لجميع زبائنهم في السوق.
- توفير منتجات وخدمات أجنبية للهاتف النقال وفق القواعد المسطرة في اللوائح الدولية لمجال النشاط.

II. 2.2 - قيم و أهداف المؤسسة:

ATM موبيليس شركة وطنية أنشئت لخلق الثروة وتحقيق التقدم وحماية مصالح المستهلك الجزائري والدفاع عنها، ومن أجل التموضع الأفضل في ذهن شركائها وزبائنهم، اتخذت موبيليس شعارها الجديد " أينما كنتم" بعد الشعار الأول تعهدنا منها بالإصغاء الدائم، و الالتزام

¹ - بالإضافة إلى المعلومات المستقاة من المؤسسة تم الاعتماد في صياغة هذه الفقرة على موقع الشركة بتصرف

<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

بلعب دور هام في مجال التنمية وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، بالرجوع إلى القيم التي اتخذتها وهي:

الشفافية و الوفاء و الحيوية و الإبداع؛ حسب رأي مسؤوليها.

تسعى موبليس منذ نشأتها إلى تجسيد الأهداف الأساسية للاقترب أكثر من زبائنها، والوصول إلى جملة من الطموحات نذكر منها:

- العمل على زيادة رضى الزبون.
 - المحافظة على العملاء ، وتوقع احتياجاتهم والانصات لانشغالاتهم.
 - تكثيف عمليات التسويق والمبيعات.
 - وضع سياسة التقرب من الزبون بواسطة تعزيز التوزيع والبنية التحتية التجارية.
 - التأكد من كفاءة العمليات التجارية وضمان فعاليتها.
 - تطوير الاتصالات الداخلية وإشراك الموظفين في بناء الثقافة المؤسسية.
 - تشجيع الخبرات وأداء الموارد البشرية، والتحديث الدوري للمعرفة وتنظيم الدورات التدريبية المناسبة.
 - تطوير الكفاءة المهنية والمهارات الإدارية.
- ولتحقيق ذلك تلتزم موبليس لزبائنها بـ:
- العمل باستمرار على تحسين منتجاتها وخدماتها.
 - استكمال التغطية الشاملة وجعل الهاتف في متناول الجميع.
 - ضمان شبكة عالية الجودة.
 - نشر شبكة موحدة في مناطق مختلفة من البلاد.
 - الاستجابة الفورية لجميع الطلبات.
 - العمل على انشاء روابط قوية مع الزبائن من خلال مراكز الخدمة، ومركز الاتصال.
 - الابتكار لتلبية أفضل احتياجات مجتمع المعلومات الجزائري.
 - ضمان نشر صورة إيجابية للشركة من خلال وسائل الإعلام (شعارات ورسائل) لإقامة علاقة ودية مع العملاء.
 - توفير كافة السبل والموارد اللازمة،
 - بذل كل جهد ممكن لمواصلة تحسين فعالية نظام إدارة الجودة.

II. 3.2- القدرات الهيكلية للمؤسسة:

من خلال سعيها لتحقيق أكبر تغطية، وإرضاء زبائنها بالوصول إلى مالا يقل عن 95% من المواطنين، تعتمد الشركة على أكثر من 120 وكالة تجارية لخمسة موزعين اقليميين هم: Actel، Algérika، Anep Messageries، Assilou.com، Gts Phone. وبالاعتماد أيضا على 3709 موظف و60.000 نقطة بيع غير مباشرة، و5000 محطة تغطية للاتصالات اللاسلكية BTS، وأرضية خدمات ذات جودة عالية. وقصد الإبداع أكثر وتحقيق استراتيجية تجارية مناسبة، تتبع المؤسسة سياسة اتصالية جادة حسبرأي القائمين عليها، تدفع بها إلى الالتزام بالمعايير العالمية، من حيث نسبة المستخدمين أي موظف واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون، وكذا توفير مركز مكالمات متاح 7 أيام/24 ساعة.

II. 4.2- انجازات الشركة:

تم استعمال أول اتصال هاتفي لاسلكي عن طريق الشركة في شهر ديسمبر من سنة 2003، أين باشرت المؤسسة عملها تحت شعار "موبيليس والكل يتكلم" الذي اتخذه عنوانا وهدفا للتجسيد حيث وصل عدد مشتركها مع نهاية السنة حوالي 150.000 مشترك بالدفع المؤجل.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، عملت موبيليس حسب رأي القائمين عليها دائما، على عكس صورة إيجابية من خلال السهر على توفير شبكة ذات جودة عالية، وخدمة ناجعة للمشاركين بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة؛ ففي يوم 03 فيفري من سنة 2004، طرحت المؤسسة في السوق أولى بطاقات التعبئة من نوع 1000دج، و200دج.

وفي 23 ماي 2004 فتحت موبيليس أول مركز لخدمة الزبائن، ودعمته بإنشاء خلية خاصة في الإدارة العامة لمراقبة مستوى تطور الشبكة في نوفمبر من نفس السنة، بينما تم تكريم المشترك المليون في 27 ديسمبر، بعد أن وصلت نقاط البيع إلى حوالي 5000 نقطة مع نهاية السنة 2004.

في 15 فيفري من سنة 2005 تعاقدت المؤسسة مع ثلاثة شركات دولية من أجل تحسين الجودة، وتقديم أفضل الخدمات، حيث وضعت بتاريخ 16 فيفري من نفس السنة خدمة+Mobi

(GPRS-MMS) في تصرف زبائنها، وفي ماي 2005 وضعت موبليس موقع الكتروني للتعريف بها وبمنتجاتها، وهو القائم لحد الساعة والمذكور أعلاه. في سبتمبر 2005 أعلنت الشركة عن تحقيق 3 مليون مشترك نشط، بلغ في أكتوبر من نفس السنة 4 مليون مشترك.

سجلت موبليس في سنة 2007 أحسن شبكة للهاتف النقال بنسبة تغطية بلغت 96%، و في جانفي سنة 2008 أعلنت عن منتج جديد باشتراك شهري هو الانترنت اللاسلكية MOBICONNE، تحت شعار الانترنت معك في كل مكان، وفي 22 من نفس الشهر مرت الشركة إلى الترقية الجديد المشكل من 10 أرقام، والذي تم تقريره من قبل سلطة الضبط.

II. 3 - مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر "جازي":¹

أنشأت شركة (OTA) أومنيوم تيليكوم الجزائر أو أوبتيموم تيليكوم الجزائر أو أوراسكوم تيليكوم الجزائر في بداية عهدها و هي مؤسسة خاصة ذات أسهم، مالكة للعلامة التجارية "جازي" بموجب ذات القانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت من سنة 2000 الذي أنهى احتكار الدولة الجزائرية لقطاع الاتصالات؛ وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 219/01 المؤرخ في 31 أبريل 2001؛ حيث بتاريخ 23 جويلية 2001 وبمبلغ 737 مليون دولار أمريكي، حازت الشركة على الرخصة الثانية لاستغلال النشاط في سوق الاتصالات اللاسلكية وخدمة الهواتف النقالة؛ ومارست نشاطها في نمو مطرد إلى غاية سنة 2009 أين شهدت المؤسسة اضطرابات تنظيمية نتيجة منازعات بين المساهمين فيها أهمهم المجمع الصناعي الغذائي الجزائري سيفينال وشركة أوراسكوم العالمية القابضة، ذات المقر الاجتماعي بمصر والناشطة في مناطق مختلفة من شرق آسيا وشمال افريقيا، والشرق الأوسط.

¹ - بالإضافة إلى المعلومات المستقاة من المؤسسة تم الاعتماد في صياغة هذه الفقرة على المواقع التالية بتصرف:

-<http://www.gide.com/fr/node/2046>

-<http://www.djezzy.com/>

-<http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=8594849>

-<http://www.prnewswire.com/news-releases/vimpelcom-and-global-telecom-holding-announce-successful-losing-of-algeria-transaction-300028251.html>

-<http://www.vimpelcom.com/Media-center/Press-releases/2015/VimpelCom-and-Global-Telecom-Holding-announce-successful-closing-of-Algeria-transaction/>

- مذكرة بحثية لبرايم للأبحاث بمؤسسة برايم القابضة للأوراق النقدية مصر و الامارات.

-<http://www.primigroup.org:8080/research/PDF/Commentary/2015/Feb.15/2015-02-01NewsCommentary-GTHEAR.pdf>

ومنذ 2009 والشركة تشهد مفاوضات لحل النزاع القائم، حيث سجلت الفترة تغيرات جذرية منها حل الشركة المسماة أوراسكوم تيليكوم وتحولها الى أوبتيموم تيليكوم سنة 2012 بستة شركاء مساهمين مع حيازة أغلبية الأسهم للطرف الجزائري، وانتهت المفاوضات باتفاقية بيع الحصص بتاريخ 29 جانفي 2015 تخلت فيها الشركتان المالكتان VIMPELCOM و Global Telecom Holding (GTH) عن 51% من حصص المؤسسة لصالح الصندوق الوطني الجزائري للاستثمار FNI، بسعر بيع بلغت قيمته 2,6 مليار دولار أمريكي بينما خرج مجمع سيفيتال من الشراكة تاركا مكانه لصالح VIMPELCOM من أجل تنفيذ صيغة 51/49 المتفق عليها.

وقد تضمنت اتفاقية تسوية النزاعات القائمة، رفع القيود على تحويلات النقد الأجنبي التي كان قد فرضها البنك الجزائري والتي كانت تمنع شركة أومنيوم تيليكوم الجزائر من توزيع الأرباح على الشركة الأم؛ وبناء عليه قررت أومنيوم تيليكوم توزيع أرباح الفترة من 2012/2008 المقدرة بـ 1,8 مليار دولار؛ كما قررت الاستثمار وتفعيل تكنولوجيا الجيل الثالث في السنوات القادمة، بعد السماح لها من قبل الحكومة باستيراد الآلات والمعدات اللازمة للتشغيل؛ فيما تخطط لتفعيل أحدث التكنولوجيا المتاحة وإصدار خدمات الانترنت (الدااتا) مع باقات جاذبة، للاستفادة من النمو المرتقب في خدمات الإنترنت المحمول، آخذة في الاعتبار أن سوق الانترنت المحمول في الجزائري يتمتع بأقل نسب اختراق في المنطقة.

II. 1.3 - مجال نشاط مؤسسة جازي:

كمثيلاتها في المجال يتمحور نشاط المؤسسة الرئيسي في تقديم خدمة الهاتف النقال

من خلال:

- توفير خدمات الاتصالات بما يسمح بنقل وتبادل المكالمات الصوتية والرسائل النصية وغيرها.
- تركيب وتطوير وتشغيل وإدارة شبكات الهاتف النقال.
- دعم وإنشاء معدات خدمة الهاتف النقال.
- توفير وتزويد العملاء بمنتجات وخدمات الهاتف المحمول.

II. 2.3- رؤية؛ مهام وقيم المؤسسة:

تتمثل رؤية أوبتيوموم تليكوم الجزائر في تقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها وأن تكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، والرائد في سوق الاتصالات، كما تطمح لأن تكون مرجعا من حيث "توجه الزبائن"، ونوعية بيئة العمل.

من أجل ذلك و حسب القائمين عليها، تلتزم شركة جازي لتحقيق رؤيتها بـ:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا.
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين.
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها.
- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة.
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

أما بخصوص القيم فالمؤسسة تعتقد اعتقادا راسخا في نفسها وفي قدراتها وأن:

الالتزام بالعمل الشاق والتفاني كونهما الوسيلتان المثلتان للتميز عن الآخرين التحول الى الأفضل وذلك للتمكن من التمتع كشركة رائدة في الجزائر في عالم الاتصالات. العمل الجماعي للتعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات يشجع أعضاء أوبتيوموم تليكوم الجزائر على العمل بطريقة موحدة و مترابطة و متناسقة؛ وأن روح الفريق والتفاني والتعاون مع التوافق هي اختيارها وشعارها.

الشفافية وضمان تقاسم المعلومات والتواصل بشكل واضح، وأن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية للشركة بطريقة شفافة وعدم السماح لأي عامل خارجي بالتأثير على المواقف. التمهيين والحاجة إلى تسييره والتكيف مع التغيير هم سبيل البقاء على الواجهة في ظل البيئة التنافسية المحملة بالتحديات، والاعتراف أن البشر يخطئون، لكن يجب تحمل مسؤولية التعلم من الأخطاء.

المبادرة والتفكير البناء هي الاستراتيجية الأفضل لإيجاد الحلول والبدائل، وأن تكون المبادرة مرافقة للأعمال من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات.

النزاهة والصدق وعدم الخضوع للفساد، وأن لا تؤثر العوامل الخارجية في التزامات تجاه الشركة.

II. 3.3 - القدرات الهيكلية للمؤسسة:

تستخدم مؤسسة "جازي" حسب المعلومات المتوفرة لدينا 4000 موظف ؛ بينما تمثل علاقة الشراكة لديها جزءا من الشفافية وعقد الثقة المتبادلة بينها بصفقتها متعامل الهاتف النقال وبين شركائها بصفتهم الموزعين، حيث تعتمد في إيصال خدماتها إلى الزبائن على شبكة توزيع غير مباشرة منتشرة عبر كامل التراب الوطني، ومتكونة من 08 موزعين هم: Moon Mobil, Mobi One, Nomadic Phone Algerie, Nova Phone, Ring, NMPI, Direct, Proserve، وأكثر من 6000 نقطة بيع من أجل تجسيد التقارب مع الزبائن، و 88 مركز يهدف لضمان حسن الاستقبال وتقديم الإرشادات وبيع المنتجات.

II. 4.3 - انجازات الشركة:

من خلال تركيزها على سياسة توزيع فعالة، استطاعت المؤسسة الوصول إلى تغطية 48 ولاية في أوت 2003 وفي فترة قصيرة، وذلك بالاعتماد على شبكة تغطية عالية الجودة وعلى النوعية، حيث وصلت في سبتمبر من نفس السنة الى مليون مشترك، وفي جويلية 2004 أصبح لديها 02 مليون مشترك قبل أن تصل مع نهاية السنة الى 03 مليون مشترك. وحسب تصريح المدير التنفيذي للشركة ، فان وصول أوبتيوم تيليكوم الجزائر إلى مراتب الريادة في مجال الهاتف النقال بالجزائر والاحتفاظ بهذه المكانة لم يكن بمحض الصدفة، بل نتيجة تركيبة محكمة من العناصر الموضوعية، أولا بفضل الروح المهنية التي يتحلّى بها موظفوها، ومسيرتها وشركائها؛ ثم انتمائها إلى واحد من أكبر المجموعات الدولية GTH/VimpelCom الشيء الذي أعطاها أفضلية واضحة عن طريق إنشاء روابط لتبادل المعارف و المهارات في كل المجالات، وكذا بفضل استراتيجية ناجحة مبنية على ثلاث أسس هي تحقيق:

أفضل شبكة تغطية، وأفضل العروض والخدمات وأخيرا نظام تسيير يركز على تشجيع الكفاءة. وبناء على ذلك حسب ذات المدير، كانت شركة جازي المتعامل الذي تمكن من ديمقراطية سوق الهاتف النقال في 2002 بفضل إدخال بطاقة الدفع المسبق التي أعطت المزيد من الحرية

والمزيد من التواصل للمواطن الجزائري، كما عمدت على إرضاء حاجات زبائنها و مقاسمتهم حياتهم اليومية وطموحاتهم من خلال علامتها التجارية جازي و جازي Go. من جانب آخر قامت أوبتيوموم تيليكوم الجزائر منذ إنشائها ببذل جهود معتبرة في مجال التنمية، حيث اقترحت 50 ألف فرصة تكوين سواء على المستوى العملي أو على المستوى التربوي، محليا ودوليا؛ من خلال ورشات عمل، أو مؤتمرات وغيرها، حيث تعدّ برامج التكوين عند أوبتيوموم تيليكوم الجزائر برامج كاملة تعمل على تحسين القدرات المكتسبة، وتوطيد محاور التنمية وتمكين الجميع من المساهمة بجدية في التوجّهات الاستراتيجية للشركة، بحيث تمكن برامجها من الحصول على شهادة وعلى تكوين تقني متعدد وعلى برنامج مهيكّل لتبادل المعارف.

II. 4- مؤسسة وطنية تيليكوم الجزائر "أوريدو"¹

II. 1.4 - شركة الاتصالات المتعددة الجنسيات أوريدو:

تعتبر أوريدو شركة عالمية رائدة في توفير الاتصالات المتنقلة والثابتة وخدمات الإنترنت ذات النطاق العريض ومشاريع تكنولوجيا المعلومات المصممة لتلبية احتياجات الأفراد والشركات في جميع أنحاء أسواق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا؛ وهي شركة موجهة من خلال رؤيتها حسب ما يراه القائمون عليها لإثراء حياة زبائنها، ودعم التنمية البشرية من خلال الاتصالات لمساعدة الناس على تحقيق أهدافهم.

تتواجد أوريدو في أسواق مختلفة؛ حيث حققت عام 2012 على سبيل المثال إيرادات بلغت حوالي 9.3 مليارات دولار وقاعدة عملاء عالمية تضم أكثر من 93 مليون مشترك؛ بفضل فروعها المتعددة.

تتكون أوريدو من مجموعة من الشركات متواجدة في كل من الكويت وعمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين وجزر المالديف واندونيسيا؛ وممثلة في:

- آسيا موبايل القابضة المحدودة : وهي شركة استثمارية للاتصالات الجواله تأسست في العام 2007 لاستقطاب الفرص الاستثمارية الجديدة لاتصالات الهاتف الجوال في منطقة

¹ - بالإضافة الى المعلومات المستقاة من المؤسسة تم الاعتماد في صياغة هذه الفقرة على المواقع التالية بتصرف:

- آسيا المظلة على المحيط الهادي؛ تمتلك منها أوريدو حصة نسبتها 25%، في حين تعود نسبة 75% المتبقية في ملكية الشركة إلى سنغابور تكنولوجيز تيليميديا.
- **آسياسل:** وهي شركة لخدمات الاتصالات الجواله عالية الجودة متواجده في العراق تأسست عام 2007.
- **إندوسات:** وهي شركة تزويد خدمات للاتصالات الدولية في إندونيسيا بدأت عملياتها التجارية سنة 1969.
- **نافلينك:** وهي أحد مزودي تكنولوجيا اتصالات المعلومات، وشبكات ربط مؤسسات الأعمال وخدمات السحب الافتراضية لمشغلي الاتصالات، والأعمال التجارية المتوسطة والكبيرة الحجم في ما يزيد عن 17 دولة في مختلف أنحاء أوروبا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ تأسست سنة 1996 في لبنان وكانت أولى الشركات الرائدة في خدمة بروتوكول الانترنت (IP) في منطقة الشرق الأوسط.
- **أوريدو عمان:** وهي الشركة العُمانية القطرية للاتصالات تم تأسيسها في سلطنة عُمان في ديسمبر 2004؛ وباشرت خدماتها في مارس 2005 كمشغل منافس للهاتف النقال في السلطنة تحت اسم "النورس".
- **أوريدو ميانمار:** وهي أحدث شركة تنضم للمجموعة، ففي يونيو 2013، تم اختيار أوريدو كواحدة من بين شركتين تم قبول طلبهما للحصول على رخصة مشغل اتصالات في جمهورية اتحاد ميانمار.
- **أوريدو قطر:** والمعروفة سابقاً باسم "إتصالات قطر" وهي أكبر مشغل للاتصالات في دولة قطر والمشغل الرائد لـ أوريدو المتعددة الجنسيات أنشأت سنة 1987.
- **أوريدو تونس:** وانطلقت في العام 2002 لتعزز مكانتها كأول شركة اتصالات قطاع خاص في تونس.
- **أوريدو الكويت:** تأسست في ديسمبر من عام 1999، وتوفر خدمات الاتصالات الجواله والبرودباند للإنترنت، والخدمات المُدارة للشركات المصممة لتلبية احتياجات العملاء من الأفراد والشركات.

- **أوريدو المالديف:** دشنت عملياتها في العام 2005 وتقوم بتقديم خدمات الاتصالات والبيانات الجواله عبر كافة أنحاء جزر المالديف، إضافة إلى كافة الجزر المأهولة بالسكان في المنطقة.
- **الوطنية فلسطين:** وهي ثاني مشغل يحصل على رخصة تقديم خدمات الاتصالات الجواله في فلسطين بدأت الخدمة في الضفة الغربية في شهر نوفمبر من العام 2009.
- **واي-ترايب باكستان:** شركة تابعة لاوريدو والمزود الأول لخدمة الإنترنت عريض النطاق (برودباند) في باكستان انطلقت واي-ترايب في شهر أبريل 2007.
- **واي-ترايب الفلبين:** وانطلقت في شهر فيفري 2010، وتعد واحدة من أسرع الشركات نمواً في الفلبين بشأن خدمات إنترنت برودباند الجيل الرابع.

II. 2.4 - أوريدو الجزائر:

في الجزائر بدأت الوطنية تيليكوم، المالكة للعلامة التجارية أوريدو وجودها في 23 ديسمبر 2003 تاريخ حصولها على ثالث رخصة استغلال لسوق الهاتف النقال؛ ومع حلول تاريخ 24 أوت 2004 باشرت المؤسسة نشاطها التجاري لتكون بانطلاقها ثالث شركة اتصالات جواله بالجزائر؛ محتلة بعد ذلك المرتبة الثانية في سوق الاتصالات الجواله في شمال أفريقيا نتيجة تحقيقها معدلات نمو قوية.

II. 3.4 - قدرات وطنية تيليكوم الجزائر:

تستخدم الشركة في الجزائر أكثر من 2500 موظف عبر مختلف هيكلها وتقدم لزيائنها حسب مسيريتها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE)؛ ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع الأرجاء، أنشأت أوريدو الجزائر شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدور هؤلاء الحصول على خدمات ومنتجات الشركة في أكثر من 400 مقراً منتشرة في مدن وقرى الجزائر بأسرها. تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بالشركة أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50000 منفذاً شريكاً و2000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 5 وكلاء توزيع محليين وإقليميين.

II. 4.4 - رؤية و قيم و انجازات الشركة:

تواصل أوريدو الجزائر دائما حسب مسؤوليها؛ جهودها لتعزيز وتطوير تواصلها مع المجتمع الجزائري، من خلال المشروعات الخيرية والإنسانية التي تنفذها، وحرصها على دعم وتشجيع الثقافة المحلية .

ان المؤسسة بثقافتها ورؤيتها وقيمها لا ترى نفسها مجرد شركة اتصالات، بل كيان هدفه الرئيسي خدمة المجتمع، ولديه مسؤولية تجاه عملائه بغية المساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها؛ وهذا بإثراء حياة المجتمع، فهي تسعى لـ :

- تمكين الشباب ومساعدتهم على تحقيق النمو واستغلال إمكاناتهم لتحقيق طموحاتهم.
- تمكين المجتمعات التي تفتقر إلى الخدمات، وتوفير لهم إمكانية الوصول إلى الخدمات والمعلومات.
- مناصرة المرأة والحرص على مساعدتها على النهوض بالمجتمع.
- السعي في مختلف قطاعات أعمالها لأن تكون عاملاً محفزاً لأصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة، والتي تمثل الدعم الأساسي للاقتصاد في الأسواق التي تخدمها.
- ولأن إثراء حياة الأفراد ركن أساسي من رؤية الشركة، فان هذه الأخيرة تحرص على أن تكون تجربة عملائها فريدة بكل المقاييس، وهو ما ترى أنه جوهر خدمتها وأن تميزها ليس في إنجازاتها فحسب، بل في كيفية تحقيق هذه الانجازات.

ترى المؤسسة أن انجازاتها الكبرى تكمن في ما تبذل من وسعها في التواصل مع زبائنها وفهم أولوياتهم، رغم تباين أولوياتهم، حيث تواصل سعيها لمساعدة الفرد والأسرة والمجتمع على تحقيق التطور المطلوب.

يتمثل وعد الشركة في مواصلة السعي لتوطيد علاقاتها بالزبائن بأسلوب أساسه الاهتمام والتواصل والتحدي؛ كما تحرص دوماً على تقديم الدعم لهم بصورة مسؤولة تستند إلى احترام الآراء وتسعى للتواصل معهم ، وترفع تحدي التطور كهدف وبالتالي هي تسعى دوماً للتميز وإحداث الفرق.

II. 5.4 - استراتيجية المؤسسة:

تستند استراتيجية المؤسسة الى ثلاث ركائز أساسية هي:

- تقديم تجارب فريدة لزبائنها من أجل تعزيز مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات.

- تقوية ركائز مجموعتها والرفع من طاقتها الإنتاجية، وتطوير الكوادر البشرية لديها لتعزيز من قدراتها على تحقيق العوائد والأرباح.
- مواصلة السعي للاستثمار في قطاعات الأعمال الجديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو.

III. وضعية سوق الاتصالات الجزائرية في ظل الانجازات التنافسية لمؤسسات العينة:¹

فيما يلي نستعرض أهم النتائج التي حققتها المؤسسات الأربع في عملية التنافس والاستحواذ على الحصص السوقية، وخدمة الزبون حيث تنعكس هذه النتائج في تطورات المبيعات وأرقام الأعمال على مدى فترات نشاطها في القطاع الذي تخدمه.

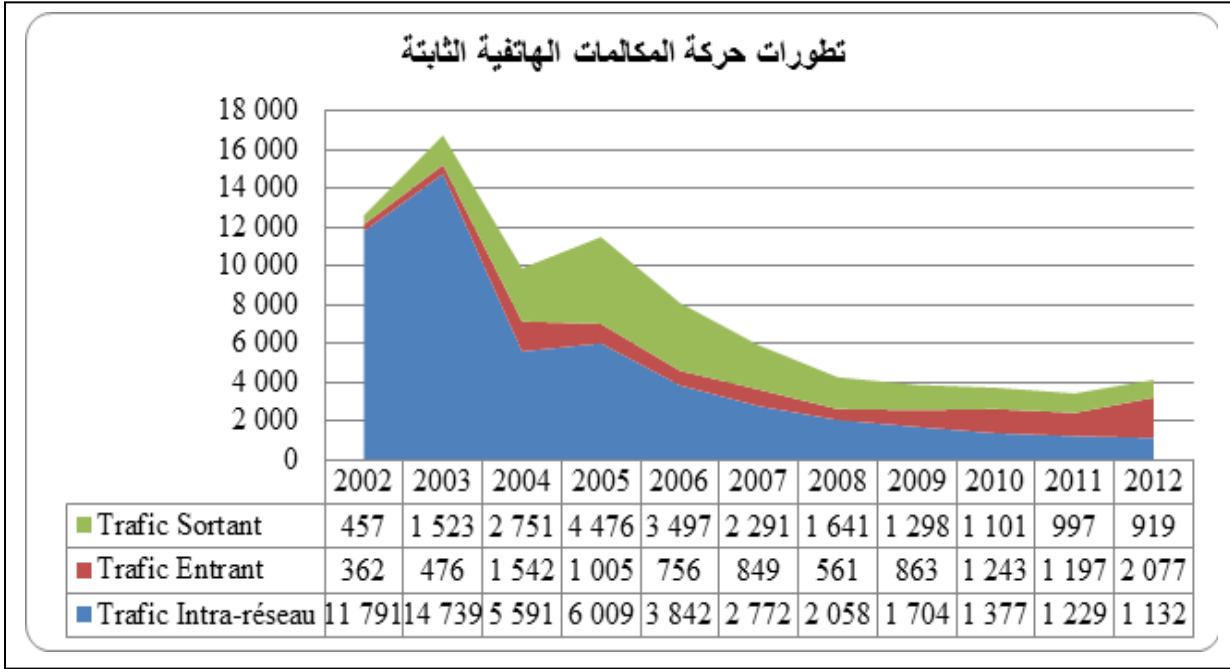
III. 1- سوق الهاتف الثابت و الانترنت:

تشهد سوق الهاتف الثابت في الجزائر شكلا من أشكال المنافسة الاحتكارية التامة حيث لا ينشط فيها الا متعامل واحد هو مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بسبب حماية الدولة لقطاعها؛ لكن الظاهر أن هذه الوضعية الاحتكارية لن تدوم طويلا، فلقد صرحت وزيرة البريد وتكنولوجيا المعلومات السيدة دردوري يوم 09 سبتمبر 2014 في مؤتمر صحفي نشطته بمعية السيد عزواو مهمل الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر على هامش اللقاء الوطني للمدراء التجاريين ومدراء الانتاج لنفس الشركة بفندق الأوراسي أنه "في الوقت الراهن، لا يوجد في الجزائر الا متعامل واحدة للهاتف الثابت، وهو اتصالات الجزائر، الا أننا ومن أجل خلق ظروف تنافسية حقيقية، سنعمل على فتح المجال أمام متعامل آخر أو أكثر لتجسيد ذلك".²

ولكن وحتى تجسيد هذه الارادة السياسية فان اللاعب الوحيد سيبقى اتصالات الجزائر بما حققته من نشاط؛ وبالتالي فان معطيات التنافسية للمؤسسة في السوق، هي نفسها المعطيات الوحيدة لقطاع الهاتف الثابت، وأهمها حسب آخر المستجدات ما يلي:

¹ - لقد تم اعادة هذه الفقرة بناء على معلومات من تقارير رسمية، و متنوعة مثل تقارير سلطة الضبط ومعطيات مختلفة للقاءات التي قمنا بها في مؤسسات العينة ، وأيضا من تقارير واحصاءات الهيئات الدولية كالمنتدى الاقتصادي العالمي و الاتحاد الدولي للاتصالات من مواقعها الالكترونية المذكورة سابقا.

² - وكالات الأخبار الالكترونية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات مثل:

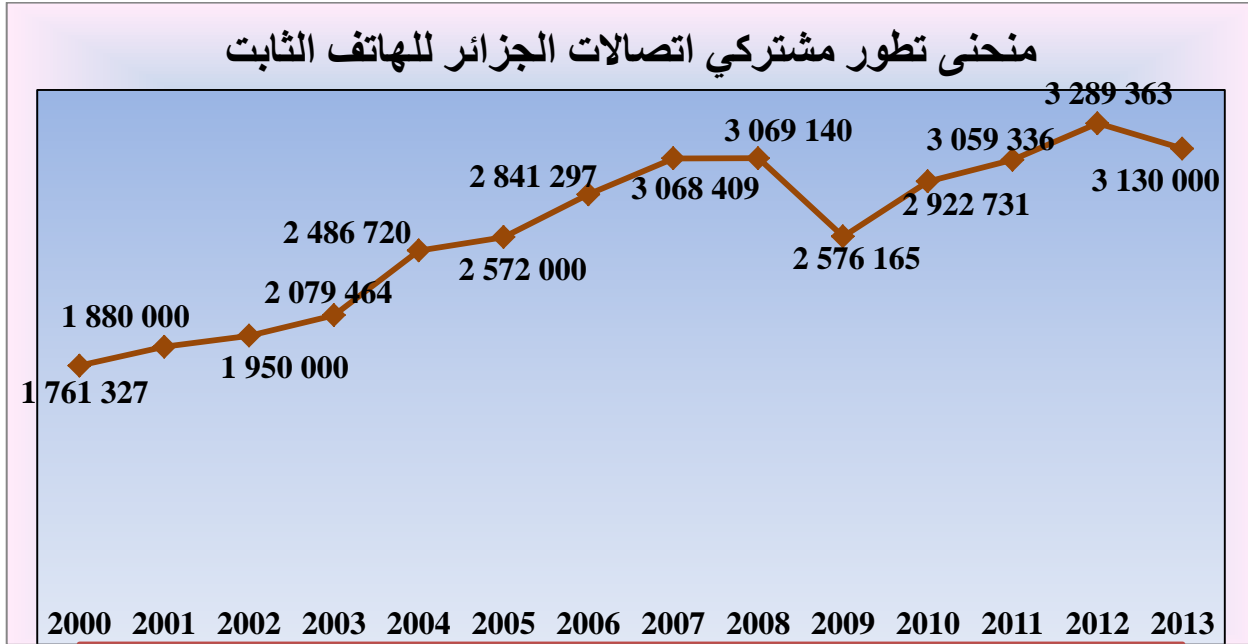


**الشكل 65 : تطورات الهاتف الثابت
المصدر: سلطة الضبط**

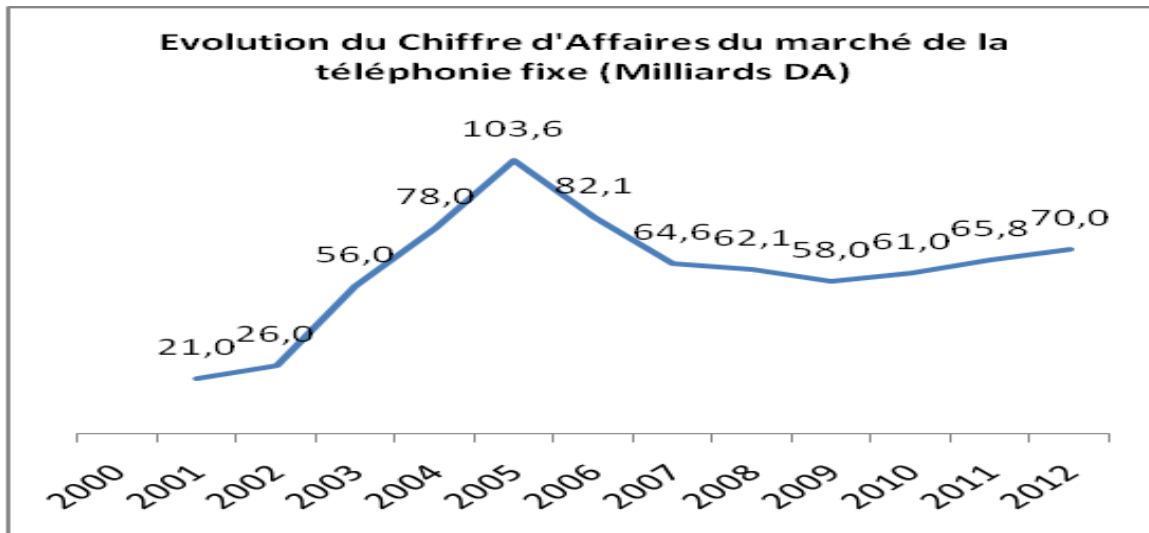
النسبة المئوية لمشاركي اتصالات الجزائر لخدمة الأنترنت الثابت ذو التدفق العريض	عدد مشاركي اتصالات الجزائر لخدمة الأنترنت الثابت ذو التدفق العريض	نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت لكل 100 نسمة	عدد مشاركي اتصالات الجزائر للهاتف الأرضي	السنوات
/	/	5,55	1 761 327	2000
0	0	5,85	1 880 000	2001
0	0	5,99	1 950 000	2002
0,05	18 000	6,3	2 079 464	2003
0,11	36 000	7,43	2 486 720	2004
0,4	135 000	7,57	2 572 000	2005
0,49	170 000	8,23	2 841 297	2006
0,82	287 039	8,74	3 068 409	2007
1,36	485 000	8,59	3 069 140	2008
2,25	818 000	7,08	2 576 165	2009
2,43	900 000	7,89	2 922 731	2010
2,6	980 752	8,1	3 059 336	2011

3	1 154 748	8,55	3 289 363	2012
3,26	1 280 000	7,98	3 130 000	2013

الجدول 38: ملخص الاشتراكات للإنترنت و الهاتف الثابت
المصدر: سلطة الضبط بناء على معطيات الجزائرية للاتصالات

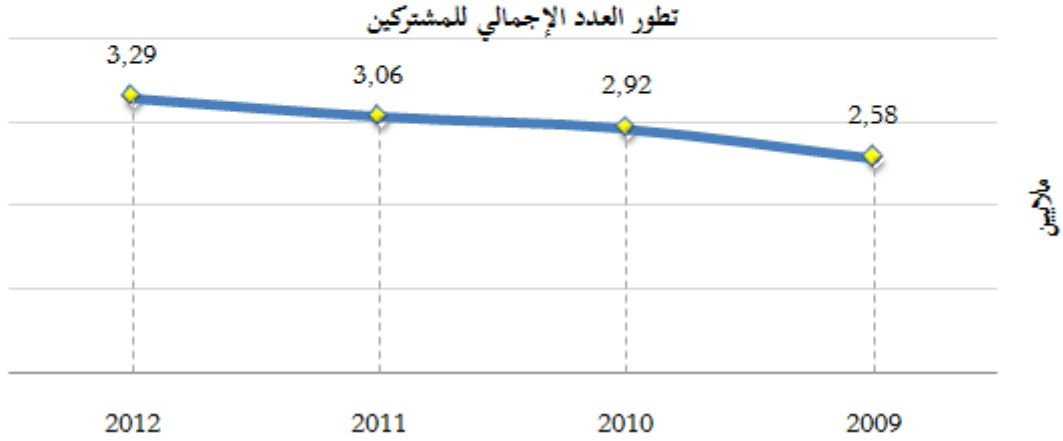


الشكل 66 : نسبة تطور المشتركين للسنوات الأخيرة
نفس المصدر.



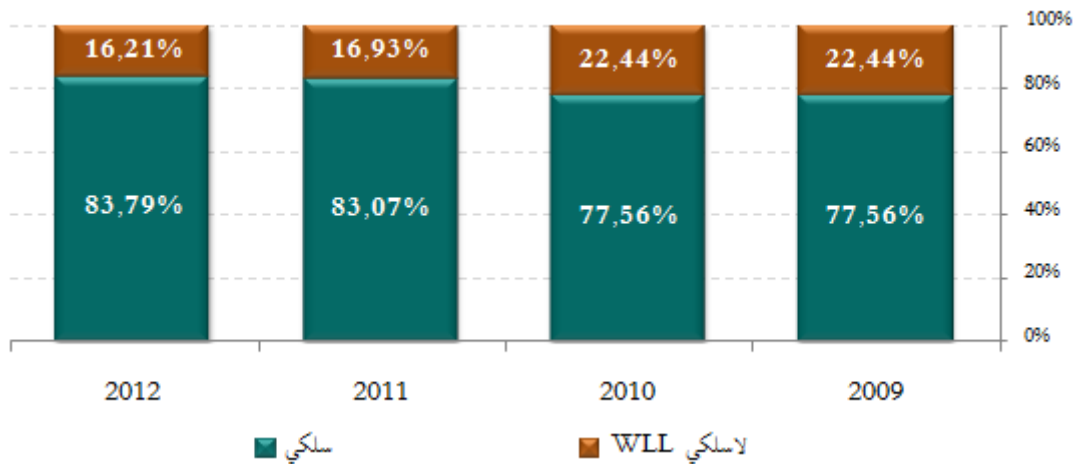
الشكل 67 : تطور رقم أعمال سوق الهاتف الثابت
نفس المصدر.

2012	2011	2010	2009	
3 289 363	3 059 336	2 922 731	2 576 165	العدد الإجمالي للمشاركين
	%7,52+	%4,67+	%13,45+	نسبة التطور



الشكل 68 : تطور عدد المشاركين حسب نوع التكنولوجيا، من نفس المصدر.

2012	2011	2010	2009	
2 756 130	2 541 272	2 266 846	1 998 052	سلكي
	%8,45	%12,11	%13,45	التطور
533 233	518 064	655 885	578 113	لاسلكي (WLL)
	%2,93	%21,01-	%13,45	التطور
3 289 363	3 059 336	2 922 731	2 576 165	العدد الإجمالي للمشاركين



الشكل 69 : تطور توزيع المشاركين حسب نوع التكنولوجيا

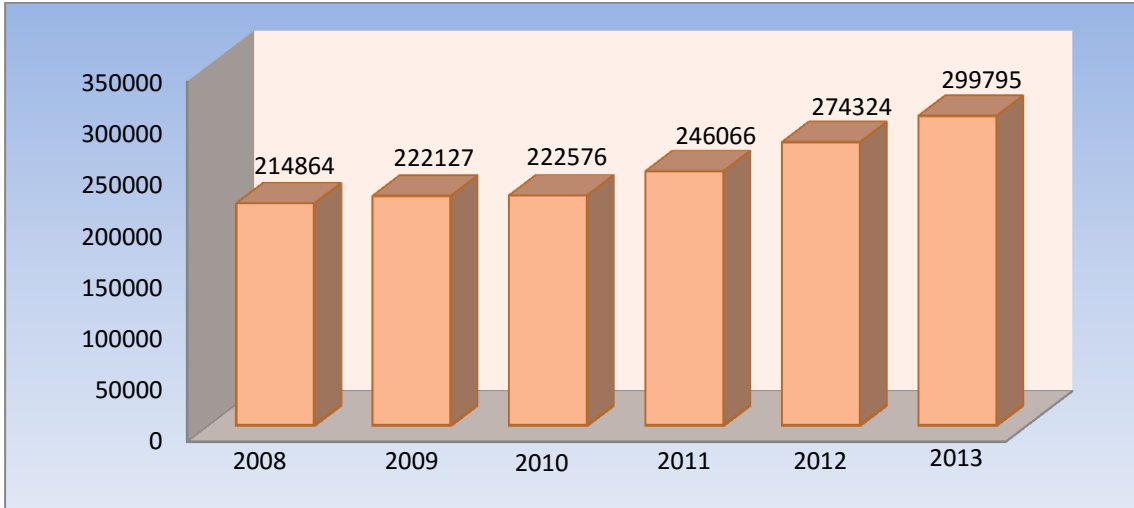
من نفس المصدر.

من خلال الجداول والبيانات أعلاه، يظهر لنا أنه وعلى الرغم من تواجد مؤسسة اتصالات الجزائر كمتعامل وحيد في السوق، إلا أن معدلات الاشتراك التي تعكس الحصة السوقية للاستهلاك لم تشهد في 13 سنة الا زيادة قدرها 1368673 مشترك أي بنسبة نمو تقارب 3.4% سنويا، وهي نسبة ضعيفة.

من جانب آخر فإن نسبة الزيادة هذه لا تعكس زيادة في حجم المكالمات الهاتفية الثابتة، بل بالعكس شهدت هذه الاخيرة تدهورا ملحوظا؛ و بالتالي يمكننا أن نفسر هذا التناقض بالاشتراك الخطي من أجل الحصول على خدمة الانترنت وليس لأهداف الاتصالات الهاتفية؛ وهو ما يعني تحول المستهلك الى الاتصالات اللاسلكية التي حلت محل الاتصالات الأرضية التقليدية.

III. 2- سوق الهاتف النقال:

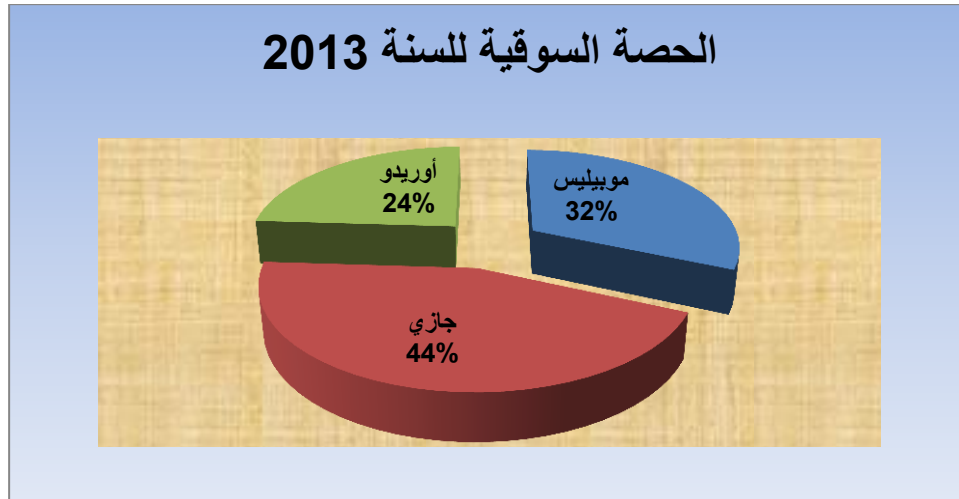
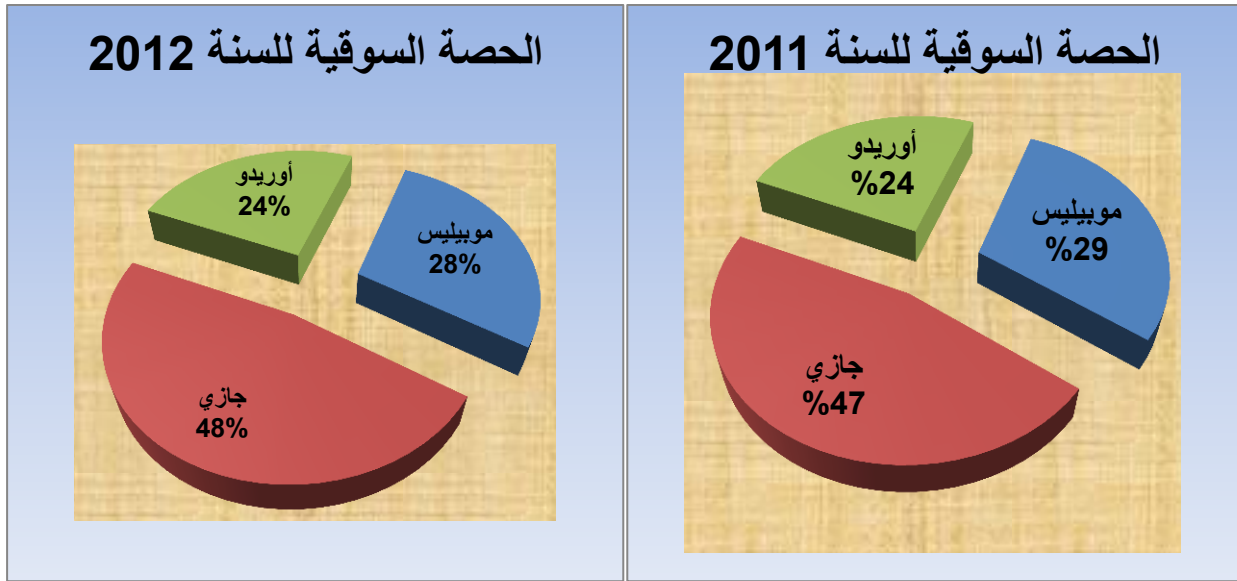
الشكل التالي يظهر لنا مستوى التطورات الحاصلة في رقم أعمال سوق خدمة الهاتف النقال الجزائرية حيث تطورت في الفترة ما بين 2008 و 2013 وهي الفترة التي توفرت لدينا فيها المعطيات، بما يقارب 84931 مليون دينار جزائري و هو نمو قدره 39,5 % لمجموع المتعاملين، ويجسد الملاحظة المسطرة أعلاه، أي، تحول المستهلك من اتصالات الهاتف الثابت الى اتصالات الهاتف النقال.



الشكل 70: تطورات رقم أعمال سوق الهاتف النقال للسنوات 2008-2013
المصدر ذاته.

الحصص السوقية للمتعاملين 2013/2011			
2013	2012	2011	
31,51%	28,31%	29,53%	موبيليس
44,47%	47,55%	46,59%	جازي
24,02%	24,14%	23,88%	أوريدو

الجدول 39: الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث لسنة 2013/2011؛ من نفس المصدر



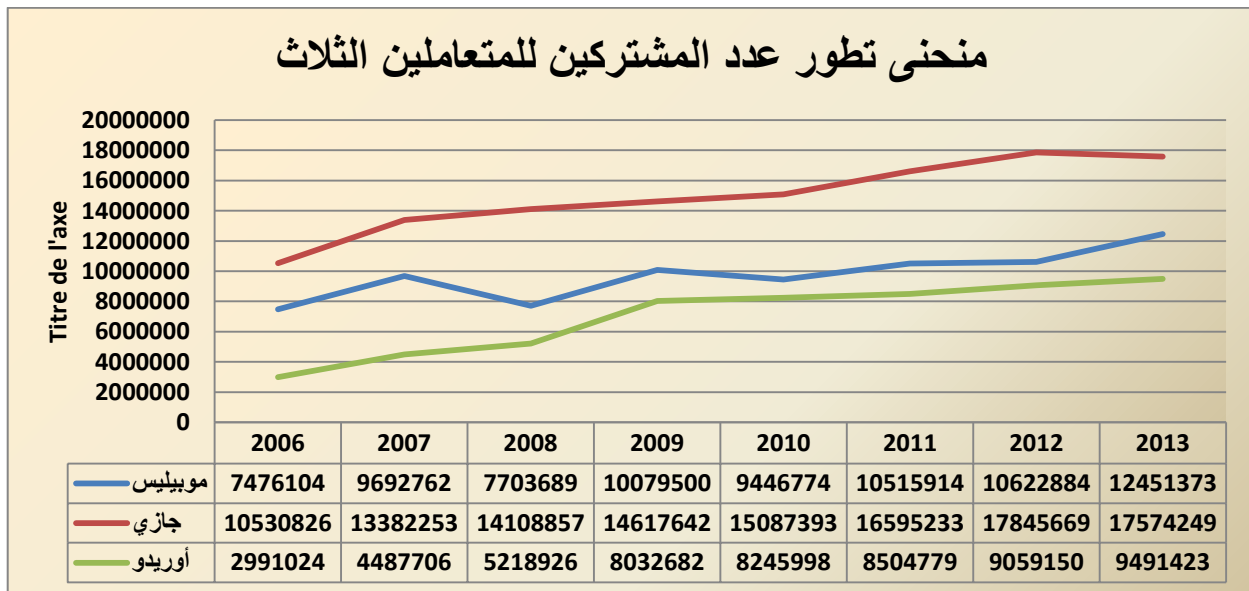
الشكال 71: التمثيلات البيانية للحصص السوقية للسنة 2013/2012/2011، من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول أعلاه

عدد المشتركين للسنوات الأخيرة				
2009	2008	2007	2006	
10079500	7703689	9692762	7476104	موبيليس
14617642	14108857	13382253	10530826	جازي
8032682	5218926	4487706	2991024	أوريدو
32729824	27031472	27562721	20997957	العدد الاجمالي

الجدول 40 : عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال للسنوات 2009/2006 من نفس

عدد المشتركين للسنوات الأخيرة				
2013	2012	2011	2010	
12451373	10622884	10515914	9446774	موبيليس
17574249	17845669	16595233	15087393	جازي
9491423	9059150	8504779	8245998	أوريدو
39517045	37527703	35615926	32780165	العدد الاجمالي

الجدول 41: عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال للسنوات 2013/2010 من نفس

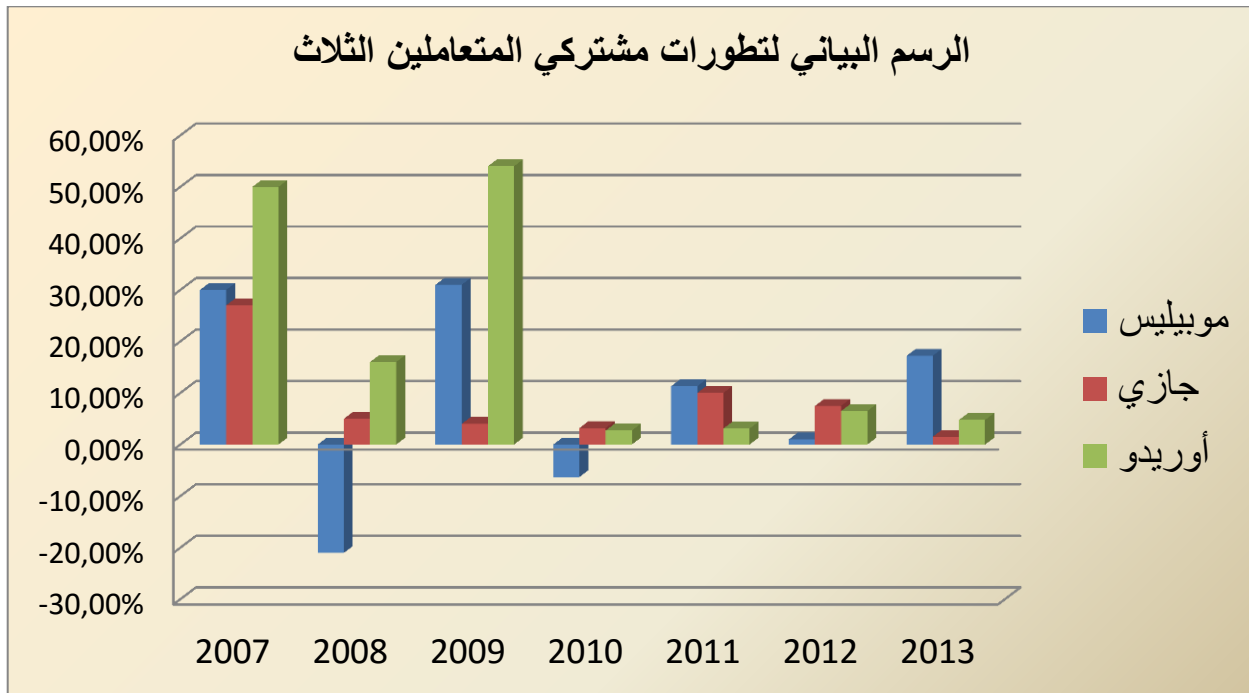


الشكل 72 : منحنيات تطور المشتركين لدى المتعاملين الثلاث، من اعداد الباحث اعتمادا على المعطيات أعلاه.

الظاهر من جداول عدد المشتركين للفترة 2006/2013 وكذا منحنى تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث، أن مؤسسة جازي هي من يتربع على عرش الصدارة في السوق من دون منازع، تليها موبيليس ثم أوريدو؛ ولعل هذا راجع لقدم تواجدها في السوق عن أوريدو، و لحدثة التقنيات والأدوات والخبرة العالمية مقارنة بموبيليس.

التطورات خلال السنوات الأخيرة لعدد المشتركين عند كل متعامل							
2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
17,21%	1%	11,30%	-6,30%	31%	-21%	30%	موبيليس
1,52%	7,50%	10%	3,20%	4%	5%	27%	جازي
4,77%	6,50%	3,10%	2,70%	54%	16%	50%	أوريدو
530%	5,40%	8,70%	0,20%	21%	-2%	31%	العدد الاجمالي

الجدول 42 : تطورات عدد المشتركين عند كل متعامل.

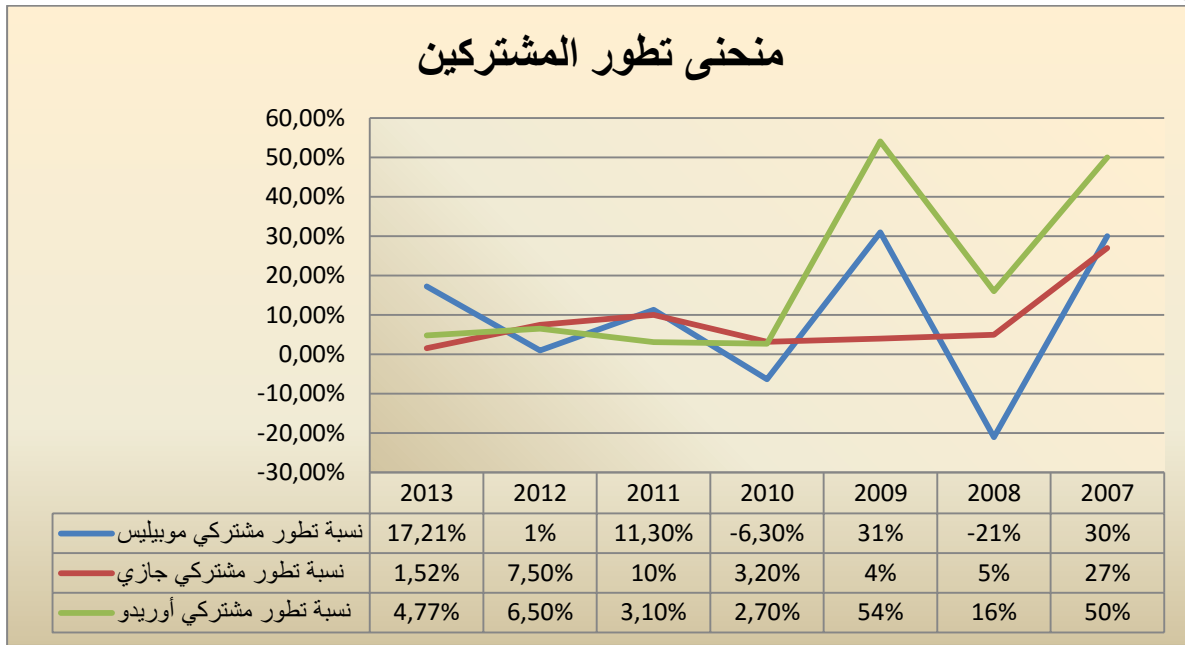


الشكل 73 : رسم بياني لتطور نسب مشتركي المتعاملين.

من اعداد البحث، بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

من خلال جدول ومنحنى تطورات المشتركين عند المتعاملين الثلاثة، يظهر جليا أن مؤسسة جازي حققت نوعا ما نموا ايجابيا متفاوت القدر ومستقر نسبيا خلال طول الفترة

2013/2007، بينما شهدت مؤسسة أوريدو نمواً عالياً للفترة 2009/2007 سرعان ما تقارب مع مستويات نمو جازي في الفترة 2013/2010، وهو ما يفسر برأينا، بنجاح استراتيجية اختراق السوق الجزائرية في بداية عهدها ثم استراتيجية اتباع الرائد بعد ذلك. بالنسبة لموبيليس؛ فالفترة 2013/2007 شهدت اضطرابات كبيرة في نمو عدد مشتركها وصلت لحد النسب السلبية، وهو ما يعني خسارتها لزيائنها لصالح منافسيها خصوصاً في سنة 2008 التي شهدت نسبة نمو كبيرة عند أوريدو وسنة 2010 بنسبة نمو متقاربة بين أوريدو و نجمة.



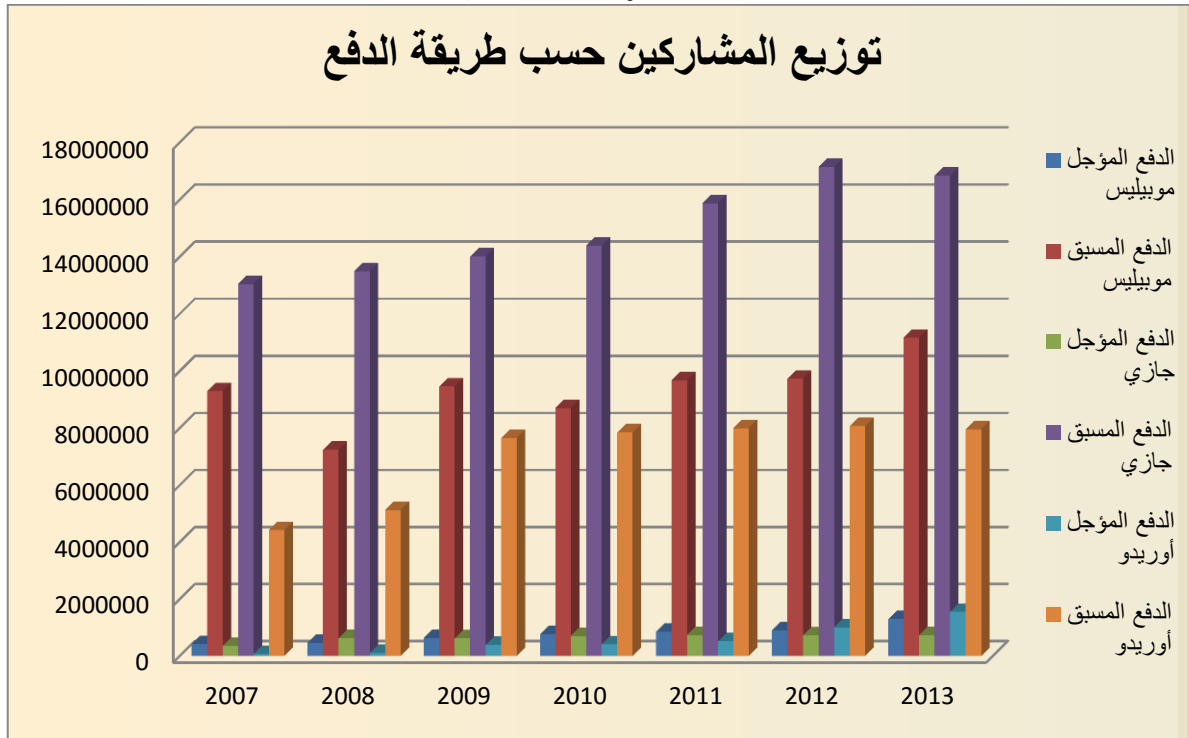
الشكل 74 : منحنى تطور نسب مشترك المتعاملين.

من اعداد البحث، بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

توزيع المشاركين حسب الدفع			
الدفع المسبق	الدفع المؤجل	المؤسسة	الفترة
11160903	1290470	موبيليس	السنة 2013
16841126	733123	جازي	
7939831	1551592	أوريدو	
9719583	903301	موبيليس	السنة 2012
17127709	717960	جازي	
8066944	992206	أوريدو	
9668087	847827	موبيليس	السنة 2011
15858967	736266	جازي	

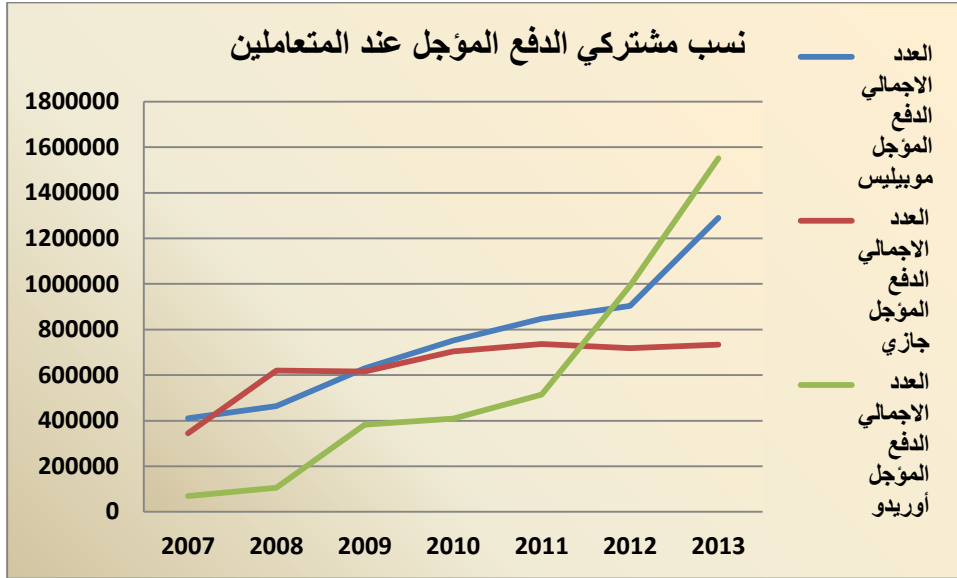
7989659	515120	أوريدو	السنة 2010
8694457	752317	موبيليس	
14383643	703750	جازي	
7837383	408615	أوريدو	السنة 2009
9450330	629170	موبيليس	
14001371	616271	جازي	
7649801	382881	أوريدو	السنة 2008
7239627	464062	موبيليس	
13484222	619635	جازي	
5113376	105550	أوريدو	السنة 2007
9281725	411037	موبيليس	
13037599	344654	جازي	
4418450	69256	أوريدو	

الجدول 43 : توزيع مشترك المتعاملين الثلاثة، حسب الدفع
المصدر: سلطة الضبط

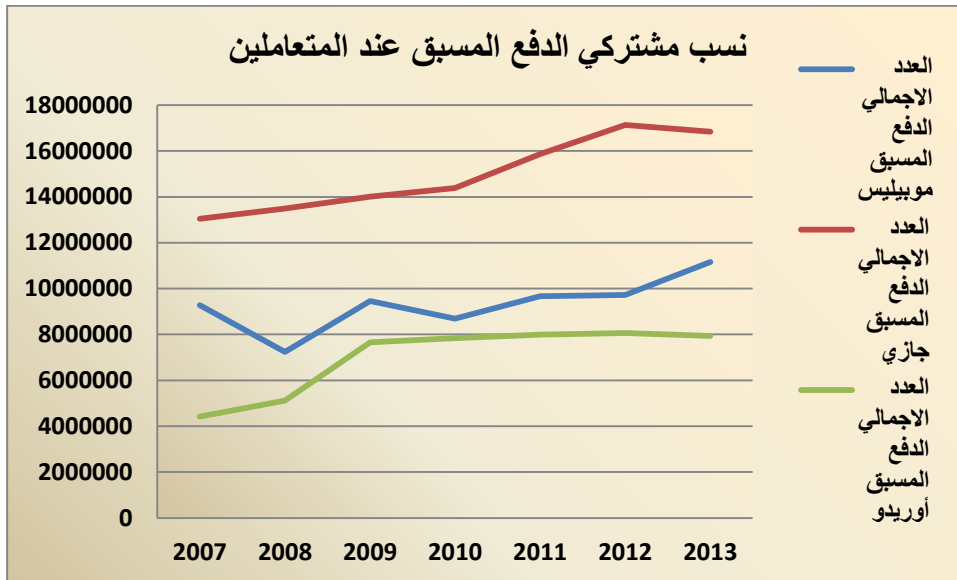


الشكل 75: تمثيل بياني لمشاركي المتعاملين الثلاثة، حسب الدفع
من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال معطيات الجدول والبيان فان مشتركري المتعاملين الثلاثة يتوزعون بين مشترك بالدفع المؤجل و مشترك بالدفع المسبق، وهنا نسجل ملاحظة مفادها أن الغالبية القصوى للمشاركين يفضلون الدفع المسبق منه عن الدفع المؤجل و هذا عند كل المتعاملين.



الشكل 76 : تمثيل بياني لمشاركري الدفع المؤجل للمتعاملين الثلاثة.
من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول أعلاه.



الشكل 77: تمثيل بياني لمشاركري الدفع المسبق للمتعاملين الثلاثة.
من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول أعلاه.

بالنسبة للترتيب التنافسي فان مؤسسة جازي تتصدر القائمة بوضوح في الدفع المسبق، بينما تسجل مؤسسة أوريدو تطور سريع لمشاركي الدفع المؤجل.

III. 3- تقنية الجيل الثالث للهاتف النقال:

الجيل الثالث المعروف اختصارا باللغة الفرنسية G3 هو ثالث جيل لتطور تقنيات ومعايير تكنولوجيا الهواتف النقالة؛ المبنية على معايير اتحاد المواصلات العالمية في اطار المواصلات الجواله العالمية IMT-2000، حيث تمكن تقنياته من تقديم باقة خدمات أوسع و أكثر تقدما، و يتميز بسعة شبكية عالية بفضل فعاليتها الطيفية؛ ومن مميزاته:

الاتصال المرئي؛ الانترنت عالي التدفق والسرعة؛ خدمة الرسائل المتعددة الوسائط MMS.¹ أطلقت الإشارة لإمكانية تسويق خدمة الجيل الثالث في الجزائر في 12 ديسمبر 2013، بعدما تلقى المتعاملين الثلاث رخصهم لبناء وتشغيل الشبكة في اليوم الثالث من نفس الشهر؛ حيث كان هذا التاريخ، تأريخا لانتهاء وعود الإدارة المعنية بفتح المجال تجددت على مدى عشر سنوات، وانتظر فيها المستهلك التجسيد على الميدان.

وحسب تقارير الجمعية العالمية لمشغلي اتصالات الهاتف النقال GSMa احتلت موبيليس مركز الريادة في خدمة الجيل الثالث لقدرتها تغطية مناطق عديدة في السنة الأولى من النشاط نذكر منها:

الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، ورقلة، تيبازة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، باتنة، الأغواط تلمسان، سطيف، تيزي وزو، البليدة، عين الدفلى، الجلفة، تبسة، الواد وتيارت.

بالإضافة الى نسبة التغطية، فان تقارير الجمعية ركزت على قدرة المؤسسة في اقناع الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال نوعية عروضها، وجودة شبكتها وسرعة تدفقها، وهو ما أكدته موبيليس بأن قاعدة مشتركها نمت بـ 18% مع نهاية جوان 2014.

ولقد صُنِّفت مؤسسة أوريدو رائد خدمة الجيل الثالث للربع الأول من 2014 بسبب تنوع عروضها المختلفة؛ حيث لا بد من الإشارة هنا أن الشركة كانت أول من أطلق خدمة 3G في السوق وفقا لدراسات مستقلة.

كما تأخرت مؤسسة جازي في إطلاق خدمة الجيل الثالث G3 بما يقرب ستة أشهر بالمقارنة مع منافسيها؛ ومع ذلك، فقد سجل المتعامل 60000 مشترك في مدة لم تتجاوز العشرة أيام من

¹ <http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/>

انطلاق الخدمة كما صرح أندري بركات، المدير المساعد المسؤول عن مبيعات المؤسسة، وهو ما يعكس قوة رائد في المجال.¹

وفيما يلي جدول لتطورات تغطية السوق بخدمة المتعاملين الثالث بخدمات الجيل الثالث لخمس سنوات منذ بداية النشاط حسب دفتر الشروط وخيارات المتعاملين:

السنة	اتصالات الجزائر للهاتف النقال	الولايات المغطاة %	الوطنية للاتصالات الجزائر	الولايات المغطاة %	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	الولايات المغطاة %
السنة 1	19	% 39,58	19	% 39,58	14	% 29,17
السنة 2	35	% 72,92	32	% 66,57	25	% 52,08
السنة 3	48	% 100	45	% 93,75	34	% 70,83
السنة 4			48	% 100	41	% 85,42
السنة 5					48	% 100
	ولاية		ولاية		ولاية	

الجدول 44 : تطورات تغطية السوق بخدمات الجيل الثالث للمتعاملين الثلاثة.

المصدر: سلطة الضبط

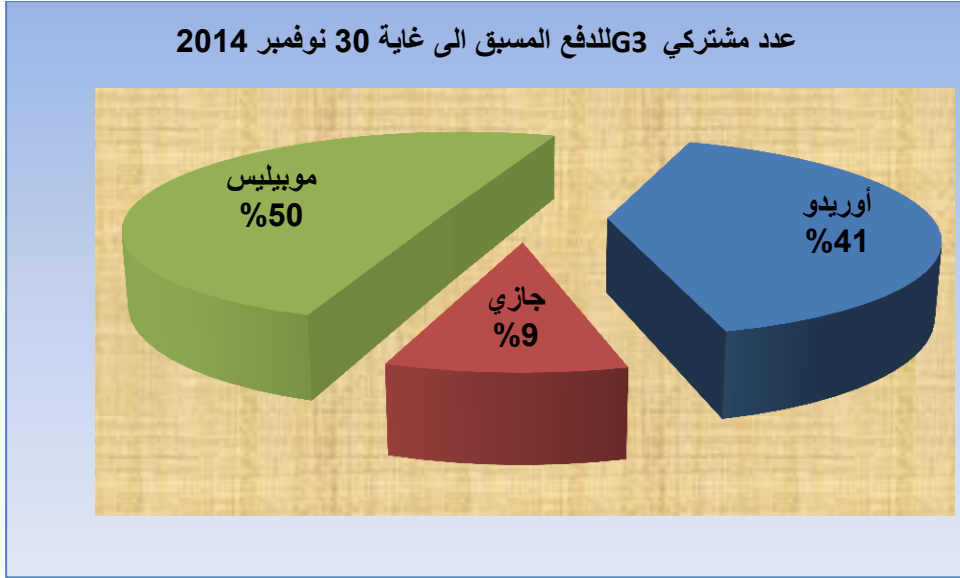
أما الجدول التالي فيعكس آخر المعلومات لمشاركي خدمات الجيل الثالث المسجلة حتى تاريخ 30 نوفمبر حسب تقرير وكالة الضبط دائما:

المتعاملون	عدد مشتركى G3 للدفع المسبق الى غاية
أوريدو	2915402
جازي	676188
موبيليس	3630376

الجدول 45 : عدد مشتركى الجيل الثالث.

المصدر: سلطة الضبط

¹ - "السنة 1 من الجيل الثالث؛ حصيلة و آفاق"؛ تقرير لأمين سايح من مجلة أخبار تكنولوجيا المعلومات الالكترونية .
<http://www.nticweb.com/dossiers/7969-l-an-1-de-la-3g-le-bilan-et-les-perspectives.html>



الشكل 78 : تمثيل بياني لمستخدمى الجيل الثالث للدفع المسبق
من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط

المبحث الثالث:

الاستبيان

I. آلية ومنهجية عمل الدراسة الميدانية:

لقد سبق وأن أشرنا أنه؛ تماشياً مع طبيعة الموضوع، ومن أجل الوقوف على حقيقة الأفكار النظرية فيه واسقاطها على واقع المؤسسة، فإننا قد قمنا بزيارات ميدانية لمؤسسات العينة، وكان ذلك على فترات متفاوتة، وزعنا فيها استبيان صغناه باللغة الفرنسية استجابة لما لمسنا من سهولة للتعامل بها كلغة في أوساط العينة.

يضم الاستبيان ما يقارب 95 في 9 مجموعات أساسية هي:

1- Fiche signalétique de l'entreprise: و تضم أسئلة للتعريف بالمؤسسة.

2- Equipement en TIC : وتتضمن احصاء أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.

3 - Fonctionnalité : وتهدف لتوضيح وظيفة وفعالية هذه الأدوات.

4 - TIC et Organisation de travail : و توضح علاقة وأثر هذه الأدوات على تنظيم العمل.

5 - TIC et compétence requises : وتهدف لتحديد القدرات اللازم توفرها لعمل هذه الأدوات.

6 - Le Management du projet TIC : وتبحث في طبيعة وإدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات.

7 - TIC et compétitivité : من أجل تحديد علاقة تكنولوجيا المعلومات بالتنافسية المؤسسة.

8 - Le profil du manager : و تضم المعلومات المتعلقة بالمديرين.

9 - Commentaires : وهي تعليقات إضافية.

من خلال هذا الاستبيان، وبعد جمع المعطيات وفرزها، قمنا بمعالجة الأجوبة بالأدوات اللازمة للتحليل الإحصائي الكمي باستخدام طريقة العرض الثابت (présentation statique)، والتحليل بالفصل (Analyse dichotomique)، وسلم القياس (Likert)، حسب طبيعة كل سؤال؛ بالإضافة إلى التمثيل البياني؛ وكان هذا كمرحلة أولية للتحليل.

في المرحلة الثانية؛ تم التركيز على المعطيات الأساسية واخضاعها للتحليل وفق طريقة مؤشرات بلسون (Méthode de Belson)، لترتيب المتغيرات حسب درجة الأهمية من أجل تحليلها والتعليق عليها ومحاولة فهم العلاقة وإبراز الآثار المسجلة على تنافسية المؤسسات المختارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة مستقبلاً من التجارب والتقنيات العملية والاستراتيجية في دعم هذه التنافسية.

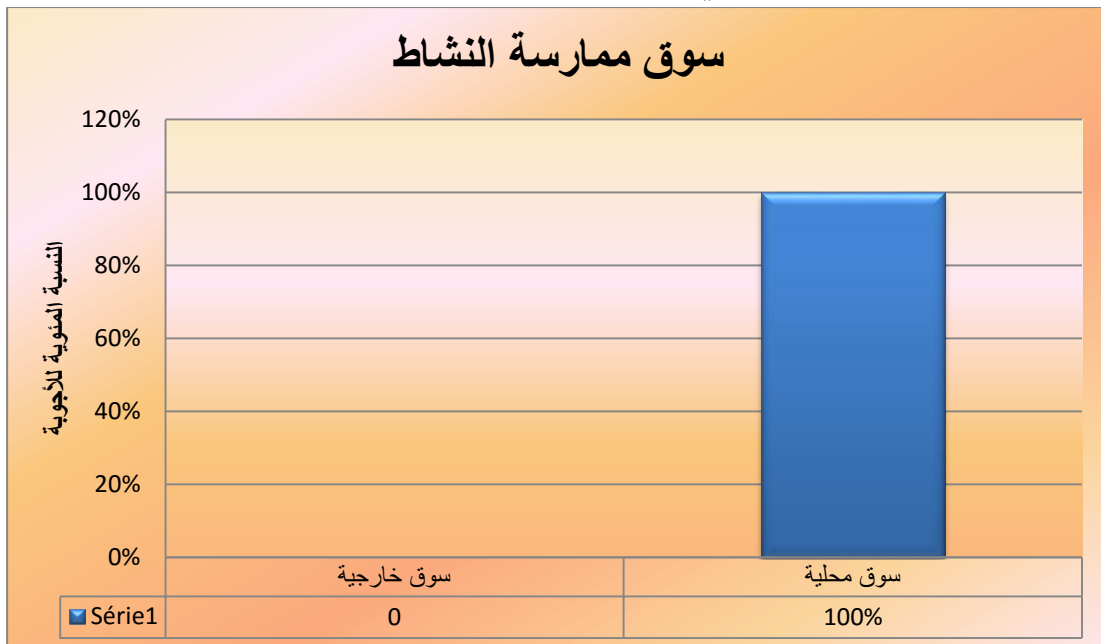
II. تحليل الاستبيان*

II. 1- البطاقة التعريفية للمؤسسة:

ج 6	ج 5	ج 4	ج 3	ج 2	ج 1
عدد المستخدمين	سوق النشاط	قطاع النشاط	تاريخ النشأة	الشكل القانوني	اسم الشركة
أكثر من 500 عامل	محلية	الاتصالات السلكية	أفريل 2000	شركة عمومية ذات أسهم	اتصالات الجزائر
أكثر من 500 عامل	محلية	الاتصالات اللاسلكية	أوت 2003	شركة عمومية ذات أسهم	الجزائرية تيليكوم - موبيليس-
أكثر من 500 عامل	محلية	الاتصالات اللاسلكية	ديسمبر 2003	شركة خاصة ذات أسهم	وطنية تيليكوم الجزائر - أوريدو-
أكثر من 500 عامل	محلية	الاتصالات اللاسلكية	جويلية 2001	شركة خاصة ذات أسهم	أوبتيموم تيليكوم الجزائر - جازي-

الجدول 46: البطاقة التعريفية للمؤسسة

ج - 5 (الشكل 79: رسم بياني لسوق ممارس النشاط:

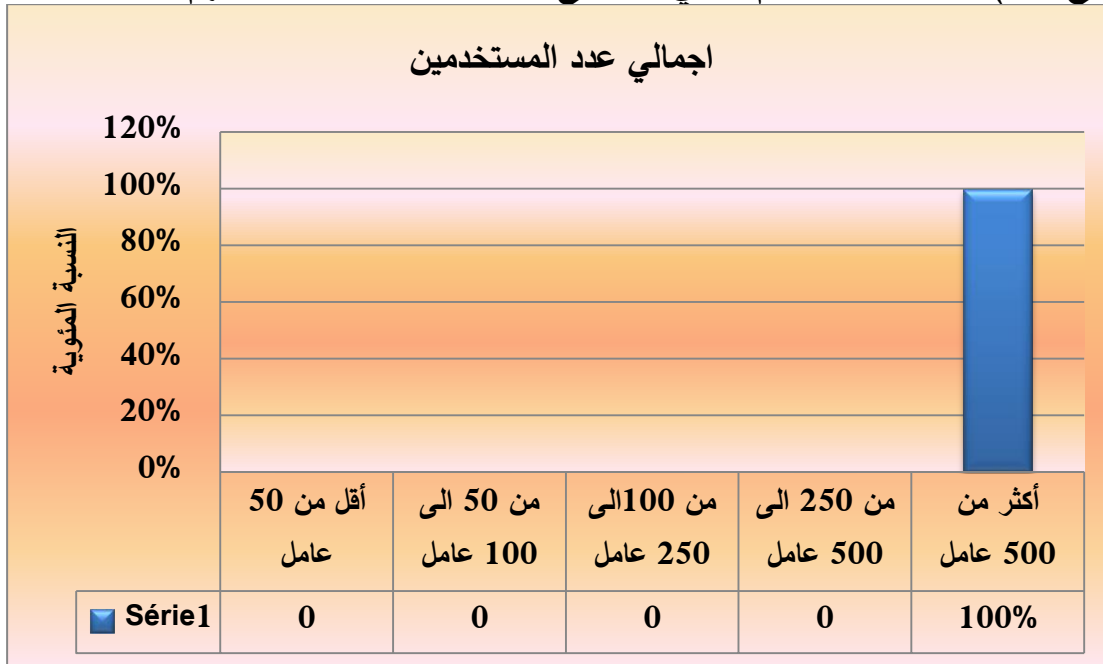


كل الإجابات المحصلة أي ما يعادل 100% من الاجابات الموجودة في 90 استجواب مسترجع من 120 استجواب موزع تقيد بأن المؤسسة تنشط في السوق المحلية أي الوطنية

* - الجداول و الأشكال في هذه الفقرة من اعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان

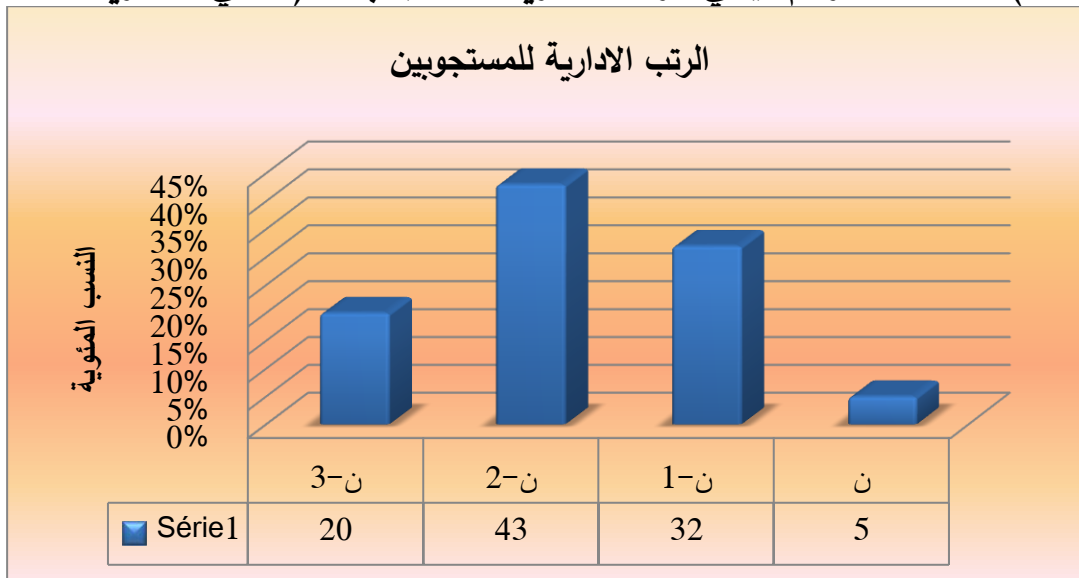
وبالتالي فان المؤسسات المستجوبة تتنافس على الساحة المحلية، ولا تتنافس في الأسواق الخارجية.

ج - 6) الشكل 80: رسم بياني لمجموع الموظفين الذين تستخدمهم المؤسسة:



من خلال أجوبة العينة المسترجعة التسعين فان عدد العمال المستخدمين في المؤسسات المستجوبة يتجاوز الـ 500 عامل بنسبة 100% وهو ما يدل على الحجم الضخم للهياكل التنظيمية لمؤسسات العينة التي تتطلب العناية الخاصة لإدارتها، كما يعكس ذلك قدرة الانتشار في كامل أقطار السوق.

ج - 7) الشكل 81: رسم بياني للترتبة الادارية للمستجوبين (ن هي المديرية العامة):

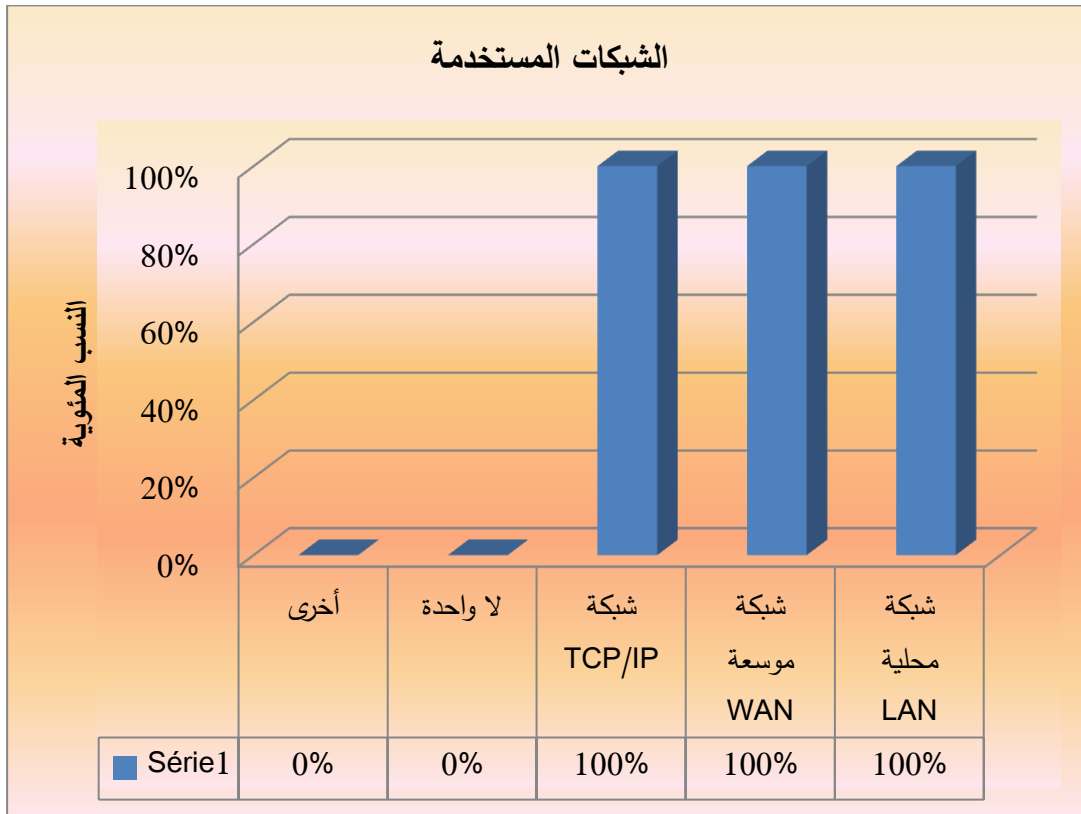


من خلال الأجوبة وبالقيم التقريبية فان نسبة 4,4% من الإجابات أصحابها ذوي رتب ادارية عليا ذات المستوى الاستراتيجي ، تليها نسبة 33,3 % لأصحاب الرتبة ذات المستوى الثاني ثم الرتبة ذات المستوى الثالث بنسبة 42,22 %، وأخيرا رتب المستوى الرابع بنسبة 20%.

هذا التوزيع يعكس أجوبة مست تقريبا كل مستويات العينة، بدرجات متفاوتة بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي والمستوى العملي.

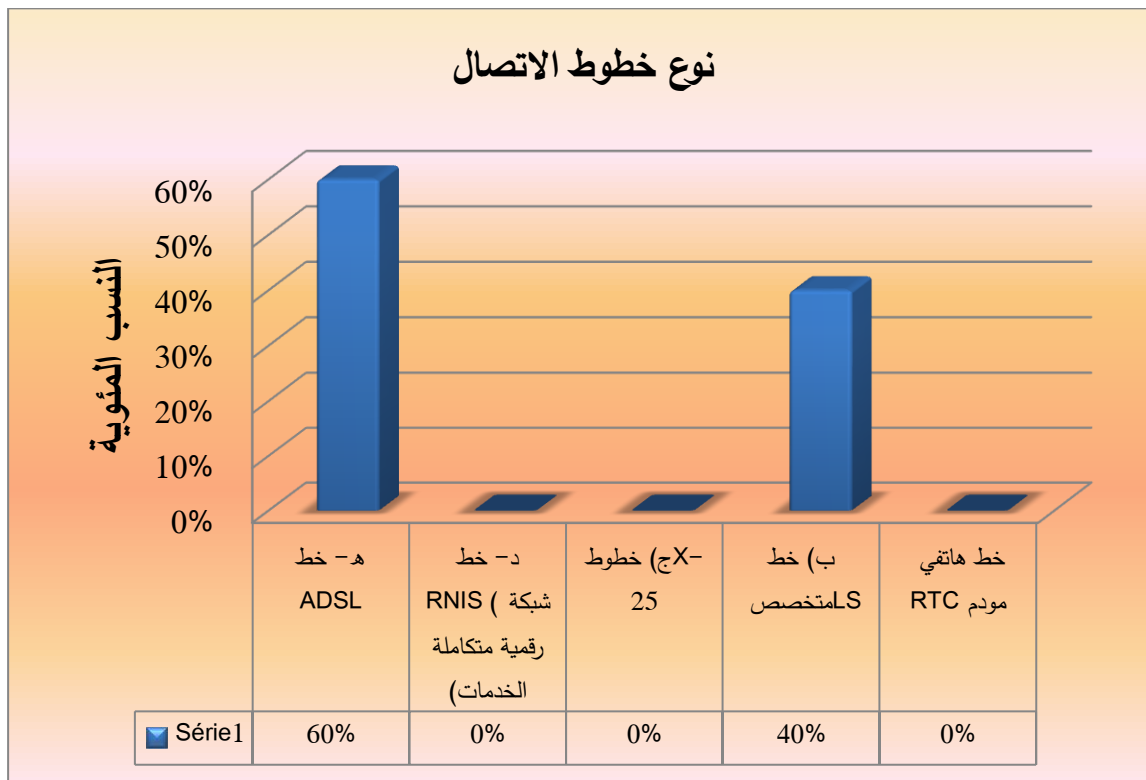
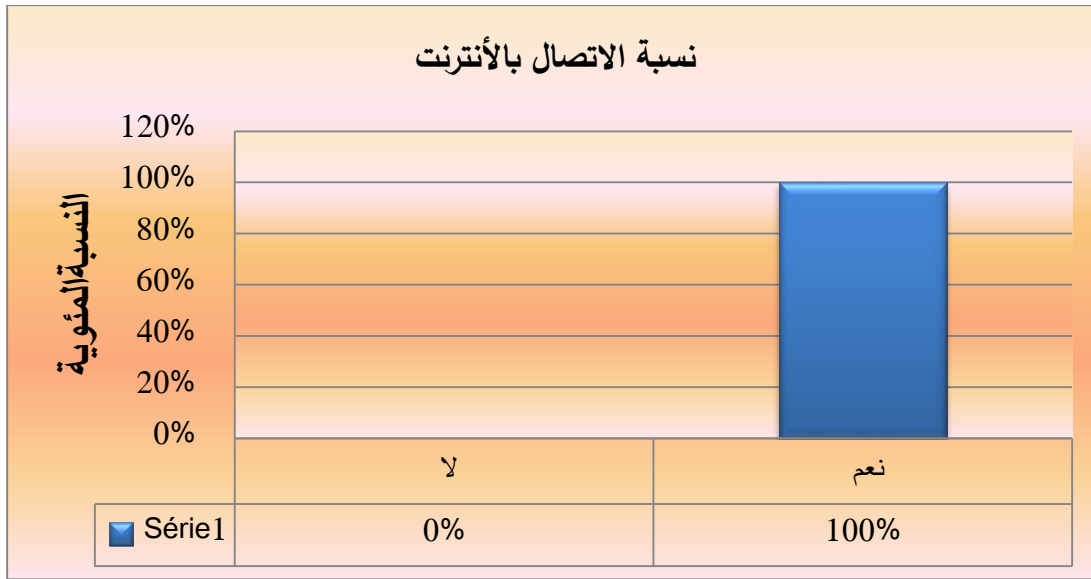
II. 2- معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

ج - 8 (الشكل 82: رسم بياني لنوع الشبكة التي تستخدمها المؤسسة:



من خلال الأجوبة المسترجعة فان كل المؤسسات تستخدم أنواع متعددة من الشبكات حيث كانت الأجوبة بنسبة 100% لاستخدام الشبكة المحلية والشبكة الموسعة وشبكة TCP/IP، وهذا إمّا يعكس الحاجة لاستخدام كل هاته الشبكات لأهداف متنوعة كالاتصال بالفروع وحماية البيانات والتجارة الالكترونية وغيرها، وإمّا يعكس ظاهرة تملك غير محدّدة المعالم.

ج - 9) الشكل 83: رسم بياني لنسبة لتوفر ونوع الاتصال بالإنترنت:



كل الأجوبة تفيد بامتلاك عينة المؤسسات خط انترنت.

ومن خلال الأجوبة فان 40% من المؤسسات تستخدم خطوط إنترنت خاصة LS تضمن الاتصال المستمر وتدعم ارتفاع الحركة المتناظرة للمعطيات المختلفة، وبالأخص للأهداف التجارية، بينما تُستخدم خطوط ADSL بنسبة 60%، ولعل ذلك لشموليتها في استخدام خط

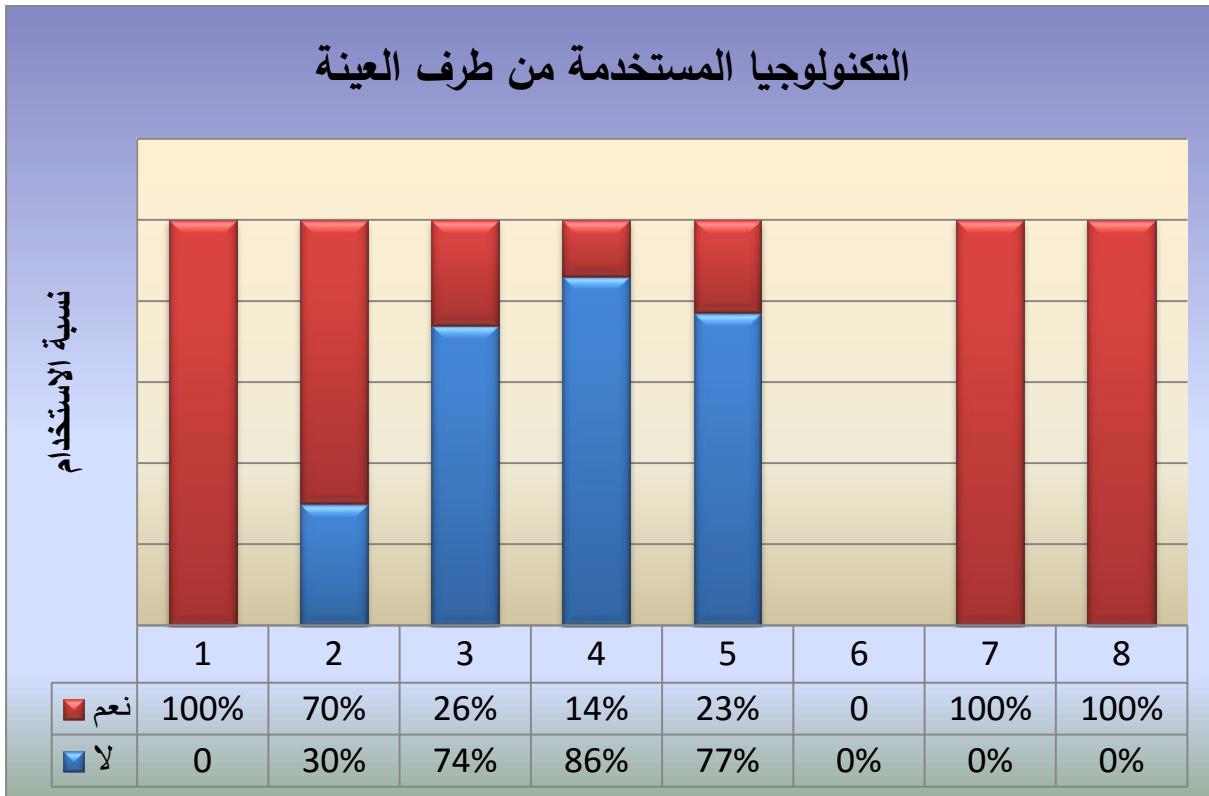
الهاتف، والخط المخصص، وبقية الخطوط على حد سواء وهذا لإرسال واستقبال البيانات الرقمية بشكل مستقل عن الخدمة الهاتفية التقليدية (التناظرية).

ج-10 / ج-17: أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة:

لا	نعم	نوع التكنولوجيا المتوفرة	ج	رقم
0	100%	توفر موقع ويب	ج 10	1
30%	70%	استخدام انترانت	ج 11	2
74%	26%	استخدام الإكسترانت	ج 12	3
86%	14%	استخدام ERP	ج 13	4
77%	23%	استخدام EDI	ج 14	5
لا توجد أجوبة	لا توجد أجوبة	استخدام SCM	ج 15	6
0%	100%	استخدام CRM	ج 16	7
0%	100%	استخدام مركز اتصال	ج 17	8

الجدول 47: أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة

الشكل 84: رسم بياني للتكنولوجيا المستخدمة



من خلال الشكل والاجابات يظهر جليا أن كل المؤسسات المستجوبة يتوفر لديها صفحة ويب على شبكة الانترنت بنسبة 100%، وهوما يوحي باستخدامها لأهداف تجارية أو اتصالية للتعريف بها وبمنتجاتها؛ أما استخدام الإنترنت والإكسترنات فهو بنسبة 70% و 26% على التوالي، وبما أنهما يستخدمان نفس بروتوكولات الإنترنت لكن بحماية خاصة، فان هذه النسب تعكس تأخرا في الاستعمال، مما يعرقل آليات الاتصال داخل المؤسسة وكذا تطوير العلاقات مع المتعاملين الأساسيين بنفس قيمة التأخر؛ خصوصا وأن لكل المؤسسات شبكات متنوعة كما ورد في أجوبة السؤال رقم 8 وهوما يعكس فرضية وجود خلل محتمل يجب التحري عنه.

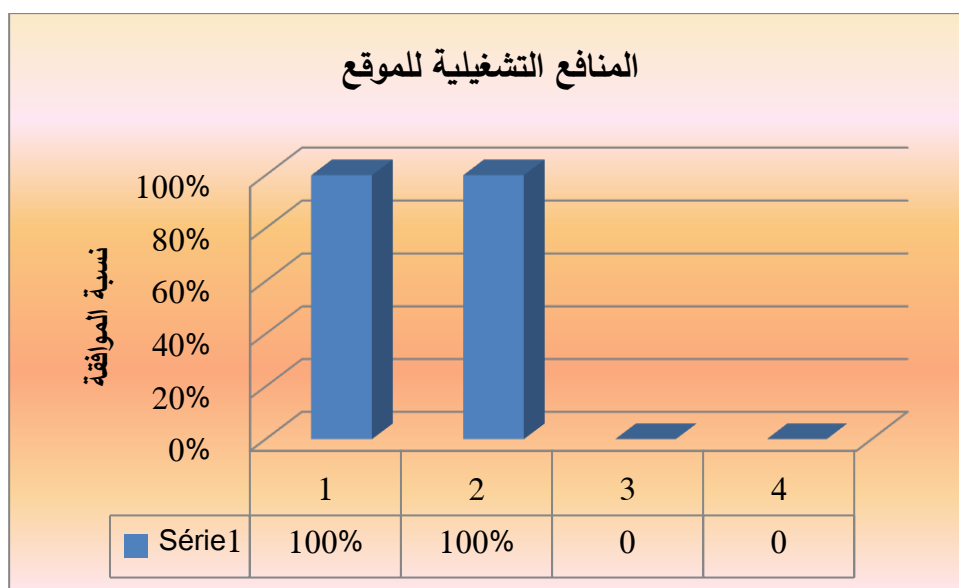
فيما يخص استخدام برامج تخطيط موارد المؤسسة ERP ونظم تبادل البيانات الالكترونية EDI ، فان نسب استخدامها ضعيفة بشكل ملحوظ، وهوما يؤكد الفرضية، بينما في مقابل ذلك ترتفع نسبة استخدام برامج ادارة العلاقات مع الزبون ونسبة استخدام مراكز الاتصال الى 100%، في حين لم تتم الاجابة عن امتلاك البرامج المتكاملة لإدارة سلاسل التوريد للمواد الأولية ؛ وهنا يمكن القول أن هذه النتائج تعكس خصوصية نشاط ومنتج عينة المؤسسات المستجوبة، والذي يتلخص أساسا في الخدمة الغير مادية التي لا تحتاج الى سلسلة توريد لأن هذه الأخيرة من متطلبات المنتج المادي، لكنها تتطلب الحاجة لإدارة علاقة مع المستهلك المباشر، وهذا يستدعي ضرورة توفر مراكز اتصال لأن المنتج الخدمي المقدم يقتضي ويتطلب ويفرض ذلك.

II. 3- الوظائف التشغيلية للتكنولوجيا المستخدمة:

ج - 18) المنافع التشغيلية للموقع الالكتروني:

الجدول 48: المنافع التشغيلية للموقع الالكتروني

موافق	موقعكم على الانترنت يمكن الزبون من:	
100%	جمع معلومات عامة عن المؤسسة	1
100%	معرفة المنتجات والخدمات الخاصة بالمؤسسة	2
دون جواب	اجراء طلبيات على الخط	3
دون جواب	تخليص الطلبيات على الخط - اتمام عملية الشراء الالكتروني -	4



الشكل 85: رسم بياني للمنافع التشغيلية للموقع

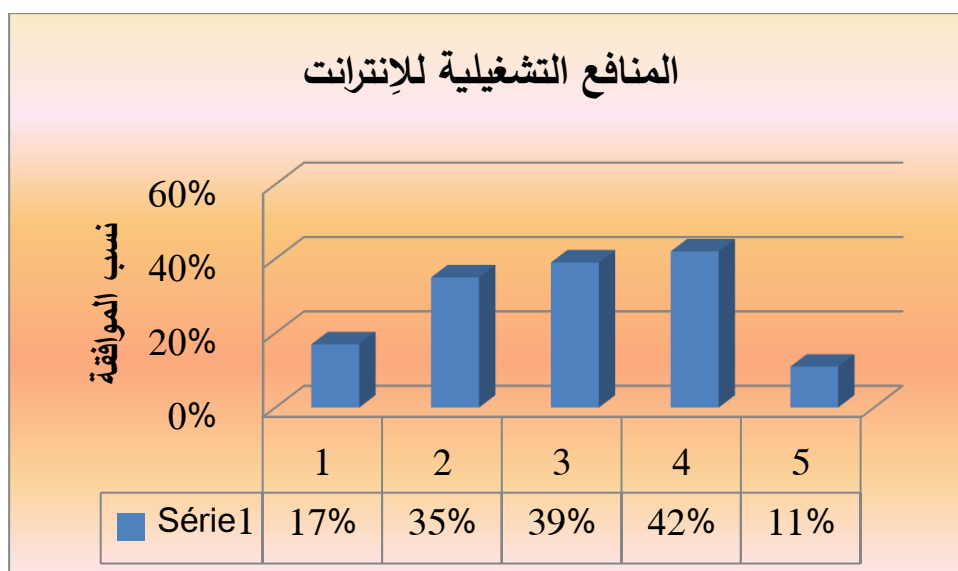
تفيد الاجابات عن هذا السؤال بأن الوظيفة التشغيلية المقررة لموقع المؤسسة على الانترنت، ليست للتبادلات الالكترونية بل تكمن في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، وهي عملية تسويقية اشهارية اتصالية محضة.

ج - 19) المنافع التشغيلية للإنترنت:

موافق	يتيح لكم إنترنت الشركة بالوصول واستعمال:	
17%	جدول الأعمال المشترك	1
35%	Groupware أدوات العمل الجماعي	2
39%	GED الإدارة الالكترونية للوثائق	3
42%	Workflow الإدارة الإلكترونية للعمليات	4
11%	المعلومة الضرورية لاتخاذ القرار (Business Intelligence)	5

الجدول 49: المنافع التشغيلية للإنترنت

هذه النسب الضعيفة لموافقة المستجوبين على المنافع التشغيلية لشبكة إنترنت المؤسسة، و المحددة في الجدول تؤكد فرضية الخلل المحتمل (ضعف استخدام، سوء استخدام، ضعف في الكفاءة...الخ).



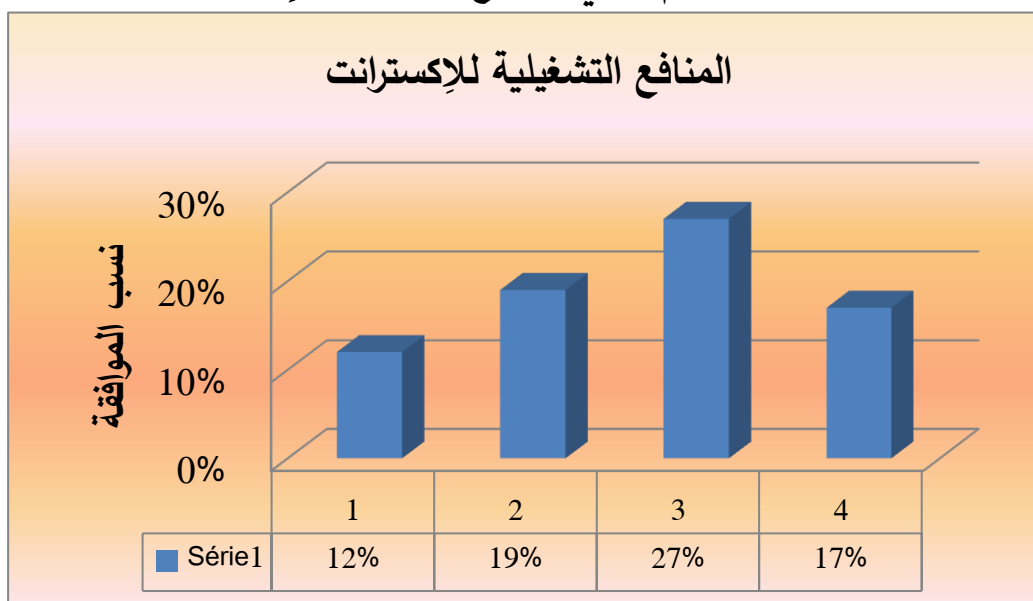
الشكل 86: رسم بياني للمنافع التشغيلية للإنترنت

ج - 20) المنافع التشغيلية للإكسترنات:

موافق	يتيح لكم إكسترنات الشركة ب :	
12%	إجراء جزء من مشترياتكم على الخط	1
19%	أخذ طلبيات زبائنكم على الخط	2
27%	فوترة زبائنكم مباشرة	3
17%	دفع مستحقات مورديكم بشكل آلي	4

الجدول 50: المنافع التشغيلية للإكسترنات

الشكل 87: رسم بياني للمنافع التشغيلية للإكسترنات



هذه النسب تعكس نفس الملاحظات المسجلة على أجوبة السؤال 19 أو أن خصوصية المنتج الخدمي لا تستدعي عمليات شراء كبيرة وبالتالي دفع مستحقات مقابلة، حيث يجدر الذكر هنا أن متطلبات الشراء لمؤسسات العينة كالأجهزة الأساسية للعمل وقطع غيرها وبرامجها، تُقتنى من السوق الدولية.

ج - 21 / 38 : جدول مختلف المواضيع المرتبطة بالوظائف التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات وفق المؤشرات التالية للأسئلة:

- 1- عدم الموافقة
 - 2- الموافقة النسبية
 - 3- الموافقة التامة
 - 4- عدم العلم بالموضوع
- مواضيع الأسئلة:

السؤال	الموضوع
س. 21	تحسن الوضعية التنافسية للمؤسسة
س. 22	تفوق حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالمنافسين
س. a23	اعتماد التطور الاستراتيجي للمؤسسة على الشراكة
س. b23	اعتماد التطور الاستراتيجي للمؤسسة على التبنّي الخارجي للأنشطة
س. 24	الأهمية الاستراتيجية العالية لتكنولوجيا المعلومات عند الإدارة
س. a25	مساهمة تبني تكنولوجيا المعلومات في أحداث تغييرات استراتيجية
س. b25	مساهمة تبني تكنولوجيا المعلومات في أحداث تغييرات تنظيمية
س. 26	انسجام الأدوات التكنولوجية مع الاستراتيجية المقررة
س. 27	تحقيق تكنولوجيا المعلومات للميزة التنافسية
س. a28	تحقيق تكنولوجيا المعلومات لمنطق التعاون مع الموردين بدل المواجهة
س. b28	ارتفاع الانتاجية الفردية في المؤسسة بفضل تكنولوجيا المعلومات
س. c28	ارتفاع القدرات الابداعية للمؤسسة بفضل تكنولوجيا المعلومات
س. d28	ارتفاع قدرات استجابة المؤسسة بفضل تكنولوجيا المعلومات
س. e28	تحسن التحكم في تكاليف المؤسسة بفضل تكنولوجيا المعلومات

س. 29	مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين التنسيق بين المصالح في العموم
س. 30	تحسن تقاسم المعلومة بفضل تكنولوجيا المعلومات
س. 31	تحديث لوحات القيادة في المؤسسة في الزمن الحقيقي (24سا)
س. 32	تثبيت نظام معلومات المؤسسة للمعطيات (مالية محاسبية) تلقائياً لدعم لوحات القيادة
س. 33	النشر التلقائي للقرارات الاستراتيجية الإدارية بطريقة الكترونية (رسائل الكترونية)
س. a34	تقرير الاجتماعات واعلانها عن طريق البريد الالكتروني
س. b34	تقرير الاجتماعات واعلانها عن طريق رسائل نصية عبر الشبكة
س. c34	تقرير الاجتماعات واعلانها عن طريق الهاتف
س. d34	تقرير الاجتماعات واعلانها بالطرق المباشرة عبر المساعدين
س. a35	تنظيم الاجتماعات في العادة وجها لوجه
س. b35	تنظيم الاجتماعات في العادة بواسطة المكالمات الهاتفية الجماعية
س. c35	تنظيم الاجتماعات في العادة بواسطة اللقاءات السمعية البصرية
س. a36	تحسن تحضير الاجتماعات بفضل تكنولوجيا المعلومات
س. b36	تقلص زمن الاجتماعات بفضل تكنولوجيا
س. c36	ازدياد فعالية الاجتماعات بفضل تكنولوجيا المعلومات
س. 37	اتمام جزء من مشتريات المؤسسة الكترونياً
س. 38	التزام المؤسسة بالتعاون المعتمد على تقاسم المعلومات مع الشركاء بسبب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة

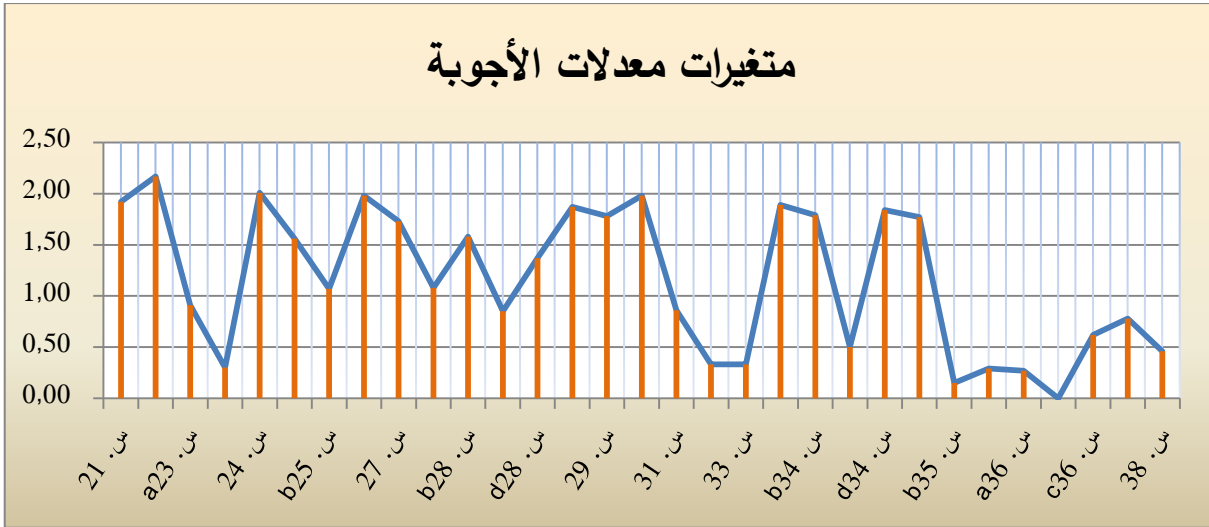
الجدول 51: مختلف المواضيع المرتبطة بالوظائف التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات

				معامل المؤشر				الوزن	المعدل	السؤال
				1	2	3	0			
النسبة المئوية حسب مؤشر السؤال				عدد الأجوبة حسب مؤشر السؤال						
1	2	3	4	1	2	3	4			
3	87	5	5	3	78	5	5	173	1,92	س. 21
10	15	59	16	9	14	53	14	195	2,17	س. 22
91	0	0	9	82	0	0	8	82	0,91	س. a23
30	0	0	70	27	0	0	63	27	0,30	س. b23

20	2	59	19	18	2	53	17	181	2,01	س. 24
0	63	10	27	0	57	9	24	140	1,56	س. 25a
61	20	2	17	55	18	2	15	96	1,07	س. 25b
10	64	20	6	9	58	18	5	178	1,98	س. 26
14	15	43	28	13	14	39	25	156	1,73	س. 27
26	26	10	38	23	23	9	34	97	1,08	س. 28a
20	39	20	21	18	35	18	19	142	1,58	س. 28b
85	0	0	15	77	0	0	14	77	0,85	س. 28c
15	31	20	34	14	28	18	31	123	1,37	س. 28d
5	58	22	15	5	52	20	14	168	1,87	س. 28e
10	69	10	11	9	62	9	10	160	1,78	س. 29
5	20	51	24	5	18	46	22	178	1,98	س. 30
66	10	0	24	59	9	0	22	77	0,86	س. 31
33	0	0	67	30	0	0	60	30	0,33	س. 32
33	0	0	67	30	0	0	60	30	0,33	س. 33
15	18	46	21	14	16	41	19	170	1,89	س. 34a
17	21	40	22	15	19	36	20	161	1,79	س. 34b
0	25	0	75	0	23	0	68	45	0,50	س. 34c
10	72	10	8	9	65	9	7	166	1,84	س. 34d
0	0	59	41	0	0	53	37	159	1,77	س. 35a
15	0	0	85	14	0	0	77	14	0,15	س. 35b
29	0	0	71	26	0	0	64	26	0,29	س. 35c
0	0	9	91	0	0	8	82	24	0,27	س. 36a
0	0	0	100	0	0	0	90	0	0,00	س. 36b
9	13	9	69	8	12	8	62	56	0,62	س. 36c
0	39	0	61	0	35	0	55	70	0,78	س. 37
0	23	0	77	0	21	0	69	24	0,46	س. 38

الجدول 52: نتائج المعالجة بالمشترات ج 21/38

الشكل 88: الرسم البياني لمعدلات جدول نتائج المعالجة بالمؤشرات ج 38/21:



ان أول ملاحظة نسجلها عند رؤيتنا لهذا الشكل هو عكسه بخصوص الموافقة على المقترحات المطروحة في الجدول، لتذبذبات واضحة ومتجهة نحو الانحدار ، علما أن أعلى قيمة تعكس الموافقة وأدنى قيمة تعكس الغموض المقترن بعدم العلم.

فيما يخص تحسن الوضعية التنافسية للمؤسسة فان النسبة العليا سجلتها الموافقة النسبية، وكل شخص يرى هذه النسبية من وجهة نظره؛ أما التفوق في حجم الاستثمار فالنسبة العليا سجلت عند الموافقة ، وهذا يدل على أن كل مؤسسة ترى استثماراتها هي الأقوى ، وهو أمر طبيعي لعدم توفر معطيات عن الغير، وبخصوص اعتماد التطور الاستراتيجي للمؤسسة على الشراكة فغالبية المستجوبين ينفون ذلك، وهو ما يعكس قوة الاحتقان التنافسي كما لمسناه فعلا في التعامل معنا أثناء فترة الدراسة الميدانية من خلال شدة الحذر، أما فيما يخص العلاقة بين الاستراتيجية وبين تبني بعض وظائف المؤسسة خارجيا فنسبة عدم العلم هي الغالبة، ولأهمية الموضوع فهذا يدل على عدم التبني.

حين الحديث عن الأهمية الاستراتيجية العالية لتكنولوجيا المعلومات اداريا فأكثر من نصف الاجابات تجتمع عند الموافقة بينما ينقسم الباقي بين من يعارض ومن لا يعلم ، أما مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إحداث تغييرات استراتيجية وتنظيمية فأكثر من نصف الأجوبة اما توافق نسبيا أ ولا توافق وهو ما يرجح النسبية لعدم الموافقة.

بالنسبة لانسجام الأدوات التكنولوجية مع الاستراتيجية المقررة، فالموافقة أيضا خاضعة

للنسبية.

تحقيق تكنولوجيا المعلومات لتنافسية المؤسسة، شكّل غموضاً مقترن بعدم العلم عند أكثر من نصف المستجوبين ومالت كفة من تبقى منهم بالتقريب للموافقة.

تحقيق تكنولوجيا الاعلام للتعاون مع الموردين، وارتفاع كل من الانتاجية الفردية، والقدرات الابداعية، وقدرة استجابة المؤسسة، وتحسن التحكم في تكاليف المؤسسة بفضل تكنولوجيا المعلومات لم تسجل أي موافقة تامة، بل تفرقت النسب فيها بين عدم العلم وعدم الموافقة والموافقة النسبية علما أن بعض الأجوبة كانت ضعيفة الوزن.

فيما يخص مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين التنسيق بين المصالح فالموافقة نسبية، أما تحسن تقاسم المعلومات بفضل تكنولوجيا الاتصال فنصف الإجابات كانت بالموافقة التامة والنصف الآخر بين موافق نسبيا وغير عالم بالموضوع، وهو ما يرجح كفة الموافقة بسبب ضعف نسبة الرأي المتبقي.

في الأجوبة المرتبطة بالسؤال 31 فالغالبية الظاهرة مالت لكفة عدم الموافقة، أما أجوبة السؤال 32 و33 سجلت عدم العلم بنسبة مشابهة، بينما سجل كل من السؤالين 34 و35 بتفرعيهما أجوبة مضطربة لعلها مرتبطة بخصوصية الموضوع وهو الاجتماعات، لأن ليس الجميع معني بها ولأنها عادة ما تسري في دوائر محدودة وخاصة. أجوبة الأسئلة 36-37-38 تفيد بعدم الاحاطة بالموضوع وبالتالي عدم العلم.

II. 4- تكنولوجيا المعلومات وتنظيم العمل:

ج-39 / 62: جدول مختلف المواضيع المرتبطة بأثر تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وعلاقة ذلك بتنظيم العمل وفق المؤشرات التالية:

1- عدم الموافقة

2- الموافقة النسبية

3- الموافقة

السؤال	الموضوع
س. 39	النفاز الى المعلومة الأكثر ملائمة
س. a40	تحسن حركة المعلومة بين مصالح المؤسسة
س. b40	تحسن حركة المعلومة في المصلحة بين المتعاونين
س. c40	تحسن حركة المعلومة مع مختلف مستويات السلم التنظيمي

ارتفاع العمل وجها لوجه	س. 41
انخفاض عدد مستويات السلم التنظيمي	س. 42
استقبال رسائل الكترونية أكثر من الزمن اللازم لقراءتها	س. 43
معالجة حجم كبير من المعلومات	س. 44
تقاسم أكبر للمعلومات المتوفرة مع المتعاملين	س. 45
استقبال أكبر للمعلومات المتوفرة من المتعاملين	س. 46
توفر الحضور مع المتحاورين	س. 47
استهلاك وقت أكبر في ترتيب المعلومات	س. 48
انخفاض عدد الاجتماعات	س. a49
تحسن تحضير الاجتماعات	س. b49
ارتفاع أداء الاجتماعات	س. c49
ارتفاع حجم العمل الجماعي	س. 50
ارتفاع نسبة العمل من المنزل	س. a51
العمل في أوقات الراحة خارج الأوقات الرسمية على الحساب الشخصي	س. b51
تحسن وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين	س. 52
تحقيق تكنولوجيا المعلومات للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة	س. 53
التوافق وتطابق أدوات الاعلام الالي المتوفرة مع احتياجات المؤسسة	س. 54
ادخال تكنولوجيا المعلومات المقررة تغييرات على المؤسسة	س. 55
ارتفاع حجم التعامل مع الملفات	س. 56
انخفاض حجم المهام الادارية	س. 57
تحسن مستوى الحرية في تنظيم العمل	س. 58
ارتفاع مستوى التحكم في العمل	س. 59
تحسن جودة العمل الفردي	س. 60
التحكم في تكنولوجيا المعلومات المتناسبة مع النشاط الوظيفي	س. 61
التدريب الجيد على استخدام تكنولوجيا الاعلام المقررة في المؤسسة	س. 62

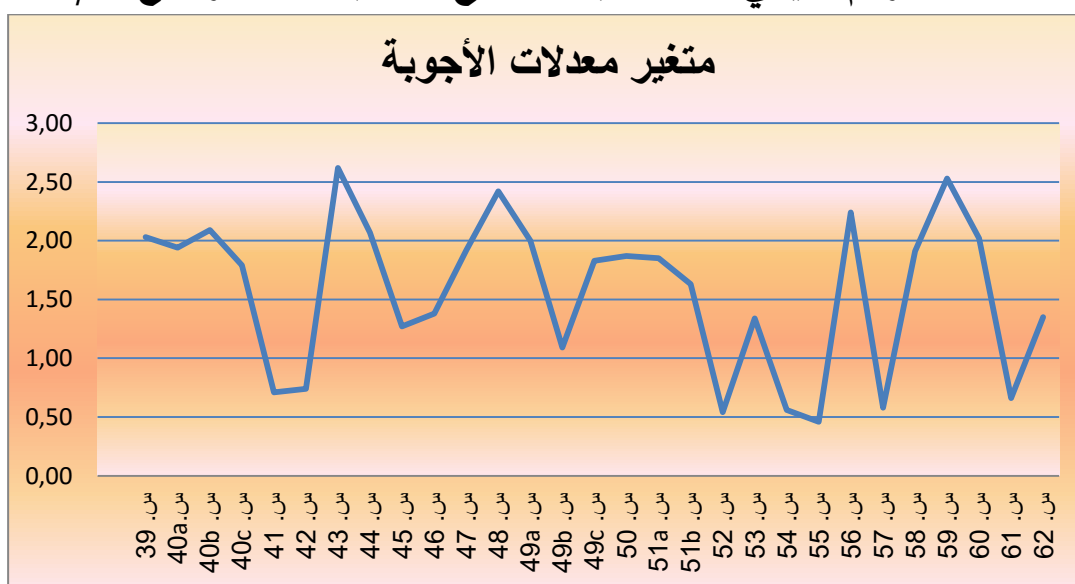
الجدول 53: أثر علاقة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتنظيم العمل

				معامل المؤشر				الوزن	المعدل	السؤال
				1	2	3				
النسبة المئوية حسب مؤشر السؤال				عدد الأجوبة حسب مؤشر السؤال				الوزن	المعدل	السؤال
1	2	3	المجموع	1	2	3	المجموع			
10	77	13	100	9	69	12	90	183	2,03	س. 39
11	84	5	100	10	76	5	90	175	1,94	س. 40a
21	49	30	100	19	44	27	90	188	2,09	س. 40b
35	51	14	100	32	46	13	90	161	1,79	س. 40c
41	0	10	51	37	0	9	46	64	0,71	س. 41
0	37	0	37	0	33	0	33	67	0,74	س. 42
4	30	66	100	4	27	59	90	236	2,62	س. 43
23	47	30	100	21	42	27	90	186	2,07	س. 44
79	15	6	100	71	14	5	90	114	1,27	س. 45
75	12	13	100	68	11	12	90	124	1,38	س. 46
30	48	22	100	27	43	20	90	173	1,92	س. 47
15	28	57	100	14	25	51	90	218	2,42	س. 48
15	70	15	100	14	63	14	90	180	2,00	س. 49a
91	9	0	100	82	8	0	90	98	1,09	س. 49b
30	57	13	100	27	51	12	90	165	1,83	س. 49c
25	63	12	100	23	57	11	90	168	1,87	س. 50
15	85	0	100	14	77	0	90	167	1,85	س. 51a
37	63	0	100	33	57	0	90	147	1,63	س. 51b
0	27	0	27	0	24	0	24	49	0,54	س. 52
0	67	0	67	0	60	0	60	121	1,34	س. 53
56	0	0	56	50	0	0	50	50	0,56	س. 54
0	23	0	23	0	21	0	21	41	0,46	س. 55
0	67	30	97	0	60	27	87	202	2,24	س. 56
58	0	0	58	52	0	0	52	52	0,58	س. 57

10	38	35	83	9	34	32	75	172	1,91	58 .س
14	19	67	100	13	17	60	90	228	2,53	59 .س
15	56	25	96	14	50	23	86	182	2,02	60 .س
0	18	10	28	0	16	9	25	59	0,66	61 .س
51	15	18	84	46	14	16	76	122	1,35	62 .س

الجدول 54: نتائج المعالجة بالمؤشرات ج62/39

الشكل 89: الرسم البياني لمعدلات جدول نتائج المعالجة بالمؤشرات ج62/39:



بنفس الملاحظة السابقة، فإن الأجوبة الموافقة لآثار تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وعلاقة ذلك بتنظيم العمل تعكس تذبذباً واضحاً بين عدم الموافقة وبين الموافقة التامة وفق مواضيع الجدول أعلاه، علماً أننا في هذه المجموعة من الأسئلة ، أقصينا مؤشر عدم العلم بالموضوع وتركنا المؤشرات الأخرى، إلا أن النتيجة أعطت تقارباً بين أجوبة مجموعة الوظائف التشغيلية ومجموعة الآثار على سير وتنظيم العمل .

ومن دون تخصيص للتعليق على كل اجابة ، فإن الملاحظ هنا هو أن كل الأجوبة توزعت بين عدم الموافقة وبين الموافقة النسبية ما عدا جواب السؤال 43 المتعلق بالاستقبال المفرط للرسائل الالكترونية أكثر من الزمن اللازم لقراءتها، والسؤال 48 المتعلق باستهلاك وقت أكبر في ترتيب المعلومات ، والسؤال 59 المتعلق بارتفاع مستوى التحكم في العمل؛ فقد كانت الموافقة عليهم تامة؛ وهي أجوبة تعكس أثراً ايجابياً على سير العمل يقابله أثر سلبي على جهد العامل ، وهو تناقض يذكرنا بفرضية الخلل.

فيما يخص الأجوبة المقترنة بالموافقة النسبية؛ فكانت حول المواضيع التالية:

- النفاذ الى المعلومة
 - تحسن حركة المعلومة بين المصالح
 - تحسن حركة المعلومة بين المتعاونين في نفس المصلحة
 - تحسن حركة المعلومة بين المستويات التنظيمية
 - انخفاض عدد المستويات التنظيمية
 - معالجة حجم كبير من المعلومات
 - توفر الحضور بين المتحاورين
 - انخفاض عدد الاجتماعات
 - ارتفاع أداء الاجتماعات
 - ارتفاع حجم العمل الجماعي ارتفاع نسبة العمل من المنزل
 - العمل على الحساب الشخصي خارج الأوقات الرسمية
 - تحسن وضعية المؤسسة على مقارنة بالمنافسين
 - اعتبار تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية
 - ادخال تكنولوجيا المعلومات تغييرات على المؤسسة
 - ارتفاع حجم التعامل مع الملفات
 - تحسن مستوى حرية تنظيم العمل
 - تحسن جودة العمل الفردي
 - التحكم في تكنولوجيا المعلومات الموافقة للنشاط الوظيفي
- أما بالنسبة للأجوبة المقترنة بعدم الموافقة؛ فكانت حول:
- ارتفاع نسبة العمل وجه الوجه
 - تقاسم أكبر للمعلومات المتوفرة مع المتعاملين
 - استقبال أكبر للمعلومات المتوفرة من المتعاملين
 - تحسن تحضير الاجتماعات
 - توافق وتطابق أدوات الاعلام الآلي مع احتياجات المؤسسة
 - انخفاض حجم المهام الادارية

- التدريب الجيد على استخدام تكنولوجيا المعلومات المقرر في المؤسسة. عموماً ان الآراء المسجلة حول المواضيع المطروحة، يفترض أنها مستقاة من الواقع المعاش، لكنها لا تخلو من ذاتية المجيب عن السؤال؛ وهذه الذاتية خاضعة لعوامل عديدة ومعقدة، ولذلك كانت النسبية في الموافقة أكثر الاجابات على الاطلاق لأن هذه النسبية كما أشرنا سابقاً تعكس وجهات نظر متنوعة ذات جوانب متعددة، لكن الاجماع من جانبه يعكس حقيقة الواقع ؛ وعليه يمكن الاستنتاج اجمالاً من الأجوبة المسجلة أن تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المستجوبة تحاول أن تحقق مفعولها النظري المفترض، لكن الكوابح الميدانية تعرقل ذلك.

II. 5- تكنولوجيا المعلومات والقدرات اللازمة:

ج - 63 / 77: جدول مختلف المواضيع المرتبطة بأثر تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وعلاقة ذلك بالقدرات اللازمة وفق المؤشرات التالية :

1-عدم الموافقة

2-الموافقة النسبية

3- الموافقة

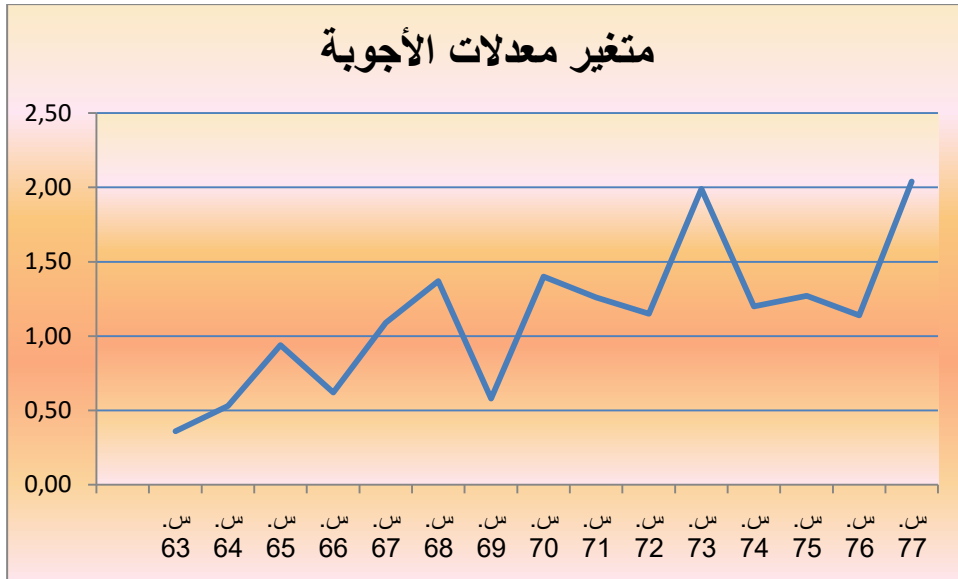
السؤال	الموضوع
س. 63	ضرورة رفع الصرامة
س. 64	ضرورة زيادة الابداع
س. 65	ضرورة تحقيق القدرة على تطبيق الآليات والاجراءات
س. 66	ضرورة التمكن من ايجاد المعلومات
س. 67	ضرورة زيادة القدرة على المبادرة
س. 68	ضرورة زيادة القدرة على نشر المعلومة
س. 69	ضرورة تحقيق المراقبة على دقة المعلومة
س. 70	ضرورة اتخاذ القرارات بناء على المعلومة القادمة من طرف نظام الاعلام
س. 71	ضرورة أخذ المعطيات الناجمة عن المصالح الأخرى بعين الاعتبار
س. 72	ضرورة تحقيق الاستقلالية
س. 73	ضرورة اتخاذ القرارات في أزمنة قصيرة

س. 74	ضرورة التأقلم مع الظروف الجديدة للعمل كلما اقتضى الأمر ذلك
س. 75	تغيير طريقة العمل المعتادة
س. 76	تأطير المؤسسة لمستخدميها في مرحلة تبني تكنولوجيا المعلومات المقررة (تدريب، مساعدة...)
س. 77	دعم المؤسسة المالي لمستلزمات المكتب الثانوية

الجدول 55: جدول أثر علاقة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرات

				معامل المؤشر				الوزن	المعدل	السؤال
				1	2	3				
النسبة المئوية حسب مؤشر السؤال				عدد الأجوبة حسب مؤشر السؤال						
1	2	3	المجموع	1	2	3	المجموع			
36	0	0	36	32	0	0	32	32	0,36	س. 63
53	0	0	53	48	0	0	48	48	0,53	س. 64
0	47	0	47	0	42	0	42	85	0,94	س. 65
0	31	0	31	0	28	0	28	56	0,62	س. 66
33	20	12	65	30	18	11	59	98	1,09	س. 67
15	31	20	66	14	28	18	59	123	1,37	س. 68
58	0	0	58	52	0	0	52	52	0,58	س. 69
76	8	16	100	68	7	14	90	126	1,40	س. 70
87	0	13	100	78	0	12	90	113	1,26	س. 71
91	3	6	100	82	3	5	90	104	1,15	س. 72
8	85	7	100	7	77	6	90	179	1,99	س. 73
12	39	10	61	11	35	9	55	108	1,20	س. 74
15	38	12	65	14	34	11	59	114	1,27	س. 75
88	10	2	100	79	9	2	90	103	1,14	س. 76
35	26	39	100	32	23	35	90	184	2,04	س. 77

الجدول 56: نتائج المعالجة بالمؤشرات ج 63/77



الشكل 90: الرسم البياني لمعدلات جدول نتائج المعالجة بالمؤشرات ج 63/77

بخصوص هذه المجموعة من الأسئلة (س63- س77) فإن كل أجوبتها ما عدا الجواب المتعلق بالدعم المالي للمستلزمات المكتتبية الذي كان محل موافقة؛ تأرجحت بين الموافقة النسبية مثل:

ضرورة تحقيق القدرة على تنفيذ آليات واجراءات العمل، وضرورة التمكن من ايجاد المعلومات والقدرة على نشرها، وضرورة اتخاذ القرارات بناءً على ذلك في أزمنة قصيرة، وتغيير طريقة العمل للتأقلم مع الظروف الجديدة كلما اقتضى الأمر ذلك. أو عدم الموافقة مثل:

ضرورة رفع الصرامة، وزيادة الابداع، والقدرة على المبادرة، ومراقبة دقة المعلومة، والالتزام بالمعلومات المقدمة، من طرف نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار كل المعطيات الناجمة عن المصالح الأخرى بدون استثناء أو بالعكس تحقيق الاستقلالية عنها، وتأطير المؤسسة الجيد لمستخدميها في مرحلة تبني تكنولوجيا المعلومات.

وللتعليق على هذه الأجوبة نقول أن الموافقة أمر ايجابي والموافقة النسبية خاضعة لنفس ملاحظات مجموعة الأسئلة السابقة؛ والجديد المسجل هنا هو ارتفاع نسب عدم الموافقة على مواضيع هامة مثل التي ذكرنا ، خصوصا وأن مجموعة الأسئلة متعلقة بضرورة توفر مواصفات محددة للتعامل مع مشروع التبني ونجاحه، وبالتالي فإن هذه الأجوبة يمكن أن تكون على سبيل

الظن بسبب مقاومة التغيير أو عدم الاندماج في المشروع، أو عدم الاهتمام به والانسجام معه؛ لأنها ظواهر عادة ما تكون مطروحة كلما تعلق الأمر بالتغيير في المؤسسة.

II. 6- إدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات

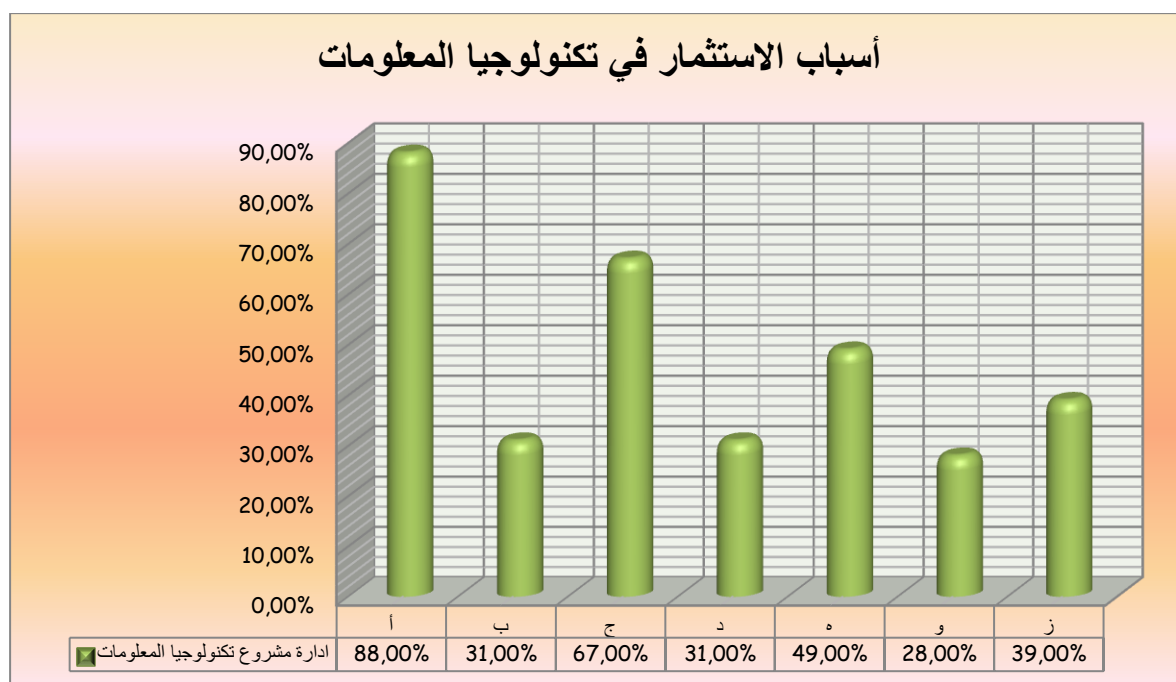
ج-78: جدول أسباب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال*:

النسبة المئوية%	عدد الأجوبة	أسباب الاستثمار	
88,00%	79	الاستفادة من التطور التكنولوجي	أ
31,00%	28	الضرورة المهنية	ب
67,00%	60	التحكم الجيد في التكاليف	ج
31,00%	28	التميز عن الآخرين	د
49,00%	44	متطلبات المحيط (إعادة التأهيل، الاستفادة من الدعم، شروط المانحين...)	هـ
28,00%	25	ظاهرة الموضة واتباع الآخرين	و
39,00%	35	أسباب أخرى: متطلبات الزبائن	ز

الجدول 57: أسباب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من خلال الأجوبة يتبين لنا أن الأسباب الرئيسية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات حسب رأي المستجوبين؛ هي بشكل أساسي الاستفادة من التطور التكنولوجي، حيث تتجسد الاستفادة وفق النسبة الثانية لأسباب الاستثمار، في نية التحكم في التكاليف، يلي ذلك سبب متطلبات المحيط الذي يعكس تأثير هذا الأخير في قرارات المؤسسة، ثم سبب متطلبات الزبائن في المرتبة الرابعة، وسبب الضرورة المهنية والتميز عن المؤسسات المنافسة بنفس المرتبة، وأخيرا يأتي التقليد واتباع الآخرين في المرتبة الأخيرة.

* امكانية اختيار أكثر من سبب.



الشكل 91: الرسم البياني لأسباب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ج-79: جدول العناصر التي شكلت عائقا أمام عملية الاستثمار وتبني مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة: (امكانية اختيار أكثر من عنصر)

العنصر المعرّقة	عدد الأجوبة	النسبة المئوية%
أ تكاليف الاستثمار	82	91,00%
ب تكاليف الصيانة والتحديث	27	30,00%
ج انعدام الأمن اللازم لحماية المعلومة ومبادلتها الكترونيا	24	27,00%
د ضعف المهارات	78	87,00%
هـ ظاهرة مقاومة التغيير	53	59,00%
و غياب الرؤية المستقبلية لتطورات تكنولوجيا المعلومات	55	61,00%
ز غياب النظرة الاستراتيجية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات	77	85,00%

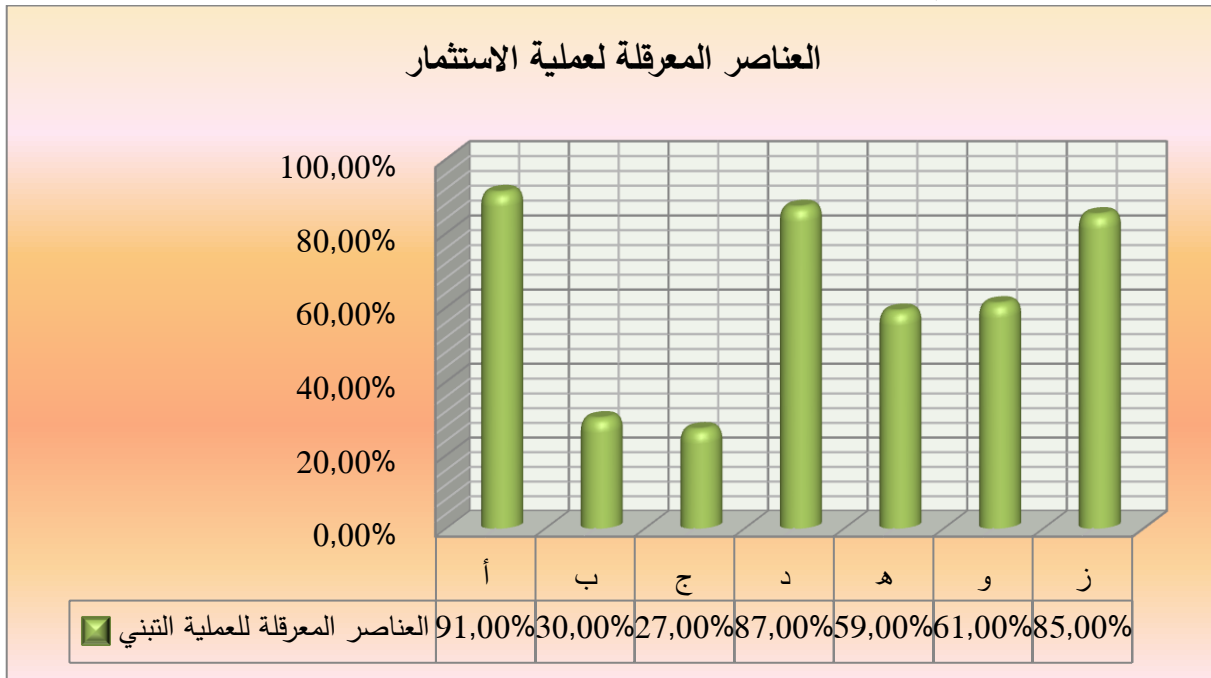
الجدول 58: العناصر المعيقة لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

من خلال نسب الأجوبة المسجلة أمام المقترحات في الجدول؛ فإن أهم عوائق الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تكاليف الاقتناء، وهو سبب معلوم حيث ليس من البساطة بمكان أن تقتني المؤسسة أدوات وبرامج معلوماتية ملائمة لتنظيمها ولطبيعة عملها،

الا اذا دفعت ثمنا ليس بالهين مقابل ذلك، وهذا نظرا لضرورة تكييف التكنولوجيا وبرامجها ، ونظرا للقيمة المحتمل أن تضيفها هذه التكنولوجيا.

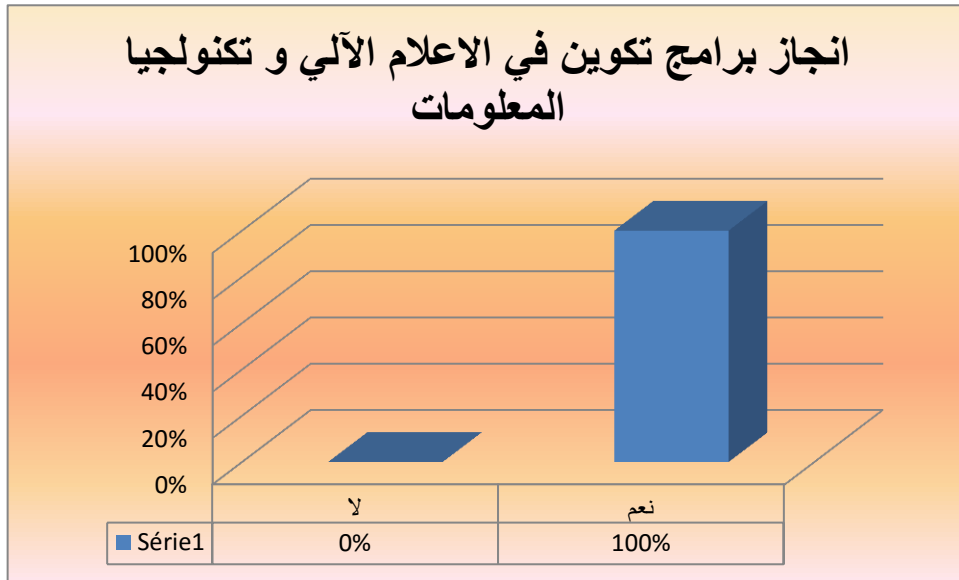
في المرتبة الثانية من العوائق المسجلة يأتي ضعف المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو أيضا سبب معقول لأن تكنولوجيا المعلومات في الجزائر عموما؛ وبالمحصلة التكوين فيها ونتاج الاطارات والكوادر المهنية، تشهد تأخرا كبيرا مثلما رأينا في المبحث الأول من هذا الفصل، وذلك راجع لالتحاق المتأخر بركب التطور العالمي في هذا المجال.

بعد ذلك يحتل غياب النظرة الاستراتيجية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات المرتبة الثالثة بنسبة عالية أيضا، وهو تحصيل حاصل لضعف المهارة؛ يلي ذلك غياب الرؤية المستقبلية لتطورات تكنولوجيا المعلومات ، وهذا مقترن بالتأخر في المجال ، بينما تأتي ظاهرة مقاومة التغيير في المرتبة الخامسة ثم تكاليف الصيانة والتحديث، وأخيرا يأتي القلق المقترن بانعدام أمن التبادل الالكتروني للمعلومة.



الشكل 92: الرسم البياني للعناصر المعيقة لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

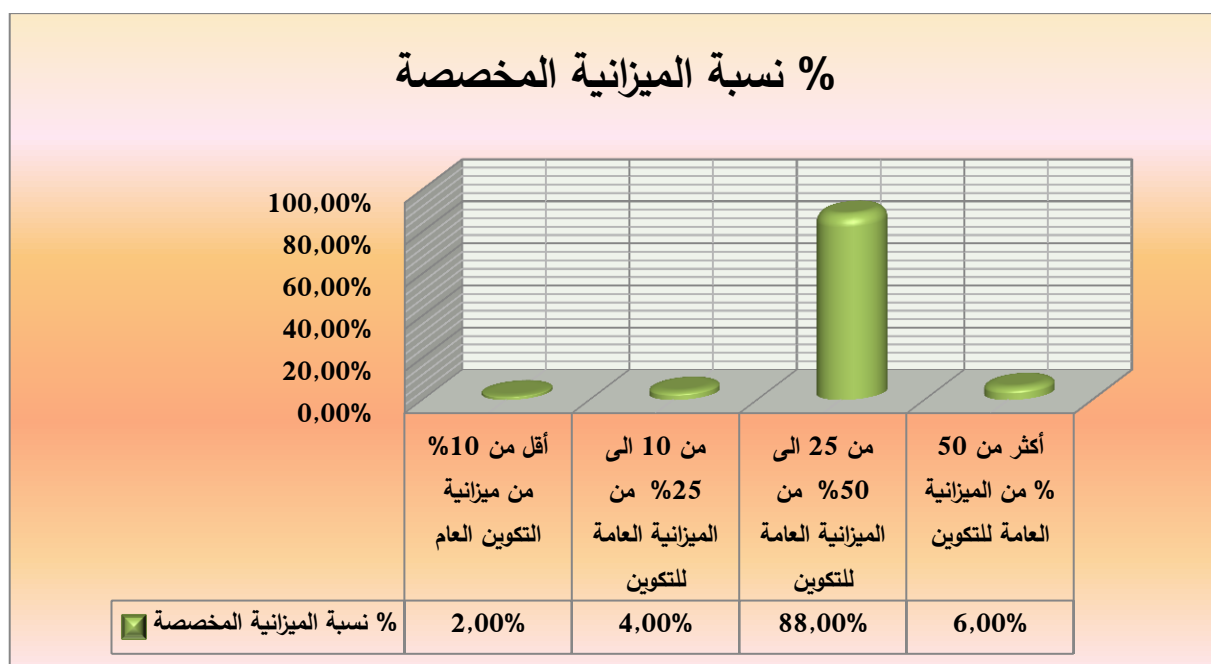
ج-80: انجاز برنامج التكوين في تكنولوجيا المعلومات والميزانية المخصصة لذلك :
تفيد أجوبة هذا السؤال أن كل مؤسسات العينة قامت ببرامج تكوين للعاملين لديها على
تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، حيث تراوحت ميزانية هذه البرامج بين 25 الى 50 % من
الميزانية العامة المخصصة للتكوين، وهي نسب في ظاهرها معتبرة.



الشكل 93: الرسم البياني لبرنامج التكوين في تكنولوجيا المعلومات

عدد الأجوبة	نسبة الأجوبة	الميزانية المخصصة
2	2%	أقل من 10% من الميزانية العامة للتكوين
4	4%	من 10 الى 25% من الميزانية العامة للتكوين
79	88%	من 25 الى 50% من الميزانية العامة للتكوين
5	6%	أكثر من 50% من الميزانية العامة للتكوين
90	100%	المجموع

الجدول 59: برنامج التكوين في تكنولوجيا المعلومات والميزانية المخصصة



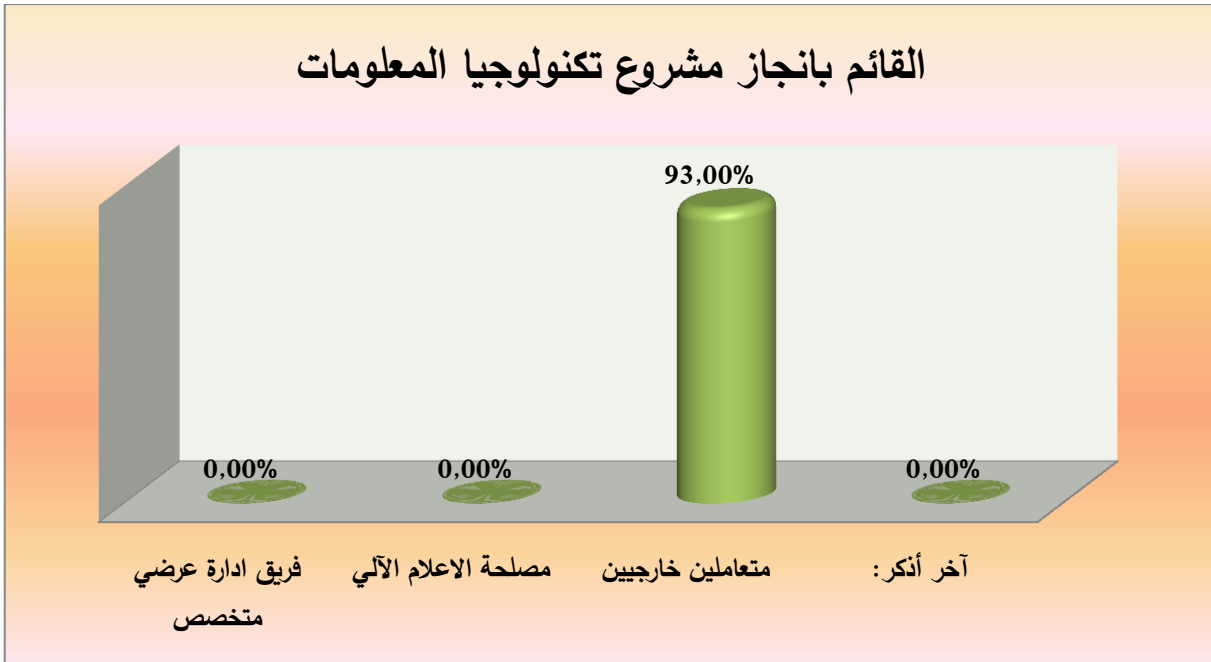
الشكل 94: الرسم البياني لنسبة الميزانية المخصصة

ج - 81: الطرف المنجز لمشروع تكنولوجيا المعلومات:

ان مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المستجوبة، وبالأخص ما يتعلق بالشبكات ونظم المعلومات منه ؛ تم انجازه من طرف متعاملين أجنب كما تدل الأجوبة المسترجعة، وهم متعاملون مستقلون لا ينتمون للمؤسسة وليسوا شركاء لها في ملكية المشروع، بل هم مؤسسات مقاوله متخصصة، و هو ما يدخل في تفسير عائق التكاليف.

عدد الأجوبة	نسبة الأجوبة	الميزانية المخصصة
0	%0	فريق ادارة عرضي متخصص
0	%0	مصلحة الاعلام الآلي
84	%93	متعاملين أجنب
0	%0	آخر أنكر:
84	%93	المجموع

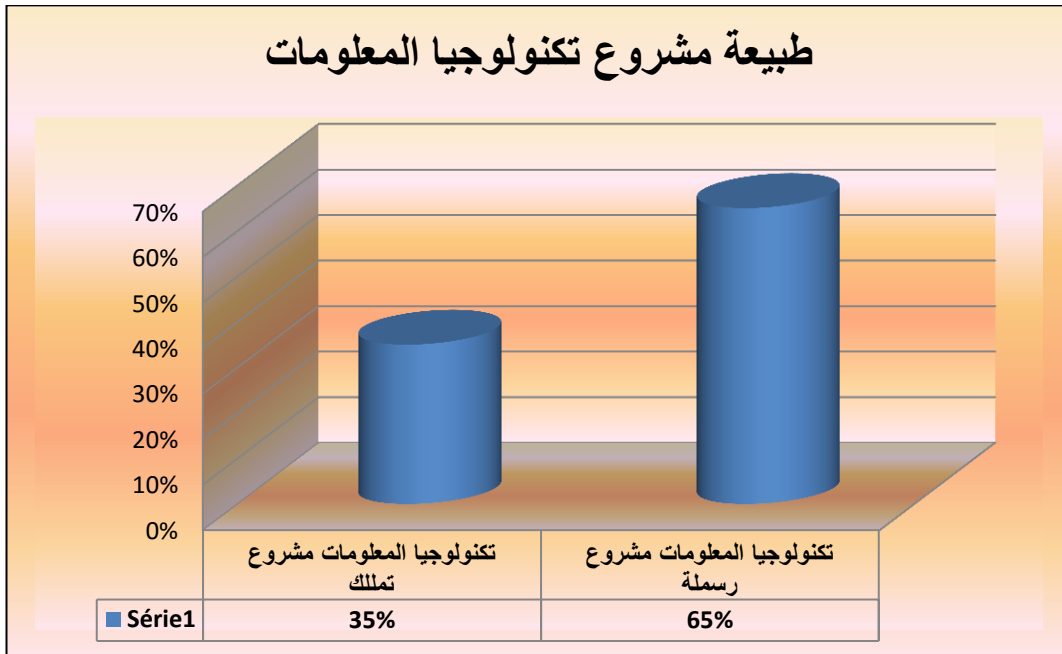
الجدول 60: الطرف المنجز لمشروع تكنولوجيا المعلومات



الشكل 95: الرسم البياني لطبيعة القائم بإنجاز مشروع تكنولوجيا المعلومات

ج-82: طبيعة مشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

من خلال الأجوبة المسجلة، فإن مشروع تبني تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من المفترض أنه يخضع لمنطق الرسملة؛ أي أن الهدف منه هو أن يكون عنصرا من عناصر رأس المال، وهذا يعني أن يكون عنصرا من عناصر الانتاج و بالتالي؛ فهو ليس خاضع حسب رأي المستجوبين لمنطق التملك الذي يتوقف عند درجة الاقتناء أو الامتلاك.

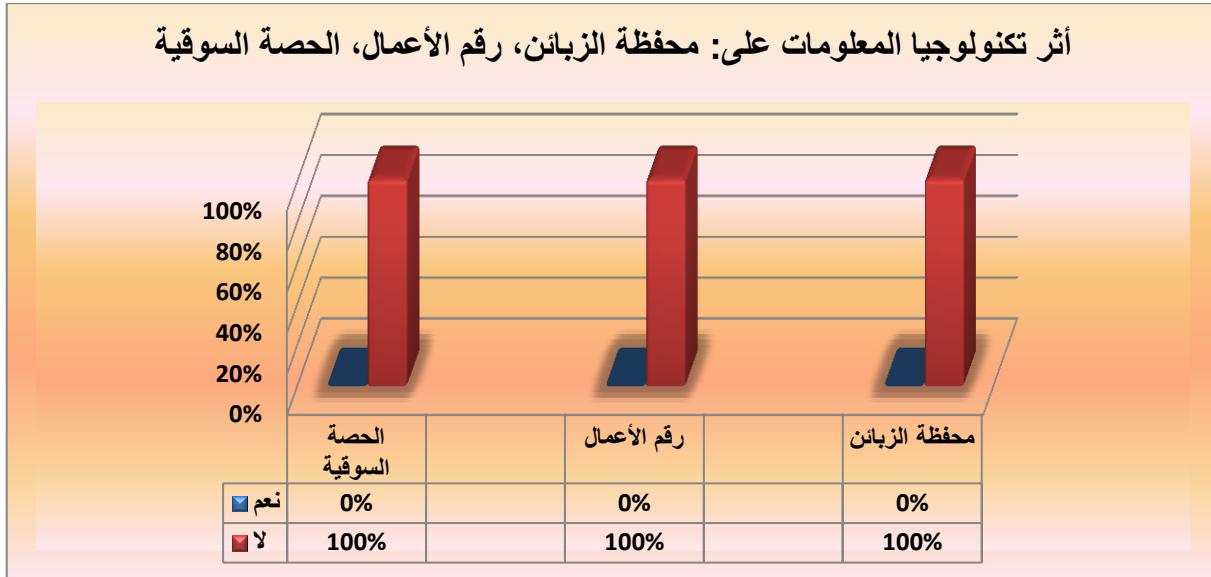


الشكل 96: الرسم البياني لطبيعة مشروع تكنولوجيا المعلومات

II. 8- علاقة تكنولوجيا المعلومات بتنافسية المؤسسة

ج - 83: أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين:

- الحصة السوقية
- رقم الأعمال
- محفظة الزبائن



الشكل 97: الرسم البياني لأثر تكنولوجيا المعلومات

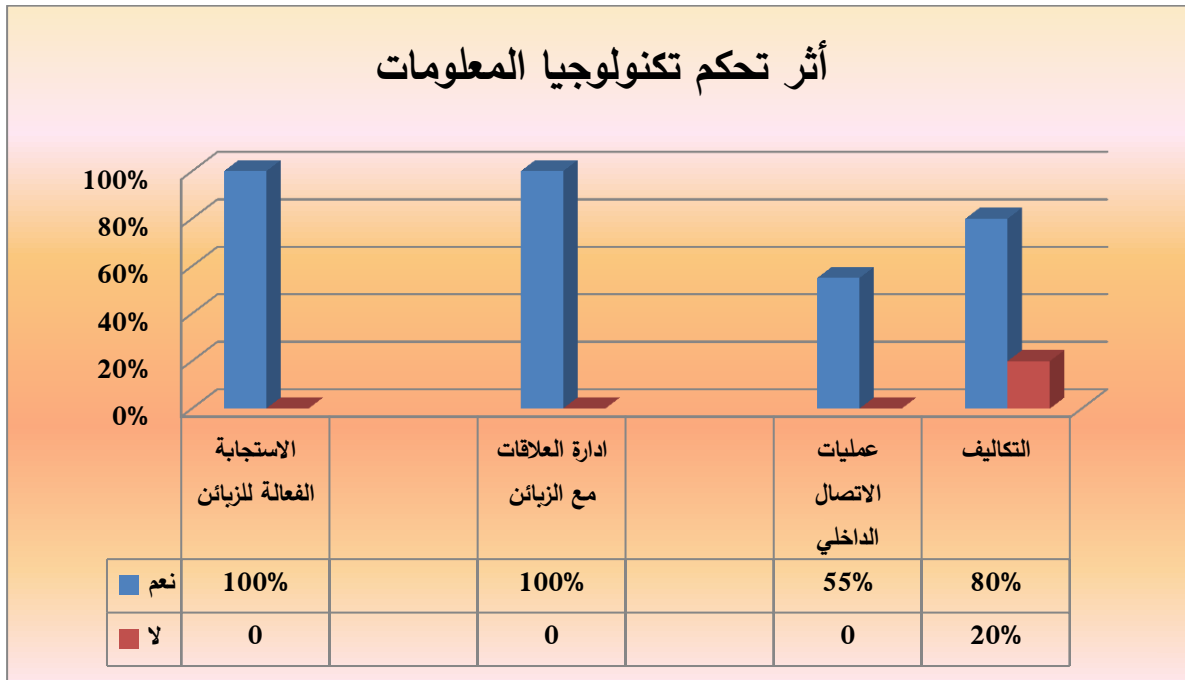
من خلال الأجوبة المسترجعة فإن الكل أجمع على عدم تأثير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الحصة السوقية أو رقم الأعمال أو محفظة الزبائن و هنا نقول: إن هذه النسبة الغير عادية من الأجوبة التي تنفي تأثير تكنولوجيا المعلومات في ما سبق ذكره، لا تخلو من أن تكون بسبب:

- عدم توفر معلومات عند المستجوبين للإجابة على السؤال.
- عدم رغبة المستجوبين في الاجابة على السؤال لأسباب مختلفة.
- اعتبار تكنولوجيا المعلومات من طبيعة المنتج عند جميع المتنافسين وعليه لا تخضع قوة التأثير لها وتخضع لأسباب أخرى، كمستوى الخدمة على سبيل المثال.
- عدم ارتقاء التكنولوجيا المستخدمة لدرجة التأثير اللازمة.
- عدم القدرة على التأثير بتوظيف هذه التكنولوجيا.

ومع ترك الباب مفتوحاً أمام أسباب أخرى لا نعرفها؛ فالمؤكد أن فرضية الخلل لا تزال قائمة.

ج - 84: أثر تكنولوجيا المعلومات على التحكم الجيد في:

- التكاليف
- عملية الاتصال الداخلي
- ادارة العلاقة مع الزبائن
- الاستجابة الفعالة للزبائن



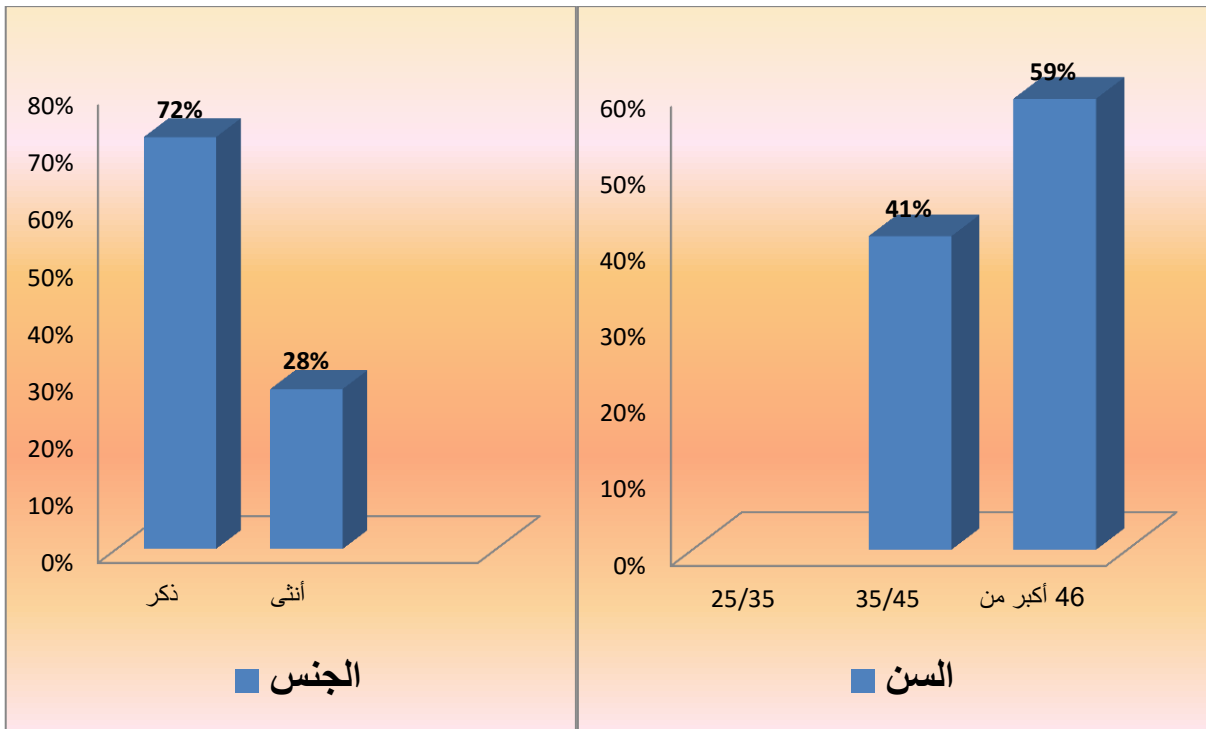
الشكل 98: الرسم البياني لدرجة تحكم تكنولوجيا المعلومات

تفيد الأجوبة المسترجعة في هذا السؤال، أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة مكنت المؤسسة من التحكم الجيد في ادارة علاقتها مع الزبون ومن تحسين الاستجابة السريعة له، الا أن درجة التحكم في آلية الاتصال الداخلي لا تزال متواضعة، ويبقى التحكم المطلق أو الكلي في التكاليف بعيد المنال لكن نسبته مرضية.

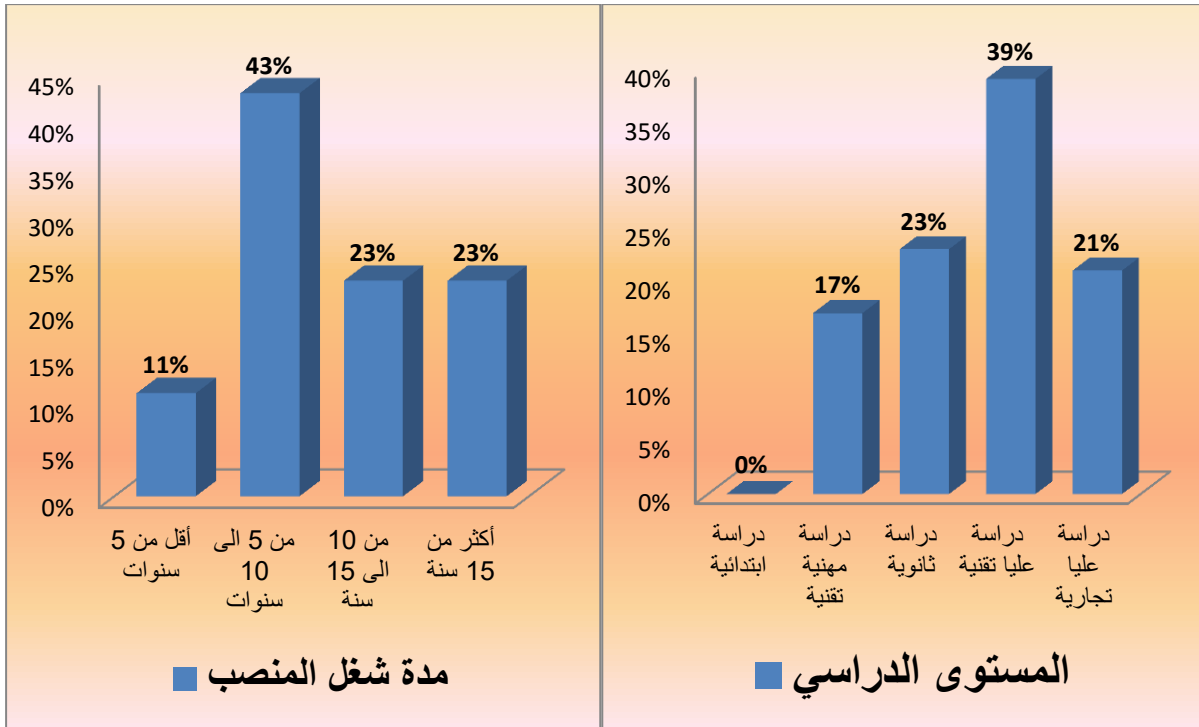
II. 9- معلومات عن المسيرين (الرتبة ن + الرتبة ن-1):

ج - 88/85 :

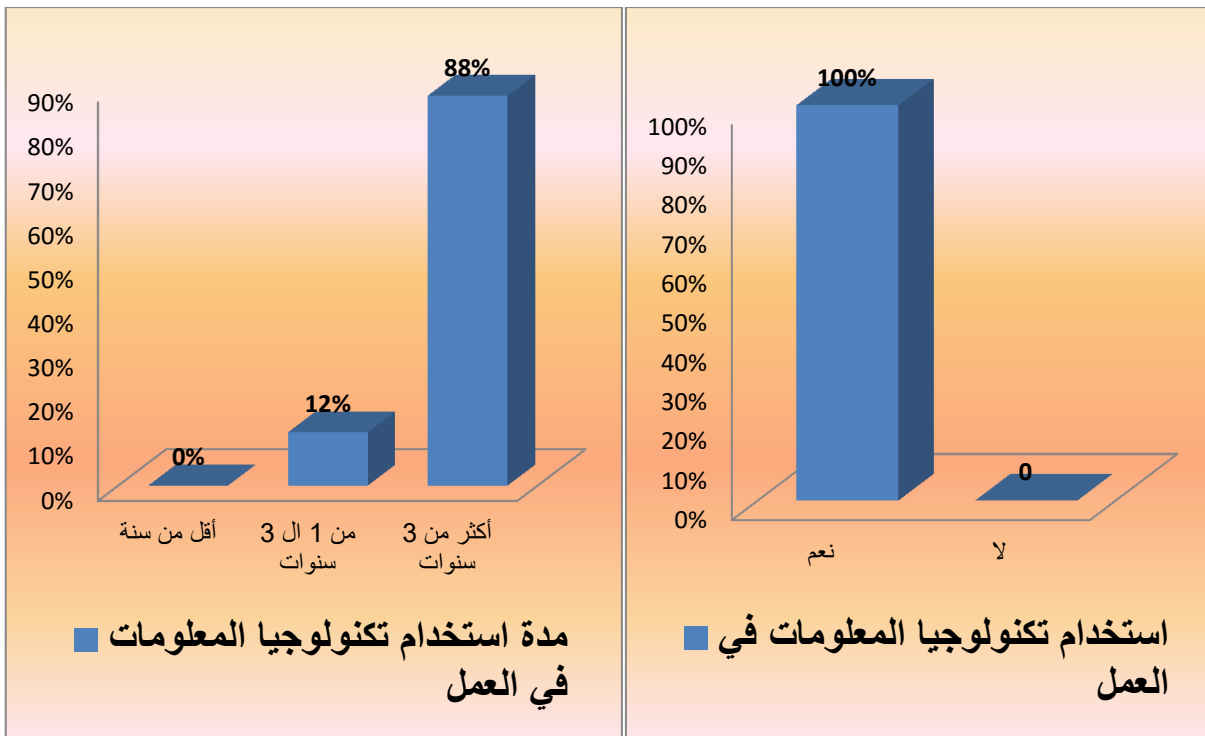
- السن
 - الجنس
 - المستوى الدراسي
 - مدة شغل المنصب
 - استخدام وفترة الاستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل
- من خلال الأجوبة المسترجعة، فإن نسبة الذكور في فئة المسيرين والمدراء للعيينة المستجوبة تغلبت على فئة النساء ، وربما هذا راجع لطبيعة العمل التقني لمؤسسات العينة، بينما يتجاوز سن هذه الفئة الـ 35 سنة ونسبة أعلى يتجاوز هذا السن عتبة الـ 45 سنة؛ ويتراوح المستوى الدراسي بشكل أساسي بين التقني المهني وبين الدراسات التقنية العليا، وفيهما تتغلب نسبة المستوى الثانوي على نسبة الدراسات العليا التجارية.
- بالنسبة لفترة شغل المنصب فإنها تعكس استقرار الفئة المستجوبة، لأن النسبة الدنيا سجلتها فترة الأقل من 5 سنوات، بينما زادت فترة شغل المنصب عن 5 سنوات بنسبة أكبر لما بين 5 و 10 سنوات، ونسبة متساوية لفترة 10-15 سنة وأعلى منها لفترة أكثر من 15 سنة.
- أما فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل (إنترنت، هاتف نقال، ألواح ذكية، إنترنت...الخ)، فالإجماع كان بالإيجاب والمدة تجاوزت الثلاث سنوات.



الشكل 99: الرسم البياني لسن وجنس المسيرين



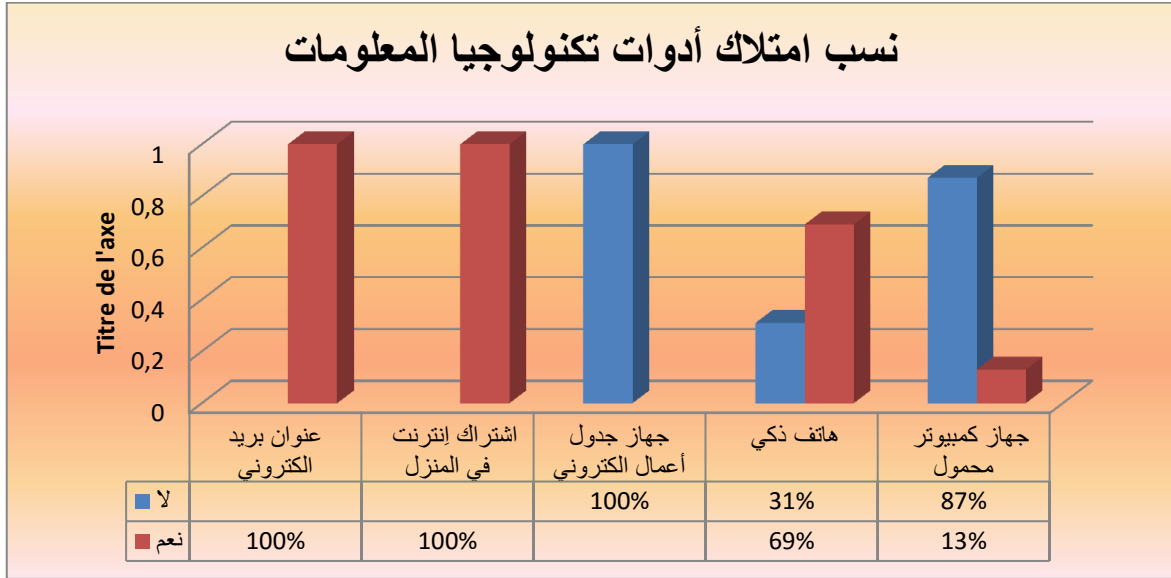
الشكل 100: الرسم البياني للمستوى الدراسي ومدة شغل المنصب عند المديرين



الشكل 101: الرسم البياني لدرجة ومدة استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات

ج - 92/88: نسبة امتلاك خاصة لـ:

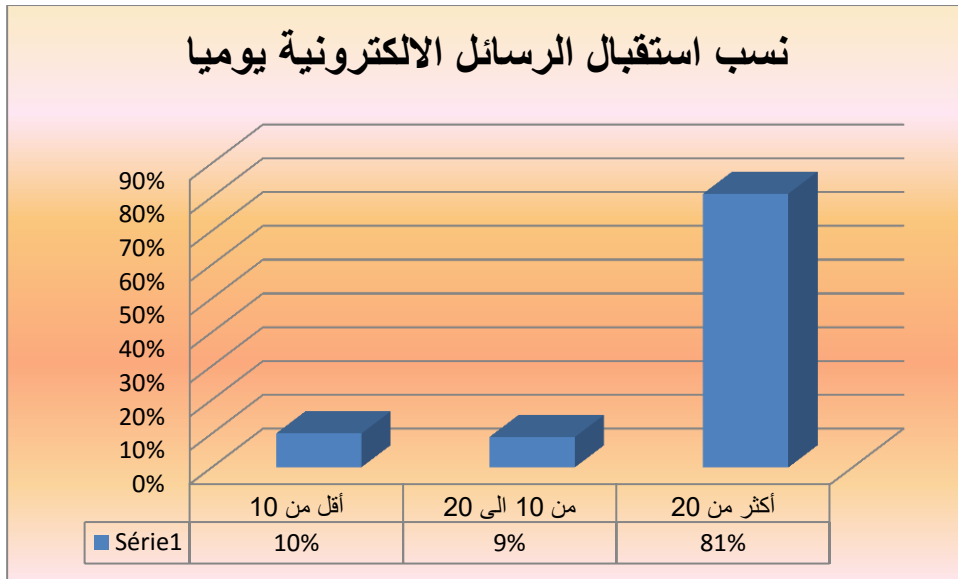
- جهاز كمبيوتر محمول
- هاتف ذكي
- جهاز جدول أعمال إلكتروني
- اشتراك إنترنت في المنزل
- عنوان بريد إلكتروني



الشكل 102: الرسم البياني لنسبة امتلاك المسيرين لتكنولوجيا المعلومات

تفيد الأجابة أن جميع المستجوبين يملكون عنوان بريد إلكتروني واشتراك أنترنت في البيت، بينما لا أحد منهم يملك جهاز إلكتروني لإدارة جدول الأعمال، والغالبية لديها هاتف ذكي ولا تمتلك جهاز كمبيوتر محمول.

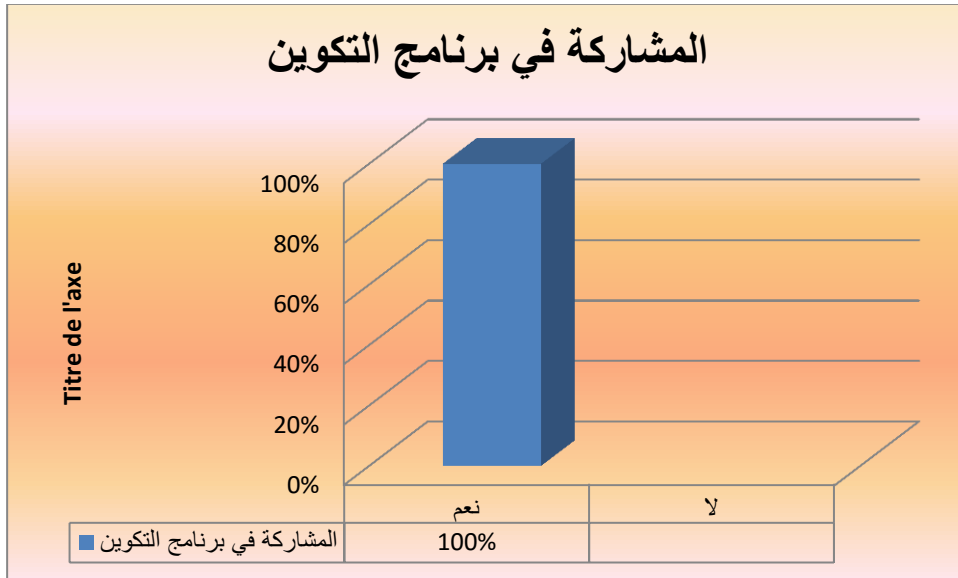
ج - 93: نسبة استقبال الرسائل الإلكترونية في اليوم:



الشكل 103: الرسم البياني لنسبة استقبال المسيرين للرسائل الإلكترونية يوميا

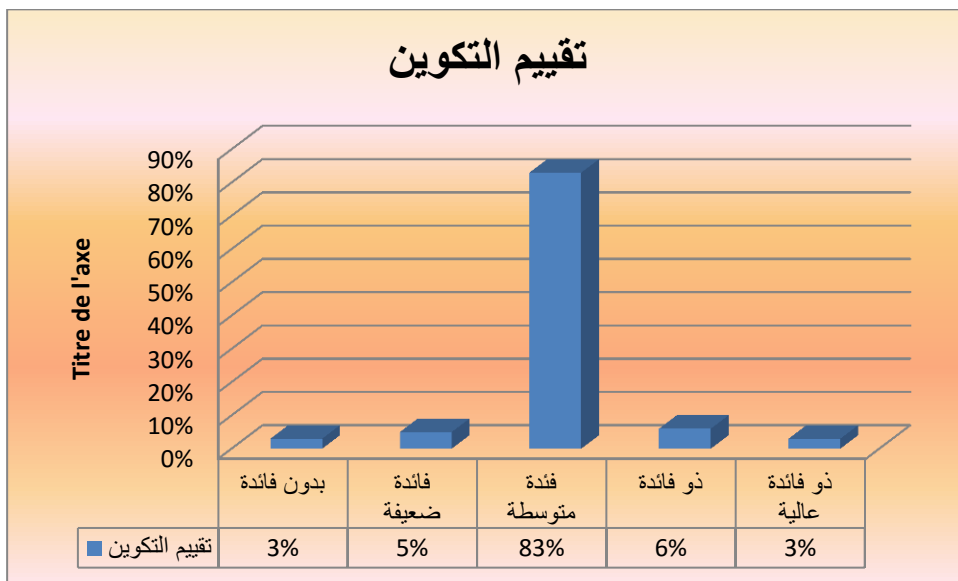
أكثر من 81% من المستجوبين في فئة المدراء والمسيرين (رتبة ن / رتبة ن-1) يقرون باستقبال أكثر من 20 رسالة إلكترونية يوميا؛ وهو عدد كبير يصعب التعامل معه، إلا أنه يمكننا أن نسطر ملاحظة على هذه الأجوبة، مفادها أن تلك الرسائل ليس بالضرورة أن تكون كلها مرتبطة بالعمل، بل يمكن أن تكون رسائل خاصة، كما يمكن أن تكون رسائل اشهارية، تلك الظاهرة المزعجة المعروفة بـ (SPAM).

ج-94: المشاركة في التكوين على تكنولوجيا المعلومات:



الشكل 104: الرسم البياني لنسبة المشاركة في برنامج التكوين

ج-94: تقييم التكوين:



الشكل 105: الرسم البياني لتقييم التكوين

بالنسبة للسؤال 94 فإن كل المستجوبين يؤكدون تلقيهم لبرنامج تكوين في تكنولوجيا المعلومات؛ وهذا أيضا مرتبط بطبيعة العمل، فالتكوين فيه لازم الا أن تقديرات المستجوبين لفائدة هذا التكوين كانت بالمتوسطة؛ و هو ما يؤكد فرضية الخل.

II. 9- تعليقات:

سؤال التعليقات لم يتضمن رد ؛ ما عدا تعليق واحد أدرج فيه صاحبه توضيح مفاده أن التنافسية عنده مردها للعلاقة بالتكاليف المنخفضة، وأن هذه الأخيرة مرتبطة باستخدام وبالعمل بالمحاسبة التحليلية، وأنه من الصعوبة بمكان أن نقدر الأثر الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في قياس التنافسية اذا كانت المفاتيح الأساسية التي توضح التكاليف عموما والمرتبطة بتكنولوجيا المعلومات خصوصا غائبة؛ و هذه في نظرنا ملاحظة ذات وزن ثقيل.

III. تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين التنافسية باستخدام مؤشرات

التحليل لبيلسون Méthode d'analyse de Belson:

تساعدنا هذه الطريقة في فهم العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين تنافسية المؤسسة من خلال توضيح عوامل الارتباط؛ بعد توظيف الأجوبة المستخرجة من عملية التحليل بالفصل (analyse dichotomique) ؛ لربط المتغير التابع Y ، الذي يشير الى درجة تحسن تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بالمتغيرات المفسرة $x1$ التي تشير الى العلاقة بالتكاليف، و $x2$ التي تشير الى طبيعة المشروع ، و $x3$ التي تشير الى العلاقة بثقافة المؤسسة؛ حيث أن:

$Y =$ درجة تحسن تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات (العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تنافسية المؤسسة):

$0 = Y$ لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 $1 = Y$ نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

$x1 =$ العلاقة بين التكاليف وبين استخدام تكنولوجيا المعلومات:

$0 = x1$ تكنولوجيا المعلومات لم تخفض التكاليف.
 $1 = x1$ تكنولوجيا المعلومات خفضت التكاليف.

$x_2 =$ طبيعة مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:

$x_2 = 0$ مشروع تملك.

$x_2 = 1$ مشروع رسمة.

$x_3 =$ علاقة استعمال تكنولوجيا المعلومات بثقافة المؤسسة:

$x_3 = 0$ لا توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا المعلومات وبين ثقافة المؤسسة.

$x_3 = 1$ نعم توجد علاقة مطابقة بين استعمال تكنولوجيا المعلومات وبين ثقافة المؤسسة.

III. 1. النتائج المستخرجة:

III. 1.1. الملاحظات الخاصة ب: $x_1 \dots Y$

أ. الجدول 61: القيم الملاحظة ل: $x_1 \dots Y$

Y	Y = 0	Y = 1	
x_1	لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	Σ
$x_1=0$			
تكنولوجيا المعلومات لم تخفض التكاليف	10	8	18
$x_1=1$			
تكنولوجيا المعلومات خفضت التكاليف	29	43	72
Σ	39	51	90

• $x_1 = 0, Y = 0$ بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لم يساهم في خفض التكاليف،

وبالتالي لم يساهم في تحسن التنافسية.

• $x_1 = 1, Y = 0$ بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في خفض التكاليف لكن هذا

لم يؤدي الى تحسن التنافسية.

- $x_1=0, Y=1$ بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لم يساهم في خفض التكاليف لكنه ساهم في تحسين التنافسية.
- $x_1=1, Y=1$ بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في خفض التكاليف و أدى الى تحسين التنافسية.

ب. الجدول 62: القيم المرجحة لـ $x_1...Y$

Y	Y =0	Y =1	
x_1	لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	Σ
$x_1=0$ تكنولوجيا المعلومات لم تخفض التكاليف	a	b	18
$x_1=1$ تكنولوجيا المعلومات خفضت التكاليف	c	d	72
Σ	39	51	90

$$a/39 = b/51 = 18/90 \implies a = 39 * 18/90 = 7.8$$

$$b = 51 * 18/90 = 10.2$$

$$c/39 = d/51 = 72/90 \implies c = 39 * 72/90 = 31.2$$

$$d = 51 * 72/90 = 40.8$$

$$DX_1 = 2,2 :$$

$$| 7,8 - 10 | = 2,2$$

$$| 10,2 - 8 | = 2,2$$

$$| 31,2 - 29 | = 2,2$$

$$| 40,8 - 43 | = 2,2$$

III. 2.1. الملاحظات الخاصة ب: $x_2 \dots Y$

أ. الجدول 63: القيم الملاحظة ل: $x_2 \dots Y$

Y	Y =0	Y =1	
	لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	Σ
x_2			
$x_2=0$ مشروع تملك	12	19	31
$x_2=1$ مشروع رسملة	36	23	59
Σ	48	42	90

- $x_2 = 0, Y = 0$ بمعنى أن مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة هو مشروع تملك وأن هذا المشروع لم يساهم في تحسين التنافسية .
- $x_2 = 1, Y = 0$ بمعنى أن مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة هو مشروع رسملة وأن هذا المشروع لم يساهم في تحسين التنافسية .
- $x_2 = 0, Y = 1$ بمعنى أن مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة هو مشروع تملك وأن هذا المشروع ساهم في تحسين التنافسية .
- $x_2 = 1, Y = 1$ بمعنى أن مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة هو مشروع رسملة وأن هذا المشروع ساهم في تحسين التنافسية .

ب. الجدول 64: القيم المرجحة لـ $x_2 \dots Y$:

Y	Y = 0	Y = 1	
x_2	لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	Σ
$x_2=0$ مشروع تملك	e	f	31
$x_2=1$ مشروع رسمة	g	h	59
Σ	48	42	90

$$e/48 = f/42 = 31/90 \implies e = 48 * 31/90 = 16.53$$

$$f = 42 * 31/90 = 14.46$$

$$g/48 = h/42 = 59/90 \implies g = 48 * 59/90 = 31.46$$

$$h = 42 * 59/90 = 27.53$$

$$D_{x_2} = 4.5$$

$$| 16.53 - 12 | = 4.53$$

$$| 14.46 - 19 | = 4.54$$

$$| 31.46 - 36 | = 4.54$$

$$| 27.53 - 23 | = 4.53$$

$$\implies = 4.5$$

III. 3.1. الملاحظات الخاصة ب: $x_3 \dots Y$

أ. الجدول 65: القيم الملاحظة ل: $x_3 \dots Y$

Y	Y =0	Y =1	
	لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	Σ
X3			
x3=0			
استعمال تكنولوجيا المعلومات لا يتوافق و لا يتطابق مع ثقافة المؤسسة	53	07	60
x3=1			
استعمال تكنولوجيا المعلومات يتوافق و يتطابق مع ثقافة المؤسسة	13	17	30
Σ	66	24	90

- $x_3 = 0, Y = 0$ بمعنى أن استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لا يتوافق ولا يتطابق مع ثقافة المؤسسة، و لم يساهم في تحسين التنافسية.
- $x_3 = 1, Y = 0$ بمعنى أن استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يتوافق ويتطابق مع ثقافة المؤسسة، لكنه لم يساهم في تحسين التنافسية.
- $x_3 = 0, Y = 1$ بمعنى أن استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لا يتوافق ولا يتطابق مع ثقافة المؤسسة، الا أنه ساهم في تحسين التنافسية.
- $x_3 = 1, Y = 1$ بمعنى أن استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يتوافق ويتطابق مع ثقافة المؤسسة، مما أدى الى تحسين التنافسية.

ب. الجدول 66: القيم المرجحة لـ $x_3 \dots Y$

Y	Y =0	Y =1	
	لا يوجد تحسن في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	نعم يوجد تحسن ملحوظ في تنافسية المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	Σ
x_3			
$x_3=0$	i	j	60
استعمال تكنولوجيا المعلومات لا يتوافق و لا يتطابق مع ثقافة المؤسسة			
$x_3=1$	k	l	30
استعمال تكنولوجيا المعلومات يتوافق و يتطابق مع ثقافة المؤسسة			
Σ	66	24	90

$$i/66 = j/24 = 60/90 \implies i = 66 * 60/90 = 44$$

$$j = 24 * 60/90 = 16$$

$$k/66 = l/24 = 30/90 \implies k = 66 * 30/90 = 22$$

$$l = 24 * 30/90 = 08$$

$$Dx_3 = 9$$

$$| 44-53 | = 9$$

$$| 16-07 | = 9$$

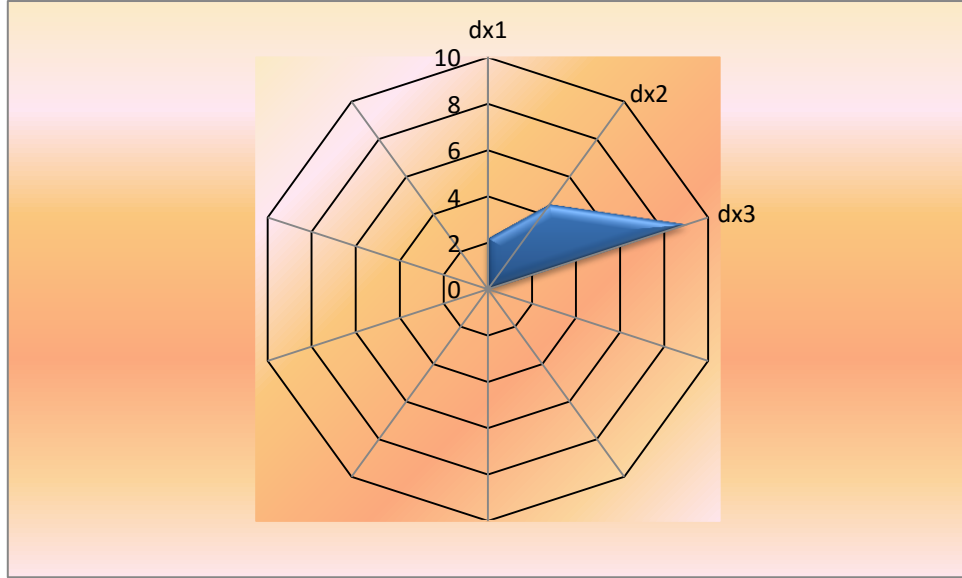
$$| 22-13 | = 9$$

$$| 08-17 | = 9$$

III. 2. ترتيب المتغيرات المفسرة للعلاقة المحتملة بين تكنولوجيا المعلومات وبين

التنافسية باستخدام التمثيل البياني للنتائج:

الشكل 106: ترتيب المتغيرات المفسرة:



من خلال هذا الشكل، يظهر جليا أن المتغير الذي يفسر أكثر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و بين التنافسية هو x_3 الذي تغطي مساحة انتشاره Dx_3 بالقيمة المطلقة المساحات الأخرى؛ وبما أنه يعكس درجة المطابقة بين استعمال تكنولوجيا المعلومات و بين ثقافة المؤسسة؛ و أن القيمة الكبرى فيه سواء كانت ملاحظة أو مرجحة هي في خانة عدم التوافق وعدم التطابق؛ فيمكننا القول أن فشل تكنولوجيا المعلومات في لعب الدور الايجابي و الفعال في تحسين تنافسية المؤسسات المدروسة، مرده الى أن القرارات المتخذة بخصوص استغلال هذه التكنولوجيا غير مطابقة لطبيعة ثقافة المؤسسة التي لا تزال تعتمد على مرجعيات بيروقراطية في ادارتها.

في المرتبة الثانية يظهر أن المتغير x_2 الخاص بطبيعة مشروع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة، قد يفسر نسبيا عدم وجود علاقة بين هذه التكنولوجيا و بين التنافسية بتسجيله نصف القيمة الأولى المفسرة للظاهرة، فقد ظهر أن مشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يميل الى غرض الحيازة و ليس الى غرض التميز التنافسي، فعلى الرغم من أن أجوبة السؤال المتعلق بطبيعة مشروع تكنولوجيا المعلومات كانت لصالح هدف الرسملة وليس التملك ، الا أن هذا الهدف لم يعمل على رفع أو تحسين التنافسية، وهنا يمكننا

أن نربط هذه النتيجة بالأسباب التي فسرها المتغير X_3 ، أي أن عدم التطابق بين ثقافة المؤسسة و بين استعمال تكنولوجيا المعلومات أثر على طبيعة المشروع وعلى هدفه في تحقيق النتائج المرجوة وأهمها تحسين التنافسية .

X_1 كمتغير أخير لم يُظهر علاقة يعتدُّ بها في تفسير تحسُّن تنافسية المؤسسة من خلال التحكم في التكاليف باستخدام تكنولوجيا المعلومات للأسباب المذكورة أعلاه.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكننا استخلاص أن عدم وجود قدرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسية المؤسسات المدروسة، مرده لأسباب عدة أهمها:

➤ التأخر الملحوظ للدولة بصفقتها الراعي الأساسي للقطاع الذي تنتشط فيه مؤسسات العينة؛ إن من حيث الاعداد أو من حيث التطوير، وهذا على الرغم من المجهودات المبذولة في هذا المجال، ففي المبحث الأول يظهر جليا من المعطيات المختلفة ومن التقارير العالمية الرسمية أن الدولة الجزائرية لا تزال تراوح مكانها في المراتب المتأخرة من صف الدول العاملة بتكنولوجيا المعلومات، ولا شك أن هذا يعكس سلبا على القطاع المتخصص، بمن فيه من مؤسسات عاملة.

➤ عدم ارتقاء قطاع نشاط العينة المدروسة الى المستوى المطلوب من التفاعل الذي يضمن التطور والازدهار الداعم للمنافسة الحرة ولأجواء التنافس بالميزات والقدرات، حيث الى الماضي القريب كان هذا القطاع محاطا بسياسة الحماية من قبل الدولة نظرا لقيمتها السيادية، ولم يتحرر إلا مؤخرا، تحررا مشروطا ونسبيا.

➤ تأكيد فرضية الخلل التي لاحظناها في تحليل الاستبيان، حيث تبين لاحقا أن هذا الخلل ناجم عن عدم تبني مؤسسات العينة المدروسة في ثقافتها، مشروعا متكاملا لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارتها كوسيلة ادارية يمكنها تحسين الأوضاع التنافسية، و يظهر هذا جليا في مشروع تملك هذه التكنولوجيا الذي يبقى مشروعا منفصلا عن الأولويات الاستراتيجية.

➤ أخيرا لقد أظهر انتشار المتغير $x3$ الذي يعكس عدم تطابق ثقافة المؤسسة مع استخدام تكنولوجيا المعلومات واستحواده على المساحة المفسرة لحالة تحقيق التنافسية بهذا الاستخدام ، أنه ما دام $x1$ المتغير الذي يعكس تحقق التنافسية بخفض التكاليف، و $x2$ المتغير الذي يعكس تحقق التنافسية من خلال رسملة تكنولوجيا المعلومات كمشروع أو امتلاكها كأدوات في المؤسسة؛ ما دام هذين المتغيرين غائبين، فإنه لا محالة من عدم تمكن المؤسسات موضوع الدراسة من رفع التنافسية و تحقيقها ما دامت تكنولوجيا المعلومات خارج اطار الحقل الاستراتيجي لها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

في نهاية هذا العمل، لا بأس بالعودة والتذكير وقوفاً عند أهم المحطات التي مررنا بها، في شبه حوصلة شاملة للأفكار والمعطيات الهامة التي عالجت الموضوع فنقول:

بداية كان الهدف الأساسي من عملنا هو معرفة ماهية النتائج المحتملة للاستفادة من الطفرة التكنولوجية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستخدام أدواتها و برامجها في مختلف مفاصل وأنشطة المؤسسة، لأجل توظيفها في تحقيق التنافسية وبناء القدرة أو القدرات الملازمة لها، وتجاوز المنافسين بها؛ وكانت المؤسسة الجزائرية هي محط أنظارنا.

لأجل ذلك، قمنا بصياغة إشكالية بحثنا في سؤال مفاده:

هل يؤدي استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى رفع تنافسية المؤسسة؟

وأحطنا هذه الاشكالية بأسئلة فرعية لتوضيحها، من قبيل:

هل تستخدم المؤسسة الجزائرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ وان كان كذلك ففي أي

اطار يندرج هذا الاستخدام؟ وما هي درجته؟ وما هي التغيرات الناجمة عنه؟

وللإجابة الشافية على هذه الاشكالية، قمنا بالرد فرضا أن المؤسسة الجزائرية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأن هذا الاستخدام يندرج في اطار الثقافة العامة للمؤسسة وليس في اطار مشروع تملك بسيط الغايات، كما أن نتيجة الاستثمار فيه تتجسد في رفع أداء المؤسسة بما يمكّنها من خفض تكاليف انتاجها ورفع مستوى جودة منتوجاتها؛ وهي مواصفات أساسية لتحقيق التنافسية، وبالتالي فان المؤسسة الأحسن استغلالا لتكنولوجيا المعلومات هي المؤسسة الأكثر تنافسية، كما أن الاستثمار في هذه التكنولوجيا يمكن أن يصحب مخاطر تستوجب حسن الدراسة قبل التنفيذ.

لقد مرت معالجة الموضوع بثلاثة محطات رئيسية؛ حيث كان لزاما علينا فيها، الاحاطة بمفاهيم التنافسية في المحطة الأولى، ثم توضيح ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدامات الأساسية لها والفوائد المحققة منها في المؤسسة على وجه الخصوص في المحطة الثانية؛ وأخيرا مطابقة موضوع تكنولوجيا المعلومات على موضوع التنافسية لمعرفة النتائج المحققة، في دراسة ميدانية كمحطة أخيرة، اخترنا فيها عينة من مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري لتخصصها وقلة عددها بغرض الحصول على نتائج مرضية.

خلاصة أفكار فصل التنافسية، هو أن هذه الأخيرة ليست وليدة الزمن الحاضر، فهي على الرغم من كونها حديثة كمفردة إلا أنها عريقة كمفهوم، وأن جذورها قديمة قدم مفهوم التنافس الذي وُلدت منه؛ وأن بروزها كفكرة ومفهوم، كان نتاج تفاعلات فكرية، أهمها نظرية الميزة المطلقة، ونظرية الميزة النسبية، ثم نظرية نسب عناصر الانتاج، فمفارقة ليونتييف ونظرية اقتصاديات الحجم، وكذا نظريات التنوع، والمنافسة، والتفوق التكنولوجي، والفجوة التكنولوجية، ودورة حياة المنتج؛ التي جميعها كانت بمثابة تمهيد لبروز نظرية الميزة التنافسية، وبحثها في كيفية وضع الآليات المساعدة في تحديد معالم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة بشكل واضح، كما تبحث في طرق حصول المؤسسات على الميزة المنسوبة لهذه التنافسية وهي ميزة تعمل المؤسسة على بناءها من خلال سلسلة القيم أصل النموذج الاقتصادي للمؤسسة، حيث تساعد في التعامل والتفوق على القوى المنافسة.

عموما، يظهر مما سبق ذكره، أن التنافسية في أصولها كانت مرتبطة بالتجارة بين الدول، ولذلك حصل جدل فيها وفي مستوياتها، فمن الخبراء من يقبل بفكرة تنافسية الدولة و يُفصّل فيها، ومنهم من يرفضها باعتبار أن المؤسسات هي من يتنافس وليس الدول، ومنهم من يرجعها للقطاع كونه حاضنة المؤسسة ووجه اقتصاد الدولة، ومنهم من يقبل بهذا كله، ومنهم من يرفض هذا جملة وتفصيلا؛ وهنا يمكن القول أن التنافسية في الزمن الحاضر أضحت أمرا محتوما، ولها جزء مشترك ومقسوم في كل هذه المستويات، لكن مظهرها الجلي هو في المؤسسة وأنشطتها، وعمليات التنافس بينها وبين مزاحميتها في الأسواق بأنواعها، وينعكس هذا في السلع و الخدمات من خلال الجودة والسعر والسمعة وغير ذلك من مواصفات، خاضعة لآليات وتقنيات ذات صلة بالاستراتيجية وبالقدرات الواجبة التوفر لتحقيقها.

بعد التنافسية جاء دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأدواتها التي أحدثت ثورة عمت جميع مناحي الحياة؛ حيث في فصل مخصص لها، حاولنا الاحاطة بها و توضيحها بما توفر لدينا من مصادر و معطيات.

ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال انما هي نتيجة مبدعة للتطورات التكنولوجية التي وصل اليها فكر البشر بما أوتي من هداية، وهي من أعظم الانجازات التي شكلت طفرة ألقت بظلالها على مجالات عدة، أهمها المجال الاقتصادي؛ فلقد دعمت هذه التكنولوجيا

ظاهرة العولمة بأوجهها المتعددة، وساهمت في تحقيق الفعالية وتوفير الزمن وخفض التكاليف، وهي نتائج ضرورية لتحقيق التنافسية؛ حيث باستخدامها، استفادت المؤسسات السبابة من مزاياها المتعددة، فتحوّلت إلى مؤسسات تتصف بالمرونة وتتميز بالدقة والفعالية والأداء، تاركة بينها وبين تلك المتخلفة عن العمل بها فجوة يصعب تجاوزها، كما أحدثت جوا من التنافس يتميز بالتعقيد.

إن ثورة المعلومات وزخم تكنولوجياتها المتواصل بوتيرة متصاعدة في جميع قطاعات الحياة أدت إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال، ومما لاشك فيه أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال بحكم تخصصها في استقبال ومعالجة ونشر المعلومة، وجمعها بين مجال الاتصال ومجال الإعلام الآلي، أصبحت تتبوأ اليوم موقع الصدارة من حيث الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في نشاط المؤسسة، لا سيما في ظل العولمة؛ فلقد بات واضحا تأثير عمليات تداول ومعالجة المعلومة باستخدام شبكات الانترنت والحوايب، ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز أعمالها، وكذا تقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ قرارات صائبة؛ وهذا ما أحدث تغييرات جذرية في الطبيعة ذاتها لمنظمات الأعمال التي زاد اعتمادها في إنتاج السلع والخدمات على هذه التكنولوجيا من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز ميزات التنافسية.

ان اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنافسية وبناء الميزة أو القدرة الملائمة لها، يحكمه ضوابط لا بد من احترامها، فلقد تبين من خلال المطابقة بين أسس تحقيق التنافسية وبين أثر العمل بأدوات تكنولوجيا المعلومات بشتى أنواعها، أن نجاح العملية يخضع لنوع ومستوى الاستثمار فيها، كما يخضع لنوع و مستوى الأهداف المرجوة من هذا الاستثمار، علما أن مسؤولية تحقيق الهدف ونجاح عملية المطابقة يتقاسمها الجميع؛ فالدولة لها نصيب من خلال فرض شروط المنافسة النزيهة، وتوفير الهياكل القاعدية اللازمة لنشر ودمقرطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ وكذا الرقي بها للمستوى المطلوب، والقطاع له نصيب من خلال التفاعل والارتقاء بما يحقق الازدهار ويفرض احترام مستوى المنافسة بين المؤسسات فيه، بينما يبقى الحظ الأوفر في هذه المسؤولية من نصيب المؤسسة التي يجب عليها قبل الخوض في غمار العملية، أن تدرس بتروي جدوى الاستثمار في تبني مشروع الحضيرة التكنولوجية الملائمة لسلسلة قيمها، والمتماشية مع طاقاتها وقدراتها المتوفرة

لنجاح هذا الاستثمار؛ وتهيئة الأجواء لنجاح التطابق من خلال صياغة الاستراتيجيات المناسبة، واعداد الثقافة العامة الايجابية لتبني مشروع تكنولوجيا المعلومات وأدوات العمل بها، من أجل تحقيق الفارق بينها وبين منافسيها، سواء كان ذلك بخفض التكاليف أو بتحقيق التميز بمفهومه الشاسع، أو بهما معا؛ وإلا كانت نتيجة المطابق معاكسة تماما لما هو مرجو.

ان عملية المطابقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تحقيق التنافسية في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، أظهرت أن النتائج المرجوة لم تكن بالمستوى المطلوب في تحقيق الهدف، وهذا راجع تماما لما ذكرنا، أي أن المسؤوليات المتقاسمة لم تحقق، فلا الدولة كراعي نجحت في تحقيق المستوى المطلوب لدعم وتطوير تكنولوجيا المعلومات ودعم أجواء التنافس، ولا القطاع ارتقى لحجم المسؤولية، ولا المؤسسة تهيئت لتحقيق الهدف المرجو في رفع التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ وهذا ما ظهر جليا في نتائج الفصل الثالث من بحثنا.

عموما يمكننا القول أن موضوع التنافسية موضوع متشعب بطبعه، وهو ما يجعل الحكم فيه قطعا بين مؤسسات العينة أمرا صعبا، خصوصا في ظل الصعوبات المرتبطة بحساسية الموضوع، وفي ظل غياب المعطيات المناسبة لذلك، وهنا لا أحسن من الاستدلال بالرد الوحيد الذي جاء في خانة التعليقات؛ بأن التنافسية مردها غالبا للعلاقة بالتكاليف المنخفضة، وأن هذه الأخيرة مرتبطة باستخدام والعمل بالمحاسبة التحليلية، وأنه من الصعوبة بمكان أن نقدر الأثر الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في قياس التنافسية اذا كانت المفاتيح الأساسية التي توضح التكاليف عموما والمرتبطة بتكنولوجيا المعلومات خصوصا غائبة.

لقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قمنا بها، أن مؤسسات العينة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما يثبت الفرضية الأولى التي أقرناها؛ لكن هذا الاستخدام فيه تداخل بينه كغاية؛ وبين المنتج المقدم من طرف مؤسسات العينة، والذي تدخل فيه تكنولوجيا المعلومات كمادة أولية بصفته منتج خدمي يعتمد بطبعه على تقديم خدمة هذه التكنولوجيا.

أما بخصوص الفرضية الثانية، فلقد تبين لنا أنه ثمة تباين واضح بين ثقافة المؤسسة و بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وهو ما أبطل الفرضيات التابعة، وأحدث خلا حال دون تحقيق التنافسية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا توصية القائمين على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ببذل مزيد من الجهد والتخطيط، والسعي للارتقاء بهذه الأخيرة الى المستويات التي تستطيع من خلالها دعم المجتمع، ودعم المؤسسة الجزائرية في جميع أنشطتها، بما يمكّنها من تحقيق ورفع التنافسية التي تساعدنا في خوض غمار الأسواق المحلية والدولية والنجاح فيها؛ ولهم في ذلك أن يستعينوا بأصحاب التخصص والخبراء من خلال تشكيل لجان وهيئات لهذا الغرض، ودعم الدراسات الميدانية الأكاديمية والمهنية.

و في نفس السياق؛ نقترح على سبيل الذكر لا الحصر، انشاء عناقيد متخصصة ومتكاملة في المجال، ونشر مزيد من الحضائر الالكترونية وفتح المجال أمام الشركات المكونة لها لاستجلاب الشراكة الأجنبية ودعمها، من أجل الاستفادة من الخبرات العالمية المتفوقة؛ كما نقترح على المؤسسات عامة، والمكونة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وجه الخصوص، العمل على نشر ثقافة العمل بتكنولوجيا المعلومات وحسن استخدامها داخل المؤسسة وخارجها، حيث لها هي الأخرى أن تستعين بالتكوين الفعال لموظفيها، وبالوسائل الاتصالية التسويقية كالإشهار وحملات التحسيس وغيرها، لمن تتعامل معهم خارج أسوارها؛ وأخيرا نقدم التوصيات الى الهيئات العليا في الدولة، بضرورة دعم الهياكل القاعدية الضرورية وتحسين جودتها، بغرض نشر ودمقرطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والحرص على تجاوز المخاطر المرافقة لها بقوانين و برامج رادعة.

وفي النهاية نظن أن هذه المقترحات من شأنها أن ترفع من مردودية تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في دعم التنافسية بأشكالها المختلفة، كما نأمل أن نكون قد وُفّقنا في التعامل مع هذا الموضوع المعقد، والحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية:

أ. - الكتب:

1. العاني مزهر شوقي؛ العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات الطبعة الأولى، عمان؛ اثراء للنشر والتوزيع 2008 .
2. العلي عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة الطبعة، عمان دار المسيرة 2003
3. جعفر حسن جاسم؛ مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
4. ربحي مصطفى عليان؛ اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
5. زيري بلقاسم؛ اقتصاديات التجارة الدولية، دار الاديب للنشر والتوزيع 2006.
6. عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء عبدالقادر الجنابي؛ نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2007.
7. عامر ابراهيم قنديلجي وايمان فاضل السمراي؛ تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، الأردن؛ مؤسسة الوراق للنشر 2009 .
8. علاء عبدالرزاق السالمي؛ تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2007.
9. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمة الأعمال؛ الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطابعة الأولى 2010.
10. فريد النجار؛ الاقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع؛ الإسكندرية - مصر، 2007.
11. محمد الصيرفي؛ مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.

ب. - البحوث الجامعية:

1. كلثوم كباي؛ التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.
2. حديد.ن؛ تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2007.
3. سامية لحوّل؛ التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة 2008.
4. طحطاح مسعود؛ أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة؛ 2009.
5. مهيبيل وسام؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2012.

ج. المقالات والتقارير:

1. أمين سايح ؛ السنة 1 من الجيل الثالث، حصيلة و آفاق؛ مجلة أخبار تكنولوجيا المعلومات الالكترونية.

<http://www.nticweb.com/dossiers/7969-l-an-1-de-la-3g-le-bilan-et-les-perspectives.html>

2. بو جمعة هيشور وزير سابق للبريد و تكنولوجيا المعلومات، تقرير مقدم أمام مجلس الحكومة بتاريخ 30 أكتوبر 2007 بعنوان:

"Schéma directeur des services et infrastructures de communication, télécommunication et information"

3. تقرير مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات -جنيف- 2003/12، الوثيقة: WISIS- 03 /GENEVA/9(Rev.1)-A الصادرة في 18 فبراير 2004.

4. ثامر البكري ، خالد بني حمدان ؛ الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة ، محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة ؛ الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، لعدد 2013/9

5. حامد كريم الحدراوي ؛عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية؛ مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق 2010.

6. خالد مصطفى البراهمة؛ الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات؛ المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية، 2010. www.aecfkh-org/articles-action-listarticles-id-z-htm
7. صبري الحاج مبارك؛ المعلومات ودورها في التنمية، مجلة "المعلوماتية" الإلكترونية، وزارة التربية الوطنية السعودية.
8. عماد الصابوني؛ تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الاقتصاد الجديد ، دورية جمعية العلوم الاقتصادية 2011.
9. فريد كورتل؛ اقتصاد المعرفة وضرورة التنمية الشاملة في البلدان العربية ، دورية منتدى الأستاذ؛ المدرسة العليا للأساتذة ،قسنطينة، العدد 6 /2009.
10. نحو إقامة مجتمع المعرفة، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003،
11. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي -الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي - المكتب الإقليمي للدول العربية.
12. وديع محمد عدنان؛ محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 2003/24
13. لشعل لسعد؛ محددات التنافسية مفاهيم، تعاريف ، وتطبيقات؛ ورقة عمل، المعهد الوطني للبحث الفلاحي، تونس. بدون تأريخ.
14. مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الاسواق الدولية ،ورشة عمل محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، الكويت 2000.
15. نحو إقامة مجتمع المعرفة؛ تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ،المكتب الإقليمي للدول العربية. PDF. [www.Un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/PDF/report 2003](http://www.Un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/PDF/report%2003)

A. Ouvrages

1. Adam Smit (1776): "Recherche sur la nature et les cause de la richesse des nations "; paris G F Flammarion, 2eme volume,1991.
2. Alfred. D. Chandler; " stratégie et structure de l'entreprise" édition d'organisation, 1972.
3. Danièle Dromard, Dominique Seret : "Architecture des réseaux" Edition Pearson 2009 pp1-10
4. David Ricardo, des principes de l'économie politique et de l'impôt 1817-1821, www.econlib.org / Library/ Ricardo/ ric.HTML
5. Denis Molho, Dominique Fernandez- poisson : "Tableaux de bord, outil de performance", EyRolles Edition 2009 p1.
6. Didier Anziew et Jacques Yves Martin : " La dynamique des groupes restreints". Edition Broche 2013.
7. Emmanuel Okamba ; "Mondialisation, concurrence et compétitivité dans la caraïbe" ; UAG 2000. Editions Publibook | Librairie universitaire | Économie & Gestion | Mondialisation, concurrence et compétitivité. www.publibook.com
8. Eric Fimbel ; "Alignement stratégique : synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises" ; Village mondial ,2007 .
9. Frédéric le Roy, Saïd yami et Autres : "Management stratégique de la concurrence" ; édition dunod paris 2003
- 10.François Leroux : "introduction à l'économie d'entreprise "; Gaétan marin éditeur 3eme Edition 1992
- 11.G. Huet et Rousset : "système d'information introduction à une construction participative" édition Sirey paris 1980 p 32.
- 12.Gérard Garibaldi: "Analyse stratégique", Eyrolles édition d'organisation 2008 ; p330.
- 13.Gerry Johnson, Richard Whittington, et autres: "stratégique" 9eme edition, Pearson Paris 2011 p3.
- 14.Gicomo Becattini: "industrial district a new approach to industrial change"; Edward Elgar Publishing, 2004
- 15.Gordon Rattray Taylor et Jacques Payen : "les inventions qui ont changé le monde" ; traduit en français par Jean Pierre Quinjano ; Edition Sélection du Reader's digest, 1982.
- 16.Humeau N " Internet Management" ; Edition Economica paris 2005 p 23.

- 17.J.G. Mérigot ; "qu'est-ce que l'entreprise" ; encyclopédie de gestion, édition Vuibert 1992 tome 1 p213
- 18.J.L. Peaucelle : " Système d'information, Le point de vue des gestionnaires", édition economica, Paris 1999,p 5.
- 19.J.p.helfer, M.kalika : "Management stratégie et organisation", Edition Vuibert 2006 .
- 20.Jack Lendrevie, JulienLévy ; "Mercator" 10ème Edition Dunod 2012
- 21.Jean Claude Courbon : "systèmes d'information structuration modélisation et communication" Edition Broché 1997.
- 22.Jean Claude Heudin ; " les créatures artificielle ; des automate au mondes virtuels" Edition Odile Jacob 2008.
- 23.Jean marc point et, Jean pierre vergnaud : "Vivre et comprendre le Marketing "; Collection pratique d'entreprise, édition EMS paris. 2005 p120.
- 24.Jean –Marie Ducreux, Rene Abate and Nicolas Kachaner : " Le Grand livre de la stratégie", Eyrolles édition d'organisation 2009 p13
- 25.Jean-Louis Magakain, Marielle Andrey payand ; "100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise", 2eme Edition Bréal ; 2007 fiche 37 les systèmes concurrentiels p 45.
- 26.Jemeleddine ziadi et autres : "système d'information technologie de l'information et de communication entreprise ressource planning, vers une approche de e-management" série des Ntic 2004 p11
- 27.Kalika.M: "le rôle stratégique des TIC " Edition liaisons, p144
- 28.Kenneth J Arrow, et Gerard Debreu : "The existence of an equilibrium for a competitive economy" Edition Econometrica : Vol 22; 1954. p90-265.
- 29.Laudon keneth et laudon Jane : " Management Information Systems: Organization and Technology" Edition Hall International. USA 2000.
- 30.Lexique de gestion 5eme Edition dollaz 2000 p441.
- 31.Loïck Roche et Autres : "cyber gagnant technologie, cyber espace et développement personnel". Edition maxima paris 2000 p31.
- 32.M.E porter, " l'avantage concurrentiel" inter-édition 1985 p11.
- 33.Marie Boitier. "L'influence des Technologies de L'Information et de la Communication sur la Fonction Contrôle de Gestion, une analyse sociotechnique" ; Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, et le contrôle et l'audit, May 2002, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0058444>

34. Maurice saias , Emmanuel Metais : "stratégie d'entreprise, Evaluation de la pensée" ;Revue Finance – contrôle –stratégie volume 4 N°1 Edition economica mars 2001 pp 183 -213
35. Michael E porter, choix stratégiques et concurrence : "techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", collection gestion - Edition economica 1990
36. Michael E. Porter ; "L'avantage concurrentiel des nations" Inter Editions 1993
37. Michael porter : "l'avantage concurrentiel" ; traduit de l'américain par Philippe de l'Auvergne ; inter éditions : 1986 : pp7-8
38. Moez Belaaj : "Technologie de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation" ; HAL archives ouvertes, lien : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/Halshs-00522342-2010-p3>.
39. Paul krugmman et Maurice obstfeld: "économie internationale" ; 7eme édition, Pearson éducation 2006
40. Paul Watzlawick et Autres : " Pragmatics Human Communication" New York Norton Edition 1967 P 48.
41. Pierre salles : "problèmes économiques généraux", 6eme Edition paris dunad,1986.p. 213-215.
42. Raymond-Alain Thiétart, J.M. Xuereb ; "Stratégied'entreprise" Edition Dunod2009 p23 : d'après: H. Mintzberget J.A waters " of strategies, deliberate and emergent" strategy management journal 1985 p 257- 272
43. Robert prot : "précis d'histoire de la radio et de la télévision" Edition le harmattan 2007.
44. Robert REIX : " système d'information et Management des Organisations " 5eme Edition, Vuibert 2004.
45. Von StackelbergHenrich ; "Market structure and equilibrium" ; traduction : BazinD.Urch, L .Hill.R/Chap2 p11/26 edition springer 2011.
46. Yvan Valsecchi : "cours complet de Marketing" 4eme Edition las cresentinas ; 2013 P158-163

B. Articles, rapports, et publications :

1. "Alignement stratégique du système d'information, un a tout pour l'entreprise", rapports publiés par CIGREF 2001-2002, lien : www.Cigref.Fr
2. Barney J.B 1991 : "Firm resources and sustained competitive advantage" : journal of management vol 17 PP 99-120
3. BAS.A ; Frésard.M ; Guyader.O ; lesuririchabeau G ; Fournier.N ; le gallic B : "Apport et limite de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière halieutique" publication électronique Amure, série rapport R 31 2013 p7 lien : www.umr.amuse.fr/electro-rap-amure/R-31-2013.pdf
4. Bernard Fourgues, et Erik lootvoet : « avantage concurrentiel durable ; imitation et ambiguïté causal » revue française de gestion , 2006/6 N°165
5. Beyond control , Transforming old policies into new value" . IESE insight in coll with EvgenyKaganer ,
6. Blake Ives, Gerard p. learmouth : "The information system as a competitive weapon" ; communication of ACM journal, volume 27 ISSUE 12 . / 1984 /PP1193-1201. SOURCE: Google scholar.
7. Cartelijn Joling, Karol uskraan : "Use of technology and working conditions in the European union", European foundation For the improvement of living and working conditions 2008 pp 45 –51.
8. COE–REXCODE: centre d'observation économique et de recherché pour l'expansion de l'économie et le développement des Enterprise ; 2005.www.coe-rexencode.fr
9. Domestic production and foreign Trade: the American capital position Re-examined 1953, proceeding of the American philosophy, vol 97 pp 332- 349, trade 1972- lassaudrie-duchéne, sous la direction de, échange international et croissance, Paris economica.
10. Donald G Mc Fetridge ; la compétitivité – nation et mesure – Ottawa industrie, canada avril 1995/ www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes-nsf/vwapj/op05f.pdf
11. E.Metais, B.Moingeon, "Management de l'innovation : (le Learning Mix) "Revue Française de gestion (Mars-Mai 2011),pp 113-125.

12. Erik Brynjolfsson; Information Technology as a factor of production; The role of differences Among Firms"; Economics of innovation and new Technology vol 3 .N°-4/ 1995, pp. 183-200.
13. Forum économique Mondiale: Rapport de compétitive mondiale 1996.
14. GCHufbuer, synthetic materials and the theory of international trade, Harvard university, Cambridge, Mass 1966 , 245.
15. Gollac Michel et Kramarz Francis, baudelot Christian : "L'informatique au Travail", "L'informatique comme travail et comme croyance", "L'ordinateur , outil de travail et bien culture", Actes de la recherche en sciences social N° 134-2000.
16. Goold Marie : sustainable competitive advantage : Research starters Business 2014 .
17. Grant RM The resource – Based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. California Management review spring 1991 pp. 114-135.
18. Groupe de Lisbonne: «Limite à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial» Augustin Jean-Pierre ; Agora débats/jeunesses 1997 Volume 8 Numéro 8 pp. 135-136 <http://www.persee.fr>
19. H. Mintzberg, tracking Strategy : towards a general theory ; Oxford University press, 2007,p3.
20. Hamel G prahalad CK. Strategic intent, Harvard business review mai/juin 1989 pp73-76
21. HaudaGhozzi ; "L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apport, limites, et aménagements nécessaires" centre de recherche en management et organisation CREP p3
22. Hitt Lorin et brynjolfsson Erik: "productivity, profit and consumer welfare : Three different Measures of information Technology's value, Mis quarterly" conférence internationale sur les systèmes d'information Vancouver CANADA 1994,pp121-142.
23. Hubert Alexander Simon "Theories of decision, Making in Economics and Behavioral Science" (1959) American Economic Review,49 n°1,pp253-283
24. Imen Missaoui : "valeur et performance des systèmes d'informations, Enseignements préliminaires", CIGREF, cahier de recherche n°5, p3.

- 25.Industrial organisation ; Behavior and control" oxford university press; numérisé Le 04 Janvier 2008 par Google books.
- 26.J.C.Handerson, N. venkatraman: "strategic Alignment for mining organization" , IBMsystems journal 32(1) pp4-16/1993 cité par H.kefi,M.kalika
- 27.Jacques Mairesse , Alain Hallet , HugMolet, "L’impact des NTIC sur la compétitivité des entreprise industrielle" ; Etude présentée à la CPCI par GMV conseil, source : Institut national de la statistique et des études, économiques INSEE ; lien : [www.insee. Fr/sessi/cpc2000/Etude3.pdf](http://www.insee.fr/sessi/cpc2000/Etude3.pdf).
- 28.Jacques poulaille : "Comment l’organisation veut-elle être perçue par les consommateurs : Comme un leader, un serveur, un challenger ou un spécialiste" ; Revue Internationale de Gestion vol 34 N°4 Edition Gestion HEC Montréal 2010 P82-86
- 29.Jean Bernard et André Torre : « l’énigme du chaînon manquant, ou l’absence des stratégies dans les vérifications empiriques du paradigme S.C.P revue d’économie industrielle série études empiriques vol 57.1991 p94
- 30.Jean louis Mucchielli : "La compétitivité définition, indicateurs et déterminants" www.team-univ-paris1-fr/teamperso/mucchieli/competitivite.pdf
- 31.L’émergence des NTIC au 21ème siècle , lien : [tic tpe.canalblog.com](http://tic.tpe.canalblog.com)
- 32.L’impact des TIC et de la communication dans la fonction RH ; Magistère de Mr Saim Tahar, Université d’ORAN, faculté de gestion 2012/2013, p37.
- 33.la contribution des manger à l’acquisition d’un avantage concurrentiel par la compagnie , une étude fondée sur le concept d’action collective" 12ème conférence de l’association internationale de management stratégique AIMS Carthage juin 2003.
- 34.Laurent Renard, Gilles. E St. Amant : "Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions": p 06 ; Source : www.Uqam.ca/nobel/2014/article-pdf/rmt2003.pdf
- 35.Lionel fontagnée: commerce international:
<http://lionel.fontagne.free.fr/papers/cominter.PDF>
- 36.Long et Vickers- Koch 1995, "using core capabilities to create competitive advantage" organizational dynamics summer pp. 7 – 22

- 37.M V Posner, international trade and technical change, oxford economic NS 13- 1961, pp323-341.
- 38.M. Bachir ; "les stratégies de domaines", chapitre 13 p1 lien : <http://hamid.bachir>. Page perso-orange.fr
- 39.M. Peyrul "Un modèle dynamique de stratégie de l'entreprise " Revue économique 1967.
- 40.M. porter ; "choix stratégique et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie " , collection gestion economica,1990.
- 41.Management des connaissance, déploiement des TIC et GRH des organisations, cas de l'Algérie" université Paul Valéry Montpellier 3- 2012 ; lien : [HTTPS://Tel .archives-ouvertes.fr/Tel -00698369](HTTPS://Tel.archives-ouvertes.fr/Tel-00698369).
- 42.Management stratégique Saïd Yani ERFI/ISEM ; Université de Montpellier 1," les modèles fondés sur les ressources et les compétences" (wernerfelt, 1984- Barney 1991) p4.lien : [foad refer.org/IMG/pdf/M04-3.pdf](foadrefer.org/IMG/pdf/M04-3.pdf) agence universitaire de la francophonie AUF
- 43.Matais et AL, 1995; dans: Bruce Dehning, Theophanis Stratopoulos: "Determinant of sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy. Journal of strategic information systems, 12 (2003)7-28. Lien: [www.elsevier.com./locate/ JSIS](http://www.elsevier.com/locate/JSIS)
- 44.Michael E.porter, victor.E.millar : "How information gives you competitive advantage" .Harvard Business Review ,1985.Lien : [www. Hb2.org](http://www.Hb2.org)
- 45.Michel TERNISIEN, Anne-Françoise DIGUET: " indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie" les éditions de l'industrie –collection études, paris 2001.
- 46.Naceur Mebarki : " Tic et par formance d'entreprise Etude d'impact – cas de quelques entreprises Algériennes" ; cahiers du CREAD n° 104-2013.
- 47.Nancy M.Dixon : "common Knowledge, How companies Thrive by sharing what they know", Harvard Business press 2000 .
- 48.Ntic outils et applications Sup cours Professeur Alaoui Ismail , Ecole supérieure de Technologie.
- 49.Olivier Maillard : « les barrières à l'entrée : un et retour aux origines » lien : [www.wirtschaft.fh-dortmund.de /_Id/Difeais/HTml/PDF/barrieres_pdf](http://www.wirtschaft.fh-dortmund.de/_Id/Difeais/HTml/PDF/barrieres_pdf)

50. Organisation de la conférence Islamique -OIC- Réunion préparatoire du sommet mondial pour la société de l'information –Genève-1-5 juillet 2002) document de travail présenter par l'OCI, pp -1-2www . ITU.INT /WSIS/DOCS/PC1/STATEMENTS-général/oci-fr.doc.
51. Paul shrivastava : is strategic management ideological ? ; journal of management 1986 new york university , vol 12 N° 3 pp 363 -377
52. Penrose ET. 1959, The theory of the Growth of the firm, Basil Blackwell pp67-118
53. Petaraf (1993 pp180-182) Grant (1991 p117) Montgomery and wernefelt 1988 ; de : "le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique : Stéphane A. tywoniak lien www.strategie.ains.com
54. Philippe Moati, Evaluer les performances d'un secteur d'activité, CREDOC N° 148- septembre 2000 p4.
55. R E Faveley, commercial policy and international trade, journal of international economics, 1981 vol 1, pp 495- 511.
56. REGUIEG ISSAADDRISS : " les TIC comme variable intermédiaire dans l'alignement stratégique de l'entreprise avec son environnement socioculturel" ; cahiers du CREAD n°91-2010.
57. Richard Howkins – ICRA – identifier des stratégies ; compétitivité concepts clefs, www.icra-edu.org
58. Robert Torrens, essay on the external corn trade, J. Hotchard, London 1815.
59. Salem lakhal, Alain maxtel et diane poulin vers un cadre théorique de l'entreprise ; réseau centre sur les technologies de l'organisation réseau (CENTOR) Faculté des sciences de l'administration université Laval Québec canada pp 8-10.
60. serge Amabile, Martine gadille : "les NTIC dans les PME: stratégies, capacités organisationnelle et Avantage concurrentiels" ; Revue française de gestion 2003 N°144 pp 43-63.
61. Stéphane Garelli, competitiveness of nation, world competitiveness year book, 2000, p47.
62. Sylvie Lartigue, Odile Soulard ; "Clusters mondiaux, regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux" IAURIF – 606.010., decembre2007, <http://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/edition/clusters-mondiaux.html>

63. Thomac Powell, Anne Dent- Micallef : "information Technology as competitive advantage ; The role of Human , Business , and Technology" ; strategic management journal volume 18 ISSUE 5 PP 375-405 may 1997.
64. Tristan Klein et Daniel Ratier : "L'impact des Tic sur les conditions de travail" , Centre d'analyse stratégique Rapport document n° 49/2012. Direction général de Travail – France. Pp 14 -10.
65. Wernerfelt B. 1984 ; " A resource Based view of the firm" , Strategic management journal, vol 5 N° 2 pp171 -180.

C. Sites Web:

66. <http://www.nticweb.com/dossiers/7969-1-an-1-de-la-3g-le-bilan-et-les-perspectives.html>
67. [Ec. Europa.eu/ europeaid/ evaluation/ methodology/tools/ too-swo-def-fr.html](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too-swo-def-fr.html) 2009
68. Google scholar.
69. [Htmlcte-univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre6](http://htmlcte-univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre6)
70. [http. // www.econlib.org/library/miu /mlp.html](http://www.econlib.org/library/miu/mlp.html)
71. [http://halshs.archives-ouvertes.fr /Halshs-00522342-2010-p3.](http://halshs.archives-ouvertes.fr/Halshs-00522342-2010-p3)
72. <http://lionel.fontagne.free.fr/papers/cominter.PDF>
73. <http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/>
74. <http://www.agenceecofin.com/regulation/1009-22674-la-ministre-algerienne-des-telecoms-annonce-l-ouverture-prochaine-du-fixe-a-la-concurrence>
75. <http://www.algeriatelecom.dz/>
76. <http://www.arpt.dz>
77. <http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>
78. <http://www.arpt.dz/ar/gd/3g/couverture>
79. <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=8594849>
80. <http://www.djezzy.com/>
81. <http://www.gide.com/fr/node/2046>
82. <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
83. <http://www.persee.fr>
84. [http://www.primegroup.org:8080/research/PDF/Commentary/2015/Fe b.15/2015-02-01NewsCommentary-GTHEAR.pdf](http://www.primegroup.org:8080/research/PDF/Commentary/2015/Feb.15/2015-02-01NewsCommentary-GTHEAR.pdf)

85. <http://www.prnewswire.com/news-releases/vimpelcom-and-global-telecom-holding-announce-successful-losing-of-algeria-transaction-300028251.html>
86. <http://www.vimpelcom.com/Media-center/Press-releases/2015/VimpelCom-and-Global-Telecom-Holding-announce-successful-closing-of-Algeria-transaction/>
87. <HTTPS://Tel.archives-ouvertes.fr/Tel-00698369>.
88. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0058444>
89. [Informatics.gov-SA](http://informatics.gov-SA)
90. [www . ITU.INT /WSIS/DOCS/PC1/STATEMENTS-g%C3%A9n%C3%A9ral/oci-fr.doc](http://www.itu.int/WSIS/DOCS/PC1/STATEMENTS-g%C3%A9n%C3%A9ral/oci-fr.doc).
91. [www .ITU-INT/WSIS](http://www.itu-int.org/WSIS)
92. [www .Un .org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/PDF/report 2003 .PDF](http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/PDF/report%202003.pdf)
93. [www. ANPT.dz](http://www.anpt.dz)
94. www.aecfkh.org/articles-action-listarticles-id-z-htm
95. www.almaany.com
96. [www.Cigref .Fr](http://www.cigref.fr)
97. [www.econlib.org / Library/ Ricardo/ ric.HTML](http://www.econlib.org/Library/Ricardo/ric.html)
98. [www.econlib.Org/ library /Torrens.Pdf](http://www.econlib.org/library/Torrens.pdf)
99. www.fsa.ulaval.ca/labaval/chaine_de_valeur.htm
100. www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes-nsf/vwapj/op05f.pdf
101. www.icra-edu.org
102. [www.insee. Fr/sessi/cpc2000/ Etude3.pdf](http://www.insee.fr/sessi/cpc2000/Etude3.pdf).
103. www.ooredoo.com
104. www.ooredoo.dz
105. www.publibook.com
106. www.strategie.ains.com
107. www.team-univ-paris1-fr/teamperso/mucchiel/competitivit%C3%A9.pdf
108. www.umr.amuse.fr/electro-rap-amure/R-31-2013.pdf
109. www.unpan.org/e-government.
110. www.Uqam.ca/nobel/2014/article-pdf/rmt2003.pdf
111. [www.wirtschaft.fh-dortmund.de
/_Id/Difeais/HTml/PDF/barrieres_pdf](http://www.wirtschaft.fh-dortmund.de/_Id/Difeais/HTml/PDF/barrieres_pdf)

فهرس الجداول

و الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
85	أهم العناصر المحتملة لمصفوفة SWOT	1-I
90	أهم عناصر نموذج PESTEL	2-I
93	عناصر نطاق النشاط والموارد المخصصة	3-I
95	عوامل التجزئة وفق خصائص العميل	4-I
97	الأنشطة الأساسية	5-I
107	هيكل قدرات المؤسسة	6-I
109	أمثلة عن قدرات المؤسسة	7-I
112	بعض المصادر الغير مادية للموارد والقدرات	8-I
120	أهم التطورات لتكنولوجيا المعلومات عبر التاريخ	9-I
138	الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي	10-II
145	أهم التطورات التاريخية لنظم المعلومات في المؤسسة	11-II
171	شبكة المؤشرات المفتاحية لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.	12-II
178	الفرق بين المنظور التقليدي والمنظور المتكامل لتكنولوجيا المعلومات	13-II
184	استخدام تكنولوجيا المعلومات في التأثير على القوى التنافسية	14-II
203	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات في الفترة ما بين 2000 و 2007	15-III
205	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال 2008	16-III
205	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة	17-III
207	احصاءات تكنولوجيا المعلومات لسنة 2011	18-III
208	عدد التراخيص	19-III
209	عدد المتعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات للسنة 2011-2012	20-III
210	حركة اتصالات الهاتف النقال	21-III
211	حركة الاتصالات الداخلية للهاتف الثابت	22-III

211	حركة الاتصالات الدولية للهاتف الثابت	23-III
213	عدد مشتركى الهاتف الثابت	24-III
213	عدد مشتركى الهاتف النقال	25-III
215	النسب المئوية للاشتراكات فى الهاتف الثابت و النقال	26-III
216	عدد المشتركين فى الأترنت ذو التدفق العريض و نسبهم المئوية	27-III
217	عدد المتعاملين ومقدمى الخدمات للسنة 2013-2014	28-III
217	الكثافة الهاتفية للنقال للسنة 2013-2014	29-III
218	سوق الأترنت للسنة 2013-2014	30-III
218	وضعية عروض G 2 للسنة 2013	31-III
218	وضعية عروض G 3 للسنة 2013	32-III
219	تغطية الولايات بشبكة الجيل الثالث G 3	33-III
222	مؤشرات الحوكمة الالكترونية وفق معطيات الأمم المتحدة لسنة 2014	34-III
224	ترتيب الجزائر عالميا فى تكنولوجيا المعلومات حسب أهم المؤشرات الأساسية للمنتدى العالمي الاقتصادي	35-III
231	نوع العمال لدى اتصالات الجزائر	36-III
213	جنس العمال لدى اتصالات الجزائر	37-III
245	ملخص الاشتراكات للأترنت و الهاتف الثابت	38-III
248	الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث لسنة 2011/2013	39-III
249	عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال للسنوات 2006/2009	40-III
249	عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال للسنوات 2010/2013	41-III
250	تطورات عدد المشتركين عند كل متعامل	42-III
252	توزيع مشتركى المتعاملين الثلاثة، حسب الدفع	43-III
255	تطورات تغطية السوق بخدمات الجيل الثالث للمتعاملين الثلاثة	44-III
255	عدد مشتركى الجيل الثالث	45-III

258	البطاقة التعريفية للمؤسسة	46-III
262	أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة	47-III
263	المنافع التشغيلية للموقع الإلكتروني	48-III
264	المنافع التشغيلية للإنترنت	49-III
265	المنافع التشغيلية للإكسترنات	50-III
267	مختلف المواضيع المرتبطة بالوظائف التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات	51-III
268	نتائج المعالجة بالمؤشرات ج 21/38	52-III
271	أثر علاقة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتنظيم العمل	53-III
273	نتائج المعالجة بالمؤشرات ج 39/62	54-III
276	أثر علاقة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرات	55-III
276	: نتائج المعالجة بالمؤشرات ج 63/77	56-III
278	أسباب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	57-III
279	العناصر المعيقة لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	58-III
281	برنامج التكوين في تكنولوجيا المعلومات والميزانية المخصصة	59-III
282	الطرف المنجز لمشروع تكنولوجيا المعلومات	60-III
291	القيم الملاحظة لـ $x_1 \dots Y$:	61-III
292	القيم المرجحة لـ $x_1 \dots Y$:	62-III
293	القيم الملاحظة لـ $x_2 \dots Y$:	63-III
294	القيم المرجحة لـ $x_2 \dots Y$:	64-III
295	القيم الملاحظة لـ $x_3 \dots Y$:	65-III
296	المرجحة لـ $x_3 \dots Y$:	66-III

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-I	محددات الميزة التنافسية للأمم	18
2-I	العناصر المؤثرة في تنافسية الدولة	22
3-I	نموذج القوى الخمس لبورتر	28
4-I	سلسلة القيم	29
5-I	نظام قيم القطاع	30
5-I	صورة عن مكونات العنقود الصناعي	32
6-I	الاستراتيجية المقرر والاستراتيجية البارزة	45
7-I	مجال عمل الاستراتيجية	46
8-I	تركيبه القيمة	48
9-I	توزيع القيمة المضافة	48
10-I	الاستراتيجية وفق دورة حياة المؤسسة	49
11-I	تفاعلات المؤسسة والمحيط	50
12-I	الاستراتيجية نتاج الاختيار والصدفة والضرورة	53
13-I	مبادئ نموذج LCAG	54
14-I	خطوات المسار الاستراتيجي	55
15-I	الرقابة الاستراتيجية	58
16-I	مستويات التخطيط الاستراتيجي	59
17-I	التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة	60
18-I	الاستراتيجيات الأساسية المنبثقة من الميزة التنافسية المصدر	62
19-I	نموذج الهيكل السلوك الأداء	67
20-I	تحليل العلاقة (تنافسية - أداء)	71
21-I	دورة حياة الميزة التنافسية	72

78	الميزة التنافسية حسب المناهج	22-I
80	الشكل الأولي لنموذج SCP	23-I
81	نموذج SCP معدل	24-I
82	آلية التشخيص الاستراتيجي	25-I
83	تحليل SWOT	26-I
84	مصفوفة SWOT واستراتيجياتها	27-I
86	تطورات النموذج القاعدي للتخطيط الاستراتيجي	28-I
87	تجزئة المؤسسة	29-I
88	مخطط ABELL مثال عن برنامج أعمال مكتبية	30-I
89	التشخيص الخارجي	31-I
97	سلسلة القيم النموذجية	32-I
100	تداخل سلاسل القيم في القطاع	33-I
105	شروط بناء الميزة وفق منهج القدرات	34-I
106	فرضيات وخصائص الميزة وفق Barney	35-I
108	القيمة الاستراتيجية للقدرات	36-I
111	صياغة عملية التحليل الداخلي والتحليل الخارجي	37-I
124	آلية الاتصال	38-II
142	متطلبات النظام الإنتاجي في ظل الاقتصاد المعرفي	38-II
145	تصور لمفردات التعريف بنظام المعلومات	39-II
147	تفاعل تكنولوجيا المعلومات مع المجالات الوظيفية في المنظمة	40-II
148	نموذج تقييم تكنولوجيا المعلومات	41-II
160	أنواع التجارة الإلكترونية	43-II
161	التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية.	44-II
166	المنهج العرضي للتنظيم	45-II

169	نموذج بحث في أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء	46-II
172	أثر نظم المعلومات منهج سوسيو تقني	47-II
175	البحث عن الميزة و التعلم باستخدام تكنولوجيا المعلومات	48-II
177	موافقة وظائف المؤسسة	49-II
179	نموذج الموافقة الاستراتيجية	50-II
182	نموذج القوى التنافسية وتكنولوجيا المعلومات.	51-II
186	سلسلة القيم مدعومة بتكنولوجيا المعلومات	52-II
190	النموذج الإجرائي لخلق القيمة من تكنولوجيا المعلومات	53-III
209	الرسم البياني لتطور رقم أعمال سوق الهاتف النقال	54-III
210	منحنيات حركة الاتصالات في شبكات الهاتف النقال	55-III
211	منحنى تطور حركة الاتصالات الهاتفية في شبكات الهاتف النقال	56-III
212	منحنى تطور المكالمات الهاتفية الثابتة	57-III
212	منحنى تطور اشتراكات الهاتف حسب نوع التكنولوجيا	58-III
213	منحنى تطور حركة الاتصالات بين الهاتف الثابت و الهاتف النقال	59-III
214	منحنى التطورات اشتراكات الهاتف الثابت	60-III
214	منحنى التطورات اشتراكات الهاتف النقال	61-III
215	منحنى تطورات نسب الاشتراك الاجمالي للسنوات 14 الماضية	62-III
217	تطورات رقم أعمال سوق الهاتف النقال للسنوات 2008- 2013	63-III
220	خرائط تغطية الجيل الثالث	64-III
244	تطورات الهاتف الثابت	65-III
245	نسبة تطور المشتركين للسنوات الأخيرة	66-III
245	تطور رقم أعمال سوق الهاتف الثابت	67-III
246	تطور عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا	68-III
246	تطور توزيع المشتركين حسب نوع التكنولوجيا	69-III

247	تطورات رقم أعمال سوق الهاتف النقال للسنوات 2008-2013	70-III
248	التمثيلات البيانية للحصص السوقية لسنة 2011/2012 و2013	71-III
249	منحنيات تطور المشتركين لدى المتعاملين الثلاث	72-III
250	رسم بياني لتطور نسب مشتركى المتعاملين.	73-III
251	منحنى تطور نسب مشتركى المتعاملين.	74-III
252	تمثيل بياني لمشاركى المتعاملين الثلاثة	75-III
253	تمثيل بياني لمشاركى الدفع المؤجل للمتعاملين الثلاثة	76-III
253	تمثيل بياني لمشاركى الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث	77-III
256	تمثيل بياني لمشاركى الجيل الثالث للدفع المسبق	78-III
258	رسم بياني لسوق ممارس النشاط	79-III
259	رسم بياني لمجموع الموظفين الذين تستخدمهم المؤسسة	80-III
259	رسم بياني للرتبة الادارية للمستجوبين	81-III
260	رسم بياني لنوع الشبكة التي تستخدمها المؤسسة	82-III
261	رسم بياني لنسبة لتوفر ونوع الاتصال بالإنترنت	83-III
262	رسم بياني للتكنولوجيا المستخدمة	84-III
264	رسم بياني للمنافع التشغيلية للموقع	85-III
265	رسم بياني للمنافع التشغيلية للإنترنت	86-III
265	رسم بياني للمنافع التشغيلية للإكسترنات	87-III
269	الرسم البياني لمعدلات جدول نتائج المعالجة بالمؤشرات ج21/38	88-III
273	الرسم البياني لمعدلات جدول نتائج المعالجة بالمؤشرات ج39/62	89-III
277	الرسم البياني لمعدلات جدول نتائج المعالجة بالمؤشرات ج63/77	90-III
279	الرسم البياني لأسباب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	91-III
280	الرسم البياني للعناصر المعيقة لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	92-III
281	الرسم البياني لبرنامج التكوين في تكنولوجيا المعلومات	93-III

282	الرسم البياني لنسبة الميزانية المخصصة	94-III
283	الرسم البياني لطبيعة القائم بإنجاز مشروع تكنولوجيا المعلومات	95-III
283	الرسم البياني لطبيعة مشروع تكنولوجيا المعلومات	96-III
284	الرسم البياني لأثر تكنولوجيا المعلومات	97-III
285	الرسم البياني لدرجة تحكم تكنولوجيا المعلومات	98-III
286	الرسم البياني لسن وجنس المسيرين	99-III
287	الرسم البياني للمستوى الدراسي ومدة شغل المنصب عند المسيرين	100-III
287	الرسم البياني لدرجة ومدة استخدام المسيرين لتكنولوجيا المعلومات	101-III
288	الرسم البياني لنسبة امتلاك المسيرين لتكنولوجيا المعلومات	102-III
288	الرسم البياني لنسبة استقبال المسيرين للرسائل الالكترونية يوميا	103-III
289	الرسم البياني لنسبة المشاركة في برنامج التكوين	104-III
289	الرسم البياني لتقييم التكوين	105-III
297	ترتيب المتغيرات المفسرة	106-III

فهرس

المحتويات

الموضوع:	الصفحة:
الشكر.....	IV
الاهداء.....	V
ملخص.....	VI
مقدمة عامة.....	أ
الفصل الأول: التنافسية	
تمهيد.....	1
المبحث الأول: أدبيات التنافسية	
I. التطورات الفكرية المؤدية لبروز مفهوم التنافسية.....	3
I. 1- أفكار المدارس التقليدية.....	3
I. 2- المناهج الفكرية الجديدة.....	7
II. أنواع التنافسية.....	13
II. 1- التنافسية على مستوى الدولة.....	14
II. 2- التنافسية على مستوى القطاع أو فرع النشاط.....	23
II. 3- العناقد ودورها في صناعة التنافسية.....	30
المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة	
I. المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي.....	34
II. المنافسة والتنافسية.....	35
II. 1- مفهوم المنافسة.....	35
II. 2- أنواع المنافسة.....	36
II. 3- أشكال المنافسة والأسواق المرتبطة بها.....	36
II. 4- التنافسية.....	38
III. الاستراتيجية ودورها في بناء تنافسية المؤسسة.....	41
III. 1- مفهوم الاستراتيجية.....	42
III. 2- العناصر الأساسية للاستراتيجية.....	43
III. 3- الاستراتيجية الاختيارية والاستراتيجية البارزة.....	44
III. 4- مجال عمل الاستراتيجية.....	45
III. 5- أسس التخطيط الاستراتيجي.....	53
III. 6- خطوات المسار الاستراتيجي.....	54

58IV. الاستراتيجيات التنافسية.
63IV. 1- استراتيجيات الرائد.
64IV. 2- استراتيجية المتحدي.
65IV. 3- استراتيجية المتبع.
65IV. 4- استراتيجية المتخصص.
	المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة؛ مبادئها، أهميتها، وأسس بنائها
66I. نظرية الميزة التنافسية.
68I. 1- مفهوم الميزة التنافسية.
70I. 2- خصائص الميزة التنافسية وأنواعها.
77II. بناء الميزة التنافسية.
79II. 1- بناء الميزة وفق مدرسة التموقع.
101II. 2- بناء الميزة وفق مدرسة النية الاستراتيجية.
109III. آلية بناء الميزة التنافسية.
113خاتمة الفصل.
	الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
115تمهيد.
	المبحث الأول: مبادئ وأسس ومفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
117I. تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
120II. مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
121III. أسس ومبادئ تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
122III. 1- توفر المعلومة.
123III. 2- عملية الاتصال.
125IV. مكونات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
125IV. 1- المكونات المادية لمعالجة المعلومة.
125IV. 2- البرمجيات.
126IV. 3- قواعد البيانات.
126IV. 4- الشبكات.
129V. أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في ظل تغير بيئة الأعمال.
VI. خصائص البعد الاقتصادي والاجتماعي للمحيط الخارجي لمنظمة الأعمال المعاصرة في ظل
130ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
131VI. 1- مفهوم مجتمع المعلومات.

133VI .2- اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي
	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال:
139	I. أثر تكنولوجيا المعلومات في المنظمة و أعمالها.....
141	II. متطلبات النظام الإنتاجي لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي والتطور التكنولوجي.....
143	II. 1- نظم المعلومات قاعدة استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال.....
149	II. 3- محددات استخدام نظام المعلومات في المؤسسة.....
149	II. 4- مستويات الاستخدام التكنولوجي لدعم نظم المعلومات في المؤسسة.....
152	III. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال.....
152	III. 1- الاتصالات المعيارية.....
155	III. 2- قواعد تخزين المعطيات.....
156	III. 3- معالجة الصوت والصورة.....
156	III. 4- تبادل البيانات الإلكترونية.....
157	III. 5- برامج سير العمل.....
157	III. 6- برامج إدارة المعارف.....
158	III. 7- إدارة العلاقات مع الزبائن.....
158	III. 8- الإدارة العامة للمعلومات.....
159	III. 9- إدارة العمل الجماعي.....
159	III. 10- التجارة الإلكترونية.....
160	III. 11- إدارة سلسلة التوريد.....
161	IV. مخاطر تكنولوجيا المعلومات.....
	المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم تنافسية المؤسسة
163	I. بناء القدرة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.....
164	I. 1- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.....
171	I. 2- دور تكنولوجيا المعلومات في دعم أعمال المؤسسة.....
172	I. 3- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.....
174	I. 4- نموذج تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية.....
175	I. 5- دور التوافق الاستراتيجي في تحقيق القدرة التنافسية.....
179	I. 6- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالإنتاجية.....
181	II. الأثر التنافسي لتكنولوجيا المعلومات.....
182	II. 1- أثر تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية.....

185II. 2- أثر تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيم.....
187III. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعارف لبناء القدرات التنافسية.....
188IV. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الموارد والقدرات لتحقيق التنافسية.....
191خاتمة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتحديد
	أثر تكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسة
	- عينة من مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر-
193تمهيد.....
	المبحث الأول تكنولوجيا المعلومات في الجزائر
195I. التطورات التاريخية لقطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر.....
196II. السلطات المعنية بتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر.....
197II. 1- مهام وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.....
198II. 2- مهام سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.....
200II. 3- مهام الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحدائق التكنولوجية.....
202III. أبرز مؤشرات تكنولوجيا المعلومات في الجزائر للسنوات الأخيرة وفق المصادر المحلية والدولية.....
202III. 1- مؤشرات الفترة ما بين 2000 و 2007 وفق تقرير مجموعة عمل وزارية مشتركة.....
203III. 2- معطيات وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات لسنة 2008.....
205III. 3- أبرز أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة من قبل الأسر والأفراد حسب الاتحاد الدولي للاتصالات.....
205III. 4- أبرز المعطيات للفترة 2009-2013.....
207III. 5- جدول إحصاءات تكنولوجيا المعلومات في الجزائر لسنة 2011 حسب الاتحاد الدولي للاتصالات.....
208III. 6- معطيات سلطة الضبط لسنة 2012.....
213III. 7- تطورات أعداد المشتركين في الهاتف الثابت و الهاتف النقال بين سنة 2000 وسنة 2013 حسب الاتحاد الدولي للاتصالات.....
215III. 8- النسب المئوية للاشتراك في الهاتف الثابت و الهاتف النقال للفترة ما بين 2000/2013 حسب الاتحاد الدولي للاتصالات.....
216III. 9- عدد ونسب المشتركين في خدمة الأنترنت الثابت (السلكي) ذو النطاق العريض حسب الاتحاد الدولي للاتصالات بين 2000 و 2013.....
216III. 10- معطيات سلطة الضبط لسنة 2014 حسب مديرية الاقتصاد والمنافسة والاستشراف في ملف صحفي بتاريخ 17 ديسمبر من نفس السنة.....

221الخام	III 11- تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية ومساهمته في الناتج المحلي
221	III 12- اعتماد أجهزة المواصلات السلكية واللاسلكية
222	III 13- ورشة الخدمة الشاملة للاتصالات السلكية واللاسلكية
222	III 14- مؤشرات الحوكمة الالكترونية وفق معطيات الأمم المتحدة لسنة 2014
223	III 15- مرتبة الجزائر عالميا حسب تقرير المنتدى العالمي الاقتصادي لسنة 2015
		المبحث الثاني عينة الدراسة
225	I 1. معلومات الدراسة الميدانية
226	II 2. التعريف بالعينة
226	II 1- مؤسسة اتصالات الجزائر
232	II 2- مؤسسة الجزائرية تليكوم "موبيليس"
235	II 3- مؤسسة أوبتيموم تليكوم الجزائر "جازي"
239	II 4- مؤسسة وطنية تليكوم الجزائر "أوريدو"
243	III 3. وضعية سوق الاتصالات الجزائرية في ظل الانجازات التنافسية لمؤسسات العينة
243	III 1- سوق الهاتف الثابت و الانترنت
247	III 2- سوق الهاتف النقال
254	III 3- تقنية الجيل الثالث للهاتف النقال
		المبحث الثالث: الاستبيان
257	I 1. آلية ومنهجية عمل الدراسة الميدانية
258	II 2. تحليل الاستبيان
258	II 1- البطاقة التعريفية للمؤسسة
260	II 2- معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
263	II 3- الوظائف التشغيلية للتكنولوجيا المستخدمة
270	II 4- تكنولوجيا المعلومات وتنظيم العمل
275	II 5- تكنولوجيا المعلومات والقدرات اللازمة
278	II 6- ادارة مشروع تكنولوجيا المعلومات
284	II 7- علاقة تكنولوجيا المعلومات بتنافسية المؤسسة
286	II 8- معلومات عن المسيرين (الرتبة ن/الرتبة ن-1)
290	II 9- تعليقات
290	III 3. تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين التنافسية باستخدام مؤشرات تحليل بيلسون.

291III. 1. النتائج المستخرجة.....
	III. 2. ترتيب المتغيرات المفسرة للعلاقة المحتملة بين تكنولوجيا المعلومات وبين التنافسية
297باستخدام التمثيل البياني للنتائج.....
299خلاصة الفصل.....
301الخاتمة.....
307قائمة المراجع.....
321فهرس الجداول والأشكال.....
330فهرس المحتويات.....
337ملحقات.....

الملاحقات

ملحقات¹

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ، تقرير التنمية الانسانية العربية 2003؛ نحو اقامة مجتمع المعرفة ؛ 211 صفحة.
رابط: <http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003>
2. سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ؛ المرصد، مزودو الخدمات، الدراسات و التحقيقات:
سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة: 2004/2005/2006/2007/2008/2009/2010/2011/2012/2013
سوق الهاتفية الثابت في الجزائر سنة: 2007/2008/2009/2010/2011/2012.
رابط: <http://www.arpt.dz/ar/obs/etude>
3. Organisation de la Conférence Islamique (OIC) ; Réunion préparatoire du Sommet Mondial pour la Société de l'information Genève (1-5 JUILLET 2002) document de Travail présente par L'OCI ; 7 pages ; Lien : https://www.itu.int/wsis/docs/pc1/statements_general/oci-fr.doc
4. Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme en Algérie ; LA Mise en œuvre du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) 2025 Document de Synthèse Février 2008 ; 28 pages ; Lien : <https://iris.univ-tlse2.fr/moodle-ent/mod/resource/view.php?id=171749>
5. INSEAD; The Business School for the world; JOHNSON cornel university; world economic forum; The global information technology report 2015, ICTs for inclusive growth. World Economic Forum; 381 pages; Lien : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf
6. L'autorité de régulation: Rapport Annuel – 2001 /Observatoire des tarifs 2005 /Observatoire des tarifs 2004 /E-COMMISSION, E-Algérie 2013 SYNTHÈSE Décembre 2008/ dossier 3G ; Lien : <http://www.arpt.dz/fr/doc>
7. Etude d'évaluation de la conformité et de l'interopérabilité sur une base régionale, Collaboration entre les organisations régionales et sous régionales pour l'établissement d'un régime commun d'essai de conformité et d'Interopérabilité (C&I) et d'accords de reconnaissance mutuelle communs pour les pays du Maghreb ; Rapport Préliminaire UIT Octobre 2014 ; 149 pages ; Lien : http://www.itu.int/en/ITU-D/Technology/Documents/ConformanceInteroperability/Maghreb_AssessmentStudy_Final.pdf
8. UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2014 E-Government for the Future We Want ; 248 pages; Lien : http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

¹ - نظرا لكثرة الملحقات والعدد الكبير لصفحات بعضها؛ ارتأينا أن نشير الى البعض مع ربطها بمراجعتها، بينما أرفقنا ما ظنناه ضروري منها.

9. N'TIC Magazine, E-learning en Algérie ; un bulletin mitigé 2013 ; lien :
<http://www.nticweb.com/>
10. Groupe Algérie télécom ; journée portes ouvertes sur les multi locataire du cyberparc de
sidi abdellah ; le 17 Novembre 2008 ; 69 pages ; Lien :
<http://www.mptic.dz/fr/docs/Cyberparc/ALGERIETELECOM.pdf>
11. Union internationale des télécommunications ; Mesurer la société de l'information 2012
Résumé analytique 2012 UIT rapport ; 36 pages ; [http://www.itu.int/ITU-](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012-ExecSum-F.pdf)
[D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012-ExecSum-F.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012-ExecSum-F.pdf)
12. McKinsey Global Institute; McKinsey & Company in Africa; McKinsey High Tech, Media &
Telecoms Practice; Lions go digital: The Internet's transformative potential in Africa;
November 2013 ; 124 pages; lien:
[http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/lions_go_digital_the_inte](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/lions_go_digital_the_internet_transformative_potential_in_africa)
[ts_transformative_potential_in_africa](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/lions_go_digital_the_internet_transformative_potential_in_africa)
13. Algérie télécom SPA au capital social de 100.000.000 DA ; Notice d'information 2005 ; 68
pages ; lien : [http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-](http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-algeriatelecom.pdf)
[algeriatelecom.pdf](http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-algeriatelecom.pdf)
14. Catalogue d'interconnexion wataniya télécom Algérie; 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 ; 19
pages ; lien : <http://www.ooredoo.dz/particuliers/>
15. Catalogue d'interconnexion OTA télécom Algérie; 2014 / 2015 ; 28 pages ; lien :
[http://www.djezzy.com/wp-content/uploads/2015/03/catalogue-dinterconnexion-optimum-](http://www.djezzy.com/wp-content/uploads/2015/03/catalogue-dinterconnexion-optimum-telecom-algerie-2014-2015.pdf)
[telecom-algerie-2014-2015.pdf](http://www.djezzy.com/wp-content/uploads/2015/03/catalogue-dinterconnexion-optimum-telecom-algerie-2014-2015.pdf)

تُمتُّ بحمدِ الله