



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

الأنترنت و التجارة الإلكترونية و دورهما

في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

تحت إشراف:

أ.د لخضر ديلمي

إعداد الباحثة:

شهرزاد عبيدي

هيئة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
مُجد الطاهر سعودي	أستاذ التعليم العالي	باتنة	رئيسا
لخضر ديلمي	أستاذ التعليم العالي	باتنة	مشرفا ومقررا
نصيب رجم	أستاذ التعليم العالي	عنابة	مناقشا
رزيقة غراب	أستاذة محاضرة	سطيف	مناقشا
نعيمة يجاوي	أستاذة محاضرة	باتنة	مناقشا
الزبير سلوقي	أستاذ محاضر	خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

الحمد لله

عدد خلقه

و

رضا نفسه

و

زنة عرشه

و

مداد كلماته

إهداء

إلى

من قال فيهما الرحمان

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا"

إلى

من لولاهما لما كنت في هذا المقام

أمي وأبي

إلى

زوجي وفلدة كبدي ابنتي رغد

أخواتي وإخوتي

عمي

صديقاتي

وجميع زملاء دفعتي

أهدي ثمرة جهدي

شكر وعرهان

أأقدم بأسمى كلمات الشكر والتقدير إلى أبي وأستاذي ومثلي الأعلى

أ.د. لآضر ديلمي

الذي كان لي بمثابة الأب قبل أن يكون لي بمكانة الأستاذ
على ما قدمه لي طيلة الأعوام السابقة من توجيه، وعلى ما قدمه من
جهد ليري هذا العمل النور.

كما أأقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذات الكريمات: عبد الله سليمة،
حرنان نجوى، سعيداني نبيلة، على ما قدمنهن لي من عون.
وإلى كل من رفع من عزمي لإتمام هذا البحث ولو بكلمة.

ملخص:

تعتبر التجارة الالكترونية بمثابة تغيير جذري في الاقتصاد والطريقة التي تدار بها الأعمال، فقد أجبرت المؤسسات على إيجاد طرق جديدة لتوسيع الأسواق التي تتنافس فيها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تكييف المنتجات والخدمات مع احتياجاتهم، وإعادة هيكلة عملياتها التجارية لتقديم منتجاتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. خاصة في البيئة التنافسية المعاصرة، التي اكتسبت فيها الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لتوليد، اختيار وتوظيف المعلومات عن عملائها أهمية متزايدة لقدرتها على منح المؤسسة ميزة عن منافسيها. وبالتالي فإن الهدف من استخدام الانترنت واعتماد التجارة الالكترونية هو تعزيز القدرة التنافسية، ولكن تقنيات التجارة الالكترونية تقدم في نفس الوقت فرصا وتهديدات للمؤسسات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستثنى من ذلك.

تحاول هذه الدراسة إثبات أنه بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اكتساب مزايا تنافسية من خلال اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها، كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية وتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: الانترنت، التجارة الالكترونية، التنافسية، الميزة التنافسية، الابتكار.

Abstract

E-commerce is fundamentally changing the economy and the way business is conducted. E-commerce forces enterprises to find new ways to expand the markets in which they compete, to attract and retain customers by tailoring products and services to their needs, and to restructure their business processes to deliver products and services more efficiently and effectively. specially in the contemporary competitive environment, where the way that organisations generate, select and make use information about its customers has gained Increasing importance for its potential to give the enterprise an edge over competitors. so the aim of using the Internet and adopting e-commerce is to improve the enterprises's competing ability. but the E-commerce technologies present at the same time opportunities and challenges for enterprises, and Small & Medium Enterprises (SMEs) are no exception.

This study try to prove that SMEs can gain competitive advantage through the Internet adoption and e-commerce , and to realise the purpose of the study, a questionnaire was used to collect data from the many Algerien SMEs, and after the statistical treatment of collected data, the study revealed that there is a correlation between the adoption of internet and e-commerce and achieving competitive advantages in the SMEs.

Keywords : Internet, E-commerce, competitiveness, competitive advantage, innovation.

الفهرست

فهرست المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
3	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية
12	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
15	المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة
18	المبحث الثاني: محددات التنافسية ومؤشرات قياسها
19	المطلب الأول: محددات التنافسية
21	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية
31	المبحث الثالث: نشأة الميزة التنافسية وماهيتها
31	المطلب الأول: من الميزة المطلقة إلى الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
38	المبحث الرابع: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها
39	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ Porter
52	المبحث الخامس: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
52	المطلب الأول: سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية

55	المطلب الثاني: نظرية الموارد والكفاءات لتحليل مصادر الميزة التنافسية
65	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية
67	تمهيد
68	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتجارة الالكترونية
69	المطلب الأول: ماهية التجارة الالكترونية
69	أولا: تعريف التجارة الالكترونية
72	ثانيا: التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية
76	ثالثا: الفرق بين التجارة الالكترونية والتجارة التقليدية
78	المطلب الثاني: أنماط التجارة الالكترونية
78	أولا: تصنيف التجارة الإلكترونية بالاعتماد على أطراف التعامل
79	ثانيا: تصنيف التجارة الإلكترونية حسب درجة التقنية في المعاملات التجارية
80	المطلب الثالث: دوافع التجارة الالكترونية
82	المبحث الثاني : تحول المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية
82	المطلب الأول: فروق تحويل المدخلات إلى مخرجات تقليديا وإلكترونيا
84	المطلب الثاني: التحول من التجارة التقليدية إلى التجارة الالكترونية
87	المطلب الثالث: نماذج اعتماد الانترنت داخل المؤسسة
88	المطلب الرابع: بناء استراتيجية للتجارة الالكترونية
98	المبحث الثالث: مؤشرات قياس التجارة الالكترونية وعوامل ومعوقات نجاحها
99	المطلب الأول: مؤشرات قياس التجارة الالكترونية وتطورها

99	أولاً: مؤشرات قياس التجارة الالكترونية
102	ثانياً: تطور التجارة الالكترونية
105	المطلب الثاني: عوامل نجاح وتطور التجارة الالكترونية
105	أولاً: عوامل نجاح المؤسسات في ممارسة التجارة الالكترونية
107	ثانياً: عوامل نمو وتطور التجارة الالكترونية على مستوى الدولة
109	المطلب الثالث: معوقات تطور التجارة الالكترونية
111	المبحث الرابع: واقع استخدام تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية في الجزائر
112	المطلب الأول: مشروع الجزائر الالكترونية
112	المطلب الثاني: تطور استخدام الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في الجزائر
119	أولاً: ظهور وتطور استخدام الانترنت في الجزائر
122	ثانياً: التجارة الالكترونية في الجزائر
124	ثالثاً: الثقة الالكترونية وحماية البيانات الشخصية في الجزائر
126	خاتمة الفصل
الفصل الثالث:	
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور اعتمادها للانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيقها لمزايا التنافسية	
128	تمهيد
129	المبحث الأول: مقدمة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
129	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
129	أولاً: أسباب الاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
130	ثانياً: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
132	ثالثاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
136	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

139	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية
139	أولا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
140	ثانيا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
153	ثالثا: الابتكار وحجم المؤسسة
157	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
157	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
158	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
163	المطلب الثالث: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
164	المبحث الثالث: اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية
165	المطلب الأول: عوامل اعتماد الانترنت ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة التجارة الالكترونية
165	أولا: عوامل اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
170	ثانيا: عوامل تدعم نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة التجارة الالكترونية
171	ثالثا: التوجه نحو التكامل الالكتروني للمؤسسة
172	المطلب الثاني: نماذج اعتماد الانترنت وممارس التجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
176	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمستوى اعتمادها للانترنت وممارستها للتجارة الالكترونية
179	المطلب الرابع: دور الانترنت في تطوير استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
183	المطلب الخامس: معوقات وعيوب اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
186	المبحث الرابع: دور الانترنت والتجارة الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
187	المطلب الأول: المزايا التنافسية المحققة من اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية
191	المطلب الثاني: أثر الانترنت على سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

194	المطلب الثالث: أثر الانترنت على مصادر الميزة التنافسية
194	أولا: أثر الانترنت على سلسلة القيم
200	ثانيا: أثر الانترنت على موارد وكفاءات المؤسسة
205	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع:
	إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية
211	تمهيد
212	المبحث الأول: : واقع استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
212	المطلب الأول: اعتماد الانترنت في المؤسسات الجزائرية
213	المطلب الثاني: اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
215	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
215	المطلب الأول: أهداف الدراسة
217	المطلب الثاني: أداة الدراسة
227	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة
229	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
230	المطلب الأول: عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بالمحور الأول: توجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الإلكترونية
241	المطلب الثاني: عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية
265	المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة
266	المطلب الأول: تحليل المركبات الأساسية
266	1. البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بالتجارة الإلكترونية
270	2. البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بالميزة التنافسية

275	المطلب الثاني: الانحدار على المركبات الأساسية
280	خاتمة الفصل
285-282	الخاتمة والنتائج
	الملاحق
287	الملحق رقم 1: تطور تعداد مناصب الشغل المفتوحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
288	الملحق رقم 2: تطور تعداد مناصب الشغل المفتوحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
289	الملحق رقم 3: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات خارج قطاع المحروقات (2003-2011)
290	الملحق رقم 4: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات خلال (2004-2009)
291	الملحق رقم 5: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب القطاعات الاقتصادية والقطاع القانوني بين 2003-2010
292	الملحق رقم 6: الاستبيان قبل التعديل
295	الملحق رقم 8: الاستبيان بعد التعديل
299	الملحق رقم 9: الإطار النظري لانحدار المركبات الأساسية
317-305	قائمة المراجع

فهرست الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ترتيب الدول الإفريقية الـ 15 الأفضل من حيث التنافسية وفقا لـ GCI	27
2	متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس	50
3	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	51
4	تعريف الموارد والكفاءات في أدبيات نظرية الموارد والكفاءات	57
5	هندرة الموارد في المؤسسة	59
6	مقارنة بين التجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية	77
7	أشكال التجارة اعتمادا على طبيعة تسوية المبادلات	80
8	عملية التحويل المدخلات إلى مخرجات في الاقتصاد التقليدي والرقمي	83
9	درجة تقنية الوظائف التجارية	86
10	نموذج العائد بين التجارة التقليدية والالكترونية	97
11	أمثلة لمؤشرات قياس التجارة الالكترونية لتحليل وضع المؤسسات الصغيرة ومتوسطة	101
12	إحصائيات الاستخدام العالمي للانترنت بالنسبة للكثافة السكانية	105
13	تطور نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر ما بين 2000 و 2013	120
14	تصنيف المؤسسات في بعض الدول الأوروبية وفقا لمستوى التكنولوجيا المستخدمة	132
15	معايير تصنيف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	133
16	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي	133
17	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول	135
18	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة والانتقالية في بداية الألفية الحالية	146
19	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تاوان	148
20	قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تاوان	149

158	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري	21
163	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2003- السداسي الأول من 2012)	22
181	دور الانترنت في نمو استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	23
186	بعض الدراسات حول مساوئ التجارة الالكترونية	24
187	نتائج بعض الدراسات السابقة حول المزايا المحققة من اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية	25
199	أبعاد نموذج CAPITA	26
208	مؤشرات استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	27
216	ارتباط العبارات بالمحاور والفقرات المنتمية إليها	28
220	المصفوفة الارتباطية للفقرات	29
221	معامل الثبات وفقا لمعادلة (α) ألفا كرونباخ	30
222	سلم ليكارت المعتمد في الدراسة	31
227	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية	32
229	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول محور إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية	33
230	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية	34
233	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول محور توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية	35
234	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية.	36
236	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول محور دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية.	37
238	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في تميز المؤسسة	38
240	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة التميز من خلال	39

	اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية	
243	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في تقليص تكاليف المؤسسة	40
246	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة تقليص التكاليف من خلال اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية	41
248	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في الابتكار	42
250	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة الابتكار من خلال اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية	43
252	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في النمو	44
255	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة النمو من خلال اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية	45
257	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في التحالف	46
260	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة التحالف من خلال اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية	47
262	معاملات القيم الذاتية لعبارات محور التوجه نحو ممارسة التجارة الإلكترونية	48
266	ارتباط المتغيرات المتعلقة بتوجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية بالمحاور	49
267	معاملات القيم الذاتية الخاصة بعبارات الميزة التنافسية	50
271	ارتباط المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية بالمحاور	51

فهرست الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع التنافسية والميزة التنافسية المحققة	14
2	عوامل البيئة الخارجية	16
3	القوى الخمس للتنافس حسب Porter	17
4	محددات التنافسية	19
5	نموذج الماسة لـ <i>PORTER</i>	35
6	أبعاد الميزة التنافسية	36
7	الاستراتيجيات الأساسية للتنافس	38
8	تمثيل بياني لتحليل استراتيجيات التنافس	42
9	إستراتيجية السيطرة بالتكلفة والتميز	45
10	سلسلة القيم لـ Porter	53
11	أساسيات تحقيق ميزة تنافسية	60
12	نموذج الموارد والكفاءات	63
13	الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وأطراف التعامل	74
14	مراحل تطور الأعمال الالكترونية	75
16	تأثير الانترنت على نموذج القوى الخمس للتنافس	91
17	مصفوفة تطوير مجال النشاط الاستراتيجي	95
18	عدد السنوات اللازمة لبلوغ 50 مليون مستخدم حسب وسيلة الاتصال المستخدمة	103
19	تطور المبيعات من خلال التجارة الالكترونية في العالم ما بين 2010 و 2013	104
20	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل على مستوى جميع دول العالم	143
21	ارتفاع مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي وانخفاض عدد المؤسسات الغير نظامية، حسب الدخل	144
22	عوامل اعتماد التجارة الالكترونية وتحقيق التكامل الالكتروني	168
23	المهام والمسؤوليات الاستراتيجية الواجب على المسير الاضطلاع	169

	بما عند اعتماد التجارة الالكترونية في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة	
175	مراحل التطور في استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	24
177	التجزئة الاستراتيجية للاعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	25
183	الدور الاستراتيجي للانترنت في تنمية استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	26
191	توافق مستوى اعتماد الانترنت مع تحقيق مزايا تنافسية	27
196	ابرز تطبيقات الانترنت في سلسلة القيم	28
203	أثر الانترنت على موارد وكفاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق مزايا تنافسية	29
223	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنتج	30
224	توزيع عينة الدراسة حسب القطاع	31
224	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال في المؤسسة	32
225	توزيع عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي	33
263	القيم الذاتية لعبارات محور التوجه نحو ممارسة التجارة الإلكترونية	34
264	مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور التوجه نحو ممارسة التجارة الالكترونية	35
265	دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بتوجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية	36
268	القيم الذاتية لعبارات محور الميزة التنافسية	37
269	مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور الميزة التنافسية	38
270	دائرة ارتباط المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية بالمحاور	39
279	نموذج الانحدار الخطي للمركبة الأساسية للتوجه نحو ممارسة التجارة الالكترونية على المركبات الأساسية للميزة التنافسية	40
275	نتائج الدراسة	41

مقدمة عامة

لقد كانت المنافسة التامة محل جدل بين الاقتصاديين، حيث يعتقد النيوكلاسيك أن المنافسة التامة من شأنها أن تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رفاهية المستهلك. ومن هنا جاء الاهتمام بموضوع التنافسية نظرا لأنها تشتق من المنافسة. والاهتمام بالتنافسية يقود بدوره للاهتمام بالميزة التنافسية والعوامل التي تعززها، على اعتبار ان المؤسسات التي ترغب في زيادة قدرتها التنافسية يجب أن تواظب على خلق مزايا تنافسية جديدة وتحاول الحفاظ عليها واستمرارها قدر الإمكان.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات في دفع عجلة النمو على النحو الذي بينه SCHUMPETER في نماذج النمو الاقتصادي، فقد تم اختيار دراسة دور الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية كأهم مظاهر التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية، خاصة وأن التجارة الالكترونية تسمح بتوسيع مجال ونشاطات التجارة الخارجية التي تعتبر من أهم مصادر جذب التقانة الحديثة.

وقد تم اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتبار أنها تؤدي دورا تنمويا هاما في كافة الدول سواء المتقدمة منها أو النامية كما سيأتي بيانه في المتن، وذلك لما توفره من فرص عمل جديدة، وتحقيق لزيادة متنامية في حجم الاستثمار، وتعظيم للقيمة المضافة، كما أنها تحقق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية على اختلاف أحجامها. وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستوعب الأساسي للعمالة وتساهم بفعالية في التصدير وقدرات الابتكار، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي الدول النامية خاصة تواجه تحديات أفرزتها ثورة المعلومات وما صاحبها من التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، التي أصبحت تدخل في جميع مجالات الاقتصاد حاملة معها تغيرات جذرية في الممارسات التجارية حتى في الأسواق المحلية، التي اشتدت فيها المنافسة نتيجة للعولمة، التي أزلت الحدود الزمنية والمكانية، وسمحت بالمنافسة العالمية حتى في الأسواق المحلية. وبالتالي أصبح لزاما على هذه الفئة من المؤسسات استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى رأسها الانترنت لمواجهة المنافسة، والنظر إلى الجانب المشرق من العولمة التي تتيح لها اختراق أسواق جديدة.

الإشكالية

تقدم الانترنت فرص أعمال جديدة في الاقتصاد، كما أنها تعتبر مجال خصب للاستثمارات تسمح بالنمو السريع، فتكنولوجيا الانترنت أصبحت تشكل جزءا من مخطط أعمال المؤسسات، وبهذا فقد أثرت التجارة الالكترونية على ممارستها لنشاطها، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستثنى من ذلك. إلا أن هذا لا ينفي أن ظهور الانترنت زاد من حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي. ولمعرفة ما إذا كان للانترنت وممارسة التجارة الالكترونية دور في رفع قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق مزايا تنافسية تم طرح الإشكالية التالية:

هل تلعب الانترنت والتجارة الالكترونية دورا في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث تم طرح الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانترنت وممارستها للتجارة الالكترونية وتعزيز مزاياها التنافسية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن ما يمكن أن تقدمه الانترنت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من فرص جديدة، حيث يرمي هذا البحث إلى إلقاء الضوء على دواعي استخدام الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإذا ما كان ذلك يكسبها مزايا تنافسية ويزيد من قدرتها على المنافسة، في زمن أصبحت فيه مسايرة التطور التقني ضرورة حتمية للبقاء في السوق المحلية وزيادة الحصة السوقية فيها. كما تهدف هذه الدراسة إلى توعية القارئ والذي قد يكون مسيرا حاليا أو مستقبليا لمؤسسة صغيرة أو متوسطة بأهمية التجارة الالكترونية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها وإطارها، فموضوعي التجارة الالكترونية والميزة التنافسية يعتبران من أهم المواضيع المطروحة في مختلف الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا رياديا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. فالتغيرات التكنولوجية السريعة تحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعادة بناء نفسها باستمرار إن كانت ترغب أن تنافس بنجاح وتتعامل بمرونة مع تحولات العصر، باختيار حلول راقية قابلة للتعديل والتطوير وبسرعة، وبالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل مرحلة من مراحل المبادلات التجارية والمالية.

منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج البحث العلمي الذي يبدأ بملاحظة الظاهرة وطرح الإشكالية واقتراح فروض ليتم إثباتها أو نفيها، باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع هذا البحث بشكل خاص.

صعوبات الدراسة

كانت أهم الصعوبات على مستوى الدراسة الميدانية، حيث كان هناك عزوف كبير من مسيري المؤسسات في الإجابة على الاستبيان.

الدراسات السابقة

لقي هذا الموضوع أهمية كبيرة لدى الباحثين الأجانب، إلا أن هناك نقص كبير في الدراسات العربية السابقة، ومن بين أهم الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع نذكر ما يلي: ذ

- دراسة بعنوان:

« **A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage** »

أجراها TEO& Pian، تم فيها دراسة العلاقة بين مستوى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإنترنت وتحقيق مزايا تنافسية. حيث حاولا من خلال هذه الدراسة إثبات أنه كل ما تطور مستوى اعتماد الإنترنت في المؤسسة كلما استطاعت أن تحقق مزايا تنافسية أفضل. وتم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وتم الاستفادة منها في هذه الدراسة على مستوى الجزائر.

- دراسة بعنوان « **The Web can catch small firms seeking to expand** » أجراها

Dandridge & Levenburg توصلا فيها إلى أن الإنترنت من شأنها أن تمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا تسويقية كثيرة. إلا أن هذه الدراسة ركزت على واقع الدول المتقدمة والذي لا يمكن أن تتماشى معه هذه الشريحة من المؤسسات داخل الدول النامية.

- دراسة بعنوان « **The web help small players connect** » أجراها Poivessana & Rausch

توصلا فيها إلى أن تكاليف تطبيق بعض التكنولوجيا المتعلقة بالإنترنت قد تعرقل تبنيها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل التجارة الإلكترونية، إلا أن هذه الدراسة تجاهلت الجانب المشرق لإدخال إستراتيجية المحاذاة للإنترنت وممارسة التجارة الإلكترونية وما تعكسه من مزايا تنافسية.

- دراسة بعنوان "إدراك واتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الإلكترونية في

الجزائر" أجراها بومعراج هواري وامجدل أحمد، أثبتا فيها أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اهتمام مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتجارة الإلكترونية وبين إقبالهم على

ممارستها. إلا أنه لم يتم التطرق في هذه الدراسة إلى ما يمكن أن تحققه الانترنت من مزايا قد تحفز هؤلاء المسيرين على التوجه نحو اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية.

- دراسة بعنوان

« les Facteurs D'adoption Du Commerce Electronique Au Sein Des PME En

Tunisie » قام بها Mohamed Amin Berrajah، وحاول من خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس لاعتماد التجارة الالكترونية، كما حاول من خلال هذه الدراسة تحديد العوامل التي يمكن أن تعين هذه المؤسسات على النجاح في نشاطها الالكتروني. إلا أن هذه الدراسة لم تتطرق للمزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جراء اعتمادها للتجارة الالكترونية.

هيكل البحث

سيتم معالجة إشكالية البحث ومحاولة الإجابة عليها من خلال إثبات أو نفي فرضية الدراسة، من خلال تقسيم البحث إلى ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث سيتم في الفصول النظرية التطرق إلى المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وربطها في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث يتم تخصيص الفصل الأول لمعالجة الإطار النظري للميزة التنافسية؛ ويتم فيه التطرق إلى كل ما يتعلق بالمنافسة، التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية من محددات ومؤشرات وتحديد للمصادر، أما في الفصل الثاني فسيتم التطرق إلى كل ما يتعلق بمفهوم التجارة الالكترونية وممارستها من خلال إلقاء الضوء على نماذج اعتماد الانترنت والاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسات في سبيل ذلك. أما الفصل النظري الثالث فسيخصص لربط الميزة التنافسية مع اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث يهدف هذا الفصل لاستخلاص مجموعة المزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدامها للأنترنت وممارستها للتجارة الالكترونية وذلك اعتمادا على الدراسات السابقة في المجال. أما في الفصل التطبيقي فسيتم تسليط الضوء في البداية على واقع استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ليتم بعدها التطرق للدراسة الميدانية التي يتم فيها إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على عينة الدراسة، واستخلاص النتائج النهائية من واقع البيانات الإحصائية المتاحة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الفصل الأول

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد

إن سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي المحلي والدولي بالنسبة للدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء زاد من حدة الضغوط التنافسية، وفرض على جميع المؤسسات الاقتصادية اتخاذ عدة إجراءات لمسايرة هذه التحديات من خلال خلق مزايا تنافسية من أجل البقاء وتحقيق النمو من خلال الوصول إلى أسواق جديدة في ظل التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي. لذلك أصبح مصطلح الميزة التنافسية واردا في العديد من الأبحاث والدراسات الاقتصادية بحيث يتم ربطه بعدة متغيرات.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية اعتمادا على الدراسات النظرية السابقة من خلال تسليط الضوء في المباحث الأولى على تحديد الإطار النظري للتنافسية والإمام بمختلف جوانبها، ليتم بعدها التطرق إلى جميع الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وكذا الاستراتيجيات الواجب إتباعها من طرف المؤسسات الاقتصادية لخلق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

أصبحت التنافسية مفهوما معقدا ومتعدد الجوانب مما أدى إلى توجه العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية لتحديد مفهوم واضح للتنافسية وقياسها وتحديد سبل دعمها وتحسينها. وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق لتعريف التنافسية على مختلف المستويات وكذا تحديد مختلف أنواعها وكيف يمكن تحليل البيئة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية

هناك فرق مفاهيمي مهم بين المنافسة والتنافسية، إلا أن كلا المفهومين من أهم العناصر الداخلة في أي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف الواردة في الأدبيات الاقتصادية لكلا المفهومين.

تعريف المنافسة:

يمكن تعريف المنافسة على أنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد تحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر.¹ أي أن المنافسة تمثل مجموع عناصر النظام الذي يتم داخله التنافس بين مختلف الوحدات الاقتصادية. ويمكن تصنيف المنافسة إلى صنفين : المنافسة التامة والمنافسة الغير تامة.

المنافسة التامة: هيكله للسوق قليلة التحقق، وهي تنظيم للأسواق تتحدد فيه الأسعار، حجم الإنتاج وتخصيص وتوزيع موارد الإنتاج بأمثليه بشكل تلقائي. وبعبارة أخرى المنافسة التامة هي الهيكل المثالي للسوق الذي يحقق فعالية الاقتصاد. وتواجد نظام المنافسة التامة يفرض وجود أربع شروط وهي: حرية الدخول والخروج من السوق، التجانس، المرونة والشفافية.²

¹. أحمد رعدار، المنافسة-التنافسية: البدائل الإستراتيجية (الجزائر: دار الجرير، 2011)، ص. 12.

². Bernard Bernier; Henri-Louis Védie, *Initiation a la microéconomie* (Paris : DUNOD, 2000), P. 98.

المنافسة الغير تامة: كان التحليل الاقتصادي في بداية القرن 19م، يركز على بعدين: المنافسة التامة من جهة والاحتكار من جهة أخرى. فقط في بداية سنة 1930 ظهرت نظرية المنافسة الاحتكارية على يد الاقتصادي الأمريكي Edward Chamberlin التي تفسر وجود عناصر المنافسة والاحتكار في السوق وبعدها احتكار القلة¹، وتعتبر المنافسة الاحتكارية الأقرب إلى الواقع لذلك يطلق عليها أيضا تسمية المنافسة الفعلية وتعرف على أنها تداخل عنصري المنافسة والاحتكار معا، حيث أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نظرا لتنوع المنتجات، ودرجة كبير من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين، أما احتكار القلة فيتسم بوجود عدد قليل من المنتجين مما يؤدي إلى قدرتهم على التأثير في السوق.²

تعريف التنافسية

اختلف الكتاب الاقتصاديين وكذا الهيئات الاقتصادية على تحديد مفهوم وتعريف موحد للتنافسية، حيث تختلف التعاريف باختلاف مستوى تحليل التنافسية والهدف من التحليل، كما أن تعريف التنافسية على كل مستوى (مؤسسة، قطاع، دولة، اقليم) يختلف باختلاف المعايير المعتمدة فيه. وفيما يلي محاولة للإلمام بأهم التعاريف على كل مستوى.

تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

هناك عدة تعاريف لتنافسية المؤسسة يستند كل تعريف منها على مجموعة من المعايير، ولعل أهم هذه التعاريف والذي اعتمد على اكبر عدد من المعايير، التعريف البريطاني الذي يعرف التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا تلبية لحاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"³

¹ . Ibid. P. 137.

² . سلفدور دومينيك، نظرية اقتصاديات الوحدة (الجزائر: مطبوعات الديوان الجامعية، 1994)، ص. 239.

³ . محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقدرتها"، سلسلة جسر التنمية، العدد 24 (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ديسمبر 2003)، ص. 10.

ويقال أيضا عن مؤسسة أنها تنافسية إذا كان بإمكانها تحمل المنافسة من خلال خلق ميزة

تنافسية.¹

إلا أنه لا يمكن القول عن مؤسسة أنها تنافسية إذا لم تحقق أرباحا؛ أي إذا كان سعر المنتج الذي

تبعه المؤسسة أقل أو يساوي التكلفة المتوسطة للإنتاج.²

مما سبق يمكن القول عن مؤسسة أنها تنافسية إذا كانت قادرة على بيع ما تنتجه بشكل دائم مع

تحقيق أرباح، وكانت قادرة على تحقيق رضا الزبون من خلال خلق ميزة تنافسية قائمة على الجودة والكفاءة والتميز.

كما يمكن تعريف التنافسية وفقا لربطها بمفاهيم أساسية داخل المؤسسة وهي الأداء وتوازن

المنافسة.

التنافسية والأداء:³

انطلاقا من مفهوم الأداء المتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التي يعتبر أهمها تحقيق

الربح في محيطها التنافسي المتمثل في القطاع الذي تنتمي إليه، يمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة

المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من أداء المؤسسات المنافسة لها؛ أي تحقيق المؤسسة ربحا أعلى من

الربح المتحقق في القطاع الذي تنتمي إليه، وكلما كان مستوى ربح المؤسسة أعلى من مستوى ربح

القطاع كلما تحسنت تنافسيته.

لدينا:

$$Cp = \frac{\pi_i}{\pi}$$

حيث:

¹ . Jean Claude Tarandeau; Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise** (Paris : Edition Vuiber, 2001), P. 41.

² . وديع، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

³ . كمال دمدوم، "توطن الاستثمارات الأجنبية المباشرة: مقارنة ماكرو إقليمية -دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه (باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2014/2013)، ص ص. 166-167.

Cp : تنافسية المؤسسة

π_i : مستوى ربح المؤسسة

π : مستوى ربح القطاع

ولدينا :

$$\pi_i = Q_i P_i - Q_i C M_i$$

حيث:

Q_i : هي الكمية المباعة في المؤسسة؛

P_i : سعر بيع الوحدة الواحدة؛

$C M_i$: التكلفة المتوسطة في المؤسسة.

وأيضاً لدينا:

$$\pi = P \cdot Q - Q \cdot C M$$

حيث:

P : سعر البيع في القطاع؛

Q : الكمية المباعة في القطاع؛

CM : متوسط التكلفة في القطاع.

وباعتبار:

$\alpha = P_i - C M_i$ حيث α تعبر عن هامش ربح الوحدة في المؤسسة.

$\beta = P - C$ حيث β تعبر عن هامش ربح الوحدة في القطاع.

فإن:

$$C P = \frac{Q_i (P_i - C M_i)}{Q (P - C M)}$$

$$C P = \frac{Q_i \alpha}{Q \beta} = \left(\frac{Q_i}{Q} \right) \left(\frac{\alpha}{\beta} \right).$$

حيث:

Q_i/Q : تمثل المبيعات النسبية؛

α/β : تمثل هامش الربح النسبي.

وهاتان النسبتان تعبران عن الأداء ك:

- حصة نسبية من السوق في شكل مبيعات نسبية؛
- هامش ربح نسبي.

من هنا يمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها من خلال تحقيق هامش ربح نسبي أو حصة سوقية نسبية أفضل.

كما أن المؤسسة لا تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية إلا إذا كان أدائها أفضل من منافسيها.¹
التنافسية وتوازن المؤسسة:²

يتحقق توازن المؤسسة عند تعظيم أرباحها باستخدام كل من طاقتها الإنتاجية والتسويقية، إذ يمكن القول أن التعبير عن التنافسية وفقا لمستوى أداء معين يتوقف على مستوى توازن المؤسسة أي عندما تكون المؤسسة في حالة توازن بحيث لم تستعمل بعد كامل طاقتها الإنتاجية يمكن أن تحسن تنافسياتها من خلال زيادة حصتها السوقية أو زيادة هامش الربح النسبي.

أما إذا كانت المؤسسة في حالة توازن أي استعملت كامل طاقتها الإنتاجية فإن تحسن التنافسية يتوقف على مستوى التحليل:

أ. في المدى القصير: لا يمكن زيادة الإنتاج انطلاقا من عدم قدرة المؤسسة على زيادة طاقتها الإنتاجية في المدى القصير؛ أي تحسين التنافسية يمكن أن يتم فقط من خلال تحسين هامش الربح بالاستغلال الأفضل للطاقة الإنتاجية.

¹¹ . Meherdad Alipour; Mohammed Hallaj Mohammadi, « The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor », *Global Journal of Management Business Research*, Issue 05, Version 1.0 (USA : Global Journal Inc, April 2011), P. 30.

² . دمدوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

ب. في المدى الطويل: يمكن للمؤسسة زيادة طاقتها الإنتاجية أي يمكن تحسين تنافسياتها من خلال الحصة السوقية أو من خلال هامش الربح النسبي.

وقد تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى اتخاذ العديد من الإجراءات على المستوى الإداري، التنظيمي، المالي والتكنولوجي على النحو الذي يساعدها في الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها أو تخفيض تكلفتها. وهو ما قد يمكنها في نهاية المطاف من الصمود في وجه المنافسة المفروضة عليها في الأسواق المحلية مقابل المنتجات الأجنبية من جهة، ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية في مستوى متقدم من جهة أخرى.

تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

حسب Porter البحث عن شرح التنافسية على مستوى الدولة خطأ، لأن ما يجب فهمه هو محددات الإنتاجية ونسبة نموها، وإيجاد حلول لا يجب التركيز على مجموع الاقتصاد وإنما على صناعات محددة أو أجزاء من الصناعات.¹

وأشار Markusen أنه يمكن القول عن صناعة أو قطاع أنه تنافسي إذا:²

- كانت الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج في الصناعة تفوق مثيلتها لدى المنافسين؛
- متوسط تكلفة الوحدة يساوي أو يفوق متوسط تكلفة الوحدة في الصناعات المنافسة.

وعلى مستوى التجارة الدولية يضيف Markusen أن الصناعة تنافسية إذا كانت قادرة على زيادة حصتها السوقية في الأسواق الخارجية من خلال التصدير. أما Porter فيضيف أن الصناعة تكون تنافسية إذا كانت لها ميزة نسبية ظاهرة.³

¹ L. Lachaal, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Cahiers Options Méditerranéennes, N 57 (Espagne : Université de Zaragoza, 2001), P.30.

² . Gorge Mari ; Martínez Piva; Randolph Gilbert, « La compétitivité: une approche Méthodologique », Atelier de formation sur les instruments de mesure de la compétitivité, et d'analyse de politiques et négociations commerciales (Haïti: Port-au-Prince, Juillet 2007), P.13.

³ . Idem.

أي يمكن القول عن صناعة أنها تنافسية إذا كانت قادرة على تحقيق أرباح مع الحفاظ على حصة

سوقية على المستوى المحلي أو الدولي.¹

تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

تتنافس الدول على نفس الشكيلة التي تتنافس بها المؤسسات، ولعل اهتمام الكتاب والهيئات الاقتصادية كان مركزا أكثر على تعريف التنافسية على مستوى الدولة أكثر منه على مستوى المؤسسة والقطاع، ولهذا السبب تعددت التعاريف وفقا للمعايير المتخذة بعين الاعتبار، نذكر منها:

حسب الأكتاد (UNCTAD) "التنافسية هي الوضع الذي يمكن الدول في ظل شروط السوق الحرة والعدالة من إنتاج السلع والخدمات التي تلائم الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحافظ وتزيد من الدخول الحقيقية لأفرادها في الأجل الطويل".²

وتعرف منظمة التعاون الأوروبي (OCDE) التنافسية على المستوى الوطني بأنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط السوق الحرة والعدالة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على الدخول الحقيقية للشعب وتوسعها على المدى الطويل"³

ويرى معهد التنافسية الدولية أن التنافسية الدولية هي قدرة الدولة على:⁴

أولاً: أن تنتج أكثر وأكفاً نسبياً؛

ثانياً: أن تبيع أكثر، بالاتجاه إلى السلع ذات التقانة العالية لتحقيق قيمة إضافية عالية؛

ثالثاً: أن تستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لما توفره من بيئة مناسبة، ولما تحققه من مزايا تنافسية.

¹ . Lachaal. Op. Cit, P. 30.

² . علي لزعر؛ ناصر بوعزيز، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5 (الجزائر: جوان 2009)، ص. 46.

³ . وديع، مرجع سبق ذكره، ص. 5.

⁴ . المرجع نفسه، ص. 6.

أما المعهد العربي للتخطيط فيعتبر أن التنافسية الدولية تتعلق بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى في مجالات الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي.¹

وحسب Landau، تعبر التنافسية عن الهدف الأساسي للسياسة الاقتصادية وقدرة الدولة على الحفاظ في اقتصاد كامل على نسبة نمو مقبولة لمستوى المعيشة مع تحقيق التوازن في توزيع الثروات في المجتمع من خلال توفير مناصب عمل لكل من يرغب في العمل دون التأثير سلباً على مستوى نمو الأجيال القادمة.²

وبما أن المؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل في بيئة وطنية تأطرها بالدولة، فقد تكون هذه البيئة مجهزة بالشكل الذي يعزز تنافسية المؤسسات أو تغيب فيها البنية التحتية مما يعيق تنافسيتها. لذلك يمكن القول أن أداء المؤسسات مرتبط بظروف الدولة التي تمارس فيها نشاطها، وهذه الظروف تتحدد على عدة مستويات. فعلى المستوى الطبيعي ترتبط بوفرة وندرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي للدولة وحجمها، عدد سكانها... الخ. إضافة إلى الظروف التي قد تخضع إليها المؤسسات الاقتصادية على مستوى السياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تحددها الدولة وتعمل في ظلها المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه الدولة والذي يحدد علاقتها بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وبمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي. وهذا ما يقودنا إلى القول أن تنافسية المؤسسة لا تنفصل عن تنافسية الدولة، بحيث أن ظروف الدولة هي البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات والتي يمكنها توفير البنية التحتية الملائمة التي ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية سواء كانت تنتمي للقطاع الخاص أو العام للارتقاء بمنتجاتها على مستوى الجودة

¹. المرجع نفسه، ص.7.

². Lachaal. Op. Cit, P. 30.

والتكلفة وبلوغ مستويات مرتفعة من التنافسية تمكنها من التنافس على المستوى الدولي وليس فقط المحلي.¹

وقد أخذت التنافسية منحرجا مهما من خلال تبني "الإستراتيجية التنافسية للدولة"، وتقوم الإستراتيجية التنافسية على مبدأ تطوير الإنتاجية وفقا لمحورين:²

المحور الأول: إعطاء أهمية أكبر للاستثمار في مجال البحث والتطوير وبالأخص في مجال التقانة العالية، والتي تهدف إلى زيادة القيمة المضافة في مجال إنتاج المنتجات ذات التكنولوجيا العالية، والتي من شأنها رفع مستوى معيشة المجتمع؛

المحور الثاني: زيادة نصيب القطاعات ذات الإنتاجية الأعلى داخل الاقتصاد والمتمثلة في قطاعات التكنولوجيا الأكثر تقدما، وبالأخص القطاع الصناعي.

ويؤدي تبني هذا المفهوم للتنافسية إلى زيادة القيمة المضافة ورفع المستوى التكنولوجي، وهذا ما يعزز مكانة الدولة في الأسواق الدولية، ويدعم تدفق جذب رؤوس الأموال والتكنولوجيا.

تعريف التنافسية على مستوى الإقليم:

كثيرا ما تلجأ الدول نظرا لصغر حجمها، أو صغر حجم أسواقها وضعف إمكانياتها إلى الدخول في ترتيبات اقتصادية ثنائية أو جماعية تؤمن إطارا إقليميا مشتركا لنشاط المؤسسات الاقتصادية في هذه الدول وتعزيز قدرتها التنافسية. فقبول الدول لفتح أسواقها أمام المنافسة الخارجية جعلها تتجه لتكوين تجمعات إقليمية كخط دفاع جديد، بحيث لم يعد بمقدورها العمل من وراء سياج الحماية التجارية على المستوى الوطني. ووفقا للمادة (24) من الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) الأداة الملائمة للحماية وتعزيز القدرة التنافسية على المستوى الإقليمي هي إنشاء مناطق للتجارة الحرة واتحادات جمركية

¹ إبراهيم العيسوي، "دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية"، المستقبل العربي، العدد 254 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، أفريل 2000)، ص. 99.

² إيمان محمد أحمد، "النمط الحالي للصادرات الصناعية ذات القدرة التنافسية في مصر"، بحوث اقتصادية عربية، العدد 38 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007)، ص. 27.

تجيز الخروج على مبدأ تعميم معاملة الدولة الأكثر رعاية المنصوص عليه في المادة الأولى من الغات، إذ أن إقامة مثل هذه التجمعات يسمح بمنح امتيازات للدول المنظمة للتجمع، وعند هذا المستوى نكون بصدد الحديث عن التنافسية الإقليمية، وهو ما يعني مدى تعزيز البيئة الإقليمية للتنافسية المؤسسات التي تعمل فيها، وتتعلق منها إلى الأسواق الخارجية.¹

إن هذا المسح في التعاريف على مختلف المستويات يجعلنا نلاحظ غياب تعريف مفهوم موحد للتنافسية في كل مستوى، إلا أنه رغم هذا الاختلاف فإن هناك محددتين مشتركين بين كل هذه التعاريف وهما:²

- مفهوم التنافسية نسبي؛ أي أن تقييم التنافسية ل: دولة، قطاع أو مؤسسة، مرتبط بجهة مماثلة؛
- مفهوم التنافسية ليس بالمفهوم الثابت وهو مرتبط بشدة بالظروف الاقتصادية للدولة وظروف السوق الدولية، ولذلك لتبقى الدولة أو القطاع أو المؤسسة تنافسية يجب عليها إتباع عمليات إصلاحية متواصلة للتماشي مع القوى والعوامل الداخلة في تحديد الوضع التنافسي لها في السوق.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تعرف التنافسية بشكل عام وفقاً لقدرة الوحدة الاقتصادية على تطوير نشاط وتسيير عائد باعتبار أن النشاط يخضع للمنافسة. ويمكن أن نميز بين نوعين من التنافسية حيث يمكن المقارنة وفقاً لهما بين المتنافسين:

- تنافسية سعرية؛
- تنافسية هيكلية.

¹. المرجع نفسه.

². Ibid.

1. **تنافسية سعرية:** يرتكز هذا النوع من التنافسية على السعر بحيث يمكن للوحدة الاقتصادية الرد

على المنافسين من خلال تعديل أسعارها؛ وذلك باعتبار الوحدة الاقتصادية مؤسسة خاصة والأسعار هي أسعار بيع المنتجات. وهذا النوع من التنافسية شديد الارتباط بتكاليف الإنتاج في المؤسسة مقارنة بمنافسيها. ومن منظور ديناميكي يمكن القول أن تنافسية المؤسسة ترتبط بشكل وثيق بزيادة الإنتاجية من خلال الاعتماد على التطورات التقنية والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف الحدية للإنتاج. وهذا النوع من التنافسية يتعلق بالمدى القصير لأن المنافسين يمكن أن تكون لهم ردة فعل سريعة.¹

أما على مستوى الدولة تقيس تنافسية السعر قدرة الدولة في الحصول على حصص سوقية بعرض أسعار أكثر تنافسية مقارنة بمنافسيها، في هذه الظروف يمكن القول عن اقتصاد دولة أنه تنافسي إما بزيادة الحصص السوقية المرتبطة بالصادرات أو بالحد من اختراق الواردات للأسواق المحلية.²

3. **تنافسية هيكلية:** وتسمى أيضا تنافسية خارج السعر؛ أي أن قدرة الوحدة الاقتصادية على

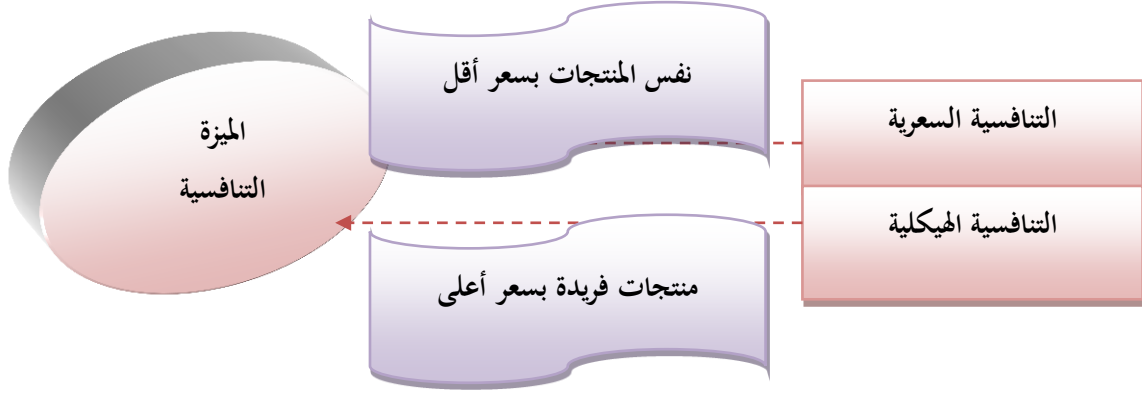
التنافس يمكن أن ترتبط بعوامل أخرى خارج السعر مثل جودة المنتجات وخدمات المنتج بشكل فردي أو كتشكيلة، والصورة الذهنية والسمعة في الأسواق المبنية من خلال التسويق، كما أن قدرة المؤسسة على التميز يجب أن تكون مرتبطة بقدرتها على الابتكار، وترتبط هذه الفكرة بتخصيص موارد المؤسسة من أجل النمو والتحسين بشكل خاص مثل البحث والتطوير وكذا الاهتمام برأس المال البشري، كما أن قدرة المؤسسة على الابتكار والتميز ترتبط

¹ . Marcus Dejardin, « **Compétitivité structurelle** », *Reflets et perspective de la vie économique*, N1 , 2006. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/90768/filename/Competitivite_structurale.pdf , dernière visite le 9/3/2012.

² . Mohamed Chakroun, « **Les Déterminants de la Compétitivité Internationale du Secteur Manufacturier Tunisien : un Model** », XVIII èmes Journées de l'association Tiers-Monde (Tunis : 30-31 mai 2002), P.2.

بمحيطها، فكيفية الوصول إلى وضع تنافسي جيد على مستوى جهوي أو وطني يكون أكثر وضوحا منه على مستوى دولي.¹

الشكل رقم 1: أنواع التنافسية وميزة تنافسية المحققة



المصدر: من إعداد الباحثة.

أما على المستوى الدولي فالتنافسية الهيكلية ترتبط بقدرة الدولة على جذب الطلب الخارجي والمحلي باستخدام منافذ أخرى عدا السعر. ومن هذا المنظور يمكن القول أن الخبرة المدمجة في المنتجات، جودتها ونطاق تشكيلتها تعكس لمدى بعيد ميل الدولة للوصول إلى حصص وأسواق جديدة. فالتنافسية الهيكلية إضافة إلى أنها تعمل على التجانس وفعالية الهياكل الإنتاجية في الاقتصاد فهي تهتم أيضا بمعدل النمو في هيكل الاستثمار في الدولة على المدى الطويل.²

وهناك من يميز بين التنافسية الجارية والكامنة ، حيث ان:³

التنافسية الجارية: تعني الأداء الجاري والعوامل التي تؤثر فيه مثل الأسواق ومناخ الأعمال

وعمليات الشركات واستراتيجياتها؛

التنافسية الكامنة: تعني القدرات بعيدة الأثر في التنافس والتي تشكل البنية التحتية التي تضمن

استمرار القدرة التنافسية.

¹ . Dejardin. OP. Cit.

² . Chakroun. OP. Cit.

³ . أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

ويعتبر تدني البنية التحتية للمؤسسات وعدم توفر بيئة قطاع الأعمال ملائمة من أهم المعوقات التي تواجه تحسين التنافسية الجارية. فوجود فجوة في إطار البنية التحتية يمثل حاجز أمام رفع القدرة التنافسية من حيث دخول الأسواق العالمية سواء بالنسبة للصادرات أو استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية المستثمرة.

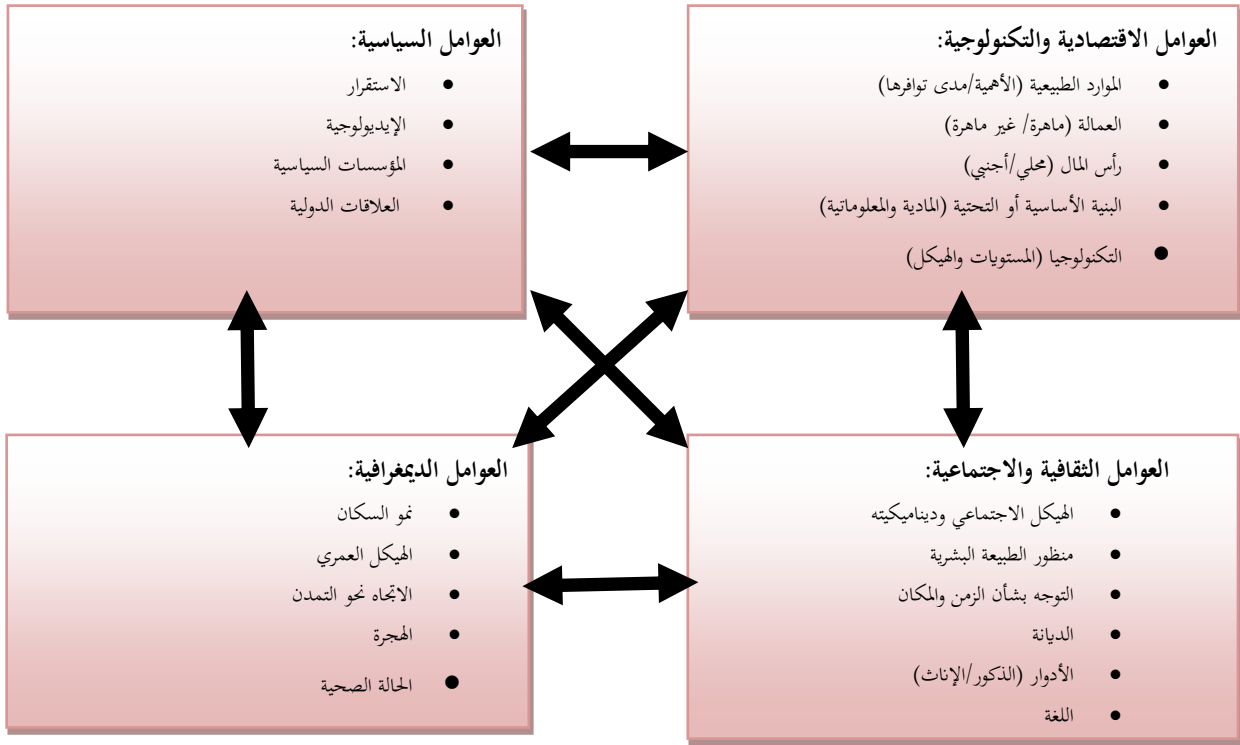
المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

لا يمكن للمؤسسات أن تتخذ قراراتها واستراتيجياتها دون مراعاة البيئة التي تمارس نشاطاتها فيها لما للبيئة من تأثير على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. ويحسم مستوى التكيف مع هذه المتغيرات البيئية نجاح المؤسسة دولياً ومحلياً. وقد تعددت التعاريف الخاصة بالبيئة التنافسية واختلفت إلا أنها أجمعت على تقسيم عناصر البيئة التنافسية إلى قسمين: بيئة كلية (خارجية عامة) وبيئة جزئية (خارجية خاصة) .

1. البيئة الكلية:¹ يطلق عليها أيضاً تسمية البيئة البعيدة والغير مسيطر عليها، وهي البيئة التي لا يمكن للمؤسسة التحكم أو السيطرة على عناصرها، ويجب على إدارة المؤسسة التعرف على عوامل البيئة الخارجية قبل اتخاذ أي قرار، لكي تتمكن من الحد من أثارها وانتهاز فرصها. وتقسم البيئة الخارجية بدورها إلى : عوامل قانونية وسياسية، عوامل اقتصادية، عوامل ديمغرافية، عوامل اجتماعية وثقافية و عوامل تكنولوجية. والشكل التالي يوضح العناصر التي يمكن من خلالها لهذه العوامل التأثير على المؤسسة.

¹. ربحي مصطفى عليان؛ إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، ط2 (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص. 43-44.

الشكل رقم 2 : عوامل البيئة الخارجية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: دار الجامعة، 1996)، ص. 86.

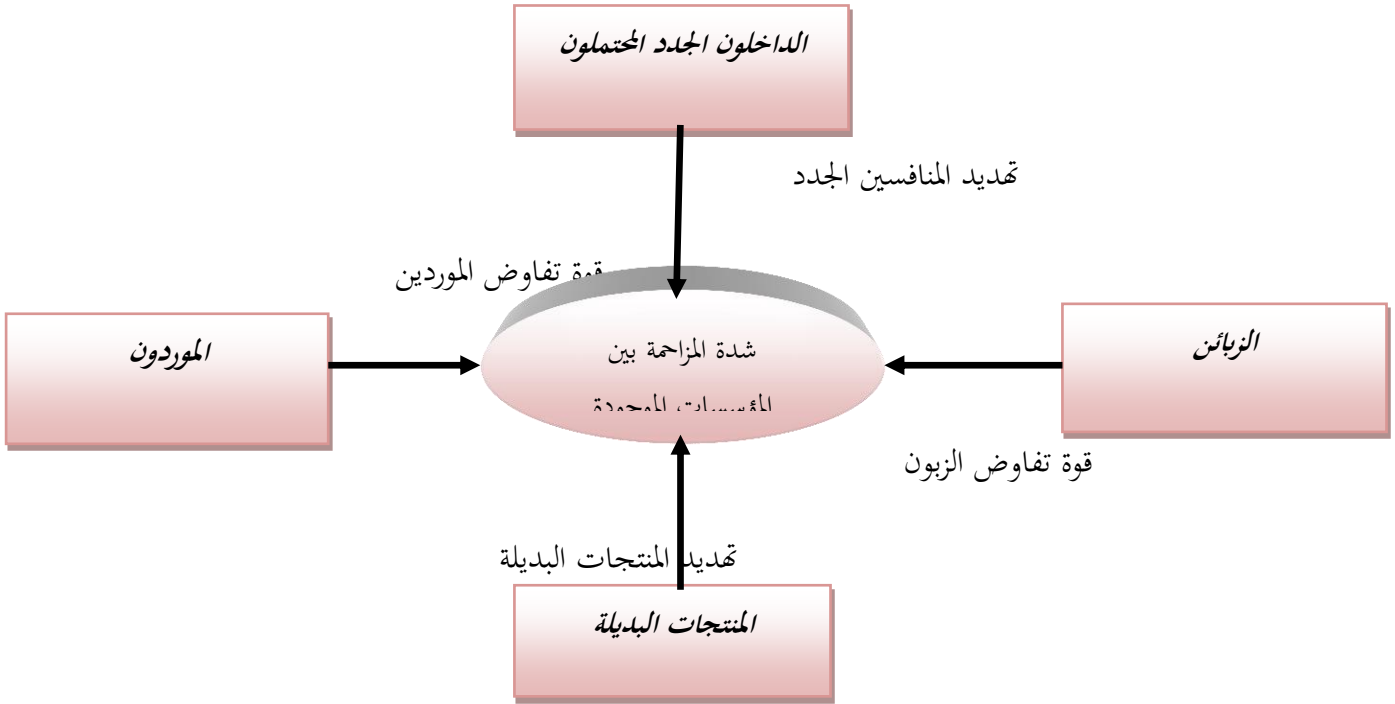
2. البيئة الجزئية: وتتكون من العوامل البيئية الجزئية المؤثرة على أنشطة المؤسسة، والتي يطلق

عليها Porter تسمية البيئة العملية، وقد صمم Porter نموذج لتحليل هذه العوامل يطلق عليه نموذج القوى الخمس للتنافس.

نموذج Michael Porter لتحليل الصناعة وقوى التنافس:

يرى Porter أنه لا يكفي تحديد الاهتمام لتحليل المنافسة على المنافسين الحاليين الناشطين في نفس مجال النشاط، لأن هناك العديد من القوى التي تؤثر على الظروف الحالية والمستقبلية للمنافسة كما يوضحها الشكل الموالي، فبالإضافة إلى المنافسين الحاليين يجب الاهتمام بالداخلين الجدد المحتملين للقطاع، المنتجات البديلة، الموردين والزبائن.

الشكل رقم 3: القوى الخمس للتنافس



Source: M. Porter, *l'avantage concurrentiel* (Paris, DUNOD, 1999), p. 15.

ويمكن توضيح التهديد الذي يوجهه كل من هذه العناصر للمنافسين المتواجدين في القطاع كما

يلي:¹

- الداخلين الجدد المحتملين للقطاع يمثلون تهديدا للمنافسة الحالية من جهة التأثير على حجم الإنتاج ومن جهة التأثير على الاستراتيجيات التجارية المتبعة في القطاع. فأي مؤسسة يجب أن تقيم أهمية حواجز الدخول إلى السوق (اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، متطلبات الرأسمالية، حداثة التكنولوجيا، تكلفة الصرف، الوصول إلى منافذ التوزيع، السياسات الحكومية)، وأيضا حواجز الخروج من السوق (تكلفة الانسحاب من السوق، الضغط الخارجي للحفاظ على القطاع، أثر الانسحاب على باقي القطاعات، الخ)، ويجب أيضا قياس قدرة المنافسين الحاليين على مواجهة المنافسين الجدد المحتملين.

¹. Monique Voyer, *La Gestion Stratégique d'entreprise : concepts et cas* (Québec : Gaetan Morin éditeur, 1991), P.P. 155-156.

- تمثل المنتجات البديلة منافسين محتملين صارمين، فيمكن إثبات أن أي صناعة مهما كانت درجة نضوجها مهددة من الابتكارات، أسلوب جديد للنشاط، صناعة أخرى أكثر ديناميكية، فقليل جدا هو عدد المنتجات التي لا بديل لها في الوقت الحالي.
- الزبون لديه تأثير مهم على المنافسة في القطاع، لما لديه من قدرة على التفاوض مع مورده من خلال الضغوط التي بإمكانه ممارستها على السعر، المنتج، التوزيع والمخططات المتعلقة بالإشهار، كما أن العولمة ساهمت في اتساع مصادر التمويل بأسعار أقل مما يزيد أكثر من قدرة الزبون على التأثير في كثافة المنافسة.
- يمكن أيضا للمورد التأثير على كثافة المنافسة من خلال حجم وعدد الموردين، التهديد الخاص بالتكامل الأمامي والتكامل الخلفي، القدرة على التغيير في منتجاتهم لجعلها أكثر تميز. كل هذه المتغيرات تزيد من وزن المورد في التأثير على المنافسة.
- لكي تتمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها وتكامل بينها، يجب عليها عدم إهمال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

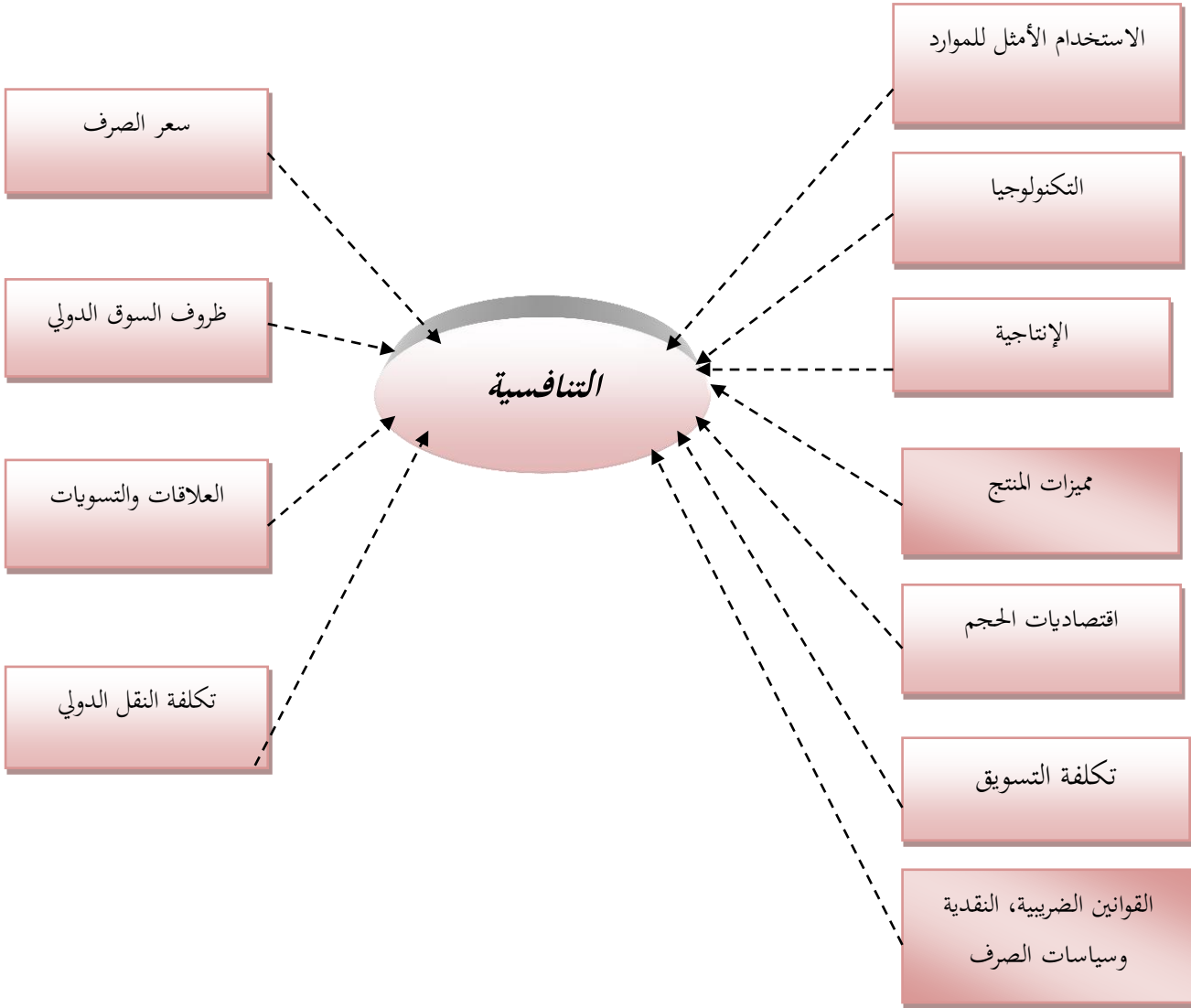
المبحث الثاني: محددات التنافسية ومؤشرات قياسها

- تخضع الميزة التنافسية إلى عدة عوامل محلية ودولية، إلا أن تقييمها يبقى خاضعا لعدة مؤشرات. وسيتم في هذا المبحث عرض أهم محددات الميزة التنافسية على المستوى المحلي والدولي إضافة إلى مؤشرات قياسها وتقييمها.

المطلب الأول: محددات التنافسية

- هناك عدة عوامل محددة للتنافس، وفيما يلي يتم عرض إطار نظري حدد فيه محددات التنافسية على جميع المستويات الدولية والمحلية (أي على مستوى الدولة، القطاع، المؤسسة)

الشكل رقم 4: محددات التنافسية



Source: L. Lachaal, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Cahiers Options Méditerranéennes, n. 57 (Espagne : Université de Zaragoza , 2001), P. 31.

وفقا لهذا الإطار النظري يمكن القول بان التنافسية هي نتاج مجموعة من العوامل الدولية والمحلية،

وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل:¹

¹ . Lachaal. Op. Cit, P P. 31-32.

محددات التنافسية على المستوى المحلي:

تعتمد التنافسية على المستوى الدولي على عدة عوامل، من بين أهم هذه العوامل نذكر:

الاستخدام الأمثل للموارد: الموارد الطبيعية وكذا البشرية هي العوامل الأساسية في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة معينة، حيث يعتبر رأس المال البشري وخبرة متخذي القرار على مستوى المؤسسة إضافة إلى جودة التسيير أهم محددات نجاح أو إخفاق المؤسسة.

التكنولوجيا: يعتبر التطور التكنولوجي وكفاءة عملية الإنتاج عوامل ذات أهمية عالية في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة لمؤسسة أو قطاع ما، فالبحث وتطوير تقنيات جديدة يمكن أن تحقق للجهة المعنية مستوى تنافسية عالية.

مواصفات المنتج: ممكن أن تكون مواصفات المنتج ذات أهمية عالية في تحديد الوضع التنافسي على مستوى السوق وخاصة عندما يكون المنتج مميز. ونظرا لتعدد رغبات وتفضيلات المستهلكين يمكن للمؤسسات تركيز استراتيجياتها لخدمة أجزاء محددة من السوق لتلبية جزء محدد من الطلب. وإضافة للسعر يمكن للصيانة مثلا، المصداقية، خدمات ما بعد البيع... أن تكون عوامل حاسمة في تحديد تنافسية المنتج، فبالفعل تكتسب التنافسية خارج السعر نفس أهمية تنافسية السعر في تحديد نجاح المبادلات في اقتصاد معين. وخصوصية وجودة المنتج، تسويقه، إضافة إلى توفير الصيانة يمكن أن تكون عوامل حاسمة في دعم التنافسية إضافة إلى السعر.

اقتصاديات الحجم: وهي العلاقة بين التغيير في حجم الإنتاج والتغيير في عوامل الإنتاج، حيث تتغير عوامل الإنتاج وبالتالي التكلفة الحدية مع تغيير مستوى الإنتاج، وبالتالي تعتبر اقتصاديات الحجم عامل حاسم في تحديد تنافسية المنتج.

القوانين وسياسات الصرف: إضافة إلى العوامل السابقة الذكر لا تعتبر مؤشرات سياسة الدولة ذات أهمية أقل، فهي أيضا لها تأثيراتها الجوهرية على تنافسية القطاع أو منتج محدد. فالسياسات الضريبية والنقدية (الجباية، نسبة الفائدة، التحكم في نسبة التضخم)، وسياسة تدخل الدولة (الإعانات) والسياسات الخاصة بالمبادلات التجارية مع الخارج (الرسوم، النسب،...) كلها عوامل مؤثرة في التنافسية.

محددات التنافسية على المستوى الدولي:

تعتمد التنافسية على المستوى الدولي على عدة عوامل، من بين أهم هذه العوامل نذكر: سعر الصرف، ظروف السوق الدولية، مصاريف النقل الدولي وأيضاً العلاقات والتسويات بين مختلف الدول. ولعل أهم هذه العوامل سعر الصرف الذي يتحدد من خلال عرض وطلب العملة النقدية مقابل عملة نقدية أخرى، كما يتأثر هذا السعر غالباً بمؤشرات السياسة المتبعة من قبل مختلف الحكومات. حيث أن انخفاض قيمة عملة نقدية مقابل قيمة العملة نقدية للبلد المنافس تترجم بتحسين تنافسية المنتجات المصدرة إليه حيث تصبح أرخص باستخدام عملة البلد المستورد، وبدورها المنتجات المستوردة تصبح أعلى باستخدام العملة المحلية مما يعزز تنافسية المنتجات المحلية.¹ مما سبق يمكن القول بأن التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي تخضع لعدة عوامل، والسؤال المطروح الآن هو: ما هي الأسواق المناسبة لتقييم التنافسية بالنسبة لدولة أو قطاع أو مؤسسة؟ فيما يلي سرد لمختلف المؤشرات المستخدمة للإجابة على هذا التساؤل.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

عديدة هي الأدوات التي يتم استخدامها في الدراسات السابقة لتقييم التنافسية رغم أن التقييم كان في معظم الحالات مرتبطاً بفترة محددة. وتختلف مؤشرات القياس من مستوى إلى آخر، حيث يركز في التقييم على المستوى الدولي على العجز المالي للميزان التجاري إضافة إلى نمو الإنتاجية الوطنية لعوامل الإنتاج. أما على مستوى القطاع فهناك ثلاث معايير أساسية لقياس التنافسية وهي: المؤشرات المرتبطة بتكاليف الإنتاج، المؤشرات المرتبطة بإنتاجية عوامل الإنتاج وأخيراً المؤشرات المرتبطة بالمبادلات التجارية. وفي النهاية على مستوى الاقتصاد الجزئي نميز بين نوعين من الأدوات التي تعتبر محور تحليل تنافسية المؤسسات وهما: المؤشرات المرتبطة بالحصة السوقية والمرتبطة بالأرباح. وفيما يلي عرض تفصيلي لمؤشرات التنافسية على كلا المستويين.

¹ . Ibid. P P. 32-33.

أ. مؤشرات التنافسية على المستوى الجزئي

والتي يندرج ضمنها كما ذكر سابقا:

مؤشرات مرتبطة بتكاليف الإنتاج: تشترط نظرية الميزة النسبية المقارنة بين التكاليف النسبية بدلا من التكاليف المطلقة للإنتاج، ومع ذلك فإن معظم عمليات تقييم التنافسية تمحورت أساسا على المقارنة الدولية للتكاليف المطلقة للإنتاج، من جهة أخرى ونظرا لاختلاف إجراءات اختيار العينة، التحليل وكذا مصادر المعلومات لا يمكن إجراء مقارنة مباشرة بين تكاليف الإنتاج، ونتيجة لذلك لا يمكن اعتبارها مؤشر كامل للتنافسية، كما أن معامل تكلفة الموارد، تكلفة إنتاج الوحدة تظهر كأفضل بديل لتطبيق نموذج الميزة النسبية.

مؤشرات مرتبطة بالمبادلات التجارية:

مثلا أن مؤشرات الأداء مرتبطة بعوامل الإنتاج، فإن المؤشرات المرتبطة بالمبادلات التجارية تركز أيضا على نظرية الميزة النسبية، ونتيجة لوجود ميزة نسبية فنحن بصدد وجود ميزة التكلفة وهذا يعني أن التخصص الموجه للمنتج يفسر حصته المهمة من الصادرات، وقد تم تحديد العديد من المؤشرات تمحورت أساسا على الحصة من الصادرات، نذكر منها:

(1) الحصة من سوق الصادرات (XMS):

$$XMS_{ik} = 100(X_{ik}/X_{iw})$$

حيث:

X_{ik} : قيمة الصادرات للبلد K من أجل الصناعة i؛

X_{iw} : قيمة الصادرات العالمية من الصناعة i.

(2) مؤشر الميزة النسبية الظاهرة حسب Balassa (XRCA) :

$$XRCA_{ik} = 100 \left(\frac{X_{ik}/X_k}{X_{iw}/X_w} \right).$$

حيث:

X_{ik} : قيمة الصادرات لجميع الصناعات في البلد k ؛

X_w : قيمة جميع الصادرات العالمية لجميع الصناعات.

(3) مؤشر الصادرات الصافية لـ Balassa و Bauwen (NX):

$$NX_{ik} = 100(X_{ik} - M_{ik}).$$

حيث:

M_{ik} : قيمة الواردات من الصناعة i للبلد k ؛

X_{ik} : قيمة الإنتاج في الصناعة i للبلد k .

يمكن أن يأخذ مؤشر الصادرات الصافية قيمة موجبة أو سالبة؛ ولهذا لا يمكن مقارنته مباشرة مع مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

رغم أن المؤشرات السابقة قد حملت توضيح لفكرة التنافسية، إلا أنها لم تجب على التساؤل المطروح حول المؤسسات المتعددة الجنسيات والتي يمكن أن يكون إنتاجها في الدول الأجنبية أكبر من إنتاجها في بلدها الأم. وقد حاول Traill & Da Silva الإجابة على هذا التساؤل بطرح بدائل للمؤشرات السابقة طورت مع الأخذ بعين الاعتبار إنتاج الشركات المتعددة الجنسيات في الخارج، كما أن العديد من الدراسات أثبتت بأن بعض الدول تظهر غير تنافسية اعتمادا على المؤشرات التقليدية في حين أنها في الواقع تنافسية إذا أخذ إنتاج الشركات المتعددة الجنسيات بعين الاعتبار.

مؤشر الحصة السوقية:

استخدمت الحصة السوقية أو بدقة نمو الحصة السوقية كمؤشر للأداء في العديد من الدراسات السابقة، وعلى خلاف المقاييس المرتبطة بتكاليف الإنتاج وإنتاجية عوامل الإنتاج، اهتم هذا المؤشر بالتنافسية خارج السعر. إلا أن هذا المؤشر لا يميز بين النمو في الحصة السوقية الناجم عن التقدم في الأداء أو الناجم عن رفع الصادرات.

مؤشرات مرتبطة بالأرباح:

لا يعتبر استخدام مؤشر الربحية كمؤشر لأداء المؤسسة شائعا في الأدبيات الاقتصادية، حيث أن بعض التطبيقات الموجودة تركز على مقاييس الهامش الخام والصافي للمؤسسة أو على مؤشرات سعر-تكلفة.

مؤشرات مرتبطة بالإنتاجية:

غالبا ما تعتبر الإنتاجية في الأدبيات الاقتصادية أفضل مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة، وتعرف الإنتاجية على أنها نسبة لقياس حجم الإنتاج وفقا لحجم استخدام وسائل الإنتاج. إلا أن الفرق في الإنتاجية كأداة لتقييم التنافسية تواجه نوعين من القيود المهمة: القيد الأول أن هذا المؤشر لا يتم إلا بالفرق الناجم عن التكنولوجيا و فروق الكفاءة التقنية، في حين أن الفروق التنافسية الناجمة عن الفرق في الأسعار مغلقة. أما القيد الثاني فيتمثل في أن هذه الأداة كما هو الحال بالنسبة لتكاليف الإنتاج لا تحتوي على أي معلومات في حال تحديد التنافسية خارج السعر.

وغالبا ما يتم إجراء المقارنة الدولية حول إنتاجية اليد العاملة والتكلفة الحدية لليد العاملة. ويمكن حساب تكلفة اليد العاملة للصناعة i في البلد k في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:

$$CUMO_{ikt} = \frac{W_{ikt} \times R_{kt}}{\left(\frac{Q}{L}\right)_{ikt}}$$

حيث:

W_{ikt} : تمثل معدل أجر الساعة للصناعة i في البلد k في الفترة t ؛

R_{kt} : تمثل معدل الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد k في الفترة t ؛

$\left(\frac{Q}{L}\right)_{ikt}$: يمثل الإنتاج الساعي للصناعة i في البلد k في الفترة t .

وبهذا يصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن تكلفة الوحدة النسبية لليد العاملة مع

البلد j :

$$CUMOR_{ikjt} = \frac{CUMO_{ikt}}{CUMO_{ijt}}$$

ويمكن أن تتسبب عدة عوامل في رفع تكلفة الوحدة لليد العاملة k مقارنة بالبلدان الأخرى، وتتمثل

أهم هذه العوامل في:

1. ارتفاع معدل الأجور والرواتب مقارنة بالدول الأخرى المنافسة؛
2. أن يكون الارتفاع في إنتاجية اليد العاملة أقل من الدول الأخرى؛
3. ارتفاع سعر صرف عملة الدولة بالعملات الأخرى.

مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الكلي (على مستوى الدولة)

على المستوى الخارجي، يتعلق التحليل بقدرة الدولة على الوصول إلى الأسواق الخارجية، ويشترط في هذا الحال وجود فائض في العرض من أجل البحث عن توسيع أسواق البيع. فتنافسية الدولة ترتبط بقدرتها على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وأهميتها تنبع من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء لمستوى ونوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال خفض التكاليف وبالتالي الأسعار.

قياس التنافسية حسب المنتدى العالمي للاقتصاد WEF¹:

بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي تمثل التنافسية مجموعة مؤسسات، سياسات وعوامل تحدد مستوى الإنتاجية وبالتالي مستوى المعيشة في الدولة. من هذا التعريف يستخلص عدد كبير من المعايير المرتبطة بالمستوى المعيشي. منذ 2005 يعمل WEF² على تحليل التنافسية باستخدام مؤشر التنافسية العالمي GCI³. وذلك اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من خلال المنظمات الدولية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي...) واستقصاء آراء مسيري المؤسسات. وقد أعدت لجنة التنافسية في معهد تابع لـ WEF تقرير لتحليل الأداء من خلال التنافسية لـ 144 دولة اعتمادا على WEF وقد تم استخلاص ما يتعدى 100 معيار تم اختصارها في 12 عمودا سميت بـ "الأعمدة الـ 12 للتنافسية" جمعت ضمن ثلاث مؤشرات رئيسية، وتتمثل هذه المؤشرات في:

¹ . WEF , « **Comite de Compétitive** », communiqué de Presse du comite de compétitive portant sur le rapport mondial sur la compétitive , édition 2012-2013 , http://comitedecompetitivite.org/index.php?option=com_os&view=activites&Itemid=205, dernière visite le 11/12/2014.

² . WEF: World Economic Forum

³ . Global Competitiveness Indices.

المؤشر الأول أساسيات التنافسية ويضم الأعمدة التالية:

- المؤسسات؛
- البنية التحتية؛
- محيط الاقتصاد الكلي؛
- الصحة والتعليم الابتدائي.

المؤشر الثاني كفاءة طرق الإنتاج ويضم الأعمدة التالية:

- التعليم العالي والمهني؛
- كفاءة أسواق السلع؛
- كفاءة أسواق العمل؛
- تطور الأسواق المالية؛
- التطور التكنولوجي؛
- حجم الأسواق.

المؤشر الثالث الابتكار والتطور ويضم الأعمدة التالية

- تطوير الأعمال؛
- الابتكار.

ووفقا لهذه المعايير تم تحديد الدول الإفريقية الـ 15 الأولى، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 1: ترتيب الدول الإفريقية الـ 15 الأفضل من حيث التنافسية وفقا لـ GCI¹

2013-2012		الدولة
المجموع	الرتبة	
4.37	52	جمهورية جنوب إفريقيا
4.35	54	موريشيوس
4.15	70	المغرب
4.06	79	بوتسوانا
3.88	92	ناميبيا
3.82	99	القابون
3.80	102	زامبيا
3.79	103	غانا
3.75	106	كينيا
3.73	107	مصر
3.72	110	الجزائر
3.71	111	ليبيريا
3.69	112	الكامرون
3.68	113	ليبيا
3.67	115	نيجيريا

Source : WEF , « Comite de Compétitive », communiqué de Presse du comite de compétitive portant sur le rapport mondial sur la compétitive , édition 2012-2013 , http://comitedecompetitivite.org/index.php?option=com_os&view=activites&Itemid=205, dernière visite le 11/12/2014.

بالرغم من بعض العيوب المنهجية وبعض الذاتية خاصة فيما يخص اختيار مؤسسات العينة وأوزان ترجيح مختلف المؤشرات التي تختلف وفقا لمراحل التنمية، تبقى لهذه الأداة ميزة كبيرة في دعم المنافسة القوية بين الدول بحيث أن كل دولة تسعى لتحسين مرتبتها وبالتالي جاذبيتها.

¹ . المجاميع محسوبة من 1 إلى 7.

قياس التنافسية حسب OCDE¹

تشارك مؤشرات قياس التنافسية المستخدمة في قسم الأعمال الاقتصادية والإحصائية التابع لـ OCDE مع مقاربة (1969) Armington من حيث الإطار العام للتحليل. ويعتمد هذا التحليل على وصف الروابط بين متغيرات التجارة الخارجية (حجم الصادرات والواردات) ومؤشرات التنافسية المؤثرة في هذه المتغيرات

1. تنافسية الواردات:

يمكن صياغة نموذج نظري حيث تقاس المنافسة في معادلة الواردات لحجم المنتجات المتاجر فيها من خلال الفرق بين أسعار المنتجين في السوق مقارنة بالمنافسين، ويمكن صياغة هذه المعادلة كما يلي:

$$PCM_k = \sum m_{ik} \cdot PX_{jk}$$

حيث:

PCM_k : هو سعر المنافسين في السوق K ؛

m_{ik} : حصة السوق المتحصل عليها المنافس i من مجموع واردات k ؛

PX_{jk} : هو سعر الصادرات لدول i نحو k .

يحتوي هذا المتوسط على أسعار مزدوجة، حيث أن PCM_k هي تقرييق أسعار الاستيراد PM_k على مستوى السوق K ، إذ لا يمكن المساواة بين PCM_k و PM_k نظرا للاختلاف الإحصائي الموجود بين أسعار الدول المستوردة والمصدرة. ومن جهة أخرى تم تقريب الأسعار المزدوجة للتصدير الغير متوفرة بمتوسط أسعار التصدير لمجموع الأسواق. وفيما يخص تحديد PCM_k لا تهمل ظاهرة التمايز في الأسعار حسب الأسواق. وبالمقارنة مع الفترات السابقة تقاس التنافسية الحالية من خلال:

$$P_k - PM_k$$

حيث:

P_k : هو سعر الإنتاج في السوق k ؛ خلال فترة محددة إذا كانت PCM_k تستخدم لتمثيل PM_k .

¹. Martin Durand ; Claude Giorno, « Les Indicateurs de Compétitivité Internationale : Aspect Conceptuels et Évaluation », P P.174-176, www.oecd.org/fr/ec/perspectives/33842566.pdf, dernière visite 12/03/2014.

مع الأخذ بعين الاعتبار نقص التجانس في سلاسل أسعار الإنتاج.

تنافسية الصادرات:

تتم عملية قياس تنافسية الصادرات بشكل معقد مقارنة بعملية قياس تنافسية الواردات التي يمكن القول أنها تتم بشكل مباشر نسبيا. ويمكن قياس تنافسية صادرات دول معينة من خلال الفرق في أسعار صادرات هذه الدول وأسعار صادرات الدول المنافسة على مستوى الأسواق المشتركة، مع افتراض أن سعر التصدير بالنسبة لكل بلد غير مرتبط بالبلد المستورد، وتحديد أسعار صادرات المنافسين تم باستخدام نظام مزدوج؛ حيث يمكن صياغة سعر المنافسة للدول المعنية على مستوى السوق K كما يلي:

$$PCX_{ik} = \frac{S_{kk}}{1-S_{ik}} \cdot P_k + \sum_{l \neq i, k} \frac{S_{lk}}{1-S_{ik}} \cdot PX_l$$

حيث:

PCX_{ik} : سعر المنافسين لـ i في السوق K؛

P_k : سعر الإنتاج في السوق K؛

PX_l : سعر التصدير للبلد l؛

S_{lk} : حصة الواردات للبلد l في السوق K من مجموع العرض (الواردات + الإنتاج)

S_{kk} : تعني إذا حصة الإنتاج من مجموع العرض k؛

$\frac{S_{kk}}{1-S_{ik}}$: حصة الواردات للبلد l من العرض في السوق K مع استثناء واردات l؛ وهذا يفسر أننا بصدد

قياس تنافسية سعر صادرات المنافسين للبلد l، وهذا يعني أن هذا الأخير يجب أن يستثنى لأنه بطبيعة

الحال لا يمكن أن يكون منافسا لنفسه.

ويتم فيما يلي تحديد سعر المنافسة للبلد l في مجموع الأسواق مع الأخذ بعين للاعتبار سعر

المنافسة في كل سوق وفقا لبنية صادرات الدولة المعنية، حيث:

$$PCX_{ik} = \sum_{k \neq i} X_{ik} \cdot PCX_{ik}$$

حيث:

X_{ik} : تمثل حصة الصادرات للدولة i نحو السوق k من مجموع الصادرات للدولة i.

وبهذا يكون $PCX_i - PX_i$ تمثل في النهاية تنافسية صادرات الدولة i.

ويمكن استخدام نفس الطريقة في الحساب مع متغيرات التكاليف الوحودية للبلد العاملة.

التنافسية الشاملة:

حددت OCE أيضا مؤشرات التنافسية الشاملة من اجل قياس متوسط وضعية التنافسية للدول على مستوى أسواقها المحلية إضافة إلى أسواق صادراتها. وفي هذه الحالة يكون سعر المنافسين للبلد i في سوق معين k ومحدد كما سبق من خلال بنية العرض الإجمالي من خلال هذا السوق (الواردات + الإنتاج الإجمالي):

$$PCX_{ik} = \frac{S_{kk}}{1-S_{ik}} \cdot P_k + \sum_{l \neq i, k} \frac{S_{lk}}{1-S_{ik}} \cdot PX_l$$

$$PCX_{ij} = \sum_{l \neq i} \frac{S_{li}}{1-S_{ii}} \cdot PX_l \quad \text{و}$$

ومن جهة أخرى يحدد هنا سعر المنافسين للبلد i في مجموع الأسواق مع مراعاة سعر المنافسة في كل سوق بما في ذلك الأسواق المحلية وفقا لنسبة الطلب الموجه لهذا البلد (الصادرات + الطلب المحلي)

$$PCX_i = \sum_k t_{ik} PCX_{ik}$$

حيث:

t_{ik} : حصة الطلب الموجه لـ i من الدول k من مجموع الطلب الموجه لـ i ; إذن:

t_{ii} : حصة الطلب المحلي من مجموع الطلب الموجه لـ i .

وهنا يمكن إثبات أن التنافسية هي متوسط تنافسية الصادرات من جهة والواردات من جهة أخرى

$$\text{بأوزان مساوية لـ } (1-t_{ij}) \text{ و } t_{ij}(1-S_{ij}).$$

هذه المقاربة إذن تقيس التنافسية الشاملة لأنها تركز على أفكار الطلب الإجمالي للدول و العرض

الإجمالي في الأسواق.

يعتبر رفع تنافسية المنتجات المحلية من أهم الأهداف التي تمثل تحديا للدول الصناعية المتقدمة والدول النامية، بالأخص التي تسعى منها إلى إتباع إستراتيجية التوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو المتواصل. فأهمية التنافسية ترتبط بمدى مساهمتها في تحسين الكفاءة وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية، إلا أن ذلك يتطلب زيادة القدرة التنافسية وتدعيم المركز التنافسي وتحقيق مزايا تنافسية.

المبحث الثالث: نشأة الميزة التنافسية وماهيتها

انطلاقاً من السعي وراء البقاء في المنافسة وتحقيق تموقع تنافسي تنشأ الحاجة إلى تحقيق ميزة تنافسية، إلا أن هذا المفهوم لم يأتي من العدم بل كان نتيجة لتطورات عديدة في المفاهيم الاقتصادية، وفي هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على نشأة مفهوم الميزة التنافسية وماهيتها إضافة إلى تحديد أهم محدداتها.

المطلب الأول: من الميزة المطلقة إلى الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

انطلق مفهوم الميزة المطلقة من كتابات Adam Smith في أواخر القرن الثامن عشر حول قدرة الدولة على إنتاج سلع محددة بتكلفة أقل من تلك التي تتحملها الدول الأخرى لإنتاج نفس السلع، ومن هنا تأتي قدرة الدولة على تصدير الفائض من هذه السلع واستيراد سلع أخرى لا تكون قادرة على إنتاجها بتكلفة أقل من تلك التي تنتج بها في الدول الأخرى.

عرف مفهوم الميزة المطلقة انتقادات عديدة أدت بالاقتصاديين إلى التفكير والبحث عن مفهوم جديد أكثر دقة يمكن من خلاله تفسير المبادلات التجارية الدولية ومن بينهم R.Torrens و D. Ricardo اللذان توصلا إلى مفهوم جديد ساهم في تطوير ملحوظ لتفسير وفهم المبادلات التجارية وآثارها الإيجابية على الاقتصاد الدولي.

تعتبر الميزة النسبية¹ الحجة الاقتصادية الأكثر عمومية والأكثر قدرة على تفسير الفائدة من المبادلات الدولية والتخصص في الإنتاج؛² وتعرف على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع القابلة للتبادل التجاري بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى.

¹ نقول عن دولة أنها تتمتع بميزة نسبية في سلعة ما إذا كان إنتاجها يكلف أقل نسبة للسلع الأخرى-أي أن التكلفة التعويضية أو الاستبدالية لإنتاجها أقل بالمقارنة بالقيمة التعويضية أو الاستبدالية لإنتاج سلع أخرى. وتنتج الميزة النسبية عن وفرة عناصر الإنتاج نوعاً وكماً، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية إضافة إلى اقتصاديات الحجم وتحقيق وفورات داخلية، وكما أن وجود ميزة نسبية يؤدي إلى التخصص.

² Bernard Lassudrie-Duchêne; Deniz Ünal-Kesenci, *L'économie mondiale 2002* (Paris : Éditions La Découverte, 2001), P.9.

ويعتمد مبدأ الميزة النسبية أو ما يسمى أيضا مبدأ التكلفة النسبية على تحقيق شروط ضرورية وكافية ووجود اختلاف بين التكاليف النسبية لإنتاج السلع محل المبادلة وانطلاقا من تحقيق الاكتفاء في الدول المصدرة، حيث أن كل دولة تجد ميزة في التخصص وإنتاج سلع محددة استنادا على التكلفة الأقل وتصديرها مقابل استيراد سلع أخرى.¹

ويوجد في الأساس نموذجين لتحديد الميزة النسبية والذان يتوافقان مع نظريتا القيمة: النموذج الكلاسيكي في إطار نظرية قيمة العمل، والنموذج النيوكلاسيكي المبني في إطار نظرية المنفعة الحدية.² أدت التغيرات والتطورات الاقتصادية الدولية الناتجة عن تغير الوفرة النسبية لموارد الإنتاج، التكنولوجيا وكذا تغيرات احتياجات السوق الناجمة عن زيادة الوعي لدى الزبائن والاهتمام بالجودة؛ إلى الحاجة إلى مفهوم جديد أنسب من الميزة النسبية وهو الميزة النسبية الديناميكية أو الميزة التنافسية. والتي ظهرت مع بداية الثمانينات في أمريكا وأوروبا على إثر كتابات Porter، وربما كان أهم سبب لهذا التحول في المفاهيم هو عدم قدرة نظرية الميزة النسبية التقليدية على تفسير ظاهرة المبادلات التجارية القائمة بين دول تتوفر فيها نفس المنتجات محل المبادلة وتتشابه من حيث الموارد. ومن هنا نشأ أيضا التساؤل عن فكرة النمو الداخلي، هل يجب تحقيق النمو الداخلي للانتقال إلى التجارة والتصدير؟ حيث نشأت فكرة الميزة التنافسية التي تركز على النمو الداخلي ومن ثم النمو الخارجي.

وقد ركز Porter في تحليله على الاقتصاد الجزئي باعتباره للمؤسسة كوحدة تحليل للانتقال من تنافسية المؤسسة إلى الصناعة ومن ثم الدولة؛ حيث أن الدول تستمد تنافسياتها من المؤسسات والصناعات المنتمية إليها، وان رفع مستوى المعيشة في دولة ما يستند على زيادة وتحسين مستوى الإنتاجية في مؤسساتها.³

¹ . Idem.

² . Idem.

³ . Michael Porter, **La concurrence selon Porter** (Paris : Ed village mondial, 1999), p p. 167-169

تعريف الميزة التنافسية:

حسب Porter فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق حديثة يمكن تجسيدها ميدانيا وتكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أو بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

أما حسب Pitts & Lei فإن الميزة التنافسية تنشأ من قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بأقل تكلفة وبأكبر فاعلية مقارنة بمنافسيها.²

ويرى Kotler أن الميزة التنافسية هي "ميزة على المنافسين تكتسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرز الأسعار الأعلى"³

ويعرفها معالي فهمي حيدر على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁴

أما ثامر البكري فيعرفها على أنها "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".⁵

يتضح جليا من خلال التعاريف السابقة اختلاف آراء الكتاب الاقتصاديين حول تعريف الميزة التنافسية؛ حيث نجد أن التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر لتحقيق الميزة التنافسية، في حين يركز التعريفين الثاني والثالث على اعتبار أن التكلفة الأقل والمنفعة الأكبر هما الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، ووفقا للتعريف الرابع فإن الميزة التنافسية تتحقق من خلال اختيار أفضل الاستراتيجيات لإدارة

¹ . M. Porter, *l'avantage concurrentiel des nations* (Paris : inter-édition, 1993), P. 48.

² . Robert A Pitts; David Lei, *Strategic Management : building and sustaining competitive advantage*, 2^{ed} (UK: South Western college Pub, 2005), P. 68.

³ . فليب كوتلر؛ جاري أرمترودج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق (الرياض: دار المريخ، 2007)، ص. 434.

⁴ . معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: دار الجامعة، 2002)، ص. 8.

⁵ . ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (عمان: دار اليازوري، 2008)، ص. 192.

نشاط المؤسسة مقارنة بمنافسيها، أما التعريف الأخير فيعتبر أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تحقيق رضا الزبون.

كحوصلة لما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية تتجسد من خلال تحقيق رضا الزبون والذي يتحقق بدوره بإتباع المؤسسة لاستراتيجيات تنافس معينة من خلال استخدامها لمواردها المتاحة وإمكانياتها بفعالية وتميز ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة وتميز المنتجات، وهذا ما يزيد فجوة تفوقها على المنافسين.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

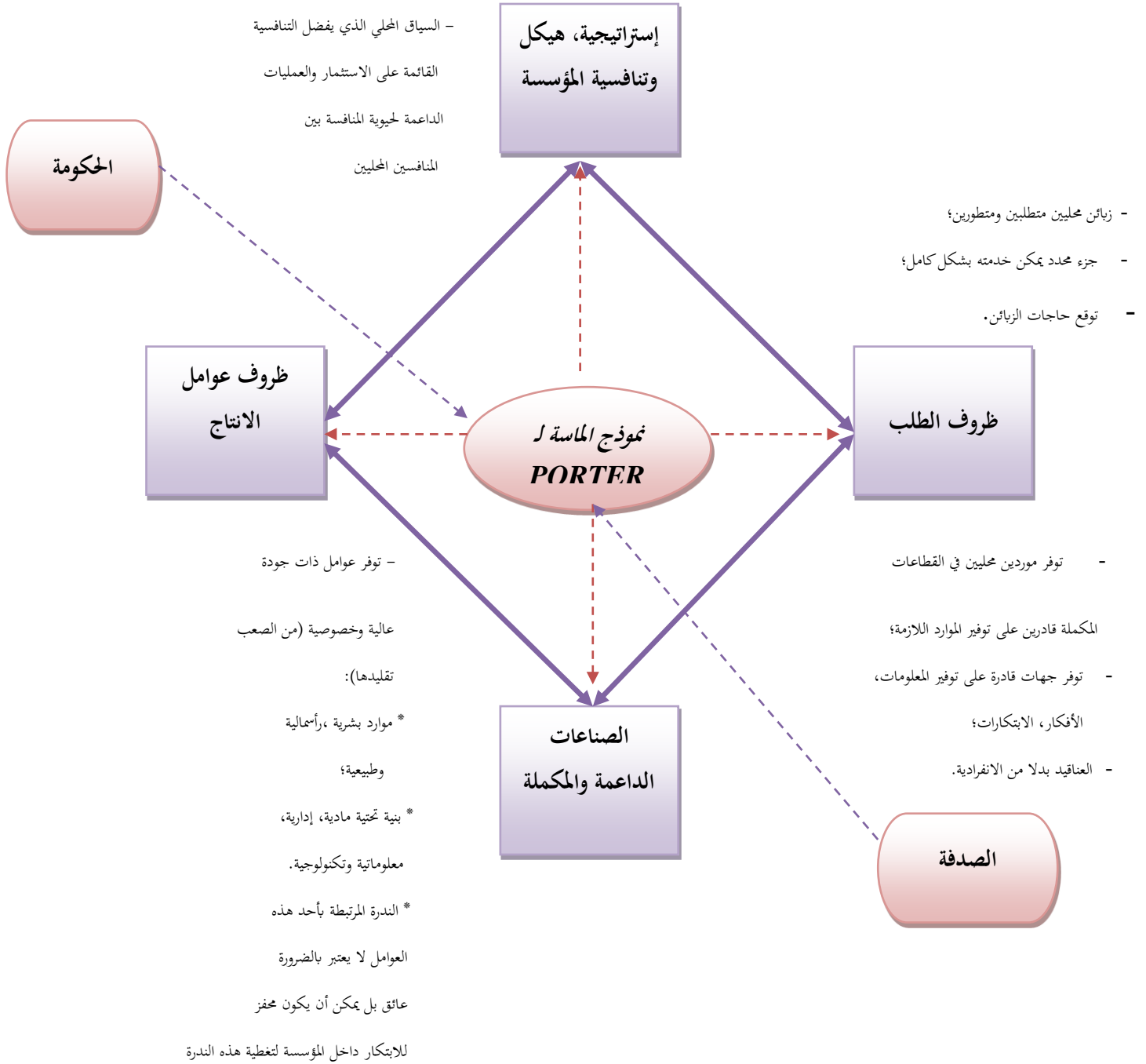
يعتبر نموذج "الماسة" المعروف لـ Porter النموذج الذي يربط نجاح الصناعة بعوامل تنظيمية مرتبطة بالتنافسية، حيث استحدث Porter مفهوم العنقود (cluster) لشرح كيف يمكن تحقيق أعلى إنتاجية للمؤسسات، ويعرف العنقود على أنه " مجموعة من المؤسسات القريبة جغرافياً، تمارس نفس الصناعة في قطاع محدد، وترتبطها صفات وتطورات مشتركة"، وقد أشار Porter أن المؤسسات بإمكانها أن تتطور أفضل عندما تنشط في الأماكن التي تتواجد فيها مجموعات من المؤسسات الداعمة أو المنافسة، أين تتوفر ظروف إضافية تسمح بتطور المؤسسة وقد وضح هذه الظروف في:¹

- الظروف المرتبطة بعوامل الإنتاج مثل اليد العاملة الكفاء، البنية التحتية،...
- ظروف الطلب؛
- الصناعات الداعمة والمكملة مثل مراكز الأبحاث؛
- هيكل واستراتيجيات المؤسسات.
- الحكومة والصدفة.

¹ . Piva & al. Op. Cit, P.14.

والشكل الموالي يمثل بدقة دور هذه العوامل:

الشكل رقم 5: نموذج الماسية لـ PORTER



Source: Gorge Mario Martínez Piva, Randolph Gilbert, « **La compétitivité: une approche Méthodologique** », Atelier de formation sur les instruments de mesure de la compétitivité, et d'analyse de politiques et négociations commerciales (Haïti: Port-au-Prince, Juillet 2007), P.15.

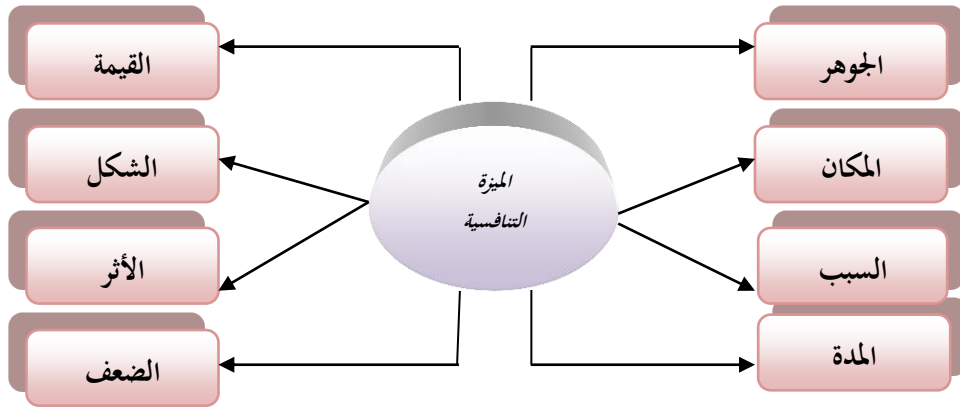
في الأخير يمكن القول أن توفر الظروف الملائمة في جو الأعمال يطور من مظهر القطاع

التنافسي الذي ويفضل درجة عالية من الابتكار والتخصص يخلق محيط منتج.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية لدى المؤسسة مرتبط بالهيمنة الناتجة عن القدرة على المزج بين الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة بشكل يميزها عن منافسيها. أهم السمات في الميزة التنافسية هي قيمتها، قوتها وقدرتها على الاستمرار. أما ما يؤكد أكثر على مفهومها فهو: شكلها، موقعها، تأثيرها، سببها وزمن ومدة الميزة التنافسية.

الشكل رقم 6: أبعاد الميزة التنافسية



Source : Meherdad Alipour ; Mohammed Hallaj Mohammadi, « **The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor** », *Global Journal of Management Business Research*, Issue 05, Version 1.0 (USA : Global Journal Inc, April 2011), P. 30

يشير فحوى أو جوهر الميزة التنافسية إلى قدرات المؤسسة مثل: خبرة الموظفين، سيادة ثقافة اقتصاديات الحجم، الوصول إلى قنوات التوزيع ومرونة الإنتاج. من حيث الشكل يمكن أن تكون الميزة التنافسية ملموسة أو غير ملموسة؛ فالميزة التنافسية الملموسة هي الميزة التنافسية التي يمكن ملاحظتها مثل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، أما الميزة التنافسية الغير ملموسة فهي الميزة التنافسية التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة مثل ثقافة المؤسسة التي تتميز بها وتمكنها من جلب مزايا معينة. ويمكن تتبع موقع الميزة التنافسية على ثلاث مستويات: الأفراد، المنظمة، الأرقام. أما من حيث الأثر فيمكن أن يكون تأثير الميزة التنافسية مطلق أو نسبي، مباشر أو غير مباشر. فإذا كانت المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية لا يمكن

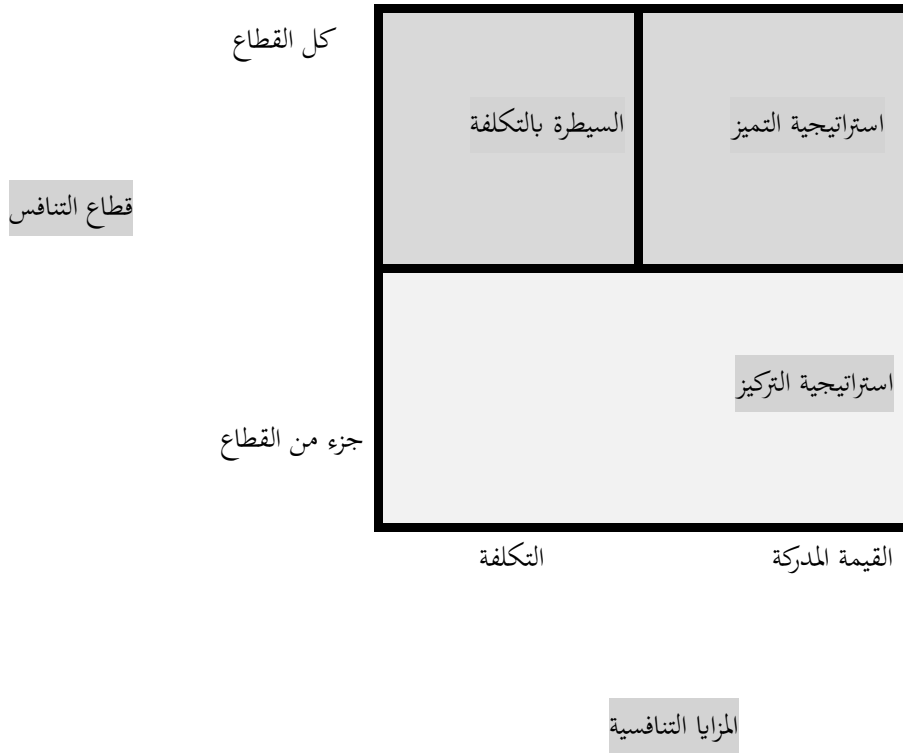
تقليدها أو اكتسابها من طرف المنافسين ففي هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة تتميز بميزة فريدة، أما إذا كانت المؤسسة تتمتع فقط بالأسبقية في حيازة الميزة التنافسية التي يمكن تقليدها لاحقا من طرف المنافسة فيمكن القول هنا أن المؤسسة تمتلك مزايا تنافسية نسبية. الميزة التنافسية المباشرة لها دور مباشر في كسب الزبون لقيمة مضافة، أما الميزة التنافسية الغير مباشرة فهي تؤثر بشكل غير مباشر على رضا الزبون واكتسابه لقيمة مضافة. وقد يكون سبب الميزة التنافسية استراتيجي أو غير مقصود (غير إلزامي) ويرجع سبب الميزة التنافسية إلى التغيرات في المحيط والفرص المتاحة، أصل الميزة التنافسية وبالأخص الأسباب الاستراتيجية تعود إلى تنفيذ الاستراتيجية الأساسية للوصول إلى الهيمنة. ويشير المجال الزمني للميزة التنافسية إلى طول الفترة الزمنية التي من المتوقع أن تظل فيها الميزة بمثابة ميزة تنافسية دائمة، وتكون الميزة التنافسية مؤقتة عندما تكون إمكانية تقليدها أو تحقيق مزايا تنافسية أفضل منها من طرف المنافسين ممكنا في وقت قصير؛ أي أن ديمومة الميزة التنافسية واستقرارها يكون في فترة قصيرة، لذلك من الضروري تحديد المدة الزمنية للميزة التنافسية على أساس: المدى القصير (أقل من سنة)، المدى المتوسط (سنة إلى 3 سنوات) وعلى المدى البعيد (أكثر من 3 سنوات). ويتوافق ضعف الميزة التنافسية مع سرعة التغيير في المحيط، حيث يساعد التغيير في المحيط على تقليص أهمية الميزة التنافسية المحققة. وتتحدد قيمة الميزة التنافسية على عدة مستويات مثل: الدخل، التوفير على مستوى التكاليف، العائد على رأس المال، تحسين الجودة، الحصة السوقية، المبيعات،...¹

¹ . Meherdad Alipour; Mohammed Hallaj Mohammadi, « The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor », *Global Journal of Management Business Research*, Issue 05, Version 1.0 (USA : Global Journal Inc, April 2011), P P. 31-32.

المبحث الرابع: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها

منذ عدة سنوات، أصبح تحديد استراتيجية المؤسسة في السوق يعتمد على محورين أساسيين هما: قطاع التنافس والميزة التنافسية. وقد تم توضيح هذين البعدين من خلال المصفوفة المسماة بالاستراتيجيات الأساسية لـ Porter والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7: الاستراتيجيات الأساسية للتنافس



Source: Michael E. porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing 38 industries and competitors** (U.S.A.: free press, 1980), P.39.

يعبر المحور الأول (قطاع التنافس) عن مدى اتساع السوق المستهدف الذي تنشط فيه المؤسسة،

سواء تعلق الأمر بكامل السوق أو بجزء منه فقط.

أما المحور الثاني فيعبر عن الميزة التنافسية، التي تعكس الصورة التي تريد المؤسسة أن تعرف بها منتجها لدى الزبون. ويوجد نوعين من الميزة التنافسية سيتم التطرق إليهما في الفقرة التالية.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

كما ذكرنا سابقا يوجد نوعين من الميزة التنافسية:¹

الأول هو السيطرة بالتكاليف: في هذا النوع تعتمد المؤسسة على جعل تكاليفها أدنى ما يمكن والذي يمكن تحقيقه من خلال الإنتاج بأحسن أداء مثلا، أو برفع مستوى النشاط، أو من خلال تحقيق حجم إنتاج معتبر يساهم في تحقيق أفضل إهلاك للتكاليف الثابتة.

أما الثاني فهو التميز: يتجسد هذا النوع من الميزة التنافسية في خلق تميز قوي ودائم لسلع أو خدمات المؤسسة، ويجب طبعا أن يكون هذا التميز محتوى ومقبول في السوق وأن يكون دائم ويمكن تحقيقه بدون تكاليف إضافية، وإلا سترجم هذا بسعر أعلى للمنتج قد يتسبب في رفضه من قبل الزبائن. وقد يجسد هذا التميز على المنتج في حد ذاته أو على عنصر آخر من عناصر المزيج التسويقي (السعر، التوزيع، الترويج).

إلا أنه ومن خلال التعمق في نوعي الميزة التنافسية يمكننا اكتشاف أن التعارض القائم بين الميزة التنافسية بالتكلفة الأقل و الميزة التنافسية بالتميز صوري بعض الشيء؛ فمثلا إذا حققت مؤسسة ميزة في التكلفة فبإمكانها ترجمتها إلى ميزة في هامش الربح بمحافظتها على نفس سعر المنافسين، أو تحويلها إلى ميزة في السعر وفي هذه الحالة تصبح السيطرة بالتكلفة تميزا في السعر، والإنتاجية هي مجرد وسيلة لتحقيق هذا التميز.²

¹. Hartiu Tudori, « Marketing Relationnel : le retour aux source »,EHL-Forum, N°1 (Suisse: Ecole Hôtelière de Lausanne, Décembre 2002), <http://www.ecofine.com/EHL-FORUM/No%201/Marketing%20relationnel%20E2%80%93%20Le%20retour%20aux%20sources,%20H.Tudori.pdf>. Dernière visite le 19/09/2014.

². Ibid.

من جهة أخرى تثبت التجارب أن الأمثل هو دمج الاهتمام بكلا نوعي الميزة التنافسية، كما أن اختيار ميزة تنافسية لا يتجسد في الاختيار بين التكلفة الأقل والتميز، وإنما يتجسد في الاختيار بين مختلف أنواع التميز (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، ما يعني أنه من الأفضل التركيز على التكلفة في جميع الحالات.¹

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ Porter:

إذا جمعنا بين أهم أنواع الميزة التنافسية (التكلفة الأقل/التميز) على مستوى مجال النشاط الذي تركز فيه المؤسسة على تحقيق هذه المزايا التنافسية نتحصل على ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق نتائج أفضل من متوسط القطاع، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: السيطرة بالتكاليف، التميز، والتركيز في النشاط؛ وتنقسم استراتيجية التركيز بدورها إلى نوعين؛ حيث يمكن ممارستها من خلال التركيز على التكلفة الأقل أو على التميز.

كل من هذه الاستراتيجيات الأساسية تعتمد على توجهات جوهرية مختلفة، والتي تجمع بين اختيار نوع الميزة التنافسية المراد تحقيقها واختيار درجة توسع السوق المستهدف؛ حيث تستخدم استراتيجية السيطرة بالتكلفة الأقل واستراتيجية التميز في حال كان مجال النشاط المستهدف واسع، في حين تستخدم إستراتيجية التركيز للحصول على مزايا تنافسية على مجال نشاط ضيق. وتختلف العمليات الخاصة بتنفيذ كل إستراتيجية أساسية من قطاع إلى آخر. كما أن الاستراتيجيات الأساسية الممكنة في كل قطاع محدودة، واختيار الإستراتيجية المناسبة ليس بالشيء البسيط لكنه ضروري بالنسبة لكل مؤسسة من أجل التوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية.²

من وجهة نظر نظرية يمكن تعريف العرض التسويقي بمجموعة الأبعاد التي تميزه، وبموقعه على مستوى كل بعد، فالعرض O يمكن تعريفه على الشكل الرياضي التالي:

¹ . Idem.

² . Michael Porter. *L'avantage concurrentiel*, (Paris: DUNOD, 1999), p. 23.

$$O = \sum_{i=1}^n \alpha_i d_i.$$

حيث أن:

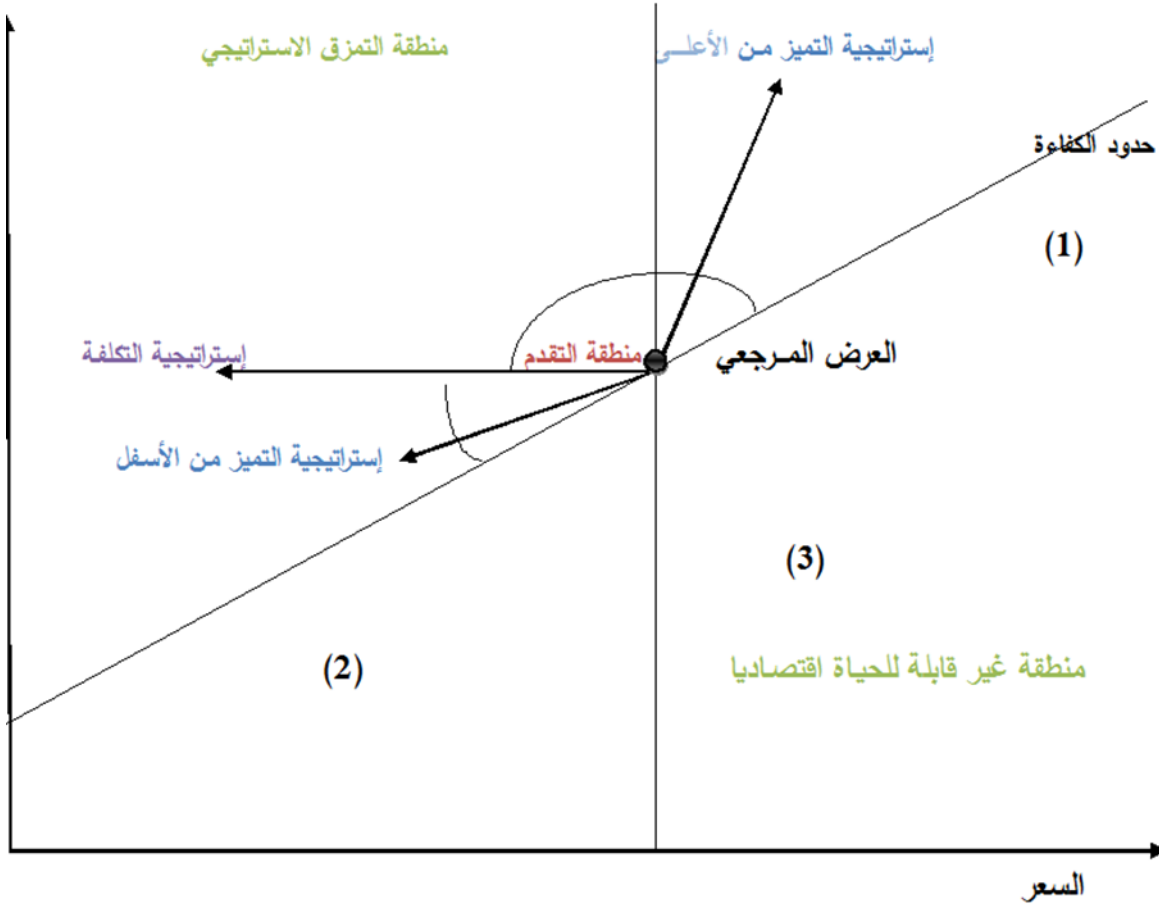
n: تمثل عدد الأبعاد اللازمة لوصف العرض في مجال النشاط المعتمد؛

i: يمثل الموقع الخاص لـ O في البعد d_i

إذا كان O_i هو العرض المرجعي، فإن إستراتيجية التكلفة تبنى على أساس إنتاج العرض O_p والذي يتم فيه ببساطة تميز الموقع α_p على مستوى البعد d_p من خلال السعر. وفي المقابل فإن إستراتيجية التميز تبنى على أساس تقديم عرض يكون فيه التميز بالإضافة إلى السعر في الموقع على مستوى بعد واحد أو عدة أبعاد؛ حيث أن هناك العديد من الإمكانيات الغير محدودة لتحقيق التميز.

الشكل رقم 8: تمثيل بياني لتحليل استراتيجيات التنافس

القيمة المدركة للعرض في السوق



Source : Philippe ; Woot ; Gerard Koenig, **Management stratégique et compétitivité** (Bruxelles : Boeck- wesmael,1995), P. 126

يظهر من التمثيل البياني المناطق الإستراتيجية التالية:¹

منطقة غير قابلة للحياة اقتصاديا: تقع هذه المنطقة تحت الحدود الموضحة في الشكل ب "حدود

الكفاءة"، ويكون العرض في هذه المنطقة مختلفا بلا شك إلى حد كبير عن النشاط المعتمد، فالعرض

الذي يقدم تحت حدود الكفاءة يختلف عن العرض المرجعي، فإما أن تكون القيمة المضافة في السوق لا

تبرر الزيادة في السعر المرافق للعرض (المنطقة 1)، أو أن تخفيض السعر غير كافي لجعله جذابا في

¹. Philippe ; Woot ; Gerard Koenig, **Management stratégique et compétitivité** (Bruxelles : Boeck- wesmael,1995), P P. 124-129.

مقابل انخفاض القيمة المضافة (المنطقة 2)، أو أن انخفاض القيمة الملاحظ من طرف المستهلكين في السوق يصاحبه ارتفاع في السعر، وهي وضعية من الصعب الدفاع عنها في السوق (المنطقة 3).

منطقة التقدم: وفيها يكون التطور بالنسبة لكلا البعدين؛ القيمة والتكلفة للعرض إيجابيا، بدون التسبب في وجود اختلاف كبير مقارنة بالعرض المرجعي، وهذه المنطقة تعبر عن التطور الطبيعي والمستمر لكل نشاط، والذي يكون ناتجا عن التطورات التكنولوجية وتشكيلات المنتجات، والذي يدفع العرض المرجعي للتحرك مع الوقت نحو المنطقة التي نحن بصدد تعريفها. وبفضل الطابع التدريجي الغير محسوس تقريبا، لا يحفز هذا التطور بشكل عام حدوث اضطراب في الوضع الترتيبي لمختلف المتنافسين. ولكن من المهم على المنافسين التطور بنفس سرعة تطور النشاط لتقادي الوقوع في فروق.

منطقة التمزق الاستراتيجي: وهذه المنطقة تتوافق مع الحالة التي تكون فيها قيمة العرض المدركة في السوق تفوق بشكل ملحوظ قيمة العرض المرجعي. ويرافق هذه القيمة الزائدة انخفاض محسوس في السعر. فهنا يمكن الحديث عن تمزق استراتيجي في التقدير، حيث أن ظهور العرض الجديد يقضي على العرض المرجعي، وبالتالي يخلق عرض مرجعي جديد، وتتحرك حدود الكفاءة في فضاء (السعر/قيمة). وتكون هذه التمزقات عادة ناتجا للابتكارات التكنولوجية، والتي يتم إدخالها عادة من خلال مؤسسات من خارج مجال النشاط. وفي حالة كان هذا التمزق الاستراتيجي مثار بشكل عمدي من طرف مؤسسة تطمح لاحتلال موقع بارز في النشاط من خلال تحطيم الميزات التي يمتلكها بعض المنافسين؛ نكون بصدد الحديث عن "إستراتيجية الانهيار"، وهي لا تعتبر إستراتيجية تنافسية كما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية التميز أو السيطرة بالتكلفة، فبمجرد حدوث التمزق يجب على المؤسسة المصدر أن تعتمد إستراتيجية تقليدية لمواجهة المنافسة، إلا إذا كانت قادرة على إحداث تمزقات إستراتيجية متواصلة تمكنها من جذب مزايا في كل مرة. ومن جهة أخرى فإن حدوث تمزقات إستراتيجية ناجحة يسمح بظهور منافسين يعتمدون

قواعد جديدة للتنافس في وقت قصير، وهذا ما يسمح برسم خريطة جديدة للنشاط. ويجب الإشارة إلى أنه يجب في هذه الحالة إنشاء تمثيل بياني جديد انطلاقاً من المواصفات الجديدة للنشاط.

إستراتيجية التميز من الأعلى: وهي المنطقة التي تنفذ فيها المؤسسة الإستراتيجية التي تسمح لها بتميز عرضها، والذي يكون متميزاً عن العرض المرجعي من خلال ارتفاع القيمة المدركة في كل السوق أو في جزء منه وبسعر أعلى في نفس الوقت. وهذا النوع من العروض يوجه غالباً لأسواق صغيرة الحجم. ولكن من الضروري أن تحقق التوليفة الجديدة سعر/قيمة رقم أعمال مناسب يضمن للمؤسسة الاستمرار من وجهة النظر الاقتصادية. ومن جهة أخرى من الضروري أيضاً أن لا يستطيع باقي المنافسين تقليد المؤسسة في تحقيق القيمة المرتفعة في ظل نفس ظروف التكاليف؛ بالأحرى فإن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز من الأعلى يجب أن تكون الوحيدة القادرة على إعطاء عرضها المتميز بخصائص متميزة تميزه عنه العرض المرجعي، من خلال تحقيق ذلك في ظل ظروف تكاليف تنافسية.

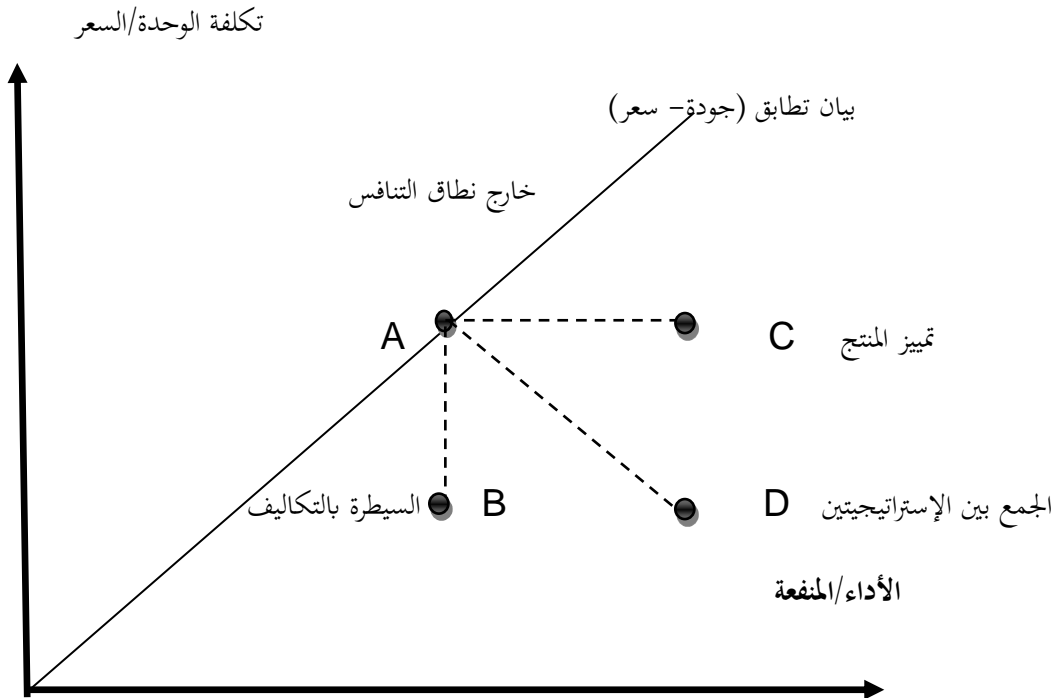
إستراتيجية التميز من الأسفل: والتي تقدم فيها المؤسسة عرضاً ينظر إليه في السوق كعرض متدني عن العرض المرجعي، ولكنه يعرض بسعر منخفض بشكل محسوس. ولكي تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بالاستمرار، يجب أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تسمح لها بتقديم هذا العرض على مستوى محدد من القيمة المدركة في السوق، وبمستوى سعر لا يمكن للمنافسين تقديم عرض في نفس مستواه. ومن جهة أخرى يجب أن يكون حجم الأعمال المحقق من العرض كافي للمؤسسة أي يمكن للمؤسسة تقديم هذا العرض في ظل ظروف قابلة للحياة اقتصادياً، بمعنى مستوى تكلفة يضمن للمؤسسة عوائد مقبولة في ظل السعر المرافق للعرض.

وأخيراً **إستراتيجية التكلفة:** وهي الموضحة في الشكل السابق بمحور يشير إلى اتجاه الجهود المنجزة من طرف المؤسسة لتنفيذ هذه الإستراتيجية. وتعمل هذه الإستراتيجية على إعطاء المؤسسة ميزة على مستوى التكلفة، وهي الميزة التي انعكست على أسعارها دون تغيير التصور الذهني المدرك في السوق

نحو منتجات المؤسسة. وعندما تنتج عن ميزة التكلفة قبل كل شيء اقتصاديات الحجم، مستوى إنتاج أعلى، خبرة متراكمة وحصة سوقية أفضل، تصبح إستراتيجية التكلفة إستراتيجية الحجم في نفس الوقت. أما في حالة العكس عندما يتم استخدام تكنولوجيا فعالة في ظل تنفيذ إستراتيجية التكلفة حيث يتم إجراء تعديلات على مستوى خصائص العرض، دون أن تكون هذه التغيرات مدركة في السوق، وذلك من خلال تغيير عمليات الإنتاج الخاصة بالعرض، فهنا يمكن الحديث عن إستراتيجية الكفاءة، وهي إستراتيجية تكلفة لا ترمي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة على مستوى الحصة السوقية وحجم الإنتاج.

ويوضح الشكل التالي توضيح أكثر لإستراتيجية السيطرة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز:

الشكل رقم 9: إستراتيجية السيطرة بالتكلفة والتمييز



Source: welhelm Pfahler; Harald Wiese, « Les Stratégies des entreprises- Analyse par la théorie des jeux », P. 17, www.uni-leipzig.de/~micro/ustwbw.pdf, dernière visite le 4/5/2013.

نجد على محور الترتيب تكلفة الوحدة والتي يتحدد وفقا لها السعر، أما على محور الفواصل نجد المنفعة أي الأداء. حيث أن من يعرض منتج يحقق نفس منفعة المنتجات المنافسة الأخرى أي منتج جنيس، لكي يبقى ضمن إطار التنافس يجب على الأقل أن يعرض المنتج بسعر مساوي للمنافسين

(النقطة A مثلا)، فجميع العروض التي لديها نفس مستوى الجودة والسعر تقع على خط التنافس الخاص بتوازن القطاع. ومن يعرض على أساس التكلفة الأقل سعر أرخص من أجل نفس المنفعة يفرض نفسه كقائد بالتكلفة في مواجهة المنافسين (النقطة B مثلا). كما يمكن أن يفرض نفسه كقائد في مواجهة المنافسين من يعرض بنفس السعر منتج مميز عن باقي منتجات المنافسين؛ أي عرض أفضل منفعة (النقطة C مثلا). والإستراتيجية البديلة والتي تحقق نتائج على كلا المستويين هي الإستراتيجية التي تجمع بين السيطرة بالتكلفة والتميز (النقطة D). أما المنتجين الذين يوجدون أعلى منحنى التنافس أي من يحقق من أجل نفس السعر منفعة أقل أو العكس أي نفس المنفعة بسعر أعلى لا يعتبر داخل نطاق التنافس.¹

وفيما يلي شرح مفصل لكل إستراتيجية من للاستراتيجيات الأساسية الثلاث:

إستراتيجية السيطرة بالتكلفة: ربما يمكن اعتبار السيطرة بالتكاليف أوضح الاستراتيجيات الأساسية

الثلاث، ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكن أن تصبح المؤسسة المنتج بأقل تكلفة في القطاع الذي تنشط به، مصادر ميزة التكلفة الأقل عديدة وتعتمد على هيكل القطاع، فيمكن تحقيقها من خلال البحث عن اقتصاديات الحجم، تقانة مستحدثة، الحصول على مواد أولية رخيصة....²

ولكي تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتحافظ عليها يجب أن تحقق نتائج تفوق نتائج متوسط القطاع، وبشرط أن تفرض سعر قريب من متوسط سعر القطاع. وعند فرض سعر مساوي أو أقل من أسعار المنافسين تترجم وضعية السيطرة بالتكلفة بتحقيق عوائد أعلى. إلا أنه لا يمكن للمؤسسة المسيطرة بالتكلفة التغاضي بشكل نهائي عن تحقيق التمييز وإلا لن يصبح المنتج الذي تسوقه مقبولا في نظر الزبائن وبالتالي لا يمكن مقارنته بالمنتجات المنافسة.³

¹ . welhelm Pfahler; Harald Wiese, « Les Stratégies des entreprises- Analyse par la théorie des jeux », P.17, www.uni-leipzig.de/~micro/ustwbw.pdf, dernière visite le 4/5/2013.

² . Porter. L'avantage concurrentiel. OP. Cit, P.24.

³ . Ibid. P. 25.

ومن حيث المبدأ يوجد عدد محدود من الإمكانيات للتفوق على المنافسين من خلال السيطرة

بالتكلفة:¹

1. إمكانية المؤسسة من الحصول على عوامل إنتاج بما فيها اليد العاملة بتكلفة أقل؛ أي سعر

مدخلات المؤسسة أقل من سعر مدخلات المنافسين؛

2. أن تملك المؤسسة أفضل تسيير من حيث البحث والتطوير، عوامل الإنتاج، الإنتاج أو

البيع. وبهذا تحقق إما تكلفة مدخلات أقل أو مستوى إنتاج أعلى مما يقلص من التكلفة

الثابتة، وبهذا تحتاج المؤسسة إلى مدخلات أقل أي تكلفة منخفضة من أجل مستوى إنتاج

معين مقارنة بالمنافسين؛

3. أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مرتبطة بحجمها (economies of scales) في إطار تكلفة

الوحدة والتكلفة الحدية المنخفضة من أجل تحقيق مستوى إنتاج أعلى أو حصة سوقية

أكبر؛

4. أن تحقق المؤسسة مستوى أرباح مرتفع ناجم عن إنتاج متراكم مرتفع اعتمادا على الخبرة

المكتسبة (نتاجا لمنحنى المعرفة أو منحنى الخبرة أو اقتصاديات الحجم)؛

5. أن تستغل المؤسسة نفس عوامل الإنتاج التي لم تصل إلى مستوى التشغيل الكامل لإنتاج

منتج آخر في حال كانت تنتج أكثر من منتج؛

6. أن تحقق المؤسسة التكامل الرأسي والأمامي؛

7. أن تحقق المؤسسة الإنتاج بتكلفة أقل من خلال ابتكارات تجعل عمليات الإنتاج أفضل

وأسرع.

¹. Pfahler & al. Op .Cit. P P.18-19.

إستراتيجية التمييز: هي ثاني الاستراتيجيات الأساسية؛ والمؤسسة بإتباعها هذه الإستراتيجية تبحث عن تحقيق الانفرادية على مستويات محددة من أجل نيل رضا الزبون. للوصول إلى ذلك تركز على المواصفات التي يعتبرها عدد كبير من الزبائن ضرورية مما يجعل منتج المؤسسة في وضعية المنتج الوحيد الذي يلبي حاجة ورضا الزبون. وتعوض جهود المؤسسة لتحقيق هذه الوضعية الانفرادية بسعر أعلى لمنتجها في السوق أي بعوائد إضافية للمؤسسة.¹

تختلف وسائل وطرق تحقيق التميز باختلاف القطاع، فيمكن تجسيد التميز كما ذكرنا سابقا على مستوى المنتج نفسه أو على مستوى باقي عناصر المزيج التسويقي، أي يمكن لمؤسسة تحقيق التميز من خلال:²

1. يمكن للمؤسسة أن تعرض (على أساس نفس مستوى الجودة) مواصفات جديدة ومختلفة في

المنتج؛

2. يمكن للمؤسسة أن تعرض منتجها (على أساس نفس مستوى الجودة) في مناطق جديدة أو

من خلال منافذ توزيع جديدة لا تصلها المنتجات المنافسة، أي خلق التميز على مستوى

المكان والتوزيع.

3. يمكن للمؤسسة أن تخلق التميز على مستوى الإعلان والصورة الذهنية للمنتج، بالترويج

لمنتجها بشكل مميز ومختلف؛

4. يمكن للمؤسسة أن تخلق التميز على مستوى جودة المنتج.

لتحقيق أهداف إستراتيجية التميز يجب أن تسعى المؤسسة أن تكون السبابة والوحيدة من حيث

التمييز.³

¹ . Porter, L'avantage concurrentiel. Op. Cit,P.26.

² . Pfahler & al. Op .Cit. P P.21-22.

³ . Porter, L'avantage concurrentiel. Op. Cit , P.27.

الاختناق في الوسط: استخدم Porter هذا الوصف لوضع المؤسسة المستخدمة لأكثر من إستراتيجية واحدة، فحسب Porter لا يمكن لهذه المؤسسة أن تمتلك أي ميزة تنافسية لأنها لم تحدد طريقة معينة للتنافس في السوق وهذا ما سيجعل ربحيتها متدنية مقارنة بالمنافسين.¹

إستراتيجية التركيز: تعتبر ثالث الاستراتيجيات الأساسية وهي مختلفة عن باقي الاستراتيجيات؛ لأن المنافسة هنا تستند على اختيار جزء مستهدف ضيق من القطاع. المؤسسة التي تركز نشاطها تختار جزء أو مجموعة أجزاء من القطاع لخدمتها بشكل حصري مستبعدة باقي الأجزاء الأخرى. وتنقسم إستراتيجية التركيز إلى نوعين: التركيز القائم على التكلفة ويتمثل في البحث عن ميزة من خلال تحقيق اقل تكلفة في الجزء المستهدف. والتركيز القائم على التمييز والمتمثل في التميز على مستوى الجزء المستهدف. يستند كلا نوعي إستراتيجية التركيز على التميز والاختلاف بين الجزء المستهدف من القطاع وباقي الأجزاء الأخرى. ولكي تنجح هذه الإستراتيجية يجب أن تكون الشريحة المستهدفة ذات رغبات فريدة وان تملك المؤسسة أفضل أسلوب للإنتاج والتوزيع.²

متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس

هناك عدة متطلبات لتنفيذ كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الأساسية نلخصها في الجدول الموالي:

¹ . محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم"، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وأفاق التطوير (الشارقة: 15-16 أكتوبر 2002)،

آخر زيارة ، <http://faculty.ksu.edu.sa/NAIoudah/Documents/PHCL%20472/mark%20in%20arab%20world.pdf> , 11/3/2014.

² . Porter. L'avantage concurrentiel. Op. Cit , P.27-28.

الجدول رقم 2: متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • رقابة شديدة على التكلفة؛ • تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ • هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة؛ • حواجز تعتمد على حجم المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال؛ • مهارة هندسية وفنية؛ • إشراف مكثف وكفى على اليد العاملة؛ • تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع؛ • نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة. 	القيادة بالتكلفة
<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق؛ • مقاييس وحوافز ذاتية وغير كمية؛ • جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات ومهارات تسويقية عالية؛ • مواصفات متميزة في المنتجات؛ • قدرات عالية في مجال البحوث؛ • شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة والتكنولوجيا؛ • قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء. 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى جزء معين من القطاع. 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى جزء معين من القطاع. 	التركيز

المصدر: ثابت عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1 (الإسكندرية: دار الجامعة،

(2002)، ص.265.

يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من المتطلبات على مستوى الموارد والمهارات وكذا على المستوى التنظيمي، التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة لكي تستطيع تنفيذ استراتيجية التنافس التي تنوي إتباعها بنجاح.

مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

إن اختيار المؤسسة لواحدة من الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة ينجر عنه عدد من المخاطر

نلخص أهمها فيما يلي:

الجدول رقم 3: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر استراتيجيه التمييز	مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يمكن تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛ - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل؛ ظهور شركات جديدة أخرى تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساليب التمييز تصبح اقل أهمية للمشتريين بسبب تغيير سلوكهم؛ - زوال عوامل التمييز؛ - التقليد من جانب المنافسين؛ - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك؛ - اختيار عوامل تميز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تميز المؤسسة؛ - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين؛ - التغيير التكنولوجي؛ - قواعد أخرى لتدهور القيادة بالتكلفة؛ - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية؛ - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.

المصدر: ثابت عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1 (الإسكندرية: دار الجامعة،

2002)، ص.262.

اختيار المؤسسة لإستراتيجية التنافس وتوفير المتطلبات اللازمة لتنفيذها لا يعني بالضرورة نجاحها

لأن هناك العديد من المخاطر التي يمكن للمؤسسة مواجهتها.

المبحث الخامس: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية

أصبحت مصادر الميزة التنافسية قضية مهيمنة في الأدب المعاصر، فالיום لا يكفي للمؤسسات أن تسعى لتكون الأفضل فقط بل يجب أن تسعى لإبراز اختلافها لتتمكن من مواجهة منافسيها.

وحتى وإن كانت أغلب المؤسسات تجمع غالبا بين تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق أرباح عالية، فإن هذه العلاقة ليست صحيحة دائما؛ أولا لأن الميزة التنافسية لا تكون لها أهمية إذا لم تكن الأرباح المتحققة منها دائمة، فالخطر الرئيسي الذي يواجهه مثل هذه المزايا هو التقليد والمحاكاة، ثانيا وكما ذكر Coff فإن تحقيق ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة تحقيق أرباح أعلى من المعتاد. ولذلك فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات هو تحديد مصادر ميزة تنافسية دائمة.¹

وقد تعددت المقاربات المحددة لمصادر الميزة التنافسية، وتعتبر أهم مقاربتين: مقارنة الهيكل الصناعي لتحليل مصادر الميزة التنافسي لـ Porter والذي استخدم سلسلة القيم في تحليل مصادر الميزة التنافسية، ومقاربة الموارد والكفاءات التي تعتبر أن مصدر الميزة التنافسية هو الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات، وفيما يلي عرض تفصيلي لهاتين المقاربتين:

المطلب الأول: سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية

يقوم تحليل مصادر الميزة التنافسية على أساس فحص جميع الأنشطة الأولية والداعمة للمؤسسة، ويقترح Porter سلسلة أنواع الأنشطة كمصدر للقيمة وكوسيلة لهذا الفحص. حيث يقسم Porter المؤسسة إلى أنشطة مناسبة لخطة الإستراتيجية بهدف فهم مصادر التكاليف وحصر المصادر الحالية والمحتملة للتميز. فالمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تستخدم نشاطاتها الإستراتيجية الهامة في أفضل سوق أو أفضل من منافسيها.²

¹. Chahinez Chalabi, « Ressources, Capacités et Avantage Concurrentiel en Gestion », *Mémoire présenté pour avoir la maîtrise en gestion de projet* (Montréal : Université du Québec, juillet 2009), p.p. 7-8.

². Voyer. OP. Cit, P. 322.

يوضح الشكل الموالي الأنشطة الخالقة للقيمة في سلسلة القيمة، حيث يجمع هذا الشكل خمسة أنشطة أساسية وهي: الإمدادات الداخلية (الخلفية)، الإنتاج، الإمدادات الخارجية (الأمامية)، التسويق والمبيعات، الخدمات. كما يحتوي أيضا على أربع أنشطة داعمة والمتمثلة في: البنية التحتية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التموين. كما أن كل واحدة من هذه الأنشطة سواء الأساسية أو الداعمة تحتوي بدورها على عدة أنشطة تحتية.

الشكل رقم 10: سلسلة القيم لـ Porter



Source: Monique Voyer, *La Gestion Stratégique d'entreprise : concepts et cas* (Québec : Gaetan Morin éditeur, 1991), P.322.

ويقترح Porter الأنشطة الأساسية الخمس وفقا للمراحل التالية لتحويل المدخلات إلى منتجات:¹

إمدادات داخلية: نشاط مرتبط بالاستقبال، التخزين، صفات وسائل الإنتاج الضرورية للمنتج مثل: الإدارة، التخزين، مراقبة المخزون، برمجة النقل، المرتجعات إلى الموردين.

الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة الآلات، الرقابة وكل العمليات المرتبطة بالتجهيز.

¹ . Ibid. P.P. 323-324.

إمدادات خارجية: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن مثل: تخزين المنتجات النهائية، توفير وسائل النقل، جدولة الطلبات وتنفيذها.

التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بالوسائل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تحفيز الزبائن على شراء منتجاتها وتنفيذ عمليات الشراء مثل: الترويج، قوى البيع، اختيار منافذ التوزيع الملائمة، العلاقات مع الموزعين وتثبيت الأسعار.

الخدمات: الأنشطة المرتبطة برفع قيمة المنتج أو المحافظة عليها في نظر الزبون مثل: خدمات التركيب، الصيانة، التكوين، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

وفيما يلي تقسيم كل واحدة من الأنشطة الداعمة إلى أنشطة تحتية:¹

التموين: تعود إلى أنشطة شراء وسائل الإنتاج المستخدمة في جميع أنشطة سلسلة القيم للمؤسسة وقد تكون: مواد أولية، مواقع إلكترونية، آلات الإنتاج، تجهيزات المخابر والمكاتب...

التطور التكنولوجي: تعنى بمجموع الأنشطة المحدثة للقيمة والمتضمنة للتكنولوجيا وتتضمن المعرفة الفنية، الإجراءات والتكنولوجيا الداخلة في تجهيزات الإنتاج والتحويل.

تسيير الموارد البشرية: تتكون من الأنشطة اللازمة للتوظيف والتشغيل، التكوين، تنمية الأفراد والتعويضات الخاصة بجميع العاملين في مختلف الأنشطة.

البنية التحتية للمؤسسة: تتعلق بالإدارة العامة، التخطيط، المالية والمحاسبة، الخدمات القانونية، العلاقات الخارجية وتسيير الجودة، وعلى خلاف باقي الأنشطة الداعمة تمتد أنشطة البنية التحتية عموماً على جميع أنشطة سلسلة القيم.

ويمكن تصنيف الأنشطة الأساسية والداعمة في مجملها إلى ثلاثة أصناف حسب الدور الذي تلعبه

في اكتساب ميزة تنافسية:¹

¹ . Ibid. P. 324.

1. الأنشطة المباشرة: وهي الأنشطة التي تدخل بشكل مباشر في خلق قيمة لدى الزبون؛

2. الأنشطة الغير مباشرة: هي الأنشطة التي تسمح بممارسة الأنشطة المباشرة بشكل مستمر؛

3. أنشطة ضمان الجودة: هي الأنشطة التي تضمن جودة الأنشطة الأخرى كالرقابة مثلا.

وحسب Porter يتعلق حجم أهمية كل نشاط داخل السلسلة بنوعية الصناعة والإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، فمثلا بالنسبة للموزع تعتبر أنشطة الإمدادات الداخلية والخارجية أهم نشاط من الممكن أن يخلق ميزة تنافسية بالمقارنة مع باقي الأنشطة، في حين انه بالنسبة لبنك تعتبر الأنشطة المتعلقة بالتسويق أهم نشاط يمكن للمؤسسة من خلاله خلق ميزة تنافسية. وإذا كانت هناك مؤسستين تنشطان في نفس القطاع وتتبعان إستراتيجيتين مختلفتين فستكون سلاسل القيمة الخاصة بهما مختلفة.²

المطلب الثاني: نظرية الموارد والكفاءات لتحليل مصادر الميزة التنافسية

عدة مقاربات في إستراتيجية إدارة الأعمال تعتبر المؤسسة كسلسلة مزدوجة منتجات-أسواق (Ansoff)، أو سلسلة من الوظائف (Snow & Hrebiniak)، أو مجموعة من النشاطات المرتبطة بما يعرف بسلسلة القيم (Porter). أما MRC³ فتقترح تعريف المؤسسة انطلاقا مما هي قادرة على تحقيقه. وضمن هذا الإطار النظري يمكن القول أن المؤسسة هي حلقة الوصل بين نظام العرض ومجموع الخدمات المقدمة المرتكزة على استخدام الموارد.⁴

تعتبر Penrose (1959) و بعدها Rubin (1973) من بين أوائل الأكاديميين الذين عرفوا المؤسسة على أنها "مجموعة موارد"، وانطلاقا من أعمالهما توصل Wernfelt (1984) إلى أن المؤسسات بإمكانها تحقيق أرباح من خلال حصولها على الموارد المحفزة لتطوير الطلب على المنتج،

¹ . Porter, L'avantage concurrentiel. Op. Cit, P.P.61-62.

² . Voyer. OP.Cit, P. 324.

³ MRC هي نظرية المؤسسة القائمة على المعرفة

⁴ . Stephane A. Tywoniak, « LE MODÈLE DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES: UN NOUVEAU PARADIGME POUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE? », P. 1. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>, dernière visite le 5/5/2013.

وذلك طبعا من خلال تحقيق مزايا تنافسية. ويعتبر مقال Barney (1991) الموسوم بـ "موارد المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية" أول الأعمال التي أظهرت الموارد في إطارها النظري. وقد ركز Barney على أن المؤسسات بإمكانها تحقيق مزايا تنافسية بفضل الاستخدام الأمثل وبطريقة خاصة ومختلفة عن المنافسين للموارد.¹

تتعلق نظرية الموارد والكفاءات من منظور مختلف للمؤسسة ومحيطها والدور الذي تلعبه. رغم أن الهدف من الإستراتيجية يبقى هو بناء ميزة تنافسية دائمة، يصعب تقليدها، ولا يمكن إحلالها، وذات قيمة لدى الزبون، بهدف تحقيق أرباح اقتصادية على المدى الطويل أعلى من تلك التي يحققها المنافسون. إلا أن التوجه في هذا النموذج معاكس للتوجه في نموذج Porter. فإذا كانت محددات الربحية في نموذج Porter في إطار هيكل الصناعة، ففي نظرية الموارد والكفاءات تتحدد الربحية أساسا من كفاءات المؤسسة التي تطور الأنشطة والمعرفة الفنية التي تمنح الزبائن قيمة مضافة فريدة وغير قابلة للإحلال.²

مسح في تعريف الموارد والكفاءات:

لقد تعددت تعاريف الموارد والكفاءات في الأدبيات المعاصرة، وقد يكون من الصعب أحيانا التمييز بين قدرات الموارد و مرادفات أخرى للأصول الإستراتيجية. فقد أشار Barney إلى انه حتى وإن كان من الممكن تحديد فروق بين الموارد، القدرات والكفاءات نظريا، إلا أن هناك احتمال قوي أن يكون التقريب بينها غامضا تطبيقيا.³

¹ . Chalabi. Op. Cit, P. 8.

² . Michel Claessens, « **Stratégie, avantage concurrentiel et compétences** », Référence, N 22 (France: Mai 2000), P.4.

³ . Ibid. P. 10.

ويوضح الجدول التالي بعض التعاريف للموارد والكفاءات والتي وردت في أدبيات نظرية الموارد

والكفاءات:

جدول رقم 4: تعريف الموارد والكفاءات في أدبيات نظرية الموارد والكفاءات

الكفاءات	الموارد	السنة	الكاتب
	هي أصول المؤسسة الملموسة والغير ملموسة المستخدمة لاختيار الاستراتيجيات وتنفيذها.	2001	Barney
هي قدرة المؤسسة على دمج، تطوير واستخدام مواردها بغية تحقيق ميزة تنافسية.	الأصول التي تتحكم فيها المؤسسة لاستخدامها في العمليات التنظيمية.	2002	Kalika
	كل ما يمكن اعتباره نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة، وقد تكون الموارد إدارية، تنظيمية، مقاولاتية أو تكنولوجية	2003	Djnaraj&Beanish
قدرة المؤسسة على استخدام مواردها.	كل الأصول، القدرات، الإجراءات التنظيمية، مواصفات المؤسسة، المعارف... الخ	2005	Ethiraj, Kal et autres

Source : Chahinez Chalabi, “**Ressources, Capacités et Avantage Concurrentiel en Gestion TI : UNE ÉTUDE DELPHI**”, Mémoire présenté pour avoir la maîtrise en gestion de projet (Montréal : Université du Québec, juillet 2009), p.p.10-11.(بتصرف)

ولقد ميز كل من Colletis & Pequeur بين أصول المؤسسة ومواردها؛ حيث أن الأصول هي عوامل في حالة نشاط أما الموارد فهي العوامل التي لا تزال في حالتها الخام ولم تشغل بعد، حيث عندما تستغل الموارد تتحول إلى أصول. وقد صنف كل من Colletis & Pequeur الموارد إلى صنفين:¹

¹. دمدوم، مرجع سبق ذكره، ص. 249.

- الموارد الحثيثة (العادية): وهي الموارد التي لا تجلب للمؤسسة تميز معين حيث يمكن نقلها أو تقليدها أو إحلالها.

- الموارد الخاصة: هي موارد لا يمكن تكميمها وتسعيها ولا يمكن نقلها، وتتوقف قيمتها على استعمالها؛ حيث أن استعمالها في غير ما خصصت له أو تحويلها يحمل المؤسسة تكاليف إضافية غير مسترجعة.

إذن يمكن القول أن الموارد الحثيثة تؤدي إلى اكتساب أصول خاصة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة طويلة الأجل.

في الأخير يمكن القول أن نظرية الموارد والكفاءات شرحت الميزة التنافسية انطلاقاً من قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات التي تملكها، وتعتبر الموارد وفقاً لهذه النظرية كل ما يمكن اعتباره كنقطة قوة أو ضعف للمؤسسة وهي جميع الموارد الملموسة وغير ملموسة للمؤسسة، أما الكفاءات فهي قدرة المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

توزيع الموارد في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي هندرة الموارد على مختلف مستويات المؤسسة:

الجدول رقم 5: هندرة الموارد في المؤسسة

المستوى الأعلى	موارد ما بين الوظائف:	موارد عامة:
	- تطوير المنتج؛ - خدمات الزبائن؛ - تسيير الجودة.	- إجراءات التنسيق؛ - إجراءات اتخاذ القرار؛ - هياكل التحفيز؛ - تسيير الأداء.
المستوى المتوسط	موارد وظيفية:	
	- البحث والتطوير؛ - الإنتاج؛ - التسويق والمبيعات...	
المستوى الأساسي	موارد تشغيلية:	
	- معرفة التخصص؛ - المعرفة الفنية؛ - المعرفة الفردية.	

من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Source : Stephane A. Tywoniak, « **Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?** », P. 7. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>, dernière visite le 5/5/2013.

تبنى التعريف القائم على أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد والكفاءات يغير مقاربة مصادر

الميزة التنافسية، فلا تصبح الميزة التنافسية بالضرورة تتجسد في الوصول إلى وضع السيطرة والحفاظ

عليها في السوق (أو الجزء المستهدف منه) ولكن في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

أساسيات تحقيق ميزة تنافسية:

حدد Petraf أربعة شروط أساسية يجب توافرها في السوق لبناء الميزة التنافسية وهي:¹

أولاً: عدم التجانس: أن لا تستخدم المؤسسات المنافسة عوامل الإنتاج بنفس الطريقة المستخدمة في المؤسسة؛ حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل.

ثانياً: تنافسية بعيدة محدودة: هناك ميكانيزمات عازلة تمنع المنافسين من محاكاة الإستراتيجية المربحة التي تتبناها المؤسسة أو إخفاء مزاياها.

ثالثاً: الحركية الغير كاملة: هناك بعض عوامل الإنتاج التي لا يمكن تحويلها على مستوى الأسواق.

رابعاً: تنافسية قبلية محدودة: الشكل العام للموارد المستخدمة والتي تسمح ببناء ميزة تنافسية لا يكون معروفاً من قبل.

والشكل الموالي يمثل هذه الأساسيات:

الشكل رقم 11: أساسيات تحقيق ميزة تنافسية



Source: Stephane A. Tywoniak, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », P. 9, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>, dernière visite le 5/5/2013.

ويحدد اقتصاديون آخرون في إطار نظري مكمل شروط أخرى لبناء الميزة التنافسية على حساب صفات الموارد والكفاءات، وقد تم في هذا الصدد تحديد ستة شروط يجب أن تتوفر في المورد لكي تتمكن المؤسسة من الاستفادة منه في تحقيق ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الشروط في:¹

¹ . A. Tywoniak. Op ,Cit, P. 9.

1. **القيمة:** حسب Barney يجب أن يحقق المورد قيمة للمؤسسة بحيث يجذب فرصة في السوق أو يعدل تهديد من المحيط. وحسب Hamel يجب أن يسمح للمؤسسة بالوصول إلى عدد كبير من الأسواق وتقديم إضافة ملحوظة على قيمة المنتج النهائي المقدم للزبون، أو أن يكون المورد المستخدم على مستوى المؤسسة أفضل من المورد المستخدم على مستوى المؤسسات المنافسة لنفس الغرض وبالتالي يسخر أرباح إضافية محتملة للمؤسسة.
2. **الندرة:** يجب أن يكون المورد نادراً، أي أن عدد قليل من المؤسسات يمكنه الحصول على هذا المورد، والوضع المثالي هو أن تكون مؤسسة وحيدة قادرة على ذلك.
3. **المحاكاة:** يجب أن يكون من الصعب تقليد المورد وبالتالي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة من قبل باقي المنافسين.
4. **الاستمرارية:** السؤال المطروح هو هل يمكن للمورد المحافظة على الميزة التنافسية من حيث الزمن؟ حسب Grant من المحتمل أن تكون الكفاءات ذات استمرارية أفضل من المورد، ففي حال اندثار المورد يمكن استبداله بمورد جديد مما يسمح بإطالة مدة الاعتماد على الكفاءات المساهمة في استخدامه، يرتبط طول عمر المورد على عدة عوامل مثل دورة حياة الابتكارات التكنولوجية، وقد لاحظ Amit & Schoemak، Wernfelt و Parhalad & Hamel أن هناك بعض الموارد والكفاءات التي تكوم فترة حياتها غير محدودة ويمكن الاغتناء بنجاح من خلال استخدامها.
5. **الإحلال:** للحفاظ على قيمته، يجب أن لا يكون من الممكن ببساطة الحصول على بدائل للمورد.
6. **الملائمة:** حسب Barney لتتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية يجب عليها تنظيم عملياتها وهيكلها من اجل نيل القيمة المتوقعة لمواردها وكفاءاتها الأصلية.

¹ . Ibid. P P. 9--11.

إذن للحفاظ على الميزة التنافسية يجب احترام توفر هذه الشروط الستة في الموارد والكفاءات، لأن الميزة التنافسية حسب MRC ظاهرة معقدة ومن الصعب تحقيقها والمحافظة عليها، وعدد المؤسسات القادرة على بلوغ ذلك رغم صعوبته قليل جدا.¹

وأكد Barney أيضا أن المؤسسات التي تمتلك موارد ذات القيمة العالية والنادرة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وأحسن أداء على المدى القصير، ولكي تكون هذه الميزة التنافسية دائمة يجب أن تكون هذه الموارد غير قابلة للتقليد أو الإحلال.²

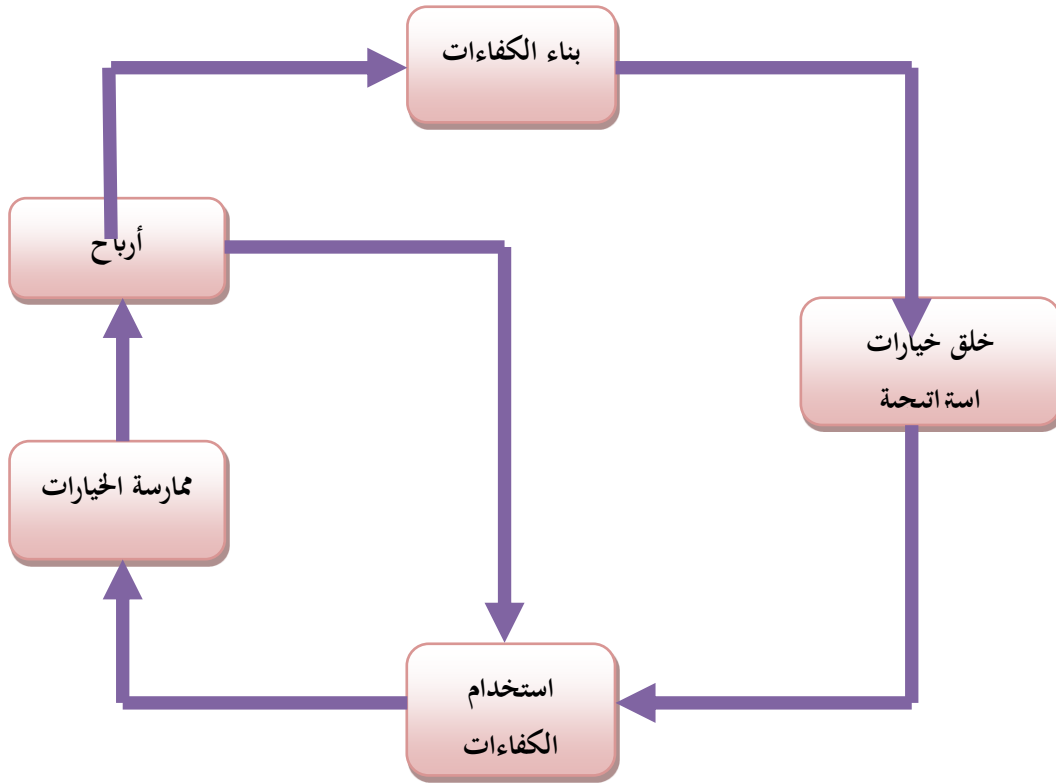
ويجب استغلال الكفاءات الموجودة أصلا في المؤسسة باستخدامها على مستوى مختلف أنواع الأسواق والمنتجات، حيث لم يصبح التميز التنافسي منحصرا فقط على مستوى المنتج بل تعدى إلى التميز على مستوى المعرفة الفنية (الكفاءات) التي أصبحت أهم، ومن حيث المبدأ يمكن تحويلها من منتج إلى آخر أو من نشاط إلى آخر. كما يجب أيضا استكشاف طرق تقنية جديدة واكتسابها لبناء كفاءات مفتاحية للمستقبل، والتي ستصبح مصادر جديدة لخلق الميزة التنافسية وتحديد الخيارات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من ممارسة أنشطتها أو إعادة توجيهها وتغييرها.³ (أنظر الشكل)

¹ . Ibid. P. 11.

² . Chalabi .Op, Cit. P. 9.

³ . Claessens. OP. Cit, P. 4.

الشكل رقم 12: نموذج الموارد والكفاءات



Source: Michel Claessens, « **Stratégie, avantage concurrentiel et compétences** », Référence, N 22, (France, Mai 2000), P.4.

ويمكن القول أن الفكرة الأساسية التي تنطلق منها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية هي أنها أول من يعرض التغيير في السلعة أو الخدمة (في أي جانب من الجوانب المذكورة سابقا) وتصبح مرجعا لباقي المنافسين.

وحسب Montgomery & Liberman تتحقق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مصادر أساسية هي:¹

- القيادة التكنولوجية: تنشأ الميزة التنافسية على إثر الخبرة التي تسمح بالمحافظة على ميزة التكلفة.

أيضا يمكن حماية الميزة التكنولوجية من خلال براءة الاختراع.

¹. Olivier Cateura., « **dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation** », Thèse Doctorat (France : Université Montpellier, 2007), P P. 30-31.

- الأسبقية في استخدام الأصول النادرة. أي المواد الأولية، المواقع أو الفضاءات الالكترونية و حتى الاستثمارات والتجهيزات في المصانع.

- تطوير تكاليف التحويل المقبولة والتي يمكن أن يتحملها الزبون، وترتكز هذه الفكرة على حجتين هما:

- أولاً أن المؤسسة التي تلتزم بهذا البند تتدمج في كسب وفاء الزبون؛
- نمو السمعة؛ أي من الصعب على الداخلين الجدد احتلال حصة المؤسسة من السوق.

وتعتبر الانترنت من أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة التي فرضت على المؤسسة تحديات جديدة

على نطاق المنافسة، بحيث أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية اعتماد هذه التقنية لما لها من تأثير

على موارد المؤسسة وكفاءتها، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصول القادمة.

خاتمة الفصل:

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالإطار النظري للميزة التنافسية التي تنشأ نتيجة عوامل داخلية أو خارجية. حيث أن كل مؤسسة اقتصادية تحرص على خلق مزايا تنافسية من خلال توظيف جميع إمكانياتها وقدراتها واستغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية جديدة واغتنامها أو على الأقل لمواجهة المزايا التنافسية المكتسبة لدى المنافسين الآخرين أو تقليدها. لذلك يجب على أي مؤسسة تحديد إستراتيجية التنافس التي ستعتمدها من بين الاستراتيجيات الثلاث: التكلفة الأقل، التميز أو التركيز، كاتجاه عام لاستغلال الموارد والكفاءات المتاحة لديها لخلق ميزة تنافسية فريدة وغير قابلة للتقليد والمحافظة على استمراريته. ولا يمكن للمؤسسة بلوغ هذا الهدف إذا لم تساير التغيرات والتحويلات التي تحدث في الاقتصاد خاصة في الجانب التكنولوجي، فقد أضحت الانترنت أهم هذه التقنيات المستحدثة والتي فتحت باب المنافسة المحلية والأجنبية على مصراعيه وأصبح لزاما على المؤسسات اعتمادها في مختلف الأنشطة للحفاظ على موقعها التنافسي، وسيتم في الفصل الموالي التطرق إلى سبل اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية باعتباره واقع جديد مفروض على المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني

اعتماد الانترنت وممارسة التجارة

الالكترونية

تمهيد

الشبكات التي تغطي العالم اليوم تحتوي على إمكانيات هائلة تمكن من تحقيق النمو الاقتصادي العالمي وخلق فرص العمل والتوسع في التجارة العالمية وتحسين الظروف الاجتماعية، حيث أصبحت العديد من المنظمات الدولية تنظر إلى التجارة الالكترونية باعتبارها عنصرا مركزيا في هذه الإمكانيات، وتدعو إلى إنشاء البنية التحتية اللازمة وتوفير العناصر المواتية لتطوير التجارة الالكترونية والاقتصاد الرقمي. هذا على المستوى الدولي، أما على مستوى المؤسسات الاقتصادية فقد أصبح اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية أمرا حتميا لا مهرب منه لمسايرة ظروف الطلب وإرضاء الزبائن الباحثين عن السهولة والسلاسة في إجراء معاملاتهم التجارية من خلال اختصار الوقت والجهد وهو ما تحققه الانترنت، حيث تعتبر التجارة الالكترونية منفذا تسويقيا جديدا ملئ بالوعود المستقبلية.

في هذا الصدد سيتم التطرق في هذا الفصل إلى اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للإمام بالإطار المفاهيمي للتجارة الالكترونية، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه إلى مسار تحول المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية من خلال إبراز الفروق بين التجارة التقليدية والتجارة الالكترونية، وتحديد نماذج اعتماد الانترنت داخل المؤسسة وكيفية بناء إستراتيجية التجارة الالكترونية، أما المبحث الثالث فسيتم تخصيصه لدراسة مؤشرات قياس التجارة الالكترونية مع تسليط الضوء على عوامل ومعوقات نجاحها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتجارة الالكترونية

تمتد التجارة الالكترونية لتأخذ العديد من التعاريف، حيث توجد العديد من الدراسات التي حاولت إيجاد وتوفير إطار عملي يمكن الاستفادة منه لتحديد وفهم مدى ونطاق التجارة الالكترونية. ومن بين أهم هذه المحاولات دراسة Zwass والتي حاول من خلالها تحديد إطار عمل متسلسل ومبسط للتجارة الالكترونية والمكون من ثلاث محاور رئيسية: الهياكل والمنتجات، الخدمات والبنية التحتية. حيث تتفرع هذه المحاور الثلاثة في مجملها إلى سبعة مستويات وظيفية: السوق الالكترونية والتسلسل الالكتروني، المنتجات والأنظمة، الخدمات المتاحة، الأمن الالكتروني، الوسائط المتعددة والإدارة، خدمات الاتصال العامة والخاصة والبنية التحتية للاتصالات عن بعد واسعة المدى. كما حاول كل من Kalokta & Whinston تطوير مقارنة عامة لتوفير إطار عملي للتجارة الإلكترونية، حيث استخدم الباحثين مخطط مختلف كلياً عن مخطط Zwass وقد استخدموا السياسة العامة والمعايير التكنولوجية لدعم البنية التحتية الأربعة (الشبكة، مضمون الوسائط المتعددة، التواصل، خدمات الأعمال العامة)، والتي توضع على رأسها تطبيقات التجارة الالكترونية. يعتقد الباحثان أن هذا الإطار العملي يجسد نقطة التقاء بين التكنولوجيا، السياسة والأعمال التجارية. ويعتبر هذا الإطار بسيط ومفهوم إلا أنه يفتقر للعمق النظري. كما طور كل من Chan & Swatman نموذج عناصر التجارة الالكترونية الذي حدد فيه ثلاث محاور رئيسية يمكن من خلالها تعريف وتحديد نطاق التجارة الالكترونية وهي: الخدمات، البنية التحتية والتشريعات القانونية. وهو النموذج الأشمل والأقرب إلى الواقع.¹

¹ Chan, E.; Swatma, "Electronic Commerce: A Component Model", 3rd Annual Collector Conference on Electronic Commerce (New Zealand: Wellington, 29 November, 1999), P.P. 3-12.

المطلب الأول: ماهية التجارة الالكترونية

لم تظهر التجارة الالكترونية فجأة بل كانت وليدة المراحل المختلفة التي مرت بها ثورة الاتصالات والمعلومات، حيث تمثل التجارة الالكترونية أحد متغيري ما يعرف بالاقتصاد الرقمي؛ والذي يقوم على متغيرين أساسيين يتمثلان في: التجارة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتعتبر هذه الأخيرة أساس قيام التجارة الالكترونية باعتبار أن التجارة الالكترونية تعتمد بشكل أساسي على الوسائط والتقنيات الالكترونية في إتمام الأنشطة التجارية.

أولاً: تعريف التجارة الالكترونية

اختلفت التعاريف الواردة حول التجارة الالكترونية باختلاف الإطار النظري المعتمد في تعريفها، كما تم تعريف التجارة الالكترونية في مختلف الدراسات بالاعتماد على العديد المفاهيم نذكر منها:¹

- الاتصالات: إيصال المعلومات، السلع والخدمات والدفع عبر مختلف الوسائط الالكترونية؛
- إجراءات إتمام العملية التجارية: التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لإتمام عملية التبادل؛
- الخدمات: جودة الخدمات وسرعة العملية التجارية من أهم الأسباب التي تدفع الزبون والمسير للاتجاه نحو ممارسة التجارة الالكترونية؛
- العمل المباشر: إمكانية بيع وشراء المنتجات والمعلومات عبر الانترنت أو الوسائط الالكترونية الأخرى بشكل مباشر.

ونتيجة التعقيد الذي يشوب مصطلح التجارة الالكترونية، عمل العديد من الباحثين الاقتصاديين في العديد من الدراسات على إيجاد تعريف للتجارة الالكترونية إلا أنهم فشلوا في إيجاد تعريف موحد لهذا

¹. Guilherme D. Pires; Janet Aisbett, « The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets : the case of e-commerce”, *Industrial Marketing Management*, N32 (Holland: Elsevier Science Inc, 2003), P. 293.

المصطلح، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المدرجة حول التجارة الالكترونية من قبل هيئات رسمية وباحثين اقتصاديين:

تعريف بعض الهيئات الرسمية

لم تكن التجارة الالكترونية وليدة ظهور الانترنت، فشبكات الاتصال وبالأخص الهاتف سمحت للأفراد وكذا المؤسسات من الشراء والبيع على الخط.

تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)

حدد فريق من الخبراء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية نموذجا من ثلاثة أبعاد لتعريف التجارة الالكترونية:¹

- العمليات (مثل: إذا كانت تنطوي على تبادلات نقدية أو نقل ملكية)؛
- الوسيلة (البنية التحتية للاتصالات)؛
- الجهات الفاعلة المشاركة (مثل: إذا كانت داخلية بالنسبة للمؤسسة أو أطراف ثالثة)؛

تعريف منظمة التجارة العالمية (OMC)

التجارة الالكترونية هي إنتاج، إعلان، بيع وتوزيع المنتجات من خلال شبكات الاتصال.²

التعريف السابق يجعل من التجارة الالكترونية مفهوما واسعا حيث أنها لا تتحدد فقط بالمتاجرة عبر شبكات الاتصال وإنما يشمل أيضا الإنتاج. كما نجد أيضا أن العديد من الباحثين يعتبرون أن الكلام عن التجارة الالكترونية يستوجب حدوث الطلب عبر الخط، في حين يمكن أن تتم باقي الإجراءات الأخرى خارج الخط.³

¹. المجلس الاقتصادي الاجتماعي، "تعريف التجارة الالكترونية وقياسها"، اللجنة الإحصائية الدورة الثالثة والثلاثون (الأمم المتحدة: 18 ديسمبر 2001)، ص.3-4.

². Thomas Stenger; Stéphane Bourliataux-Lajoinie, **e-Marketing & e-commerce : concepts, outils, pratiques** (Paris : DUNOD, 2011), P.4.

³. idem.

تعريف فدرالية التجارة الالكترونية والبيع عن بعد (FEVAD)

التجارة الالكترونية هي شكل من أشكال البيع عن بعد، والذي يتم وفقا لأسلوب الطلب (البريد، الهاتف الثابت أو النقال، الانترنت...)¹.

تعريف الهيئة الأوروبية للمعلومات والتكنولوجيا والرقابة:

"التجارة الإلكترونية هي النشاط الذي يؤدي إلى تبادل القيم عن طريق شبكات الاتصال"²

تعريف وزارة تجهيزات النقل والسكن الفرنسية

تشمل التجارة الالكترونية كل المبادلات الالكترونية لبيع أو شراء سلع أو خدمات التي تجريها المؤسسة مع جهة محددة من خلال شبكة إلكترونية، بحيث يتم طلب السلع والخدمات من خلال هذه الشبكة، أما التسوية المالية والتسليم يمكن أن تتم عبر الشبكة أو بواسطة وسائل أخرى.³

تعريف بعض الباحثين الاقتصاديين

يعرف Rosen التجارة الالكترونية على أنها الأنشطة التجارية التي تتم عبر الانترنت سواء كان التبادل التجاري بين المؤسسة ومؤسسة أخرى أو بين المؤسسة والزبون.⁴

وفقا لـ Malkolm Frank تتضمن التجارة الالكترونية التبادل الالكتروني للمعلومات، السلع والخدمات، الدفع وخلق العلاقة مع الزبون إلكترونيا والمحافظة عليها.

حسب Didan Singh يقصد بالتجارة الإلكترونية توزيع، تسويق، بيع أو تسليم السلع والخدمات بوسائل إلكترونية، حيث يمكن تقسيم عملية التبادل التجارية إلى ثلاث مراحل: مرحلة البحث والإعلان،

¹. Idem.

². إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ط2 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص. 41.

³. Ministère de l'équipement des transports et du logement, "Le commerce électronique: quel impact a long terme sur le territoire francilien", rapport (France : Janvier 2005), P. 20.

⁴. Idem.

مرحلة الطلب التجاري والدفع ومرحلة التسليم. وفي حال تمت كل هذه المراحل أو أي منها إلكترونياً؛ فإن العملية تدخل ضمن مفهوم التجارة الإلكترونية.¹

ويعرفها Berkowitz et al على أنها نشاط يستخدم شكلاً من أشكال الاتصالات الإلكترونية في التبادل، الإعلان، التوزيع وسداد القيمة.²

اعتماداً على التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن التجارة الإلكترونية هي شكل من أشكال التعامل التجاري الذي ينطوي على تفاعل أطراف التبادل إلكترونياً، حيث يجب أن يكون الطلب إلكترونياً، أما باقي المعاملة التجارية فيمكن أن تتم عن طريق الوسائط الإلكترونية أو غيرها.

ويمكن الإشارة إلى أن العديد من الدراسات تربط التجارة الإلكترونية باستخدام الانترنت كقناة لتسويق السلع والخدمات، وهي وجهة نظر جد ضيقة وتتحصر على التجارة الإلكترونية عبر الانترنت فقط؛ لأن الوسائط الإلكترونية التي يمكن أن تتم من خلالها التجارة الإلكترونية بشكل عام لا تتحصر على الانترنت. إلا أن هذه الدراسة ستركز على التجارة الإلكترونية عبر الانترنت.

ثانياً: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية

رغم الاهتمام الكبير والملحوظ الذي يوليه الباحثون، المختصون والكتاب لميدان تكنولوجيا المعلومات وبخاصة الأعمال الإلكترونية، إلا أنه من الملاحظ غياب تعريف ومفهوم مشترك لهذا المصطلح، ولذلك نجد العديد من التعاريف المدرجة للأعمال الإلكترونية. ويرتبط مصطلح الأعمال الإلكترونية تاريخياً بشركة IBM حيث استخدم المصطلح لأول مرة من قبل Lon Gerstner رئيس شركة IBM في حملاته الاتصالية الإعلانية. حيث تعرف IBM الأعمال الإلكترونية انطلاقاً من كونها مقاربة آمنة، مرنة ومتكاملة تضيف قيمة إضافية خاصة للمؤسسة، وذلك بتطبيق أساليب وإجراءات أعمال المؤسسة ببساطة أكثر من خلال ما توفره تكنولوجيا الانترنت والتي تسمح أيضاً للمؤسسة بالوصول إلى

¹. Didan Singh, "Electronic Commerce : Issues of policy and strategy of india", Indian council for research on international economic relations (New Delhi: September, 2002), P. 5.

². N. Eric Berkowitz & Al, **Marketing**, 6th ed (Boston: Irwin-Mc Graw-Hill, 2000), p. 150.

العالمية. أما حسب Kalakota & Robinson تعتبر الأعمال الالكترونية كدمج معقد لإجراءات الأعمال، تطبيقات المؤسسة والهياكل التنظيمية الضروري للوصول إلى نموذج أعمال عالي الأداء. أما حسب Tiwana فإن الأعمال الالكترونية هي عبارة عن تكامل الإجراءات المدعم بتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات والأساليب المعلوماتية التي تسمح بمزيد من التعاون والارتباط والعلاقات والذي يلغي الحدود التنظيمية التقليدية.¹

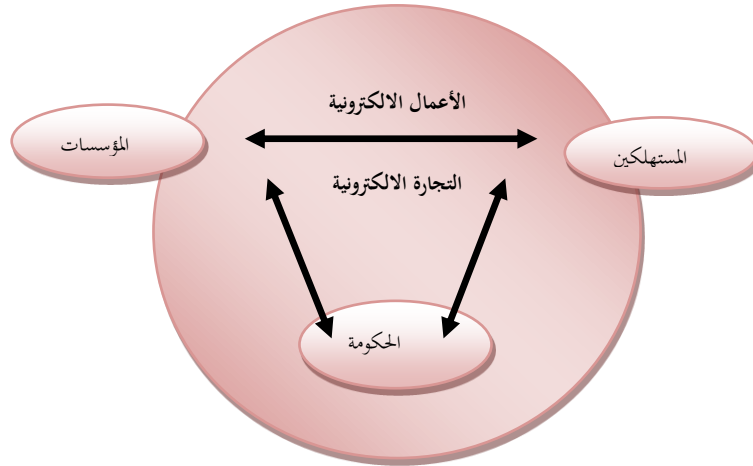
كما تدل الأعمال الالكترونية من جهة أخرى على الاستعانة بتكنولوجيات تسريب المعلومات أو تكنولوجيات الاتصال لتجسيد التواصل مع العملاء، الموردين، الشركاء والعمال باستخدام على الأقل واحدة من التطبيقات التالية: أ) التجارة الالكترونية من خلال موقع إلكتروني لإتمام المعاملات، ب) موقع مخصص لخدمات ما بعد البيع، ج) الأنترانات وبوابه معلوماتية للمؤسسة، د) اكسترنات وتسيير سلسلة التوريد، هـ) تبادل الكتروني للمعلومات.²

وكنتيجة يمكن أن نخلص إلى أن الأعمال الالكترونية بشكل عام هي تجسيد أنشطة وإجراءات الأعمال التقليدية (الاتصال، التجارة، التعاون...) بشكل إلكتروني. وانطلقا من هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التجارة الالكترونية هي جزء من الأعمال الالكترونية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹. Karim Ben Hamouda, « **Alignement du développement des affaires électroniques et de la stratégie d'affaires dans les PME manufacturières : impact sur la performance organisationnelle** », mémoire présenté comme exigence de la maîtrise en administration des affaires (Québec : Université Du Québec, Novembre 2006), PP.25-26.

². Ibid. P.26.

الشكل رقم 13: الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وأطراف التعامل



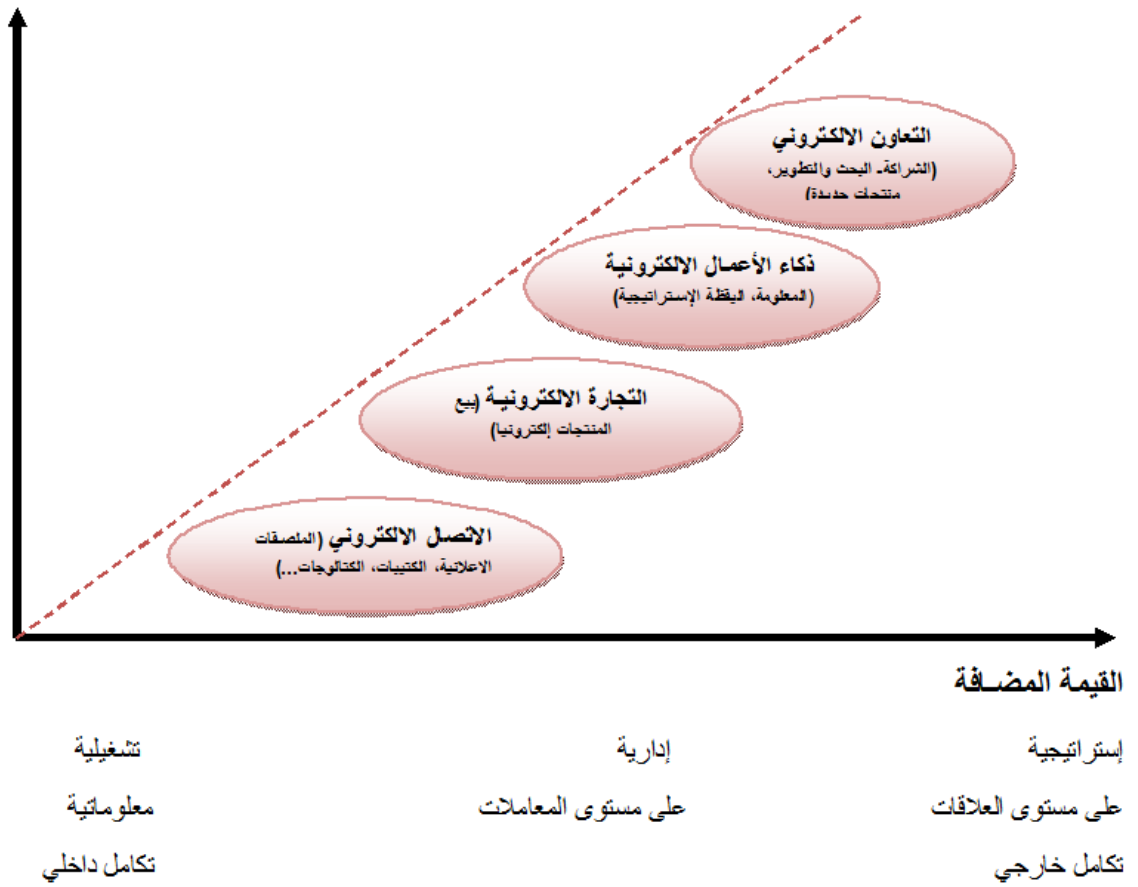
Source : Karim Ben Hamouda, « **Alignement du développement des affaires électroniques et de la stratégie d'affaires dans les PME manufacturières : impact sur la performance organisationnelle** », mémoire présente comme exigence de la maîtrise en administration des affaires, (Québec : Université Du Québec, Novembre 2006), P. 28.

وبشكل أدق يمكن القول أن التجارة الالكترونية هي مرحلة من مراحل تطور الأعمال الالكترونية

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: مراحل تطور الأعمال الالكترونية

مراحل تطور الأعمال الالكترونية



Source : Karim Ben Hamouda, « **Alignement du développement des affaires électroniques et de la stratégie d'affaires dans les PME manufacturières : impact sur la performance organisationnelle** », mémoire présente comme exigence de la maîtrise en administration des affaires, (Québec : Université Du Québec, Novembre 2006), P. 44.

يعطي الشكل السابق فكرة جلية عن مختلف مراحل تطور الأعمال الالكترونية إضافة إلى القيمة المضافة المتحققة خلال كل مرحلة. حيث تعتبر التجارة الكترونية المرحلة الثانية في تطور الأعمال الالكترونية وتحقق خلالها المؤسسة قيمة إضافية إدارية وأيضاً قيمة إضافية على مستوى تجسيد المعاملات.

ثالثا: الفرق بين التجارة الالكترونية والتجارة التقليدية

تشمل التجارة بشكل عام كافة الفعاليات المتعلقة بشراء أو بيع السلع والخدمات، ولا تختلف التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية إلا في تحقيق تلك الفعاليات، إذ أن للتجارة الإلكترونية أسلوب غير تقليدي في الوصول إلى المستهلكين في كافة أنحاء العالم، حيث تحقق عائدات ضخمة يقابلها انخفاض كبير في التكاليف مقارنة بالتجارة التقليدية. والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين التجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية في مختلف مراحل إتمام المبادلات التجارية.

جدول رقم 6: مقارنة بين التجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية

المراحل	التجارة التقليدية	التجارة الإلكترونية
المعلومات حول السلعة أو الخدمة	محات الممثلين المعتمدين، الكتالوجات	صفحة الوب (web)
طلب السلعة	طلب خطي	البريد الإلكتروني
التأكيد على الطلبية	طلب خطي	البريد الإلكتروني
مراقبة السعر	الكتالوج	الكتالوج على الشبكة
أمر الإيصال للطلبية/أمر الاستلام	الفاكس أو البريد	البريد الإلكتروني
مراقبة البائع لصلاحيته السلعة في مخازنه	الهاتف أو الفاكس	البريد الإلكتروني
تحقق البائع من توفر السلعة في المخزن	الهاتف، الفاكس، أو الاستمارات	قاعدة المعطيات الإلكترونية في الموقع
شكل الفاتورة	استمارة مطبوعة	استمارة الكترونية مرسله من قاعدة المعطيات في الموقع
إرسال الفواتير / استقبال الفواتير	عن طريق البريد	البريد الإلكتروني
استقبال السلعة	الموزع	إمكانية التنزيل مباشرة (برامج)
التسديد	النقود العادية، الشيكات أو أوراق تجارية	نقود إلكترونية
تسليم السلعة للزبون	الموزع	الشركة (ممثل الشركة)، التنزيل المباشر
الاستعلام عن وصول السلع للزبون	استمارة مطبوعة	البريد الإلكتروني

Source : Davide Kosier, **Le Commerce Electronique**, 2^{eme} ed (France : Microsoft press, 2000), P P. 5-8.

المطلب الثاني: أنماط التجارة الالكترونية

تصنف التجارة الإلكترونية وفقا لعدة معايير إلى عدة أنواع ، ويعود ذلك إلى درجة تعقيدها رغم حداثتها كنشاط تجاري ولد في بيئة اقتصادية رقمية منذ سنوات، حيث يمكن تصنيف التجارة الإلكترونية بالاعتماد على أطراف التعامل التجاري كما يمكن تصنيفها حسب درجة التقنية في مراحل العملية التجارية.

أولاً: تصنيف التجارة الإلكترونية بالاعتماد على أطراف التعامل

تتعدد أشكال التجارة الإلكترونية وفقا لأطراف التعامل، ويمكن حصر هذه الأشكال ضمن خمسة أنماط كما يلي:

- التجارة الالكترونية بين المؤسسة والمستهلك (B2C): هي عبارة عن البيع بالتجزئة للسلع والخدمات إلكترونياً، حيث يمكن للمستهلك شراء ما يرغب به من سلع وخدمات من السوق الافتراضي، ما يوفر عليه تكلفة الجهد والوقت والتنقل. وأكثر المنتجات المباعة وفق هذا النمط من التجارة الالكترونية هي الخدمات والسلع التي لا تحتاج لمعاينة مادية كالكتب، الأقراص الممغنطة،...، والتي تتوفر بنفس المعايير لدى مختلف البائعين.¹
- التجارة الالكترونية بين مؤسسة ومؤسسة (B2B): هي إتمام المبادلات التجارية وتبادل البيانات والمعلومات بين المؤسسات إلكترونياً، ويعتبر هذا النمط من التجارة الالكترونية أقدم من النمط السابق تاريخياً.²
- التجارة الإلكترونية بين الحكومة والمؤسسة (G2B): يغطي هذا النمط من التجارة الإلكترونية كل المعاملات بين المؤسسات والهيئات الحكومية، حيث تقوم المؤسسات بإتمام جميع

¹ . C. Henry; Jr. Lucase, **Strategies for e-commerce and the Interne** (London: The MIT Press, 2002), P.11.

² . Ann L Fruhling; Lester A Digman, "The impact of electronic commerce on business-level strategies", *Journal of Electronic Commerce Research* N 1,(USA: 2000), P.13 , Henry Isaac; Pierre Volle. **E-commerce: de la stratégie a la mise en œuvre opérationnelle** (France : Pearson,2008), P.19.

معاملاتها والوفاء بكل التزاماتها أمام الحكومة من خلال مواقع الحكومة على شبكة الانترنت وهذا ما يوفر الجهد والوقت.¹

- التجارة الالكترونية بين الحكومة والأفراد (G2C): يتعلق هذا النمط بجميع الحلول الالكترونية التي طورتها الدولة، الإدارات والتجمعات الإقليمية لتسهيل الإجراءات الإدارية الخاصة بالخدمات العامة.²

- التجارة الالكترونية بين الأفراد (C2C): هذا النمط من النجارة كان موجودا قبل وجود الانترنت، ولكن الانترنت منحته بعدا جديدا لأنها ضاعفت إمكانيات التبادل وبسطت عملية البحث عن المنتجات.³

ثانيا: تصنيف التجارة الإلكترونية حسب درجة التقنية في المعاملات التجارية

يمكن تصنيف التجارة الإلكترونية اعتمادا على درجة تقنية المنتج وعلى تقنية العملية وعلى تقنية الوسيط أو الوكيل إلى:⁴

1. **تجارة إلكترونية بحتة:** وتسمى أيضا التجارة الإلكترونية الكاملة أو المباشرة، ويشمل هذا النوع جميع المنتجات التي يمكن بيعها بصيغة الكترونية، حيث تتم جميع مراحل النشاط التجاري إلكترونيا مثل شراء برمجيات من موقع إلكتروني على الانترنت وإتمام عملية الدفع بشكل رقمي.

2. **تجارة إلكترونية جزئية:** يطلق عليها أيضا التجارة الإلكترونية الغير مباشرة. وفي هذا النوع يتم جزء فقط من النشاط التجاري بشكل إلكتروني، كأن تتم عملية الشراء والدفع إلكترونيا في حين تتم عملية التسليم بشكل تقليدي نظرا لطبيعة المنتج.

والجدول الموالي يوضح مختلف أشكال التجارة اعتمادا على مراحل تسوية العملية التجارية:

¹ . Elisabeth Camille, **le commerce électronique : B to B** (Paris : DUNOD, 1999), P.1.

² . Isaac &al. Op. Cit, P.20.

³ . Idem.

⁴ . جاسم علي سالم الشامسي، "المسؤولية المدنية الناتجة عن التجارة الإلكترونية"، مؤتمر القانون والكمبيوتر والانترنت (الإمارات العربية المتحدة: جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1-3 ماي 2000)، ص. 9.

الجدول رقم 7: أشكال التجارة اعتمادا على طبيعة تسوية المبادلات

طبيعة المنتج	طبيعة التسليم	طبيعة تسوية العملية التجارية	نمط التجارة
مادي	مادي	مادية	تجارة تقليدية
مادي	مادي	إلكتروني	تجارة إلكترونية جزئية
إلكتروني	مادي	مادي	تجارة تقليدية
إلكتروني	مادي	إلكتروني	تجارة إلكترونية جزئية
إلكتروني	إلكتروني	مادي	تجارة إلكترونية جزئية
إلكتروني	إلكتروني	إلكتروني	تجارة إلكترونية بحتة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Source: Henry Isaac; Pierre Volle, **E-commerce: de la stratégie a la mise en œuvre opérationnelle** (France : Pearson,2008), P.21.

تمثل التجارة الإلكترونية مفهوما متعدد الأبعاد فهي لا تقتصر على نمط واحد أو طريقة وحيدة، ويعود ذلك إلى اتساع المجالات الاقتصادية التي يمسهها هذا النشاط الذي يعتبر أكثر تعقيدا من التجارة التقليدية.

المطلب الثالث: دوافع التجارة الإلكترونية

استطاعت التجارة الإلكترونية أن تنمو وتتطور في فترة زمنية قصيرة. ورغم اختلاف مراحل تطورها بحسب احتياجات كل قطاع، إلا أن هناك العديد من العوامل المشتركة الدافعة إلى التجارة الإلكترونية في مختلف القطاعات، وتتمثل أهم هذه الدوافع في:

1. **تسيير المعاملات التجارية:** تسمح التجارة الإلكترونية للمؤسسات بإقامة علاقات أكثر مباشرة مع

المستهلكين لأنها تقلص الحاجة إلى الوسطاء والموزعين، إضافة إلى أنها تسمح للمؤسسات

بتجاوز حواجز الزمن والمسافة وتقلص الآثار الاقتصادية المتعلقة بهما، وهذا ما يؤدي إلى

تخفيض تكاليف المعاملات التجارية.¹

2. **زيادة الكفاءة والفعالية التجارية:** تسعى كل مؤسسة إلى بلوغ مستوى عال من الكفاءة في إنتاج

وتسويق منتجاتها، وهذا ما يتطلب تدفق كبير وسريع للمعلومات في سلاسل التموين. كما تصبو

كل مؤسسة إلى تحديد الفرص المتاحة في محيطها واغتنامها وتقادي التهديدات والعوائق

المحتملة؛ وبغية تحقيق ذلك قامت العديد من المؤسسات باعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال

ضمن برامج موجهة للدعم والتطوير على كافة المستويات، فالتجارة الإلكترونية تسمح بالحصول

على المعطيات ثم معالجتها وحفظها في شكل بيانات بطريق آلية متطورة (مثل قواعد البيانات)،

حيث يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لاحقاً في تقييم السوق.²

3. **تطوير أسواق جديدة:** أدركت المؤسسات ضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تعاملاتها وأنشطتها التجارية بهدف تحقيق مزايا تنافسية، والوصول إلى منافذ جديدة بغية اختراق

أسواق جديدة.³

كمثال بسيط نجد أن التجارة التقليدية تفرض على المؤسسات قيوداً جغرافية يمكن لهم تجاوزها من

خلال إنشاء مواقع افتراضية على شبكة الانترنت، وهذا ما يسمح لهم بالوصول إلى زبائن وعملاء جدد،

وإمكانية تسويق منتجاتهم في مناطق متعددة من العالم، مما يتيح لهم فرص جديدة داخل أسواق جديدة.

¹ عماد الحداد، التجارة الإلكترونية (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 10.

² بختي، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 46.

³ المرجع نفسه، ص. 46-47.

المبحث الثاني : تحول المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية

أضحت الانترنت أهم التقنيات المستحدثة والتي استقطبت اهتماما كبيرا من مختلف الأعوان الاقتصاديين سواء الأفراد أو المؤسسات. فقد خلقت هذه التقنية الحديثة منصة عالمية لإدارة الأعمال التجارية، لذلك أصبح حتما على المؤسسات التي لا تزال تعتمد على التقنيات القديمة أن تتبنى الانترنت لدعمها في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: فروق تحويل المدخلات إلى مخرجات تقليديا وإلكترونيا

تعمل كل مؤسسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات كما يلي:¹

$$X \rightarrow \equiv \rightarrow Y.$$

بالنسبة للاقتصاد المادي التقليدي يمثل:

X: المدخلات اللازمة لإنتاج المنتج النهائي سواء كان سلعة أو خدمة؛

Y: يمثل المنتج النهائي أو السلعة الوسيطة التي تستخدم في عملية إنتاجية أخرى.

أما بالنسبة للاقتصاد الرقمي، يمثل X البيانات والمعلومات المستخدمة في خلق قيمة (Y) للزبون.

في الاقتصاد المادي التقليدي تضم أي عملية إنتاج نشاط أو أكثر من أنشطة القيمة المضافة

الأربعة التالية: التحويل، النقل، الرقابة والتخزين. في حين تضم عملية خلق القيمة المضافة في الاقتصاد

الرقمي خمسة خطوات: جمع المعلومات، تنظيمها، الاختيار، استخلاص النتائج وتوزيعها.

كما تركز الإدارة التقليدية على تطوير عملية الإنتاج بتطبيق أحدث التقنيات، في حين تركز الإدارة

في الاقتصاد الرقمي على تطوير عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتركيز على صفة التداخل في

التجارة الالكترونية وكيفية جمع واستخدام المعلومات لخلق قيمة أفضل للزبون.

¹. Chung-Shing Lee, "An analytical framework for evaluating e-commerce business model and strategies", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, N4 (UK: MCB University Press, 2001), P. 351

والشكل التالي يوضح بعض الفروق في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات بين الاقتصاد

المادي والرقمي:

الجدول رقم 8: عملية التحويل المدخلات إلى مخرجات في الاقتصاد التقليدي والرقمي

الاقتصاد الافتراضي (السوق الافتراضي)	الاقتصاد المادي (السوق الواقعي)	$X \rightarrow \equiv \rightarrow Y.$
جمع المعلومات، تنظيمها، الاختيار، استخلاص النتائج وتوزيعها	التحويل، النقل، الرقابة والتخزين	عملية التحويل (\equiv)
البيانات أو المعلومات؛ مصادر المدخلات: تحصيل وجمع المعلومات من عمليات التحويل المادية والتقليدية، وجمع المعلومات حول الزبائن.	المواد الخام والسلع الوسيطة	المدخلات X
منتجات معرفية أو معلومات، خدمات جديدة لتقديم المعلومات حول المنتجات المادية.	سلع وخدمات نهائية أو وسيطة	المخرجات Y
مصدر للقيمة.	دعم المسؤولين على اتخاذ القرار لتسهيل عملية التحويل المادية التقليدية.	دور المعلومات
التركيز على صفة التداخل في التجارة الالكترونية وكيفية جمع واستخدام المعلومات لخلق قيمة أفضل للزبون.	تطوير عملية الإنتاج	الاهتمام الإداري
اقتصاديات الوفرة.	اقتصاديات القلة	الأساس اقتصادي

Source: . Chung-Shing Lee, “An analytical framework for evaluating e-commerce business model and strategies”, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, N4 (UK: MCB University Press, 2001), P. 352.

المطلب الثاني: التحول من التجارة التقليدية إلى التجارة الالكترونية

من بين أهم الأسئلة المطروحة عند انتقال المؤسسة إلى ممارسة التجارة الإلكترونية هو ما هي الوظائف التجارية التقليدية التي من الممكن أن تتأثر بشكل كبير بتكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC أو بشكل آخر ما هي الحدود بين التجارة الالكترونية والتجارة التقليدية.

يعتقد الاقتصادي Alain Rallet أنه من الخطأ التفكير أن التجارة الالكترونية منفصلة تماما عن التجارة التقليدية؛ فعلى العكس من ذلك تعتبر التجارة الالكترونية وطيدة الصلة مع التجارة التقليدية، إلا أن بعض الوظائف التجارية تتم بشكل إلكتروني. وهذا التحول من التجارة التقليدية إلى التجارة الالكترونية يؤثر على مجموع الأسواق؛ فالوظائف التجارية تتحول إلى وظائف افتراضية من خلال TIC، وبالتالي تصبح الأسواق مرتكزة على اختلاط بين الوسائل الافتراضية والمادية وتسمح بولادة أنواع جديدة من التجارة.¹

وقبل التطرق إلى التحول من الوظائف التجارية التقليدية إلى الوظائف التجارية الالكترونية من الضروري التطرق أولا إلى أنواع الوظائف التجارية.

حسب الاقتصادي Dang Nguyen يمكن أن نميز بين نوعين من مركبات الوظائف التجارية:²

مركبات المعاملات التجارية: والتي تجمع الوظائف الضرورية لتجسيد العقد التجاري (جمع المعلومات، الدفع، الإمداد والتوزيع)؛

مركبات العلاقات العامة: تساهم على دعم وتحسين المبادلات (ضمان جودة المنتجات، خدمات الصيانة وما بعد البيع، التسيير الودي للعلاقات زبون/بائع).

وانطلاقا من هذا التصنيف استخرج الاقتصادي Alain Rallet ستة وظائف لسلسلة قيم مبادلة

تجارية:¹

¹ .Ministère de l'équipement des transports et du logement. Op. Cit, P20.

² . Ibid. P.P. 20-21.

- البحث عن المعلومات؛
- قرار الشراء وإبرام العقد؛
- الدفع؛
- التوزيع؛
- الخدمات البعيدة؛
- العلاقة الدائمة مع الزبون.

كل من الوظائف السابقة يمكن أن تتم إلكترونياً وفقاً للحاجة إلى ذلك وعدم الحاجة إلى البنية التحتية المادية؛ حيث أن الحاجة إلى البنية التحتية المادية يتوقف على :

- طبيعة المنتج (مثل الحاجة إلى البنية التحتية المادية لتوزيع السلع ذات الطبيعة المادية)؛
- طبيعة التبادل (مثل ضرورة حضور البائع والمشتري لإتمام العقد).

وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالخصوص الانترنت تسمح بالانتقال من التجارة التقليدية إلى التجارة الالكترونية، من خلال جعل بعض الوظائف التجارية تتم بشكل إلكتروني مع إتمام وظائف أخرى من خلال بنية تحتية مادية.

درجة تقنية الوظائف التجارية

مجموع الوظائف التجارية تقتضي بمستويات مختلفة توفير البنية التحتية الالكترونية، وذلك وفقاً لطبيعة المنتجات المتبادلة. والجدول الموالي يوضح درجة تقنية الوظائف التجارية:

¹ . Idem.

جدول رقم 9: درجة تقنية الوظائف التجارية

الوظيفة التجارية	التعريف	درجة التقنية	اثر TIC	حدود TIC
البحث عن المعلومات	جمع ومعالجة البيانات	+++	<ul style="list-style-type: none"> مرتفع بالنسبة للزبون حيث تسمح له بمعرفة أفضل للبائعين، معلومات حول المنتجات و أسعارها. بالنسبة للبائع، معلومات أكثر دقة حول سلوك الشراء لدى الزبائن 	<ul style="list-style-type: none"> عدم تماثل المعلومات فقط وظيفة كتالوج المعلومات الذي يمكن أن تأخذ شكل إلكتروني.
إجراءات الشراء	تجسيد العقد	++	<ul style="list-style-type: none"> متغير (مرتفع ومنخفض) من حيث عمليات التفاعل (استشارة، مفاوضة) بين البائع والزبون 	البحث عن تعامل مادي بين البائع والزبون.
الدفع	تحويل الملكية	+++	مرتفع مع إمكانية إلغاء الشكل المادي للعملية	وجود تأمين لعملية التبادل وتغيير لعادات الدفع
الإمداد	النقل والتسليم	+	ضعيف نظرا للحاجة إلى بنية تحتية مادية بالنسبة لمبادلة سلع مادية ملموسة.	تكلفة مرتفعة للتوزيع.
خدمات بعدية	مساعدة، خدمات ما بعد البيع	++	متغيرة وفقا لطبيعة المنتج (الاتصال بالمركز، أو انتقال البائع إلى الزبون)	الوظيفة غير مدروسة جيدا بشكل عام ومتناقضة استراتيجيا بالنسبة للبائع
علاقة دائمة مع الزبون	الحفاظ على التواصل مع الزبون	+	ضعيفة لأنها تحتاج إلى حضور مادي مع الزبون (ما عدا من خلال صورة المنتج)	

+++ قوة درجة التقنية، ++ درجة تقنية متغيرة، + درجة تقنية ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على

Ministère de l'équipement des transports et du logement, "Le commerce électronique: quel impact a long terme sur le territoire francilien", rapport (France :Janvier 2005), P. 21.

إن يمكن أن نفترض بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالذات الانترنت لا يلغي البنية التحتية المادية، وإنما تؤثر على طبيعة وتنظيم النشاط التجاري.

المطلب الثالث: نماذج اعتماد الانترنت داخل المؤسسة

منذ 1994، ثار النقاش بين الباحثين الاقتصاديين حول نموذج اعتماد الانترنت داخل المؤسسة.

فعلى سبيل المثال عرض Rayport & Sviokla نموذجا من ثلاث مراحل لاعتماد الانترنت وفقا لما يمكن

أن تخلقه الانترنت من قيمة جديدة في سلسلة القيم الافتراضية، وتتمثل مراحلها في:¹

- الرؤية والوضوح: تسعى المؤسسة لتقديم أنشطتها المادية بفعالية أكثر؛
- انعكاس القدرة: المؤسسة تحل الأنشطة الافتراضية بدل المادية؛
- علاقات جديدة مع الزبون: المؤسسة تحقق قيمة جديدة لزبائنها.

كما أن Nambisan & Wang يعتقدان أن اعتماد الانترنت يتم وفق ثلاث مستويات:²

المستوى 1: الوصول إلى المعلومات من خلال الانترنت؛

المستوى 2: الدمج بين الأنشطة الافتراضية والمادية؛

المستوى 3: استخدام الانترنت في جوهر العمليات التجارية.

أما Teo & Pain فيأخذان بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة على الانترنت ومميزات وظائف

الموقع الالكتروني للمؤسسة في تقديمها لنموذجها حول اعتماد الانترنت في المؤسسات الاقتصادية

بالتوافق مع مختلف الأهداف العملية التي تنوي المؤسسة تحقيقها من خلال نشاطها على الانترنت،

وذلك وفقا للمستويات التالية:³

المستوى 0/ لا موقع إلكتروني فقط بريد إلكتروني : في هذه المرحلة لا تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني

إلا أن لها بريد الالكتروني، أي أن المؤسسات في هذا المستوى ليس لديها اسم نطاق مستقل وموقع

إلكتروني، فهي تتواصل مع زبائنها ومورديه عبر الانترنت من خلال البريد الالكتروني فقط؛

¹ Thompson S.H. Teo; Yujun Pian, "A model of web adoption", *Information and Management*, N41 (Holland: Elsevier, 2004), P.457.

² . idem.

³ .ibid. P. 548.

المستوى 1/ الحضور على الانترنت: يعتبر أول مستوى فعلي لاعتماد الانترنت، حيث تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة قرار اعتماد الانترنت من خلال حصولها على اسم نطاق لتجسيد حضورها على الانترنت، وقد تكون الوظيفة الأساسية للموقع الالكتروني في هذه المرحلة هو تقديم المعلومات والكتالوجات، إلا أن إدارة الموقع لا تتم وفقا لإستراتيجية محددة؛

المستوى 2/ الترويج: في هذا المستوى يكون هناك التزام محدود باستخدام الانترنت، حيث لا تحتاج المؤسسة لبناء إستراتيجية عمل، وقد يكون محتوى الموقع تفاعلي ويوفر للزبون المعلومات عن منتجات المؤسسة، كل ما هو جديد من منتجات، وأحداث كالتخفيضات والعروض، بالإضافة طبعا إلى البريد الالكتروني للمؤسسة لإتاحة الاتصال الشخصي للزبون بالمؤسسة. وكل هذا يمكن أن يتيح للزبون المؤسسة المحتمل الوصول إلى جميع المعلومات حول منتجات المؤسسة بأقل تكلفة؛

المستوى 3/ دمج الأعمال: في هذه المرحلة يتم دمج الموقع ضمن نموذج أعمال المؤسسة، حيث أصبحت هناك روابط وظيفية بين الزبون والمورد من خلال الموقع، وأصبح من الضروري دمج إستراتيجية الموقع الالكتروني ضمن إستراتيجية العمل الخاصة بالمؤسسة؛

المستوى 4/ تحويل الأعمال: وهو أعلى مستوى لاعتماد الويب، حيث يتحول نموذج الأعمال بكامله، ويصبح التركيز على بناء علاقات جديدة والسعي وراء الفرص المتاحة.

المطلب الرابع: بناء إستراتيجية للتجارة الالكترونية

البيع عبر الانترنت هو نشاط اقتصادي يدخل ضمن إطار الإدارة الإستراتيجية العامة. ونتيجة للتطور السريع الذي عرفه استخدام الانترنت في المجال التجاري، تعددت الدراسات حول سبل بناء أفضل إستراتيجية للاستثمار عبر الانترنت. وقد أجمعت هذه الدراسات على أن بناء إستراتيجية للممارسة النشاط عبر الانترنت تختلف عن بناء إستراتيجية تقليدية. ورغم أن التخطيط الاستراتيجي يسمح بالتقليل من الأخطار والحد من الوقوع في الأخطاء لتجنب تكبد خسائر فادحة وبناء نماذج أعمال قوية، فهذا لا ينفي

إمكانية الوقوع في الخطأ حتى بعد إجراء أفضل تحليل استراتيجي. ولكن تحديد توجه استراتيجي واقعي يسمح برفع إمكانية نجاح المؤسسة.

وبشكل عام يتطلب بناء توجه استراتيجي كامل لمؤسسة تنشط إلكترونيا تجسيد أربعة مراحل:

- تأسيس الإستراتيجية (تحليل المسار الاستراتيجي وتحليل الموارد والكفاءات)؛
- بناء الإستراتيجية (اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة والمتعلقة بالأهداف المحددة وسبل تحقيقها)؛
- تنفيذ الإستراتيجية (استخدام الموارد والكفاءات بأفضل شكل لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة في المرحلة السابقة)؛
- المواجهة النهائية للإستراتيجية.

ونظرا للدور الكبير والمهم الذي تلعبه الإستراتيجية المتبعة في نجاح أو فشل المؤسسة، ليس من الغريب إعطاء قدر كبير من الوقت والاهتمام في بناءها، وفيما يلي سنتطرق لكل مرحلة من المراحل السابقة بمزيد من الشرح والتفصيل:¹

أولا: مرحلة تأسيس الإستراتيجية

هي مرحلة للتفكير الأساسي تركز على تحليل المسار الاستراتيجي الذي تنشط فيه المؤسسة، وتشخيص موارد وكفاءات المؤسسة لاغتنام الفرص المتاحة أمامها. هذا التوجه يساعد فيما بعد في تحديد المهام والأهداف المتعلقة بهذا النشاط الالكتروني الجديد، ثم تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي الذي سيتم الاستثمار فيها وكذلك الميزة التنافسية المستهدف تحقيقها.

¹ . Isaac &al. Op. Cit, P.P. 46-78.

1. تحليل المسار الاستراتيجي

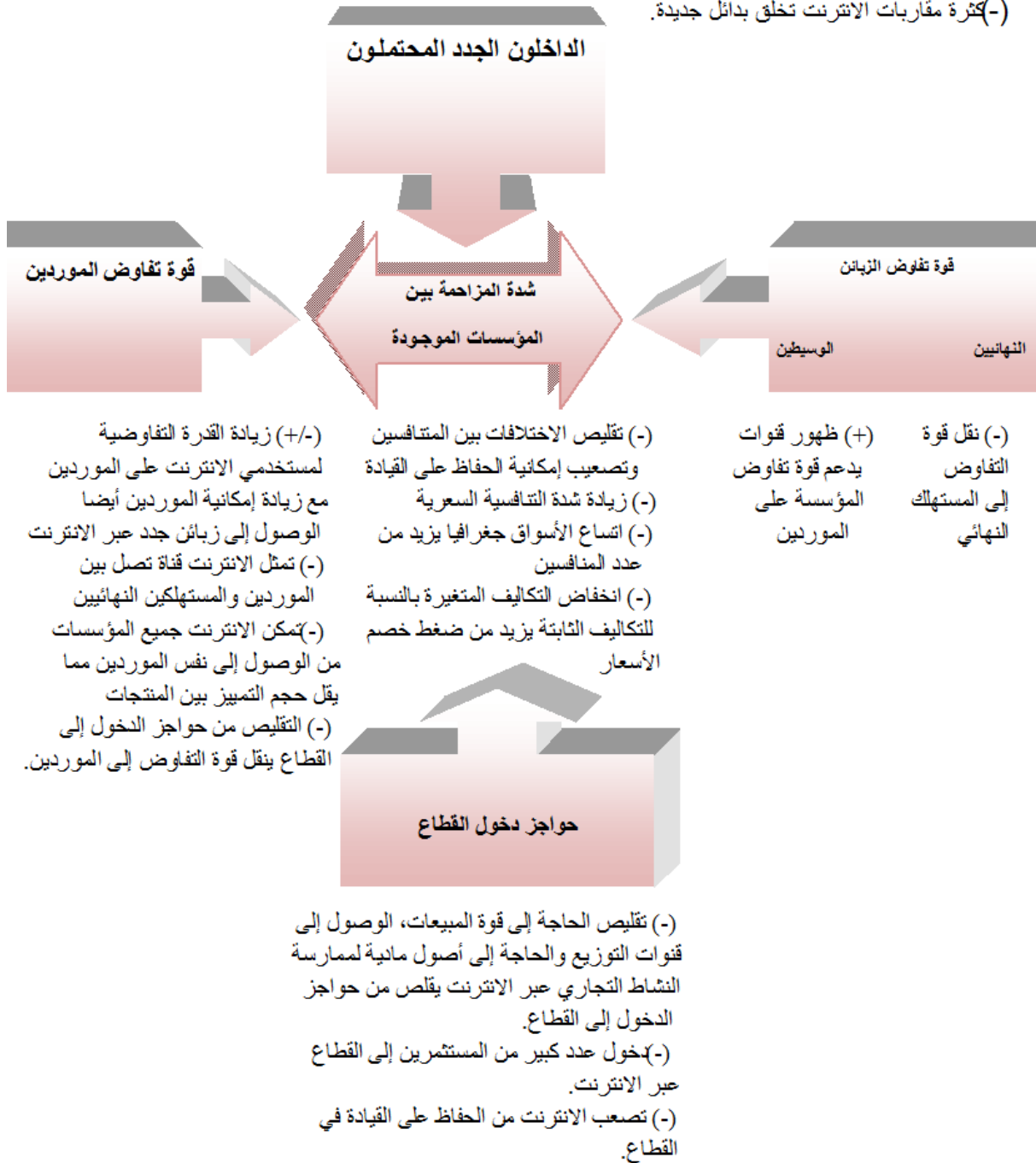
يتمحور تحليل المسار الاستراتيجي حول تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات، ولذلك يجب تحليل القوى التنافسية للقطاع والمتمثلة أساسا في القوى الخمس لـ Porter، كما أنه من الأفضل أن يتم إجراء تحليل أوسع من خلال تحليل المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي.

• التهديدات

يمكن توضيح التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الناشطة إلكترونيا من خلال نموذج Porter الذي يوضح كيف تتأثر القوى التنافسية في القطاع باستخدام الانترنت كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: تأثير الانترنت على نموذج القوى الخمس للتنافس

(+) جعل الصناعة أكثر كفاءة، تسمح الانترنت باتساع حجم السوق.
 (-) كثرة مقاربات الانترنت تخلق بدائل جديدة.



Source: Michael E. porter, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review (USA : Harvard Business Review school publishing corporation, Marsh 2001), P.67.

من خلال الشكل السابق يتضح جليا أن الانترنت تساهم بشكل كبير في الزيادة من حدة التنافس

في القطاع على مستوى جميع القطاعات.

• الفرص

عندما تقرر المؤسسة الاتجاه نحو ممارسة التجارة الالكترونية عليها معرفة مختلف الفرص المتاحة

والتي من الممكن أن تغتنمها، وبشكل عام ترتبط هذه الفرص بـ:

- تقليص التكاليف؛
- تحقيق النمو للمؤسسة (من خلال زيادة عدد الزبائن في نفس القطاع السوقي، الوصول إلى زبائن جدد والوصول إلى التسويق العالمي لمنتجاتها).

وقد ترتبط الفرص المتاحة أيضا بعلاقة المؤسسة مع زبائنها من خلال:

- معرفة رغبات الزبون بشكل أفضل؛
- تشخيص العلاقة مع الزبون؛
- بناء علاقات عن بعد مع الزبون.

إذا يمكن القول أن الانترنت تتيح أمام المؤسسة فرصا إستراتيجية، ويمكن أن تكون الوسيلة التي تصل بها المؤسسة إلى العالمية من خلال إزالتها للقيود الجغرافية وفتح أسواق جديدة أمام المؤسسة، إضافة إلى مساهمتها في تقليص التكاليف وتحقيق رغبات الزبون بشكل أدق وأفضل، من خلال التفاعل معه عبر الانترنت وتقديم خدمات جديدة تساهم على زيادة رضا الزبون.

2. تشخيص الموارد والكفاءات

في مرحلة تأسيس الإستراتيجية لا يكفي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تحليل الفرص والتهديدات بل يجب أيضا تحليل القوى الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف (خاصة بالنسبة للفرص المراد اغتنامها). وهذا يعني أن الهدف من هذه المرحلة هو معرفة ما إذا كانت المؤسسة تمتلك

فعلا موارد وكفاءات تمكنها من ممارسة التجارة الالكترونية من خلال الإستراتيجية التي هي بصدد بناءها.

ثانيا: تكوين الإستراتيجية

بناء على قاعدة المعلومات التي جمعها خلال المرحلة السابقة يمكن الإجابة عن التساؤلات التالية؟
ما هي المهمة التي سيتم إنجازها من خلال ممارسة التجارة الالكترونية؟ وما هي الأهداف المرجوة؟
في أي مجال نشاط استراتيجي سيتم الاستثمار؟ وما هي الميزة التنافسية التي تنوي المؤسسة تحقيقها أو تطويرها؟

1. مهمة نشاط البيع الالكتروني

ليس من الضروري أن يكون الهدف من النشاط الالكتروني هو نفس الهدف من النشاط التقليدي للمؤسسة. كما أنه في الكثير من الحالات يمثل النشاط الالكتروني جزءا فرعيا من النشاط التقليدي (ولكن على إقليم أوسع). وعلى العكس من ذلك يسمح النشاط على الانترنت بخروج المؤسسة من نطاقها المعتاد والتفوق على المنافسين. وبشكل آخر يمكن القول أن التجارة الالكترونية تسمح بإعادة خلط الأوراق.

2. موقع المؤسسة من شبكة القيمة

لتسهيل تحديد مهمة المؤسسة يفضل استخدام مصطلح شبكة القيمة والذي يرتبط بشكل عام بالدور الذي ترغب المؤسسة التجارية باتخاذها بين المنتج والمستهلك النهائي. وبالنسبة للتجارة الالكترونية يجدر بالمؤسسة التحديد وبدقة إذا ما كانت تركز على: شراء/بيع المنتجات إلكترونيا، وهذه المهمة تمثل قلب النشاط التجاري، أو أنها لا تهتم بالشراء والبيع وإنما تركز على مهمة أخرى، أو أن المؤسسة تهتم بشراء/بيع المنتجات إضافة إلى تجسيد دور آخر في شبكة القيمة. وتتمثل بدائل إعادة البيع في تحويل المنتجات، تقديم الخدمات أو الوساطة. ويمكن اعتبار تحويل المنتجات وتقديم الخدمات كأدوار إضافية

لمهمة إعادة البيع. أما إعادة البيع والوساطة فهما مهمتان مستقلتان فالمؤسسة يجب أن تختار بين أن تكون تجارية أو وسيطة.

إن التساؤل حول موقع المؤسسة من شبكة القيمة هو تساؤل استراتيجي حتما لأنه يساهم بشكل كبير في تحديد طبيعة المؤسسة ونشاطها. كما أن توجه منشئ الموقع الالكتروني، تكوينهم، خبرتهم... يساعد على تحديد موقع المؤسسة من شبكة القيم.

3. اختيار مجال النشاط الاستراتيجي

• مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي (DAS: Domain d'activité stratégique)

لا يمكن أن نقول عن نشاطين أنهما ينتميان إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي إذا كانا مختلفين من حيث التكنولوجيا المستخدمة (مثلا البيع عبر الانترنت والبيع من خلال متجر تقليدي)، أو مختلفين من حيث طبيعة الزبائن المستهدفين (مثلا استهداف زبائن أفراد أو مؤسسات). ويجب التكلم بشكل واسع عند الحديث عن التكنولوجيا المستخدمة، إضافة إلى التحول من مجال نشاط استراتيجي إلى مجال نشاط استراتيجي آخر من خلال بيع منتج جديد، يمكن أيضا تحقيق ذلك من خلال تقديم خدمات جديدة أو حتى استحداث تقنية جديدة للبيع (مثلا من متجر إلى الكتالوج/هاتف أو موقع). أي أن تغيير الزبائن المستهدفين أو تغيير التكنولوجيا يعني الانتقال إلى مجال نشاط استراتيجي جديد.

• تطوير مجال نشاط استراتيجي جديد

توضح المصفوفة الموضحة في الشكل الموالي كيفية تطوير مجال نشاط استراتيجي جديد:

الشكل رقم 17: مصفوفة تطوير مجال النشاط الاستراتيجي

		الزبائن المستهدفين	
		الحاليين	الجدد
التكنولوجيا	الحالية	موقع إلكتروني تجاري B2B يدعم مكانته التنافسية من خلال خفض السعر	موقع إلكتروني B2B ينوي زيادة عدد الزبائن من خلال ممارسة B2C
	جديدة	موقع إلكتروني تجاري B2B يفتح زوايا بيع جديدة	موقع إلكتروني B2B يطور تشكيلة خدمات من أجل زبائن أفراد من خلال ممارسة B2C

Source : Henry Isaac; Pierre Volle, E-commerce: de la stratégie a la mise en œuvre opérationnelle, 3^{ed} (France : Pearson, 2014), P.58.

• تحديد العوامل المفتاحية للنجاح والميزة التنافسية المستهدفة

تعرف العوامل المفتاحية للنجاح على أنها القواعد الواجب إتباعها للوصول إلى النجاح في أي مجال نشاط استراتيجي، ويمكن التمييز بين العوامل المفتاحية للنجاح الضرورية (التي تضمن البقاء للمؤسسة في القطاع)، وعوامل النجاح المكملة (التي تسمح بالتفوق على المنافسين). وعندما تحدد المؤسسة العوامل المفتاحية للنجاح يمكنها تحديد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أو تطويرها. وسيتم التطرق إلى سبل تجسيد وتطوير ميزة تنافسية في حقل التجارة الالكترونية بالتفصيل في المبحث الموالي.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية هي مرحلة حاسمة؛ فقد يؤدي سوء التنفيذ إلى جعل ألمع الاستراتيجيات خاسرة. ويمكن أن تكون سلسلة القرارات أقصر بالنسبة للتجارة الالكترونية مقارنة بالتجارة التقليدية حيث غالبا ما تمتلك المؤسسات التقليدية عدة فروع وتوظف عدد كبير من العمال. كما تختلف المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الناشطة إلكترونيا أثناء تنفيذ الإستراتيجية عن تلك التي تواجهها المؤسسة التقليدية؛ ولذلك يمكن تجسيد الإستراتيجية على أفضل وجه وبشكل أسهل في التجارة الالكترونية مقارنة بالتجارة التقليدية.

• نموذج العائد

يوضح الجدول الموالي بعض المقاربات المتعلقة بالتجارة الالكترونية، أين يتضح أن التجارة الالكترونية توفر مصادر عائد جديدة للمؤسسة وفرص إضافية لها.

الجدول رقم 10: نموذج العائد بين التجارة التقليدية والالكترونية

مصدر العائد	
<p>العائد الإجمالي: $R = \sum p_i y_i.$ حيث أن: P_i: السعر؛ y_i: المنتج و $i=1,2,\dots,n$ التكلفة الإجمالية: $C = \sum c_i y_i.$ C_i: تكلفة العمل الربح الإجمالي: $\square = R - C.$ </p>	<p>المبيعات من السلع والخدمات (التجارة التقليدية)</p>
<p>السؤال الأساسي: كيف يمكن تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف؟ $\square = (R - C) + E .Or \square = (E + R) - C$ حيث: R: مصدر جديد للعائد، مستقل عن المبيعات الأصلية، والذي يكون ممكنا من خلال التجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات (مثال: استخدام المعلومات لخلق قيمة جديدة لدى الزبون). سؤال مهم: كيف يمكن استخدام المعلومة لخلق قيمة في كلا السوقين الواقعي والافتراضي؟ الأساليب المفتاحية: أسلوب التسعير: يمكن تسعير السلع والخدمات بسعر أقل التكلفة الحدية. التأثير الازدواجي (فرصة عبر البيع): هل تتحقق قيمة إضافية لدى الزبون من خلال استخدامه لشباك وحيد؟ أي هل العائد الإجمالي من موقع وحيد وعام للتجارة الالكترونية أفضل من اللجوء إلى مقدمين أو أكثر لنفس المنتج؟</p>	<p>توفر التجارة الالكترونية للمؤسسة فرص إضافية للعائد: الترويج على الموقع الالكتروني، رسوم التسجيل والعضوية، رسم الوكالة والصفقة، رسم الخدمة أو الاستشارة و فرص أخرى.</p>

Source: : Chung-Shing Lee, “An analytical framework for evaluating e-commerce business model and strategies”, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, N4 (UK: MCB University Press, 2001), P.356.

من الجدول يتضح أن التجارة الالكترونية تتيح أمام المؤسسة مصادر جديدة للعائد، وذلك من خلال استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة أساسا في الانترنت لتقديم خدمات إضافية وتحصيل عوائد إضافية أيضا. كما أن التجارة الالكترونية تسمح للمؤسسة بتغيير أسلوب التسعير حيث يمكن للمؤسسة طرح منتجاتها بسعر أقل من التكلفة الحدية للإنتاج وتعويض الفارق من خلال الرسوم الأخرى المتعلقة بعملية التبادل؛ كما يجب على المؤسسة بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال كسب ثقة ووفاء الزبون؛ ما يسمح لها بتوفير خدمة الشباك الوحيد لزبائنها من خلال موقع عام للتجارة الالكترونية، وهو ما يخلق قيمة إضافية لدى الزبون كما أنه يوفر فرص عائد إضافية للمؤسسة.

رابعاً: مراجعة الإستراتيجية

إذا أخذنا بعين الاعتبار التطور الدائم في المحيط التكنولوجي والتجاري للمؤسسة، يمكن القول أن أفضل إستراتيجية في الوقت الحالي قد لا تكون هي الأفضل بعد سنة؛ لذلك فإن معظم المؤسسات تضع إستراتيجية مرنة يمكن مراجعتها وتعديلها من خلال الأداء وفقاً للفرص الجديدة المتاحة. بناء إستراتيجية للتجارة الالكترونية يتطلب المرور بالمراحل الأربعة السابقة، ولكن إستراتيجية التجارة الالكترونية تتطلب قبل كل شيء التجانس بين أهداف المؤسسة والموارد والكفاءات التي تتوفر عليها.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس التجارة الالكترونية وعوامل ومعوقات نجاحها

ظهور التجارة الالكترونية عبر الانترنت فتح أمام المؤسسات إمكانيات واسعة لزيادة حجم زبائنها واختراق أسواق جديدة بمنتجاتها والممارسة العقلانية لوظائفها، ورغم الصعوبات الموجودة لتعريف وقياس التجارة الالكترونية، وهو ما يصعب تقييم هذه الظاهرة. إلا أن المعطيات المتوفرة تشير إلى تطور هائل في مجرى اعتماد الانترنت من قبل المؤسسات على اختلاف حجمها في ممارسة أنشطتها التجارية. وقد

كان وراء هذا التطور العديد من عوامل النجاح. إلا أن هذا لا ينفي وجود العديد من المعوقات والصعوبات أمام تطور التجارة الالكترونية.

المطلب الأول: مؤشرات قياس التجارة الالكترونية وتطورها

تطور إجراء المعاملات التجارية الكترونياً عبر الانترنت بشكل سريع على مستوى العالم ولكن بشكل ومعدل مختلف بين الدول، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق لمؤشرات قياس التجارة الالكترونية ومجرى تطورها.

أولاً: مؤشرات قياس التجارة الالكترونية

تعددت الدراسات حول قياس التجارة الالكترونية، ولكن عدم تجانس مصادر المعلومات يجعل من الصعب قياس ومقارنة مستوى اعتماد التجارة الالكترونية بين الدول بالنسبة للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص. ولقد سعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وراء وضع مجموعة من المؤشرات لقياس التجارة الالكترونية، وتوصلت لتحديد ثلاث مؤشرات يمكن من خلالها مقارنة وتقييم مستوى اعتماد التجارة الالكترونية بين دول العالم، وتتوافق هذه المؤشرات مع المراحل الثلاثة الأساسية للتجارة الالكترونية، وتتمثل في:¹

- **الجاهزية الالكترونية:** مستوى تحضير البنية التحتية التكنولوجية، التجارية والاجتماعية اللازمة لممارسة التجارة الالكترونية؛
- **الكثافة الالكترونية:** حالة استخدام التجارة الالكترونية، وحجمها ودرجتها وطبيعة المعاملات والأنشطة التجارية؛

¹. OCDE, "Concrétiser les potentialités qu'offre aux PME le commerce électronique dans l'économie mondiale", conférence des ministres responsable des PME et ministres de l'industrie sur : Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale (stratégies et politiques) (Italie : 14-15 Juin 2000), P.9.

• **مستوى التأثير الالكتروني:** ويتعلق بمقاييس الفرق التي أحدثت التجارة الالكترونية فيما يتعلق

بكفاءة و خلق مصادر ثروة جديدة على كلا المستويين الجزئي والكلي.

وفيما يخص حالة الجاهزية والكثافة الالكترونية، هناك مؤشرات تسمح لكل دولة ب: مسح إحصائي

لحالة التحضير والبنية التحتية، وتحديد الجهات المستخدمة الأساسية وكذا القطاعات والمجالات الأساسية

للتطبيق. والجدول الموالي يوضح مجموعة من المعايير الفرعية لتحليل اعتماد واستخدام التجارة

الالكترونية والتي يمكن تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 11: أمثلة لمؤشرات قياس التجارة الالكترونية لتحليل وضع المؤسسات الصغيرة

ومتوسطة

المؤشر	المعايير
حالة الجاهزية للتجارة الالكترونية	<ul style="list-style-type: none"> • عدد ونسبة الوحدات الاقتصادية التي تملك: خط انترنت، موقع الكتروني؛ • معوقات وحدود التجارة الالكترونية؛ • الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
كثافة التجارة الالكترونية	<ul style="list-style-type: none"> • المعاملات عبر الانترنت: نوع المعاملات؛ • استخدام موقع إلكتروني؛ • نسبة المؤسسات التي تقدم خدمات تعرض من خلالها معلومات بشكل الكتروني؛ • نسبة المؤسسات التي تقدم خدمات تجارية وتروج لمنتجاتها إلكترونياً؛ • نسبة المعاملات الالكترونية من مجموع المعاملات.

Source : OCDE, “Concrétiser les potentialités qu’offre aux PME le commerce électronique dans l’économie mondiale”, conférence des ministres responsable des PME et ministres de l’industrie sur : Améliorer la compétitivité des PME dans l’économie mondiale (stratégies et politiques) (Italie : 14-15 Juin 2000), P. 10.

مشكلة قياس التجارة الالكترونية تعنى بها جميع المؤسسات في جميع الدول، ولكن المقارنة على المستوى الدولي لاستخدام التجارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجه مشكلة اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول.

ثانيا: تطور التجارة الالكترونية

يمكن القول أن التطور في التجارة الالكترونية يعود إلى اجتماع الإصلاحات المنتظمة مع التطور التكنولوجي. وبالرغم من أن الانترنت (التي لعبت دورا كبيرا في تطور التجارة الالكترونية) ظهرت عام 1960، إلا أن التجارة الالكترونية عرفت نموا كبيرا مع قدوم الشبكة العنكبوتية العالمية ومحركات البحث سنة 1990. ولقد ساهم تحرر قطاع الاتصالات وأيضا الابتكارات مثل DSL (التي ساهمت في زيادة حجم الاتصالات وقدرتها) بشكل ملحوظ في سير عملية التطور وتسريعها. وكنتيجة لذلك تلاشت قيود الدخول والمشاركة في التجارة الالكترونية بشكل سريع. ويمكن إيجاز التطور التاريخي للتجارة الالكترونية كما يلي:¹

1969 ظهور الانترنت/الأبرانات؛

1990 ابتكار CERN لـ HTML WWW ؛

1991 NSF تلغي كل القيود على التجارة من خلال الانترنت؛

1993 ابتكار محرك البحث Mosaic بجامعة Illinois وإتاحته للعامة؛

1994 Netscape تتيح الملاحة عبر محركات البحث للعامة؛

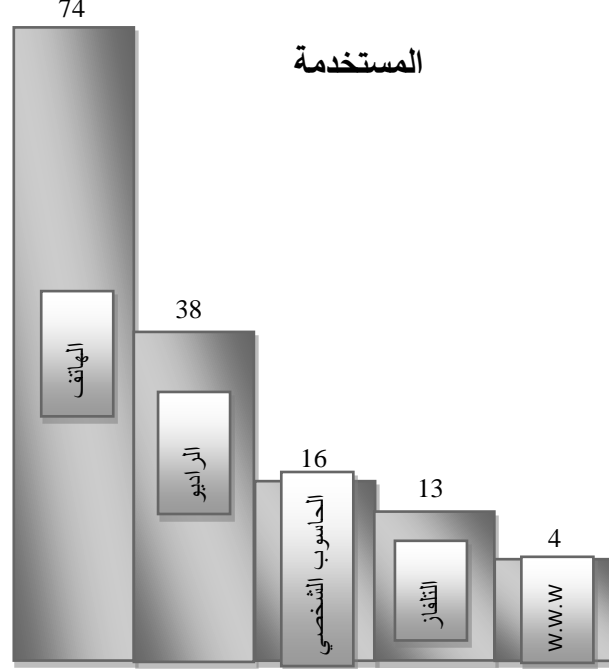
1995 انطلاق Dell, Amazon... في استخدام الانترنت لإتمام المبادلات التجارية.

لعبت الانترنت دورا مهما وخصوصا في نمو حجم التجارة الالكترونية وتطورها؛ فلقد كانت القوة الكامنة وراء اتجاه الناس بشكل عام لتسيير معاملاتهم التجارية بشكل إلكتروني، وزيادة ثروات المستثمرين

¹ . Ritendra Goel, E-Commerce (New Delhi: New Age International Publisher, 2008), P.2.

عبر الشبكة دون الحاجة لامتلاك مؤسسات كبيرة. والشكل الموالي يوضح تطور مستخدمي المعاملات التجارية الالكترونية عبر الانترنت مقارنة بباقي الوسائط الالكترونية الأخرى:

الشكل رقم 18: عدد السنوات اللازمة لبلوغ 50 مليون مستخدم حسب وسيلة الاتصال

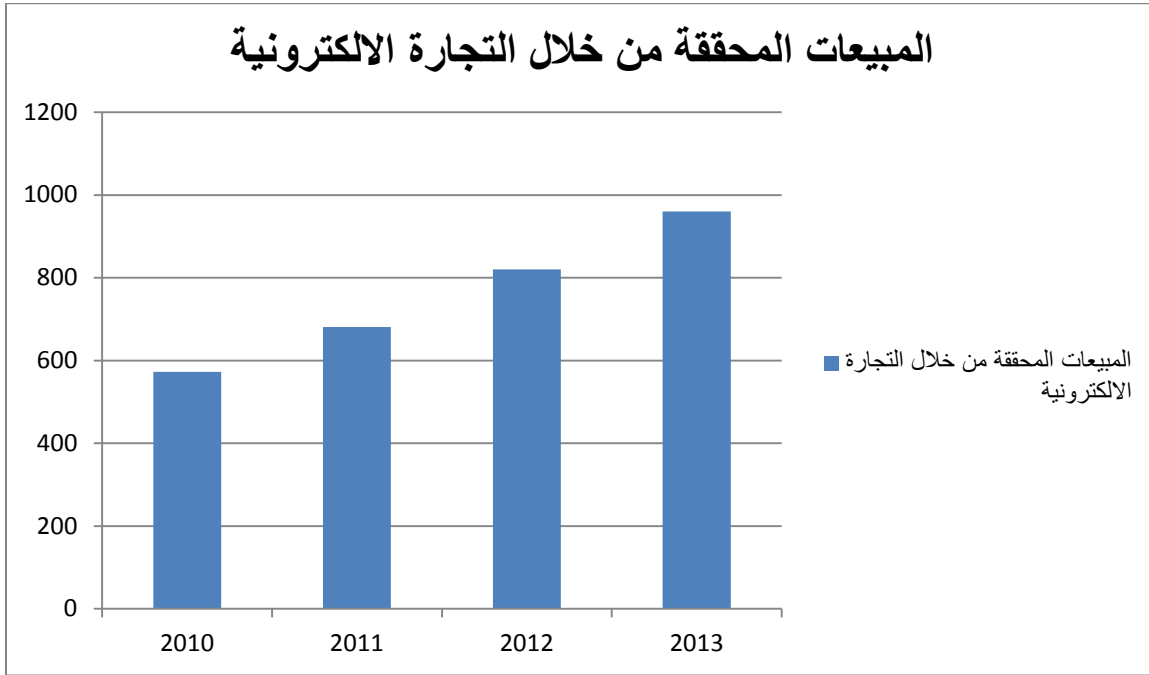


المصدر: كمال رزيق؛ فارس مسدور، "التجارة الإلكترونية وضرورة اعتمادها في الجزائر في الألفية الثالثة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة (الجزائر: جامعة البليدة، 2002)، ص.6.

يتضح من الشكل السابق أن استخدام الانترنت في المعاملات التجارية يختصر الزمن لبلوغ ملايين المستخدمين مقارنة بباقي الوسائط الالكترونية الأخرى. وقد عرف استخدام التجارة الالكترونية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، والشكل التالي يوضح تطور المبيعات من خلال التجارة الالكترونية ما بين سنة 2010 و2013.

الشكل رقم 19: تطور المبيعات من خلال التجارة الالكترونية في العالم ما بين 2010 و

2013



Source: Neil Palmer, « Global E-commerce sales rise 13% In first quarter of 2013 », im3.co.uk, last visit 01/03/2014.

يتضح من الشكل السابق تطور ملحوظ في حجم المبيعات المحققة من التجارة الالكترونية على

مدار السنوات الأربعة السابقة، ويعود الفضل في هذا التطور في ممارسة التجارة الالكترونية إلى التطور

في استخدام الانترنت على مستوى جميع دول العالم. والجدول الموالي يوضح إحصائيات استخدام

الانترنت على مستوى قارات العالم¹:

¹. للإطلاع على إحصائيات استخدام الانترنت بالنسبة للكثافة السكانية على مستوى دول قارة إفريقيا يمكن الرجوع إلى الملحق رقم 1.

الجدول رقم 12: إحصائيات الاستخدام العالمي للانترنت بالنسبة للكثافة السكانية

المناطق	تقديرات الكثافة السكانية 2012	مستخدمي الانترنت 30 ديسمبر 2000	آخر تحديث لإحصائيات مستخدمي الانترنت 2012 جوان	معدل مستخدمي الانترنت بالنسبة للكثافة السكانية	التطور 2000-2012	النسبة من المجموع
<u>إفريقيا</u>	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.6 %	3,606.7 %	7.0 %
<u>آسيا</u>	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.5 %	841.9 %	44.8 %
<u>أوروبا</u>	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.2 %	393.4 %	21.5 %
<u>الأوسط الشرق</u>	223,608,203	3,284,800	90,000,455	40.2 %	2,639.9 %	3.7 %
<u>إفريقياشمال</u>	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.6 %	153.3 %	11.4 %
<u>اللاتينية/الكاريبي أمريكا</u>	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.9 %	1,310.8 %	10.6 %
<u>أستراليا</u>	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.6 %	218.7 %	1.0 %
<u>العالم</u>	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.3 %	566.4 %	100.0

Source: WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS, June 30 2012, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, last visit 21/01/2013.

يتضح من الجدول السابق أن شمال إفريقيا حقق أعلى معدل لاستخدام الانترنت مقارنة بالكثافة

السكانية، في حين حققت قارة آسيا أعلى نسبة من المجموع العالمي في استخدام تكنولوجيا الانترنت.

المطلب الثاني: عوامل نجاح وتطور التجارة الالكترونية

إن نجاح وتطور التجارة الالكترونية مرهون بنجاح المؤسسات الاقتصادية في ممارستها، ولا يمكن

تحقق ذلك إلا من خلال توفر بنى تحتية ملائمة تسمح بممارسة التجارة الالكترونية.

أولاً: عوامل نجاح المؤسسات في ممارسة التجارة الالكترونية

من أجل تحول ناجح نحو ممارسة التجارة الالكترونية، يجب على المؤسسات تطبيق النقاط الخمسة

التالية:¹

1. إعادة تحديد الميزة التنافسية: غيرت التجارة الالكترونية قواعد المنافسة في الاقتصاد وفرضت

سرعة الأداء. وأصبح استقطاب الزبائن وتسيير التكاليف الثابتة عوامل حرجة. فقد غيرت الانترنت مجرى

بيع وشراء المنتجات. وأصبح ضروريا على المؤسسات إعادة تحديد المزايا التنافسية التي تنوي تحقيقها

من حيث: التكلفة، التميز والتسويق. فكمثال تستمر التجارة الالكترونية في تخفيض تكاليف التبادل بالنسبة

¹. Lee. Op. Cit, P.P. 357-358.

للبنائين وتزيد من إمكانية اختراقهم للأسواق. لكن من جهة أخرى أصبح من الصعب على المؤسسات التميز بمنتجاتها على باقي المنافسين. وفي نفس الوقت أصبح باستطاعة الزبون وبسهولة مقارنة أسعار وعروض مختلف المؤسسات. كما أن التجارة الالكترونية غيرت قواعد التوزيع.

2. إعادة التفكير في الإستراتيجية: من السهل على المؤسسات تجسيد حضورها على الانترنت،

ولكم من الصعب جدا وضع نموذج أعمال قاعدي لها على الويب. فعلى المؤسسة أن تفكر أولا في إنشاء موقع إلكتروني لها على الانترنت كبنية تحتية تمارس من خلالها إستراتيجيتها للتجارة الالكترونية، وتسمح تقنيات التجارة الالكترونية للزبائن بالتفاعل بشكل مباشر وسهل وبأقل تكلفة مع المؤسسة من خلال موقعها، وهذا ما يتيح للمؤسسة إدراك تفضيلات زبائنها وأنماط ووتيرة شرائهم. لذلك على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا بوضع إستراتيجية تسهل إتمام المعاملات التجارية مع الزبون.

3. اعتماد نموذج أعمال يتماشى مع ممارسة التجارة التقليدية والالكترونية: يعتبر Rayport &

Svioka أن المشاركة في التجارة الالكترونية تعني المنافسة في كلا السوقين الواقعي والافتراضي، لذلك على المؤسسات أن تهتم بخلق القيمة في ممارستها للتجارة الالكترونية والتقليدية.

4. دمج مهام المؤسسة وموقعها: لا يجب حصر دور الموقع الالكتروني للمؤسسة في ممارسة

التسويق، وكخلفية توفر للزبون معلومات حول المؤسسة. فيجب على المؤسسة استغلال موقعها الالكتروني لجمع المعلومات حول زبائنها باستغلالها الوظيفة التفاعلية للموقع من خلال التعامل التجاري والشخصي مع الزبون. فالمواقع الأكثر فعالية هي المواقع التي تعزز تموقع المؤسسة وتخلق شعور بالانتماء لدى الزبون نحو المؤسسة وهي أعلى درجات الولاء.

5. تطوير خدمات جديدة للزبون: أثرت التغيرات الإستراتيجية والأساسية التي جلبتها الانترنت على

علاقة المؤسسات مع زبائنها، وكذا على القيمة التي تقدمها لهم. فيجب على المؤسسات محاولة كسب ولاء الزبون وولائه من خلال كسب ميزة تنافسية اعتمادا على مميزات التشابك في التجارة الالكترونية

والفوضى التي خلقتها في عالم الأعمال من خلال قلبها لموازن القوى. ولتحقيق ذلك يجب أن تفكر المؤسسات في إنتاج منتجات تتوافق مع حاجة، ذوق ومستوى معرفة الزبون. لأن الزبون عنصر مهم في نجاح التجارة الالكترونية، لذلك يجب أخذه بعين الاعتبار في تطوير المنتجات اعتمادا على المعلومات المتوصل إليها، باستخدام تقنيات التواصل التي تسهل الحوار مع الزبون، بالإضافة إلى ضرورة بناء قاعدة بيانات خاصة بزبائن المؤسسة.

إن اخذ المؤسسات لهذه النقاط بعين الاعتبار يدعم نجاحها في ممارسة التجارة الالكترونية، إلا أن جهود المؤسسة لا تكفي إذا لم تكن هناك بنية تحتية اجتماعية واقتصادية تسمح بممارسة التجارة الالكترونية.

ثانيا: عوامل نمو وتطور التجارة الالكترونية على مستوى الدولة

هناك العديد من العوامل التي تدعم نمو وتطور التجارة الالكترونية، حيث يمكن ملاحظة أن الدول التي تطورت فيها التجارة الالكترونية بشكل سريع كان راجعا للعوامل التالية:

- المحيط التكنولوجي: تجمع التجارة الالكترونية بين استخدام الوسائل الالكترونية والوسائط

الالكترونية، فإذا كان الاتصال بالانترنت عاملا أساسيا، فإن الوسيلة الالكترونية المستخدمة للاتصال بها ليس أقل أهمية. كما سمح تطوير خدمة الاتصال الحر بالانترنت (wifi)، وكذا تزويد شبكات الاتصال بخدمة الانترنت بتوسيع نطاق إمكانية الالتحاق بالانترنت في الأماكن العامة من خلال الهواتف النقالة الذكية، وهو ما يسمح بمضاعفة عدد الزبائن المحتملين في التجارة الالكترونية .

- البنية التحتية العامة و التجهيزات الالكترونية: زيادة المبيعات عبر الانترنت ترتبط ارتباطا

قويا بمعدل الاشتراك في خدمة الانترنت؛ ولذلك فالبنية التحتية التي تتيح الالتحاق بالانترنت تعد عاملا مهما جدا في تطوير التجارة الالكترونية. ويرتبط الالتحاق بخدمة الانترنت أيضا

بشكل كبير مع البنى التحتية للاتصالات في الدولة. كما أن توفر الحواسيب الآلية لدى الزبائن يعتبر عاملا أساسيا لتطور التجارة الالكترونية، فحتى وإن كان هناك بدائل للاتصال بالانترنت (من خلال الحواسيب المتوفرة في مقر العمل، نادي الانترنت أو الاتصال الحر في الأماكن العامة)، يبقى معظم الزبائن يفضلون استخدام تجهيزاتهم الخاصة لإجراء طلبياتهم على الانترنت، وهذه التجهيزات تمثل تكلفة حقيقية لممارسة التجارة الالكترونية، إضافة إلى تكلفة الاشتراك في الانترنت، وقد تكون بمثابة معوقات للتجارة الالكترونية كلما ارتفعت.

- **المحيط المصرفي:** تطور حجم المبيعات عبر الانترنت يتطلب توفير وسائل دفع إلكترونية تتيح إتمام المبادلة على نفس الخط، وأول شرط لذلك هو توفر بطاقات بنكية لدى الزبائن، وتتغير نسبة استخدام البطاقات البنكية في العمليات التجارية من دولة إلى أخرى، أما الشرط الثاني فهو توفير الجهات المصرفية المسؤولة حلول تقنية وتجارية لتسيير الدفع بالبطاقات البنكية على الانترنت وهو ما يعرف بعقد البيع عن بعد (Contrat Vad : Vente a distance) هذا العقد يسمح للتجار بتحصيل مدفوعات عملياتهم التجارية من خلال البطاقات البنكية على حسابهم البنكي. وعدم اجتماع هذان الشرطان في الكثير من الدول يعيق تطور الدفع الالكتروني ويؤثر سلبا على تطور التجارة الالكترونية. كما أن وجود نظام دفع إلكتروني يستلزم وجود نظم أمن تضمن تأمين المعاملات التجارية المالية عبر الانترنت.

- **المحيط القانوني:** تعتبر التجارة الالكترونية نوعا من أنواع التبادل التجاري عن بعد، وتسعى التشريعات القانونية أساسا للحفاظ على:

- حماية المستهلك باعتباره احد أطراف العقد في العملية التجارية الالكترونية؛
- حماية المستهلك خلال استخدامه لوسائل الدفع الالكتروني؛
- حماية المعلومات الشخصية للمستهلك.

وتوفر التشريعات القانونية التي تضمن النقاط السابقة، يشجع المستهلكين على إجراء معاملاتهم

التجارية عبر الانترنت، وهو ما يؤدي إلى نمو وتطور التجارة الالكترونية.

ورغم الجهود الكثيفة على مستوى الدولة والمؤسسة لتطور ونجاح التجارة الالكترونية، إلا أن هناك

العديد من المعوقات أمام تطور هذا النوع من التجارة الالكترونية.

المطلب الثالث: معوقات تطور التجارة الالكترونية

وفقا لدراسة قام بها Hawkins & Prencipe تم تحديد العديد من المعوقات على مختلف المستويات

تعيق اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية تمثلت أساسا في:¹

1. المقاومة التنظيمية: وهي معوقات ناجمة عن الثقافات التنظيمية السائدة في المؤسسات،

حيث أن الثقافة تقاوم التغيير، ولا يمكن الاقتناع بضرورة اللجوء إلى ممارسة التجارة

الالكترونية إلا إذا كانت هناك منافع واضحة وحقيقية في مجال نشاط المؤسسة يمكن

تحقيقها من خلال التجارة الالكترونية.

2. فجوة المعرفة: غياب الإدراك بالفرص التي تتيحها التجارة الالكترونية وكيفية الاستفادة

منها.

3. فجوة الموارد البشرية: تفرض الطبيعة الديناميكية للتجارة الالكترونية صعوبة تحديد

الكفاءات والخبرات الإدارية والفنية اللازمة وبالأخص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة التي تفتقر إلى التمويل اللازم لجذب الأفراد ذوي المهارات في مجال تكنولوجيا

المعلومات.

4. التكاليف: من أهم مميزات التجارة الالكترونية هو انخفاض تكاليفها التشغيلية عن التكاليف

التشغيلية في التجارة التقليدية، إلا أن بعض التكاليف الأخرى كتكوين الأفراد وتجسيد البنى

¹ فؤاد الشيخ سالم؛ محمد سليمان عواد، "المعوقات المدركة لتبني تطبيقات التجارة الالكترونية في الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1 (الأردن: 2005)، ص.4.

التحتية التكنولوجية اللازمة لممارسة التجارة الالكترونية يمثل عائقا أمام تبني التجارة الالكترونية.

5. **عدم التناسق التكنولوجي:** وهو عائق مرتبط بالقدرات التكنولوجية للعملاء، مما يحد من

فرص التوسع في النشاط التجاري الالكتروني؛

6. **العوامل القانونية والسياسية:** عدم وضوح البيئة القانونية والسياسية المتعلقة بالتجارة

الالكترونية؛

7. **المعايير والمشاكل الفنية:** غياب معايير عامة وموحدة لتنسيق وتحديد شكل البيانات التي

يتم تبادلها.

أما على مستوى الدول النامية فقد أشارت دراسة قام بها Toker & al إلى العديد من معوقات

استخدام تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية:¹

1. **مقاومة التغيير:** نتيجة نقص المعرفة بما توفره تكنولوجيا المعلومات والانترنت من منافع؛

2. **المصادر المالية والبشرية:** حيث أن شدة المنافسة تجعل المؤسسات مترددة في استخدام

التكنولوجيا لتغيير عملياتها وتكوين أفرادها؛

3. **التكوين والتكيف:** استخدام تكنولوجيا المعلومات يستوجب تكيف العمليات وتكوين الموارد

البشرية اللازمة؛

4. **العادة والتغيير:** ضرورة التغيير في أداء العمليات قد يؤثر على الإنتاج في المراحل

الأولى، كما أن الأفراد اعتادوا على أداء أعمالهم بمنهج معين ومن الصعب عليهم التغيير.

¹. المرجع نفسه.

على الرغم من المعوقات العديدة المدركة في مجال ممارسة الأنشطة التجارية الالكترونية، إلا أن المنافع التي تحققها التجارة الالكترونية في المقابل لجميع أطراف التعامل أدى إلى تطورها وتخطي هذه القيود على مستوى العديد من دول العالم خاصة المتقدمة منها.

المبحث الرابع: واقع استخدام تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية في الجزائر

قبل التطرق إلى اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يجدر في البداية التطرق إلى واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر وتنامي استخدام الانترنت فيها، الأمر الذي فرض على المؤسسات الجزائرية تبني التجارة الإلكترونية وإنشاء مواقع الكترونية لها على الانترنت لممارسة نشاطها التجاري أو الترويج له.

فرغم أن كل دول العالم تستعمل حاليا تقنية البيع عبر الانترنت أو التجارة الالكترونية ، إلا أن الجزائر تبقى بعيدة جدا عن هذا المستوى. فبعد أكثر من عشرة سنوات من الحديث عن تطوير نظام الدفع الالكتروني إلا أن المشروع بقي حبرا على ورق، حيث يعتبر نظام الدفع الالكتروني من أكبر المشاكل التي تواجه تطور التجارة الالكترونية في الجزائر، ولعل أهم أسبابه هو تحكم البنوك العمومية في القطاع المصرفي، والتي لا تزال تعتمد على الصك والدفع النقدي، وتحدد شروط وإجراءات كثيرة لحيازة البطاقة الاعتمادية التي لا يزال قبولها في الأسواق الجزائرية ينحصر على بعض المحلات التجارية فقط. ورغم ما يوفره نظام الدفع الالكتروني من مزايا بالنسبة الزبون والمؤسسة والسلطات أيضا من حيث سهولة متابعة حركة الأموال (المصدر والوجهة) ومراقبة الحركة التجارية (تحديد الضرائب)¹، إلا أن تطوير نظام الدفع الالكتروني لم يلقى الاهتمام اللازم في مشروع الجزائر الالكترونية الذي سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

¹. سفيان بوعياد، "التجارة الالكترونية في الجزائر حلم صعب المنال"، جريدة الخبير (الجزائر: 28 جوان 2013)، <http://www.elkhabar.com/ar/autres/consomateur/342039.html> ، آخر زيارة 2014/12/23.

المطلب الأول: مشروع الجزائر الالكترونية

يندرج مشروع الجزائر الالكترونية ضمن الرؤية الرامية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة في الجزائر في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم نتيجة لثورة المعلومات والاتصال. وتهدف إستراتيجية هذا المشروع ومن خلال خطة عمل متماسكة إلى تعزيز أداء الاقتصاد الجزائري والمؤسسات والإدارات؛ من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

تتمحور خطة العمل حول ثلاثة عشر محورا رئيسيا، وفقا لما يلي:¹

المحور أ-: تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية

تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص شبكة الانترنت بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التوقع المادي، بحيث تزيل الحدود المكانية والزمنية وتسمح بتوفير المعلومات في كل وقت ومكان مما يساهم في تحسين نوعية عملية صنع القرار. وفي هذا السياق تم تحديد مجموعة من الأهداف لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية؛
- وضع نظم إعلام مندمجة؛
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة؛
- تنمية الكفاءات البشرية؛
- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين، الشركات، العمال والإدارات الأخرى.

المحور ب-: تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركات

أضحى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي تتيحها الأسواق الافتراضية الفائقة النشاط،

¹. اللجنة الالكترونية، "الجزائر الالكترونية"، ديسمبر 2008، ص ص 9-14. <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf> ، آخر زيارة 2014/12/26.

كما أن ذلك يوفر لها مصادر دخل جديدة ويمكنها من تحسين العلاقات مع الشركاء، ويساعد بشكل عام في تحقيق فاعلية أكبر. وفي سياق ذلك تم تحديد الهدف الأساسي المتمثل في إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الاقتصادي ودعم امتلاك الشركات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولتحقيق ذلك تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- دعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير التطبيقات لتحسين أداء الشركات؛
- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات ولفائدة العملاء.

المحور -ج-: تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من

تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من الضروري تعميم عملية النفاذ إلى الانترنت، بحيث يجب تمكين كافة المواطنين في الجزائر من الاستفادة من الخدمات الالكترونية العمومية ومن قاعدة المعارف المتمثلة في الانترنت.

المحور -د-: دفع تطوير الاقتصاد الرقمي

يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية: البرمجة، الخدمات والتجهيز. ويتمثل الهدف الأساسي لهذا المحور في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل مكثف، وهو ما يمكن من تفعيل خيارات ومهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتصديرها نحو أسواق أخرى.

المحور -ه-: تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة

يجب أن تكون شبكة الاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر كامل أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، إذ أن هذه الشبكة تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية إلى اقتراح خدمات إلكترونية للمواطنين والشركات

والإدارات، وفي هذا الصدد يمثل الهدف الأساسي لهذا المحور في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، وتحسين نوعية خدمات الشبكات والتسيير الفعال لاسم النطاق .dz.

المحور و- تطوير الكفاءات البشرية

بهدف تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات، لا يكفي فقط تعزيز البنى التحتية وتعميم النفاذ إلى الانترنت، وإنما يجب القيام بإجراءات ملموسة في مجال تكوين وتطوير الكفاءات البشرية، ولتحقيق ذلك يجب:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع فئات المجتمع.

المحور ز-: تدعيم البحث، التطوير والابتكار

يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث، التطوير والابتكار. حيث يضمن الابتكار تطوير منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهو الهدف الأساسي لهذا المحور، والذي يمكن بلوغه من خلال تنظيم، برمجة وتثمين نتائج البحث، وحشد الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

المحور ح-: ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني

لا تغطي الترسانة القانونية الجزائرية كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات، ولذلك يجب ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات. وفي هذا الإطار يتمثل الهدف الأساسي لهذا المحور في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة الحكومة الالكترونية من خلال تحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

المحور ط-: الإعلام والاتصال

يلعب الإعلام والاتصال دورا هاما في الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة تصبح أكثر أهمية بفضل الاتصال. وفي هذا الصدد يجب التحسيس بدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد.

المحور ي-: تامين التعاون الدولي

يتمثل الهدف الأساسي من التعاون الدولي في تملك التكنولوجيا والمهارة، وكذا تلميع صورة البلد في هذا المجال وذلك من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، وإقامة شراكة إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيا والمهارة.

المحور - ك-: آليات التقييم والمتابعة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم، تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي الجزائر الالكترونية من جهة أخرى، وذلك من خلال إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية وإعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

المحور - ل-: إجراءات تنظيمية

يتمثل الهدف الأساسي لهذا المحور في وضع تنظيم مؤسساتي متناسق يتمحور حول ثلاث مستويات: التوجيه والتنسيق بين القطاعات والتنفيذ. وسيضمن هذا التنظيم التنفيذ الفعلي للمخطط الاستراتيجي الجزائر الالكترونية بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين، ولبلوغ الهدف النهائي يجب تحقيق الأهداف الوسيطة التالية:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات؛

- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

المحور م-: الموارد المالية

يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية موارد مالية معتبرة؛ لذلك يجب استغلال جميع مصادر التمويل على أحسن وجه، كما يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أو المادية مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن، ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي إطار المنهجية المتبعة لإعداد إستراتيجية الجزائر الالكترونية، تم تحديد مجموعة من العمليات لبلوغ الأهداف الخاصة في كل محور بغية التوصل في الأخير إلى تحقيق الهدف النهائي والرئيسي للمحور. ولذلك سيتم تسليط الضوء في هذا البحث على العمليات المحددة لتحقيق الهدف الخاص بدعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحدد في إطار المحور ب- المتمثل في دعم القطاع الاقتصادي بإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبين من خلال تقييم وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالأخص الصغيرة والتي تمثل الغالبية العظمى، أنها لا تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في سلسلة الإنتاج، ولذلك كان من الضروري تجسيد هذا الهدف وإعطائه أهمية خاصة في مشروع الجزائر الالكترونية لما تلعبه هذه المؤسسات من دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولتجسيد هذا الهدف تم تحديد العمليتين التاليتين:¹

- إجراء تحليل شامل ودائم ودوري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تدارك النقص

الحالي في المعلومات المتصلة بمدى تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

¹. المرجع نفسه، ص.21.

- منح حوافز مالية لاعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار تأهيل مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ونتيجة للدور التنموي الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد كانت الأهداف الأساسية المسطرة في برنامج الجزائر الالكترونية تتمحور حول دعم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتطوير التطبيقات التي تساعد على رفع أداء المؤسسات وتطوير قدرتها على عرض خدماتها عبر الانترنت.¹

ولقد تم تحديد جدول زمني لتنفيذ مخطط إستراتيجية الجزائر الالكترونية يمتد على مدى خمسة سنوات 2009-2013، إلا أن اتساع السوق الجزائري حال دون الانتهاء من المشروع في المدة المحددة. وفي إطار استكمال برنامج الجزائر الإلكترونية «e-Algérie» ، سجلت السوق احتياجات كبيرة من حيث:²

1. معدات الكمبيوتر والموزعات وأجهزة الكمبيوتر؛

2. الإلكترونيك الدقيقة ومكوناتها؛

3. الاتصالات السلكية و اللاسلكية والشبكات المعلوماتية؛

4. التعدد الإعلامي؛

5. المصالح المعلوماتية والبرمجيات؛

6. التجارة الإلكترونية والإعلام الإلكتروني.

¹ . « enquête sur l'utilisation des TIC par les entreprise », <http://www.algerie360.com/algerie/enquete-sur-l%E2%80%99utilisation-des-tic-par-les-entreprises/>, dernière visite le : 23/12/2014.

² . الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، "قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic> ، آخر زيارة 2014/12/22.

وقد خصص مبلغ 100 مليار دينار جزائري لإتمام تنفيذ برنامج الجزائر الإلكترونية. وتمتلك السوق الجزائرية أرضية قوية من المتعاملين في مجال الهاتف النقال من نوع GSM ، مما شجع الحكومة على تسجيل عملية لإطلاق الجيل الثالث 3G للدخول إلى مرحلة جديدة في تطوير قطاع الاتصالات والنفوذ إلى الانترنت والزيادة من نسبة استخدامها.¹

وتواجه مسألة الولوج إلى الشبكة المعلوماتية من المنظور الجزائري العديد من التحديات بدءاً بالتدفق البطيء للإنترنت الذي تقدمه الدولة للمواطنين. فعلى الرغم من تقديم خدمة الجيل الثالث (3G) ، إلا أن التدفق مازال بطيئاً بالمقارنة بالدول الأخرى، فالجزائر تعتبر من بين الدول الأكثر تخلفاً في مجال الإنترنت وقدرة التحميل على الشبكة العنكبوتية. فقد صنفت الجزائر من قبل مؤسسة "نت انديكس" الأمريكية المتخصصة في وضع الدراسات العالمية في مجال الإنترنت في المرتبة 179 عالمياً فيما يتعلق بتدفق الإنترنت. وفي المرتبة 131 عالمياً من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب ما صرح به المدير التقني للاستضافة على الانترنت في ليون بفرنسا، ويجب الإشارة إلى أن تسعيرة النفوذ إلى الإنترنت في الجزائر تعد من أعلى دول العالم..²

وينتج أيضا عن التدفق البطيء للإنترنت غياب التجارة الكترونية وبالأحرى عدم تطورها. فعلى الرغم من وجود الكثير من المقومات التي تدعم مثل هذه الأنشطة الاقتصادية، إلا أن عدم وجود إطار قانوني يضبط التجارة الالكترونية والدفع الالكتروني لم يترك المجال لتطورها وازدهارها.

¹. المرجع نفسه.

². ريم حياة شايف، "الانترنت محرك للتطور والتنمية: دراسة حالة الجزائر"، مقال مقدم لحضور منتدى الأمم المتحدة لحوكمة الانترنت 2014، <http://igmena.org/Internet-as-an-engine-of-growth-by-Rim-Hayat> ، آخر زيارة 2014/12/22،

Chahredine Berriah , « Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) : L'Algérie classée à la 131ème place », revue de presse (Algérie : 26-30 Mai 2014), P. 44.

المطلب الثاني: تطور استخدام الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في الجزائر

أشارت أغلب الدراسات أن تطور التجارة الالكترونية ارتبط بتطور استخدام الانترنت، ولهذا سنتطرق أولاً لظهور الانترنت وتطور استخدامها في الجزائر، لننتقل إلى تطور ممارسة التجارة الالكترونية فيها.

أولاً: ظهور وتطور استخدام الانترنت في الجزائر

بعد ثورة الاتصالات التي قادتها الانترنت، أصبح من الضروري على الجزائر الالتحاق بركب التطور التقني في تكنولوجيا الاتصالات والاستفادة من خدمات الانترنت. حيث ارتبطت الجزائر بشبكة الانترنت في شهر مارس من سنة 1994 من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST، ومنذ هذا التاريخ شهدت الجزائر تقدماً ملحوظاً في مجال الاهتمام والتعامل مع الانترنت، فقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت عام 1996 بحوالي 130 هيئة في حين قدر عدد الهيئات عام 1999 بـ 800 هيئة. وبعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257 بتاريخ 25 أوت 1998، والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 الصادر بتاريخ 14 أكتوبر 2000، الذي يحدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمات الانترنت، ظهر مزودون جدد خواص وعموميون إلى جانب مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة في الجزائر.¹

¹. إبراهيم بختي، "واقع وأفاق الانترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 01 (الجزائر، ورقلة: جامعة ورقلة، 2002)، ص. 7-8.

ويوضح الجدول التالي ارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت مقارنة بالكثافة السكانية في الجزائر في

الفترة الممتدة ما بين 2000-2013.

الجدول رقم 13: تطور نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر ما بين 2000 و 2013

السنة	مستخدمي الانترنت	الكثافة السكانية	النسبة %
2000	50,000	31,795,500	0.2 %
2005	1,920,000	33,033,546	5.8 %
2007	2,460,000	33,506,567	7.3 %
2008	3,500,000	33,769,669	10.4 %
2009	4,100,000	34,178,188	12.0 %
2010	4,700,000	34,586,184	13.6 %
2012	5,230,000	37,367,226	14.0 %
2013	6,404,264	38,813,722	16.5 %

Source: Internet World Stats, "Algeria: Internet Usages and Marketing Report",

<http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>, last visit: 14/04/2014.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة مستخدمي الانترنت ترتفع بشكل متزايد، وقد عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، إذ ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة و التطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات و التوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب و تونس و مصر و جنوب إفريقيا. وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير و تنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير و توسيع شبكات الاتصالات الوطنية و الدولية. و بالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع و هذا ما سمح بوصول المنازل و الشركات و مقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013، عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين

من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps و هذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2، SMW4 و مزودين دوليين للانترنت (Telecom France و Telecom Italie وغيرها)¹ وفيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013، إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+.² 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، في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL2+.³

ويشكل الإنترنت عبر الهاتف النقال أساس التحول الحاصل في المجتمع الجزائري، حيث يعتقد نصف المستعملين أنه من الضروري الاستفادة من الإنترنت من أي مكان، استنادا إلى دراسة حول استعمال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في الجزائر قدمت بستوكهولم في شهر نوفمبر 2014 أنجزها مرصد "كونسيومر لاب" التابع لشركة إيريكسون بالسويد. والتي مست ستة مدن جزائرية كبيرة تمثلت في الجزائر العاصمة، سطيف، وهران، البليدة، قسنطينة و وروقلة. و أظهرت الدراسة أن 50 % من عينة المستعملين الجزائريين يعتقدون أنه من الضروري الربط على الإنترنت من أي مكان و أن عدد مستعملي الإنترنت عبر الهاتف مرشح لأن يتضاعف في غضون سنة. و يقوم ثلث المستعملين بالربط بالإنترنت عبر هواتفهم النقالة الذكية إلى درجة أن عددهم في تزايد مستمر في الجزائر، لا سيما وأن نوايا اقتناء هذا

¹ اتصالات الجزائر، "اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم: التاريخ والانجازات"،
http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations ، آخر زيارة: 2014/12/26.

² . المرجع نفسه.

³ . المرجع نفسه.

النوع من الأجهزة قد يصل إلى 63 % خلال الأشهر الـ 12 القادمة. وأشارت الدراسة إلى أن الثنائية "التدفق السريع على الهاتف-الهاتف الذكي" تمكن المستخدمين من الاستفادة من تطبيقات من شأنها تسهيل حياتهم اليومية وعملهم. ويرى الجزائريون في هذه التكنولوجيا فرصا كبيرة من حيث الحكومة الالكترونية والصحة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني، بحيث أعرب المستجوبون عن أملهم في أن تمكنهم من كسب الوقت والمال فضلا عن تحسين التواصل بين الحكومة والمواطنين. كما أشارت الدراسة إلى أن الجزائريين يعتبرون أن تقليص الإجراءات الإدارية وتحسين أمن المواطن من خلال ربط بالانترنت سيمكن من تسريع ظهور المجتمع عبر الشبكات¹.

ولقد أضحت هذه الظاهرة التكنولوجية المتمثلة في استخدام الانترنت ضرورة حتمية، حيث أصبحت ملازمة لجميع الأنشطة التجارية بفضل ما تتيحه للمؤسسات وما تحققه لها من أرباح ومزايا تنافسية. الشيء الذي يفرض على المؤسسات الجزائرية وبالأخص الصغيرة والمتوسطة منها تبني هذه التقنية للانفتاح على الأسواق العالمية والوصول إلى عدد أكبر من الزبائن المحتملين.

ثانيا: التجارة الالكترونية في الجزائر

لا تزال الجزائر متأخرة من حيث الخدمات المصرفية الالكترونية، فالجزائر اليوم لديها أكثر من ثمانية ملايين حساب بنكي، وستة ملايين بطاقة نقدية، و مليون ونصف بطاقة دفع. وهناك 3500 محطة دفع إلكتروني، و 1300 موزع آلي. وبغض النظر عن الدفع النقدي، لا يزال الشيك طريقة الدفع الأكثر استخداما، في حين يبقى التحويل وسند الدفع بين البنوك (TIP) غير مألوف لدى المتعاملين².

¹. "دراسة سويدية تكشف كل شيء عن الانترنت في الجزائر"، جريدة البلاد الالكترونية، 2014/11/07،

<http://www.elbilad.net/article/detail?id=23591>، آخر زيارة: 2014/12/26.

². Rachid Jankari, « Les technologie de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie », études et analyses (IPEMED : Octobre 2014), P. 18.

ولا يزال سوق التجارة الالكترونية في الجزائر في مرحلته الجنينية، حيث أن توفير بعض الأجهزة مؤخرا سمح بإتمام بعض معاملات الدفع الكترونيا (تسديد الفواتير، شحن رصيد المحول، الخ) على مستوى الجزائر دون أن يتعدى ذلك الإطار الوطني. ومن أجل تطوير هذا القطاع يجب رفع مستوى الإطار التشريعي والتنظيمي للاعتراف بالقيمة القانونية للمعاملات الالكترونية، ولضمان حماية البيانات الشخصية للمتعاملين أيضا. وقد تم أخذ هذا بعين الاعتبار في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، فالهدف الرئيسي هو إنجاز بيئة من الثقة مناسبة للحكومة والتجارة الالكترونية. وفي هذا الصدد، يمكن أن تمثل سنة 2014 نقطة تحول في مستقبل التجارة الالكترونية في الجزائر، إذا تمكنت الدولة من الاستفادة جيدا من خدمة الجيل الثالث في الانترنت على الهواتف النقالة، وإذا تم تطوير والانفتاح الدولي للقطاع المصرفي العام والخاص.¹ وخاصة بعد مصادقة المجلس الشعبي الوطني على قانون التصديق والتوقيع الالكتروني يوم 18 ديسمبر 2014، الذي سيسمح بإرساء جو من الثقة لتعميم تطوير المبادلات الالكترونية بين المتعاملين في جميع المجالات.²

ومن بين أهم التطبيقات التي تم إدخالها مؤخرا، التطبيق الذي قدمته شركة SATIMA³ (شركة المعالجة الآلية للمبادلات بين البنوك)، للتكفل ببرنامج تطوير وتحديث البنوك وترقية أساليب الدفع عبر البطاقة الذي انشأ في نهاية 2013. وهو تطبيق تقني يسمح بتأدية عمليات دفع معينة عبر الانترنت باستخدام البطاقات المحلية. وتوصلت شركة SATIMA إلى اتفاق مع مؤسسات مصرفية للسماح لحاملي بطاقات ما بين البنوك (CIB) لبنوك معينة (سوسيتيه جنرال وبنك الخليج الجزائر) بالتسوق على المواقع الجزائرية المعتمدة للتجارة الالكترونية.⁴

¹ . Idem.

² . Ministère de la poste et les technologies de l'information et de la communication, 14 décembre 2014, www.mptic.dz, dernière visite le : 24/12/2014.

³ . SATIMA : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaire

⁴ . Jankari. Op.Cit, P P. 18-19.

وفي الإطار العملي، تشترط شركة SATIMA للموافقة على استخدام أي موقع إلكتروني لمنصتها بين البنوك، دفع وديعة سنوية وتوقيع عقد الخدمة بشروط محددة، كما حددت سلما لتحديد العمولات على كل معاملة تتم باستخدام منصتها بين البنوك.¹

وتعتبر مؤسسة "epay.dz" من المؤسسات التي فرضت نفسها في ركن التجارة الالكترونية، وهو واحد من المواقع الجزائرية الأولى التي اهتمت بمعالجة المدفوعات عبر الانترنت، بما في ذلك إعادة شحن رصيد المحمول، دفع فواتير الهاتف أو شراء تذاكر الطيران. الشركة تملك اليوم أكثر من 18000 عميل وتسجل في المتوسط 100 عملية يوميا أغلبها تتعلق بشحن رصيد الهواتف النقالة. وفي بداية 2014 قدمت الشركة طلبا للحصول على الموافقة في استخدام منصة شركة SATIMA بين البنوك.² كذلك تواجه المؤسسات التي ترغب في إنشاء مواقع إلكترونية إشكالية الاستضافة على الانترنت، حيث أنه من بين 10.000 موقع إلكتروني في الجزائر، 95% تحصل على خدمة الاستضافة على الانترنت من الخارج، حيث تعتبر فرنسا أول ممول فيما يخص تقديم خدمة الاستضافة، تليها الولايات المتحدة الأمريكية وكندا.³

ثالثا: الثقة الالكترونية وحماية البيانات الشخصية في الجزائر

تتبع الجزائر كغيرها من الدول سياسة تطوير الثقة الالكترونية لدى الجمهور، وتقوم هذه السياسة في المقام الأول على إنشاء نظام قانوني للحماية ضد جرائم الانترنت والجرائم التي تؤثر على نظم المعلومات.

¹ . Idem.

² . Ibid. P.19.

³ . Berriah. Op.cit. P. 45.

ففي عام 2004 تبنت الجزائر سلسلة من التدابير لمكافحة جرائم الانترنت تتعلق ب:¹

- صدور قانون 04-15 في 10 نوفمبر 2004 يتعلق بانتهاكات نظم المعالجة الآلية للبيانات (STAD)²؛

- إنشاء مركز للدرك الوطني لمحاربة الجرائم الالكترونية والوقاية منها، بالإضافة إلى إنشاء مخابر وفرق متخصصة في إدارة الأمن الوطني..

وقانون 04-09 الصادر في أوت 2009 المتعلق بمكافحة الجرائم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، نص آخر صريح في مجال بناء الثقة الالكترونية، وهو يتعلق بالمخالفات المتعلقة بنظام المعالجة الآلية للبيانات على النحو المحدد في القانون الجزائري أو أية مخالفات أخرى يسهل تنفيذها باستخدام جهاز الكمبيوتر أو نظام اتصالات إلكتروني.³

ودائما في إطار الوقاية وتعزيز ثقافة الثقة الالكترونية، أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوابة www.wikayanet.dz لنشر المعلومات للجمهور والمهنيين في مجال الأمن الالكتروني. هذه البوابة توفر معلومات وتحذيرات حول فيروسات الكمبيوتر والتهديدات المرتبطة بنظم المعلومات.⁴

كما تمت المصادقة مؤخرا في الجلسة العامة للمجلس الشعبي الوطني التي تم عقدها يوم 18 ديسمبر 2014، على قانون التصديق والتوقيع الالكتروني لزيادة تثبيت ركائز الثقة لدى المتعاملين إلكترونيا.

وعلى الرغم من هذا، فإن العديد من المتخصصين والقانونيين الذين يعتبرون بأن القوانين الحالية ضد محاربة الجرائم الالكترونية في الجزائر غير كافية، يدعون إلى إنشاء مكتب لمحاربة الجرائم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإنشاء وكالة وطنية لأمن أنظمة المعلومات (SSI).

¹ . Jankari. Op.cit. P. 19.

² . Système de Traitement Automatisé des Données.

³ . Ibid. P. 20.

⁴ . Idem.

خاتمة الفصل:

غزت التجارة الإلكترونية الاقتصاد العالمي بقوة وفرضت نفسها كبديل للتجارة التقليدية يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الجديد، حيث حقق هذا النشاط تطوراً سريعاً ومذهلاً في غضون سنوات قليلة، فلقد أصبح تطور الجانب التسويقي للمؤسسات الاقتصادية مرهوناً باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت. ويعتمد حجم نمو وانتشار التجارة الإلكترونية على مدى توفر البنى التحتية واستكمال المتطلبات الأساسية اللازمة لها، وبقدر ما تكون الاستجابة لهذه المتطلبات يكون حجم الانتشار والنمو. إن النمو المتصاعد للانترنت وتقنيات المعلومات، يولد حالياً نفعاً اقتصادياً هائلاً من خلال معدلات النمو الاقتصادي، إلا أنه في نفس الوقت يوسع دائرة المنافسة ويزيل الحواجز في دخول الأسواق، وهو ما يفرض على المؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد هذه التكنولوجيا لمواكبة المستجدات التنافسية. و لذلك سيتم في الفصل الموالي تسليط الضوء على اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيف يؤثر ذلك على الميزة التنافسية المكتسبة لدى هذه الشريحة من المؤسسات التي تلعب دوراً مهماً في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية.

الفصل الثالث

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور اعتمادها
للانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيقها لمزايا
التنافسية

تمهيد:

انطلاقاً من الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبحت طرحاً يحتل أولوية متقدمة على صعيد اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية. وذلك لما يتوفر عليه هذا النوع من المؤسسات من خصائص المرونة والقدرة على التغيير والابتكار، والتي ساهمت في إعطائها أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد الجزئي والكلي، وبذلك أصبحت العديد من الدراسات تعتمد على هذا النوع من المؤسسات كعينة لبحث العلاقات بين مختلف المتغيرات الاقتصادية. وفي هذا الصدد تم اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الدراسة لبحث أثر اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية على الميزة التنافسية، وتحديد ما يمكن أن توفره تكنولوجيا الانترنت من فرص تنافسية تدعم موقع المؤسسة.

سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى أثر اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إبراز خصائصها وأهميتها الاقتصادية، أما المبحث الثاني فسيتم التركيز فيه على عوامل ومراحل تطور اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا نماذج ممارسة التجارة الالكترونية في هذا النوع من المؤسسات ودورها في تطوير استراتيجياتها، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل سيتم تحديد المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال الانترنت وسبل تجسيدها وكيف يؤثر اعتماد الانترنت على مصادر الميزة التنافسية المتمثلة أساساً في سلسلة القيم وموارد وكفاءات المؤسسة.

المبحث الأول: مقدمة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تزايد اهتمام دول العالم وخاصة في السنوات الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك نتيجة للدور الاقتصادي الهام الذي تؤديه هذه المؤسسات ، كما تزايد اهتمام المنظمات الدولية المتخصصة بتأهيل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها على تحقيق المزيد من النمو الاقتصادي في الدول، وسيتم في هذا المبحث التركيز على تعريف هذا النوع من المؤسسات الذي اختلفت الأسس والمعايير المعتمدة في تعريفها، وكذا خصائصها وأهميتها الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة دورها في تطوير الاقتصاد وتحقيق النمو الاقتصادي على مستوى جميع الدول، تعددت الدراسات والبحوث حول هذا النوع من المؤسسات في عديد المجالات، ووفقا لهذه الدراسات يتضح وجود اختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الباحثين والدول والهيئات الاقتصادية. وسيحاول من خلال هذا المطلب تحديد أسباب الاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المعايير المعتمدة في تعريفها.

أولاً: أسباب الاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

وتتمثل أهمها في:¹

¹. علي عبد الله العرادي، "ملف بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسات وقوانين (26 جانفي 2012)، ص ص. 24-25.

1. اختلاف درجة النمو الاقتصادي

يمثل اختلاف درجة النمو الاقتصادي ووزن الهياكل الاقتصادية للدول عاملا مهما في اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول المتقدمة اقتصاديا والدول النامية والمتخلفة؛ فالمؤسسات الصغيرة في أوروبا وأمريكا قد تعتبر مؤسسة كبيرة في الدول النامية.

2. اختلاف القطاع والنشاط الاقتصادي

تختلف الحاجة في كل قطاع إلى كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات اللازمة لممارسة النشاط، فمثلا ينقسم النشاط الصناعي إلى نشاط صناعي استخراجي ونشاط صناعي تحويلي، والصناعة التحويلية بدورها تضم عدة فروع مثل الصناعة الغذائية، صناعة الغزل والنسيج...، وهذا الاختلاف ينجر عنه اختلاف في تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل قطاع.

3. العامل التقني

يتمثل هذا العامل في مدى اندماج الأنشطة الإنتاجية والتسويقية، فكلما كانت الأنشطة أكثر اندماجا يتجه حجم المؤسسة إلى المؤسسات الكبرى، والعكس صحيح؛ حيث عندما يمكن توزيع العملية الإنتاجية والتسويقية على عدد كبير من المؤسسات ينجم عن ذلك ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

ثانيا: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تصنيف المعايير التي يتم على أساسها تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى معايير كمية وهي الأكثر استخداما والمعايير النوعية والتي تهتم بطبيعة التنظيم، وفيما يلي تفصيل لمعايير التصنيفين:

أ. المعايير الكمية: وتصنف بدورها إلى:

1. التصنيف النقدي: ويضم مبلغ رأس المال، رقم الأعمال، حجم الاستثمارات... الخ

2. التصنيف الاقتصادي والتقني: ويضم عدد العمال، حجم الطاقة المستخدمة، حجم الإنتاج

أو القيمة المضافة.

3. معامل رأس المال: يعتبر من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية وكذلك العمالة في

المؤسسة، حيث إن اعتماد أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة. فبعض القطاعات

مثلا كقطاع الخدمات يحتاج إلى عمالة كبيرة مقابل طاقة إنتاجية منخفضة مقارنة بقطاع

الصناعة حيث تكون الحاجة إلى الطاقة الإنتاجية اكبر من الحاجة إلى العمالة، وهذا ما

يمكن أن ينجر عنه خلل في تحديد حجم المؤسسة اعتمادا على احد المعيارين فقط.

ب. المعايير النوعية: رغم أن تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد بشكل كبير على

المعايير الكمية، إلا أننا نجد بعض الدراسات تركز على المعايير النوعية والتمثلة في:

1. الملكية: تشكل نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشروعات فردية وعائلية،

حيث يلعب المالك فيها دورا كبيرا على جميع المستويات.

2. المسؤولية: في المؤسسات الكبرى تتوزع مسؤولية إدارة الوظائف على عدد من الأشخاص

المؤهلين لذلك، في حين أننا نجد المدير والذي غالبا ما يكون المالك في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة يؤدي عدة وظائف إدارية في نفس الوقت.

3. العامل التقني: تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار حسب مدى

اعتمادها على الماكينات واليد العاملة اليدوية، ووفقا لذلك تصنف المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بأنها المؤسسات المستخدمة لأساليب إنتاج بسيطة ذات رأس مال منخفض

وكثافة عمالية عالية.

الجدول رقم 14: تصنيف المؤسسات في بعض الدول الأوروبية وفقا لمستوى التكنولوجيا

المستخدمة

تكنولوجيا عالية			تكنولوجيا متوسطة			تكنولوجيا عالية			الدولة
حجم المؤسسة			حجم المؤسسة			حجم المؤسسة			
كبيرة	صغيرة أو متوسطة	مصغرة	كبيرة	صغيرة أو متوسطة	مصغرة	كبيرة	صغيرة أو متوسطة	مصغرة	
47	71	78	28	18	13	23	11	9	فرنسا
47	69	80	34	19	11	19	12	9	ألمانيا
48	53	60	37	35	32	15	7	8	بريطانيا
42	71	82	32	22	14	26	9	4	إيطاليا
63	76	80	16	15	12	21	17	8	إسبانيا
23	22	37	62	61	59	15	8	4	البرتغال
28	70	88	57	22	6	15	8	6	لكسمبورغ

Source : Olivier Ferrier, **Les très petites entreprises** (Belgique : De Boeck, 2002), P. 34.

رغم اعتماد اغلب الباحثين والهيئات الاقتصادية وكذا الدول لهذه المعايير في تحديد المؤسسات الصغيرة، إلا أنه ونتيجة للأسباب السابقة الذكر نجد العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، حيث يختلف تعريفها في الدول النامية عن تعريفها في الدول المتقدمة، وبالتالي فإنه لا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن ينطبق على دول العالم المختلفة بنفس الدرجة. كما أنه في الدولة الواحدة يمكن أن يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحسب القطاعات الاقتصادية التي تعمل بها ومرحلة النمو الاقتصادي والصناعي بوجه خاص التي يمر بها اقتصاد هذه الدولة، وفيما يلي بعض التعاريف المحددة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمعايير المعتمدة والواردة عن بعض الهيئات الرسمية وكذا في مجموعة من الدول:

تعريف البنك الدولي: بموجب تصنيف البنك الدولي، يجب أن تستوفي المؤسسة المعنية اثنين على الأقل من الشروط الثلاثة بشأن عدد الموظفين، الأصول والمبيعات السنوية. وذلك وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم 15: معايير تصنيف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حجم المؤسسة	عدد العاملين	الأصول	المبيعات السنوية
صغرى	أقل من 10	أقل من 100 ألف دولار	أقل من 100 ألف دولار
صغيرة	أقل من 50	أقل من 3 ملايين دولار	أقل من 3 ملايين دولار
متوسطة	أقل من 300	أقل من 15 مليون دولار	أقل من 15 مليون دولار

المصدر: دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولي: مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص. 10.

تعريف الاتحاد الأوروبي: يعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية السنوية والاستقلالية، بحيث يتحدد حجم المؤسسة المصغرة، الصغيرة أو المتوسطة وفقا لما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي

الميزانية السنوية	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (الأورو)	الميزانية السنوية	الاستقلالية
مصغرة	10 >	2 مليون \geq	2 مليون \geq	75% من رأس
صغيرة	50 >	10 ملايين \geq	10 ملايين \geq	المال أو حقوق التصويت.
متوسطة	250 >	50 مليون \geq	43 مليون \geq	

Source : Jean-Luc Marteau ; Jean-Noél Combasson, **La reprise des PME** (Paris : Lavoisier, 2008), P. 54.

تعريف لجنة الأمم المتحدة:

وفقا لتعريف لجنة الأمم المتحدة، يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية

عنه في الدول المتقدمة حيث على مستوى الدول النامية كل مؤسسة يعمل فيها:¹

1. من 15-19 عامل فهي مؤسسة صغيرة؛

2. من 20-90 عامل فهي مؤسسة متوسطة.

أما على مستوى الدول الصناعية فإن كل مؤسسة يعمل فيها:

1. 5-99 عامل فهي مؤسسة صغيرة؛

2. 100 - 499 عامل فهي مؤسسة متوسطة.

¹. العرادي، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول:

يوضح الجدول الموالي ملخصاً عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول:

الجدول رقم 17: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول

الدولة	عدد العمال	المبيعات السنوية
الولايات المتحدة الأمريكية	أقل من 500 موظف بالنسبة لمعظم الصناعات التحويلية وقطاع التعدين	أقل من 7 ملايين دولار بالنسبة لمعظم الصناعات غير التحويلية، ولكن المبيعات يمكن أن يصل إلى ما يراوح 35.5 مليون دولار
كندا	من 10 إلى 250 موظف	أقل من 50 مليون دولار كندي
المكسيك	أقل من 500 موظف بالنسبة لمعظم الصناعات التحويلية، وأقل من 50 موظف في قطاع الخدمات	
جنوب إفريقيا	ما يتراوح بين 10 إلى 20 أو 100 إلى 200 حسب الصناعة	200 إلى 300 ألف راند و 4-50 مليون راند جنوب أفريقي حسب الصناعة
تاييلاند	أقل من 200 موظف في الصناعات الكثيفة العمالة، وأقل من 100 موظف في الصناعات الكثيفة الاستخدام لرأس المال.	
تركيا	10 إلى 250 موظف	

المصدر: دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولي: مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص. 68.

رغم اختلاف التعاريف المنسوبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الهيئات الاقتصادية والدول باختلاف مستواها الاقتصادي، إلا أن هناك إجماع على الأهمية الكبيرة التي يلعبها هذا النوع من المؤسسات في تحقيق النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية، وهو ما سنتطرق إليه لاحقاً.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المؤسسات الاقتصادية فيما بينها في العديد من الجوانب، ونظرا لذلك فهي تصنف استنادا إلى مقاييس عديدة كالشكل القانوني، الحجم وطبيعة النشاط...، كما يمكن ربطها ببعض التصنيفات الأخرى. وبناء على ذلك، سيتم التطرق لمختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها المؤسسات الصغيرة والكبيرة وفقا لمعاري النشاط والشكل القانوني

أولا. التصنيف حسب طبيعة النشاط: وفقا لتقسيم كلارك للقطاعات الاقتصادية إلى قطاع

إنتاجي، خدمي وتجاري، يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى :¹

1. مؤسسات إنتاجية: هي كل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل أو إنتاج السلع، وهي الأكثر انتشارا من بين باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. مؤسسات خدمية: وتشمل كافة المؤسسات التي يتمثل نشاطها في تقديم الخدمات في مجال النقل، الاتصالات، التوزيع والصحة.... ومن أكثر المجالات التجارية التي تتناسب وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التجارة العامة، تجارة الجملة، تجارة التجزئة والتجارة المتخصصة.

3. مؤسسات تجارية: وهي المؤسسات التي تقوم بشراء السلع وإعادة بيعها مثل تجارة الجملة والتجزئة.

ثانيا: التصنيف حسب الشكل القانوني

من بين الأشكال القانونية التي تأخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

1. المؤسسات الفردية: يعد هذا النوع من المؤسسات الأكثر بساطة في مجال الأعمال، تمتاز برأسمال

محدود وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء، إضافة إلى سهولة اتخاذ القرارات، تمول وتدار من قبل

¹. جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 48-49.

شخص واحد يعد هو المالك والمسؤول الأول والأخير عن مختلف نشاطاتها، كما أنه يتحمل كافة المسؤولية على قراراته، ويكون هدفه الأساسي تحقيق الربح.

2. الشركات: تنقسم إلى نوعين هما:

1.2. شركات الأشخاص: هي الشركات المتكونة من عدد محدود من الشركاء، تربط بينهم روابط غالبا ما تكون شخصية كالقربة أو الصداقة، وتقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء¹. وتشمل شركات الأشخاص شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة².

• **شركة التضامن:** يمكن أن نعرف شركة التضامن على أنها شركة تتكون من شريكين أو أكثر، وتسمى الشركة بأسماء الشركاء أو اسم واحد منهم أو بعضهم مع إضافة كلمة «شركائه»، يكتسب الشريك صفة التاجر، كما تعتبر حصة الشريك غير قابلة للتداول للغير، ولا تنتقل هذه الحصة إلى ورثة هذا الشريك.

تنتهي شركة التضامن ب:³

* وفاة أحد الشركاء.

* تحل الشركة في حالة إفلاس أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان

الأهلية.

(ما لم يوجد اتفاق مخالف لذلك في القانون الأساسي للشركة).

• **شركة التوصية البسيطة:** تتألف من فريقين من الشركاء، شركاء متضامنون لهم نفس النظام القانوني للشركاء في شركة التضامن (أي يكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية ومطلقة على ديون الشركة في أموالهم الخاصة ويكتسبون صفة التاجر)، وشركاء موصين* لا يسألون عن ديون الشركة إلا في

¹ أسامة نائل المحيسن، الوجيز في الشركات التجارية والإفلاس (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 27.

² جواد، مرجع سبق ذكره، ص. 49.

³ المادة (562-563) من القانون التجاري الجزائري.

حدود الحصة التي قدمها كل منهم، ولا يكتسبون صفة التاجر وليس لهم الحق في إدارة الشركة. تلائم شركة التوصية البسيطة التجار والصناع الذين يعوزهم رأس المال، لأن هذا الأخير دوره تابع على عكس العمل والخبرة الفنية¹.

• **شركة المحاصة:** شركة تتعقد بين شخصين أو أكثر، تتسم بالسرية وعدم ظهورها كشركة بالنسبة للغير. فهي شركة بين الشركاء، أما الغير فيتعامل مع أحد الشركاء دون أن يعلم بوجودها. كما أنها لا تخضع لإجراءات التسجيل والترخيص والإشهار وبالتالي لا تكتسب الشخصية المعنوية².

2.2. شركات الأموال: هي تلك الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي إذ لا أهمية لشخصية الشريك فيها، فإذا ما توفي على سبيل المثال أو صدر حكم بشهر إفلاسه أو حجر عليه، فإن ذلك لا يؤدي إلى حل الشركة³. وتصنف بدورها إلى شركات المساهمة، شركات التوصية بالأسهم والشركات المحدودة المسؤولية⁴.

ولكل شكل من الأشكال السابقة خصائص تميزه على الأشكال الأخرى ويتوقف اختيار الشكل القانوني الملائم على عدة اعتبارات منها:⁵

- أ. اعتبارات تتعلق برأس المال فهناك أشكال قانونية تتطلب حد أدنى لرأس المال؛
- ب. اعتبارات تتعلق بالتمويل ومدى سهولة دخول وخروج الشركاء؛
- ج. قدرة المؤسسة على مجابهة الأعباء الإدارية المنوط تطبيقها لكل شكل قانوني؛
- د. اعتبارات تتعلق بالائتمان ومدى تعرض المؤسسة لمطالبات الدائنين والمقرضين؛
- هـ. التوسعات المستقبلية المتوقعة.

¹. مصطفى كمال طه، الشركات التجارية (الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007)، ص. 71.

². فوزي محمد سامي، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة (الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 169.

³. المحيسن، مرجع سبق ذكره، ص. 130.

⁴. جواد، مرجع سبق ذكره، ص. 49.

⁵. المرجع نفسه، ص. 50.

لذلك تعتبر الشركة المحدودة المسؤولية النموذج الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتبار أنها تجمع في خصائصها بين شركات الأشخاص والشركات المساهمة، خاصة وأنه بالإمكان تكوينها من ثلاث شركاء.¹

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي مكنتها من تجسيد دورها التنموي وزادت من أهميتها الاقتصادية. وفيما يلي شرح لهذه الخصائص وإيضاح للأهمية الاقتصادية الناجمة عنها.

أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث التمويل والاستثمار بعدة خصائص، حيث أنها تتميز بانخفاض حجم الاستثمارات اللازم لإقامتها، وتعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الذاتي أو القروض من جهات غير رسمية. أما من حيث التسيير فيتميز هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة لأنه أقل تعقيداً من المؤسسات الكبيرة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات بسهولة وبسرعة، وهو ما يجعلها تتميز برد الفعل السريع على المتغيرات والمستجدات. بالإضافة إلى أن هذا النوع من المؤسسات يتميز باستقرار اليد العاملة فيها؛ جراء تمركز القرار في يد المسير الذي غالباً ما يكون المالك وبذلك يكون أكثر اندماجاً وارتباطاً بالنشاط مقارنة بمسيري المؤسسات الكبيرة. كما أن مسيري المؤسسات الصغيرة يعطون أهمية أكبر للعلاقات المباشرة مع الزبائن ويحرصون على الإصغاء لطلباتهم والعمل على تحقيق رغباتهم؛ مما يسمح لها باكتساب حصص سوقية أكبر.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التنظيمية والإستراتيجية ، حيث يعتبر النقص في الموارد السمة الرئيسية في الهياكل الصغيرة، ومعظم المواصفات التنظيمية

¹. المرجع نفسه.

والإستراتيجية على حد سواء تتبع من هذه النقطة. ووفقا لها يمكن تحديد العديد من المواصفات الخاصة بالجانب التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل: المركزية والتخصص في التسيير الناتج عن الحجم الصغير للمؤسسة، ضعف التخصص في العمل، اعتماد استراتيجيات محفزة وذات طابع غير رسمي، نظام معلومات داخلي بسيط وغير رسمي ونظام معلومات خارجي بسيط ومعتمد على الاتصال المباشر. وهذه المواصفات تحد من الموارد المتاحة. فأولا وقبل كل شيء، صغر حجم المؤسسة المسبب لنقص الموارد المالية والبشرية الكفئ يؤدي إلى الحد من اعتماد التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة، فرغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على بعض أدوات التنبؤ (مثل الميزانية التقديرية)، وبعض أدوات المتابعة (مثل النطاق المالي)، إلا أنها نادرا ما تستخدم أدوات التحليل الاستراتيجي. كما أن صغر حجم المؤسسة ونقص مواردها يحد من اعتمادها لنظام المعلومات، رغم أن بناء إستراتيجية على ضوء المعلومات يسمح بتقييم الخيارات الإستراتيجية. ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يتم جمع المعلومات من منظور الرقابة النشطة للبيئة اعتمادا على شبكات علاقاتية وليس اعتمادا على نظم معلومات مكلف. كما أن قدرة المؤسسة على التكيف مع المحيط تعتمد على قدرة المسير في اختيار وجمع وتفسير المعلومات التي تم جمعها وفقا لهذه الشبكات والتي تضمن للمؤسسة المعرفة الكافية بالمحيط.¹

ثانيا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم تعزيز التطور التقني السريع والمتواصل على مدى سنوات القرن العشرين لاقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج، وما نتج عن ذلك من مشروعات صناعية عملاقة، أدت إلى اتساع نطاق العديد من المدن الصناعية، ومن ثم توسعها الأفقي والعمودي- ظل المشروع الصغير قائما وقادرا في معظم الحالات على منافسة المشروعات الكبرى بل والتكامل معها في كثير من الحالات.

¹. Gaël Gueguen, « PME et stratégie : quelles spécificités ? », *Economie et Management*, N° 131 (France : Avril 2009), PP. 18-19.

وإذا كانت اقتصاديات الحجم الكبير للإنتاج قد أدت إلى خفض مؤكد في تكاليف الإنتاج، وساعدت على إيجاد فرص العمل لأعداد هائلة من البشر، فإنها قد أدت في نفس الوقت إلى ازدحام وتلوث المدن الصناعية، والذي كان سببا في الكثير من المتاعب الصحية والنفسية لسكانها. وهو ما أدى لتطور المطالب بتفكيك المشاريع الكبيرة وإعادة توزيعها على نطق جغرافية أوسع. وبالتالي دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا الصدد نجد أن أدبيات الصناعة ترجع محددات وضرورات قيام الصناعات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة عوامل أساسية:¹

التكلفة: إذ يعتبر من الضروري إنشاء مشروعات صغيرة تخدم مناطق جغرافية محدودة لإنتاج السلع السريعة التلف والتي تتطلب تكاليف نقل باهظة.

طبيعة العمليات: تتصف بعض عمليات الإنتاج الصناعي بالبساطة، مما يسهل قيام المؤسسات الصغيرة، كما قد تتطلب بعض المنتجات نوعا من الدقة والتميز والذي لا يمكن تحقيقه أيضا إلا من خلال مشروع صغير يضمن الارتباط الوثيق مع المستهلك.

السوق: تتسم بعض المنتجات بالطلب المحدود عليها، لذلك يجب أن تشرف على إنتاجها مؤسسات صغيرة أو متوسطة. وقد يكون من الأفضل لمناطق أو دول معينة إنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة بدلا من المؤسسات الكبيرة، وذلك في حالة تميز هذه المناطق أو البلدان الصغيرة بصغر حجم السوق المحلي أو عدم تطور وسائل النقل وقنوات التوزيع.

وليس من الضروري أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة للمؤسسات الكبيرة، فيمكن أن تتكامل معها، فالعديد من المؤسسات الكبيرة تلجأ للتعاقد مع مؤسسات صغيرة أو متوسطة لإتمام

¹. عباس علي المجرن، "الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2 (الكويت: ماي 2000)، ص ص. 236-237.

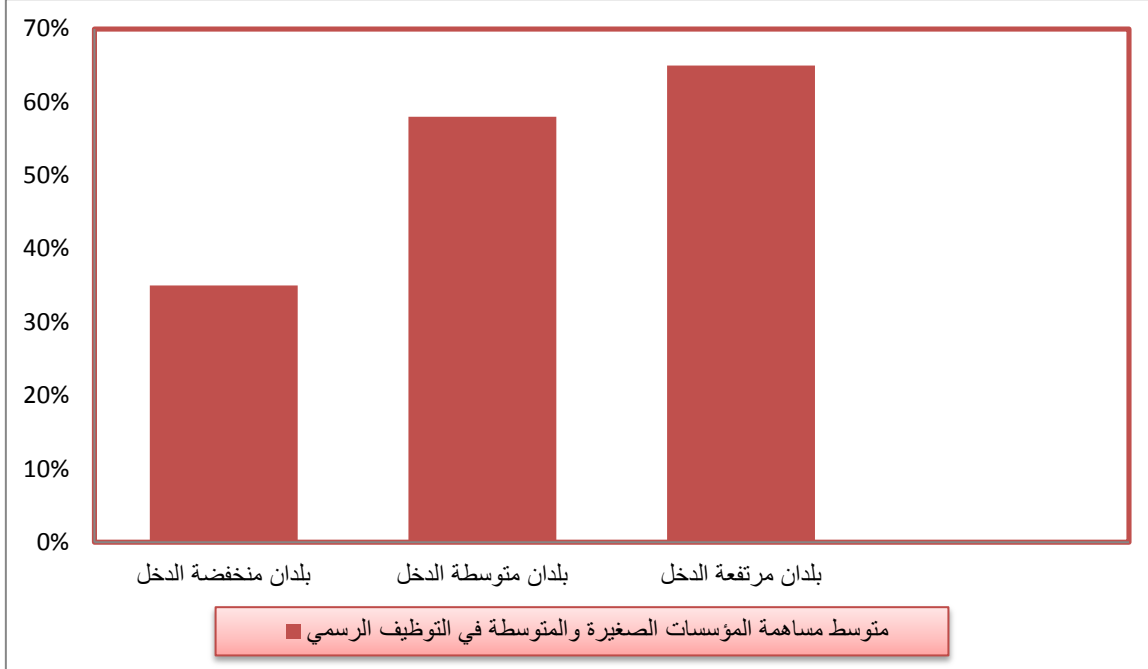
بعض العمليات الإضافية التي تتطلبها منتجاتها، والتي يمكن للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة إتقانها بكفاءة عالية تفوق المؤسسات الكبيرة.¹

ويلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في جميع اقتصاديات دول العالم ، وذلك بما تساهم به هذه المؤسسات في خلق فرص التوظيف وإجمالي الناتج المحلي وكذا لارتباط نموها بتطور الاقتصاد القومي. وهذا الدور لا يقل أهمية في الدول منخفضة الدخل عن أهميته في الدول المرتفعة الدخل.

ومما بات متفقاً عليه هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف معدلات العمل إلى رأس المال، حيث أن هذا المعدل يتناقص مع زيادة حجم المؤسسات، ومن ثم فإن المشروعات الصغيرة أكثر ملائمة لتلك البلدان التي تعاني فائضا في اليد العاملة أو تعاني ظاهرة البطالة المقنعة في القطاعات الغير إنتاجية،² والشكل الموالي يوضح أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل من واقع عينة من الدول المنخفضة الدخل، المتوسطة والمرتفعة الدخل:

¹. المرجع نفسه، ص. 237.
². المرجع نفسه.

الشكل رقم 20: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل على مستوى جميع دول العالم



المصدر: دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولي: مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص. 11.

يتضح من الشكل أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في البلدان المرتفعة الدخل يفوق مساهمتها في التوظيف في البلدان المتوسطة الدخل، والذي يفوق بدوره مساهمتها في التوظيف في البلدان منخفضة الدخل.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للقطاع الخاص حيث تشكل أكثر من 90% من مجمل المشروعات في العالم. وتعود أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي إلى:¹

الاعتماد على العمالة المكثفة: ويساهم هذا في توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة بين أفراد المجتمع؛ وذلك نتيجة خلق فرص تشغيل جديدة مقابل أجور معقولة، وهو ما يخفف من حدة الفقر.

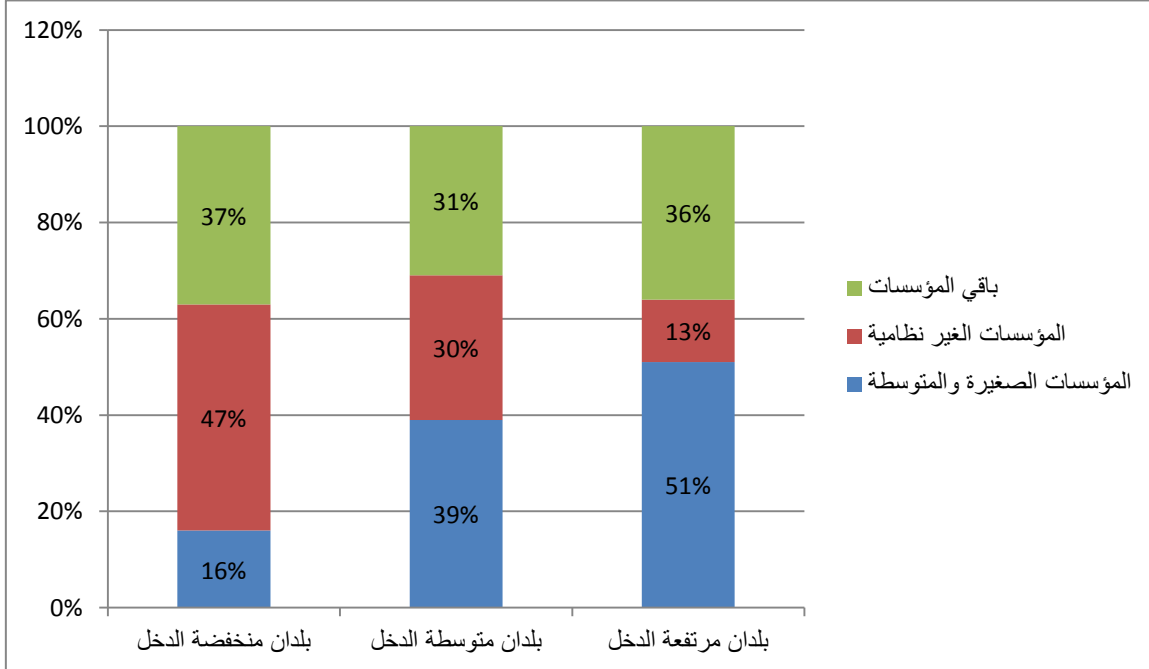
رفع كفاءة تخصيص الموارد في البلدان النامية: حيث أن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة يتماشى مع وضع البلدان النامية من حيث وفرة اليد العاملة وندرة رأس المال.

¹. سرور هويوم، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة البونديو"، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية (أنقرة: مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، 2002)، ص. 23-24.

بناء قدرات إنتاجية شاملة: حيث تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استيعاب الموارد الإنتاجية على كافة مستويات الاقتصاد، وتساهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتسم بالدينامكية والمرونة تتكامل فيها أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة. كما أن انتشارها على مستوى جغرافي واسع مقارنة بالمؤسسات الكبيرة يساهم في تقليص الفروق بين المناطق الحضرية والريفية، وهو ما يدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها.

وتزداد أهمية هذا النوع من المؤسسات انطلاقاً من مساهمتها المهمة في الناتج المحلي الإجمالي، حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المرتفعة الدخل بأكثر من نصف الناتج القومي، وينطبق ذلك أيضاً على الدول المنخفضة الدخل رغم زيادة هيمنة المؤسسات الغير نظامية في القطاع، والشكل الموالي يوضح متوسط مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي انطلاقاً من عينة تضم 55 دولة.

الشكل رقم 21: ارتفاع مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي وانخفاض عدد المؤسسات الغير نظامية، حسب الدخل



المصدر: دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولي: مؤسسة التمويل الدولية، 2009، ص. 12.

والواقع أن ارتباط دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى الدخل يوضح أنها تعتبر قوة محرّكة للنمو الاقتصادي. ويلاحظ أن حجم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بشكل عكسي مع حجم القطاعات الغير نظامية في الدولة؛ أي أن أغلب المؤسسات الغير نظامية تدخل في إطار تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتأكد مصادر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستأثر بأهمية بالغة في الاقتصاد العالمي؛ لكونها المصدر الرئيسي للديناميكية والابتكار والمرونة الاقتصادية. ويبرز الجدول الموالي مكانة هذه الشريحة من المؤسسات في تحقيق التقدم الاقتصادي في اقتصاديات الدول المتقدمة والانتقالية.¹

¹. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، "تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات"، دورية جسر التنمية، العدد 93 (الكويت: ماي 2010)، ص. 4.

الجدول رقم 18: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة والانتقالية في

بداية الألفية الحالية

الدولة	النسبة من إجمالي المؤسسات (%)	نسبة العمالة الموظفة (%)	المساهمة في القيمة المضافة الإجمالية (%)
الولايات المتحدة الأمريكية	85	54	37
اليابان	98	69	51
ألمانيا	<99	60	52
المملكة المتحدة	<99	53	50
فرنسا	<99	61	53
كوريا	98	71	46
الصين	<99	74	60
الهند	95	80	80
اندونيسيا	100	100	63.1
ماليزيا	95	41	26

المصدر: المعهد العربي للتخطيط بالكويت، "تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات"، دورية

جسر التنمية، العدد 93 (الكويت: ماي 2010)، ص. 4.

يتضح من الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 95% من مجموع المؤسسات وتستوعب أكثر من ثلثي اليد العاملة، وهو ما يفسر دورها في رفع الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول وكذا مساهمتها في القيمة المضافة.

وقد استفادت الاقتصاديات الآسيوية ذات الأداء المرتفع من وفرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ فالعدد الكبير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم يعكس عادة قوى السوق أكثر من التدخل الحكومي، غير أن العديد من هذه الاقتصاديات أعانت المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقروض تفضيلية وخدمات دعم خاصة. وقد استوعب النمو السريع للتصنيع الذي يستقطب قوى عاملة كثيفة في هذه المؤسسات أعدادا كبيرة من العمال مما خفض من معدل البطالة وجذب الأيدي العاملة من الريف، ومع تحول المؤسسات إلى الإنتاج الأكثر تطورا، ارتفعت الكفاءة وزادت الأجور الحقيقية للعمال.¹

وقد كان دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر وضوحا ونجاحا في تايوان، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نسبة لا تقل عن 90% من المؤسسات في كل قطاع كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹. تقرير البنك الدولي لبحوث السياسات العامة، ترجمة: عبد الله ناصر السويدي؛ شيخة سيف الشامسي، معجزة شرق آسيا: النمو الاقتصادي والسياسات العامة، (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2000)، ص ص. 218-219.

الجدول رقم 19: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تايوان

القطاع	إجمالي المؤسسات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
		العدد	النسبة إلى إجمالي المؤسسات
الزراعة وصيد الأسماك والماشية والغابات	3265	3171	97.39
التعدين والمحاجر	1390	1360	97.84
الصناعات	157965	155263	98.29
الكهرباء والغاز والمياه	186	168	90.32
التشييد	28419	26456	93.09
التجارة	489864	475106	96.99
النقل والتخزين والاتصالات	36879	35818	97.08
التمويل والتأمين وقطاع الخدمات العقارية	30534	28263	92.56
الخدمات المجتمعية والشخصية	69550	69229	99.54
الإجمالي	818061	794834	97.19

المصدر: تقرير البنك الدولي لبحوث السياسات العامة، ترجمة: عبد الله ناصر السويدي؛ شيخة سيف الشامسي،

معجزة شرق آسيا: النمو الاقتصادي والسياسات العامة (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2000)، ص. 219.

يتضح من الجدول أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل قطاع لا يقل عن 90% من مجموع المؤسسات. كما تسيطر أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قطاع الصادرات، حيث أنتجت حوالي 60% من القيمة الكلية للصادرات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 20: قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تايوان

القطاع	قيمة صادرات جميع المشروعات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
		قيمة الصادرات	النسبة إلى قيمة إجمالي الصادرات
الصناعات التحويلية	436.89	264.26	60.49
التجارة الخارجية	235.25	120.96	51.42
الإجمالي	672.14	385.22	57.31

المصدر: تقرير البنك الدولي لبحوث السياسات العامة، ترجمة: عبد الله ناصر السويدي؛ شيخة سيف الشامسي، معجزة شرق آسيا: النمو الاقتصادي والسياسات العامة، (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2000)، ص. 220.

ورغم أن التنمية الاقتصادية في كوريا تحققت من خلال التوسع بالمجمعات المعروفة تشايبول (cheabol)، غير أنه في أوائل الثمانينيات بدأ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو بشكل سريع، وارتفعت مساهمة هذه الشريحة من المؤسسات في إجمالي التوظيف من 37.6% سنة 1976 إلى 51.2% سنة 1988، وفي نفس الوقت ارتفعت مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في توليد القيمة المضافة في القطاع الصناعي من 23.7% إلى 34.9%. وقد أقامت كوريا نظام دعم واسع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.¹ وتشير الإحصائيات في 2006، إلى أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوريا قد بلغ 3 مليون مؤسسة، وهو ما يمثل 99.9% من المؤسسات في كافة القطاعات. وتوظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 109 مليون عامل، وهو ما يعادل 87.5% من مجموع القوى العاملة في كوريا. كما تبلغ نسبة مساهمة هذه الشريحة من المؤسسات في الصادرات 99.4% من إجمالي المؤسسات العاملة في الصناعة التحويلية، وتساهم بنسبة 52.8% من إجمالي القيمة المضافة في هذا

¹. المرجع نفسه، ص. 220.

القطاع. أما فيما يخص قطاع الخدمات، فإن 90% من اليد العاملة في هذا القطاع تعمل على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تمثل هذه الشريحة من المؤسسات 99.9% من المؤسسات العاملة في التجارة والفندقة، وتساهم بنسبة توظيف تصل إلى 93.6% و 97.3% في القطاعين على التوالي وفقا لإحصائيات 2003.¹

كما تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمكانة هامة في الاقتصاد الياباني، فإضافة إلى دورها في استيعاب القوة العاملة وتحقيق قيمة مضافة، أشارت الإحصاءات المتوفرة حول الفترة الممتدة من 1984-1996 أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهمت في تغطية احتياجات المؤسسات الكبرى بنسبة 72% من المستلزمات الصناعية المعدنية، و 76% من مستلزمات الصناعة الهندسية، و 79% من مستلزمات الصناعة الكهرومنزلية. كما ساهمت بنسبة 30% من إجمالي الصادرات الصناعية، وتوفر 20% من المنتجات الوسيطة من صادرات المؤسسات الصناعية اليابانية.²

ولقد وجدت الهند في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غايتها في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ وذلك لتناسب الصناعات الصغيرة والمتوسطة الكثيفة العمالة والتي لا تحتاج لرأس مال كبير مع البيئة الاقتصادية في الهند التي تفتقر إلى الموارد المالية مع ضخامة الكثافة السكانية. فقد انتقل عدد الوحدات الصناعية الصغيرة الحجم في الهند من 80.000 وحدة في نهاية الأربعينيات إلى 3.3 مليون وحدة سنة 2001، وتشارك بنسبة 30% من الناتج المحلي الإجمالي للهند، كما تساهم بـ 45% من

¹ محمد بوقوم ؛ جزيرة معيزي، "إضاءات على بعض التجارب العالمية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 18-19 أبريل 2012)، ص ص. 9-10.

² السعيد دراجي، "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر"، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 18-19 أبريل 2012)، ص ص. 3-4.

الصادرات الصناعية، وأصبحت تمثل 95% من المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي والتي تنتج 40% من الناتج الصناعي الهندي.¹

ووفقا لإحصائيات اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا سنة 2004، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 97.7% من إجمالي المؤسسات في كافة القطاعات الاقتصادية، وتوظف هذه الشريحة من المؤسسات 73.6% من سكان إيطاليا. وتصل نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى ما يقارب 49.5% أي تقريبا نصف الناتج المحلي الإجمالي. أما فيما يخص الصادرات تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 47% من مجموع صادرات إيطاليا.²

وتعد التجربة المصرية من التجارب العربية الناجحة في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم حداثتها، حيث تشير الإحصائيات المستقاة من وزارة الاقتصاد المصرية لسنة 2003، أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل 90% من إجمالي المؤسسات على الرغم من أن 54% من المؤسسات الصناعية الخاصة غير مسجلة (تعمل بشكل غير نظامي). وتشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 66% من القوى العاملة في مصر، كما تنتج 80% من القيمة الصناعية من الدخل الوطني. ووفقا للإحصائيات المستقاة من التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2005، بلغت نسبة الإنتاج الصناعي المصري 24.8% من الناتج المحلي الإجمالي، وبلغت نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيه 40%، وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 40.6% من إجمالي الصادرات، وتقدر وارداتها بـ 16% من إجمالي الواردات.³

وفي سوريا تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 62% من الناتج المحلي الإجمالي، وتساهم بما يزيد عن 34% من إجمالي الاستثمارات و 56% من الصادرات. كما تشير الإحصائيات أن

¹. ضو نصر؛ علي العبيسي، "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظامي المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الوادي: جامعة الوادي، 5-6 ماي 2013)، ص. 6-7.
². بوقوم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 2.
³. المرجع نفسه، ص. 12.

أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سوريا ذات ملكية فردية حيث أن 40% منها ينشط بشكل غير

رسمي، وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل 73% من اليد العاملة السورية.¹

ولا تقل أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عن أهميتها في مصر وسوريا؛ حيث تمثل

أكثر من 99% من المؤسسات الناشطة في كافة القطاعات الاقتصادية، مع العلم أن 92% منها لا

يتجاوز عدد العمال فيها 9 عمال، أي أن أغلبها مؤسسات صغيرة.²

و يمكن تلخيص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يزيد من

أهميتها، في النقاط التالية:³

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير، وكذا سلع

وخدمات بديلة للسلع المستوردة. وهذا ما يسمح بزيادة القدرة على الاحتفاظ بالعملة الأجنبية،

وزيادة موجودات البنك المركزي منها، والتأثير إيجابا على النظام النقدي في الدولة؛

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلق قيمة مضافة في السلع والخدمات التي تنتجها؛

- إمكانية تكاملها مع المؤسسات الكبيرة وذلك بأن توفر لها خدمات بتكلفة منخفضة؛

- كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استخدام المواد الخام المتاحة؛

- توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة مناسبة للإبداع والابتكار؛

- تتيح المجال أمام الإطارات البشرية الشابة لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة بالوظائف الحكومية؛

- تساهم في التخفيف من حدة التضخم من خلال توظيف رؤوس الأموال المعطلة واستخدامها

في عملية الإنتاج وتوليد الدخل؛

- تساعد على تشغيل المدخرات الشخصية لأصحابها وهو ما يشكل دعما للاقتصاد؛

¹ المعهد العربي للتخطيط بالكويت، "تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات"، مرجع سبق ذكره، ص. 5.

² المرجع نفسه، ص. 5.

³ بيان حرب. "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2 (دمشق: 2006)، ص ص. 119-120.

- تساعد على إكساب العاملين فيها مهارات قد تساعدهم لاحقا في إنشاء مؤسسات صغيرة جديدة؛

- يساعد صغر حجم المؤسسات الاقتصادية وتعددتها إجمالا على الاقتراب من حالة المنافسة، ويحقق بالتالي منافع اقتصادية تترتب عن هذه المنافسة وعلى رأسها كفاءة تخصيص الموارد والتوزيع الأمثل لها.

إضافة إلى الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها قد تعكس أيضا وخاصة الحرفية منها مستوى الازدهار الثقافي للمجتمع ؛ فهي تتناسب طرذا مع ثقافة الأمم وازدهارها الثقافي والاجتماعي.

وإجمالا لم تعد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضع خلاف بين الاقتصاديين أو متخذي القرار في البلدان النامية، الانتقالية أو المتقدمة على حد سواء، فضلا عن الضرورات التي قد تملئها عناصر التكلفة أو طبيعة العمليات الإنتاجية أو اعتبارات السوق، هناك الدور التكميلي لهذه المؤسسات في توفير العديد من مدخلات الصناعات الكبيرة بالإضافة إلى دورها في استيعاب مخرجاتها. أضف إلى ذلك دورها الاختباري للتحقق من كفاءة الابتكارات وإعادة تكييفها بما يتلائم مع احتياجات البيئة المحلية ومتطلباتها.¹ إضافة إلى أن دعم وتطوير روح المبادرة والمهارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر من أهم الأسباب في تشجيع الابتكار والإبداع مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. وقد تطرق لهذا النقاش العديد من المفكرين الاقتصاديين وهو ما سنتطرق إليه في الفقرة التالية.

ثالثا: الابتكار وحجم المؤسسة

ما هي المؤسسات التي تميل بشكل أكبر لتعزيز الابتكار، الصغيرة ، المتوسطة أو الكبيرة الحجم؟ هذا السؤال الذي أثار النقاش كان وليد سنوات الستينات، كنتيجة مباشرة للتحليل الأخير للاقتصادي J.

¹. المجرن، مرجع سبق ذكره، ص. 238.

Schumpeter، والذي أعيد طرحه من وجهة نظر المؤسساتيين، حول مستقبل الشراكة العملاقة والرأسمالية الأمريكية. وفي المقابل نجد أن الإطار النظري للنيوكلاسيك يفترض أن حدة المنافسة في القطاع الذي يتكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدفع لتطوير ابتكارات تكنولوجية؛ فالنموذج الرائد لـ K.Arrow الحائز على جائزة نوبل (1962)، يؤكد أن هيكل السوق الذي تسوده المنافسة يحث أكثر على البحث والتطوير (أي الابتكار) مقارنة بهيكل سوق الاحتكار؛ لأن المردودية تكون أعلى، حيث أن هناك بعض المزايا الهيكلية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تزيد من قدرتها على الابتكار: سهولة التنظيم، إمكانية استخدام منافذ توزيع ضيقة، وتحفيز أفضل.¹

وقد تراكمت الأبحاث والدراسات، لعقدين من الزمن، من أجل الوقوف على تأكيد الطرح الأول أو الأخير. وتجب الإشارة هنا إلى أن أهم الصعوبات التي أعاقت التوصل إلى تأكيد الطرح الأول أو الثاني هو غياب المؤشرات الموثوقة حول الابتكار التكنولوجي. فالمؤشرات التقليدية كحجم الإنفاق على البحث والتطوير (مدخلات عملية الابتكار) أو تسجيل براءات الاختراع (مخرجات أنشطة البحث والتطوير) تزودنا بمعلومات غامضة. فمن البديهي أن زيادة الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير يتم من قبل المؤسسات الكبيرة، ولكن لا يمكن اعتبار هذا المؤشر عنصرا حاسما؛ لأن التكاليف الحقيقية للبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة لا تأخذ دائما بعين الاعتبار لأنها لا تدخل ضمن شبكة التقييم في دليل فراسكاتي (Manuel de Frascati) الذي يتطلب أن يكون نشاط البحث والتطوير مستمر ومنتظم. ووفقا لهذا فقد خلصت الدراسات السابقة إلى أن الإنفاق على البحث والتطوير مرتبط بحجم المؤسسة.²

ولكن هذه النتيجة لا يمكن تعميمها؛ حيث أن هناك بعض الدراسات في صناعات معينة أظهرت نتائج متفردة مختلفة بشكل كبير عن النتيجة السابقة، فالدراسة التي أجراها F.M. Scherer سنة 1984 في الولايات المتحدة الأمريكية أظهرت وجود مردودية متنامية لأنشطة البحث والتطوير في 20% من

¹ . Christian Le Bas, *Economie de l'Innovation* (Paris : Economica, 1995), P P. 32-33.

² . Ibid. P. 34.

الصناعات، في حين تبقى مردودية نشاط البحث والتطوير ثابتة لما لا يقل عن ثلاثة أرباع الصناعات. ويؤكد L. Soete في دراسته سنة 1979 أن تكثيف البحث والتطوير يزيد بزيادة حجم المؤسسة وذلك في دراسته التي أجراها حول أكبر المؤسسات في أمريكا. وحسب J. Bound & Alii في دراستهما التي أجريها سنة 1984 بناء على معطيات أمريكية، فإن الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير يتغير نحو الزيادة تناسبا مع حجم المؤسسة، وكذلك تبقى العلاقة نسبية أيضا بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. وبالتالي يتضح بأن جهود المؤسسات فيما يتعلق بنشاط البحث والتطوير يرتبط بشكل طردي مع حجمها.¹

وفي دراسة أخرى لـ C. Chatrabarti & M. Halperon أشير فيها إلى أن محددات الاستثمار في مجال البحث والتطوير تختلف باختلاف حجم المؤسسة؛ فبالنسبة للمؤسسات الكبيرة يرتبط الإنفاق على البحث والتطوير بالأرباح ورقم الأعمال، في حين يرتبط بالمبيعات فقط بالنسبة للمؤسسات الأصغر. إن هذه الأبحاث تحتاج بمكان إلى تأكيدها وتعميمها نظرا لأهميتها في تطوير السياسات الصناعية والتكنولوجية.²

أما الدراسات التي تأخذ بعين الاعتبار براءات الاختراع في قياس القدرة على الابتكار فهي أقل غموضا بكثير. فقد توصل F.M. Scherer سنة 1965 إلى تأكيد أن زيادة عدد الابتكارات المسجلة مرتبط بحجم المؤسسات المودعة. وفي عينة الدراسة التي أجراها J. Bound & Alii سنة 1984 تمثل المؤسسات الصغيرة 4.3% من رقم الأعمال و 5.7% من براءات الاختراع. وفي دراسة أخرى أحدث، حول الاقتصاد الألماني، أثبت كل من J. Schwalbach & K. Zimmerman سنة 1991 أن نصيب المؤسسات الكبيرة من براءات الاختراع على مستوى عينة الدراسة كان أقل من نصيب المؤسسات المتوسطة، وهذا ما يتناقض بعض الشيء مع فكرة أن الاستثمار في مجال البحث والتطوير يتناسب مع حجم المؤسسة، إلا

¹ . Idem.

² .Ibid. P P. 34-35.

في حالة ما إذا افترضنا أن كفاءة الاستثمار في مجال البحث والتطوير تنخفض كلما زاد حجم المؤسسة.

كما مضت أبحاث كل من Z.J. Acs & D.B. Andertsch في نفس السياق.

إلا أن نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى إثبات تأثير المردودية المتناقصة تبدو غير مقنعة

إلى حد ما، إذا أخذنا بعين الاعتبار المعايير التي يفرضها دليل فراسكاتي عند تسجيل الاستثمار في

البحث والتطوير؛ فبدون شك أكثر الإنفاقات على أنشطة البحث والتطوير في أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لا تشير إليها الإحصاءات المتوفرة حول البحث والتطوير. في المقابل أظهرت النتائج التي

تحصل عليها A.N. Link & J. Rees في دراستهما سنة 1991 أن المؤسسات الصغيرة (التي تكون فيها

عمليات الابتكار أقل بيروقراطية) باستغلالها بشكل أفضل لعلاقاتها مع الجامعات ومراكز البحث تكون

قادرة على تطوير خدماتها في أنشطة البحث والتطوير بشكل أكثر كفاءة.¹

أما الأبحاث المستخدمة للإحصاءات التي توفرها مسوحات الابتكار فقد أضافت عناصر أخرى

للقاش. فوفقا للصناعة وحسب العمل المقدم لحساب المنظمة العلمية للعمل OST، المنجز انطلاقا من

معالجة البيانات المسحية التي تم تحصيلها اعتمادا على خدمة SESSI² حول مؤشرات العلوم

والتكنولوجيا، فإن 24.5% من المؤسسات التي توظف أقل من 500 عامل تعتبر مبتكرة، في مقابل

41.5% من المؤسسات التي توظف ما بين 500 و 2000 عامل، و 52.6% بالنسبة للمؤسسات التي

توظف أكثر من 2000 عامل. أما فيما يتعلق بالمؤسسات التي توظف أقل من 20 عاملا، فقد توصلت

دراسة أخرى إلى أنه من بين عينة تضم 15300 مؤسسة تعتبر 22000 منها مبتكرة.³

في الأخير، كقاعدة عامة، توجد بالتأكيد علاقة بين القدرة على الابتكار وحجم المؤسسة، ولا يمكن

تحليل هذه العلاقة بدون الأخذ بعين الاعتبار للنضج التكنولوجي للقطاع.

¹ Idem.

² . SESSI : Service des Statistique et Etudes Industrielle

³ Idem.

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا أساسيا في تنمية الاقتصاد الجزائري بعد أن كانت في بداية التسعينيات لا تمثل سوى نسبة ضئيلة مقارنة بالمؤسسات الصناعية العمومية، وقد أدى الاهتمام بهذه المؤسسات إلى تزايد عددها بشكل واضح، كما سعت الحكومة الجزائرية وعن طريق إنشاء وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993 إلى وضع مختلف الأسس الضرورية لتأطيرها والإشراف عليها ودعمها، بدءا بتحديد تعريف لها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بالرغم من تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها ليس بحدوث العهد، إلا أن الفصل في تحديد محتواها ومضمونها لم يجد فحواه إلا من خلال القانون 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن تعريفها في المادة 04 من هذا القانون تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها: مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات التي¹:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص؛
- رقم أعمالها السنوي أقل من 02 مليارا، وأن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج؛
- تستوفي معايير الاستقلالية.

¹. محمد طالبي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12 (الجزائر: دار الخلودنية للنشر والتوزيع، فيفري 2009م صفر 1430هـ)، ص. 45.

جدول رقم 21: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموعة الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 200 مليون و 02 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: محمد طالبي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين المرود الضئيل وكيفية التفعيل"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12 (الجزائر: دار الخلودنية للنشر والتوزيع، فيفري 2009)، ص. 45.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مع التحولات الاقتصادية التي عاشتها الجزائر بدءا من مرحلة الاقتصاد الموجه القائم على التوجه الاشتراكي إلى غاية دخول الجزائر في مرحلة اقتصاد السوق، شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحولات جذرية. ومن خلال هذا يمكننا التمييز بين ثلاث مراحل لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

- المرحلة الأولى: 1962-1981؛
- المرحلة الثانية: 1982-1988؛
- المرحلة الثالثة: 1989 إلى غاية اليوم.

أولا. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1962-1981

تميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل فترة الاستقلال بالملكية الفرنسية لها، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين تتميز بالمحدودية، وبعد الاستقلال مباشرة تم تعيين لجان لتسيير المؤسسات بعد رحيل مالكيها الأجانب، وتم دمجها مع المؤسسات الوطنية ابتداء من سنة 1967. تميزت هذه المرحلة باعتماد الاقتصاد المخطط وبالصناعة المركزة على إنتاج التجهيزات والسلع الوسيطة. في سنة 1968 صدر قانون الاستثمار الأول، وعلى الرغم من المزايا والضمانات المقدمة للمستثمرين، لم يتوصل هذا

القانون لتحقيق النتائج المتوقعة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لهذا الفشل تم إصدار قانون آخر بتاريخ 15/09/1969، حيث حاول هذا القانون إعطاء دور أكثر أهمية للقطاع الخاص في تطوير الاقتصاد الجزائري في الوقت الذي اتسم بهيمنة القطاع العام على القطاعات الإستراتيجية للاقتصاد، ووفقا لهذا القانون تم إنشاء الهيئة الوطنية للاستثمار (CNI)¹، وهي الهيئة المسؤولة عن منح التراخيص للمستثمرين والمقاولين، ومع ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سجلت انطلاقها الفعلي بداية من خطة الأربع سنوات الأولى (1970-1973) التي كانت تتمثل في برنامج خاص لتطوير الصناعات المحلية، تبعثها خطة أربع سنوات ثانية (1974-1978)، وعلى طول هذه الفترة انحصر العمل على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العام ضمن الأهداف المحددة لضمان التوازن الإقليمي، وبالتالي تم إنشاء 594 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال هذه الفترة. ويجب الإشارة إلى أن الهيئة الوطنية للاستثمار أضافت العديد من التعديلات الإدارية والبيروقراطية مما أدى إلى حلها سنة 1981.²

في هذه المرحلة كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر عنصرا مكملا للقطاع العام، حيث أن جميع السياسات وتدابير الدعم والتنمية تركزت لخدمة هذا النوع من المؤسسات، وهذا ما أدى إلى توجه المستثمرين إلى قطاع الخدمات والتجارة، إلا أن هذه القطاعات أيضا لم تجد المحيط المناسب والمشجع؛ حيث كانت التشريعات جامدة والضرائب ثقيلة إضافة إلى أن التجارة الخارجية مغلقة.³

¹. CNI : Commission Nationale des Investissements

². Samia Gharbi, "les PME/PMI en Algérie : état des lieux", cahiers du LAB.RII – DOCUMENTS DE TRAVAIL, laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, N°238 (France : université du littoral cote d'opale, (Mars 2011), P.5-6.

³. Ibid. P. 6.

ثانيا. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1982-1988

اتسمت هذه الفترة بأكبر الإصلاحات ولكن دائما وفقا لنظام الاقتصاد المدار، حيث شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة على إثر العديد من التغييرات، حيث شهدت ولادة الخطة الخماسية الأولى (1980-1984) والثانية (1985-1989)، والتي انبثق عنها مجموعة من الإجراءات تمثلت في:¹

- ضرورة تحصيل رسم التحويل لشراء التجهيزات والمواد الأولية في بعض الحالات؛
- الحصول على الموافقة العامة للإسترداد؛
- نظام إسترداد بدون دفع.

ساعدت إجراءات الدعم السابقة على تجسيد أكثر من 775 مشروع في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إلا أن هذا لم يمنع أن هذه المرحلة عرفت العديد من المعوقات التي حالت دون تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل:²

- إجراءات الاعتماد الإلزامية لكل استثمار؛
- لا يتعدى التمويل الذي تقدمه البنوك نسبة 30% من قيمة الاستثمارات المعتمدة؛
- لا ينبغي أن تتجاوز مشاريع الاستثمار 30 مليون د.ج لإنشاء مؤسسات ذات مسؤولية محدودة أو بالاسم، و10 ملايين د.ج لإنشاء مؤسسات فردية أو شركات التضامن؛
- منع حيازة عدة مشاريع من طرف شخص واحد.

وبعد صدور قانون الاستثمار سنة 1982، وإنشاء ديوان لتوجيه ومتابعة الاستثمارات الخاصة،

حظي القطاع الخاص لأول مرة منذ الاستقلال بدور يؤيده لتجسيد أهداف التنمية الوطنية.³

¹. Idem.

². Idem.

³. رياض ريمي ؛ عقبة ريمي، "تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر"، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (جامعة الوادي، 05-06/05/2013)، ص . 09.

وقد انعكس إصدار القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988، المتضمن استقلالية المؤسسات العمومية، بشكل كبير على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كنتيجة حتمية بعد الأزمة البترولية لسنة 1986 والذي اتضح جليا بعدها فشل إستراتيجية المؤسسات الكبرى التي اعتمدها الجزائر خلال الفترة (1963-1988)، وبذلك تعين على الدولة القيام بإصلاحات عميقة وجذرية تهدف إلى تصحيح وضعية الاقتصاد، بإعطاء الاستقلالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمهيد الأرضية للانتقال نحو اقتصاد السوق.

ثالثا. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ابتداء من 1988 - إلى غاية اليوم

بدأت المرونة في تشريع القوانين انطلاقا من سنة 1988 بموجب قانون 25-88 المؤرخ في 19/7/1988 الذي حدد سقف الاستثمار الخاص، وفتح له منافذ أخرى. ونتيجة لذلك ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليصل إلى 19843 مؤسسة، وقد تم إقرار مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي المتعلق بالنقد والقرض الذي شجع حركة رؤوس الأموال سنة 1990 بموجب قانون 10-90 الصادر في 14/4/1990. وبتاريخ 19/2/1991 تم إصدار قانون 37-91 الذي يقر بتحرير التجارة الخارجية، حيث وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة إلى 22382 مؤسسة سنة 1992. وقد تم تقديم العديد من الحوافز والتسهيلات لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إنشاء العديد من مؤسسات الدعم والترقية.¹

تاريخ 1988 مثل مرحلة تحول للاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، فقد سمح هذا التحول ببناء علاقات مع منظمات دولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتخفيف من حدة الديون، وللتمكن من تطبيق نظام السياسات النقدية، المالية والتجارية الذي استوجب تخصيص العديد من المؤسسات العامة، حيث أن هذا الإجراء ساهم في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد

¹. Gharbi. Op.cit. P. 7.

حاولت الحكومة تجسيد إطار تشريعي جديد وتطبيق العديد من الإصلاحات لتحقيق الانتعاش الاقتصادي

مثل القانون الجديد للاستثمار الصادر في 1993/10/05 حيث كان الهدف من هذا القانون:¹

• تشجيع الاستثمار؛

• المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب؛

• تقليص فترة دراسة الملفات؛

• استبدال إلزامية الموافقة بإعلان بسيط عن الاستثمار.

وفي الواقع اصطدم تطبيق نصوص سنة 1993 بجمود المحيط العام الذي يفترض أنه في خدمة

الاستثمار، إذ أن التباطؤ البيروقراطي، والمشاكل المرتبطة بتسيير العقار الصناعي، قد أدت تقريبا إلى

عدم فعالية الجهاز الجديد.

وقد قامت الحكومة باتخاذ العديد من الإجراءات التي تساعد على تطوير المؤسسات الاقتصادية

وتحسين أدائها لتكون في مستوى المنافسة الدولية، ومنها إصدار قانون جديد للاستثمار في جوان 2001

(الأمر رقم 01-93 المؤرخ في 20/08/2001)، والذي كان هدفة الأولي إعادة بناء سلسلة الاستثمار

وتحسين المحيط الإداري والقانوني. إضافة إلى القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(قانون رقم 01-18 الصادر في 12/12/2001)، والذي يهدف إلى:

• تشجيع ظهور مؤسسات جديدة؛

• رفع مستوى النسيج المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي؛

• تشجيع الإبداع والابتكار؛

• تشجيع عملية التصدير للمنتجات والخدمات؛

• تسهيل توزيع المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ . Idem.

كما عملت الحكومة على إنشاء مجموعة من آليات الدعم لهذه المؤسسات مثل: صندوق ضمان القروض، صندوق ضمان قروض الاستثمار، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى جانب ذلك، تم إنشاء الصندوق الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتبر من العوامل المشجعة على تحسين مستوى الإنتاجية لدى هذه المؤسسات والرفع من تنافسيتها في ظل المنافسة الدولية الحادة.

المطلب الثالث: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يوضح الجدول الموالي تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة الممتدة من 2003 إلى السداسي الأول من سنة 2012.

الجدول رقم 22: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2003-

السداسي الأول من 2012)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
خاصة	207949	225449	245842	269806	293946	392013	408155	606737	511856	686825
عامة	788	778	874	739	666	626	598	560	572	561
تقليدي	79850	86732	96072	106222	116347	126887	162085	---	146881	---
المجموع	288587	312959	342788	376767	410959	519526	570838	607297	659309	687386

Source : direction des systèmes d'information et de statistiques, « **Bulletin Statistique de la PME : 1^{er} semestre de 2012** », « ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement. P. 10.

بالنظر إلى واقع الأرقام المعروضة في الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن تعداد قطاع المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بما فيها نشاطات الصناعات التقليدية، عرف زيادة جد هامة خلال الفترة (2003-

2012) وذلك بانتقال عدد مؤسساته 288587 مؤسسة سنة 2003 إلى أكثر من 687386 مؤسسة

سنة 2012، وتعود أصل هذه الزيادة إلى الوتيرة الجد متسارعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخاصة حيث يسجل إنشاء حوالي 47888 مؤسسة خلال كل سنة، ومن الملاحظ هنا أن المؤسسات

الخاصة تمثل الأغلبية ضمن مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تفوق 77% حيث بلغ عددها 511856 مؤسسة سنة 2011 مقارنة مع 207949 مؤسسة سنة 2003، كما ترجع تلك الزيادة إلى حركية الصناعات التقليدية التي عرفت ارتفاعا قدرة 67031 مؤسسة لغاية 2011 لتحتل بذلك المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 22%. لتأتي مؤسسات القطاع العام في المرتبة الأخيرة بنسبة 0.086% والتي عرفت وتيرة إنشائها ثباتا مصحوبا بتدهور تعدادها.

إن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كان سببا لتطورات هامة على مستوى تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هام في رفع نسبة العمالة وتخفيض البطالة، ورفع الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات، القيمة المضافة وأيضا على مستوى التجارة الخارجية.¹

المبحث الثالث: اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الانترنت

وممارسة التجارة الالكترونية

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الكبيرة مضطرة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال استجابة للمتغيرات والمستجدات، وكذا للضغوط الممارسة عليها من طرف الشركاء (الموردين والزبائن)، إضافة إلى عوامل أخرى وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث إضافة إلى نماذج ومراحل اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹. يمكن الاطلاع على الملاحق (2)، (3)، (4) و (5) للتعرف على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط السابقة الذكر.

المطلب الأول: عوامل اعتماد الانترنت ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

ممارسة التجارة الالكترونية

هناك العديد من عوامل التي تحكم قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اعتماد الانترنت، وقد أثبتت الدراسات السابقة أيضا أن هناك العديد من المميزات التي يجب أن تتصف بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لتمكن من النجاح في ممارسة التجارة الالكترونية، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى هذه العوامل.

أولا: عوامل اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت الدراسات لتحديد عوامل اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، واعتمدت أغلب هذه الدراسات على أعمال Roger لتحديد مختلف العوامل المساعدة على تسهيل أو إعاقة اعتماد التكنولوجيا المستحدثة في المؤسسات الاقتصادية، ومن بين هذه العوامل نجد: الميزة النسبية، المحاسبة وإمكانية تجريب التكنولوجيا في مختلف الأنشطة. وبالنسبة للبحوث المجرات حول استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية فقد ظهرت الميزة النسبية فقط من بين العوامل السابقة الذكر بصورة منتظمة كعامل مهم في تحقيق نمو المؤسسة باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وممارستها للتجارة الالكترونية، إضافة إلى عوامل أخرى تمثلت أساسا في القدرة التنظيمية، الضغوط الخارجية. وفي دراسة أخرى أثبت أيضا أن التنسيق الاستراتيجي شرط أساسي لتحقيق مزايا محسوسة جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وفي هذا البحث سيعتمد على دراسة Auclair & Bergeron التي تم فيها تحديد عوامل اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط

التالية:¹

¹. Nathalie Auclair ; François Bergeron, «Stratégie d'adoption du commerce électronique par les PME », l'association Internationale de Management Stratégique (Québec : Université Laval), PP.4-5.

القدرة التنظيمية

تتكون القدرة التنظيمية من مؤشرات الموارد المالية، المادية وكذا البشرية إضافة إلى درجة الاعتماد على التكنولوجيا. حيث تم إثبات أنه من الضروري توفر موارد مالية تتيح للمؤسسة اقتناء التكنولوجيا، ولذلك يمكن اعتبار نقص الموارد المالية كأهم المعوقات التي تواجه المؤسسة في اعتمادها للتكنولوجيا، فإضافة إلى تكاليف تسيير المشروع ترجع التكاليف المرتبطة بالحصول على التكنولوجيا إلى اقتناء البرمجيات المتخصصة، والتجهيز الأساسي بالمعدات اللازمة. ويعيق نقص الموارد المالية ارتقاء المؤسسات تكنولوجيا بحيث يثبطها في مستوى منخفض من التقانه والتكامل بين العمليات. كما أن تطور مشروع المؤسسة تكنولوجيا لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر يد عاملة خبيرة. فتوفر الخبرات التقنية في المؤسسة يمثل عاملا أساسيا في اعتماد المؤسسة للانترنت وممارسة التجارة الالكترونية.

الفوائد المحصلة

حددت الفوائد التي تحصلها المؤسسة جراء اعتمادها لتكنولوجيا جديدة كعامل حاسم لاعتماد المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فإذا لم تكن هناك فوائد متوقعة من اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية بوصفها تكنولوجيا جديدة في المؤسسة فإن مالكي/مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميلون إلى عدم اعتمادها.

الضغوط الخارجية

تلعب الضغوطات الخارجية دورا حاسما في إقبال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية، حيث أن هذا النوع من المؤسسات شديد التأثر بالضغوطات الخارجية خاصة الصادرة عن الشركاء الأكبر حجما. فالمؤسسات الصغيرة الحجم هي الأكثر تأثرا بالقوى التنافسية

في السوق، وتميل أكثر من المؤسسات الكبرى إلى الخضوع لطلبات الشركاء الأرفع منها مكانة في السوق. وتمتد هذه الظاهرة أيضا لتشمل ارتباط المؤسسة مع زبائنها ومورديها والذين بإمكانهم ممارسة الضغط الأكبر على المؤسسة، ما يحثها على اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية نظرا لحاجة الأطراف المتعاملة معها لهذا النوع من التكنولوجيا في إتمام المعاملات وذلك على جميع المستويات. وقد تم إثبات أن ضغط الشركاء الخارجين يتم وفقا لمستويين: (1) قوة تأثير الشريك و(2) تأثيره على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة. وعلى عكس ما سبق فإن غياب الضغط الخارجي يفسر من قبل مالكي/مدراء المؤسسة على أن هذا النوع من التكنولوجيا ليس مفيدا ولا ضروريا للمؤسسة.

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من المهم أيضا معرفة كيف تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا استراتيجيا ومهما في المؤسسة، حيث أن الدراسات أثبتت بأن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبدو أكثر أهمية عند تحليل أداء المؤسسة، فقد أظهرت هذه الأبحاث أن خلق انسجام بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإستراتيجية الأعمال في المؤسسة تجعل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة وفعالية. وبفضل هذا التنسيق والانسجام تدعم الوسائل والوسائط التقنية إستراتيجية المؤسسة. ويتجسد مفهوم التنسيق بين الإستراتيجيتين وفقا لبعدين هما:

(1) بناء إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ملائمة لإستراتيجية الأعمال في

المؤسسة؛

(2) ربط إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الإستراتيجية التنظيمية لتحقيق

الأهداف الجديدة، إعادة تحديد الهياكل التنظيمية وتنفيذ أنشطة جديدة.

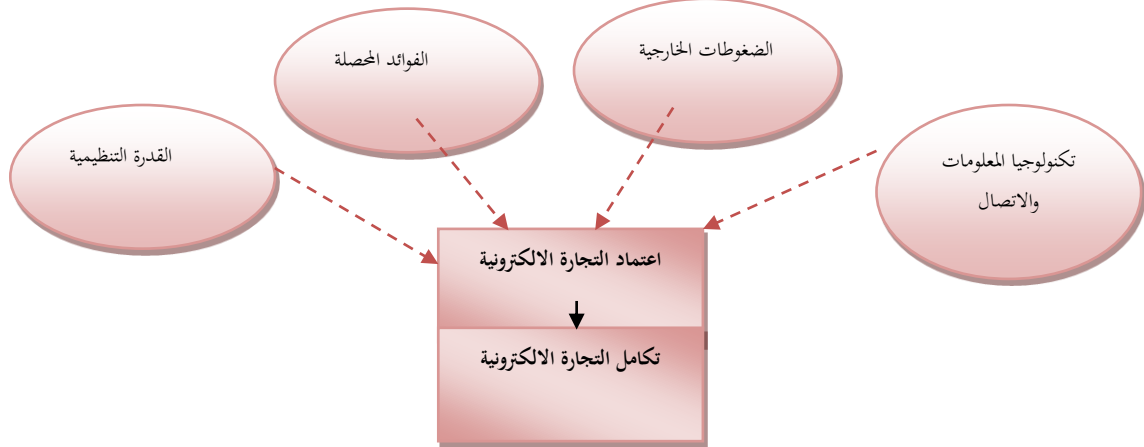
ففي هذا المحيط يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية بشكل أسهل، ويمكن لها أيضا أن تستفيد من رقابة أفضل على أنشطتها وكذا تحصيل نتائج أحسن.

التكامل

التكامل الداخلي والخارجي لتكنولوجيا المعلومات يتوافق مع استخدام الانترنت في المؤسسة داخليا وخارجيا مع شركاء الأعمال. فالتكامل يعكس اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسات المؤسسة. وغالبا ما يكون التكامل الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أضعف منه في المؤسسات الكبرى.

والشكل التالي لخص العلاقة بين النقاط السابقة الذكر والتجارة الالكترونية والتكامل الالكتروني:

الشكل رقم 22: عوامل اعتماد التجارة الالكترونية وتحقيق التكامل الالكتروني



Source : Nathalie Auclair ; François Bergeron, «Stratégie d'adoption du commerce électronique par les PME », l'association Internationale de Management Stratégique (Québec : Université Laval), P.7.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2448-strategie-dadoption-du-commerce-electronique-par-les-pme/download> , dernière visite le 5/5/2014.

وإضافة إلى العوامل السابقة ونظرا للدور المهم الذي يلعبه مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على جميع المستويات، فإن اهتمامه باستخدام الانترنت واعتماد التجارة الالكترونية يعتبر أيضا من أهم العوامل وراء اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اعتماد هذه التكنولوجيا الحديثة. وهناك العديد من

الأدوار والمهام التي على المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعبها وأدائها¹، ويمكن توضيح هذه المهام في الشكل الموالي:

الشكل رقم 23: المهام والمسؤوليات الإستراتيجية الواجب على المسير الاضطلاع بها عند اعتماد التجارة الالكترونية في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة



Source : Mohamed Amin Berrajah, « Les facteurs d'adoption du commerce électronique au sein des PME en Tunisie », mémoire de la maitrise en administration des affaires (Québec : Montréal, Juin 2008), P.88.

المرحلة الأولى المتمثلة في خلق التصور تتعلق ببناء تصور للمؤسسة وهي مهمة أساسية وذات أهمية بالغة لمسير المؤسسة، حيث أن نجاحه في هذه المرحلة سيسمح بجذب المستثمرين لاستثمار أموالهم في المؤسسة، وسيمنح الثقة للعمال وسيؤكد في الأسواق أن المؤسسة تملك خصائص المسير القادر على تحسين موقعها في القطاع أو الصناعة.

المرحلة الثانية تتمثل في تحديد الأهداف وهيكل العمليات، ويتوقف على هذه المرحلة تسطير الأهداف الواجب على المؤسسة تحقيقها وكذلك الطريق الواجب سلوكه للوصول إليها.

¹ . Mohamed Amin Berrajah, « Les facteurs d'adoption du commerce électronique au sein des PME en Tunisie », mémoire de la maitrise en administration des affaires (Québec : Montréal, Juin 2008), PP.88-89.

تكوين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هي المرحلة الثالثة والتي ترتبط بتحقيق المرحلة السابقة من مهام المسير، حيث تتعلق باختيار المسير البديل الأفضل من بين البدائل التنظيمية المتاحة في كل مرحلة من مراحل إنجاز الإستراتيجية حيز التنفيذ.

المرحلة الرابعة تتمثل في تنفيذ الإستراتيجية والمتعلقة بالقرارات الحكيمة الواجب على المسير اتخاذها فيما يخص العمال، الأنظمة، الهياكل وأخيرا العمليات والإجراءات المباشر فيها. المرحلة الخامسة متعلقة بدور المسير في تحمل المسؤولية للوصول إلى أفضل أداء وتحقيق الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والفعالية بالوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن هذا يعني الإشراف على الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها.

ثانيا: عوامل تدعم نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة التجارة الالكترونية

اتجه العديد من الباحثين في دراساتهم لتحديد العوامل والصفات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القادرة على اعتماد التجارة الالكترونية بنجاح، حيث ومن خلال هذه الدراسات تم إثبات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحدد وفقا لعدد العمال فيها ومستوى اعتماد الانترنت، فقد اثبت أن المؤسسات التي يقل عدد العمال فيها عن 10 أقل تأثرا وحاجة لممارسة التجارة الالكترونية مقارنة بالمؤسسات التي توظف عدد أكبر من العمال. كما أن اعتماد التجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوافق أيضا مع طبيعة القطاع الذي تنشط فيه، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية تميل بشكل أكبر إلى اعتماد الانترنت مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في مجال الصناعة والتوزيع.¹

وفي دراسة أخرى أثبت أن درجة توجه المؤسسة نحو التسويق الدولي والذي يرتبط بحجمها والقطاع الذي تنشط فيه، هي من المميزات الهامة والتي تحكم اعتماد التجارة الالكترونية من قبل المؤسسات

¹ . Ibid. P P. 65-66.

الصغيرة والمتوسطة. كما أثبتت دراسات أخرى أن الممارسة الناجحة للتجارة الالكترونية تركز على الخبرة والقدرة التقنية التي تتوفر عليها المؤسسة وكذا على تطور نموذج أعمالها الحالي.¹

كما أثبتت دراسات أخرى أنه وعلى العكس من عاملي السن والمستوى التعليمي فإن اعتماد التجارة الالكترونية يمكن أن يتأثر بجنس المدير/المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.²

ثالثا: التوجه نحو التكامل الالكتروني للمؤسسة

دخلت المؤسسات وبالذات التي كانت سباقة منها في ممارسة التجارة الالكترونية في مرحلة جديدة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي ما يطلق عليها التكامل الالكتروني للمؤسسة. حيث يستخدم هذا المصطلح في التعبير عن إعادة تنظيم العمليات داخل المؤسسة واستخدامها للتكنولوجيا الأكثر تعقيدا. وبناء على ذلك أصبحت علاقاتها الخارجية مع زبائنها وثيقة الصلة بعملياتها الداخلية. وفي إطار ذلك أصبح التسويق، البيع، التمويل، خدمات ما بعد البيع، إدارة سلسلة العرض وباقي وظائف المؤسسة متكاملة في سياق إستراتيجية عامة في إطار ما يسمى إلكترونية المؤسسة.³

إن تحقيق التكامل الجيد بين العمليات الداخلية والخارجية في إطار ما يسمى بالكترونية المؤسسة يتطلب إجراء تغييرات على مستوى الإدارة والنظام، وهو ما يكلف المؤسسة تكاليف ثقيلة ويحملها مخاطر كثيرة خاصة الصغيرة والمتوسطة منها. وتعتبر المؤسسات المصغرة اقل تحمسا لتحقيق التكامل الالكتروني بين عملياتها الداخلية والخارجية مقارنة بالمؤسسة الأكبر حجما والتي تكون مضطرة لتنسيق وربط عملياتها بمواردها والذي يعتبر أكثر تعقيدا. واعتماد إستراتيجية إلكترونية المؤسسة يمكن أن يأخذ وقتا أطول وموارد أكثر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁴

¹. Ibid. P. 67.

². Ibid. P. 64.

³. OCDE, « Les TIC, le commerce électronique et les PME », 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME : Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale (Istanbul : 3-5 Juin 2004), P.21.

⁴. Ibid. P. 22.

و يجب عدم إغفال دور التكامل الالكتروني على مستوى الإدارة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التكامل الالكتروني للمؤسسة بين جميع عملياتها، كما أن التكامل الوطيد بين أنشطة B2G، B2C، B2B يحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر على اعتماد الانترنت. وكذلك فإن اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدامها بشكل متجانس ومتكامل في أنشطة المؤسسة بشكل عام يتوقف بشكل كبير على المحفزات المتعلقة بالإدارة الالكترونية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: نماذج اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

كيف تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانترنت وعلى أي مستوى تمارس التجارة الالكترونية؟ حاولت العديد من الأبحاث الإجابة على هذا التساؤل، وقد توصلت إلى إثبات أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى الاستثمار في هذا الفضاء الافتراضي الجديد مروراً بعدة مراحل. تتمثل المرحلة الأولى في استخدام الانترنت كوسيلة اتصال واستخدامها أيضاً في البحث عن المعلومات. في المرحلة الثانية تبدأ المؤسسة بالتفكير جدياً في ممارسة الأنشطة القاعدية للتجارة الالكترونية والمتمثلة أساساً في البيع والشراء عبر الانترنت. ثم أخيراً تباشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إتمام معاملاتها البنكية والمالية إلكترونياً.²

ويتجسد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو ممارسة التجارة الالكترونية في إنشائها لمواقع إلكترونية على الانترنت. وفي دراسة أجريت من قبل اللجنة الأوروبية حول الاستخدام الوظيفي للمواقع الالكترونية من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الاتحاد الأوروبي وكذا الولايات المتحدة وكندا، أثبت أن أغلب هذه المؤسسات لا تعتمد على موقعها الالكتروني في إتمام المعاملات

¹. Idem.

². OCDE, « **concrétiser les potentialités qu'offre aux PME le commerce électronique dans l'économie mondiale** », conférence et ministres responsables des PME et ministres de l'industrie (Italie : Bologne, 14-15 Juin 2000), PP. 17-18.

المباشرة فقط، وإنما تعتمد عليه أيضا في تغيير نظامها الداخلي وإعادة تشكيل استراتيجيات المنظمة. وقد حددت اللجنة الأوروبية الاستراتيجيات التي تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيقها اعتمادا على هذه التكنولوجيا الجديدة في:¹

- 1- الترويج، الإعلام بوجود المؤسسة و بناء تصور للعلامة؛
- 2- رفع رقم الأعمال، زيادة الحصة السوقية وتحقيق مبيعات أعلى؛
- 3- تحسين العلاقة مع شركاء المؤسسة من المحيط الخارجي و بخاصة الموردين والزبائن؛
- 4- تحسين سير الإجراءات المتعلقة بإتمام مبادلات المؤسسة.

ووفقا لهذه الدراسة فقد اثبت أن الاهتمام الأكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكمن في إثبات حضورها وسط المنافسين في هذا الفضاء الجديد، أو البحث عن قنوات اتصال جديدة. وفي دراسة أخرى للجنة الايرلندية تم التوصل إلى نتائج مماثلة، بحيث توصلت إلى أن التسويق وبالأخص الإعلان هي الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال موقعها، أما البيع عبر الانترنت فهو يبقى في المرحلة الأخيرة.²

وحسب تقرير اللجنة الأوروبية فإن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية تقرر بناء موقع إلكتروني لها على الانترنت بناء على ضغوط ناتجة عن المنافسة في الأسواق المحلية، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي تعطي لاعتماد الانترنت أهمية أكبر بكثير فهي تعتبرها قناة للوصول إلى أسواق دولية وتتيح لها فرصة المنافسة على المستوى الدولي، والذي لا تهتم به المؤسسات الأمريكية، وقد يفسر هذا بضيق الأسواق الأوروبية مقابل اتساع الأسواق الأمريكية. كما أن مواقع المؤسسات الأوروبية تتمتع بميزة نسبية مقارنة بالأمريكية وذلك لأنها مواقع متعددة اللغات.³

¹ . Ibid. P. 18.

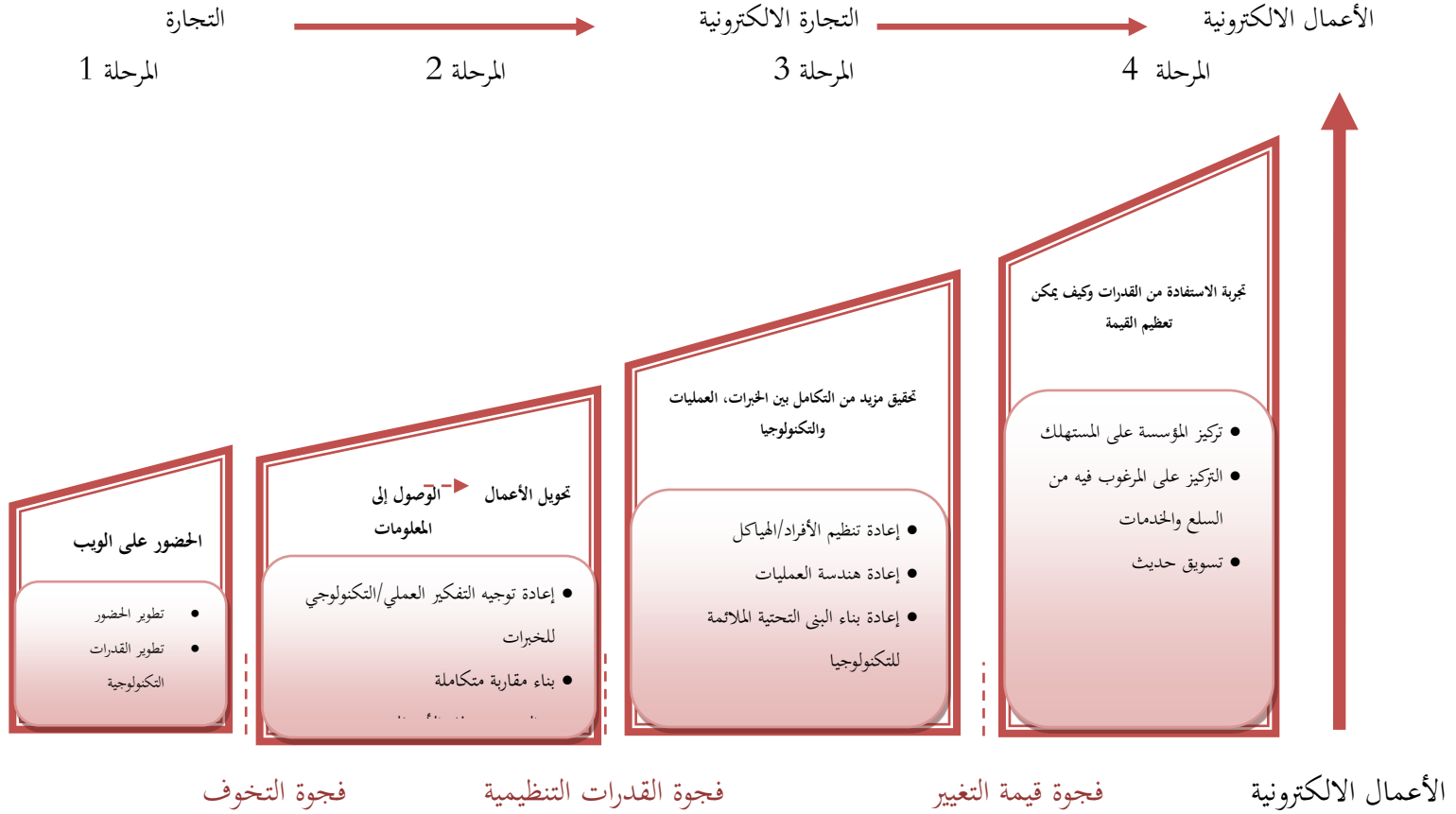
² . idem.

³ . Idem.

وفي الجوهر، تعتبر شبكة الانترنت مصدرا للمعلومات والبيانات بالدرجة الأولى، إلا أن جودة المعلومات تبقى مرهونة بموثوقية مصدرها، أهميتها، توقيتها ودقتها. والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدرك أن الانترنت تمكنها من الوصول إلى أسواق جغرافية أوسع وبالتالي الوصول إلى عدد أكبر من الزبائن. ولا تزال المزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة من خلال اعتمادها للانترنت غير واضحة بشكل دقيق. إلا أن بعض الدراسات تشير إلى أن استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانترنت ممكن أن يكون له أثر كبير على تكامل سلاسل التوريد. وكما ذكرنا سابقا فإن تطور استخدام الانترنت في المؤسسة يتم وفقا لعدة مراحل بحيث أن المزايا المحققة خلال كل مرحلة تدفع المؤسسة إلى الانتقال إلى المرحلة التالية. ولكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل استخدام لهذه التكنولوجيا الحديثة يجب أن تتوفر المؤسسة على المعارف والخبرات التي تضمن لها الوصول إلى أفضل المخرجات من خلال الانترنت. ويرتبط ذلك أيضا بإعادة تنظيم العمليات والتركيز على الكفاءات الأساسية. **والشكل (24)** يوضح كيفية انتقال المؤسسة من مرحلة استخدام بعض الآليات المتعلقة بالانترنت كصفحات الويب قبل أن تنتقل إلى المرحلة الثانية وهي إتمام الصفقات التجارية عبر الانترنت، إلا أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تنتقل إلى المرحلة الثالثة وهي تجسيد الأعمال الالكترونية.¹

¹. Margi Levy ; Philip Powell, « **SME Internet adoption : towards a transporter model** », 15thBled electronic commerce conference (Slovenia : Bled, June 17-19 2002), P.508.

الشكل رقم 24: مراحل التطور في استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



تجاوز المؤسسة لمنتجاتها القديمة واستخدام الانترنت في تطوير منتجات وأسواق جديدة

Source : Margi Levy ; Philip Powell, « SME Internet adoption : towards a transporter model », 15thBled electronic commerce conference (Slovenia : Bled, June 17-19 2002), P.509.

أثبتت الدراسات السابقة أن مسار اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مماثل لمسار المؤسسات الكبيرة، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تمر بالمراحل الثلاثة الأولى فقط، بحيث يكون تحقيق التكامل الالكتروني نقطة النهاية. غير أن هذا النموذج لا يتيح للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة تغيير منظور أعمالها. ولكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة والرائدة تعمل على التغيير من اجل الاستفادة أكثر من المزايا التي تتيحها الانترنت.¹

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمستوى اعتمادها للانترنت

وممارستها للتجارة الالكترونية

يتوقف اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على محددتين أساسيين، يتمثل الأول في نمو الأعمال التجارية، حيث أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخطط لتحقيق النمو في أعمالها التجارية، ولكن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى تحقق نموا في الأعمال التجارية دون التخطيط لذلك. ويعتبر تحقيق النمو على مستوى الأعمال التجارية عاملا أساسيا لتقرير مدرء/مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستثمار موارد المؤسسة عبر الانترنت. العامل الثاني يتمثل في القيمة التجارية المحققة من اعتماد المؤسسة للانترنت والتي يمكن أن تقاس وتقيم من خلال الموقع التنافسي للمؤسسة ومدى إلمامها ومعرفتها بما يحدث في القطاع؛ أي تقييم دور الانترنت في تعزيز تنافسية المؤسسة وتوفيرها للمعلومات. ولكن العديد من المؤسسات لا تعترف بدور الانترنت في تطوير استراتيجياتها، إلا أن بعض المدرء/المالكين من أصحاب البصيرة يؤمنون بإمكانية التغيير من خلال استخدام الانترنت؛ لأنه ورغم القيود المادية المفروضة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الاستثمار عبر الانترنت يمكن أن يحقق الكثير من الفوائد والمزايا للمؤسسة.²

التداخل بين المحددين السابقين يسمح بتجزئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أربعة مجموعات

وفقا لتوجهها الاستراتيجي نحو اعتماد الانترنت، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ . Ibid. P.509.

² . Ibid. P . 515.

الشكل رقم 25: التجزئة الإستراتيجية لاعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شبكة الأعمال	فرص تجارية	عالية
7. فوائد محصلة عالية؛	10. تحصيل بعض الفوائد؛	
8. معرفة جيدة بتكنولوجيا الانترنت؛	11. المالكون لديهم معرفة بتكنولوجيا	
9. ضغوط تنافسية شديدة.	المعلومات؛	
	12. وجود بعض ضغوط ناتجة عن	
	المنافسة.	القيمة المحققة من الانترنت
دعم الأعمال التجارية	الحضور على الويب	منخفضة
13. تحصيل بعض الفوائد؛	16. لا فوائد محصلة؛	
14. المالكون لديهم معرفة حول	17. معرفة قليلة أو منعدمة حول القيم	
تكنولوجيا المعلومات؛	التي يمكن أن توفرها الانترنت؛	
15. عدم وجود ضغوط ناتجة عن	18. عدم وجود ضغوط ناتجة عن	
المنافسة.	المنافسة.	
مخطط	غير مخطط	

نمو الأعمال التجارية

Source : Margi Levy ; Philip Powell, « SME Internet adoption : towards a transporter model », 15thBled electronic commerce conference (Slovenia : Bled, June 17-19 2002), P.516.

تعمل المجموعة الأولى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجسيد حضورها على الانترنت لا أكثر، في حين تعمل المجموعة الثانية على اغتنام الفرص التجارية المتاحة عبر الانترنت، أما المجموعة الثالثة فهي تخطط لدعم أعمالها التجارية باعتماد الانترنت، والمجموعة الأخيرة هي المؤسسات الأكثر إدراكا لفوائد الانترنت والاستثمار على الويب من خلال الشبكات التجارية. وفيما يلي شرح مفصل لخصائص كل مجموعة:¹

¹. Ibid. P P. 516-1-518.

الحضور على الويب

هذه المؤسسات لا تخطط للنمو بشكل محدد لأعمالها التجارية، وتتنظر إلى القيمة المضافة التي يمكن الحصول عليها من خلال الانترنت أنها منخفضة جدا، وتكتفي بإنشاء بريد إلكتروني فقط. وملاك هذا النوع من المؤسسات لا يدركون أهمية الانترنت، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة القطاع، وإلى تفضيل إتمام الأنشطة التجارية والتسويقية بشكل تقليدي.

ويعتبر هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن فائدة الانترنت تقتصر في تجسيد حضور المؤسسة على الويب، بإنشاء بريد إلكتروني أو حتى موقع إلكتروني من أجل نشر المعومات والكتالوجات، دون أن يكون لها أي تأثير على قرار زيادة الاستثمار عبر الانترنت.

اغتنام الفرص المتاحة

غالبا ما تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المجموعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالذات الانترنت في توفير معلومات عن منتجاتها وخدماتها، وتتنظر إلى الانترنت على أنها توفر فرصا لها في تطوير أنظمتها التجارية، وكذا كفاءاتها البشرية وتدريبها، وترى أيضا بأن الوظيفة الأساسية التي تلعبها الانترنت هي الحفاظ على اتصالها مع زبائنها.

أصحاب هذا النوع من المؤسسات يعتبرون بأن الانترنت تحقق قيمة مضافة حالية كما يمكن أن تحقق قيم مضافة في المستقبل، من خلال تطوير علاقاتها مع عملائها وتطوير نظامها الداخلي وأنشطة البحث والتطوير.

الاختلاف بين المؤسسات المنتمية إلى هذه المجموعة والمؤسسات المنتمية إلى المجموعة السابقة رغم أن كلاهما لا يخططان لتحقيق النمو، هو أن أصحاب المؤسسات في هذه المجموعة يعترفون بأن ضغوط المنافسة تفرض الاستثمار عبر الانترنت، ويدركون بأن هناك العديد من الفرص التي تتيحها الانترنت.

دعم الأعمال التجارية

المؤسسات التي تستخدم الانترنت لدعم أعمالها التجارية هي مؤسسات تسعى لتحقيق النمو، ولكنها حاليا لا ترى مستقبلا بعيدا لأعمالها التجارية عبر الانترنت. أغلب المؤسسات في هذه المجموعة هي مؤسسات مبتكرة تبحث عن التطوير، ولكنها لا تعتقد أن طبيعة القطاع تفرض عليها الاستثمار عبر الانترنت لتحقيق النمو، فهي تنظر إلى الانترنت على أنها أداة دعم لأعمالها التجارية لا أكثر.

الشبكات التجارية

تنظر المؤسسات في هذه المجموعة إلى الفرص التي تتيحها كعامل أساسي لتحقيق التطوير، وتعتبر أن مستقبلها مرهون ومرتبب باستخدام الانترنت. تطور هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجيتها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال تزامنا مع تطوير إستراتيجية أعمالها، وبذلك يتم بناء إستراتيجية المؤسسة بشكل يتلاءم مع ممارسة التجارة الالكترونية. هذه المؤسسات تخطط لنموها مع إدراكها للقيمة المضافة التي يمكن تحقيقها باعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية.

المطلب الرابع: دور الانترنت في تطوير استراتيجيات المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

يعتبر بعض الباحثين الاقتصاديين أن أهم استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في تطوير المنتج وتطوير الأسواق. وتتمثل إستراتيجية تطوير المنتج في طرح منتجات جديدة على مستوى الأسواق المستهدفة. أما تطوير الأسواق الجديدة فيتمثل في عرض المنتجات الحالية للمؤسسة في أسواق جديدة. التفكير في النمو يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز بالدرجة الأولى على اغتنام الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة، ويمكن أن تتجسد هذه الفرص في تطوير أسواق جديدة أو في تحقيق التميز. سابقا كان التوسع في الأسواق المحلية أو الدولية حصرا على المؤسسات الكبيرة نظرا لأن

هذا التوسع يعتبر جد مكلف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبتكلفة بسيطة أتاح العديد من الفرص أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة، وذلك لأنها سمحت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دخول الأسواق الدولية والمنافسة فيها إلى جانب المؤسسات الكبيرة؛ فقد سمحت الانترنت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتسويق منتجاتها على مستوى العالم بأقل تكلفة، إيجاد فرص دخول أسواق جديدة والتعاون مع موردين وموزعين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو إجراءات تنفيذ المعاملات بأقل تكلفة¹. والجدول الموالي يوضح دور الانترنت في نمو استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

¹ . Nadeem Akhtar ; Syed Muhammad Azeem ; Ghullam Mustafa Mir, « **Strategic Role of Internet In Smes Growth Strategies** », *International Journal of Business Management and Economic Research*, N2 (2014), P P.22- 23. <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, last visit 12/5/2014.

الجدول رقم 23: دور الانترنت في نمو استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تطوير الاستراتيجية	دور الانترنت
تطوير المنتج	<p>19. المساعدة على تقليص دورة تطوير منتج جديد؛</p> <p>20. تعزيز القدرات على جمع، تصنيف واستخدام المعلومات اللازمة لتطوير المنتج؛</p> <p>21. توليد نطاق واسع من أفكار المنتجات الجديدة من مصادر متعددة؛</p> <p>22. جعل عملية الفرز أكثر مرونة؛</p> <p>23. تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة في مجال التصنيع؛</p> <p>24. زيادة سرعة وجودة الاختبار والاختيار.</p>
تطوير السوق	<p>25. سرعة وكفاءة التوسع الجغرافي في السواق المحلية والدولية؛</p> <p>26. فتح أسواق جديدة؛</p> <p>27. فتح منافذ توزيع جديدة؛</p> <p>28. زيادة الصادرات بأقل التكاليف؛</p> <p>29. مساعدة المؤسسات في التغلب على عيوب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بالوصول إلى الزبائن؛</p> <p>30. تعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية.</p>
اختراق السوق	<p>31. تحقيق تواصل أفضل مع العملاء الحاليين للمؤسسة من خلال التوضيح الفضل لمزايا استخدام منتج المؤسسة؛</p> <p>32. استخدام الانترنت للمقارنة بين مواصفات منتج المؤسسة مع ما هو متاح في الأسواق؛</p> <p>33. استخدام الانترنت لإقناع المستهلكين الذين لم يسبق لهم استخدام المنتج على الإطلاق.</p>
التميز	<p>34. إيجاد شركاء أو بناء تحالف مع مؤسسات تمارس أنشطة مكملة لنشاط المؤسسة؛</p> <p>35. البقاء على صلة مع كل ما هو مستحدث في مجال التكنولوجيا؛</p> <p>36. استخدام الانترنت للحصول على تراخيص استخدام التكنولوجيا الجديدة؛</p> <p>37. إيجاد قنوات توزيع للمنتجات الجديدة لدخول أسواق جديدة.</p>

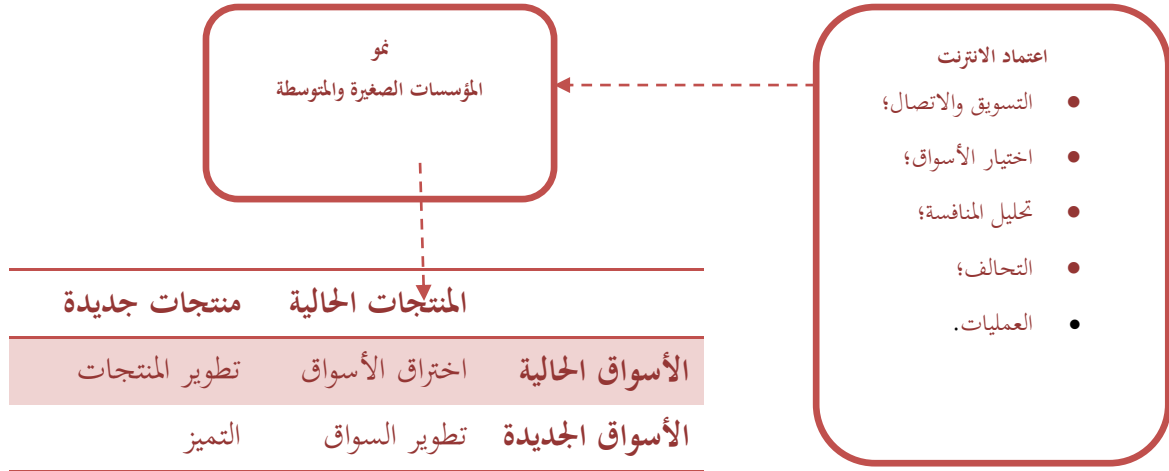
Source : Nadeem Akhtar ; Syed Muhammad Azeem ; Ghullam Mustafa Mir, « **Strategic Role of Internet In Smes Growth Strategies** », International Journal of Business Management and Economic Research, N2 (2014), P P.22- 23.
<http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, last visit 12/5/2014.

وإضافة إلى أن استخدام الانترنت في تطوير إستراتيجية المنتج أو السوق ذو أهمية كبيرة، يمكن للمؤسسة الاستفادة أيضا من اعتماد الانترنت في تنمية إستراتيجية اختراق السوق من خلال بيع منتجاتها على الانترنت؛ وهو ما يساعد المؤسسة على تقديم خدمات أفضل لعملائها وتطوير أعمالها التجارية، ويدخل هذا ضمن الاستخدام المحدود للانترنت. كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد الانترنت لتنمية إستراتيجيتها المتعلقة بتطوير الأسواق، من خلال استخدامها في البحث عن أسواق جديدة وتحديد الأسواق التي يمكنها استهدافها، وبيع منتجاتها في هذه الأسواق عبر الانترنت، وهذا ما يمكنها من زيادة صادراتها ومساعدتها على الترويج لمنتجاتها في الأسواق الدولية بتكلفة أقل بكثير، ويلغي أيضا الحاجة إلى تطوير بنى تحتية للمبيعات في تلك الدول. كما أن اعتماد الانترنت يساهم بشكل كبير في تنمية إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بتطوير منتجاتها، حيث أنها تساعد على تحسين جودة المنتج وتقليص الوقت والتكلفة اللازمين لتطوير منتج جديد. أما بالنسبة لتنمية إستراتيجية التميز فإن اعتماد الانترنت يسهل على المؤسسة إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الجديدة أيضا، إلا أن هذه الإستراتيجية لا تعتبر مفضلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالاستراتيجيات السابقة.¹ والشكل الموالي يوضح الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الانترنت في تنمية إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

¹ . Ibid. P. 23.

الشكل رقم 26: الدور الاستراتيجي للانترنت في تنمية استراتيجيات المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة



اعتمادا على:

Source : Nadeem Akhtar & Syed Muhammad Azeem & Ghulam Mustafa Mir, « **Strategic Role of Internet In Smes Growth Strategies** », International Journal of Business Management and Economic Research, N2 (:2014), P. 23. <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, Last visit : 12/5/2014.

وفقا لما سبق، يمكن القول أن التجارة الالكترونية تلعب دورا استراتيجيا في نمو المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة مهما كان توجهها الاستراتيجي.

المطلب الخامس: معوقات وعيوب اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كشفت العديد من الأبحاث والدراسات الحديثة عن سلسلة المعوقات التي تواجهها المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في سبيل اعتمادها للانترنت والتجارة الالكترونية. وعن دراسة كندية حول أثر

الانترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن أسباب عدم اعتماد الانترنت تختلف وفقا للقطاع

وحجم المؤسسة، حيث أن اغلب تجار التجزئة على سبيل المثال يرجعون ذلك إلى نقص الوقت، في حين أن المؤسسات الصغيرة ترجع ذلك إلى نقص اليد العاملة الكفؤ.¹

ولا يمكن اعتبار اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة سهلة أو بسيطة، ولا تواجه أي معوقات أو قيود. فهناك العديد من الحواجز التي من الممكن أن تعرقل وتمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اعتماد التجارة الالكترونية. وقد كان هذا موضوعا للعديد من الدراسات وبالأخص نذكر دراسة Hadjmanolis والتي صنف فيها حواجز اعتماد التجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حواجز داخلية وأخرى خارجية.²

وقد صنف Hadjmanolis العوامل الداخلية بدورها إلى مجموعتين: تضم المجموعة الأولى الحواجز المتعلقة بالموارد والتي يفسرها بنقص الحماس في التسيير ونقص الخبرات التقنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما المجموعة الثانية فتتمثل في الحواجز المرتبطة بالنظام، والمفسرة بالارتباط الشبه غائب بين التجارة الالكترونية وممارسة الأنشطة في المؤسسة.³

أما الحواجز الخارجية فقد صنفها Hadjmanolis في ثلاث مجموعات، وتتمثل أساسا في الحواجز المرتبطة بالتمويل بمعنى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في الحصول على الموارد المالية الضرورية، والمعلومة التقنية وكذا اختيار المعدات والبرمجيات الملائمة. وكذا الحواجز المرتبطة بالطلب والمتمثلة في عدم توافق ممارسة التجارة الالكترونية مع طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى في الطريقة التي يفضلها الزبائن في تسوية معاملاتهم مع المؤسسة.

¹ . Ben Hamouda. OP. Cit , P. 34.

² . Berrajah. Op. Cit, P. 89.

³ . Ibid. P. 90

المجموعة الثالثة تتمثل في الحواجز المتعلقة بمحيط المؤسسة والمتمثلة في التخوف من الجوانب الأمنية

المتعلقة بممارسة التجارة الالكترونية، وجمود التشريعات وعدم وضوح القواعد الحكومية.¹

ويمكن حصر الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اعتماد الانترنت والتجارة

الالكترونية بناء على الدراسات السابقة في النقاط التالية:²

- التكاليف الناجمة عن توفير البنى التحتية للتكنولوجيا، والتي يمكن اعتبارها أول معوقات اعتماد

الانترنت والتجارة الالكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الثغرات على مستوى الكفاءات الإدارية، والتكوين اللازم لليد العاملة وكذا نقص المعرفة والخبرة

المتعلقة بالأعمال الالكترونية بشكل عام، وبالتالي التجارة الالكترونية بشكل خاص.

كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا صعوبات متعلقة بالمحيط العام كالثقة، أمن

المعاملات وحماية المعلومات السرية، عدم التأكد من مردودية رأس المال المستثمر، عدم التأكد أيضا من

ردود فعل الزبائن والموردين، نقص الموارد المالية، المادية، البشرية والتكنولوجية، صعوبة إيجاد مختصين

ومستشارين خارجيين في حالة الحاجة، جمود الإطار القانوني والتشريعي، مالكي/مدراء المؤسسة

وارتيابهم، توافق طبيعة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع هذا النوع من التكنولوجيا، هيكل

تنظيمي غير مكيف، كثافة المنافسة إضافة إلى معوقات اللغة والثقافة.

يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخذ بعين الاعتبار جميع هذه المعوقات ومحاولة

تدنيته للوصول إلى أفضل ممارسة للتجارة الالكترونية والارتقاء إلى مستوى الأعمال الالكترونية. رغم أن

هناك بعض الدراسات التي أبرزت بعض المساوئ في اعتماد هذه التكنولوجيا الحديثة والتي يمكن

تلخيصها في الجدول الموالي:

¹ . Idem.

² . Ben Hamouda. OP. Cit , P. 35.

الجدول رقم 24: بعض الدراسات حول مساوئ التجارة الالكترونية

المساوئ	الباحثون
تضييق العلاقات مع شركاء العمال	Raymond Stauber
التكاليف المرتفعة	Stauber Mac Gregor & al.
الصيانة التقنية	Mac Gregor & al.
مضاعفة الجهد المبذول	Mac Gregor & al.
تقليص المرونة في العمل	Lee Mac Gregor & al. Lawrence
مشاكل أمنية	Ritchie & Brindley
التقيد بالتجارة الالكترونية	Sparkes & thomas Mac Gregor & al.

Source : Mac Gregor ; Vrazalic, « **E-commerce in adoption in SMSs : a comparative study of Wollongong (Australia) and Karlstad (Sweden)** », School of Economic and Information Systems (Australia : University of Wollongong, Mai 2004), P.17.

رغم إشارة العديد من الدراسات السابقة إلى وجود الكثير من المعوقات أمام ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتجارة الالكترونية، وكذا إشارتها إلى وجود العديد من المساوئ لهذه التقنية الجديدة، إلا أن هذا لم يمنع مواصلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير حضورها على الويب ومحاولة الاستفادة من الفرص التي توفرها تكنولوجيا الانترنت وتحقيق مزايا تنافسية عديدة اعتمادا عليها.

المبحث الرابع: دور الانترنت والتجارة الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقيت الأعمال الالكترونية وكذا التجارة الالكترونية مؤخرا اهتماما بالغا من طرف منظمي الأعمال، المديرين التنفيذيين، المستثمرين ومراقبو الصناعة. فالمؤسسات اليوم أصبحت تدمج وبشكل كبير الانترنت في إعادة تصميم عملياتها بالشكل الذي يعزز من مزاياها التنافسية، لأن الانترنت غيرت من ممارسة العديد من المؤسسات لأنشطتها وهذه التغييرات فرضت على المؤسسات صياغة استراتيجيات جديدة لدعم مزاياها التنافسية.

المطلب الأول: المزايا التنافسية المحققة من اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية

تعددت الدراسات حول المزايا التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اعتمادها للانترنت والتجارة الالكترونية والجدول الموالي يوضح نتائج مجموعة من هذه الدراسات:

الجدول رقم 25: نتائج بعض الدراسات السابقة حول المزايا المحققة من اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية

المزايا	الباحثون
تخفيض التكاليف الإدارية	Quayle Poon & Swatman Abell & Limm
تدنية تكاليف الإنتاج	Quayle Poon & Swatman Abell & Limm
تقليص الفترة اللازمة للإنتاج	Quayle Poon & Swatman Abell & Limm
تخفيض المخزون	Quayle
زيادة المبيعات	Abell & Limm
الرفع من الكفاءة الداخلية	Tetteh & Burn Mac Gregor & al
تحسين العلاقة مع شركاء الأعمال	Poon & Swatman
زيائن جدد وأسواق جديدة	Quayle Ritchie & Brindley Raymond Sparkes & Thomas Vescovi
تعزيز الموقع التنافسي	Vescovi
تحسين الجانب التسويقي	Sparkes & Thomas Vescovi Quayle
تحسين جودة المعلومة	Quayle Poon & Swatman Abell & Limm

Source : Mac Gregor ; Vrazalic, « **E-commerce in adoption in SMSs : a comparative study of Wollongong (Australia) and Karlstad (Sweden)** », School of Economic and Information Systems (Australia : University of Wollongong, Mai 2004), P.16.

ويمكن أن تدخل المزايا السابقة في إطار المزايا التنافسية الإستراتيجية التي حددها Teo & pian

في دراستهما حول اعتماد الانترنت والميزة التنافسية، والمتمثلة في: التميز، تقليص التكاليف، الابتكار،

النمو والتحالف. والفقرات التالية توضح كيف يمكن للمؤسسة من خلال اعتمادها للانترنت من تحقيق هذه

المزايا:¹

التميز

تسمح التجارة الالكترونية للمؤسسة بالتميز ليس فقط من حيث الأسعار ولكن أيضا من حيث الابتكار في المنتج، تقليص الوقت اللازم لتسويقه والخدمات المقدمة للزبون. كما يسمح اعتماد الانترنت للمؤسسة بتطوير المنتجات وفقا للمواصفات المرغوب فيها من طرف الزبائن وهذا ما يزيد من تميز مزاياها. وبمساعدة الخصائص التفاعلية للانترنت كالبريد الالكتروني، نظم التسجيل، مجموعات النقاش، وتعليقات الزبائن يمكن للمؤسسة جمع البيانات بسهولة حول المستهلكين والتي تتضمن معلومات حول التركيز الجغرافي للطلب، تعليقات وآراء الزبائن حول المنتجات، والطلب المحتمل حول سلع أو خدمات معينة. هذه البيانات يمكن أن توفر قاعدة جيدة للمؤسسة في تطوير منتجاتها الحالية بطرق مبتكرة ووفقا لما يرغب فيه الزبائن، وهو ما يساعد المؤسسة على تجسيد تميز منتجاتها أو التركيز على شريحة معينة من زبائنها. كما توفر الانترنت للمؤسسة فرصة بناء صورة لعلامتها التجارية. إن التميز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال اعتمادها للانترنت يعتبر أقوى الأسلحة التنافسية في تعظيم حصتها السوقية.

تقليص التكاليف

أثبتت الدراسات في مجال التجارة الالكترونية أن نشاط المؤسسة في سوق افتراضي إلكتروني يمكن من تقليص تكاليف المعاملات التجارية. وبالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والانترنت تمكن من تقليص تكاليف جمع، معالجة وتحويل المعلومات وهو ما يغير بشكل كبير في طريقة ممارستها للأعمال التجارية، يمكن اعتماد الانترنت أيضا من تقليص تكاليف التسويق وخاصة الإعلان، والعمليات المتعلقة بإتمام الأعمال التجارية. كذلك خفض التكاليف نتيجة اعتماد الانترنت يكون ناجما عن انخفاض تكاليف

¹. Thomas SH Teo ; Yujun Pian, « A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage », *European Journal of Information Systems* (Palgrave : Palgrave Macmillan, 2003), P P. 82-83.

الترويج لمنتجات المؤسسة، وانخفاض تكاليف التوزيع وتحقيق وفورات مباشرة. كما أن اعتماد الانترنت يساهم في تقليص أوجه القصور الناتجة عن المعاملات الورقية أو تلافيها تماما. وفيما يخص انخفاض تكاليف التوزيع فقد يكون ناجما عن انخفاض النفقات العامة المرتبطة بالمخزون، النقل والبيع بالتجزئة. كما أن اعتماد الانترنت يساعد المؤسسة على تعزيز موقعها القيادي في مجال التنافسية المبنية على التكلفة وذلك بتقديم خدمات جديدة، قيمة وغير مكلفة في آن واحد. فعلى سبيل المثال؛ يمكن للمؤسسة توفير خدمة العملاء عبر الانترنت والدعم التقني المتواصل، بواسطة نشر الإجابات عن الأسئلة المتداولة (الأسئلة المتكررة FAQ) على موقعها الالكتروني، إضافة إلى ذلك يمكن للعملاء الحصول على معلومات مفيدة فيما يخص استخدام المنتج ومواصفاته بالعودة إلى تعليقات العملاء الآخرين والتفاعل معهم بخصوص الاستفسارات حول المنتج.

الابتكار

يمكن للميزة المبتكرة أن تؤثر على واحدة أو أكثر من روابط شبكة المنتج (سلسلة القيم أو الصناعة) والتي تغطي عادة عملية البحث والتطوير، شراء ونقل المواد الخام، التصنيع، التجميع، اختبار الجودة، التسويق، البيع، التوزيع بالجملة والتجزئة. ويمكن تصنيف أثر الانترنت على الابتكار في ثلاث مستويات: أولاً، المعلومات التي تم جمعها حول العملاء اعتمادا على الموقع الالكتروني يمكن أن يساعد في توليد أفكار منتج جديد. ثانياً، مساهمة الشبكة الالكترونية في خلق تعاون داخل المؤسسة أيضا بين المؤسسة وشركائها التجاريين، يمكن أن يسهل من أنشطة البحث والتطوير بالنسبة لعملية الإنتاج. ثالثاً: العلاقات الوثيقة بين الشركاء التجاريين على طول سلسلة التوريد يمكن أن يوفر فرصا لتحسين عملية توزيع المنتج. كما أن اعتماد الانترنت يمكن أن يوفر للمؤسسة فرص تجربة المنتجات أو الخدمات والعمليات الجديدة. أيضا اعتماد الانترنت لا يقلص فقط من الوقت اللازم لتوزيع المعلومات، وإنما يقلص كذلك من دورة حياة المنتج ويسرع من عجلة الابتكار.

النمو

يمكن اعتماد الانترنت من توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة عدد زبائنها؛ مما يسهل من تنفيذ إستراتيجية نموها. إن اعتماد الانترنت يؤثر على قدرة المؤسسة في النمو بواسطة اتساع نطاقها وزيادة أعمالها التجارية الأساسية، من خلال اختراق الأسواق وتطويرها أو تطوير منتجاتها. فاعتمادا على الانترنت تكون المؤسسة قادرة على توسيع أسواقها جغرافيا بسرعة وبشكل فعال إقليميا ودوليا. بالإضافة إلى ذلك فإن حضور المؤسسة على الويب يسمح لها بفتح أسواق وقنوات توزيع جديدة. وأكثر من ذلك يساعد الموقع الالكتروني الغني بالمعلومات على تطوير علاقة المؤسسة مع زبائنها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أكثر فعالية (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج)، وتطوير قنوات توزيع جديدة، وتقليص الوقت اللازم لتسويق المنتج، تخصيص وتشخيص المنتج، الدعم التقني المتواصل 24 ساعة والتفاعل الالكتروني. هذه العلاقات يمكن أن تزيد من حجم المبيعات وفرص تقديم منتجات وخدمات جديدة.

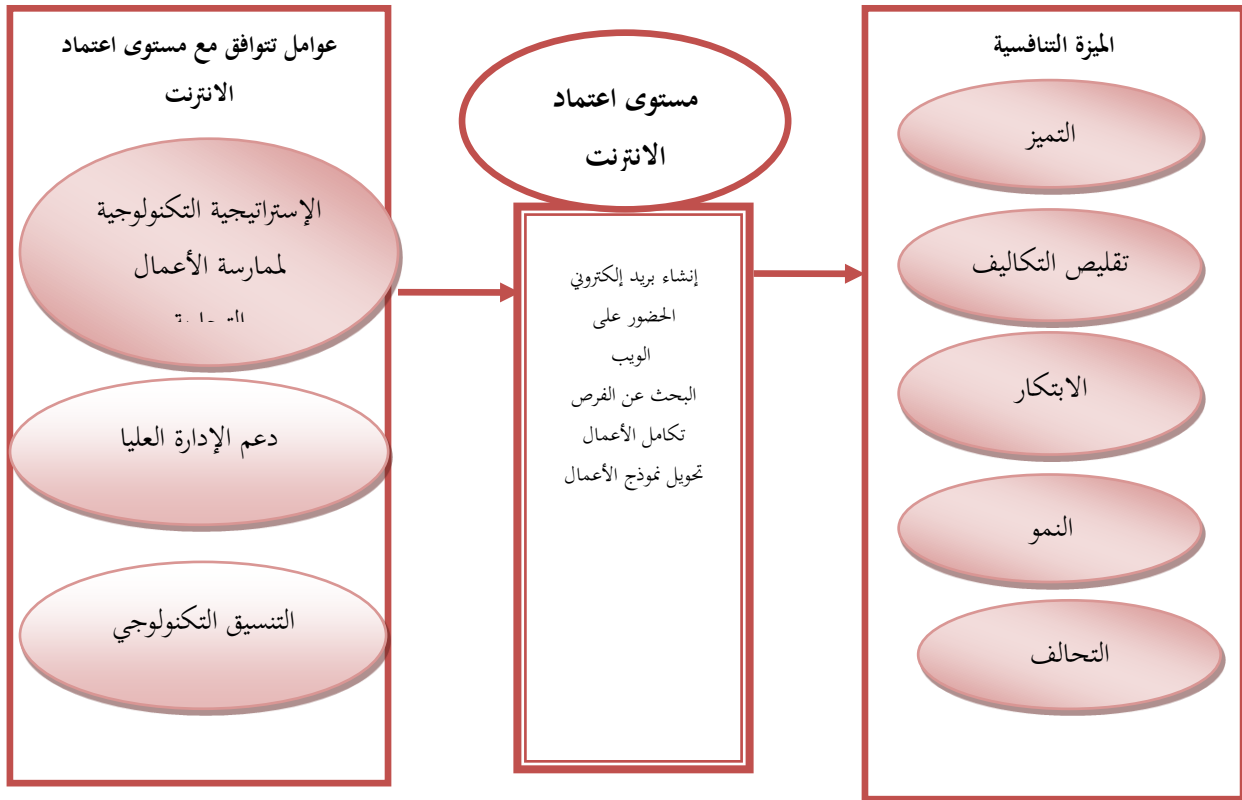
التحالف

خلقت تكنولوجيا المعلومات والانترنت العديد من العلاقات المتداخلة الجديدة بين المؤسسات وساهمت في توسيع نطاق الصناعات التي يجب أن تنافس فيها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. وفي هذا الإطار تلعب الاتصالات دورا هاما في الحفاظ على تحالف ناجح. بالإضافة إلى ذلك فإن تبادل المعلومات وتقديم الوعود يبقى مهما في إطار تسيير العلاقات. كما أن اعتماد الانترنت يمكن المؤسسة من تعزيز مزاياها في إطار التحالف من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وبتكاليف منخفضة مع شركاء التحالف. تسمح الانترنت بالوصول إلى المعلومات في كل مكان وتمثل منصة مستقلة كأداة لتبادل المعلومات بين شركاء التحالف. لذلك يمكن بناء تحالف قوي بين المؤسسات باستخدام التجارة الالكترونية B2B، كما أن مستوى اعتماد الانترنت يؤثر بشكل طردي على تحسين بناء العلاقات مع شركاء المؤسسة.

وقد أثبتت دراسة Teo & Pian السابقة الذكر أن مستوى اعتماد الانترنت والذي تطرقنا إليه في

الفصل السابق يؤثر بشكل كبير على تعزيز الميزة التنافسية، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 27 : توافق مستوى اعتماد الانترنت مع تحقيق مزايا تنافسية



Source: Thomas SH Teo ; Yujun Pian, « **A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage** », European Journal of Information Systems (Palgrave : Palgrave Macmillan, 2003), P. 79.

يشير الشكل السابق أن الإستراتيجية التكنولوجية ودعم الإدارة العليا وكذا التنسيق التكنولوجي تؤثر

بشكل مباشر على مستوى اعتماد الانترنت في المؤسسة وهو ما يؤثر بدوره على المزايا التنافسية المحققة.

المطلب الثاني: أثر الانترنت على سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

حسب Porter يمكن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة من خلال طريقتين: الأولى تتمثل في

الكفاءة التشغيلية، والتي تعني أن تفعل المؤسسة ما يفعله منافسوها ولكن بشكل أفضل. الطريقة الثانية

تتمثل في التوقع الاستراتيجي، والذي يقصد به أن تنشط المؤسسة أفضل من منافسيها مع تحقيق نفس القيمة للزبون. وفيما يلي شرح تأثير الانترنت على الطريقتين:¹

الكفاءة التشغيلية: يمكن القول أن الانترنت أصبحت اليوم الأداة الأكثر فعالية في تعزيز الكفاءة التشغيلية؛ من خلال تسهيل وتسريع عملية تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي، وتمكن أيضا من تحقيق التطوير عبر كامل سلسلة القيم على مستوى جميع المؤسسات والقطاعات، كما أنها قاعدة متاحة للجميع بمعايير موحدة، يمكن للمؤسسات الاستفادة من فوائدها في كثير من المجالات بتكلفة أقل بكثير من التكلفة المطلوبة للاستفادة من الأجيال السابقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ولكن التطوير البسيط في الكفاءة التشغيلية لا يضمن للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية، فالمؤسسة يمكن أن تحقق مزايا تنافسية فقط إذا كانت قادرة على تطبيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والمحافظة عليها مقارنة بمنافسيها؛ والذي يبقى أمرا صعبا للغاية حتى في أحسن الظروف، فبمجرد ممارسة المؤسسة لنشاط معين أفضل من منافسيها يتجهون لتقليدها بسرعة. وأفضل أداء للمنافسة يقود في النهاية إلى تنافسية متقاربة بحيث أن العديد من المؤسسات تؤدي نفس الأنشطة بنفس الشكل. وبذلك يصبح قرار المستهلكين مبنيا على الأسعار، وهو ما يقلص من ربحية القطاع.

إن طبيعة تطبيقات الانترنت يجعل الحفاظ على المزايا التشغيلية أكثر صعوبة مما سبق، ففي الأجيال السابقة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان تطوير تطبيق ما يعتبر غالبا عملية معقدة، شاقة، تتطلب الكثير من الوقت ومكلفة جدا. هذه المعوقات تصعب تحقيق ميزة التنافسية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، ولكن ذلك يجعل من الصعب على المنافسين تقليد الأسلوب التكنولوجي للمؤسسة. الانفتاح على الانترنت جنبا إلى جنب مع تقدم تصميم البرمجيات وأدوات التطوير والتميط جعل من

¹. Porter, « Strategy and Internet ». Op. Cit, P P. 10-11.

الأسهل بكثير على المؤسسات تصميم وتنفيذ التطبيقات، وكلما تقلصت التكاليف الثابتة الخاصة بتطوير النظام التكنولوجي، وقعت الحواجز التي تحول دون التقليد.

اليوم أصبحت كل مؤسسة تقريبا تعمل على تطوير أنواع من تطبيقات استخدام الانترنت، وما ينتج من تقدم عن الكفاءة التشغيلية سيقسم على نطاق واسع، عندما تمارس المؤسسات نفس التطبيقات بنفس المزايا.

التموقع الاستراتيجي: عندما يكون تحقيق مزايا تنافسية تشغيلية صعبا، يصبح التموقع

الاستراتيجي أكثر أهمية. فإذا كانت المؤسسة غير قادرة على تحقيق كفاءة تشغيلية مقارنة بمنافسيها يصبح المجال الوحيد أمامها لتوليد مستويات عالية من القيمة الاقتصادية هو الحفاظ على مزايا التكلفة أو التفضيلات السعرية؛ وذلك بالتنافس بطريقة متميزة. ويقع الإشكال في أن العديد من المؤسسات تعرف التنافسية باعتماد الانترنت في إطار محدد وهو تحقيق كفاءة تشغيلية، معتقدة أنه لا وجود لأي مزايا مستدامة، وتسعى فقط لأن تكون أسرع وأكثر مرونة على أمل البقاء متقدمة خطوة واحدة عن منافسيها. ولكن في الواقع لا يمكن للسرعة والمرونة في ظل غياب التوجه الاستراتيجي المتميز أن تقود إلى شيء، وبالتالي لا يمكن خلق أي ميزة تنافسية.

الإستراتيجية تعكس انضباط المؤسسة، فهي تحتاج إلى تركيز قوي على الربحية بدلا من التركيز على النمو فقط، والقدرة على تقديم عرض مميز للقيمة، والاستعداد للمفاضلة الصعبة بين البدائل المتاحة واختيار ما لا يجب فعله. فالمؤسسة يجب أن تحاول حتى في ظل الأوضاع المضطربة تحسين وتوسيع موقعها المتميز. لأن الإستراتيجية تمتد إلى أبعد من السعي لبلوغ أفضل الممارسات، فهي تتطوي على ترتيب تفاصيل سلسلة القيم والذي يسمح للمؤسسة بتقديم قيمة فريدة ومتكاملة بالشكل الذي يعيق تقليدها. فعندما تتكامل أنشطة المؤسسة كنظام تعزيز موحد، يكون إلزاما على أي منافس يرغب في تقليد

الإستراتيجية أن يكرر النظام بأكمله بدلا من تقليد واحد أو اثنين من مواصفات المنتج، أو طريقة من طرق ممارسة نشاط معين.

المطلب الثالث: أثر الانترنت على مصادر الميزة التنافسية

تطرقنا في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى مصادر الميزة التنافسية المتمثلة أساسا في سلسلة القيم لـ Porter وكذا موارد المؤسسة وكفاءاتها، وسيتم في هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى تأثير الانترنت على هذه المصادر.

أولا: أثر الانترنت على سلسلة القيم

الأداة الأساسية لفهم تأثير التكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة هي سلسلة القيم -سلسلة الأنشطة التي يتم من خلالها خلق السلع والخدمات وتسليمها للزبون- عندما تنافس المؤسسة في القطاع تؤدي مجموعة من أنشطة خلق القيمة التي تكون رغم انفصالها متداخلة، مثل تشغيل قوى البيع وتسليم المنتج هذه الأنشطة لديها نقاط اتصال مع أنشطة التوريد، التوزيع والتواصل مع الزبائن. إن سلسلة القيمة هي إطار عملي لتعريف كل هذه الأنشطة، وتحليل كيف تأثر في كل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة وكذا القيمة التي تقدمها.¹

ولأن كل نشاط يتضمن جمع للمعلومات ومعالجتها وإرسالها، يكون لتكنولوجيا المعلومات تأثير على جميع أنشطة سلسلة القيم، والميزة الخاصة بالانترنت هي أنها تستطيع ربط كل نشاط بالأنشطة الأخرى، وتسمح أيضا بتوفير المعلومات في الوقت المناسب سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، ونشر المعلومات التي تم توليدها على مستوى نشاط واحد بين جميع الأنشطة ومن خلال مجموعة مفتوحة

¹ . Ibid. P. 14.

ومشتركة من بروتوكولات الاتصال توفر الانترنت بنية تحتية موحدة للحصول على المعلومات وتوزيعها، وإنشاء اتصالات ثنائية الاتجاه وسهولة الاتصال بأقل تكلفة.¹

بعض من ابرز تطبيقات الانترنت على سلسلة القيم -الموضحة في الشكل الموالي- يتم القيام بها عبر الانترنت، في حين تأثر الانترنت على أنشطة مادية أخرى لتجعلها أكثر فعالية بتكلفة أقل، ولكن رغم هذا، لا تعتبر الانترنت أداة تفصل بها الأنشطة التقليدية عن الحديثة وإنما هي مرحلة من التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹. Idem.

الشكل رقم 28: ابرز تطبيقات الانترنت في سلسلة القيم

البنية التحتية للمؤسسة				
38. التنظيم المالي، وتخطيط موارد المؤسسة اعتمادا على شبكة الانترنت؛				
39. استثمار العلاقات على الخط (على سبيل المثال: نشر المعلومات وبث المكالمات الجماعية)				
إدارة الموارد البشرية				
40. توفير الخدمة الذاتية للأفراد وتحصيل فوائد إدارية؛				
41. التدريب على شبكة الانترنت؛				
42. التشارك عبر الانترنت ونشر المعلومات عن الشركة؛				
43. تبادل تقارير النفقات إلكترونيا				
التطور التكنولوجي				
44. التعاون على تصميم المنتجات عبر المتعددة وبين المشاركين في نظام القيم؛				
45. إمكانية الوصول إلى الدلائل المعرفية من طرف جميع أفراد المنظمة؛				
46. تحقيق المبيعات المرجوة عبر الخط وخدمة المعلومات من خلال أنشطة البحث والتطوير				
الشراء				
47. إمكانية التخطيط للطلب عبر الانترنت؛				
48. إدارة العلاقات مباشرة مع الموردين؛				
49. الدفع الإلكتروني؛				
50. الشراء المباشر وغير مباشر من الأسواق، المعارض، والمزادات				
خدمات ما بعد البيع	التسويق والبيع	المخرجات	العمليات	المدخلات
- تقديم الدعم على الخط من قبل ممثلي خدمة العملاء من خلال أدوات التفاعل الإلكتروني؛	- قنوات للبيع عبر الخط تشمل مواقع إلكترونية وأسواق؛	- الجدولة المتكاملة للشحن، إدارة المخزون، إدارة الطلب والتخطيط في الوقت الحقيقي؛	- تبادل المعلومات المتكاملة، التخطيط واتخاذ القرارات؛	- الجدولة المتكاملة للشحن، إدارة الطلب، التخطيط في الوقت الحقيقي؛
- الخدمة الذاتية للزبون من خلال المواقع الإلكترونية والخدمات الذكية لمعالجة الطلبات؛	- المنتجات، التسعير الديناميكي، توفر المخزون، وتسجيل الدخول على الخط من أجل التعليق أو إدخال الطلبية؛	- نشر البيانات الواردة والصادرة حول المخزون في جميع أطراف المؤسسة في الوقت الحقيقي؛	- إتاحة المعلومات في الوقت الحقيقي حول الطلبات وقوى البيع	- نشر البيانات الواردة والصادرة حول المخزون بين جميع أطراف المؤسسة في الوقت الحقيقي
- مراجعة حساب العميل، الاستعراض التخطيطي، توفر قطع الغيار والطلبات، تحديث عمل النظام وإدارة أجزاء الخدمة.	- تعديل المنتج على الخط؛	- تكامل قنوات الإدارة المتضمنة لمعلومات التبادل، حقوق الضمان وعقد الإدارة (الإصدارات، عمليات الرقابة).		
	- التسويق المصمم وفقا لرغبات الزبائن اعتمادا على ترميز العملاء؛			
	- الحملات الإعلانية؛			
	- تصميم خط الانتحاق؛			
	- التغذية المرتدة عن العملاء في الوقت الحقيقي من خلال الدراسات الاستقصائية على شبكة الانترنت، التقيد ب/الانسحاب من التسويق تدريجيا وتتبع الاستجابة للترويج.			
		إدارة سلسلة التوريد عبر الخط		

Source : Michael E. porter. "Strategy and the Internet", Harvard Business Review (USA: Harvard Business Review school publishing corporation, Marsh 2001), P.7

وفي الواقع، الإمكانيات التكنولوجية المتاحة اليوم لا تعود فقط إلى الانترنت ولكن تستمد أيضا من التطورات التكنولوجية المكتملة مثل البرمجيات وقواعد البيانات والاتصالات اللاسلكية. ويمكن اعتبار أن التطور التكنولوجي يؤثر على الأعمال الجارية وفقا لخمس مراحل متداخلة، كل مرحلة جديدة تتخطى العوائق التي فرضتها الأجيال السابقة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ففي البداية كان استخدام تكنولوجيا المعلومات منحصرا في مجال المحاسبة وإدخال البيانات، ثم انتقل في المرحلة الثانية إلى إدماج التكنولوجيا لتعزيز الوظائف المرتبطة بالأنشطة الفردية مثل إدارة الموارد البشرية، العمليات المتعلقة بقوى البيع وتصميم المنتج، المرحلة الثالثة تجسدت أساسا في تسريع المعاملات باستخدام الانترنت وتشمل تجسيد التكامل من خلال ربط الأنشطة؛ مثل الربط بين أنشطة البيع ومعالجة الطلبات. العديد من الأنشطة يتم ربطها من خلال أدوات تكنولوجيا الاتصال مثل إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) وإدارة سلسلة التوريد (CSM) ونظام تخطيط موارد المؤسسة (CRR). المرحلة الرابعة والتي لا تزال في بدايتها، تسمح بالاندماج بين سلسلة القيم وباقي نظام القيم بأكمله، والذي يتمثل في مجموع سلسلة القيم في الصناعة برمتها، ويشمل تلك المستويات من الموردين، قنوات التوزيع، والزبائن CSM، CRR التي بدأت في التطور. فالأنشطة المتضمنة للروابط بين الزبائن، القنوات والموردين أصبحت قريبة من التكامل، إلا أن تطوير المنتج لا يزال نشاطا منفصلا. أما في المرحلة الخامسة مستقبلا، لن ينحصر استخدام تكنولوجيا الانترنت في ربط مختلف الأنشطة والعمل على أنشطة القيم، ولكن للوصول إلى أمثل استخدام في الوقت الحقيقي، فالاعتبارات ستتخذ على أساس المعلومات التي تم جمعها على مستوى مختلف الأنشطة والوحدات.

تأثير الانترنت على سلسلة القيم لا ينحصر في شكله النظري وإنما لتطبيق الانترنت تأثير مهم على تكاليف وجودة الأنشطة. العوامل التقليدية مثل الحجم، خبرات الكوادر البشرية، المنتج والعمليات التكنولوجية والاستثمار في الأصول المادية تلعب أيضا دورا بارزا، والانترنت ساهمت في التغيير على

العديد من المستويات إلا أن العديد أيضا من المصادر التقليدية للميزة التنافسية لم تتأثر وتتغير بفعل الانترنت.

انطلاقا من نموذج Porter طور كل من Sethi & King نموذج ¹ CAPITA (الميزة التنافسية المتحصل عليها من خلال تطبيق تكنولوجيا الاتصال)، وتعكس CAPITA الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة والمتعلقة بتغيير وضعها التنافسي الناتج عن تطبيق إحدى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تتمثل أول مرحلة في هذا النموذج في تحديد نطاقه، حيث يتأثر نطاق CAPITA بمستوى الإستراتيجية، وحسب Bakos & Tracy هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية يمكن استخدامها لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الإستراتيجية الداخلية، الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية محفظة الأعمال. إلا أن نموذج CAPITA يستخدم في مستوى الإستراتيجية التنافسية لأن الميزة التنافسية تظهر مباشرة في هذا المستوى. وهناك خمس فوائد مختلفة ناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الكفاءة التشغيلية، التهديد، الريادة، والتعاقد، حيث ينطلق التصور النظري لنموذج CAPITA من هذه الأبعاد الخمسة، إذ تعكس الكفاءة وفقا لهذا النموذج تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قدرة إنتاج المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. التهديد يتمثل في تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قدرة التفاوض مع الزبائن والموردين. الريادة هي تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الريادة السريعة والناجحة في السوق، وهي مرتبطة بالقدرة على الاستفادة من ميزة الابتكار. التعاقد هو تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التكامل بين أهداف الأعمال وإستراتيجيات المحيط. والجدول الموالي يوضح توافق كل بعد مع النموذج الأساسي CAPITA:²

¹. CAPITRA : Competitive Advantage Provided by an Information Technology Application

². Nicolas Bergeron, « **Système de commerce électronique interentreprises et avantage concurrentiel dans l'entreprise québécoise** », Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration (Québec : Université de Sherbrooke, 3 Juillet 2001), P P. 27-28.

الجدول رقم 26: أبعاد نموذج CAPITA

أبعاد CAPITA	التوافق
الكفاءة	<ul style="list-style-type: none"> - الميزة التنافسية تغير قاعدة التنافس؛ - تدعم الموقع التنافسي؛ - اكتساب كفاءة بالنسبة للمنافسين؛ - خفض الأسعار، زيادة الحصة السوقية.
التشغيل	<ul style="list-style-type: none"> - بناء علاقة ولاء لدى الزبون والحفاظ عليه؛ - زيادة الحصة السوقية المبتكرة؛ - تغيير طبيعة النشاط؛ - زيادة القوة الاحتكارية.
التهديد	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الوضعية في المحيط التنافسي؛ - زيادة قوة الشراء الاحتكارية؛ - تقليص حالات الخلاف بين الزبائن والموردين الناتج عن البحث عن المصلحة الخاصة
الريادة	<ul style="list-style-type: none"> - تجميع فوائد إستراتيجية؛ - حواجز على المنافسين؛ - الحفاظ على عوائد اقتصادية عالية.
التعاقد	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على ميزة نسبية؛ - ربح ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

Source : Nicolas Bergeron, « **Système de commerce électronique interentreprises et avantage concurrentiel dans l'entreprise québécoise** », Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration (Québec : Université de Sherbrooke, 3 Juillet 2001), P. 28.

ورغم حداثة هذا النموذج إلا أنه يمكن تبرير مصداقيته بتوافقه مع نماذج التنافسية المعروضة في

الأدبيات الاقتصادية، فعلى سبيل المثال حسب Porter تتصف الميزة التنافسية بثلاث معايير: التكلفة

الأقل، التميز وقدرة الحفاظ عليها. تعد الكفاءة مرتبطة بالتكلفة الأقل، التشغيل يتوافق مع التميز، التهديد

يحث تقليص التكلفة والتميز، وأخيرا الريادة والتعاقد يرتبطان بالحفاظ على الميزة التنافسية. كما يمكن

ملاحظة توافق كبير عند المقارنة أيضا مع نموذج (1987) Bakos التي حدد فيها صفات الميزة التنافسية بالكفاءة، قدرة السيطرة على السوق وقدرة الحفاظ على الميزة التنافسية. أي أن نموذج CAPITA يشتمل على أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية.¹

ثانيا: أثر الانترنت على موارد وكفاءات المؤسسة

تطرقنا في الفصل الأول إلى دور الموارد والكفاءات في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وسيتم في هذا الجزء من البحث التطرق بشكل خاص إلى دور الموارد والكفاءات في خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسة التجارة الالكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بتسليط الضوء على أثر الانترنت على الموارد الغير ملموسة والملموسة والكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية.²

أولاً: الموارد الملموسة

تتمثل الموارد الملموسة في مجموع مختلف المكونات المادية للبنية التحتية التكنولوجية، وهي عبارة عن الحواسيب الآلية، الشبكات، قاعدة البيانات والقاعدة التحتية للاتصالات. تمثل البنية التحتية المكونة من مكونات متلائمة، متجانسة ومتكاملة في نظر الباحثين الاقتصاديين موردا أساسيا للتنافسية وخاصة منهم Bharadwaj و Zhu & Kraemer. فعلى سبيل المثال تطوير نظام بيع عبر الانترنت يتطلب الاعتماد على العديد من المكونات التكنولوجية كموقع إلكتروني، مقدم خدمة إضافة، شبكة اتصال، قاعدة بيانات الزبائن،... التكامل بين مختلف هذه العناصر لبناء بنية تحتية وتصميمها وتكييفها بما يتفق مع حاجة المؤسسة هي عملية مبنية على التقانة ومثمرة بحيث أنها تزيد القدرات التنافسية للمؤسسة. وفي

¹ . Ibid. P. 29.

² . Bellaj Moez ; Plaisent Michel, « E-commerce et avantage compétitif des PME manufacturières : une analyse par l'approche Ressource-Based », XVIème conférence Internationale de management stratégique (Montréal : 6-7 Juin 2007), P P. 6-8.

الواقع أثبت بعض الباحثين الاقتصاديين أمثال Egon, Clancy & O'Toole أن غياب المهارات المتعلقة بالمكاتب الخلفية (Back-Office) للتجارة الالكترونية تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مستمر من تخفيض تكاليف المعاملات وكذا تنويع منتجاتهم. كما أثبتت أيضا أن الفوائد المتوقعة من التجارة الالكترونية تعتمد على مستوى تكامل قدرات الانترنت مع معالجة البيانات التقديرية.

ثانيا: الكفاءات البشرية

يمكن تصنيف الموارد البشرية المرتبطة بالتجارة الالكترونية إلى مجموعتين من الكفاءات: كفاءات تقنية، وكفاءات إدارية. الكفاءات التقنية تلعب دورا مهما في ما يخص البرمجة، مقدم خدمة الزبائن، عمارة الموقع الالكتروني، التصميمات البيانية وتحديث قواعد البيانات. ويجب في بعض الحالات تجديد الكفاءات لضمان التحكم في تكنولوجيا الويب. الكفاءات الإدارية تشمل بدورها قدرة الحفاظ على قدرات أخرى مثل تسيير مشروع التجارة الالكترونية والاستثمار على الويب، بناء علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها، تحديد الأهداف المرجعية،... وقد أثبتت العديد من الدراسات أن غياب هذه الكفاءات المهنية، سواء الإدارية أو التقنية، يعيق المؤسسة بشكل كبير من تجاوبها مع ظروف المنافسة عبر الانترنت وخاصة عند طرحها لمنتجات جديدة.

ثالثا: الموارد الغير ملموسة

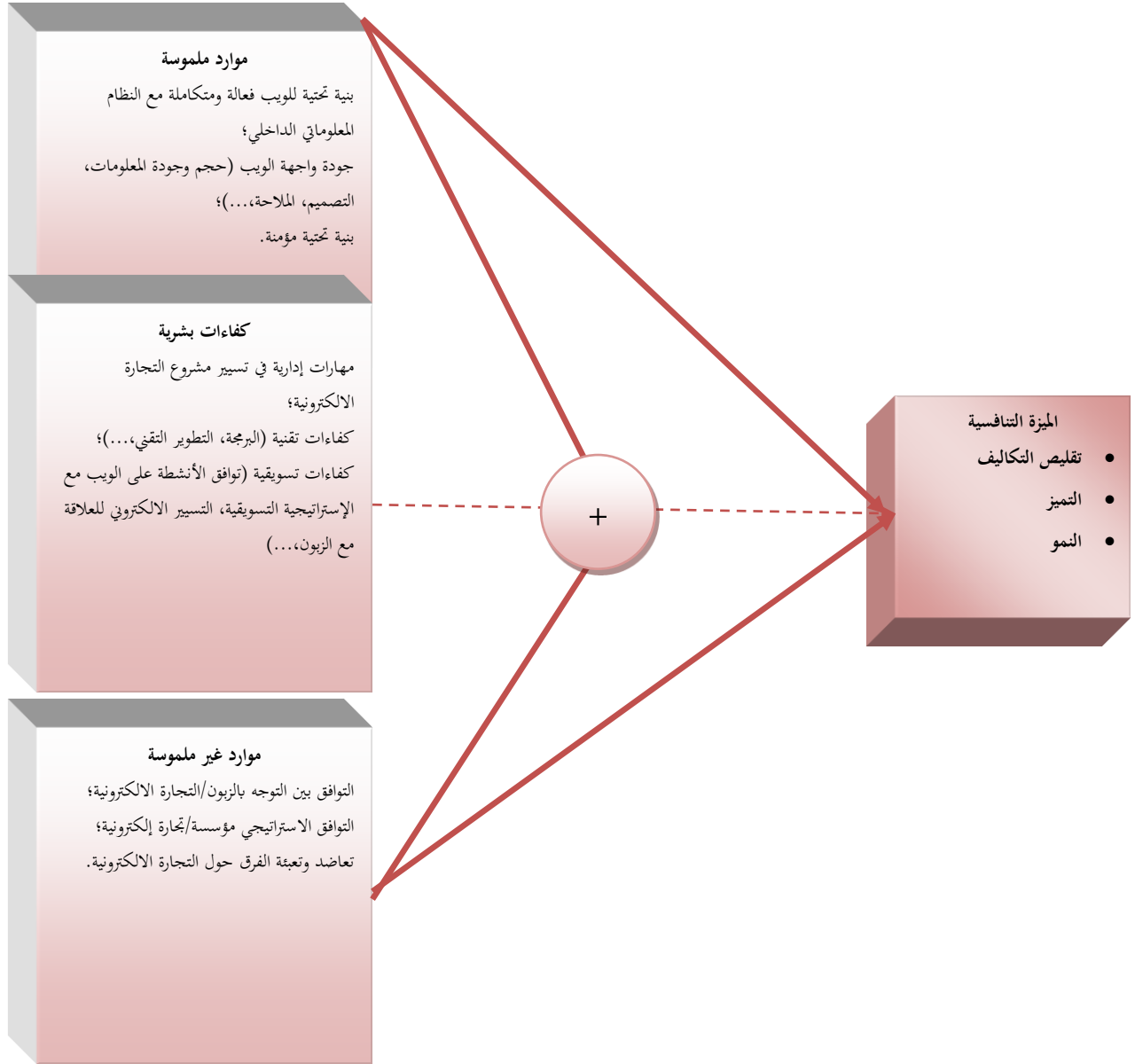
إن العديد من الموارد التنظيمية الغير ملموسة مثل : الخبرة والمعرفة، الثقافة التنظيمية، سمعة المؤسسة، جودة المنتجات، التوجه السوقي،... يمكن أن تمثل عوامل ذات تأثير مهم على تنافسية المؤسسة وأدائها. ولعل أهم هذه العوامل التوجه بالمستهلك. قامت العديد من الدراسات ببحث تأثير التوجه بالمستهلك على تحسين تنافسية المؤسسة، ويتمثل التوجه بالمستهلك في القدرة على فهم الزبائن المستهدفين وتقديم قيمة مضافة لهم بشكل مستمر، ولذلك يمكن استخدام الموقع الالكتروني للمؤسسة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن، وتقديم العروض ذات أعلى قيمة في أعين الزبائن. إن

العلاقة الالكترونية مع الزبائن تغير من فهم الزبائن المستهدفين، فالمعلومات التي تم جمعها عبر الموقع الالكتروني أو صفحات الويب حول الزبائن، تسمح للمؤسسة بإضافة خدمات تزيد من رضا الزبون. إن خصائص التجارة الالكترونية المتعلقة بالتفاعل المباشر ومرونة التغيير تسمح بأفضل تسيير للعلاقة مع الزبون وتقوي من درجة التوجه بالمستهلك.

يجب على المؤسسة أن تحاول من خلال استخدام وتفاعل الموارد والكفاءات المتاحة لها أن تصل إلى أفضل النتائج على مستوى التنافسية، فالجمع بين هذه الموارد والكفاءات يجب أن يخلق تعاضدات تعيق وتؤخر من إمكانية التقليد من قبل المنافسين. كما أن الدمج بين الموارد والكفاءات بناء على بنية تحتية متينة يعزز من الميزة التنافسية. والشكل الموالي يوضح تأثير التجارة الالكترونية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على مقارنة الموارد والكفاءات كمصدر لخلق ميزة تنافسية.

الشكل رقم 29: أثر الانترنت على موارد وكفاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق مزايا

تنافسية



Source : Bellaj Moez ; Plaisent Michel, « E-commerce et avantage compétitif des PME manufacturières : une analyse par l'approche Ressource-Based », XVIème conférence Internationale de management stratégique (Montréal : 6-7 Juin 2007), P.19.

يوضح الشكل السابق الأثر الايجابي للممارسة التجارة الالكترونية من قبل المؤسسة على ميزتها

التنافسية وذلك من خلال تأثير تكنولوجيا الانترنت بشكل إيجابي على موارد المؤسسة وكفاءاتها.

اتضح مما سبق أن الانترنت تؤثر على الميزة التنافسية المحققة من خلال التأثير على سبل تحقيقها ومصادرها وهو ما يشجع ويدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتماد هذه التكنولوجيا لأن ذلك بات حتميا عليها لمواجهة المنافسة الحادة، بعد إزالة هذه التقنية المستحدثة للحدود المكانية والزمنية وفتحها لبواب المنافسة أمام المنافسين من داخل الإقليم وخارجه.

خاتمة الفصل:

أصبحت الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكتسي طابع الديناميكية، حيث انتقلت من الطبيعة المادية إلى الطبيعة اللامادية. هذا التحول فرض على هذا النوع من المؤسسات اليوم ضرورة التغيير والتأقلم مع المحيط الجديد، فأصبحت مطالبة بأن تكون ذات رد فعل سريع، مستمر ومسبق. وقد أثبتت هذه التحولات ضرورة اعتماد المؤسسات لتكنولوجيا الانترنت والتحاقها بركب التجارة الالكترونية للتأقلم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي الجديد المبني على العلاقات والأسواق الافتراضية.

ولقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى دعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول ضرورة اعتماد الانترنت لتحقيق وبلوغ مزايا تنافسية جديدة من خلال اغتنام فرص لم تكن متاحة من قبل، وكذلك لدعم نقاط القوة داخل المؤسسة والمتمثلة أساسا في مواردها وكفاءاتها، والبحث عن التقدم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعدم الاكتفاء بممارسة التجارة الالكترونية فقط. حيث توصلت الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها تحقيق مزايا التميز، تقليص التكاليف، الابتكار، النمو والتحالف باعتمادها لتكنولوجيا الانترنت، وسوف ندرس في الفصل الموالي إذا كان بالإمكان إسقاط هذه النتائج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الفصل الرابع

إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

اتجهت الجزائر في ظل التحولات الاقتصادية بشكل ملحوظ إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لأهميتها اللامتناهية وقدرتها على تعبئة الموارد، وتحقيق أعلى قيمة مضافة، وإحداث التحول في العلاقات وقيم العمل والإنتاج. إضافة إلى كونها المصدر الرئيسي للابتكار والتجديد وأداة للمحافظة على استمرارية المنافسة وتدعيمها.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كغيرها من المؤسسات من هذا الحجم في مختلف دول العالم، تبحث عن المجالات والأدوات التي تضمن لها الاستمرارية في ظل المتغيرات والمستجدات التكنولوجية المعاصرة، التي أزيلت على إثرها الحدود المكانية والزمنية، ونشأت من خلالها أسواق افتراضية جديدة. لذلك أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اعتماد تكنولوجيا الانترنت، والاتحاق بركب التجارة الالكترونية، لمواكبة الطلب في الأسواق الافتراضية والتقليدية. ولقد أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين اعتماد الانترنت وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول، وسنحاول من خلال هذا الفصل واعتمادا على دراسة ميدانية إحصائية إثبات أو نفي هذه العلاقة بين الميزة التنافسية واعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

رغم كل الجهود المبذولة والأهداف المسطرة ضمن مشروع الجزائر الالكترونية، إلا أن اعتماد الانترنت في النشاط التجاري والاقتصادي للمؤسسات الجزائرية ومستوى ممارستها للتجارة الالكترونية لا يزال ضعيفا جدا مقارنة بدول أخرى. لذلك سنتطرق أولا لتطور اعتماد الانترنت في جميع فئات المؤسسات الجزائرية، لنتطرق بعدها إلى اعتماد هذه التقنية الحديثة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: اعتماد الانترنت في المؤسسات الجزائرية

بهدف تشخيص واقع استخدام الانترنت في المؤسسات على تراب الجزائر، تم الاعتماد على مؤشر النفاذ للانترنت ومؤشر استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي يتحدد وفقا لنسبة استخدام الانترنت وكذا نسبة الدخول إلى الانترنت. في آخر دراسة أجراها مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، وكانت النتائج وفقا لما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27 : مؤشرات استخدام الانترنت في المؤسسات الجزائرية

النسبة المئوية (%)	النسبة المعتمدة	المؤشر
13.94	عدد المؤسسات 16597	مؤشر النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال
58.2	عنوان إلكتروني	مؤشر استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال
29.4	موقع إلكتروني	
15.2	اسم مجال	
41.44	مؤشر الدخول	نسبة الدخول إلى الانترنت من طرف المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على

مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)، "مؤشرات تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، ديسمبر 2008. مؤشرات-تكنولوجيا11 www.mptic.dz/ar/?11، آخر زيارة 2014/09/24.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة معتبرة من مجموع المؤسسات تمتلك عنوان إلكتروني يمكنها من التواصل وتبادل المعلومات مع الشركاء والعملاء إلكترونياً. إلا أن نسبة المؤسسات التي تمتلك موقع افتراضي على الإنترنت أقل بكثير، وهو ما يجعل المؤسسات التي أنشأت موقعا إلكترونياً لها على الإنترنت قادرة على تحقيق مزايا تنافسية باستغلال هذا النقص لدى باقي المؤسسات.

المطلب الثاني: اعتماد الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بعدما استفادة 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي MEDA1، حددت اللجنة الأوروبية برنامجاً آخر MEDA 2 قدرت ميزانيته بـ 45 مليون أورو، والذي دخل حيز التنفيذ سنة 2008 ويستمر إلى سنة 2017، لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في رفع قدرتها التنافسية على المستوى الدولي. حيث يهدف هذا البرنامج إلى تحديث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال دعم الإدماج المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه الفئة من المؤسسات¹.

في دراسة أجراها عبد السلام بن دياب الله حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر"، التي كان الهدف منها توعية مسيري المؤسسات وبالأخص الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية استخدام المعلومة في اتخاذ القرار. تم التوصل إلى أن استخدام الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا يزال ضعيفاً جداً. وذلك رغم الجهود التي تبذلها السلطات الحكومية لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتلاك أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصال من أجل تحسين تنافسيتها. حيث أنه من ضمن عينة تشمل 350 من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنشط في

¹. « Programme MEDA 2, « l'UE consacre 45 millions euros pour PME les algériennes », 01/10/2014, <http://www.algerie-focus.com/blog/2009/10/programme-meda-ii-lue-consacre-45-millions-deuros-pour-les-pme-algeriennes/>, dernière visite le : 26/12/2014.

الاتحاد الايطالي لغرف التجارة والصناعة، "دراسة حول التقنيات المختلفة لدعم التجارة" (المعهد الأوروبي للإدارة العامة: ماي 2005)، ص.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

قطاعات مختلفة. أقر 60% منهم بعدم استخدام الانترنت على الإطلاق، و 25% أقرروا باستخدام الضعيف للانترنت، في حين أكد 15% منهم على استخدامهم المنتظم للانترنت.¹

كما أجرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الاستثمار دراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك اعتماد على عينة من 500 مؤسسة تنشط في قطاعات مختلفة. وقد أثبتت من خلال هذه الدراسة أن نسبة استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال ضعيفا، كما وانه انطلاقا من عينة الدراسة تبين أن 27% منها فقط تمتلك موقع إلكتروني، أي 135 مؤسسة من أصل 500.

وأيا قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الاستثمار بدراسة أخرى حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية في سنة 2010، حيث أقر المدير العام للذكاء الاقتصادي بأن 20% فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم أدوات تقنية حديثة فعالة، و 15% تمتلك موقع إلكتروني خاص بها. كما أن 81.6% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تحصل على قروض دعم من وكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لتملك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن أغلب المستفيدين يستخدمون القروض التي يستفيدون منها في اقتناء أجهزة الكمبيوتر فحسب، ولا يهتمون بإنشاء مواقع إلكترونية لمؤسساتهم على الانترنت.²

وفي التقارير الواردة عن وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يظهر أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بالانترنت قدرت ب 20% فقط³، وهي نسبة ضئيلة أمام ما يمكن أن تحققه

¹. « l'utilisation d'Internet peu développée auprès des PME », *El moudjahid* (Algérie : 24/05/2014), <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/60110>, dernière visite le: 23/12/2014.

². « Enquête sur l'utilisation des TIC par les entreprises », *La Tribune*, N°148 (Algérie : 16 décembre 2010), <http://www.balancingact-africa.com/news/fr/edition-en-fran-ais/148/infos-informatiques/alg-rie-enqu-te-sur/fr>, dernière visite le : 27/12/2014.

³.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

هذه الشريحة من المؤسسات من مزايا جراء اعتمادها لهذه التقنية، وهو ما سنحاول إثباته في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تم التعرض في الفصول السابقة للإطار النظري للدراسة، ولكن نتائج أي بحث تبقى مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، ويمكن القول أن نجاح الدراسة أو فشلها يعتمد على هذه المرحلة؛ لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العلمي التطبيقي. وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا لأسس علمية يستطيع الباحث عن طريقها تحديد أفضل الوسائل في جمع البيانات وتحليلها لحل إشكالية البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة منه.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد أهداف الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات تكوين إستبانة الدراسة وتقنياتها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة بالدرجة الأولى على إشكالية الدراسة المتمثلة في بحث دور الانترنت والتجارة الالكترونية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفي هذا الإطار يمكن القول بأن الدراسة تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل يؤثر اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية على تقليص التكاليف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

❖ هل تلعب الانترنت دورا في تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد عليها؛

❖ هل يشجع اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

❖ هل يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلوغ درجات أعلى من النمو من خلال استخدامها لتكنولوجيا الانترنت؛

❖ هل تدعم الانترنت علاقات التحالف بين المؤسسة وشركائها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإجابة عن هذه الأهداف الوسيطة يتم بغية التوصل إلى الهدف النهائي للدراسة والمتمثل في:

❖ إثبات أو نفي تأثير اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات التي ينطبق عليها التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء فيما يتعلق بعدد العمال أو رقم الأعمال. والمرتبطة بالانترنت.

عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة -التمثل في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- تم اختيار عينة من المؤسسات الناشطة في قطاعات مختلفة والمنتجة لسلع وخدمات مختلفة أيضا. وقد تم تحديد حجم العينة وفقا لاقتراح كل من Beck & Polit (2004)، الذي ينص على اعتبار أن عدد مفردات العينة يرتبط بعدد المتغيرات، وقد حددا أن كل متغير من متغيرات الدراسة يجب أن يقابله على الأقل 20 أو 30 مفردة، وباعتبار أن هذا البحث يحتوي على متغيرين فقد تم توزيع ما يفوق 60 استبيان يدويا وإلكترونيا باستخدام Google drive، وتم استعادة (62) إستبانة.¹

¹. Marie-Fabienne Fortin, **Fondements et étapes du processus de recherche** (Canada : les éditions de la Chenelière inc, 2006), P. 265.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، ومرت هذه الأداة (الاستبانة) بعدة خطوات حيث أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجريت عليها. وقد تم تصميم الاستبانة وفقا للخطوات التالية:

1. تصميم الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والتجريبية حول التجارة الالكترونية والميزة التنافسية من كتب ودراسات سابقة ودوريات وندوات ومؤتمرات، تم تصميم استبانة الدراسة بشكل مبدئي على النحو التالي: اشتملت الاستبانة على مقدمة للتعريف بالغرض والهدف من الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء¹

الجزء الأول: اشتمل على بيانات أساسية، كطبيعة المنتج الذي تبعية المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه، وأسئلة للتأكد من أن المؤسسات محل الدراسة تنتمي كلها إلى المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة؛ مثل عدد العمال ورقم الأعمال السنوي، وسؤال يحدد استخدام الانترنت في المؤسسة من عدمه.

الجزء الثاني: اشتمل على عبارات بخصوص توجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية، وتم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث محاور رئيسية وفقا للمعايير المعتمدة، بحيث يحتوي كل محور على عدة عبارات ويتم اختيار الإجابة وفقا لسلم ليكارت. وكانت المحاور كما يلي:

المحور الأول: إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية

ويتكون من ثلاثة عبارات لمعرفة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو اعتماد التكنولوجيا الحديثة.

المحور الثاني: توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية

ويتكون من أربعة عبارات لمعرفة جاهزية البنية التحتية للمؤسسة لممارسة التجارة الالكترونية.

المحور الثالث: دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية

¹. أنظر الملحق (6)

يتكون من أربعة عبارات لتحديد توجه الإدارة العليا نحو اعتماد الانترنت ومدى دعمها لممارسة التجارة الالكترونية.

الجزء الثالث: اشتمل على عبارات بخصوص الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المؤسسة من

خلال اعتمادها للانترنت وممارسة التجارة الالكترونية، وتم تقسيم هذا الجزء وفقا للمزايا الممكن تحقيقها

إلى خمسة محاور رئيسية بحيث يحتوي كل محور على عدة عبارات، ويتم اختيار الإجابة وفقا لسلم

ليكارت، وكانت المحاور كما يلي:

المحور الأول: التميز اشتمل على خمسة عبارات؛

المحور الثاني: تقليص التكاليف اشتمل على ستة عبارات؛

المحور الثالث: الابتكار اشتمل على أربعة عبارات؛

المحور الرابع: النمو، اشتمل على سبعة عبارات؛

المحور الخامس: التحالف، اشتمل على أربعة عبارات.

2. تقنين الاستبانة

تم تقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

❖ صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة اتبعت الطرق التالية:

أ. الصدق المنطقي:

وهو وصف المحكمين، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة من أعضاء هيئة

التدريس بجامعة باتنة¹ وطلب منهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى

ارتباط الفقرات بالمحاور على ضوء قياس أثر التجارة الالكترونية على التنافسية، والنظر في مدى كفاية

الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وتقويم الصياغة اللغوية لتحديد الشكل النهائي

للأداة بناء على الملاحظات الخاصة بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو إضافة بعض العبارات الجديدة، وعلى ضوء نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في صورته الأولية أجريت التعديلات التالية:

الجزء الأول: تغيير الاختيارات المتعلقة بالقطاع، وإضافة السؤال رقم 5.
الجزء الثاني: لم يتم إجراء أي تغيير أو تعديل.
الجزء الثالث: تم إضافة بعض العبارات في المحور الثاني والثالث والرابع وفقا لما هو موضح أدناه:

المحور الثاني: تم إضافة العبارة (25)؛
المحور الرابع: تم إضافة العبارة (32)؛
المحور الخامس: تم إضافة العبارة (37).
وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق المنطقي في صورتها النهائية مكونة من (44) عبارة موزعة على الأجزاء الثلاثة.¹

ب. صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد وعبارات الاستبانة، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها مع بعضها البعض، تم حساب معامل ارتباط كل سؤال بالمحور الذي ينتمي إليه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

¹. أنظر الملحق (8).

الجدول رقم 28: ارتباط العبارات بالفقرات المنتمية إليها

إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية	العبارات / المحاور
0.977	تسعى المؤسسة أن تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة
0.904	تنفق المؤسسة أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتمادا على التكنولوجيا
0.954	تسعى المؤسسة على البقاء جنباً إلى جنب مع تطورات التكنولوجيا
توفر متطلبات ممارسة التجارة الإلكترونية	
0.859	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة
0.942	اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة
0.754	يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة
0.893	يتوافق اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة مع استراتيجياتها
دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الإلكترونية	
0.893	تهتم المؤسسة باعتماد التجارة الإلكترونية
0.922	الإدارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الإلكترونية مهمة
0.836	الإدارة العليا تجسد دعمها لاعتماد التجارة الإلكترونية بشكل فعلي من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة
0.635	الإدارة العليا تقرض على عمال المؤسسة اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

التميز	
0.822	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزبائنها
0.913	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات أفضل لزبائنها
0.951	يسهل الموقع الالكتروني للمؤسسة على الزبائن الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها
0.954	يزيد الموقع الالكتروني من شهرة العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة
0.861	يزيد الموقع الالكتروني من مصداقية واحترام المؤسسة
تقليل التكاليف	
0.458	اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة القوى العاملة
0.801	اعتماد الانترنت يساهم في تدنية التكاليف الإجمالية من خلال تقليل تكلفة التنقل
0.871	اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف توزيع المعلومات
0.892	اعتماد الانترنت يساهم في تدنية تكاليف الاتصال
0.885	اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف التسويق
0.845	اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف الترويج
0.922	اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكلفة البحث والتطوير

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الابتكار	
0.676	يغير اعتماد الانترنت طريقة تسيير المؤسسة لنشاطها
0.839	تسمح الانترنت بمرونة التغيير
0.880	يساهم الانترنت في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير المنتج
0.5955	يساهم الانترنت في تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة
النمو	
0.720	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد المالي
0.856	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيق أفضل أهداف المؤسسة
0.840	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
0.536	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية
0.835	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد على الاستثمار
0.875	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة حجم المبيعات
0.824	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة رضا الزبون
التحالف	
0.844	يتيح اعتماد الانترنت للشركاء الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة
0.894	يسمح اعتماد الانترنت بالرد او التسليم السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

0.867	يساهم اعتماد الانترنت بتحقيق اتصال مغلق مع الشركاء
0.791	يساهم اعتماد الانترنت على الحفاظ على علاقة مستقرة وناجحة مع باقي المنافسين في القطاع
0.789	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة سلسلة التوريد

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط قوي بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، وبالتالي فإن

هذه العبارات تعبر بشكل فعلي عن المحاور.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

وللتأكد أكثر من صدق المحتوى وارتباط أبعاد الاستبانة، تم حساب المصفوفة الارتباطية وفقا لما هو

موضح أدناه:

الجدول رقم 29: المصفوفة الارتباطية للفقرات

المحاور	إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية	توفر متطلبات التجارة الالكترونية	دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية	التميز	تقليص التكاليف	الابتكار	النمو	التحالف
إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية	1							
توفر متطلبات التجارة الالكترونية	0.724	1						
دعم الإدارة العليا للتجارة الالكترونية	0.678	0.796	1					
التميز	0.801	0.659	0.624	1				
تقليص التكاليف	0.653	0.555	0.379	0.776	1			
الابتكار	0.655	0.884	0.580	0.638	0.574	1		
النمو	0.754	0.854	0.664	0.783	0.563	0.737	1	
التحالف	0.549	0.723	0.607	0.871	0.712	0.550	0.626	1

المصدر: مستخرج من برنامج spss اعتمادا على معطيات الدراسة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

❖ ثبات الاستبانة

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة، وفقا لمعدلة ألفا كرونباخ (α) لحساب الثبات، فكان على النحو التالي:

الجدول رقم 30: معامل الثبات وفقا لمعادلة (α) ألفا كرونباخ

الجزء	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
الجزء الأول	- استراتيجيات المؤسسة التكنولوجية؛	3	0.818	0.904
	- توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية؛	4	0.904	0.950
	- دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية.	4	0.943	0.971
الجزء الثاني	- التميز؛	5	0.924	0.970
	- تقليص التكاليف؛	7	0.892	0.944
	- الابتكار؛	4	0.851	0.922
	- النمو؛	7	0.922	0.960
	- التحالف.	5	0.918	0.958
	المجموع	39	0.977	0.988

المصدر: مستخرج من برنامج spss اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى معاملات الثبات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أنها عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق.

ولقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي لأنه من أفضل المقاييس المستخدمة لقياس الآراء بسهولة

فهمه وتوازنه. حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات

التي يتكون منها كل محور وفقا لما يلي:

الجدول رقم 31: سلم ليكارت المعتمد في الدراسة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5 (درجات)	4 (درجات)	3 (درجات)	2 (درجتين)	1 (درجة)

تم تحديد درجة الأهمية وفقا لمقياس Likert، حيث تم منح الدرجة 5 للإجابة موافق تماما، الدرجة

4 للإجابة موافق، الدرجة 3 للإجابة محايد، الدرجة 2 غير موافق، الدرجة 1 غير موافق تماما.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة بالاعتماد

على برنامج Excel والحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية Spss وبرنامج R، وفقا للأساليب الإحصائية

التالية:

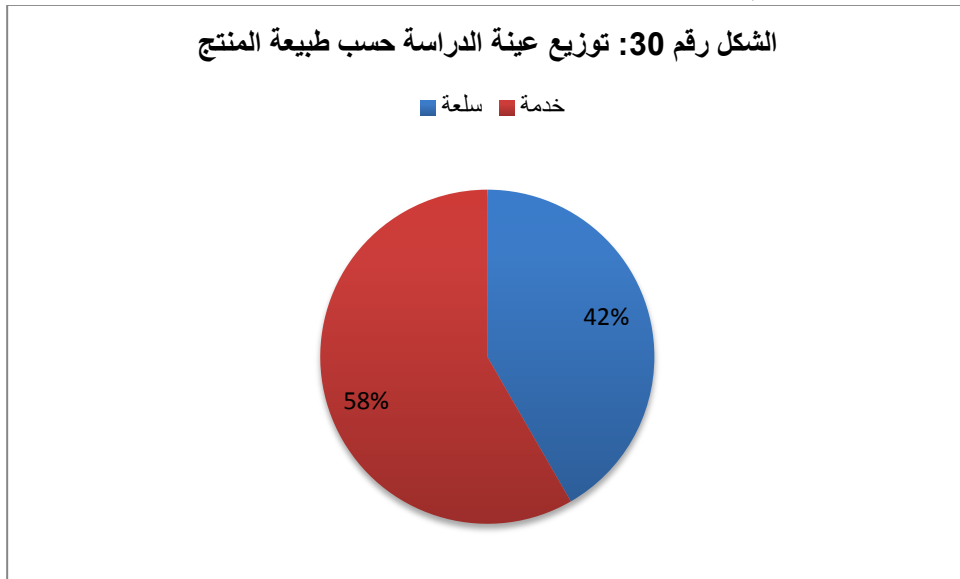
- الإحصاء الوصفي لوصف العينة؛
- دراسة التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة؛
- التكرارات والنسب المئوية لبيان استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توجه المؤسسات نحو اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية، وكذا المزايا التنافسية المحققة، ثم حساب الوزن النسبي والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحاور؛
- اختبار Kh^2 (كا²) لحسن المطابقة لدراسة مدى اختلاف توزيع التكرارات الملاحظ عن التوزيع المتوقع في فئات الاستجابة الخمس، من خلال تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات المقياس.
- تحليل المركبات الأساسية ACP لتقليص معطيات الدراسة وتحديد المركبات الأساسية؛
- طريقة الانحدار على المركبات الأساسية PCR لدراسة صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة أو نفيها.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

تم تحديد خصائص أفراد العينة من خلال البيانات المتعلقة بالنشاط التالية: طبيعة المنتج، القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، عدد العمال، ورقم أعمال المؤسسة. وبحساب التكرارات والنسب المئوية جاءت خصائص العينة على النحو التالي :

أولاً: توزيع العينة حسب طبيعة المنتج

يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنتج الذي تنتجه أو تسوقه المؤسسة:



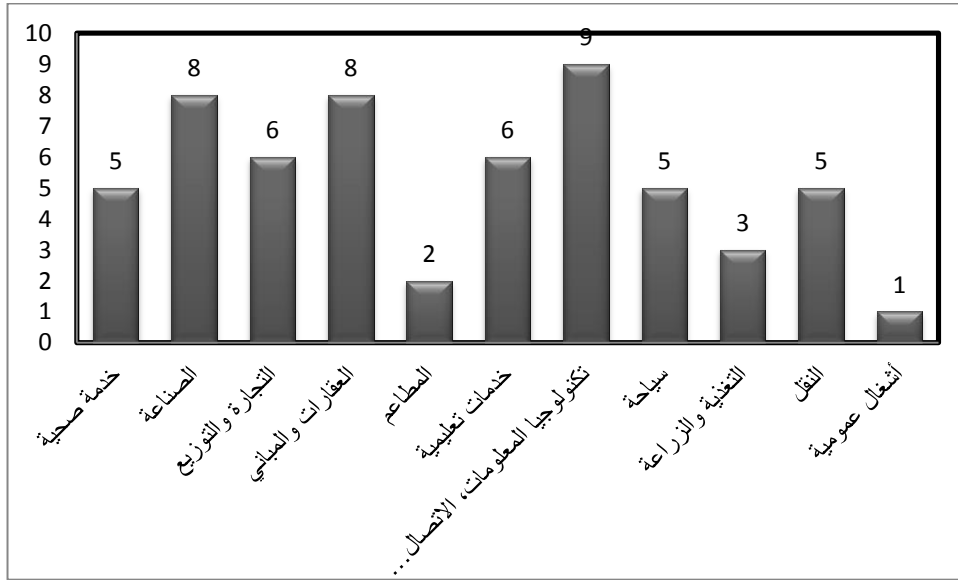
المصدر: مستخرج من برنامج Excel اعتماداً على معطيات الدراسة.

يظهر من خلال الشكل السابق، أن 58% من المؤسسات في عينة الدراسة تنتج أو تسوق خدمات، و 42% منها تسوق سلع .

ثانياً: توزيع العينة حسب القطاع

يمثل الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات محل الدراسة:

الشكل رقم 31: توزيع عينة الدراسة حسب القطاع



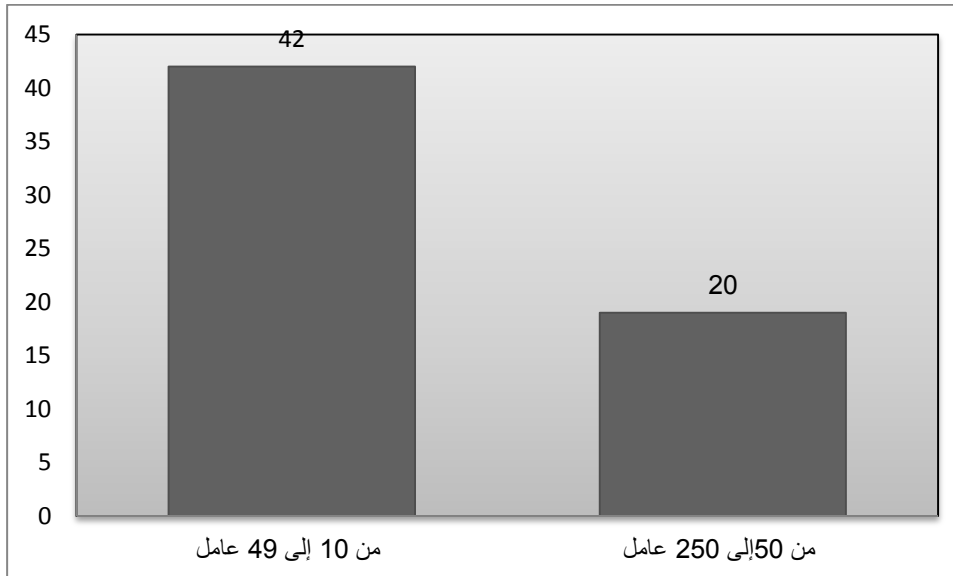
المصدر: مستخرج من برنامج Excel اعتمادا على معطيات الدراسة.

يتضح من الجدول أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمثل أهم قطاع في الدراسة.

ثالثا: توزيع العينة حسب عدد العمال في المؤسسة

يوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال العاملين في المؤسسات محل الدراسة:

الشكل رقم 32: توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال في المؤسسة



المصدر: مستخرج من برنامج Excel اعتمادا على معطيات الدراسة.

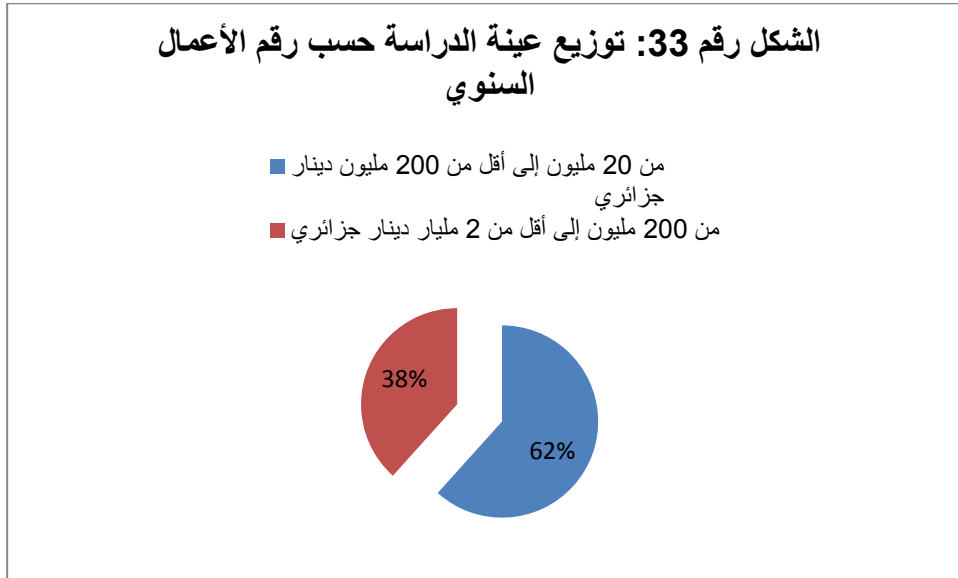
من خلال الجدول السابق يتضح أن المؤسسات الصغيرة التي توظف ما بين 10 إلى 49 عامل

تمثل 69 % ، في حين تمثل المؤسسات المتوسطة التي توظف من 50 إلى 250 عامل 31 % من

عينة الدراسة. أي أن أغلب المؤسسات في عينة الدراسة صغيرة.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي

يوضح الجدول المالي توزيع عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي الذي تحققه المؤسسات:



المصدر: مستخرج من برنامج Excel اعتمادا على معطيات الدراسة.

يتضح من الشكل السابق أن نسبة المؤسسات التي تحقق رقم أعمال سنوي مقدر من 20 مليون إلى أقل من 200 مليون قدرت بـ 62% من عينة الدراسة، في حين تمثل المؤسسات التي تحقق رقم أعمال مقدر من 200 مليون إلى أقل من 2 مليار دينار جزائري بـ 38% من عينة الدراسة. وهذا ما يؤكد أيضا أن أغلب المؤسسات في عينة الدراسة هي مؤسسات صغيرة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد ما تم عرضه في المطلب السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها وحساب صدقها وثباتها وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد العينة، وبناء عليه سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS) وفقا للأساليب الإحصائية المذكورة سابقا،

وذلك على النحو التالي:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة، وذلك من أجل تحديد قوة كل عبارة في المحور وأهميتها، وذلك على النحو التالي:

الوزن النسبي = (تكرار موافق تمام*5) + (تكرار موافق*4) + (تكرار محايد*3) + (تكرار

غير موافق*2) + (تكرار غير موافق تمام*1)

الأهمية النسبية = الوزن النسبي للعبارة / الدرجة العظمى

الدرجة العظمى = عدد المجيبين*5.

2. اختبار (χ^2) لحسن المطابقة لدراسة مدى اختلاف توزيع التكرارات الملاحظ عن التوزيع

المتوقع في فئات الاستجابة الخمس. من خلال تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها

استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات المقياس.

3. يتم تفسير الاستجابات في ضوء الأهمية النسبية بحيث تكون الممارسة إيجابية عندما تفوق أو

تساوي نسبة الأهمية النسبية 66% ، وأوجه القصور عندما تكون الأهمية النسبية أقل من

66%.

المطلب الأول: عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بمحور التوجه المؤسسة نحو ممارسة

التجارة الإلكترونية

تم تقسيم هذا المحور كما ذكر سابقاً إلى ثلاث فقرات رئيسية

1. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بالفقرة الأول: إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 32: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

حول إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2	79.03	245	29.6	20	40.3	27	13.4	9	6	4	3	2	تسعى المؤسسة أن تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة
3	70.96	220	14.9	10	37.3	25	29.6	20	4.5	3	6	4	تنفق المؤسسة أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتمادا على التكنولوجيا
1	79.67	247	34.3	23	38.3	26	6	4	10.4	7	3	2	تحافظ المؤسسة على البقاء جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية
	76.55	1198	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [79.67-79.03] وهذا يعني انه لا

توجد جوانب قصور فيما يتعلق بالإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة. حيث تمثلت الجوانب الايجابية في:

- تحاول كل مؤسسة البقاء جنباً إلى جنب مع التطورات التكنولوجية ؛
- المؤسسات محل الدراسة تسعى أن تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة ؛
- أغلب المؤسسات محل الدراسة تعتبر أنها تتفق أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتماداً على التكنولوجيا.

وجاء ترتيب العبارة " تحافظ المؤسسة على البقاء جنباً إلى جنب مع التطورات التكنولوجية" في المرتبة الأولى في حين احتلت العبارة " تسعى المؤسسة أن تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهذا يعني أن المؤسسات تولي أهمية أكبر لمسايرة التكنولوجيا عن منافسة باقي المؤسسات الأخرى في استخدام التكنولوجيا الحديثة. أي أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد الانترنت في ممارستها للنشاط التجاري والاقتصادي لأنها تعتقد بأن هذه التقنية تمكنها من تطوير منتجاتها بشكل أسرع من باقي المنافسين في القطاع، وهذا ما يدفعها لتتفق أكثر على اكتساب التكنولوجيا الحديثة حيث جاءت العبارة "تتفق المؤسسة أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتماداً على التكنولوجيا" في المرتبة الثالثة.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (χ^2) على النحو التالي:

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 33: اختبار حسن التوافق لأفراد العينة حول محور إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية

اختبار حسن التوافق		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
الدلالة	Khi ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.000	37.194	29.6	20	40.3	27	13.4	9	6	4	3	2	تسعى المؤسسة أن تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة
0.000	30.742	14.9	10	37.3	25	29.6	20	4.5	3	6	4	تنفق المؤسسة أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتمادا على التكنولوجيا
0.000	40.742	34.3	23	38.3	26	6	4	10.4	7	3	2	تحافظ المؤسسة على البقاء جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية
0.002	30.129	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

باستقراء الجدول يتضح أن جميع قيم (Khi²) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل

على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة

استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

- العبرة الأولى تركزت الإجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن مفردات العينة تستخدم الانترنت في نشاطها الاقتصادي والتجاري؛

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

- العبارة الثانية تركزت الإجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق)، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر بأنها تتفق أكثر من منافسها على تطوير منتجات جديدة باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

- تركزت الإجابات في العبارة الثالثة نحو فئة الإجابة (موافق تماما) بمعنى أن مفردات العينة تبقى دائما على اطلاع بالتكنولوجيا الجديدة.

2. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني: توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية.

الجدول رقم 34: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4	71.93	223	23.9	16	33.8	24	11.9	8	13.4	9	7.5	5	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة
3	76.13	236	32.8	22	34.3	23	4.5	3	16.4	11	4.5	3	اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة
2	76.75	238	31.3	21	31.3	21	14.9	10	13.4	9	1.5	1	يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة
1	78.38	243	35.8	24	34.3	23	6	4	11.9	8	4.5	3	يتوافق اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة مع استراتيجياتها
	75.72	940	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [71.93-78.38]، ومنه نجد أن

جميع الجوانب إيجابية فيما يتعلق بتوفر المؤسسات محل الدراسة على متطلبات ممارسة التجارة الإلكترونية. والتي تمثلت في:

- اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية التي تتوفر عليها المؤسسة؛

- اعتماد الانترنت في المؤسسات محل الدراسة يتوافق مع استراتيجياتها المحددة؛

- يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة؛

- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على بنية تحتية تتوافق مع استخدام الانترنت في النشاط الاقتصادي والتجاري؛

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوفر على البنى التحتية الكافية والملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

حسب ترتيب الأهمية النسبية للعبارات فقد احتلت العبارة " يتوافق اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة مع استراتيجياتها" المرتبة الأولى تلتها العبارة " يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة"، ثم العبارة "اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة" في المرتبة الثالثة، وهذا يعني أن اختيار اعتماد الانترنت في المؤسسات محل الدراسة كان لأنها تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، ثم لأنها تتوافق مع خبرة العمال، ولهذا كان لا بد من توفير البنية التحتية الملائمة. وهذا يدل على أن المؤسسات تتوفر على بنية تحتية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة حيث جاءت العبارة "تتوفر المؤسسة على بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الرابعة.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (χ^2) على النحو التالي:

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 35: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول محور توفر متطلبات ممارسة التجارة الإلكترونية

اختبار		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تمام		العبارة
حسن التطابق	Khi ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.001	18.806	23.9	16	33.8	24	11.9	8	13.4	9	7.5	5	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة
0.000	30.903	32.8	22	34.3	23	4.5	3	16.4	11	4.5	3	اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة
0.000	23.806	31.3	21	31.3	21	14.9	10	13.4	9	1.5	1	يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة
0.000	34.290	35.8	24	34.3	23	6	4	11.9	8	4.5	3	يتوافق اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة مع استراتيجياتها
0.002	34.29	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

باستقراء الجدول يتضح أن جميع قيم (Khi²) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل

على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة

استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

- العبارة الأولى تركزت الإجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن مفردات العينة تتوفر على بنية تحتية ملائمة؛
- العبارة الثانية تركزت الإجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق)، بمعنى أن اعتماد الانترنت في المؤسسات المدروسة يتلائم مع البنية التحتية التي تتوفر عليها.
- تركزت الإجابات في العبارة الثالثة نحو فئة الإجابة (موافق تماما)، بمعنى أن خبرة العمال في المؤسسات تتوافق مع استخدام الانترنت .
- تركزت الإجابات في العبارة الرابعة نحو فئة الإجابة (موافق تماما)، بمعنى أن استخدام الانترنت في المؤسسة يتوافق مع إستراتيجيتها.

3. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بال محور الثالث: دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة

الالكترونية.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 36: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد

العينة حول دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الإلكترونية.

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	67.74	210	25.4	17	28.4	19	10.4	7	13.4	9	14.9	10	تهتم المؤسسة باعتماد التجارة الإلكترونية
2	72.90	226	23.9	16	38.8	26	10.4	7	11.9	8	7.5	5	الإدارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الإلكترونية مهمة
1	75.48	234	37.3	25	29.9	20	7.5	5	3	2	14.9	10	الإدارة العليا تجسد دعمها لاعتماد التجارة الإلكترونية بشكل فعلي من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة
4	66.77	207	16.4	11	34.3	23	14.9	10	17.9	12	9	6	الإدارة العليا تفرض على عمال المؤسسة اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة
	70.72	877	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [66.77-75.48]، ومنه نجد أن

جميع الجوانب إيجابية فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية، والتي تمثلت في:

- تمتلك أغلب المؤسسات الدراسية مواقع إلكترونية ؛
- الإدارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الالكترونية مهمة؛
- تهتم الإدارة العليا بممارسة التجارة الالكترونية؛
- الإدارة العليا تفرض على العمال اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة.

واعتمادا على الأهمية النسبية جاء ترتيب العبارة " الإدارة العليا تجسد دعمها لاعتماد التجارة الالكترونية بشكل فعلي من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة" في المرتبة الأولى، أي أن الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة تهتم بالدرجة الأولى بإنشاء موقع إلكتروني لها على الانترنت ليس فقط لممارسة التجارة الالكترونية، بل لأغراض أخرى لأن العبارة " الإدارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الالكترونية مهمة" جاءت في المرتبة الثانية، وتلتها في الترتيب العبارة " تهتم المؤسسة باعتماد التجارة الالكترونية"، أما العبارة " الإدارة العليا تفرض على عمال المؤسسة اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة" فقد جاءت في الترتيب الأخير، حيث أن أغلب المؤسسات في عينة الدراسة المهتمة بممارسة التجارة الالكترونية تفرض على عمالها استخدام الانترنت إلا أن هذا لا يعني جميعها.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل

عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (χ^2) على النحو التالي:

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 37: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول محور دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الإلكترونية

اختبار حسن التطابق		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
الدلالة	Khi ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.05	8.96	25.4	17	28.4	19	10.4	7	13.4	9	14.9	10	تهتم المؤسسة باعتماد التجارة الإلكترونية
0.06	24.290	23.9	16	38.8	26	10.4	7	11.9	8	7.5	5	الإدارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الإلكترونية مهمة
0.000	31.065	37.3	25	29.9	20	7.5	5	3	2	14.9	10	الإدارة العليا تجسد دعمها لاعتماد التجارة الإلكترونية بشكل فعلي من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة
0.11	13.00	16.4	11	34.3	23	14.9	10	17.9	12	9	6	الإدارة العليا تفرض على عمال المؤسسة اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة
0.08	29.935	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

باستقراء الجدول يتضح أنه ليست جميع قيم (Khi^2) لها دالة إحصائية؛ لأن مستوى الدلالة فاق (0.05)، مما يدل على أن هناك فروق في إجابات أفراد العينة بحيث لم تتركز في فئة استجابة ، ومنه يتضح أن:

- العبارة الأولى تركزت الإجابات فيها نحو فئة الإجابة (موافق)، أي أن مفردات العينة تهتم باعتماد التجارة الالكترونية؛
- العبارة الثانية تركزت الإجابات فيها نحو فئة الإجابة (موافق) و(موافق تماما)، بمعنى أن الإدارة العليا تهتم بممارسة التجارة الالكترونية؛
- تركزت الإجابات في العبارة الثالثة نحو فئة الإجابة (موافق تماما)، بمعنى أن مفردات العينة جسدت دعمها للتجارة الالكترونية من خلال إنشائها لمواقع إلكترونية؛
- العبارة الثانية لم تتركز فيها الإجابات نحو فئة إجابة واحدة، بل توزعت حول فئات الإجابة (موافق)، (موافق تمام) و(محايد)، بمعنى أن معظم الإدارات العليا تفرض على عمالها استخدام الانترنت لممارسة أنشطة المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أغلب المؤسسات محل الدراسة لديها توجه نحو ممارسة التجارة الالكترونية، نتيجة لأنها تعتبر أن هذا المنفذ الجديد لتوزيع السلع مهم، ويتوافق مع إستراتيجيتها وبنيتها التحتية، لذلك فإن أغلب هذه المؤسسات أنشأت مواقع افتراضية لها على الانترنت لتجسد وجودها في الأسواق الالكترونية، وفرضت على موظفيها استخدام الانترنت واعتمادها في إنجاز أنشطة المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية ومناقشتها

تم تقسيم هذا المحور كما ذكرنا سابقا إلى خمسة فقرات، وسنتطرق في ما يلي إلى عض ومناقشة نتائج كل فقرة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

1. عرض ومناقشة الإجابات المعلقة بالفقرة الأولى: التميز

الجدول رقم 38: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول

دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في تميز المؤسسة

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5	73.54	228	29.9	20	28.4	19	17.9	12	7.5	5	9	6	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزبائنها
4	75.80	235	31.3	21	26.9	18	20.9	14	10.4	7	3	2	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات أفضل لزبائنها
3	77.42	240	38.8	28	23.9	16	14.9	10	3	2	10.4	7	يسهل الموقع الالكتروني للمؤسسة على الزبائن الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها
1	79.35	246	41.8	28	22.4	15	16.4	11	7.5	5	4.5	3	يزيد الموقع الالكتروني من شهرة العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

2	79.03	245	35.8	24	23.9	16	26.9	18	4.5	3	1.5	1	يزيد الموقع الإلكتروني من مصداقية واحترام المؤسسة
	77.03	1194	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [73.54-79.35]، ومنه نجد أن جميع الجوانب إيجابية فيما يتعلق إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة بدور الانترنت والتجارة الإلكترونية في تميز المؤسسة، تمثلت في:

- يعتبر مسيري المؤسسات أن إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة يزيد من شهرتها التجارية؛
- يعتقد مسيري المؤسسات أن إنشاء موقع إلكتروني لها على الانترنت يعزز من مصداقية واحترام المؤسسة لدى عملائها؛
- أكد أغلب مسيري المؤسسات أن إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة يسهل على العملاء التواصل مع المؤسسة والوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمنتج الذي تنتجه أو تسوقه المؤسسة؛
- يعتبر مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية يساعد المؤسسة على تقديم منتجات أفضل لعملائها؛
- أكد مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية يساعد المؤسسة على تطوير منتجات جديدة.

اعتمادا على الأهمية النسبية فقد جاء ترتيب العبارة " يزيد الموقع الإلكتروني من شهرتها العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة"، وهذا يعني أن من أهم عوامل دفع المؤسسة لإنشاء موقع إلكتروني لها هو الترويج لعلامتها التجارية، أما العبارة " يزيد الموقع الإلكتروني من مصداقية واحترام المؤسسة" فقد جاءت في المرتبة الثانية وهذا نتيجة ارتباط العلامة التجارية بمصداقية المؤسسة. واحتلت العبارة " يسهل

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الزبائن الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها" المرتبة الثالثة، أي أن الموقع الإلكتروني يسهل على الزبائن التعرف على خصائص وأسعار منتجات المؤسسة دون أي جهد، وهو ما يعتبر أداة فعالة لتشجيع الطلب. والعبارة "يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات أفضل لزبائننا" احتلت المرتبة الرابعة، وتلتها في الترتيب العبارة "يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزبائننا" وهذا يعني أن أغلب المؤسسات محل الدراسة أكدت على دور الانترنت في تطوير المنتجات بما يتماشى مع رغبات الزبائن.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (χ^2) على النحو التالي:

الجدول رقم 39: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة التميز من خلال اعتماد الانترنت

وممارسة التجارة الإلكترونية

اختبار حسن التطابق		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
مستوى الدلالة	χ^2	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.03	15.903	29.9	20	28.4	19	17.9	12	7.5	5	9	6	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزبائننا

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

0.01	19.77	31.3	21	26.9	18	20.9	14	10.4	7	3	2	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات أفضل لزبائننا
0.000	27.93	38.8	28	23.9	16	14.9	10	3	2	10.4	7	يسهل الموقع الالكتروني للمؤسسة على الزبائن الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها
0.000	31.87	41.8	28	22.4	15	16.4	11	7.5	5	4.5	3	يزيد الموقع الالكتروني من شهرة العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة
0.000	32.03	35.8	24	23.9	16	26.9	18	4.5	3	1.5	1	يزيد الموقع الالكتروني من مصداقية واحترام المؤسسة
المجموع												

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

باستقراء الجدول يتضح أن جميع قيم (Kh^2) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل

على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة

استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

- العبارة الأولى تركزت فيها الإجابات حول فئة الإجابة (موافق تماما)، أي أن أغلب مفردات العينة تعتبر بأن اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية يساعد المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزيائنها؛
 - العبارة الثانية أيضا تركزت فيها الإجابات حول فئة الإجابة (موافق تماما)، أي أن أغلب مفردات العينة تعتقد بأن اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية يساعد المؤسسة على تقديم سلع/خدمات أفضل لزيائنها؛
 - العبارة الثالثة تركزت فيها الإجابات حول فئة الإجابة (موافق تماما)، أي أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن موقعها الالكتروني يسهل على عملائها الوصول إلى المعلومات الخاصة بمنتجاتها بسهولة؛
 - العبارة الرابعة تركزت فيها الإجابات حول فئة الإجابة (موافق تماما)، بمعنى أن المؤسسات تعتقد أيضا أن موقعها الالكتروني يزيد من شهرة العلامة التجارية لمنتجاتها؛
 - تركزت الإجابات في العبارة الخامسة حول فئة الإجابة (موافق تمام)، أي أن أفراد العينة يعتبرون بأن إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة على الانترنت يزيد من مصداقية المؤسسة.
2. عرض الإجابات المتعلقة بالفقرة الثانية: تقليص التكاليف

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 40: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد

العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في تقليص تكاليف المؤسسة

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
6	62.90	195	17.9	12	19.4	13	23.9	16	20.9	14	10.4	7	اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليص تكلفة القوى العاملة
5	68.06	210	25.4	17	23.9	16	16.4	11	16.4	11	10.4	7	اعتماد الانترنت يساهم في تدنية التكاليف الإجمالية من خلال تقليص تكلفة التنقل
3	77.42	240	29.9	20	37.3	25	14.9	10	4.5	3	6	4	اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف توزيع المعلومات
1	78.38	243	32.8	22	40	27	7.5	5	3	2	9	6	اعتماد الانترنت يساهم في تدنية تكاليف الاتصال
2	77.74	241	22.4	15	46.3	31	16.4	11	6	4	1.5	1	اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف التسويق
1	78.38	243	37.3	25	29.9	20	13.4	9	4.5	3	7.5	5	اعتماد الانترنت يساهم في

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

تقليل تكاليف الترويج													
4	76.77	238	29.9	20	35.8	24	16.4	11	3	2	7.5	5	اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكلفة البحث والتطوير
المجموع													
	74.24	1611											

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [62.90-78.38]، ومنه نجد أن هناك جوانب إيجابية وجانب قصور فيما يتعلق بإدراك مسيري المؤسسات بدور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في تقليل التكاليف.

الجوانب الايجابية: تمثلت في

- يعتبر مسيري المؤسسات أن الانترنت تساهم في تقليل تكاليف الاتصال، كما أنها تقلص تكاليف الترويج؛
- يعتبر مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت يقلص تكاليف التسويق؛
- أكد مسيرو المؤسسات أن استخدام الانترنت يقلص من تكاليف توزيع المعلومات؛
- يعتبر مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت يقلص تكاليف البحث والتطوير.
- يعتقد مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت يساهم في تدني تكاليف التنقل.

أما جانب القصور فقد تمثل في أن مسيري المؤسسات لا يعتقدون أن استخدام الانترنت قد يقلص من تكلفة اليد العاملة، حيث بلغت الأهمية النسبية للعبارة " اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة القوى العاملة " 62.90%.

ووفقاً للأهمية النسبية للعبارات جاءت العبارة "اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف الترويج" كذا العبارة "اعتماد الانترنت يساهم في تدنية تكاليف الاتصال" في المرتبة الأولى. وتلتها العبارة "اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف التسويق" في المرتبة الثانية، وهذا يعني أن مسيري المؤسسات يعتبرون أن اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف التسويق وبالأخص الترويج والاتصال. واحتلت العبارة "اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف توزيع المعلومات" المرتبة الثالثة، وهو ما يتوافق مع الإجابات المتعلقة بسهولة وصول الزبائن إلى المعلومات عبر الموقع الإلكتروني الواردة في فقرة التميز التي سبق مناقشتها، العبارة "اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكلفة البحث والتطوير" جاءت في المرتبة الرابعة، إضافة إلى أن مسيري المؤسسات يعتبرون أن الانترنت تساهم في تحديث المنتجات كما ورد في فقرة التميز، فهم يعتبرون أيضاً أنها تساهم في تقليص تكاليف البحث والتطوير، أما العبارة "اعتماد الانترنت يساهم في تدنية التكاليف الإجمالية من خلال تقليص تكلفة التنقل" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث يعتبر أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة بأن تقنية الانترنت تساهم في تخفيض تكاليف التنقل وهو ما يتوافق مع الواقع العملي.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (Khi^2) على النحو التالي:

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 41: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة تقليص التكاليف من خلال

اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية

اختبار		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
مستوى الدلالة	Khi ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.456	3.645	17.9	12	19.4	13	23.9	16	20.9	14	10.4	7	اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليص تكلفة القوى العاملة
0.247	5.419	25.4	17	23.9	16	16.4	11	16.4	11	10.4	7	اعتماد الانترنت يساهم في تدنية التكاليف الإجمالية من خلال تقليص تكلفة التنقل
0.000	30.742	29.9	20	37.3	25	14.9	10	4.5	3	6	4	اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف توزيع المعلومات
0.000	41.065	32.8	22	40	27	7.5	5	3	2	9	6	اعتماد الانترنت يساهم في تدنية تكاليف الاتصال
0.000	44.774	22.4	15	46.3	31	16.4	11	6	4	1.5	1	اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف التسويق
0.000	29.935	37.3	25	29.9	20	13.4	9	4.5	3	7.5	5	اعتماد الانترنت يساهم في

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

											تقليص تكاليف الترويج	
0.000	28.806	29.9	20	35.8	24	16.4	11	3	2	7.5	5	اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكلفة البحث والتطوير
0.000	43.677	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

باستقراء الجدول يتضح أنه ليست جميع قيم (Khi^2) دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة فاق

(0.05)، مما يدل على أن هناك فروق في إجابات أفراد العينة بحيث لم تتركز في فئة استجابة واحده،

ومنه يتضح أن:

- العبارة الأولى تركزت فيها الإجابات حول فئة الإجابة (غير موافق) و(محايد)، أي أن أغلب

مسيرري المؤسسات محل الدراسة لا يعتقدون أن اعتمادهم للانترنت قد يقلص من تكلفة اليد

العاملة؛

- تركزت الإجابات في العبارة الثانية حول فئتي الإجابة (موافق) و(موافق تماماً)، أي أن اغلب

المؤسسات المستخدمة للانترنت، تدرك أن هذه التقنية تساهم في تقليص تكاليف التنقل؛

- أما باقي العبارات الأخرى فقد تركزت فيها الإجابات حول فئة (موافق) أو(موافق تماماً)، وهذا ما

يدل على إدراك مسيرري المؤسسات المستجوبة بدور اعتماد الانترنت في تدنية تكاليف الاتصال،

الترويج، التسويق والبحث والتطوير بشكل واضح.

1.3 عرض ومناقشة الإجابات المتعلقة بالفقرة الثالثة: الابتكار

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 42: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول

دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في الابتكار

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4	70.64	219	24.19	15	32.25	20	22.58	14	14.51	9	6.45	4	يغير اعتماد الانترنت طريقة تسيير المؤسسة لنشاطها
1	78.06	242	27.42	17	45.16	28	20.96	13	3.22	2	3.22	2	تسمح الانترنت بمرونة التغيير
3	71.93	223	24.19	15	30.64	19	32.25	20	6.45	4	6.45	4	يساهم الانترنت في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير المنتج
2	72.25	224	19.35	12	33.87	21	35.48	22	11.29	7	0	0	يساهم الانترنت في تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة
	73.25	908	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [70.64-78.06]، ومنه نجد أن جميع الجوانب إيجابية فيما يتعلق بإدراك مسيري المؤسسات بدور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في الابتكار، حيث تمثلت في:

- إدراك مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت يسمح بمرونة التغيير؛
 - يؤكد مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت يساهم في التنسيق ما بين الأنشطة المختلفة بشكل أفضل؛
 - إدراك مسيري المؤسسات بأن استخدام الانترنت يسمح بتطوير المنتجات بشكل أسرع من خلال تقليص المدة الزمنية لذلك كان متوسطا في مجمله؛
 - يعتبر مسيري المؤسسات أن استخدامهم للانترنت غير من طريقة تسييرهم للمؤسسة.
- ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (Khi^2) على النحو التالي :

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 43: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة الابتكار من خلال اعتماد الانترنت

وممارسة التجارة الالكترونية

اختبار حسن التطابق		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
مستوى الدلالة	Khi ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.17	12.032	24.19	15	32.25	20	22.58	14	14.51	9	6.45	4	يغير اعتماد الانترنت طريقة تسيير المؤسسة لنشاطها
0.000	38.806	27.42	17	45.16	28	20.96	13	3.22	2	3.22	2	تسمح الانترنت بمرونة التغيير
0.000	20.097	24.19	15	30.64	19	32.25	20	6.45	4	6.45	4	يساهم الانترنت في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير المنتج
0.18	10.129	19.35	12	33.87	21	35.48	22	11.29	7	0	0	يساهم الانترنت في تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة
0.001	31.677	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

باستقراء الجدول يتضح أنه ليست جميع قيم (Khi^2) دالة إحصائياً؛ لأن مستوى الدلالة فاق (0.05)، مما يدل على أن هناك فروق في إجابات أفراد العينة بحيث لم تتركز في فئة استجابة ، ومنه يتضح أن:

- في العبارة الأولى لم تتركز الإجابات على فئة إجابة واحدة، بل كانت موزعة بالدرجة الأولى حول فئات الإجابة (محايد)، (موافق) و(موافق تمام). وهذا يعني أن إدراك مسيري المؤسسات أن اعتماد الانترنت يغير من طريقة التسيير كان متوسط في مجمله؛
- في العبارة الثانية تركزت الإجابات حول فئة الإجابة (موافق)، وهذا يدل على اعتقاد أغلب مسيري المؤسسات بان استخدام الانترنت يسمح بمرونة التغيير؛
- في العبارة الثالثة تركزت الإجابات حول فئة الإجابة (محايد)، وهذا ما يدل على أن مسيري المؤسسات غير متأكدين أن استخدام الانترنت يساهم في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير المنتج؛
- في العبارة الرابعة لم تتركز الإجابات حول فئة إجابة واحدة وإنما كانت موزعة بالدرجة الأولى على فئات الإجابة (محايد) و(موافق)، وهذا يعني أن إدراك مسيري المؤسسات بدور الانترنت في التنسيق ما بين الأنشطة كان متوسطا في مجمله.

4. عرض ومناقشة الإجابات المتعلقة بالفقرة الرابعة: النمو

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 44: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد

العينة حول دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في النمو

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
6	69.67	216	13.4	9	34.3	23	31.3	21	10.4	7	3	2	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد المالي
1	76.77	238	22.4	15	41.8	28	20.9	14	6	4	1.5	1	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيق أفضل لاهداف المؤسسة
3	72.90	226	22.4	15	31.3	21	25.4	17	10.4	7	3	2	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
5	70.32	218	19.4	13	23.9	16	38.8	26	6	4	4.5	3	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية
7	69.35	215	16.4	11	28.4	19	31.3	21	14.9	10	1.5	1	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد على الاستثمار

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

2	73.54	228	25.4	17	29.9	20	19.4	13	17.9	12	0	0	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة حجم المبيعات
4	71.29	221	13.4	9	37.3	25	29.9	20	11.9	8	0	0	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة رضا الزبون
	71.98	1562	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [69.35-76.77]، ومنه نجد أن

جميع الجوانب إيجابية فيما يتعلق بإدراك مسيري المؤسسات بدور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة

الالكترونية في النمو، حيث تمثلت في:

- يعتبر مسيرو المؤسسات بأن اعتمادهم للانترنت ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل؛
- أكد مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت ساهم في زيادة حجم مبيعات المؤسسة؛
- يعتبر أغلب مسيرو المؤسسات أن استخدام الانترنت ساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- يعتبر أغلب مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت يساهم في زيادة رضا الزبون؛
- إدراك مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت يسمح في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية كان متوسطا في مجمله؛
- أكد أغلب مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت يساهم في زيادة العائد المالي للمؤسسة؛
- إدراك مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت يساهم في زيادة العائد على الاستثمار كان متوسطا في مجمله.

ووفقا للأهمية النسبية للعبارات فقد احتلت العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة" المرتبة الأولى، تلتها العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة حجم المبيعات" في المرتبة الثانية، حيث أن أهم أهداف أي مؤسسة هو تحقيق حجم مبيعات مرتفع. في المرتبة الثالثة نجد العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة" حيث يعتبر أيضا زيادة الحصة السوقية من أهم أهداف المؤسسة، واحتلت العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة رضا الزبون" المرتبة الرابعة حيث أن اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في المؤسسة لا يمكن أن يؤثر على الأهداف السابقة إذا لم يؤثر على رضا الزبون. العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية" احتلت المرتبة الخامسة، ويفسر ذلك بأن المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر الوصول إلى العالمية من الأهداف الأولى لها نظرا لإمكاناتها المتواضعة. واحتلت العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد المالي" المرتبة السادسة وهو ما يتوافق مع زيادة المؤسسة لحجم مبيعاتها وتوسيعها لحصتها السوقية. أما العبارة "يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد على الاستثمار" فقد جاءت في المرتبة السابعة.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (χ^2) على النحو التالي :

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 45: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة النمو من خلال اعتماد الانترنت

وممارسة التجارة الالكترونية

اختبار حسن التطابق		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مستوى الدلالة	Khi ²											
0.000	27.03	13.4	9	34.3	23	31.3	21	10.4	7	3	2	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد المالي
0.000	36.548	22.4	15	41.8	28	20.9	14	6	4	1.5	1	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة
0.000	19.290	22.4	15	31.3	21	25.4	17	10.4	7	3	2	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
0.000	28.806	19.4	13	23.9	16	38.8	26	6	4	4.5	3	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية
0.000	20.581	16.4	11	28.4	19	31.3	21	14.9	10	1.5	1	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

												زيادة العائد على الاستثمار
0.45	2.645	25.4	17	29.9	20	19.4	13	17.9	12	0	0	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة حجم المبيعات
0.04	13.484	13.4	9	37.3	25	29.9	20	11.9	8	0	0	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة رضا الزبون
0.28	19.87	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

باستقراء الجدول يتضح أنه ليست جميع قيم (Khi^2) لها دلالة إحصائية، لأن مستوى الدلالة

بالنسبة لبعض العبارات فاق (0.05)، مما يدل على أن هناك فروق في إجابات أفراد العينة بحيث لم

ترتكز في فئة استجابة ، ومنه يتضح أن:

- تركزت الإجابة في العبارة الرابعة على فئة الإجابة (محايد)، وهذا دل على أن أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة لا يدركون أن استخدام الانترنت يساهم في الوصول إلى أسواق عالمية.
- تركزت الإجابة في العبارة الخامسة على فئة الإجابة (محايد)، وهذا دل على أن أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة لا يدركون أن استخدام الانترنت يزيد من العائد على الاستثمار.
- الإجابة على العبارة السادسة لم تتركز على فئة إجابة واحدة بل توزعت على فئات الإجابة (موافق)، (موافق تماما) و(محايد)، وهذا ما يدل على أن آراء مسيري المؤسسات حول دور الانترنت في زيادة حجم المبيعات كانت بالدرجة الأولى إيجابيا.
- باقي العبارات تركزت فيها الإجابة على فئة الإجابة (موافق)، وهذا يعني أن استخدام الانترنت حسب مسيري المؤسسات يساهم في زيادة العائد المالي، ويسمح بتحقيق أفضل لأهداف المؤسسة

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

حيث يسمح بتوسيع الحصة السوقية وزيادة المبيعات، كما أنهم يعتقدون أن اعتماد الانترنت يحقق رضا الزبون.

5. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بالفقرة الخامسة: التحالف

الجدول رقم 46: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول

دور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية في التحالف

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	الوزن النسبي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2	75.80	235	32.8	22	28.4	19	17.9	12	6	4	7.5	5	يتيح اعتماد الانترنت للشركاء الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة
1	78.70	244	37.3	25	32.8	22	11.9	8	0	0	10.4	7	يسمح اعتماد الانترنت بالرد السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء
3	73.87	229	32.8	22	28.4	19	13.4	9	6	4	11.9	8	يساهم اعتماد الانترنت بتحقيق اتصال مغلق مع الشركاء
5	69.03	214	14.9	10	32.8	22	32.8	22	3	2	9	6	يساهم اعتماد الانترنت على الحفاظ على علاقة مستقرة وناجحة مع باقي المنافسين في القطاع

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

4	71.61	222	22.4	15	28.4	19	29.9	20	4.5	3	7.5	5	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة سلسلة التوريد	
	73.80	1144	المجموع											

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

بالنظر إلى الأهمية النسبية في الجدول نجد أنها تتراوح ما بين [69.03-78.70]، ومنه نجد أن جميع الجوانب إيجابية فيما يتعلق بإدراك مسيري المؤسسات بدور اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية على مستوى التحالف، حيث تمثلت في:

- يعتبر مسيرو المؤسسات أن اعتماد الانترنت يسمح بالرد أو التسليم السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء؛
- يعتبر مسيرو المؤسسات أن الانترنت تسهل على الشركاء الوصول إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة؛
- يعتبر مسيرو المؤسسات أن استخدام الانترنت يسمح بالحفاظ على الاتصالات المغلقة بين المؤسسة وشركائها؛
- يؤكد مسيرو المؤسسات أن اعتمادهم للانترنت يساهم في تطوير سلسلة التوريد؛
- إدراك مساهمة اعتماد الانترنت في استقرار العلاقة بين المؤسسة ومنافسيها في القطاع متوسط في مجمله.

وحسب الأهمية النسبية للعبارات فقد احتلت العبارة " يسمح اعتماد الانترنت بالرد أو التسليم السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء" المرتبة الأولى، حيث أن الانترنت تساهم حسب مسيري

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

المؤسسات في تقليص الوقت والجهد اللازمين لتبادل التقارير، أما المرتبة الثانية فقد احتلتها العبارة " يتيح اعتماد الانترنت للشركاء الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة" وهو ما يتوافق مع ما جاء في الفقرات السابقة، وجاءت العبارة " يساهم اعتماد الانترنت بتحقيق اتصال مغلق مع الشركاء" في المرتبة الثالثة فوفقا لمسيري المؤسسات تساهم الانترنت في الحفاظ على سرية ومصداقية الاتصالات مع الشركاء، وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة " يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة سلسلة التوريد" وهذا يعني أن استخدام الانترنت يمكن المؤسسة من الوصول إلى موردين جدد، في المرتبة الأخيرة نجد العبارة " يساهم اعتماد الانترنت على الحفاظ على علاقة مستقرة وناجحة مع باقي المنافسين في القطاع" وذلك لأنه من الصعب على المؤسسات الحفاظ على علاقات مستقرة مع المنافسين.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل

عبارة، تم إجراء اختبار حسن المطابقة (χ^2) على النحو التالي :

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 47: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول فقرة التحالف من خلال اعتماد

الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية

اختبار حسن التطابق		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
مستوى الدلالة	Khi ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.000	21.065	32.8	22	28.4	19	17.9	12	6	4	7.5	5	يتيح اعتماد الانترنت للشركاء الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة
0.001	16.839	37.3	25	32.8	22	11.9	8	0	0	10.4	7	يسمح اعتماد الانترنت بالرد او التسليم السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء
0.001	19.129	32.8	22	28.4	19	13.4	9	6	4	11.9	8	يساهم اعتماد الانترنت بتحقيق اتصال مغلق مع الشركاء
0.000	27.355	14.9	10	32.8	22	32.8	22	3	2	9	6	يساهم اعتماد الانترنت على الحفاظ على علاقة مستقرة وواجحة مع باقي المنافسين في القطاع
0.000	20.258	22.4	15	28.4	19	29.9	20	4.5	3	7.5	5	يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة سلسلة التوريد
0.043	22.903	المجموع										

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

باستقراء الجدول يتضح أن جميع قيم (Khi^2) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

- في العبارات الأولى والثانية والثالثة، تركزت الإجابات حول فئة الإجابة (موافق تماماً)، وهذا يدل أن مسيري المؤسسات مقتنعون أن استخدام الانترنت يسهل على الشركاء الوصول إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة، ويسمح بالتبادل السريع للتقارير والمعلومات ويمكن من الحفاظ على اتصال مغلق مع الشركاء؛

- في العبارة الرابعة تركزت الإجابات حول فئة الإجابة (موافق) و(محايد)، وهذا يدل أن بعض مسيري المؤسسات يعتقدون بأن اعتماد الانترنت يسمح لهم بالحفاظ على علاقة ناجحة ومستمرة مع المنافسين في القطاع، في حين لا يؤكد البعض الآخر وجود هذه العلاقة من عدمه؛

- في العبارة الخامسة تركزت الإجابات حول فئة الإجابة (محايد)، وهذا يدل على أن مسيري المؤسسات غير متأكدون من أن هناك دور للانترنت في زيادة سلسلة التوريد.

تم من خلال ما سبق عرض إجابات مفردات عينة الدراسة ومناقشتها، والتي سيتم الاعتماد عليها لتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة بغية التوصل للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة

بهدف تفسير نتائج الدراسة سيتم الاعتماد على طريقة الانحدار على المركبات الأساسية (PCR) وهذا ما يتطلب إيجاد المركبات الأساسية، لذلك سيتم في المرحلة الأولى الاعتماد على طريقة تحليل المركبات الأساسية (ACP).

المطلب الأول: تحليل المركبات الأساسية

لإيجاد المركبة الأساسية نستخدم الحزمة (FactoMineR) الموجودة على التطبيق Rcmdr ، وذلك بالنسبة للمتغير المستقل وهو التجارة الإلكترونية والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

1. البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بالتجارة الإلكترونية

لاختيار المركبات الأساسية¹ فإننا نعتمد على القيم الذاتية (eigenvalue) لمصفوفة التباين والتباين المشترك وفقا لما و موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 48 : معاملات القيم الذاتية لعبارات محور التوجه نحو ممارسة التجارة الإلكترونية

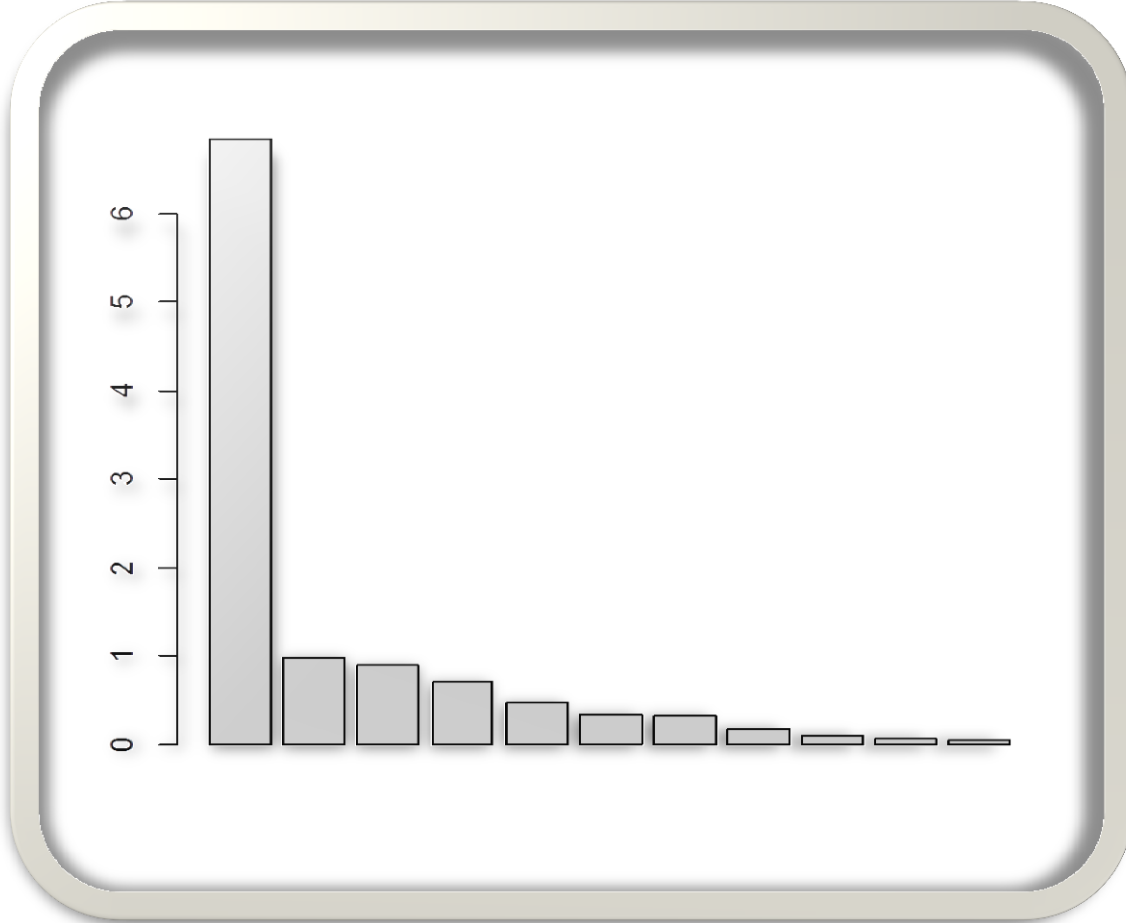
	eigenvalue	percentage of variance	cumulative percentage of variance
comp 1	6.83749569	62.1590517	62.15905
comp 2	0.99110672	9.0100611	71.16911
comp 3	0.90460980	8.2237254	79.39284
comp 4	0.70834896	6.4395360	85.83237
comp 5	0.47356514	4.3051376	90.13751
comp 6	0.34411312	3.1283011	93.26581
comp 7	0.33508113	3.0461921	96.31200
comp 8	0.17792411	1.6174919	97.92950
comp 9	0.09980733	0.9073393	98.83684
comp 10	0.07347629	0.6679663	99.50480
comp 11	0.05447172	0.4951975	100.00000

المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

¹ . سوف يتم استخدام المصطلحين: المركبة الأساسية وكذا المحور، للتعبير عن نفس المعنى.

والشكل الموالي يمثل المدرج التكراري للقيم الذاتية:

الشكل رقم 34: القيم الذاتية لعبارات محور التوجه نحو ممارسة التجارة الإلكترونية



المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم 48 وكذا الشكل رقم 34، أن المركبة الأساسية الأولى تفسر 62.15% من التباين المفسر الكلي للظاهرة وهي نسبة مقبولة، فوفقا لمعيار كايزر (1960)، يتم الاعتماد في اختيار المركبات الأساسية على قيمتها الذاتية، بحيث لا تقبل المركبة ولا تدرج في النموذج إلا إذا كانت قيمتها تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.¹ وبالتالي نحتفظ ب المركبة الأساسية الأولى على اعتبار أن

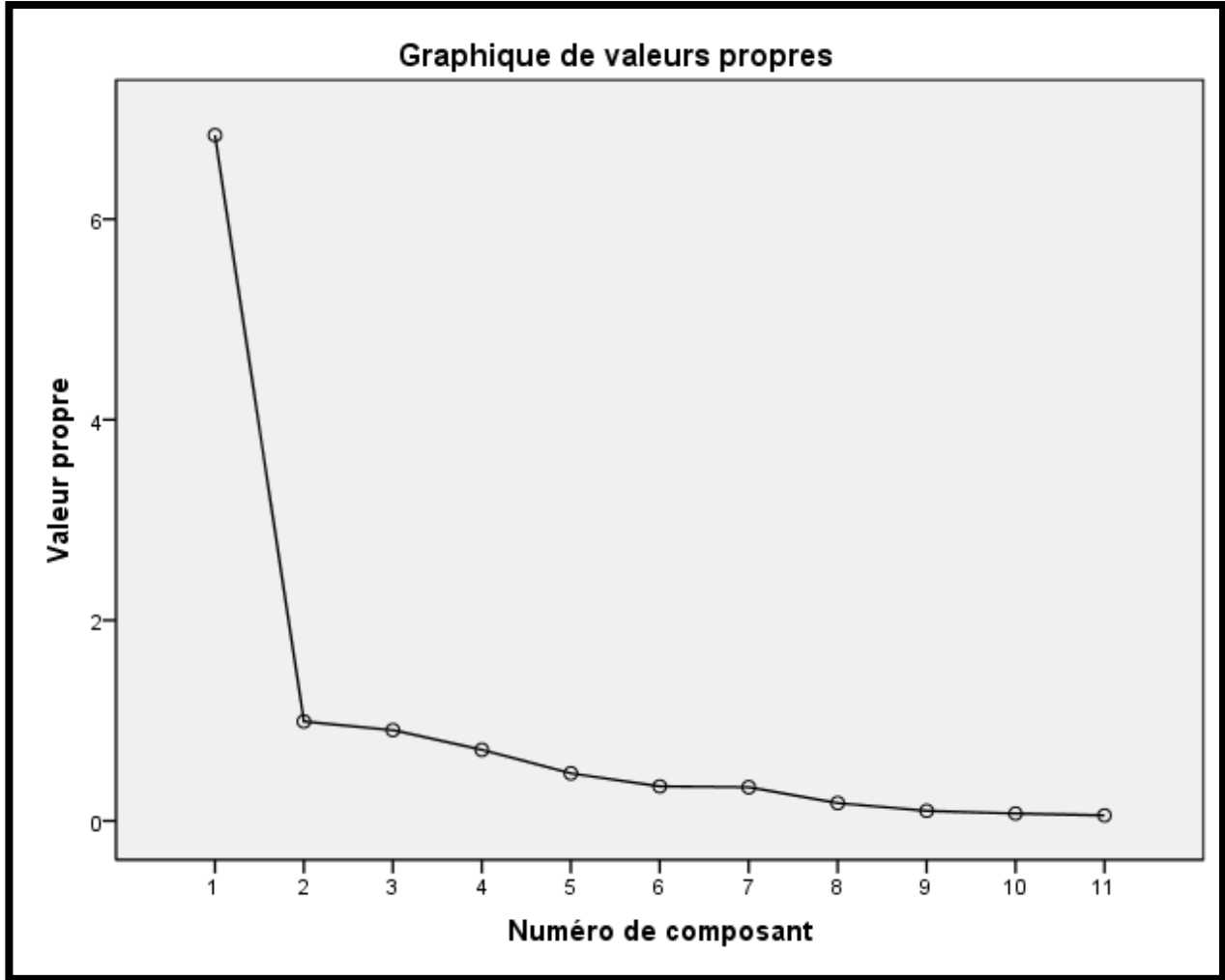
$$. 6.83749569 =_1\alpha$$

¹. Jean-Jacques Croutsche, *Pratique De l'Analyse des Données en Marketing et Gestion* (Paris : édition ESKA, 1997), P.308-309.

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

وللتأكد أكثر فإن هناك طرق أخرى يمكن اعتمادها لتحديد عدد المركبات الأساسية نستعين بها في تحديد المركبات الأساسية. مثل طريقة العالم Gattells، التي تعتمد على رسم القيم الذاتية للعوامل بيانياً، وفي حال اتسم العامل بدرجة انحدار قوية، أي أنه يميل في الاتجاه العمودي النازل فإنه يدرج في النموذج، في حين تستبعد العوامل التي تميل إلى الانحدار التدريجي الأفقي.

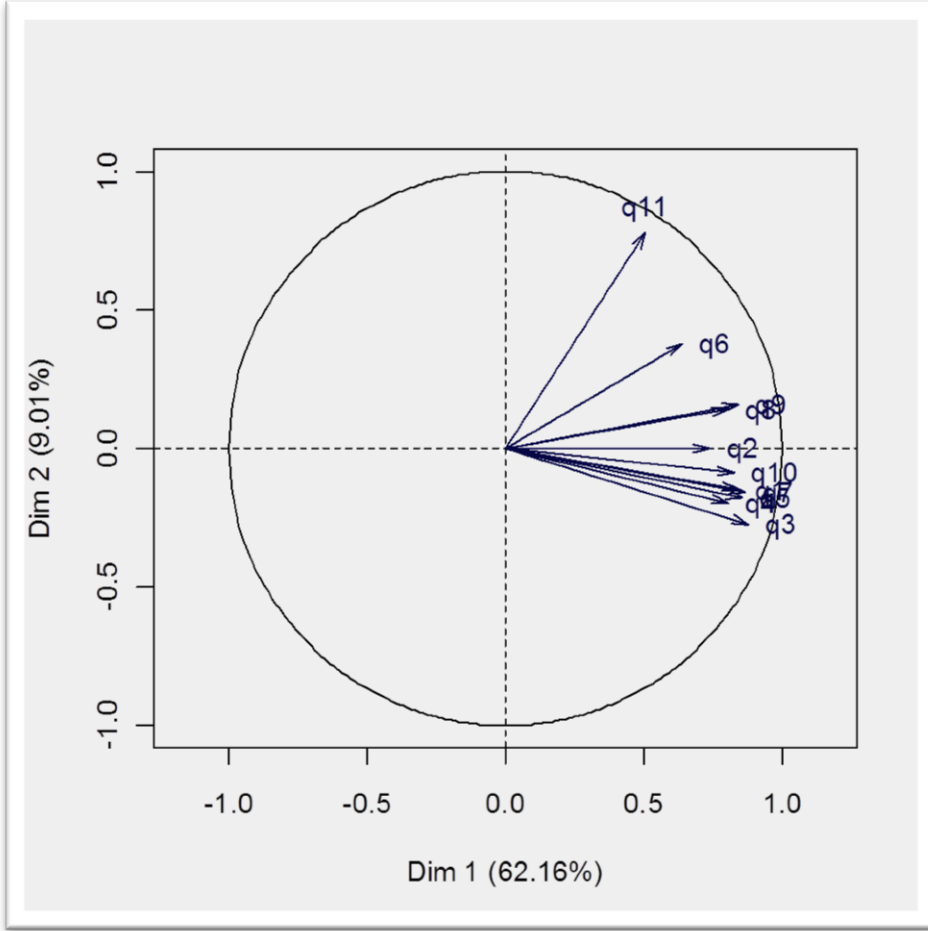
الشكل رقم 35: مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور التوجه نحو ممارسة التجارة الإلكترونية



المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتماداً على معطيات الدراسة.

من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبة الأساسية الأولى، ومع الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، يمكن الاحتفاظ بالمركبة الأولى، وأما باقي المركبات التي تميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي تستبعد من النموذج. ولمعرفة ارتباط المتغيرات بالمحاور تم استخراج دائرة ارتباط المتغيرات

الشكل رقم 36: دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بتوجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الإلكترونية



المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم المتغيرات ترتبط بالمركبة الأولى، في حين يرتبط المتغير q11 فقط بالمحور الثاني. وزيادة في التأكيد يمكننا استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والمحاور كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم 49 : ارتباط المتغيرات المتعلقة بتوجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية

بالمحاور

Dim.1			Dim.2		
Dim.1\$quanti			Dim.2\$quanti		
	correlation	p.value		correlation	p.value
q3	0.8761453	1.126548e-20	q11	0.7769152	1.148935e-13
q7	0.8661036	1.005365e-19	q6	0.3778855	2.461306e-03
q5	0.8578840	5.308782e-19	q3	-0.2727869	3.194663e-02
q9	0.8403359	1.339257e-17			
q1	0.8390734	1.664037e-17			
q10	0.8224538	2.464287e-16			
q4	0.8041085	3.550906e-15			
q8	0.8022953	4.552077e-15			
q2	0.7373778	8.211837e-12			
q6	0.6380910	2.424469e-08			
q11	0.5059363	2.730214e-05			

المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

على هذا الأساس يمكن اختيار مركبة واحدة للتعبير عن المتغير المستقل، والتي يمكن تسميتها اعتماد التكنولوجيا الحديثة

وممارسة التجارة الالكترونية.

2. البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بالميزة التنافسية

لاختيار المركبات الأساسية فإننا نعتمد على القيم الذاتية (*eigenvalue*) لمصفوفة التباين والتباين

المشترك ونحصل على ما يلي:

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

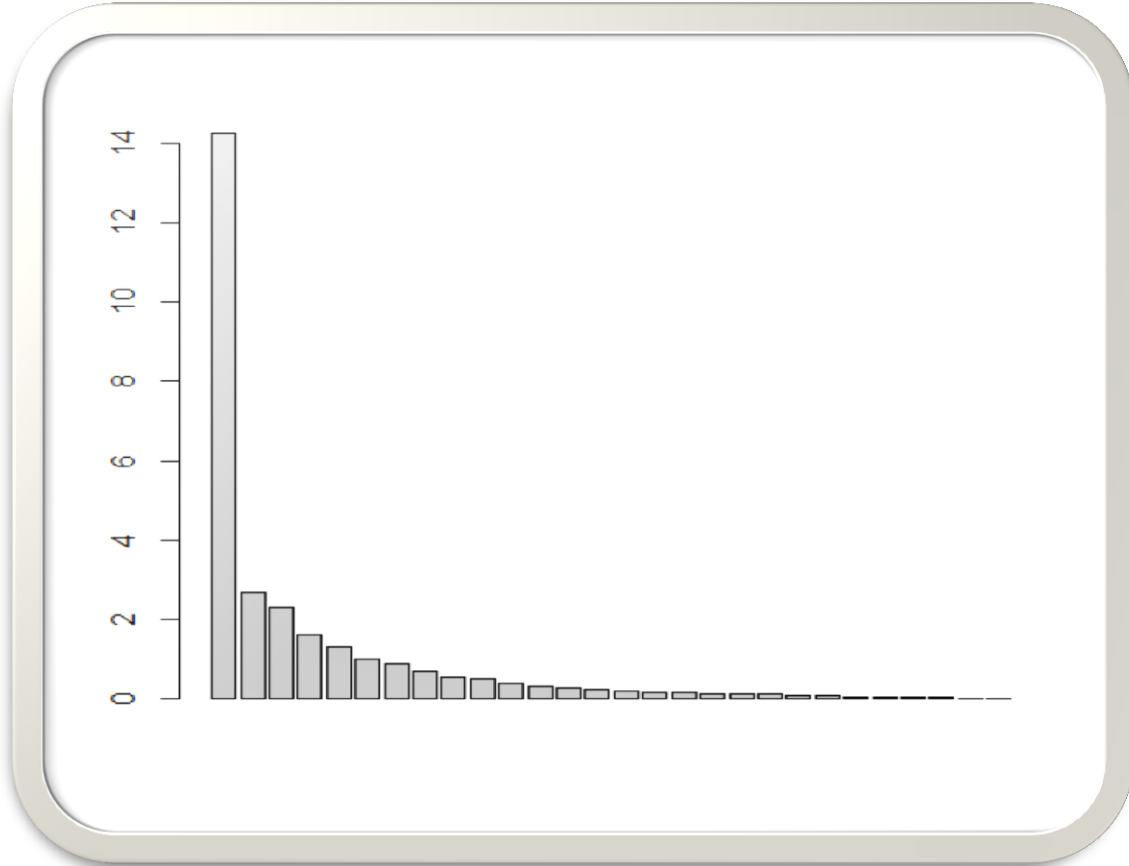
الجدول رقم 50 : معاملات القيم الذاتية الخاصة بعبارات الميزة التنافسية

	eigenvalue	percentage of variance	cumulative percentage of variance
comp 1	14.332692491	51.18818747	51.18819
comp 2	2.678339811	9.56549933	60.75369
comp 3	2.298205306	8.20787609	68.96156
comp 4	1.589749392	5.67767640	74.63924
comp 5	1.304762030	4.65986439	79.29910
comp 6	0.990759751	3.53842768	82.83753
comp 7	0.876280307	3.12957253	85.96710
comp 8	0.702322070	2.50829311	88.4754
comp 9	0.537972173	1.92132919	90.39673
comp 10	0.482980464	1.72493023	92.12166
comp 11	0.359398615	1.28356648	93.40522
comp 12	0.317019519	1.13221257	94.53744
comp 13	0.272511992	0.97325712	95.51069
comp 14	0.237343750	0.84765625	96.35835
comp 15	0.180928425	0.64617295	97.00452
comp 16	0.159000990	0.56786068	97.57238
comp 17	0.124952648	0.44625946	98.01864
comp 18	0.111541078	0.39836099	98.41700
comp 19	0.105340484	0.37621602	98.79322
comp 20	0.095234897	0.34012463	99.13334
comp 21	0.067876155	0.24241484	99.37576
comp 22	0.051031921	0.18225686	99.55802
comp 23	0.035114764	0.12540987	99.68343
comp 24	0.028809967	0.10289274	99.78632
comp 25	0.024206863	0.08645308	99.87277
comp 26	0.016533875	0.05904955	99.93182
comp 27	0.011676954	0.04170341	99.97352
comp 28	0.007413304	0.02647609	100.00000

المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

والشكل الموالي يمثل مخطط للقيم الذاتية:

الشكل رقم 37: القيم الذاتية لعبارات محور الميزة التنافسية



المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم 50 والشكل رقم 37، أن المركبات الأساسية الخمسة الأولى تفسر

79.29% من التباين المفسر الكلي، والذي يفوق 70% لتفسير الظاهرة وهي النسبة المقبولة وفقا لمعيار

كايزر. وبالتالي نحتفظ ب المركبات الأساسية الخمس الأولى على اعتبار أن قيمها الذاتية تفوق الواحد

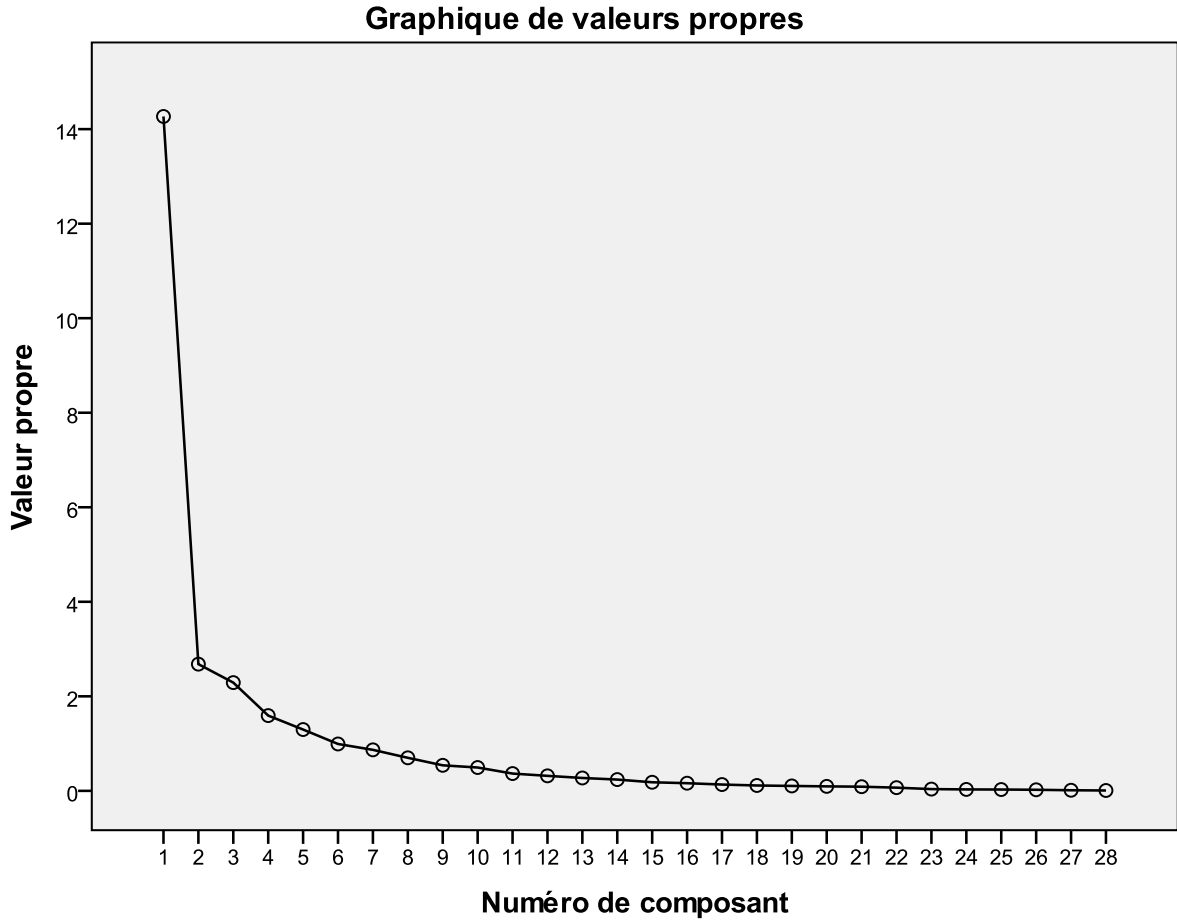
الصحيح أي $14.332692491 =_1\alpha$ ، $2.678339811 =_2\alpha$ ، $2.298205306 =_3\alpha$ ، $1.589749392 =_4\alpha$

و $1.304762030 =_5\alpha$.

للتأكد أكثر نعتمد على طريقة Gattells، من خلال رسم القيم الذاتية بيانيا حيث نحصل على الشكل

الموالي:

الشكل رقم 38: مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور الميزة التنافسية

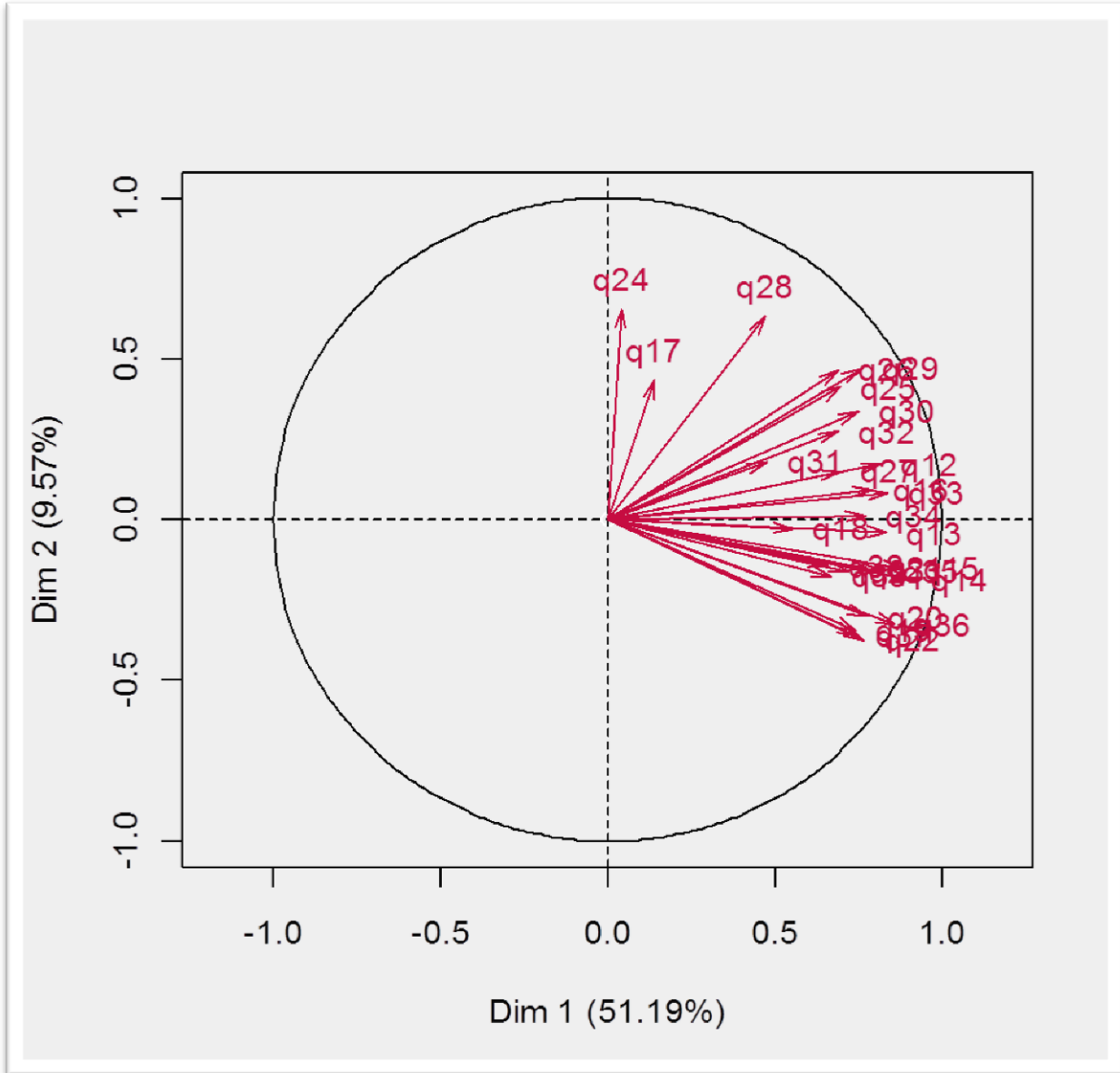


المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على معطيات الدراسة.
من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبة الأساسية الخمس الأولى، أما باقي المركبات فتميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي وبهذا تستبعد من النموذج. ويكفي أن نحتفظ بالمركبات الخمس الأولى.

ولأن القيم الذاتية للمركبتين الرابعة والخامسة قريبة جدا من الواحد، تم استبعادها.¹

¹. Brigitte Escofier; Jérôme Pages, *Analyses Factorielles simples et multiples*, 4^{ed} (Paris : DUNOD, 2008), P. 273.

الشكل رقم 39: دائرة ارتباط المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية بالمحاور



المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن معظم المتغيرات ترتبط بالمرحلة الأولى، في حين ترتبط المتغيرات q24-q17-q28

بالمرحلة الثانية، وزيادة في التأكيد يمكننا استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والمركبات كما هو مبين

في الجدول أدناه.

الجدول رقم 51: ارتباط المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية بالمحاور

Dim. 1			Dim. 2		
	correlation	p.value		correlation	p.value
q14	0.9050823	5.897459e-24	q24	0.6537402	8.371277e-09
q15	0.8794249	5.288200e-21	q28	0.6300294	4.097295e-08
q36	0.8577219	5.480060e-19	q29	0.4707181	1.129496e-04
q33	0.8345721	3.555454e-17	q26	0.4639952	1.455964e-04
q13	0.8313137	6.074227e-17	q17	0.4316833	4.596517e-04
q35	0.8177735	5.006761e-16	q25	0.4112428	8.987069e-04
q12	0.8137678	9.039534e-16	q30	0.3358498	7.615366e-03
q16	0.7870540	3.334718e-14	q32	0.2735126	3.147529e-02
q20	0.7739328	1.633118e-13	q20	-0.3022301	1.696541e-02
q21	0.7730449	1.811517e-13	q36	-0.3266484	9.564481e-03
q34	0.7693917	2.761670e-13	q19	-0.3442329	6.151335e-03
q22	0.7645948	4.749058e-13	q37	-0.3609995	3.944627e-03
q29	0.7564394	1.159827e-12	q22	-0.3749305	2.677902e-03
q30	0.7465086	3.285757e-12			
q37	0.7401212	6.261153e-12			
q19	0.7383627	7.452798e-12			
q23	0.7188488	4.714305e-11			
q25	0.6928485	4.387806e-10			
q27	0.6926660	4.453379e-10			
q32	0.6878023	6.586289e-10			
q26	0.6871105	6.959000e-10			
q39	0.6691846	2.753928e-09			
q38	0.6573201	6.506550e-09			
q18	0.5511885	3.441825e-06			
q31	0.4742494	9.863728e-05			
q28	0.4684362	1.231876e-04			

المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

على هذا الأساس يمكن تسمية المركبة الأولى **المزيج التسويقي للمؤسسة**، وتسمية المركبة الثانية

مردودية المؤسسة.

المطلب الثاني: الانحدار على المركبات الأساسية

للإجابة على إشكالية البحث تم استخدام أسلوب الانحدار على المركبات الأساسية (PCR)

باستخدام التطبيق R، حيث تم في البداية استخراج المركبة الأساسية الأولى لمحور التوجه نحو ممارسة

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

التجارة الالكترونية التي تم تسميتها "استخدام التكنولوجيا الحديثة وممارسة التجارة الالكترونية" من المصفوفة الخاصة بالتوجه نحو ممارسة التجارة الالكترونية (ecommerce) وفق التعليمات التالية:

```
>C1<-ecommerce[,1]
```

وكذا استخراج المركبتين الأساسيتين الأولى والثانية للميزة التنافسية اللتان تم تسميتهما على التوالي "المزيج التسويقي" و "مردودية المؤسسة" من المصفوفة الخاصة بالميزة التنافسية (avantage)، وفق التعليمات التالية:

```
>usair.pc<-princomp(avantage)
```

```
>usair.pc
```

ولقياس الانحدار الخطي للمركبة الأساسية للتوجه نحو ممارسة التجارة الالكترونية على المركبتين

الأساسيتين للميزة التنافسية، تم استخدام التعليمات التالية:

```
>model<-lm(C1~usair.pc$scores[,1]+usair.pc$scores[,2])
```

```
> summary(model)
```

فكانت النتائج وفقا لما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 40: نموذج الانحدار الخطي للمركبة الأساسية للتوجه نحو ممارسة التجارة

الإلكترونية على المركبات الأساسية للميزة التنافسية

lm(formula = ttn1 ~ usair.pc\$scores[, 1] + usair.pc\$scores[, 2])

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max
-1.90069 -0.31251 0.03554 0.32071 1.62033

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	3.95161	0.09975	39.614	< 2e-16 ***
usair.pc\$scores[, 1]	-0.14543	0.02336	-6.227	5.42e-08 ***
usair.pc\$scores[, 2]	-0.10702	0.05279	-2.027	0.0472 *

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.7854 on 59 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.4209, Adjusted R-squared: 0.4013
F-statistic: 21.44 on 2 and 59 DF, p-value: 1.003e-07

المصدر: مستخرج من برنامج R اعتمادا على معطيات الدراسة.

من مخرجات التطبيق يتبين لنا أن المركبة الأساسية للتوجه نحو ممارسة التجارة الإلكترونية تأثر

معنويا على المركبات الأساسية للميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة $P_1=5.42e-08$ و $P_2=0.0472$ وهي

أقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 . أي أن اعتماد الانترنت

وممارسة التجارة الإلكترونية يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مزيجها التسويقي

ومردوديتها.

وبهذا نكون قد توصلنا إلى أن استخدام تكنولوجيا الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على المزيج التسويقي للمؤسسة، حيث انه يؤثر على المنتج من

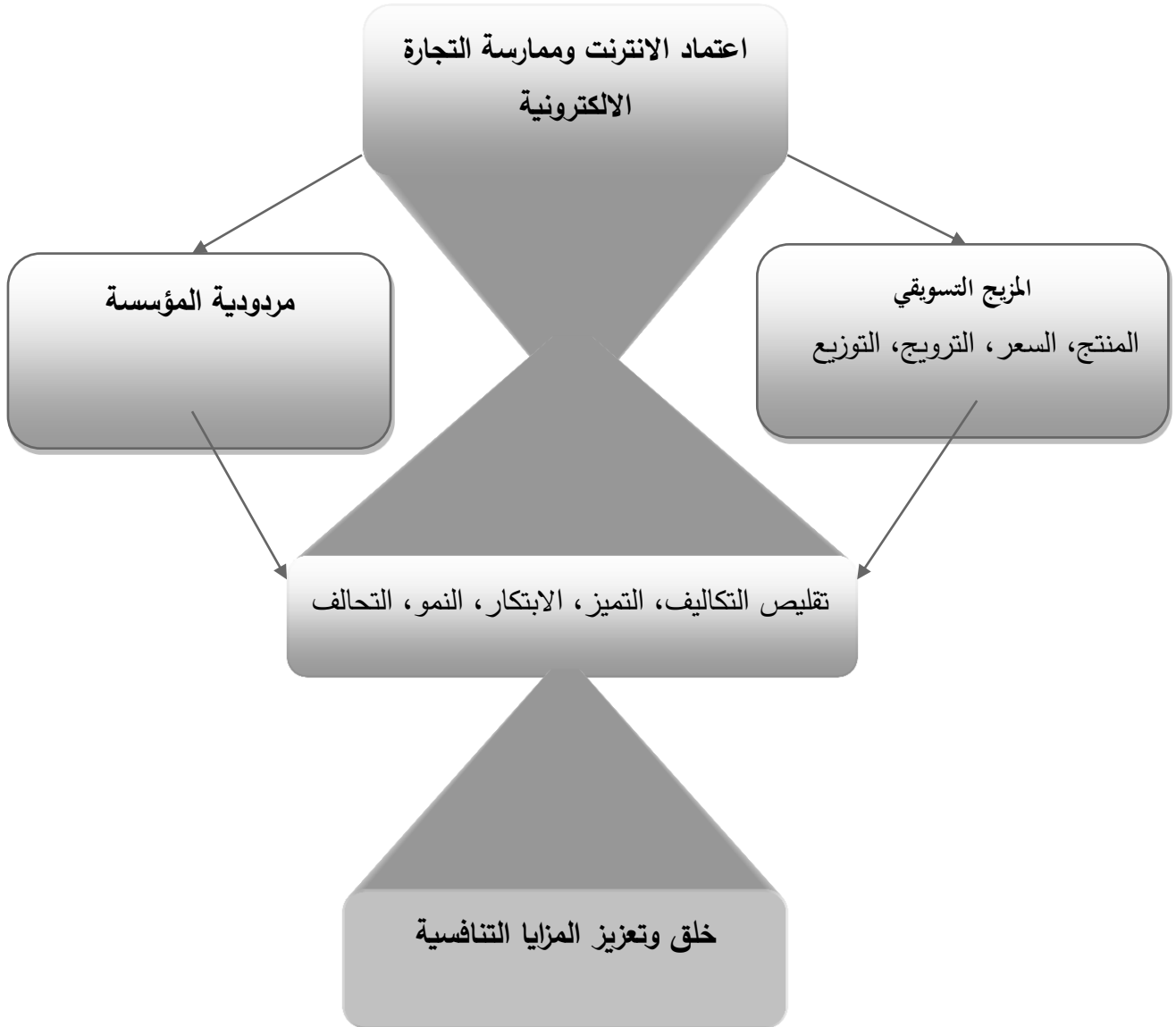
حيث سرعة تطويره وتماشيه مع الرغبات المتجددة لدى الزبائن من خلال الوصول إلى آراء العملاء

الفصل الرابع: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

اعتمادا على التواصل المباشر معهم عبر الانترنت، كما أن استخدام الانترنت يخفض من التكاليف وهو ما ينعكس بشكل طردي على الأسعار وبهذا يمكن للمؤسسة المستخدمة للانترنت اعتماد إستراتيجية التنافسية السعرية، ومن حيث الترويج فإن الموقع الالكتروني يختصر المسافات والزمن للوصول إلى الزبون وإقناعه بالمنتج، كما أن الموقع الالكتروني للمؤسسة يعتبر قناة توزيع إضافية خاصة بالنسبة للمنتجات الالكترونية. كما وأنه بالنسبة للمؤسسات الخدماتية يؤثر استخدام الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية على تسهيل المعاملات على العملاء، كما يعتبر الموقع الالكتروني للمؤسسة بيئة افتراضية بديلة للبيئة المادية، وتسمح الانترنت بالتفاعل المباشر والوجود الدائم والذي يزيد من رضا الزبون. كما يؤثر اعتماد الانترنت على مردودية المؤسسة وبالتالي على توسعها و موقعها التنافسي؛ لأن زيادة الإيرادات تسمح للمؤسسة بدعم وتطوير أنشطة البحث والتطوير مما يؤثر إيجابا على جودة منتجاتها، كما أنه يسمح أيضا للمؤسسة بزيادة الإنتاج والوصول إلى أسواق عالمية وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهو ما يزيد من قوتها التنافسية.

أي أن استخدام الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية يؤثران على تعزيز الميزة التنافسية؛ حيث أنه يؤثر على قدرة المؤسسة على تقليص التكاليف، التميز، الابتكار، النمو والتوسع والتحالف مع الشركاء. من خلال التأثير على المزيج التسويقي ومردودية المؤسسة. ويمكن توضيح النتيجة التي تم إثباتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 41: نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الدراسة.

خاتمة الفصل

تم في هذا الفصل دراسة اثر اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال التطرق في البداية إلى واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. ليتم بعدها الانتقال إلى تحليل معطيات الدراسة الميدانية من خلال وصف العينة وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها لنتوصل في الأخير إلى تفسيرها اعتماد على طريقة تحليل المركبات الأساسية والتي سمحت لنا بتقليص متغيرات الدراسة، ثم انتقلنا لاستخدام طريقة الانحدار على المركبات الأساسية التي تمكنا من خلالها من إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية والميزة التنافسية للمؤسسة؛ حيث توصلنا إلى أن توجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية يؤثر على المزيج التسويقي للمؤسسة ومردوديتها واللذان يؤثران بدورهما على الميزة التنافسية.

الخاتمة والنتائج

إن التغيرات الأخيرة التي شهدتها العالم على إثر العولمة، وظهور وتطور تقنيات الاتصال الحديثة بشكل مستمر، أدى إلى تقليص المسافات واختصار الوقت، وفتح باب المنافسة العالمية على مصرعيه. لذلك أصبح لزاما على المؤسسات التفكير في تغيير أسلوب عملها لتتواءم مع متطلبات المستهلك والمتغيرات المتلاحقة للتقنية. وتعتبر التجارة الإلكترونية منفذا تسويقيا جديدا مليء بالوعود المستقبلية، لأن النجاح اليوم حليف من يستطيع الوصول من خلال شبكات الاتصال والانترنت والوسائط الإلكترونية المتعددة إلى الموردين والعملاء والمستهلكين النهائيين، من خلال إتباع إستراتيجية ناجحة. إلا أن هذا لا يمكن أن يكون ناجحا إلا إذا كانت المؤسسة تعمل على تحقيق مزايا تنافسية من خلال إتباعها لإستراتيجية تنافسية محددة. كما وفرت الانترنت منافذ جديدة بحيث لم يصبح حجم المؤسسة وما لديها من أصول الأمر المهم الذي يحدد قوتها، ولكن قدرتها التسويقية عبر الانترنت وفائدتها في عرض المنتج إلكترونيا ثم قدرتها على إيصاله في أسرع وقت؛ كل هذا سيكون سببا في تحديد نجاح وقوة المؤسسة بغض النظر عن حجمها وإمكانياتها المادية.

ولقد تضمن هذا البحث محاولة لدراسة دور الانترنت والتجارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم اختيار هذه الشريحة من المؤسسات نظرا للدور التنموي المتزايد الأهمية الذي تلعبه في اقتصاديات الدول النامية منها والمتطورة، إذ أنها تعتبر المستوعب الأول للعمالة والمحرك الأول أيضا للابتكار والتجديد. ولقد تم التطرق لاستراتيجيات الأعمال المعتمدة والتي تفسر سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة التنافسية، كما تم الإشارة إلى مختلف التيارات المنهجية التي عالجت موضوع التواجد عبر الانترنت، وتم تسليط الضوء على أهم نماذج اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية بالنسبة لهذه الشريحة من المؤسسات.

بينت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي أن اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية من أهم عوامل نجاح واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو فشلها، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوجه عام، وتكنولوجيا الانترنت بشكل خاص، يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلق مزايا تنافسية واحتلال مركز تنافسي قوي، ويأتي هذا من خلال كفاءة وفعالية مدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استغلال هذه التقنية، والذي يتحدد بمستوى وعيهم وإدراكهم لضرورة اعتماد الانترنت في تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ أعلى مستويات الأداء.

نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج نظرية على مستوى الجانب النظري، ونتائج تطبيقية على مستوى الجانب التطبيقي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر الميزة التنافسية من أهم ملامح مكانة المؤسسة وموقعها التنافسي، حيث أن أي مؤسسة لا يمكن أن تستطيع الاستمرار في الأسواق الحالية، والتي عرفت تغيرات كثيرة على مستوى سلوك المستهلك، إذا لم تحدد إستراتيجية مناسبة لتحقيق مزايا تنافسية؛
- يمكن للمؤسسات تحقيق مزايا تنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية التكلفة الأقل أو التميز، حيث أن عدم تحديد إستراتيجية لتوجيه النشاط قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاختناق في الوسط؛
- يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على الأنشطة التي تخلق القيمة، ومن خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وكفاءتها بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها؛
- اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الإلكترونية بات ضرورة حتمية على جميع المؤسسات في مختلف دول العالم بدون استثناء، لتواكب التغيرات في الطلب وتحقق رضا الزبون، إلا أن الجزائر على

غرار بعض الدول النامية لم توفر البنية التحتية الكاملة واللازمة لممارسة التجارة الالكترونية بشكل كامل، وذلك نتيجة لوجود صعوبات على مستوى الدفع الالكتروني؛

تؤثر الانترنت على استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بتطوير المنتج وتطوير السوق واختراقه والتميز؛

- تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها من خصائصها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، ولما لها من رؤية مستقبلية للتنافس على المستويات الدولية، بالإضافة إلى كونها تتميز بالديناميكية في تجديد النسيج الاقتصادي.

- أكدت الدراسات السابقة على أن استخدام الانترنت يؤثر بشكل كبير وملحوظ على مصادر الميزة التنافسية المتمثلة أساسا في سلسلة القيم وموارد وكفاءات المؤسسة؛

- أوضحت الدراسات السابقة أن حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتبر عائقا أمام اعتمادها لتكنولوجيا الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية، وإنما يعتبر منفذا تسويقيا جديدا لها.

2. نتائج الدراسة الميدانية

بناءا على المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، تم تقليص محاور الميزة التنافسية وحصرها في بعدين رئيسيين وهما: المزيج التسويقي، ومردودية المؤسسة.

- تم التوصل إلى نفي فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة. حيث تم إثبات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الانترنت وممارسة التجارة الالكترونية وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أن استخدامها للانترنت يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية على مستوى مزيجها التسويقي، بمعنى التنافسية على مستوى الأسعار، أو تقديم المنتج بجودة أفضل، وكذلك تقليص تكاليف الترويج من خلال الترويج لمنتجاتها عبر موقعها الافتراضي على الانترنت، كما أن الانترنت تتيح منافذ توزيع جديدة للمؤسسة على المستوى العالمي لم تكن قادرة على

الوصول إليها سابقا بإمكانياتها المحدودة. وتدعم الانترنت أيضا الوضع المالي للمؤسسة؛ لأنها تساهم في تقليص التكاليف من جهة، وزيادة عائداتها من جهة أخرى، والذي غالبا ما يكون نتيجة زيادة حجم المبيعات بفضل التوسع في الحصة السوقية. وزيادة مردودية المؤسسة تنعكس إيجابا على نشاطها في المستقبل وتحسين وضعها التنافسي من خلال زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية جديدة.

في الأخير يمكن القول أن الاستخدام الأمثل للانترنت وممارسة التجارة الالكترونية يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق مزايا تنافسية جديدة على مستوى التكلفة الأقل، التميز، الابتكار، التحالف والنمو، لذلك على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار أن تستغل هذه التقنية كفرصة، وإلا أصبحت تهديدا لوجودها عندما تستغل من طرف منافسيها.

الملاحق

الملحق رقم 1:

تطور تعداد مناصب الشغل المفتوحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011	*2012
الخاصة	أرباب العمل	550386	225449	245842	269806	293946	392013	408155	606737	658737	686825
	الأجراء		367309	642987	708136	771037	841060	908046	940788	1017374	1041221
العامة		74764	71826	76283	61661	57146	52786	51635	48656	48086	48415
الأنشطة الحرفية		79850	173920	192744	213044	233270	254350	341885	-	658737	-
المجموع		705000	838504	1157856	1252647	1355399	1540209	1709721	1596181	2382934	1776461

Source : direction des systèmes d'information et de statistiques, ministère de l'industrie ,de la PME et de la promotion de l'investissement, « **Bulletin d statistique de PME** », http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_statistique_PME21-francais.pdf, P. 14. Dernière visite le 22/10/2014.

الملحق رقم 2:

تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في PIB (2003-2010)

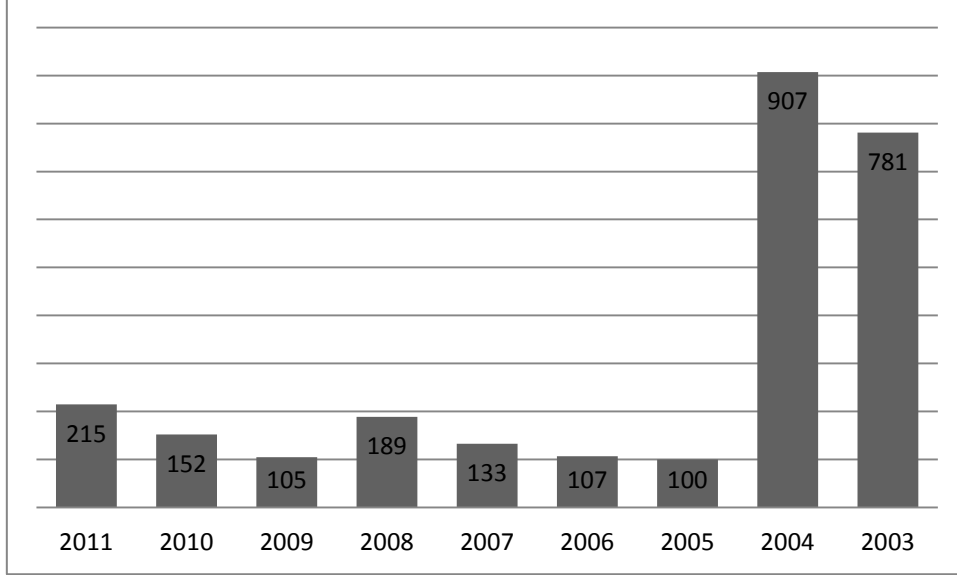
القيمة: مليار دينار جزائري

	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
حصة القطاع العام من pib	550.6	22.9	598.65	21.8	651	21.59	704.05	20.44	749.86	19.2	760.92	17.55	816.8	16.41	827.53	15.02
حصة القطاع الخاص من pib	1884.2	77.1	2146.75	78.2	2364.5	78.41	2740.06	79.56	3153.77	80.8	3574.07	82.45	4162.02	83.59	4681.68	84.98
المجموع	2434.8	100	2745.4	100	3015.5	100	3444.11	100	3903.63	100	4334.99	100	4978.82	100	5509.21	100

Source: Etablies à partir des données de bulletin d'information économique et CNIS.

الملحق رقم 3:

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات خارج قطاع المحروقات
(2011-2003)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على

Source: Etablies à partir des données de bulletin d'information économique et CNIS.

الملحق رقم 4:

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات خلال (2009-2004)

*2009		2008		2007		2006		2005		2004		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
72.63	14312	72.99	28580	74.3	20390	77.2	16221	76.3	15298	74	13459	القطاع الخاص
27.36	5392	27	10576	25.7	7049	22.8	4784	23.7	4764	26	4740	القطاع العام
100	19704	100	39156	100	27439	100	21005	100	20044	100	18199	المجموع

المصدر: ضو نصر؛ علي العبسي، " التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "،
الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
(الجزائر: جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013)،

آخر زيارة 2014/11/11 <http://www.univ-eloued.dz/stock/com-ges-eco/pdf/50.pdf>

الملحق رقم 5: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب القطاعات الاقتصادية والقطاع القانوني بين 2003-2010

2010		2009		2008		2007		2006		2005		2004		2003		الطابع القانوني	
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة		
99.70	1012.11	99.85	924.99	99.50	708.17	99.55	701.03	99.59	638.63	99.51	578.79	99.84	577.97	99.75	508.78	خاص	الزراعة
0.30	3.08	0.15	1.38	0.50	3,58	0.45	3.16	0.41	2,65	0.49	2.83	0.16	0.94	0.24	1.24	عام	
100	1015.19	100	926.37	100	711,75	100	704.19	100	641,29	100	581.62	100	578.88	100	510.03	المجموع	
98.73	1058.16	87.10	871.08	86.67	754.02	80.94	593.09	80.22	489.37	79.81	403.37	78.2	358.33	70.85	284.09	خاص	البناء والأشغال العمومية
1.27	13.59	12.90	128.97	13.33	115,97	19.05	139,62	19.78	120,70	20.19	102,05	21.87	100,34	29.15	116,91	عام	
100	1071.75	100	1000.05	100	869,99	100	732,71	100	610,07	100	505,42	100	458,67	100	401	المجموع	
81.58	806.01	81.41	744.42	81.10	700.33	79.19	657.35	77.98	579.80	72.13	465.26	69.27	349.06	74.01	305.23	خاص	النقل والمواصلات
18.42	182.02	18.59	169.95	18.90	163,24	20.80	172,72	22.02	163,73	27.87	179,77	30.72	154,81	25.99	107,20	عام	
100	988.03	100	914.36	100	863,57	100	830,07	100	743,53	100	645,03	100	503,87	100	412,43	المجموع	
79.15	96.86	78.78	77.66	74.05	62.23	78.92	56.60	80.15	51.49	80.03	46.40	71.13	36.07	72.03	31.80	خاص	خدمات المؤسسات
20.85	25.51	21.22	20.92	25.95	21.81	21.07	15.11	19.85	12,75	19.97	11.58	28.86	14.62	27.97	12.35	عام	
100	122.37	100	98.58	100	84.04	100	71,71	100	64,24	100	57,99	100	50,69	100	44.15	المجموع	
88.61	101.36	89.90	94.80	88.70	80.87	88.07	71.12	88.03	66.20	87.44	60.89	87	54.5	86.81	51.52	خاص	الفندقة والإطعام
11.39	13.03	10.10	10.65	11.30	10.30	11.92	9,63	11.97	9,00	12.56	8.74	13	8.14	13.19	7.83	عام	
100	114.39	100	105.45	100	91.18	100	80,75	100	75,20	100	69,63	100	62,64	100	59,35	المجموع	
86.03	169.95	86.14	161.55	85.23	139.92	84.12	127.98	83.07	121.30	82.15	113.69	78.41	93.50	74.96	86.49	خاص	الصناعة الغذائية
1.96	27.58	13.86	26.00	14.77	24.24	15.87	24.14	16.93	24,72	17.85	24,70	21.58	25.73	25.04	28.89	عام	
100	197.53	100	187.55	100	164.16	100	152,13	100	146,02	100	138,39	100	119,24	100	115.38	المجموع	
88.42	2.29	88.33	2.25	86.94	2.20	87.39	2.08	86.38	2.22	84.77	2.31	83.20	2.23	82.11	2.02	خاص	صناعة الجلد
11.58	0.3	11.67	0.30	13.06	0.33	12.6	0.30	13.62	0.35	15.23	0.41	16.80	0.45	17.89	0.44	عام	
100	2.59	100	2.55	100	2.53	100	2.38	100	2.57	100	2.72	100	2.68	100	2.46	المجموع	
94.10	1204.02	93.58	1077.75	93.28	935.83	93.25	776.82	94.11	685.45	94.17	629.18	93.43	567.19	93.19	514.56	خاص	التجارة
5.90	75.45	6.42	73.88	6.72	67.37	6.74	56.18	5.89	42.92	5.83	38.95	6.56	39.86	6.81	37.61	عام	
100	1279.47	100	1151.62	100	1003.2	100	833	100	728.37	100	668.13	100	607.05	100	552.17	المجموع	

Source : Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, « bulletin d'information statistique de la PME 2010 »

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_d_information_statistique_No18.pdf, dernière visite le 09/09/2014.

الملحق رقم 6:

الاستبيان قبل التعديل

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه حول الانترنت والتجارة الالكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاتمام البحث والتوصل إلى نتائج علمية يرجى منكم المساعدة والتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بتمعن بوضع إشارة " X " في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. مع العلم أن كل المعلومات الواردة تستخدم لأغراض علمية لا غير. أشكر لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى الإجابة على جميع الأسئلة.

الجزء الأول: معلومات حول المؤسسة

1. طبيعة المنتج الذي تبيعه المؤسسة:

خدمة

سلعة

2. ما هو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

إنتاجي

خدمي

تجاري

3. عدد العمال في المؤسسة

1-9 عامل

10-49 عامل

50-250 عامل

4. تحقق المؤسسة رقم اعمال سنوي:

أقل من 20 مليون دينار جزائري.

من 20 مليون إلى اقل من 200 مليون دينار جزائري

من 200 مليون إلى أقل من 2 مليار دينار جزائري

أكثر من 2 مليار دينار جزائري.

يرجى منكم التفضل بالإجابة على بقية الأسئلة وفقا لسلم لكارث:

الجزء الثاني: توجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية					
المعيار	السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق بشدة
استراتيجية المؤسسة	تسعى المؤسسة ان تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة.				

					تنفق المؤسسة أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتماداً على التكنولوجيا.	التكنولوجية
					تحافظ المؤسسة على البقاء جنباً إلى جنب مع التطورات التكنولوجية.	
					تتوفر المؤسسة على بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.	توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية
					اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة.	
					يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة.	
					يتوافق اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة مع استراتيجيتها.	
					تهتم المؤسسة باعتماد التجارة الالكترونية.	دعم الادارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية
					الادارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الالكترونية مهمة.	
					الادارة العليا تجسد دعمها لاعتماد التجارة الالكترونية بشكل فعلي من خلال انشاء موقع إلكتروني للمؤسسة.	
					الادارة العليا تفرض على عمال المؤسسة اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة.	
الجزء الثالث: الميزة التنافسية						
					يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزيائنها.	التميز
					يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات افضل لزيائنها.	
					يسهل الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الزبائن الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها.	
					يزيد الموقع الإلكتروني للمؤسسة من شهرة العلامة التجارية.	
					يزيد بناء موقع إلكتروني للمؤسسة من مصداقية واحترام المؤسسة.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة القوى العاملة.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة التنقل.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف توزيع	

					المعلومات.	تقليص التكلفة
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف الاتصال.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف التسويق.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف الترويج.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليص تكاليف البحث والتطوير.	الابتكار
					يغير اعتماد الانترنت طريقة تسيير المؤسسة لنشاطها.	
					تسمح الانترنت بمرونة التغيير	
					تساهم الانترنت في تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد المالي.	النمو
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة العائد على الاستثمار.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة حجم المبيعات.	
					يتيح اعتماد الانترنت للشركاء الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة.	التحالف
					يسمح اعتماد الانترنت بالرد أو التسليم السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء.	
					يساهم اعتماد الانترنت بتحقيق اتصال معلق مع الشركاء.	
					يساهم اعتماد الانترنت على الحفاظ على علاقة مستقرة وناجعة مع باقي المنافسين في القطاع.	

تقبلوا مني جزيل الشكر

الملحق رقم 8:
الاستبيان بعد التعديل
استبيان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر -باتنة-

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه حول الانترنت والتجارة الالكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاتمام البحث والتوصل إلى نتائج علمية يرجى منكم المساعدة والتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بتمعن بوضع إشارة " X " في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. مع العلم أن كل المعلومات الواردة تستخدم لأغراض علمية لا غير. أشكر لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى الإجابة على جميع الأسئلة.

الجزء الأول: معلومات حول المؤسسة

1. طبيعة المنتج الذي تبيعه المؤسسة:

خدمة

سلعة

2. ما هو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

الصناعة

التجارة والتوزيع

العقارات والمباني

المطاعم

خدمات مصرفية أو تأمينات

خدمات تعليمية

خدمات صحية

تكنولوجيا المعلومات، الاتصال والطباعة

سياحة

التغذية والزراعة

النقل

آخر

3. عدد العمال في المؤسسة

1-9 عامل

10-49 عامل

50-250 عامل

أكثر من 250 عامل

4. تحقق المؤسسة رقم اعمال سنوي:

- أقل من 20 مليون دينار جزائري.
- من 20 مليون إلى أقل من 200 مليون دينار جزائري
- من 200 مليون إلى أقل من 2 مليار دينار جزائري
- أكثر من 2 مليار دينار جزائري.

5. تستخدم المؤسسة خدمة الانترنت في نشاطها الاقتصادي والتجاري:

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة الأخيرة بنعم يرجى منكم التفضل بالإجابة على بقية الأسئلة وفقا لسلم لكارث:

الجزء الثاني: توجه المؤسسة نحو ممارسة التجارة الالكترونية						
المعيار	السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إستراتيجية المؤسسة التكنولوجية	تسعى المؤسسة ان تكون سباقة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة.					
	تنفق المؤسسة أكثر من باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع على تطوير منتجات جديدة اعتمادا على التكنولوجيا.					
	تحافظ المؤسسة على البقاء جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية.					
توفر متطلبات ممارسة التجارة الالكترونية	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية ملائمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.					
	اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة يتوافق مع البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسة.					
	يتوافق استخدام الانترنت مع خبرة وكفاءة العمال في المؤسسة.					
	يتوافق اعتماد الانترنت في نشاط المؤسسة مع إستراتيجيتها.					
دعم الإدارة العليا لممارسة التجارة الالكترونية	تتحم المؤسسة باعتماد التجارة الالكترونية.					
	الإدارة العليا تعتبر أن ممارسة التجارة الالكترونية مهمة.					
	الإدارة العليا تجسد دعمها لاعتماد التجارة الالكترونية بشكل فعلي من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة.					
	الإدارة العليا تفرض على عمال المؤسسة اعتماد الانترنت في مختلف الأنشطة.					
الجزء الثالث: الميزة التنافسية						
	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة على تقديم سلع/خدمات جديدة لزيائنها.					
	يساعد اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسة					

					على تقديم سلع/خدمات أفضل لزيائتها.	التميز
					يسهل الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الزبائن الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها.	
					يزيد الموقع الإلكتروني للمؤسسة من شهرة العلامة التجارية.	
					يزيد بناء موقع إلكتروني للمؤسسة من مصداقية واحترام المؤسسة.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة القوى العاملة.	تقليل التكلفة
					اعتماد الانترنت يساهم في تدني التكاليف الإجمالية بتقليل تكلفة التنقل.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف توزيع المعلومات.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف الاتصال.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف التسويق.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف الترويج.	
					اعتماد الانترنت يساهم في تقليل تكاليف البحث والتطوير.	
					يغير اعتماد الانترنت طريقة تسيير المؤسسة لنشاطها.	
					تسمح الانترنت بمرونة التغيير	
					يساهم اعتماد الانترنت في تقليل المدة الزمنية اللازمة لتطوير المنتج.	
					تساهم الانترنت في تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في زيادة العائد المالي.	النمو
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في وصول المؤسسة إلى أسواق عالمية	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في زيادة العائد على الاستثمار.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في زيادة حجم المبيعات.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في زيادة	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الإلكترونية في زيادة	

					رضا الزبون.	
					يتيح اعتماد الانترنت للشركاء الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة.	التحالف
					يسمح اعتماد الانترنت بالرد أو التسليم السريع للتقارير أو المعلومات مع الشركاء.	
					يساهم اعتماد الانترنت بتحقيق اتصال مغلق مع الشركاء.	
					يساهم اعتماد الانترنت على الحفاظ على علاقة مستقرة وناجعة مع باقي المنافسين في القطاع.	
					يساهم اعتماد الانترنت والتجارة الالكترونية في زيادة فعالية سلسلة التوريد.	

تقبلوا مني جزيل الشكر

الملحق رقم 9

الإطار النظري لتحليل المركبات الأساسية

يتم فيما يلي عرض موجز لتقنية تحليل المركبات الأساسية:¹

يعتبر تحليل المركبات الأساسية أسلوباً تقنياً لتقليص المعلومات المجسدة في عدد كبير من المتغيرات، والمركبات الأساسية تمثل متغيرات جديدة مستقلة، وهي عبارة عن تركيب خطي للمتغيرات الابتدائية ذات التباين الأعظمي. وتُمكن هذه المركبات من توضيح آلية توليد المعلومات، وبهذا فهي تهدف إلى البحث عن مفاهيم جديدة وتقليص عدد المتغيرات التي تصف وضعاً من الأوضاع أو حالة من الحالات. كما تسمح هذه الطريقة علاوة على ذلك بالتمثيل البياني للجداول الكبيرة التي لا يمكن تمثيلها بالطرق البيانية التقليدية، ولا يتطلب استخدام تحليل المركبات الأساسية توافراً أي شرط، إلا أنه ينصح بعدم استخدامها في حالة المتغيرات النوعية.

تقليص الأبعاد

ليكن لدينا جدول المعطيات أدناه الذي يبين لنا n مفردة من المفردات، حيث قمنا بقياس لكل مفردة p متغير.

$$\begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1p} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2p} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \dots & X_{np} & X_{n1} & X_{2n} \end{pmatrix}$$

يمكننا التعبير عن هذا الجدول هندسياً، حيث يمكن اعتبار أن المفردات (n) تمثل نقاط من

الفضاء ذات البعد p وعليه تكون مركبات كل مفردة من هذه المفردات:

(X_{11} X_{12} ... X_{1p}) المفردة الأولى:

(X_{21} X_{22} ... X_{2p}) المفردة الثانية:

· · · ·
· · · ·
· · · ·

(X_{n1} X_{2n} ... X_{np}) المفردة n :

¹. Burno Falissard, *Comprendre et Utiliser les Statistiques dans les Sciences de la Vie*, 2^{eme} ed (Paris : Masson, 1998), pp. 215-224.

وبصورة مشابهة يمكننا اعتبار المتغيرات (p) كنقاط من الفضاء الذي بعده n، وتكون مركبات هذه المتغيرات على النحو التالي:

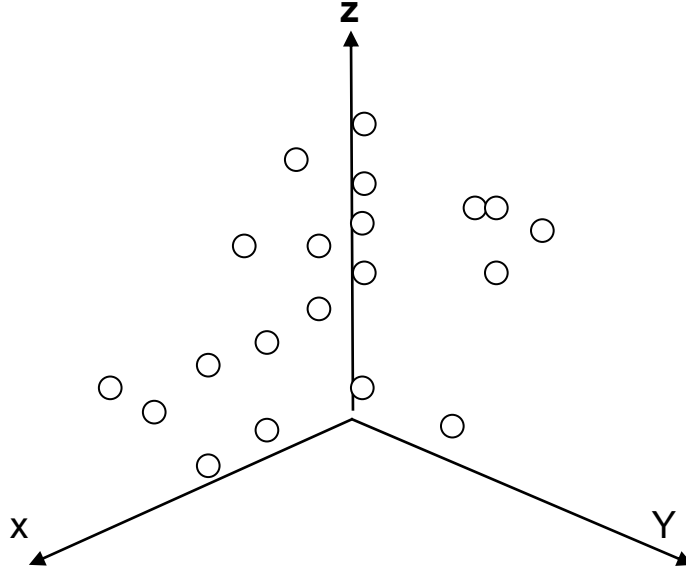
$$\begin{array}{c}
 \text{المتغير الأول} \\
 \left(\begin{array}{c} X_{11} \\ \cdot \\ \cdot \\ \dots \end{array} \right) \\
 X_{1p}
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{c}
 \text{المتغير الثاني} \\
 \left(\begin{array}{c} X_{12} \\ \cdot \\ \cdot \\ \dots \end{array} \right)
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{c}
 \text{المتغير } p \\
 \left(\begin{array}{c} \cdot \\ \cdot \\ \dots \end{array} \right)
 \end{array}$$

وفي الغالب تكون كل من n و p تفوق 10 أو 20، وعليه فإن المفردات والمتغيرات تكون داخل فضاء ذو بعد كبير وبالتالي تصبح صعبة الفهم والتقدير. ويهدف تحليل المركبات الأساسية إلى استخراج أبعاد جديدة قابلة للتصور والفهم، وإذا ما احتفظنا باثنين أو ثلاثة من الأبعاد المتضمنة لأكثر قدر من المعلومات، عندها يكون من الممكن تمثيل البيان دون إضاعة الكثير من المعلومات. وفي هذا الجزء سنكتفي بعرض الأسس الهندسية التي يركز عليها تحليل المركبات الأساسية.

المركبات الأساسية

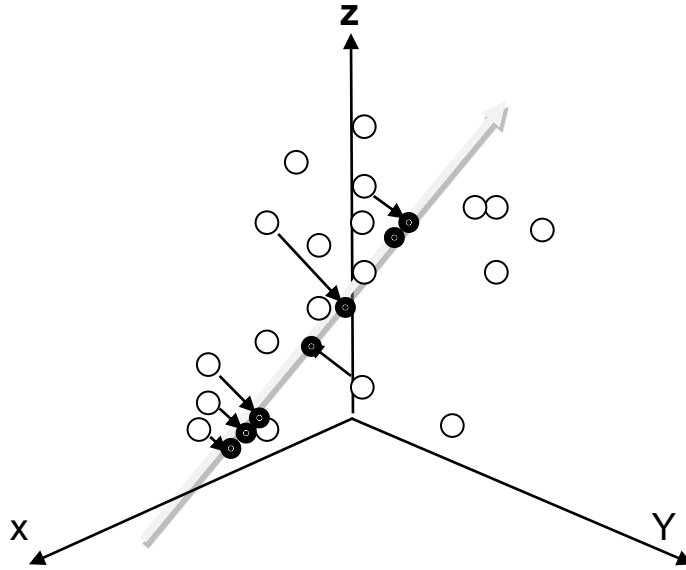
نعتبر من أجل التبسيط n مفردة، يسجل لكل مفردة من المفردات p متغير حيث p تساوي 3، لنرمز للمتغيرات بالرمز x, y, z إذ يمكننا تمثيل هذا الوضع بالشكل أدناه (حيث تمثل كل كرة مفردة من المفردات بينما تمثل المتغيرات الأبعاد الثلاثة للفضاء)

التمثيل الهندسي لجدول من المعطيات



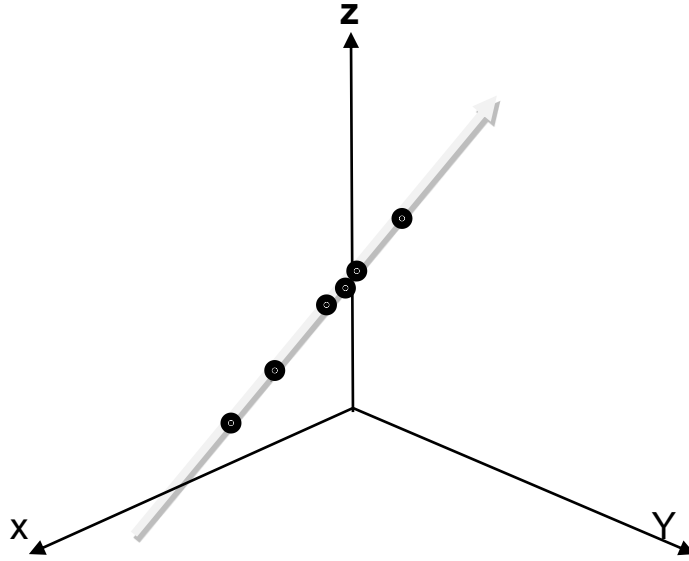
لنبحث عن الاتجاه الذي تمتد وفقه سحابة النقاط بأكثر ما يمكن، حيث يوافق هذا الاتجاه متغيرا جديدا يمثل تركيبا خطيا لمتغيرات X, Y, Z الذي يكون من أجله التباين أكبر ما يمكن، يسمى هذا الاتجاه (والمتمغير الموافق له) المركبة الأساسية الأولى.

التمثيل البياني للتركيب الخطي للمتغيرات الذي يكون من أجله التباين أعظمي



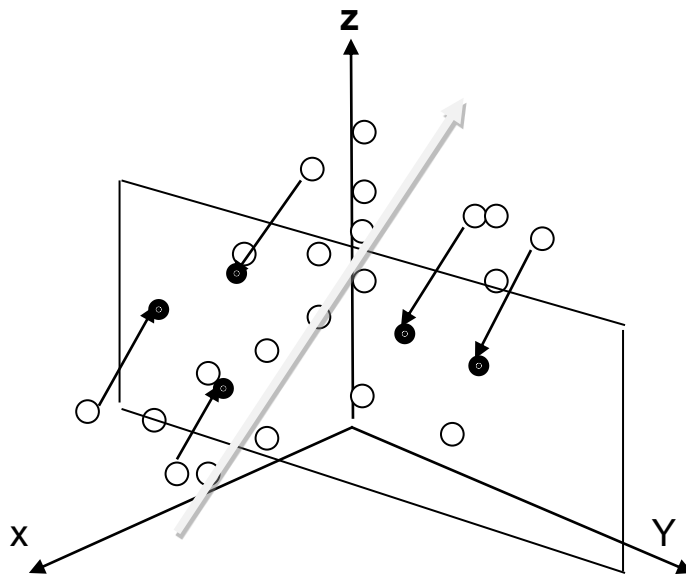
نبحث أولا عن الاتجاه الذي تمتد وفقه سحابة النقاط بأكثر قدر ممكن

التمثيل البياني للمركبة الأساسية الأولى



يوافق هذا الاتجاه متغير ذو تباين أعظمي: وهي المركبة الأساسية الأولى وللحصول على المركبة الأساسية الثانية نسقط النقاط على مستوى عمودي على المركبة الأساسية الأولى.

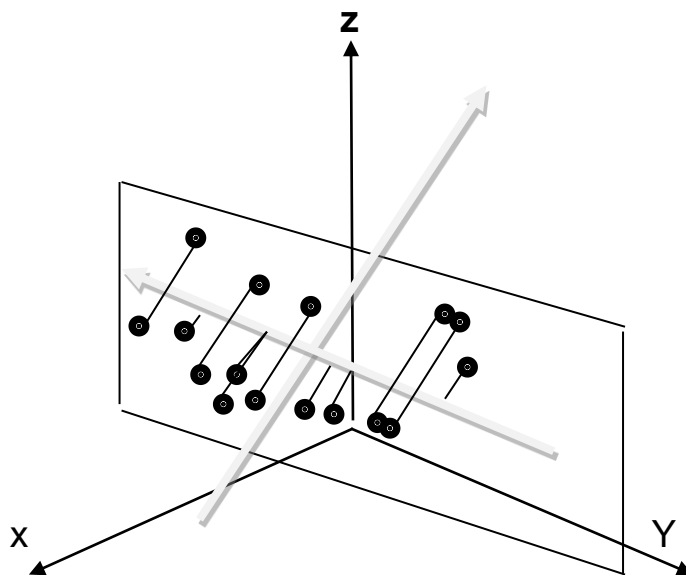
الشكل (07): التمثيل البياني لإسقاط النقاط على مستوى عمودي على المركبة الأساسية الأولى



وعندما نأخذ الآن بمساقط النقاط ، من الممكن البحث كما سبق عن الاتجاه الذي تمتد وفقه أكبر

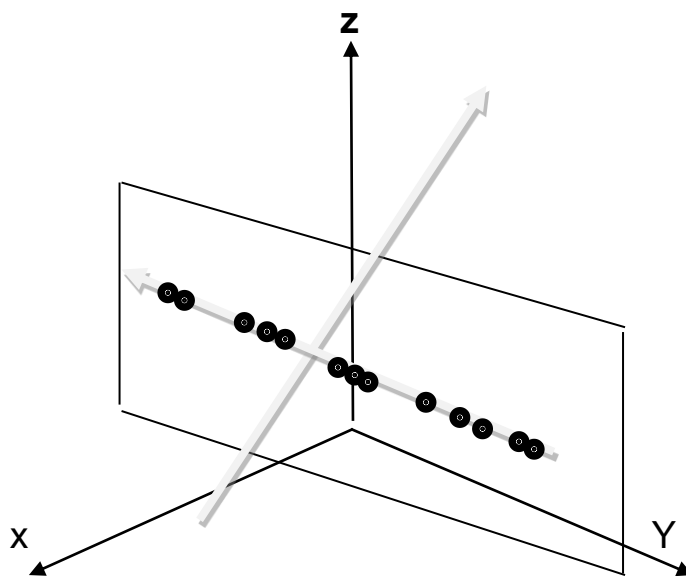
عدد من مساقط النقاط، ويوافق هذا الاتجاه متغير جديد والذي يمثل المركبة الأساسية الثانية.

التمثيل البياني للتركيب الخطي الذي يكون من اجله تباين مساقط النقاط أعظما



لنبحث في المرحلة الثانية عن الاتجاه الذي تمتد وفقه مساقط النقاط.

التمثيل البياني للمركبة الأساسية الثانية

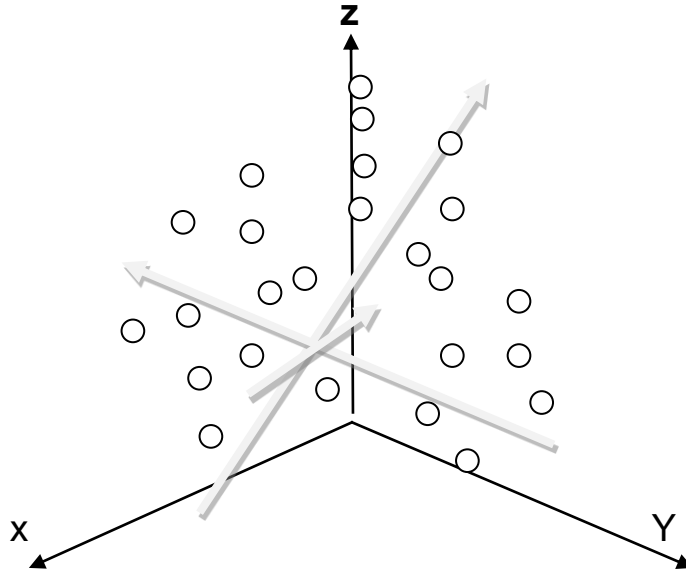


ويوافق هذا الاتجاه متغير جديد ذو تباين أعظمي والذي يمثل المركبة الأساسية الثانية.

وتتحقق المركبات الأساسية خاصة ترابطية هامة، كما أن المركبتين الأساسيتين الأولى والثانية يشكلان المستوى الأساسي، حيث أنه بإسقاط النقاط على هذا المستوى يكون تباين مساقط النقاط أعظما، وعليه فإنه يمكن الحصول على المستوى الذي يجعل التباين أعظما من المستقيمين اللذين ينحصر فيهما أعظم تباين.

ولا توجد في الفضاء الثلاثي الأبعاد سوى ثلاث مركبات أساسية، وعليه فعندما يتم تحديد المركبتين الأساسيتين الأولى والثانية يسهل تحديد المركبة الأساسية الثالثة التي تكون عمودية على المركبتين الأولى والثانية.

التمثيل البياني للمركبات الأساسية الثلاث



وإذا ما تم تمثيل المركبات الأساسية بطول يتناسب مع التباين (أو الانحراف المعياري) عندها يكون من الممكن الحصول على تمثيل افتراضي للبيانات الأولية، وبهذا تُكوّن فكرة عامة حول وضعها العام وكذلك حول الاتجاهات التي تدور حولها هذه المعطيات. ورياضيا يطلق على هذه الاتجاهات تسمية الأشعة الذاتية، أما أطوالها فتسمى القيم الذاتية.

التمثيل البياني الأمثل

لنعد إلى الجدول الأول للمعطيات:

$$\begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1p} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2p} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ X_{n1} & X_{2n} & \dots & X_{np} \end{pmatrix}$$

في الدراسات التي يتم فيها قياس العديد من المتغيرات للكثير من المفردات، يطرح غالبا التساؤل

التالي: كيف ترتبط المتغيرات فيما بينها؟

إذا كان لدينا متغيرين فقط فالمسألة محلولة، حيث يمكن تمثيل المعطيات هندسيا في تمثيل بياني

ذو بعدين، أما من أجل ثلاث متغيرات فالمسألة تكون أكثر تعقيدا إلا أنها تبقى ممكنة الحل، في حين إذا

زاد عدد المتغيرات عن ثلاثة تصبح المسألة مستحيلة الحل، وهو ما يفرض استخدام تحليل المركبات

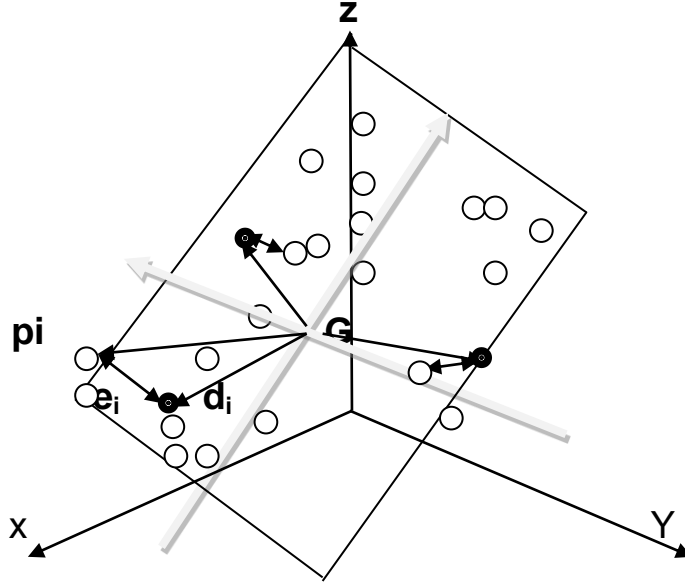
الأساسية بشكل ملزم لتقليص عدد الأبعاد والحصول على التمثيل البياني.

فلو افترضنا أننا نريد تمثيل السحابة الثلاثية الأبعاد التي سبق عرضها على مستوى، فعندها يجب

استخدام المستوى الأساسي المكون من المركبتين الأساسيتين، ولقد عرفنا أنه من خصائص هذا المستوى

أن يكون تباين مساقط النقاط أعظمية، وهذا يؤول إلى تعظيم $(d_{ij})^2$ كما هو موضح في الشكل الموالي:

التمثيل البياني للمستوي الأساسي الذي يكون فيه d_i^2 أعظما



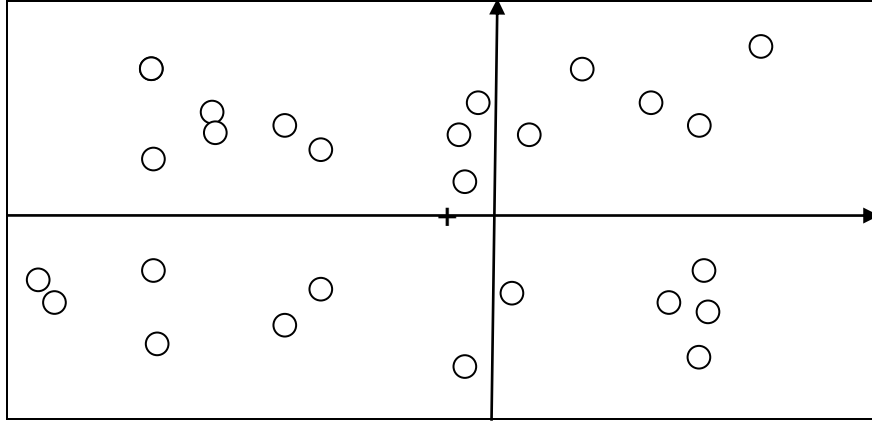
فإذا كانت e_i تمثل المسافة بين p_i ومسقطها فإن المسافة Gp_i بين مركز السحابة G والنقطة p_i تحقق العلاقة:

$$(Gp_i)^2 = (d_i)^2 + (e_i)^2$$

حسب نظرية فيثاغورس

فإذا كان المستوي الأساسي يعظم المسافة $(d_i)^2$ فإنه يجعل المسافة $\sum e_i^2$ أصغر ما يمكن، وذلك لأن $(Gp_i)^2$ ثابت، أي أنه المستوى الذي يمر بالقرب من النقاط الأصلية، وبالتالي فإنه المستوى الذي من شأنه أن يحافظ على انتشار النقاط الأصلية الموجودة في الفضاء الثلاثي الأبعاد، وعليه فإننا نقول عنه أنه المستوى الذي يحتوي على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وفي مثالنا فإننا نحصل على البيان التالي:

التمثيل البياني للمستوي الأساسي الأول



إن المستوي الأساسي الأول يُمكننا من تمثيل المعطيات الأولية في فضاء ذو بعدين دون إضاعة عدد كبير من المعلومات.

وما تجدر ملاحظته هو أن المتغيرات غالبا ما تقاس بوحدات مختلفة لذا يتم تحويلها إلى متغيرات مركزة ومعيرة أي بدلا من استخدام x_i يتم استخدام $\hat{x}_i = (x_i - m)/s$ حيث أن m و s هما عبارة عن المتوسط والانحراف المعياري للمتغير x_i على التوالي.

وفيما يتعلق بتفسير النتائج من أجل جدول مركز ومعير، فكلما كان المتغير مرتبطا بالمركبة كلما دل ذلك على أهميته في تفسير المركبة، ويمكننا مشاهدة كل معاملات الارتباط على دائرة الارتباط. وكلما كان المتغير قريب من محيط دائرة معاملات الارتباط كلما دل ذلك على التمثيل الجيد للمتغير، وتحليلها يمكن أن نعتمد على معيار مجموع معاملات التحديد، حيث:

إذا كان $\sum r^2 > 0.8$ فإن المتغير ممثل تمثيلا جديدا في المستوي الأساسي؛

إذا كان $0.65 < \sum r^2 < 0.8$ فإن المتغير ممثل تمثيلا جيدا في المستوي الأساسي؛

إذا كان $\sum r^2 = 0.59$ فإن المتغير ممثل تمثيلا متوسطا على المستوي الأساسي؛

إذا كان $\sum r^2 \leq 0.4$ فإن المتغير ليس ممثلا تمثيلا جيدا على المستوي الأساسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أرمترودج، جاري؛ كوتلر، فليب. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور. أساسيات التسويق. الرياض: دار المريخ. 2007.
2. البكري، ثامر. استراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري. 2008.
3. الحداد، عماد. التجارة الإلكترونية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. 2004.
4. المحيسن، أسامة نائل. الوجيز في الشركات التجارية والإفلاس. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2008.
5. بختي، ابراهيم. التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2005.
6. جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 2007.
7. حيدر، معالي فهمي. نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: دار الجامعة. 2002.
8. خليل، نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: دار الجامعة. 1996.
9. دومينيك، سلفدور. نظرية اقتصاديات الوحدة. الجزائر: مطبوعات الديوان الجامعية. 1994.

10. رعدار، أحمد. المنافسة-التنافسية: البدائل الإستراتيجية. الجزائر: دار الجريد. 2011.
11. سامي، فوزي محمد. الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2006.
12. طه، مصطفى كمال، الشركات التجارية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي. 2007.
13. عبد الرحمن، ثابت. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: دار الجامعة. 2002.
14. عليان، ربحي مصطفى؛ السامرائي، إيمان فاضل. تسويق المعلومات. ط2. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2006.

المجلات والجرائد

1. المجرن، عباس علي. "الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة".
المجلة العربية للعلوم الإدارية. العدد2. الكويت: ماي 2000.
2. بختي، ابراهيم. "واقع وآفاق الانترنت في الجزائر". مجلة الباحث. العدد01. الجزائر: جامعة ورقلة. 2002.
3. بوعياض، سفيان. "التجارة الالكترونية في الجزائر حلم صعب المنال". جريدة الخبر. الجزائر:
28 جوان 2013.
4. حرب، بيان. "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية".
مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 2. سوريا: 2006.

5. فؤاد، الشيخ سالم؛ سليمان، عواد محمد سليمان. "المعوقات المدركة لتبني تطبيقات التجارة الإلكترونية في الشركات الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد 1. الأردن: 2005.
6. محمد، طالبي. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل". مجلة دراسات اقتصادية. العدد 12. الجزائر: دار الخلودنية للنشر والتوزيع. فيفري 2009.
7. هويوم، سروار. "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة اليونيدو". مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية. أنقرة: مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، 2002.
8. وديع، محمد عدنان. "القدرة التنافسية وقدرتها". سلسلة جسر التنمية. العدد 24. الكويت: المعهد العربي للتخطيط. ديسمبر 2003.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. أحمد، إيمان محمد. "النمط الحالي للصادرات الصناعية ذات القدرة التنافسية في مصر". بحوث اقتصادية عربية. العدد 38. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007.
2. الشامسي، جاسم علي سالم. "المسؤولية المدنية الناتجة عن التجارة الإلكترونية". مؤتمر القانون والكمبيوتر والانترنت، جامعة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات العربية المتحدة: 1-3 ماي 2000.

3. العوض، محمد بن عبد الله. "استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم". الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وأفاق التطوير. الشارقة: 15-16 أكتوبر 2002.
4. العيسوي، إبراهيم. "دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية". المستقبل العربي. العدد 254. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. افريل 2000.
5. بوقموم، محمد؛ معيزي، جزيرة. "إضاءات على بعض التجارب العالمية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. 18-19 أفريل 2012.
6. دراجي، السعيد. "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر". الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. 18-19 أفريل 2012.
7. رزيق، كمال؛ مسدور فارس. "التجارة الإلكترونية وضرورة اعتمادها في الجزائر في الألفية الثالثة". الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. الجزائر: جامعة البليدة. 2002.
8. ريمي، رياض؛ ريمي، عقبة. "تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر". الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة الوادي. 05-06 ماي 2013.
9. شايف، ريم حياة. "الانترنت محرك للتطور والتنمية: دراسة حالة الجزائر". مقال مقدم لحضور منتدى الأمم المتحدة لحوكمة الانترنت. 2014. <http://igmena.org/Internet-as-an-engine-of-growth-by-Rim-Hayat>

10. لزر، علي؛ بوعزيز، ناصر. "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة

الأورومتوسطية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد 5. الجزائر: جوان 2009.

11. نصر، ضو؛ العبسي، علي. "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة". الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظامي المحاسبي المالي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الوادي: جامعة الوادي. 5-6 ماي 2013.

تقارير، أعمال ودراسات توفيقية:

1. علي عبد الله العرادي، "ملف بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسات وقوانين (26 جانفي

،2012)،

2. اللجنة الالكترونية، "الجزائر الالكترونية"، ديسمبر 2008.

<http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>

3. المجلس الاقتصادي الاجتماعي، "تعريف التجارة الالكترونية وقياسها"، اللجنة الاحصائية الدورة

الثالثة والثلاثون، الأمم المتحدة، 18 ديسمبر 2001.

4. دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولي: مؤسسة التمويل

الدولية، 2009.

5. الاتحاد الايطالي لغرف التجارة والصناعة، "دراسة حول التقنيات المختلفة لدعم التجارة"، المعهد

الأوروبي للإدارة العامة: ماي 2005.

6. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، "تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات"،

دورية جسر التنمية، العدد 93 (الكويت: ماي 2010)

7. تقرير البنك الدولي لبحوث السياسات العامة، ترجمة: عبد الله ناصر السويدي؛ شيخة سيف الشامسي، معجزة شرق آسيا: النمو الاقتصادي والسياسات العامة، (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2000)
8. مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)، "مؤشرات تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، ديسمبر 2008. www.mptic.dz/ar/?11 .

أطروحات دكتوراه

1. دمدم، كمال. "توطن الاستثمارات الأجنبية المباشرة: مقارنة ماكرو إقليمية -دراسة حالة الجزائر-". أطروحة دكتوراه . باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر. 2014/2013.

مواقع إلكترونية

2. اتصالات الجزائر. "اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم: التاريخ والانجازات". http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations
3. "دراسة سويدية تكشف كل شيء عن الانترنت في الجزائر". جريدة البلاد الإلكترونية، 2014/11/07. <http://www.elbilad.net/article/detail?id=23591>
4. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. "قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال". <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-tic>

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

الكتب:

1. Bernier, Bernard ; Védie, Henri-Louis. **Initiation a la microéconomie**. Paris : DUNOD. 2000.

2. Bas, Christian Le. **Economie de l'Innovation**. Paris : Economica. 1995.
3. Camille, Elisabeth. **le commerce électronique : B to B**. Paris : DUNOD. 1999.
4. Croutsche, Jean-Jacques. **Pratique De l'Analyse des Données en Marketing et Gestion** . Paris : édition ESKA. 1997.
5. Escofier , Brigitte; Pages, Jérôme . **Analyses Factorielles simples et multiples**. 4^{ed} . Paris : DUNOD. 2008.
6. Ferrier, Olivier. **Les très petites entreprises**. Belgique : De Boeck. 2002.
7. Fortin, Marie-Fabienne. **Fondements et étapes du processus de recherche**. Canada : les éditions de la Chenelière inc. 2006.
8. Isaac, Henry ; Volle, Pierre. **E-commerce: de la stratégie a la mise en œuvre opérationnelle**. France : Pearson. 2008.
9. Kosier, Davide. **Le Commerce Electronique**. 2^{eme}ed. France : Microsoft press. 2000.
10. Lassudrie-Duchêne, Bernard ; Kesenci, Deniz Ünal. **L'économie mondial 2002**. Paris : Éditions La Découverte. 2001 .
11. Marteau , Jean-Luc ; Combasson, Jean-Noél. **La reprise des PME**. Paris : Lavoisier. 2008.
12. Philippe ; Woot ; Koenig, Gerard. **Management stratégique et compétitivité**. Bruxelles : Boeck- wesmael. 1995.
13. Porter, M. **l'avantage concurrentiel des nations**. Paris : inter-édition. 1993 .
14. Porter, Michael. **La concurrence selon Porter**. Paris : Ed village mondial. 1999.
15. Poter, M. **l'avantage concurrentiel**. Paris : DUNOD. 1999.
16. Stenger, Thomas; Bourliataux-Lajoinie, Stéphane . **e-Marketing & e-commerce : concepts, outils, pratiques**. Paris : DUNOD. 2011.
17. Tarandeau , Jean Claude; Huttin, Christine. **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**. Paris : Edition Vuiber. 2001.
18. Voyer, Monique. **La Gestion Stratégique d'entreprise : concepts et cas**. Québec : Gaetan Morin éditeur. 1991.
19. Falissard, Burno. **Comprendre et Utiliser les Statistiques dans les Sciences de la Vie**. 2^{eme} ed. Paris : Masson .1998.

المجلات:

1. Berriah, Chahredine. « **Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) : L'Algérie classée à la 131ème place** ». revue de presse . Algérie : 26-30 Mai 2014.
2. Claessens, Michel. « **Stratégie, avantage concurrentiel et compétences** ». N 22. Mai 2000.
3. Dejaridin, Marcus. « **Compétitivité structurelle** ». Reflets et perspective de la vie économique, N1 , 2006. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/90768/filename/Competitivite_structurale.pdf
4. Gueguen, Gaël. « **PME et stratégie : quelles spécificités ?** ». Economie et Management. N 131. France : Avril 2009 .
5. Tudori, Hortin. « **Marketing Relationnel : le retour aux source** ». EHL-Forum. N1. Suisse : Ecole Hôtelière de Lausanne. Décembre 2002.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. Chakroun, Mohamed. « **Les Déterminants de la Compétitivité Internationale du Secteur Manufacturier Tunisien : un Model** ». XVIII èmes Journées de l'association Tiers-Monde. Tunis : 30-31 mai 2002.
2. Moez, Bellaj ; Michel, Plaisent. « **E-commerce et avantage compétitif des PME manufacturières : une analyse par l'approche Ressource-Based** ». XVIème conférence Internationale de management stratégique . Montréal : 6-7 Juin 2007.
3. OCDE. « **concrétiser les potentialités qu'offre aux PME le commerce électronique dans l'économie mondiale** ». conférence et ministres responsables des PME et ministres de l'industrie. Bologne : Italie 14-15 Juin 2000.
4. OCDE. « **Les TIC, le commerce électronique et les PME** ». 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME : Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale. Istanbul : 3-5 Juin 2004.

تقارير، أعمال ودراسات توفيقية:

1. Auclair, Nathalie ; Bergeron, François. «**Stratégie d'adoption du commerce électronique par les PME** ». l'association Internationale de Management Stratégique. Québec : Université Laval. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2448-strategie-dadoption-du-commerce-electronique-par-les-pme/download>
2. Durand, Martin ; Giorno, Claude. « **Les Indicateurs de Compétitivé Internationale : Aspect Conceptuels et Évaluation** ». www.oecd.org/fr/ec/perspectives/33842566.pdf
3. Jankari, Rachid. « **Les technologie de l'information au Maroc, en Algérie et en Tunisie** », études et analyses . IPEMED : Octobre 2014.
4. Kooh, Charles. « **Comite de Compétitive** ». communiqué de Presse du comite de compétitive portant sur le rapport mondial sur la compétitive. édition 2012-2013. publier par WEF.
5. Mario, Gorge ; Piva, Martínez ; Gilbert, Randolph. « **La compétitivité: une approche Méthodologique** ». Atelier de formation sur les instruments de mesure de la compétitivité et d'analyse de politiques et négociations commerciales. Haïti : Port-au-Prince. Juillet 2007.
6. Lachaal, L. « **La compétitivité : Concepts, définitions et applications** ». Cahiers Options Méditerranéennes. N 57. Espagne : Université de Zaragoza. 2001.
7. Samia, Gharbi. « **les PME/PMI en Algerie:etat des lieux** ». laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation. N 238. France : Université du littoral cote d'opale. Mars 2011.
8. Tywoniak, Stephane A. « **LE MODÈLE DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES: UN NOUVEAUPARADIGME POUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE** ». <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>.
9. . WEF , « **Comite de Compétitive** », communiqué de Presse du comite de compétitive portant sur le rapport mondial sur la compétitive . édition 2012-2013 ,

http://comitedecompetitivite.org/index.php?option=com_os&view=activites&Itemid=205.

10. Welhelm, Harald Wiese. «**Les Stratégies des entreprises- Analyse par la théorie des jeux** ». www.uni-leipzig.de/~micro/ustwbw.pdf .
11. Direction des systèmes d'information et de statistiques, « **Bulletin Statistique de la PME : 1^{er} ministère de l'industrielle la PME et de la promotion de l'investissement, semestre de 2012** ».
12. Ministère de l'équipement des transports et du logement. « **Le commerce électronique: quel impact a long terme sur le territoire francilien** ». France: Janvier 2005.
13. OCDE, «**Concrétiser les potentialités qu'offre aux PME le commerce électronique dans l'économie mondiale**», conférence des ministres responsable des PME et ministres de l'industrie sur : Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale (stratégies et politiques). talie : 14-15 Juin 2000.

رسائل وأطروحات

1. Ben Hamouda, Karim. « **Alignement du développent des affaires électroniques et de la stratégie d'affaires dans les PME manufacturières : impact sur la performance organisationnelle** ». mémoire présenté comme exigence de la maitrise en administration des affaires. Québec : Université Du Québec. Novembre 2006.
2. Berrajah, Mohamed Amin. « **Les facteurs d'adoption du commerce électronique au sein des PME en Tunisie** ». mémoire de la maitrise en administration des affaires. Québec : Montréal, Juin 2008.
3. Bergeron, Nicolas. « **Système de commerce électronique interentreprises et avantage concurrentiel dans l'entreprise québécoise** ». Mémoire présenté au programme de maitrise en administration. Québec : Université de Sherbrooke. 3 Juillet 2001.
4. Cateura, Olivier. « **dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation** ». Thèse Doctorat . France : Université Montpellier. 2007 .

5. Chalabi, Chahinez. « **Ressources, Capacités et Avantage Concurrentiel en Gestion** », Mémoire présenté pour avoir la maitrise en gestion de projet. Montréal : Université du Québec. juillet 2009.

مواقع إلكترونية

1. « **l'utilisation d'Internet peu développée auprès des PME** », El moudjahid, Algérie : 24/05/2014, <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/60110> .
2. « **Enquête sur l'utilisation des TIC par les entreprises** », La Tribune, N°148, Algérie : 16 décembre2010, <http://www.balancingact-africa.com/news/fr/edition-en-fran-ais/148/infos-informatiques/alg-rie-enqu-te-sur/fr>.
3. « **Programme MEDA 2, l'UE consacre 45 millions euros pour PME les algériennes** », 01/10/2014, <http://www.algerie-focus.com/blog/2009/10/programme-meda-ii-lue-consacre-45-millions-deuros-pour-les-pme-algeriennes/>
4. Ministère de la poste et les technologies de l'information et de la communication, 14 décembre 2014, www.mptic.dz

ثالثا - المراجع باللغة الإنجليزية

الكتب:

1. Berkowitz , N.Eric & Al. **Marketing**. 6thed. Boston : Irwin-McGraw-Hill. 2000 .
2. Henry , C; Lucase, Jr. **Strategies for e-commerce and the Interne**. London: The MIT Press. 2002.
3. Goel, Ritendra. **E-Commerce**. New Delhi: New Age International Publisher. 2008.
4. Pitts, Robert A; Le, David. **Strategic Management : building and sustaining competitive**
5. **Advantage**. 2^{ed}. UK: South Western Pub.
6. Porter, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. U.S.A: free press. 1980.

المجلات:

1. Akhtar, Nadeem ; Azeem, Syed Muhammad ; Mir, Ghullam Mustafa. « **Strategic Role of Internet In Smes Growth Strategies** ». International Journal of Business

Management and Economic Research. N2. 2014.
<http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>.

2. Alipour, Meherdad; Hallaj Mohammadi, Mohammed. « **The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor** ». Global Journal of Management Business Research. Issue 05. Version 1.0. USA: April 2011.
3. Fruhling, Ann L; Digman, Lester A. “**The impact of electronic commerce on business-level strategies**”. Journal of Electronic Commerce Research. N 1. USA: 2000.
4. Lee, Chung-Shing. “**An analytical framework for evaluating e-commerce business model and strategies**”. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. N4. UK: MCB University Press. 2001.
5. Pires, Guilherme D; Aisbett, Janet. « **The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets : the case of e-commerce** », Industrial Marketing Management. N32. Holland: Elsevier Science Inc. 2003.
6. porter, Michael E. “**Strategy and the Internet**”. Harvard Business Review. USA: Harvard Business Review school publishing corporation. Marsh 2001.
7. Teo, Thomas SH ; Pian, Yujun. « **A contingency perspective on Internet adoption and competitiveadvantage** ». European Journal of Information Systems. Palgrave : Macmillan. 2003.
8. Thompson S.H. Teo; Yujun Pian, “**A model of web adoption**”, Information and Management. N41. Holland: Elsevier. 2004.

الملتقيات والمؤتمرات :

1. Chan, E; Swatman. « **Electronic Commerce: A Component Model** ». 3rd Annual Collector Conference on Electronic Commerce,Wellington. New Zealand: 29 November 1999 .
2. Levy, Margi ; Powell, Philip. « **SME Internet adoption : towards a transporter model** », 15thBled electronic commerce conference. Slovenia : Bled. June 17-19 - 2002.

تقارير، أعمال ودراسات توفيقية:

1. Gregor, Mac ; Vrazalic. « **E-commerce in adoption in SMSs : a comparative study of Wollongong (Australia) and Karlstad (Sweden)** ». School of Economic and Information Systems. Australia : University of Wollongong. Mai 2004.
2. Palmer, Neil. « **Global E-commerce sales rise 13% In first quarter of 2013**», im3.co.uk
3. Singh, Didan. « **Electronic Commerce : Issues of policy and strategy of india**». Indian council for research on international economic relations. New Delhi: September 2002 .

مواقع إلكترونية

1. Internet World Stats. “**Algeria: Internet Usages and Marketing Report**”. <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>, last visit: 14/04/2014
2. **WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS**. June30 2012
[.http://www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)