

مجمع ملتقيات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ينظم

الملتقى الدولي الثاني حول

التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة



الجزء الأول

يومي 11 - 12 - أفريل 2017

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مجمع ملتقيات كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ينظم

الملتقى الدولي الثاني حول

التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج
التنبؤية على المعطيات الكبيرة

الجزء الأول

يومي 11 - 12 - أفريل 2017

ISSN 2661-7048



Colloque international / International colloquial / دولي ملتقى

Mardi 11 et Mercredi 12 avril 2017

التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة

The digital transformation of enterprises & the predictive models on big data

La transformation numérique des entreprises & les modèles prédictifs sur Big Data

	Le développement des Technologies de l'Information (TI) continue à bouleverser complètement les organisations des entreprises. La nouvelle cassure technologique représentée principalement par la tendance lourde sur la vie numérique des entreprises et de leurs clientèle nécessite le management des nouvelles ressources TI et la conduite des changements organisationnels qui leur seront adjoints. Ces nouvelles organisations se concentrent sur l'exploitation optimale de grande masse de données (Big Data) structurées dans des back office. Les	تواصل تطور تكنولوجيات المعلومات (ت. م.) يثير كافة منظمات المؤسسات. الانكسار التكنولوجي الجديد المتمثل أساسا بالاتجاه الثقيل على الحياة الرقمية على المؤسسات وزبائها يتطلب إدارة الموارد الجديدة لت. م. وقيادة التغيرات التنظيمية المرتبطة بها. هذه المنظمات الجديدة تركز على الاستغلال الأمثل لحجم كبير للمعطيات (المعطيات الكبيرة) المهيكلية في المكتب الخلفي (مخزن المعطيات). الالتزامات للمعطيات الكبرى الأكثر أهمية في المجالات التالية:

	implications du Big Data les plus importantes dans les domaines suivants : - Veille stratégique et Intelligence économique / Big Data - Economie circulaire / Big Data - Evolution des métiers dans les entreprises et apparition de nouvelles compétences par exemple data scientist - Collecte, forage et prédilection des données - Dématérialisation et applications Erp - Acquisition externe des données par exemple Facebook, Twitter, Google... - Commercialisation des données récoltées par exemple cookies... - Organisation nuage et organisation boite noire... - Censure et les libertés individuelles... ont des répercussions sur l'organisation de toutes les entreprises. La transformation numérique de toutes les firmes passe par l'application de nouvelles stratégies managériales issues de traitements très complexes de grandes bases de données des datawarehouses. Elles englobent toutes les stratégies	- اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي / المعطيات الكبيرة - الاقتصاد الدائري / المعطيات الكبيرة - تطور المهن في المؤسسات وظهور مهارات جديدة مثال عالم المعطيات (datascientist) - جمع، تنقيب و تمايل المعطيات. - الغير المادي وتطبيقات لتخطيط موارد المؤسسات (ERP) - الاكتساب الخارجي للمعطيات مثال: فيس بوك، تويتر، جوجل... - تسويق المعطيات المجمعة مثال ملفات الارتباطات (كوكيز)... - التنظيم السحابي وتنظيم الصندوق الأسود... - الرقابة والحريات المدنية... لها انعكاسات على تنظيم كل المؤسسات. التحول الرقمي لجميع المؤسسات يمر بتطبيق استراتيجيات جديدة للإدارة الناتجة من المعالجات المعقدة جدا لقاعدة المعطيات الكبيرة لمخازن المعطيات (datawarehouse). تشمل كل

	des Business Unit, des ventes, de la GRC et des centres d'appel (« call centers »), de la sécurité des transactions... Appelées aussi stratégies E_Business / Big Business toutes les stratégies reposant sur les prédictions marketing engageant toutes les organisations de l'entreprise ainsi que ses partenaires de la chaîne des affaires. L'interentreprises par sa chaîne des affaires virtuelles implique également le partage des informations et pose l'intégrité des données et des décisions quant à ce qui peut être cédé ou vendu entre partenaires. Ce partage accentue les fraudes informationnelles. L'intégrité des back office se trouve au centre des relations partenariales interentreprises. Les frontières nationales sont devenues transparentes par l'ère numérique. La résolution des conflits est devenue internationale. L'intégration au quotidien de tous les appareils numériques est visible chez les clients et chez les employés des entreprises. L'utilisation du numérique est partout présent, dans les pays développés ou dans les pays en voie de développement. Le phénomène est irréversible.	الاستراتيجيات "وحدة الأعمال"، المبيعات، تسيير علاقة الزبون ومراكز الاتصال والإعلام، ("مراكز الاتصال")، أمن مراكز المعاملات... تسمى كذلك استراتيجيات الأعمال الالكترونية (E_Business) / الأعمال الكبيرة لكل الاستراتيجيات التي تستند على التنبؤات التسويقية التي تدفع جميع المنظمات في سلسلة الأعمال. ما بين المؤسسات بسلسلتها للأعمال الافتراضية تستلزم تقسيم المعلومات وتطرح صحة المعطيات والقرارات لكل ما يمكن أن تعطى أو تباع بين الشركاء. هذا التقسيم يزيد الغش المعلوماتي. سلامة المكتب الخلفي ("مخزن المعطيات")، يقع في صميم علاقات الشراكة بين المؤسسات. وقد أصبحت الحدود الوطنية شفافة في العصر الرقمي. وأصبح حل النزاعات دولي. الاندماج في الحياة اليومية لكل الأجهزة الرقمية مرئياً عند الزبائن والموظفين في المؤسسات. الاستخدام الرقمي موجود في كل مكان، موجودة في البلدان المتقدمة أو البلدان النامية. هذه الظاهرة لا رجعة فيها. المؤسسات التي لا تأخذ التحول الرقمي ستكون غير قادرة على المنافسة. هذه الظاهرة واسعة

	Les entreprises ne prenant pas le virage du numérique ne seront pas compétitives. Ce phénomène est très vaste et touche toutes les sociétés dans le monde. En Algérie les Mobiles et Smartphones sont devenus des outils présents entre les mains de la quasi majorité des algériens. En inde, dans les entreprises, plus de 50% des employés utilise du matériel personnel dans les entreprises au point où on parle d'informatique fantôme ou pirate au sein des entreprises. Tous les secteurs des entreprises sont engagés dans une course contre la montre pour être compétitif et permettre aux entreprises d'exister sur leurs marchés. Le numérique façonne un nouveau paysage de la compétitivité des entreprises et détermine de nouveaux usages et pratiques des entreprises et des clients. Il crée de nouveaux business modèles.	جداً وتمس كل المجتمعات في العالم. في الجزائر المحمولة والهواتف الذكية أصبحت أدوات في متناول أغلبية الجزائريين. في الهند، في المؤسسات أكثر من 50 في المائة من الموظفين في الشركات تستعمل الأجهزة الخاصة حتى نتكلم بأن الاعلام الآلي هو حيث طيف أو قرصنة داخل المؤسسات. جميع قطاعات الأعمال في سباق مع الزمن لتكون قادرة على المنافسة، وتسمح للمؤسسات بالوجود في الأسواق. الرقمي يشكل مشهد جديد للتنافسية للتنافسية الشركات ويحدد استعمالات وممارسات جديدة للمؤسسات والزبائن. فإنه ينشئ نماذج ادارة أعمال جديدة.

Président d'honneur : Me le Pr Mohammed taher Khelillat, Recteur de l'Université Med Boudiaf, M'Sila

Président du colloque : Pr Mokrane Refaa, Université de M'Sila (Algérie)

Comité scientifique :

Pr BOUGARA RABAH, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr BELAAJOUZ HOCINE, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr Berrehouma, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr RAFAA MOKRANE Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr BOUJLAL MED, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr KHABABA ABDELAH, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr SAAOUDI BELKACEM, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr GASMI KAMAL C. (Université de Tizi-Ouzou) ;

Pr SAAIDI YAHIA, Université de M'Sila (Algérie) ;

Pr Bouzidi L., Université Lyon3 (France) ;

Pr Chaabouni J., Fsegs (Sfax, Tunisie) ;

Pr Djeflat A., Université de Lille1 (France) ;

Pr Elragal A., German University in Cairo (GUC), (Egypte) ;

Pr Saadoun M., Université Paris II (France) ;

Dr MIR AHMED., Université de M'Sila (Algérie)

Dr CHARIF MOURAD., Université de M'Sila (Algérie)

Dr BISSAR ABDOMOTALIB., Université de M'Sila (Algérie)

Dr TAMAR TOUFIK., Université de M'Sila (Algérie)

Dr BARKATI HOCINE., Université de M'Sila (Algérie)

Dr FARHAT ABAS., Université de M'Sila (Algérie)

Dr BENOUADAH HACHMI., Université de M'Sila (Algérie)

Dr BAITICHE CHAABANE., Université de M'Sila (Algérie)

Dr BADAR ACHOUR., Université de M'Sila (Algérie)

Dr GUARI ABDERAHMANE., Université de M'Sila (Algérie)

Dr BOUTAYARA ANTAR., Université de M'Sila (Algérie)

Dr GHARBI HAMZA., Université de M'Sila (Algérie)

Dr ZAGHBA TALAL., Université de M'Sila (Algérie)

Dr ARIOUA MOHAD., Université de M'Sila (Algérie)

Dr CHERAIET SALAH DINE., Université de M'Sila (Algérie)

Dr FRAHTIA TAAID., Université de M'Sila (Algérie)

Dr KAROUCH AISSA., Université de M'Sila (Algérie)

Dr Bouabdellah S., Université de M'Sila (Algérie)

Dr ElBahi, Université de M'Sila (Algérie)

Dr Larouk O., Enssib-Lyon (France) ;

Dr Nouibat, Université de M'Sila (Algérie)

Dr Seth van Hooland, Université Libre de Bruxelles (Belgique)

Dr Djaziri R. ((Ihecs (Tunisie), Costech, Utc (France)) ;

Dr Erritali M. Sultan Moulay Slimane University (Maroc) ;

Comité organisation :

Dr Mir A., Dr Mostfaoui T., Dr Herizi F., Dr Temmar, Dr Guerrouche A. Dr BISSAR A. Dr ZAOUACH R. Dr BELBAR M. Dr FRAHTIA LAAID.

Prise en charge :

La prise en charge est assurée pour les communicants dès leurs arrivés en Algérie.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
01	دور استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع الزبائن د. مراد شريف جامعة المسيلة، صفا فرحات جامعة سطيف 1.
21	استخدام الطرق الكمية في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة د. جاب الله مصطفى جامعة المسيلة، د. شريط صلاح الدين جامعة المسيلة
61	اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أ.د. رابح بوقرة جامعة المسيلة ، د. حبيبة عامر جامعة برج بوعريج ، عنتر بوتيارة جامعة المسيلة
76	مساهمة التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT بن واضح الهاشمي جامعة المسيلة، صافية بن عامر جامعة المسيلة، د. ضيف أحمد جامعة الجلفة
88	الضرائب على التجارة الالكترونية - المشكلات وآليات الإخضاع- د. زواق الحواس جامعة المسيلة، د. زغبة طلال جامعة المسيلة، د. القرني عبد الرحمن جامعة المسيلة
99	إستراتيجيات إدارة الأعمال الالكترونية في ظل الثورة الرقمية د. لحمر عباس جامعة مستغانم
114	التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر د. بعبطيش شعبان جامعة المسيلة أ. عربية سلوى جامعة المسيلة
124	واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أ.د. بلعجوز حسين جامعة المسية ، أ. زيري نورة ، جامعة المسيلة، أ. خرخاش جميلة جامعة المسيلة
137	تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية د: ا. بن النوي أحلام جامعة المسيلة ، د. تمار توفيق جامعة المسيلة
145	الذكاء الاقتصادي كخيار أم ضرورة لبقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بن وارث حجيبة جامعة المسيلة، رزيقة مخوخ جامعة المسيلة، بدار عاشور جامعة المسيلة
158	التوجه نحو ارساء نظام معلومات خاص باليقظة الإستراتيجية أحمد مير جامعة المسيلة، غربي حمزة جامعة المسيلة، عبد المطلب بيصار جامعة المسيلة
173	دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية د. منور محمود العدوان جامعة الملك عبدالعزيز ، د. فرحات عباس جامعة المسيلة
189	دور الاقتصادي الرقمي في تحقيق التنمية الصناعية د. بركاتي حسين جامعة المسيلة، أ/ عثمان محادي جامعة المسيلة، أ/ منير عزوز جامعة المسيلة
199	تقنية التنقيب في البيانات كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات أ. محمودي مليك جامعة المسيلة، أ. الضيف أحمد جامعة الجلفة

206	دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية تيطراوي آمنة جامعة المسيلة
215	Manager dans le Cloud: une nouvelle stratégie coopérative Dr NEMMICHE Khadidja C-U de Maghnia -Tlemcen
223	La gestion du changement organisationnel : Implantation d'un ERP dans une entreprise publique Radia SLIMANI, Moussa BOUKRIF Université A/Mira de Bejaia, Algérie
238	Communication sur « L'influence du marketing digital sur le choix d'une destination touristique (cas du touriste Algérien) MadoucheRym Doctorante Université de Blida 2 – Algérie - Dr. ZairWafia Université de Blida 2 – Algérie –
251	La question d'éthique dans les pratiques de l'intelligence économique AKLI Zakia Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
263	Usages des Réseaux Sociaux Numériques et performance individuelle au travail Marwa Mallouli, Zouhour Smaoui Hachicha, et Jamil Chaabouni Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Sfax, Tunisie
293	Le rôle du système d'échange de données informatisées (EDI) dans les entreprises portuaires Dr.MERZOUG Slimane Université de Bejaia (Algérie)
304	La veille stratégique : Quelle réalité pour les entreprises algériennes ? Business intelligence: What is the reality for Algerian companies? REDJDAL Rosa Université A. MIRA de Bejaia
319	La co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion

مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول:

"التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"

يومي: 12 و 13/11/2017 بجامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

عنوان المداخلة:

دور استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع الزبائن

د. مراد شريف، أستاذ محاضر قسم أ، جامعة المسيلة.

صفا فرحات، طالبة دكتوراه، جامعة سطيف-1.

الهاتف: 00 213 662 49 64 37

الهاتف: 00 213 794 09 70 38

البريد الإلكتروني: fer.safa@hotmail.fr

البريد الإلكتروني: charifmourad2003@yahoo.fr

د. مير أحمد، أستاذ محاضر قسم أ، جامعة المسيلة.

الهاتف: 00 213 669215759

البريد الإلكتروني: mire50@rocketmail.com

ملخص:

مع التطورات الكبيرة التي عرفتها وسائل التواصل الاجتماعي وزيادة إهتمام الزبائن بها، أصبحت المؤسسات تحرص على استخدامها ودمجها في إستراتيجيتها التسويقية، حيث أن هذه الأداة الحديثة تمكن المؤسسات من التقرب من زبائنهم والتفاعل معهم، مع ضمان تحقيق رضائهم وولائهم لها. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين العلاقة مع الزبائن، وذلك من خلال محاولة تقديم إطار مفاهيمي لكل من العلاقة مع الزبائن ووسائل التواصل الاجتماعي، وعرض مختلف المزايا التي تمنحها هذه الأخيرة للمؤسسات التي تستخدمها، ومن ثم تبيان كيفية تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقة مع الزبائن.

الكلمات المفتاحية: وسائل التواصل الاجتماعي، العلاقة مع الزبائن، رضا الزبائن.

Résumé de l'étude:

Avec les grands développements qu'ont connu les réseaux sociaux et l'intérêt croissant que leur portent les clients, les entreprises veillent à les utiliser et les intégrer dans leurs stratégies de marketing, car cet outil moderne permet aux entreprises de se rapprocher de leurs clients et d'interagir avec eux tout en assurant leur satisfaction et leur fidélité. Cette étude vise à comprendre l'importance des réseaux sociaux dans l'amélioration de la relation avec les clients, et cela en

essayant de fournir un cadre conceptuel de la relation clients et des médias sociaux et la présentation des divers avantages accordés par ces derniers aux entreprises, puis montrer leur impact sur la relation clients.

Mots clés: Réseaux sociaux, relation clients, satisfaction clients.

مقدمة:

عرفت وسائل التواصل الاجتماعي في السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا من قبل المؤسسات التي ترغب في تحسين مكانتها والتغلب على منافسيها. وهي عبارة على "مجموعة من التطبيقات المستندة على الإنترنت لتطوير المحتوى المقدم من قبل المستخدمين وتوفير منتدى للتفاعل بين المستخدمين" (O'Leary، 2011). والغرض من استخدامها تقوية العلاقات مع الزبائن وضمان إستمرارها، وذلك من خلال تحسين عملية التواصل والتفاعل معهم. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقات مع الزبائن، وذلك من خلال عرض أثر هذه الأداة التسويقية المعاصرة على رضا الزبائن بناء على تجارب بعض الخبراء في هذا المجال موضحين أهم الإستراتيجيات التي يجب إعتادها لضمان تحقيق رضا الزبائن بإستخدام بعض وسائل التواصل الاجتماعي، المتمثلة في: Facebook، Twitter وInstagram.

1. إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق، تتبلور إشكالية الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع الزبائن؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالعلاقة مع الزبائن، وما هي مراحل تطورها؟
- ما المقصود بوسائل التواصل الاجتماعي، وما هي المزايا التي تقدمها؟
- هل يؤثر استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي على العلاقة مع الزبائن؟

2. أهمية الدراسة: إن أهمية الدراسة تكمن في وسائل التواصل الاجتماعي بإعتبارها إحدى أهم الأدوات التسويقية الحديثة التي تعرف رواجاً واسعاً وإقبالا كبيرا لدى المؤسسات التي تسعى إلى المنافسة والتميز في السوق. كما تبرز أهمية الدراسة في عرض مفهوم العلاقة مع الزبائن والدور الكبير الذي تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي في ضمان تحسينها وتقويتها.

3. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي للعلاقة مع الزبائن؛
- عرض وسائل التواصل الاجتماعي ومختلف المزايا التي تمنحها للمؤسسة؛
- التعرف على مدى مساهمة وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين العلاقة مع الزبائن.

4. منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي لتناول مشكلة الدراسة من كل جوانبها بالإعتماد على مختلف وسائل جمع المعلومات مثل: الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، الملتقيات والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية.

5. تقسيمات الدراسة: بهدف الإلمام الجيد بالموضوع، قسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، كالتالي:

- **الجزء الأول:** المفاهيم الأساسية للعلاقة مع الزبائن.
- **الجزء الثاني:** المفاهيم الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي.
- **الجزء الثالث:** العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي والعلاقة مع الزبائن.

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للعلاقة مع الزبائن

أولاً: مفهوم العلاقة مع الزبائن

يتضمن مصطلح العلاقة ظهور عدة أحاسيس: جاذبية متبادلة، تقدير، ترابط...؛ تتجمع في طرفين أو أكثر (حقيقيين أو معنويين)، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تتم فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية، ومن خلال ذلك تسعى المؤسسات ما أمكن إلى بناء علاقات منفردة مع كل زبون في المدى الطويل بإعتباره مصدرا للمداخل، خاصة مع ظهور: تكنولوجيات جديدة (الإنترنت، موزع الرسائل، الهواتف...)، طرق تسويقية جديدة (التجارة على المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني، مراكز الإتصال، تعدد قنوات الإتصال وأتمتة وظائف التسويق...) ووفرة كبيرة في وسائل معالجة المعلومات (قواعد البيانات، التجزئة...)¹.

إن العلاقة تشمل على الأقل التفاعل مع مرور الوقت، فإذا كان هناك صفقة لمرة واحدة فقط، مثل شراء مكنسة كهربائية من منفذ متخصص، فلن يسمى معظمنا هذا علاقة. وإذا ما أخذنا هذا التفاعل مع مرور الوقت كسمة أساسية عند التفكير فيما يخص العلاقة الثنائية التكاملية (dyadic relationship)، والتي هي عبارة على علاقة بين طرفين، فيمكننا أن نعرف مصطلح العلاقة كالتالي: "تتكون العلاقة من سلسلة من الحلقات التفاعلية بين الأطراف الثنائية التكاملية (dyadic parties) مع مرور الوقت. ويقصد بالحلقات وقت محدد زمنيا (time bound) (لديه بداية ونهاية) وقابل للتحديد (nameable)".

وفي إطار ممثل مبيعات العلاقة مع الزبائن غالبا ما يمكن تحديد عدد من الحلقات المنفصلة، مثل: القيام بالشراء، الإستفسار عن منتج ما، إجراء مكالمة مبيعات، التفاوض على الشروط، التعامل مع الشكاوى وحل نزاعات الفواتير. وتتكون كل حلقة بدورها من سلسلة من التفاعلات. أما التفاعل فيتكون من الفعل والاستجابة لهذا الفعل. وفي كل حلقة يقوم كل مشارك بالفعل والتفاعل مع الآخر. وتحتوي كل حلقة على مجموعة من السلوكيات، بما في ذلك الكلام (الخطاب)، الأفعال (الأعمال) ولغة الجسد.

غير أن البعض يعتقد أنه من غير الكافي تعريف العلاقة كتفاعل مع مرور الوقت. على سبيل المثال يقترح Jim Barnes أن هناك حاجة إلى بعض المحتوى العاطفي للتفاعل، وأن هذا يتضمن نوع من التواصل العاطفي، التعلق أو الارتباط.

كما قيل أنه يمكن التحدث عن وجود علاقة فقط عندما تتحرك الأطراف من حالة الإستقلالية إلى حالة التبعية أو حالة الترابط. فعندما يقوم الزبون بشراء قهوة من المقهى بين الحين والآخر، فهذا يعتبر صفقة لا علاقة. أما إذا عاد الزبون بشكل متكرر لأنه يحب جو المتجر أو طريقة تحضير القهوة، فهذا يشبه أكثر العلاقة. نلاحظ في هذا المثال وجود اعتماد (للزبون على المقهى) وعدم وجود ترابط. وهذا يشير إلى إمكانية أن يكون لدى الأطراف أفكار جد مختلفة حول ما إذا كانوا في علاقة.

ومن خلال هذا يمكننا أن نستنتج أن العلاقة هي عبارة على بناء إجتماعي، وهذا يعني أنه توجد علاقة في حالة ما إذا آمن الناس بوجود علاقة وأنهم يتصرفون وفقا لذلك. ومن الواضح أيضا أن العلاقات يمكن أن تكون من جانب واحد أو متبادلة؛ وأن أحد أو كلا الطرفين قد يؤمنان بأنهما في علاقة².

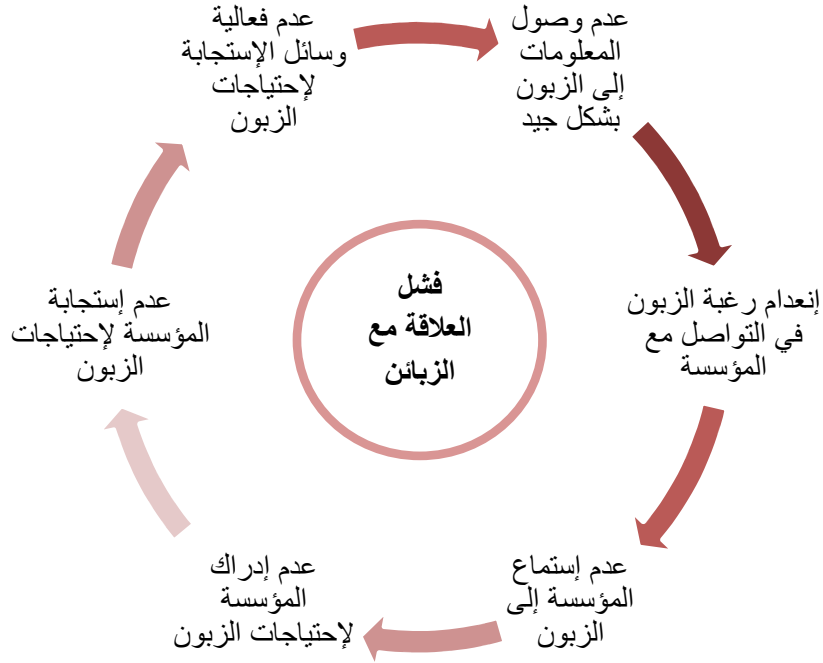
إن معنى العلاقة ليس مجرد إيصال سلعة أو خدمة ومبادلتها، فهنا لا تتعدى كونها تبادلا تجاريا، وكذلك عند إرسال رسالة إعلامية كل أسبوع أو إنشاء موزع صوتي يرد على الأجوبة آليا لا تتضمن أي معنى للعلاقة لأن المعلومة هنا تسيير باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون، ومنه فإن بناء العلاقة يعتمد على بيانات الزبائن والتركيز على إطالة العلاقة المربحة ومدة التعامل ومحاولة معالجة كل زبون بطريقة منفردة ما أمكن بفضل توفر التكنولوجيات الجديدة، وكل ذلك بضمان دوران المعلومات في الإتجاهين بين المؤسسة والزبون ومعالجتها من الطرفين³.

ولتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا، إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي⁴:

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الإتصال ولكن المؤسسة لا تستمع إليه؛
- عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك إحتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة إحتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب لها؛
- عندما تستجيب المؤسسة لإحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الإستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل الجيد؛
- وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

والشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم (02): أسباب فشل العلاقة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على:

بنشوري عيسى، الدواي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص. 371.

ثانياً: مكونات العلاقة مع الزبائن

يُميز علماء النفس بين العلاقات الأولية والثانوية؛ حيث تُعنى الأولية بالعلاقات الشخصية في المدى الطويل وتركز على الروابط العاطفية والشعور بالالتزام المتبادل، أما الثانوية فتظهر في بيئة الأعمال، وهي أكثر سطحية من الأولى، موجهة على مدى زمني أقل وتتضمن درجة تفاعل إجتماعية محدودة وقواعد إستعمال واضحة وأدوار محددة، وتتمثل أهم مكونات العلاقات الثانوية فيما يلي⁵:

1. الرضا:

يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية إستجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات؛ أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة و/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.

2. الثقة:

وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من إحترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الإستعداد للإعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوعود، المسؤولية والميل للمساعدة، وهي شعور وإستعداد لإنتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

3. الإلتزام المتبادل:

تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الإلتزام المتبادل، وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) وإستمرار التبادل المريح بين الطرفين، والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين، حيث توجد ثلاث صيغ للإلتزام كما يلي:

- **الإلتزام الشخصي:** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.
- **الإلتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (الإلتزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنهم في الحالات الطارئة).
- **الإلتزام الهيكلي:** عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

4. التبادلية:

تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة، ويفترض فيه: العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا...؛ فهما يمارسان التبادلية بإستمرار، حيث يفترض فيها:

- وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الإستقبال لدى الطرفين (التبادلية عامة وتوجد في كل الثقافات)؛
- لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي، بل قد يتم الإستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين؛
- تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا، لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين؛
- تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة إقتصادية.

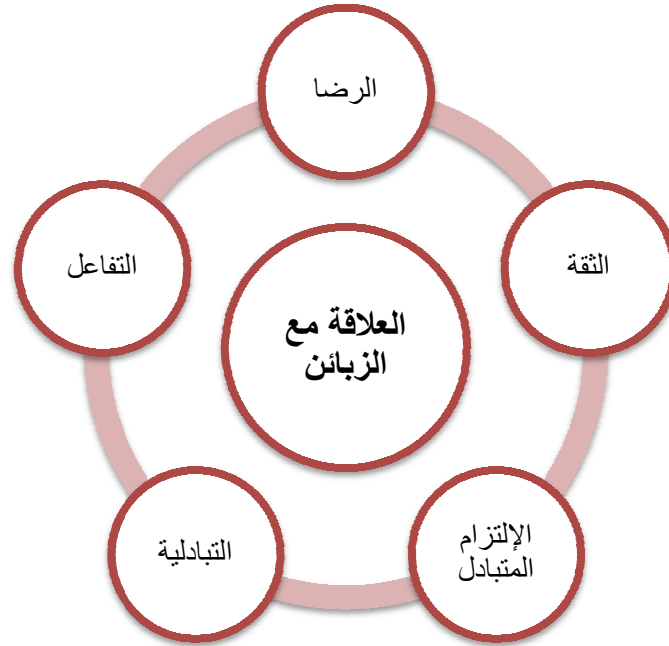
5. التفاعل:

يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما: التعامل المادي كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، وبعد العلاقة وتتضمن الإتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثلا لمؤسسة، وذلك عن طريق:

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح مضمون الرسالة؛
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة، في الأوقات المناسبة، بنبرة الصوت المناسبة؛
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

والشكل التالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم (03): مكونات العلاقة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثين، بالإعتماد على:

بنشوري عيسى، الدواي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص ص. 370-368.

ثالثاً: مراحل تطور العلاقة مع الزبائن

إن العلاقات تتغير بمرور الوقت، فقد تصبح الأطراف أقرب أو أكثر بعداً، كما تصبح التفاعلات أكثر أو أقل تكراراً. ولأن العلاقات في تطور، فيمكنها أن تختلف إختلافاً كبيراً، سواء في عدد وتنوع الحلقات أو في التفاعلات التي تحدث في تلك الحلقات. وقد حدد Dwyer خمسة مراحل عامة التي من خلالها يمكن أن تتطور العلاقات زبون - مورد⁶:

1. الوعي (Awareness)؛
2. الإستكشاف (Exploration)؛
3. التوسع (Expansion)؛
4. الإلتزام (Commitment)؛
5. الإنحلال (Dissolution).

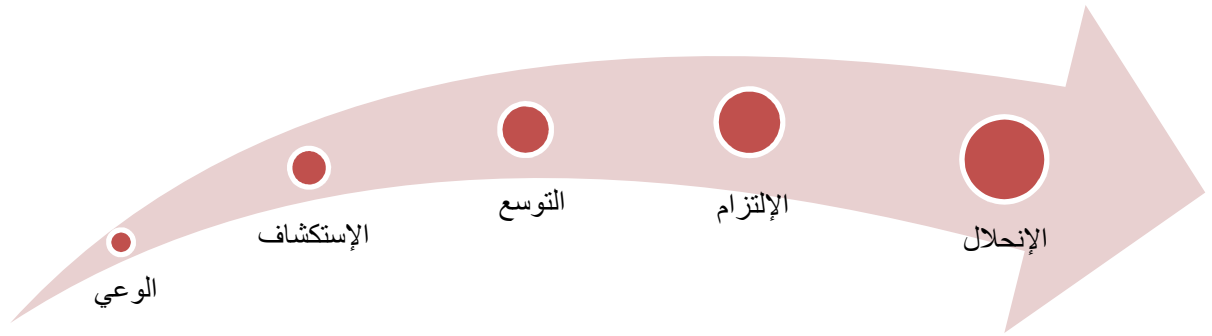
يقصد بالوعي إنتباه كل طرف للآخر كشريك تبادلي ممكن. والإستكشاف هو فترة التحقيق والتجريب التي خلالها يكتشف الطرفين قدرات وأداء بعضهما البعض، وقد تحدث بعض محاولات الشراء، وفي حالة عدم نجاح هذه المحاولات فإنه يمكن إنهاء العلاقة بتكاليف قليلة. ويُعتقد أن مرحلة الإستكشاف تشمل خمس عمليات فرعية: الجذب، الإتصال

والمساومة، التنمية وممارسة السلطة (exercise of power)، تطوير المعايير وتطوير التوقعات. أما التوسع فهو المرحلة التي يزداد فيها الترابط، وتتم فيها صفقات أكثر، كما تبدأ الثقة في التطور. وتتميز مرحلة الإلتزام بزيادة التكيف والفهم المتبادل للأدوار والأهداف، وعمليات الشراء التي تكون قد أصبحت آلية هي علامة مؤكدة للإلتزام. غير أن كل العلاقات لا تصل إلى مرحلة الإلتزام، حيث أنه يتم إنهاء الكثير منها قبل تلك المرحلة. فقد تكون هناك خيانة للثقة التي تجبر الشريك على إعادة النظر في العلاقة. كما يمكن أن تكون إحتياجات الزبون قد تغيرت وأنه لم يعد هناك حاجة للمورد.

إن إنهاء العلاقة يمكن أن يكون ثنائي أو من جانب واحد؛ الإنهاء الثنائي هو عندما يتفق الطرفان على إنهاء العلاقة، ومن المحتمل أنهما سوف يرغبان في إسترجاع كل الأصول التي إستثمروها في العلاقة. أما الإنهاء من جانب واحد فيكون عندما يتحرك أحد الأطراف لإنهاء العلاقة. ويمكن للزبائن الخروج من العلاقات لأسباب عديدة، مثل الفشل المتكرر للخدمة أو تغير إحتياجات المنتج. كما يمكن أن يختار الموردين الخروج من العلاقات بسبب فشلها في المساهمة في حجم المبيعات أو أهداف الأرباح. إن هذا النموذج لتنمية العلاقة يسلط الضوء على سمتان من سمات العلاقات الجد متطورة: الثقة والإلتزام، وهما سمتان كانتا موضوع العديد من البحوث⁷.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل الخمسة:

الشكل رقم (04): المراحل العامة لتطور العلاقة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثين، بالإعتماد على:

Francis Buttle, Customer Relationship Management : Concepts and technologies, Second édition,
Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2009, PP. 28-29.

المحور الثاني: المفاهيم الأساسية لوسائل التواصل الاجتماعي

أولاً: مفهوم وسائل التواصل الاجتماعي

تم تقديم مصطلح وسائل التواصل الاجتماعي لأول مرة سنة 1954⁸، وذلك من قبل عالم الأنثروبولوجيا John A. Barnes⁹. وفقاً لـ Kaplan و Haenlein (2010)، هناك خلط (confusion) بين الباحثين الأكاديميين والمدراء حول ما ينبغي أن يشمل تعريف وسائل التواصل الاجتماعي¹⁰. بكل بساطة يمكن تعريف وسائل التواصل الاجتماعي على أنها "إنتاج، إستهلاك وتبادل المعلومات عبر منصات التفاعل الاجتماعي"¹¹. غير أنه قد تم تعريف وسائل التواصل الاجتماعي بطرق مختلفة¹²، نعرض أهمها فيما يلي:

يرى Qualman (2009) أن "وسائل التواصل الاجتماعي هي وسائل الإعلام الخاصة بالتفاعل الاجتماعي، والتي تجعل من استخدام تقنيات النشر متاح جداً (متوفر بشكل كبير) وقابل للتطوير"¹³.

وحسب Drury (2008) وسائل التواصل الاجتماعي هي "الموارد الإلكترونية التي يستخدمها الناس لتبادل المحتوى: الفيديو، الصور، النصوص، الأفكار، الآراء، الأخبار وغيرها"¹⁴.

وعرف Kietzmann وآخرون (2011) وسائل التواصل الاجتماعي على أنها "منصات تفاعلية بدرجة كبيرة قائمة على الإنترنت حيث يمكن للمستخدمين: تبادل، المشاركة في خلق، مناقشة وتعديل المحتوى المقدم من قبل المستخدمين".

وفي هذا الصدد يرى Constantinides وآخرون (2008) أنه "بينما كان التسويق بوسائل الإعلام التقليدية، مثل: المجلات، التلفزيون والمواقع الإخبارية، يركز على إيصال رسالة، فإن وسائل التواصل الاجتماعي تركز على بناء العلاقة والمحادثة مع الآخرين. فبالتالي هي حول تلقي وتبادل الأفكار والتصورات مع الزبائن، وليس فقط حول تقديم رسالة"¹⁵.

لقد إنتشرت شبكات التواصل الاجتماعي وأصبحت هي الأكثر إستخداماً على الإنترنت، وذلك لما لها من السمات والخصائص المميزة لها¹⁶، أهمها ما يلي¹⁷:

1. العالمية: حيث تلغي الحواجز الجغرافية والمكانية، وتتخطى فيها الحدود الدولية، حيث يستطيع الفرد في الشرق التواصل مع الفرد في الغرب ببساطة وسهولة.

2. التفاعلية: فالفرد فيها كما أنه مستقبل وقارئ، فهو مرسل وكاتب ومشارك، فهي تلغي السلبية المقيتة في الإعلام القديم - التلفاز والصحف الورقية - وتعطي حيز للمشاركة الفاعلة من المشاهد والقارئ.

3. التنوع وتعدد الإستعمالات: فيستخدمها الطالب للتعلم، والعالم لبث علمه وتعليم الناس، والكاتب للتواصل مع القراء، وغيرها.

4. سهولة الإستخدام: فالشبكات الاجتماعية بالإضافة للحروف وبساطة اللغة تستخدم الرموز والصور التي تسهل للمستخدم التفاعل.

5. التوفير والإقتصادية: إقتصادية في الجهد والوقت والمال، في ظل مجانية الاشتراك والتسجيل، فالفرد البسيط يستطيع إمتلاك حيز على الشبكة للتواصل الإجتماعي، وليست حكرا على أصحاب الأموال أو حكرا على جماعة دون أخرى.

وتعد مواقع الشبكات الإجتماعية من أكثر مواقع الويب إستخداما لما لها من مميزات إجتماعية تفاعلية بين جميع أعضائها، حيث تساعد على تبادل الآراء، التعبير الحر، تشجع الأفراد على رصد أفكارهم وتسجيلها بصفة مستمرة ومناقشتها وتسجيل التعليقات عليها، وأيضا مشاركة الصور والفيديو والملفات بأنواعها¹⁸، فهي تتيح التواصل بين الأشخاص في مجتمع إفتراضي يجمعهم حسب مجموعات إهتمام أو شبكات إنتماء، مثل البلد التي يعيشون بها أو الجامعة والمدرسة التي يدرسون بها أو المؤسسة التي يعملون بها¹⁹.

ثانيا: أنواع وسائل التواصل الإجتماعي

كما هو موضح في الجدول التالي؛ يوجد حاليا سبعة (07) أنواع أساسية لوسائل التواصل الإجتماعي:

الجدول رقم (01): أنواع وسائل التواصل الاجتماعي

النوع	الوصف
الشبكات الاجتماعية (Social networks)	تمكن هذه المواقع الأشخاص من بناء صفحات ويب شخصية، ومن ثم التواصل مع الأصدقاء لتبادل المحتوى والاتصال. وتتمثل أكبر الشبكات الاجتماعية في: Bebo، Facebook، MySpace.
البلوق أو المدونات (Blogs)	وهي نوع وسائل التواصل الاجتماعي المعروف أكثر، فالمدونات هي عبارة على مجالات على الإنترنت تظهر عليها الإدخالات الأحدث أولاً.
الويكي (Wikis)	تمكن هذه المواقع الأشخاص من إضافة محتوى إلى أو تحرير المعلومات عليها، وتعمل كوثيقة مشتركة أو كقاعدة بيانات. وتعتبر موسوعة الإنترنت Wikipedia الويكي الأكثر شهرة.
البودكاست (Podcasts)	وهي ملفات الصوت والفيديو المتوفرة عن طريق الإنترنت، وذلك من خلال خدمات مثل Apple iTunes.
المنتديات (Forums)	وهي عبارة على مجالات للنقاش عبر الإنترنت، والتي غالباً ما تدور حول مواضيع وإهتمامات محددة. وتجدر الإشارة إلى أن المنتديات جاءت قبل مصطلح "وسائل التواصل الاجتماعي" وأصبحت عنصر قوي ورائج من المجتمعات على الإنترنت.
مجتمعات المحتوى (Content communities)	وهي المجتمعات التي تنظم وتشارك أنواعاً معينة من المحتوى. وتميل مجتمعات المحتوى الأكثر شعبية إلى التشكل حول: الصور (مثل Flickr)، روابط الإشارة المرجعية (bookmarked) (مثل del.icio.us) ومقاطع الفيديو (مثل YouTube).
الميكرو بلوق أو المدونات الصغيرة (Microblogging)	وهي عبارة على شبكات اجتماعية مدمجة مع المدونات المصغرة، أين يتم توزيع كميات صغيرة من المحتوى ('التحديثات') عبر الإنترنت وبواسطة شبكة الهاتف النقال. ويعتبر Twitter زعيم هذا المجال.

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على:

Antony Mayfield, What is social media?, an iCrossing e-book, disponible sur le site internet :

<http://www.iCrossing.com/ebooks>, consulté le: 15/08/2017, a:15 :19.

ثالثاً: أهمية وسائل التواصل الاجتماعي

في الماضي، كانت الوسيلة الوحيدة للتواصل مع الزبائن هي عبر الإعلانات التقليدية في الصحف، المجلات، الراديو والتلفزيون. هذه الوسائل جميعها يصعب عليها الوصول إلى قسم محدد من الزبائن يتم إستهدافه تحديداً برسائل شخصية موجهة لهم دون سواهم. ولكن مع ظهور أدوات التواصل الاجتماعي تغير ذلك بشكل جذري، حيث أصبحت هذه الأدوات تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على سلوك الزبائن، بما في ذلك: الإنتباه، التعريف، الإستحواد، الرأي، قرار الشراء، إضافة إلى عملية التقييم والتواصل مع الزبون بعد الشراء.

فقبل ظهور الإنترنت لم يكن أمام المؤسسات التجارية أي وسيلة لجذب إنتباه الزبائن إلا عن طريق الحملات الإعلانية ذات التكلفة الباهظة. أما اليوم فقد غيرت الإنترنت ذلك بما تملكه من خصائص جعلت بمقدور المؤسسات التجارية إيصال رسائلها إلى زبائنهم المستهدفين بشكل محدد وأكبر قدر من الإنتشار وبتكلفة لا تذكر²⁰.

ويرى Bughin و Chui (2010) أن وسائل التواصل الاجتماعي كانت في الأصل أداة للأصدقاء للاتصال، التواصل، والمشاركة. وأعطت في وقت لاحق كأداة للاتصالات التجارية. وفي الوقت الحاضر، أصبح لدى العديد من المؤسسات حضور على الشبكات الاجتماعية كوسيلة لدعم عملياتها التجارية، مثل: إدارة العلاقة مع الزبائن والتسويق²¹.

ومن خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات والزبائن الحصول على العديد من المزايا، مثل²²:

- يمكن للمؤسسة التركيز على المجتمعات وبناء علاقات طويلة الأجل معها؛
- الزبائن هم مؤلفي (أصحاب) المحتوى (الذي يُنشر على مواقع الشبكات الاجتماعية) وهم من يحفظ ويسيطر على مضمونها؛
- الاتصالات ليست فقط من نوع "من المؤسسات - إلى - الزبائن"، ولكن أيضاً "من الزبون - إلى - الزبون" و "من الزبون - إلى - النشرة الإعلامية" (customer-to-prospectus)؛
- يتعاون الزبائن مع المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر لتطوير وتحسين المنتجات، الخدمات ودعم الزبون لنفسه (customer support itself)؛
- الحوار هو أقل رسمية وحقيقي أكثر، حيث أن خاصيته تغيرت من الحديث عن العلامة التجارية إلى التحدث عن/إلى المجتمع.

كما أن هناك فوائد أخرى لإستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، نذكر أهمها فيما يلي²³:

- الوصول إلى زبائن جدد؛
- التعريف بموقع المؤسسة على الشبكات العنكبوتية وزيادة الحركة عليه؛
- تصحيح المفاهيم عن المؤسسة؛
- بناء وتحسين سمعة المؤسسة لدى الزبائن؛
- زيادة المبيعات؛
- التعريف بالمنتج وبناء إسم تجاري؛
- إستنباط كفاءات جديدة والتعرف على الموظفين من خلال مواقعهم وصفحاتهم؛

- أداة فعالة للعلاقات العامة ونشر أخبار المؤسسة؛
- إنخفاض التكلفة؛
- الانتشار الواسع بدون معوقات وتنوع شرائح المستخدمين؛
- مرونة الاستخدام، حيث أنه يمكن إختيار الأداة المناسبة وفقا للحاجة، مثل: Facebook، Twitter، LinkedIn أو غيرها؛
- الشبكات الاجتماعية صديقة للبيئة، حيث أن التسويق عبرها لا يستلزم قطع الأشجار أو تلويث البيئة واستخدام المحروقات كما هو الحال في التسويق التقليدي.

كما أن زيادة مستويات مشاركة الزبائن عبر وسائل التواصل الاجتماعي تمثل فرصا للمؤسسة لتحقيق النتائج التالية²⁴:

- التحكم في إدراك العلامة التجارية (brand perception)؛
- توليد طنين المنتج / الخدمة (buzz)؛
- التأثير على سلوك المشتري؛
- الحفاظ على العلاقات؛
- بناء علاقات جديدة.

المحور الثالث: دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع الزبائن

لقد تم إثبات أن الولاء مرتبط ارتباطا وثيقا برضا الزبائن، وبالتالي فإن معالجة رضا الزبائن هو مفتاح الولاء²⁵، حيث أنه تم دراسة رضا الزبائن على نطاق واسع بإعتباره متغير النتيجة (outcome variable) في الأدب التسويقي، وتم إيجاد أن زيادة رضا الزبائن يؤدي إلى الولاء (Hennig-Thurau وآخرون (2002)، Oliver (1999)، Jones و Sasser (1995)) وإيصال كلمة الفم الإيجابية (Hennig-Thurau وآخرون (2002)). ومن خلال الإستثمار في العلاقة من خلال إتصالات وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للمسوقين معالجة مشاكل خدمة الزبائن التي يحتمل أن تزيد رضاهم لأعلى المستويات.

إن الأدب يدعم فكرة أن تحسين العلاقات يساعد على تحسين رضا الزبائن (Farrelly و Quester (2005)، Sanzo وآخرون (2003)). وحسب Krishna وآخرون (2011)، بإعتبار أن وسائل التواصل الاجتماعي تمكن المستهلكين من التعبير عن أي مشاكل مع المؤسسة في منتدى عام أين يمكن حل المشاكل، فإنه توجد فرصة ليس فقط لقياس الرضا فحسب، بل أيضا للتعويض عن فشل الخدمة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (أي مفارقة إستعادة الخدمة) (Service Recovery Paradox). وبالإضافة إلى ذلك، تمكن وسائل التواصل الاجتماعي المستهلكين الذين يقومون بالمشاركة من كسب فوائد حصرية، مثل العروض الخاصة، الخصومات، الترفيه أو التفاعل الشخصي مع المؤسسة وغيرها من المستهلكين²⁶.

يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن تكون أداة قوية للعلاقة مع الزبائن ودفع حركة العلامة، ويمكن أيضا أن تلحق الضرر بالعلامة، وذلك عندما لا تستخدم بشكل صحيح. وكما يقول نائب رئيس التسويق Mark Harrington لدى مورد برنامج ولاء الزبائن Clutch: "لقد تم إلحاق الضرر بالعديد من العلامات التجارية، حيث أنها تضررت بشدة من

جراء عدم إحترام وسائل التواصل الاجتماعي، إما من خلال المشاركة على أساس مخصص (ad hoc) أو بمجرد وجود فريق أو فرد خاطئ أو إستراتيجية لإدارتها". وفيما يلي سبع إستراتيجيات قدمها خبراء وسائل التواصل الاجتماعي والعلاقات مع الزبائن تُمكن من تعزيز التجربة مع العلامة وتحقيق رضا الزبائن باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook، Twitter و Instagram):²⁷

1. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للرد على أسئلة الزبائن وحل المشاكل:

حسب Avi Levine المدير التنفيذي لـ Digital Professional Institute (المعهد المهني الرقمي)، والذي هو عبارة على مدرسة التدريب على المهارات الرقمية في Chicago، "يمكن تحسين العلاقات مع الزبائن من خلال مراقبة Facebook و Twitter بانتظام والإجابة على أسئلة الزبائن والرد عليها كما تأتي، حيث أن هذا يتيح الفرصة للتواصل مع الزبائن عندما يعانون من مشاكل، أو عندما تكون لديهم أسئلة أو لما يريدون فقط مشاركة ردود الفعل. وبالإضافة إلى ذلك، عن طريق نشر الإجابات على الأسئلة على Facebook، Twitter، أو Instagram سوف يتمكن الكل من قراءتها".

وتقول بطلة الزبائن Megan Bubley (customer hero) لدى SpotHero، والذي هو عبارة على تطبيق مواقف السيارات حسب الطلب: "بما أننا مؤسسة لمواقف السيارات، فعندما يكون لدى زبائننا مشاكل، فإنهم بحاجة إلى مساعدة فورية. ويعتبر Twitter مفيد جدا لأنه يمكننا من التفاعل مع زبائننا في الوقت الحقيقي، حيث أنه بمجرد ظهور مشاكل، يمكن للزبائن التغريد على Twitter الخاص بنا من أجل الحصول على الدعم الفوري، مما يؤدي غالبا إلى تعليقات إيجابية وإحساس جيد بخصوص المؤسسة".

كما تقول Jordan Enright-Schulz مديرة تسويق المنتجات لدى Adobe Social: "لدينا زبون في فضاء السلع المنزلية (home goods space) يقوم بالإستماع وبشكل إستباقي لتغريدات الأشخاص حول مشاكلهم مع المنتجات المنافسة، ثم يقدم لهم المساعدة لحل المشاكل التي يواجهونها مع المنتجات المنافسة. وأدى هذا التواصل إلى معدلات مرتفعة فيما يخص تحول الزبائن الجدد".

2. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإبقاء الزبائن على علم / تنبيههم بالمشاكل أو الترويجات:

حسب Davina Kristi Brewer مستشارة 3Hats Communications، "يجب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون إستباقيين، حيث أنه عندما يحدث شيء ما، يجب مواجهته. على سبيل المثال، إذا تعطل موقع الويب الخاص بالمؤسسة، يجب جعل الأشخاص يعرفون أن المؤسسة على علم بهذه المشكلة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وأنها تعمل عليها ومتى تتوقع أن يتم تصحيحها. وعند تصليح الموقع يجب كذلك جعل الأشخاص يعرفون بذلك، كما ينبغي إدراك (honor) كل ما تم تقويته من مبيعات أو ترويجات نتيجة للخلل".

هناك طريقة أخرى تمكن المؤسسات من ترك إنطباع إيجابي لدى الزبائن وهي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن المبيعات أو الترويجات وتقديم رموز الخصم (discount codes) لمتابعي وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها.

وتقول Claudia Montez مؤسسة Isabelle Grace Jewelry: "نحن نتواصل مع قاعدة زبائننا الحالية من خلال تقديم التخفيضات حصريا للمشاركين لدينا في الرسائل الإخبارية، ونقوم كل أسبوع بخصم قطعة من قطعنا والإعلان عن ذلك في رسائلنا الإخبارية ولمتابعي وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بنا. وهذا لم يؤدي فقط إلى عمليات شراء جديدة من قبل الزبائن الحاليين، لكن ساعدنا أيضا في تنمية متابعي وسائل التواصل الاجتماعي والرسالة الإخبارية الخاصة بنا".

3. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتحويل تجربة محايدة أو سلبية إلى تجربة إيجابية:

حسب Prantik Mazumdar الشريك الإداري لـ Happy Marketer، "من وجهة نظر خدمة الزبائن، من المهم أن نعترف بكل وجهات نظر كل الزبائن (أو تعليقاتهم)، حتى لو كنا لا نتفق معها، حيث أنه إذا قامت العلامة بالاعتراف بشكل علني على وسائل التواصل الاجتماعي بشخص ما، فإنها تفوز بنصف المعركة، بما أن أصبح كل زبون يطالب بحق إهتمام المؤسسة".

وترى Gina Broom مساعدة التسويق لدى Affilorama التابعة لبوابة التدريب على التسويق أنه إذا قام زبون ما بتغريد شيء مؤذي بخصوص المؤسسة، يجب النظر إلى ذلك كفرصة ولا كإهانة. وهي تنصح بجعل الزبائن يدركون أن المؤسسة آسفة لمرورهم بهذه التجربة، ويجب عليها أن تسأل كيف يمكن لها مساعدتهم حتى يحصلوا على تجربة أفضل. وهذا ما يمكن من تصليح الوضع، يُبين إهتمام المؤسسة بجودة تجربة الزبائن، وقد يمكن حتى من الحفاظ على علاقة المؤسسة مع الزبائن الحاليين".

وتقول Adi Bittan مؤسسة مشاركة ورئيسة تنفيذية لـ OwnerListens، والتي هي عبارة على تطبيق لخدمة الزبائن: "عندما تواجه ملاحظات سلبية على وسائل التواصل الاجتماعي، يجب الاعتذار علنا ومتابعتها بشكل خاص، حيث أن الاعتذار على الموقع الأصلي (المشاركة الأصلية) (original post) يمكن المشاهدين من معرفة أن المؤسسة تعمل على معالجة هذه المسألة، والمتابعة تجعل رد المؤسسة شخصي أكثر بالنسبة للزبائن".

4. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتسليط الضوء على الزبائن:

تقول Rani Mani مديرة نجاح الزبائن والإستراتيجية الاجتماعية لدى Adobe أنه "يجب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتسليط الضوء على الزبائن الذين قاموا بشيء جيد (cool) ومثير للإهتمام بمنتج أو خدمة المؤسسة، حيث أن هذا لن يسليط الضوء على الزبائن فقط، لكنه سوف يضفي الطابع الإنساني على ما تقدمه المؤسسة للعالم. إن الجمهور ملهم بالقصص والأشخاص الذين هم وراء تلك القصص، لذلك يجب على المؤسسة جعلها نقطة (point) لرواية قصص عن الأشخاص العاديين الذين يقومون بتحقيق نتائج إستثنائية بالمنتج أو الخدمة".

5. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على التغذية المرتدة من الزبائن:

يرى Levine أن مع وسائل التواصل الاجتماعي يمكن جمع ردود الفعل حول المنتج أو الخدمة، وتجربة الشراء أو خدمة الزبائن ببساطة مثل التغريد أو نشر سؤال حول الموضوع على Facebook، ولن يكون على المؤسسة المرور بصراع المسح، فهي موجزة وجذابة (short and sweet) ويمكن للزبائن التغريد / التعليق حول خبراتهم. وعلى الرغم من ذلك، إذا قامت المؤسسة بالسير في هذا الطريق، يجب أن تكون مستعدة للتعليقات السلبية.

وحسب Broom، "يمكن أيضا استخدام قناة Twitter أو Facebook الخاصة بالمؤسسة من أجل سؤال الجمهور عن ما تريد معرفته أو رؤيته من بعد. وإذا كانت المؤسسة تستخدم Facebook، فيمكنها منحهم خيارات لإستطلاع الرأي، وبالتالي سيسهل عليهم الرد (مثل: هل ترغب في معرفة المزيد عن A، B أو C؟)، وهذا يعطي مكافئتين:

- شعور جمهور المؤسسة بأنه يتم الإستماع له؛
- تعرف المؤسسة بالضبط المحتوى الذي يجب أن تقدمه لإبقاء الجمهور سعيد.

6. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من أجل إضفاء الطابع الإنساني على العلامة التجارية:

يحب الزبائن الشعور بأنهم يعرفون المؤسسة أو أنه يمكن الإتصال بها، لذلك فمن خلال إعطاء المؤسسة وجهها إنسانيا، والذي يعني تكليف شخص فريد أو عدة أشخاص بإدارة كل قنوات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة، بحيث يمكن للزبائن التعرف عليهم بالإسم (المناصب والصور) (posts and photos) يساعد في بناء العلاقات مع الزبائن.

وفي هذا الصدد تقول Buble: "نحن نستخدم Facebook و Instagram من أجل إظهار لمستخدمينا أننا أكثر من مجرد صوت على الهاتف أو معالج Twitter (Twitter handle)، نحن أشخاص حقيقيين، متحمسين بما نقوم به ولمن نقوم بذلك".

7. عدم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للبيع أو للضغط على الزبائن:

تري Brewer أن "الزبائن لا يبحثون عن كلام المبيعات المؤثرة (sales pitches) والبيانات الصحفية (press releases)، بل يريدون المساعدة والدعم للحصول على أكبر قدر من منتجات وخدمات المؤسسة أو العلامة".

والشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم (60): تحقيق رضا الزبائن باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثين، بالإعتماد على:

Jennifer Lonoff Schiff, 7 ways social media can improve customer satisfaction, disponible sur le site internet : <http://www.cio.com/article/2984024/social-networking/7-ways-social-media-can-improve-customer-satisfaction.html>, consulté le : 24/12/2016, a : 13 :08.

وهناك بعض الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على الإستفادة بشكل أفضل من الشبكات الإجتماعية كجزء من إستراتيجيتها الشاملة في مجال إدارة الزبائن²⁸:

- التعامل مع الشبكات الإجتماعية كقناة جديدة في إدارة العلاقة مع الزبائن: العديد من المؤسسات تستخدم بالفعل حلول إدارة العلاقة مع الزبائن لإدارة الزبائن، الإتصالات، التفاعلات والتواصل، ولذلك فمن المنطقي الإستمرار في استخدام أدوات إدارة الزبائن عند تحول هذه الأنشطة إلى قنوات التواصل الإجتماعي.
- تعزيز وتوسيع إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال الشبكات الإجتماعية: في حين أنه يمكن اعتبار أنشطة الشبكات الإجتماعية كقناة إضافية لإدارة العلاقة مع الزبائن، فهي أيضا توسع وتعزز قدرات إدارة العلاقة مع الزبائن بطرق جديدة لإشراك الزبائن وإدارة المحادثات.
- إستغلال نقاط قوة كل من إدارة العلاقة مع الزبائن والشبكات الإجتماعية: إستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن ومواقع الشبكات الإجتماعية معا من أجل الإستماع بشكل أفضل إلى الزبائن، تحليل المعلومات والإستجابة للزبائن بطريقة ذات معنى بالنسبة لهم.

خاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- العلاقة عبارة على بناء إجتماعي، وليست مجرد عملية إيصال سلعة أو خدمة ما ومبادلتها. وتتكون من خمسة عناصر رئيسية: الرضا، الثقة، الإلتزام المتبادل، التبادلية والتفاعل.
- تتغير العلاقات بمرور الوقت، وهناك خمسة مراحل عامة يمكن أن تتطور العلاقات مع الزبائن من خلالها: الوعي، الإستكشاف؛ التوسع، الإلتزام والإنحلال.
- توجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل العلاقة مع الزبائن، أهمها: عدم إستماع المؤسسة للزبون وعدم إدراكها لإحتياجاته.
- وسائل التواصل الإجتماعي هي مجموعة من التطبيقات على الإنترنت التي تمكن المستخدمين من التواصل وتبادل المعلومات والمحتوى، مثل الصور والفيديوهات.
- توجد سبعة أنواع أساسية لوسائل التواصل الإجتماعي، وهي: الشبكات الإجتماعية، المدونات، الويكي، البودكاست، المنتديات، مجتمعات المحتوى والمدونات الصغيرة.
- استخدام وسائل التواصل الإجتماعي يحقق العديد من المزايا للمؤسسة، أهمها: بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، تحسين السمعة، زيادة المبيعات وخفض التكاليف.
- في أيامنا هذه أصبح نجاح العلاقة مع الزبائن يعتمد بشكل كبير على كيفية تواصل المؤسسة مع زبائنهم، وفي هذا الخصوص تلعب وسائل التواصل الإجتماعي دورا كبيرا، حيث أنها تمكن المؤسسات من التقرب من زبائنهم والتفاعل معهم في الوقت الحقيقي، وهذا ما يمكنها من تحقيق المعرفة عنهم والتي تعتبر حاسمة لبناء العلاقات وتنميتها.
- عند استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الإجتماعي بهدف تعزيز العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضاهم يجب عليها إتباع سبع إستراتيجيات: الرد على أسئلة الزبائن وحل المشاكل، إبقاء الزبائن على علم بالمشاكل والترويجيات، تحويل التجربة السلبية إلى تجربة إيجابية، تسليط الضوء على الزبائن، الحصول على التغذية المرتدة من الزبائن، إضفاء الطابع الإنساني على العلامة وعدم استخدام وسائل التواصل الإجتماعي للبيع أو للضغط على الزبائن.

وإنطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح الإقتراحات التالية:

1. تطوير مواقع المؤسسة على الإنترنت، مع وضع معلومات محدثة، جذابة، مفصلة وحقيقية.
2. ضرورة خلق بعض المناصب الجديدة في المؤسسات، مثل: المسؤول عن العلاقة مع الزبائن على الإنترنت.
3. ضرورة تدريب كل الموظفين في المؤسسات وبشكل مستمر على كيفية استخدام وسائل التواصل الإجتماعي.
4. مساهمة كل أفراد المؤسسة في عملية الإتصال والمشاركة مع الزبائن ومن مختلف المستويات.
5. ضرورة توفير الأجهزة الإلكترونية المتطورة التي تمكن المؤسسات من التواصل مع الزبائن بكل سهولة.
6. استخدام مختلف أنواع وسائل التواصل الإجتماعي، وعدم التركيز على نوع واحد فقط مثل الـ Facebook.
7. العمل على معالجة شكاوى الزبائن الغير راضين باستخدام وسائل التواصل الإجتماعي، من خلال الحوار معهم.
8. متابعة مستويات رضا وولاء الزبائن بشكل مستمر عبر وسائل التواصل الإجتماعي، وعدم الإكتفاء بتحقيقها.
9. عدم التوقف عند تلبية إحتياجات الزبائن، بل محاولة تقديم منتجات وخدمات مميزة تفوق توقعاتهم.
10. ضرورة متابعة كل التطورات التكنولوجية، والعمل على مواكبتها.

11. العمل على تطوير مناهج في الجامعات والمعاهد، تخصص كيفية استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي لغرض التسويق.

قائمة المراجع:

¹ بنشوري عيسى، الدواي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص. 368.

² بالتصرف، اعتمادا على:

Francis Buttle, Customer Relationship Management : Concepts and technologies, Second édition, Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2009, PP. 27-28.

³ بنشوري عيسى، الدواي الشيخ، مرجع سابق، ص. 368.

⁴ نفس المرجع، ص. 371.

⁵ نفس المرجع، ص. 370-368.

⁶ Francis Buttle, Op. Cit., P. 28.

⁷ Francis Buttle, Op. Cit., PP. 28-29.

⁸ Hugo Lauras, L'impact des réseaux sociaux sur les entreprises a-t-il un rôle essentiel sur leur image?, Mémoire de spécialité Appliquée, France Business School, 2013, P. 08.

⁹ Julie Monnot, Social CRM : L'impact des reseaux sociaux dans la stratégie relation client des entreprises, mémoire de recherche, 2012, P. 11, disponible sur le site internet : <http://fr.slideshare.net/julieMonnot/social-crm-limpact-des-rseaux-sociaux-dans-la-strategie-relation-client-des-entreprises>, Consulté le : 27/06/2016, a : 17:29.

¹⁰ Susanne Emond, Hanna Selling, your secret weapons towards customer loyalty on the web – a study of how social media can enhance customer loyalty on the internet, thesis, The Swedish School of Textiles, University of Borås Fashion Management, 2013, p. 12.

¹¹ Vincent Dutot, A New Strategy for Customer Engagement: How Do French Firms Use Social CRM?, International Business Research, Vol. 6, No. 9, 2013, P. 55.

¹² Gonca Guzel Sahin, Gunce Sengün, The Effects of Social Media on Tourism Marketing: A Study among University Students, Management and Administrative Sciences Review, Volume 4, Issue 5, September 2015, P. 775.

¹³ Fatimah Ayidh Alqahtani, Tanzila Saba, Impact of Social Networks on Customer Relation Management (CRM) in Prospectus of Business Environment, Journal of American Science, 9 (7), 2013, P. 481.

¹⁴ بالتصرف، بالإعتماد على:

Sylvia M. Chan-Olmsted et al, User Perceptions of Social Media: A Comparative Study of Perceived Characteristics and User Profiles by Social Media, Online Journal of Communication and Media Technologies, Volume: 3, Issue: 4, October 2013, P. 151.

¹⁵ Susanne Emond, Hanna Selling, Op. Cit., p. 12.

¹⁶ خديجة عبد العزيز على إبراهيم، واقع استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية بجامعات صعيد مصر (دراسة ميدانية)، العلوم التربوية، العدد الثالث - ج2، يوليو 2014، ص. 430-431، بالتصرف.

¹⁷ سلطان مسفر مبارك الصاعدي، الشبكات الاجتماعية خطر أم فرصة، بحث مقدم لشبكة الألوكة، المسابقة الثانية، فرع الدراسات والأبحاث، المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة، 2011، دراسة متواجدة على الموقع الإلكتروني: <http://www.saaaid.net/book/18/9542.pdf>، تاريخ الإطلاع: 2017/01/24، على الساعة: 19:05.

¹⁸ أمل نصر الدين، سليمان عمر، تصور مقترح لتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي في التعلم القائم على المشروعات وأثره في زيادة دافعية الإنجاز والإتجاه نحو التعلم عبر الويب، المؤتمر الدولي الثالث للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الرياض، 2013، ص. 09.

¹⁹ الغريب زاهر إسماعيل، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز قيم المواطنة وتشكيل الرأي العام لدى منتسبي الجامعات، ص. 06، بالتصرف، دراسة متواجدة على الموقع الإلكتروني: <http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/63241/.pdf?sequence=1>، تاريخ الإطلاع: 2017/01/28، على الساعة: 17:32.

²⁰ سعود صالح كاتب، الإعلام الجديد وقضايا المجتمع: التحديات والفرص، المؤتمر العالمي الثاني للإعلام الإسلامي، جاكارتا، أندونيسيا، 13-15 ديسمبر 2011، ص. 22، بالتصرف.

²¹ Ambrose Jagongo, Catherine Kinyua, The Social Media and Entrepreneurship Growth (A New Business Communication Paradigm among SMEs in Nairobi), International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 10, Special Issue, May 2013, P. 218.

²² Dorota Buchnowska, Social CRM For Customer Knowledge Management, Contemporary Economy, Vol. 5, Issue 4, 2014, PP. 71-72.

²³ سعود صالح كاتب، مرجع سابق، ص. 24، بالتصرف.

²⁴ Nipa Avlani et al, CIO considerations for CRM in a social media world, A Microsoft Services Enterprise Architecture Paper, 2012, P. 04, document disponible sur le site internet : www.microsoft.com/enterprise/it-trends/social-enterprise/articles/CIOConsiderations-for-CRM-in-a-social-media-world-Part-2.aspx, Consulté le : 25/12/2016, a : 18 :09.

²⁵ Frédéric Cavazza, La fidélisation des clients dans les médias sociaux, disponible sur le site internet : <http://www.digiactif.fr/articles/fideliser-ses-clients-grace-aux-reseaux-sociaux-3-17-0.html>, consulté le : 24/12/2016, a : 13 :11.

²⁶ Melissa Clark, Joanna Melancon, The Influence of Social Media Investment on Relational Outcomes: A Relationship Marketing Perspective, International Journal of Marketing Studies, Vol. 5, No. 4, 2013, P. 135.

²⁷ بالتصرف، اعتماداً على:

Jennifer Lonoff Schiff, 7 ways social media can improve customer satisfaction, disponible sur le site internet : <http://www.cio.com/article/2984024/social-networking/7-ways-social-media-can-improve-customer-satisfaction.html>, consulté le : 24/12/2016, a : 13 :08.

²⁸ Mohammad Javad Mosadegh, Mehdi Behboudi, Using Social Network Paradigm For Developing A Conceptual Framework In CRM, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.4, July 2011, P. 66.

الدكتور : جاب الله مصطفى

أستاذ محاضر (ب)

aliaisraa@yahoo.fr

الدكتور شريط صلاح الدين

أستاذ محاضر (أ)

Cherietalaheddine@gmail.com

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملخص :	Abstract ;
في دراستنا هذه سوف نقتصر على تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة و معرفة الأساليب الكمية المستعملة في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة معينة عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولاتها ، و محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات و الكيفيات التي هي عليها ، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة و من ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية اللازمة إذا كانت الحالة المالية للمؤسسة سيئة . أما إذا كانت حالتها المالية جيدة فتتخذ القرارات المتعلقة بالإجراءات التي تسمح باستمرارها و التحسين منها إذا أمكن . و في ختام هذا البحث سوف نقف على واقع تطبيق هذه الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية بمؤسسة الخزف بالعاشور و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة .	In this study will limit ourselves to evaluate the performance of the financial position of the institution and knowledge of quantitative methods used in the diagnosis of the financial situation of the institution during a certain period through the detailed study of the financial statements to understand the implications, and attempt to explain the reasons that led to its appearance in the quantities and qualities that are on them, which helps to discover the weaknesses and strengths in the financial policies that work in the framework of the organization and then make decisions about the corrective actions necessary if the bad financial situation of the institution. If the financial condition good decisions shall be taken relating to the procedures that allow its continuation and improvement of them. And if possible, at the conclusion of this research will stand up to the reality of the application of these quantitative methods in the financial institution Position porcelain performance and its role in management decisions in the institution evaluated

مقدمة

لقد أكدت مختلف الدراسات و الأبحاث أهمية تقييم الأداء، و ذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة. و يتناول تقييم الأداء مختلف أنواع النشاط في المؤسسة و التأكد من سيرها كما أن الرقابة على الأداء هو عبارة عن تلك العمليات التي تقيس الأداء الجاري و تقوده إلى الأهداف المرجوة.

إن تقييم الأداء الاقتصادي في المؤسسة يركز على تقييم أداء وظائفها المتمثلة في الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج و وظيفة التسويق، لكن في دراستنا هذه سوف نقتصر على تقييم أداء الوظيفة المالية و معرفة معايير و أسس التقييم المتعلقة بها.

أولاً : تقييم الأداء

تعتبر المؤسسة الركيزة الأساسية في الاقتصاد الوطني و الدولي و لذلك ظهرت الحاجة إلى تقييم أدائها و هذا للتأكد من كفاءة كل العوامل المساهمة في بقاءها . و يعبر تقييم الأداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج نهاية فترة مالية

معينة و هي سنة مالية في العادة بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ و تحديد المسؤوليات و تفادي أسباب الأخطاء مستقبلا.

1. تعريف تقييم الأداء

ينظر بعض الباحثين إلى عملية التقييم على أنها عملية ملازمة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية.

كما نظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية حيث تبدأ العملية الإدارية عادة و بغض النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادي للمجتمع بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة (للموارد) للوحدة الإدارية ، ثم توضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية و يتم إجراء تنظيم للوحدة الإدارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية و يصطحب تنفيذ خطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية عما حددته الخطة و الأهداف من نتائج متوقعة، وتقود عملية الرقابة على التنفيذ إلى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الإدارية وهي مرحلة تقييم الأداء.

2. وظائف تقييم الأداء :

لتقييم الأداء وظائف محددة هي:

- الحكم على مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية للأهداف الموضوعية بالاستعانة بقدر كبير من البيانات والإحصائيات.
- تفسير انحرافات النتائج تفسيراً واضحاً مع الاستعانة بالمعايير و المعدلات الموضوعية من قبل.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.

3. أهداف تقييم الأداء: تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- هدف إداري: عن طريق اتخاذ القرارات اللازمة على ضوء النتائج المتحصل عليها .
- هدف تطويري: عن طريق تحديد نقاط الضعف و العمل على التغلب عليها .

4. فوائد تقييم الأداء:

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنشأة.
- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات العامة سواء للتطوير والاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء معدات، تغيير منتجات، غزو أسواق جديدة.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

ثانياً : الوظيفة المالية

تعد الوظيفة المالية في المؤسسة من الوظائف الأساسية للإدارة. و كما نعلم فإن رأس المال من أهم عناصر الإنتاج و بالتالي فإن الوظيفة المالية في المؤسسة لا تقتصر على تأسيس البنية التحتية للمؤسسة و إنما المحافظة على استمرارها و تطويرها و من هنا ظهرت أهمية

الإدارة المالية في توفير الأموال اللازمة لتحريك عناصر الإنتاج، و من تم تطوير القيمة المالية للمؤسسة و زيادتها، و المحافظة على السيولة لتحقيق أعلى نسبة من الأرباح أو حمايتها من خطر الإفلاس أو التصفية

1. تعريف الوظيفة المالية

لو نظرنا إلى الوظيفة المالية نظرة عامة و شاملة لوجدنا في حقيقة الأمر أنها واحدة في جميع المؤسسات، و معنى هذا أن الاعتبارات المالية توجد في جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو شكلها القانوني، حقا إن تفاصيل الوظيفة قد تتفاوت من مؤسسة لأخرى و لكن المبادئ و الأسس العامة لهذا العمل واحدة لا اختلاف فيها، و يلاحظ أن اصطلاح الإدارة المالية له معنيين قد يعني الوظيفة المالية أو النشاط المالي، و قد تكون الوظيفة المالية أكثر شمولاً من معنى الإدارة المالية، لأن الكثير من الأنشطة المالية الرئيسية تتم خارج الوحدة الإدارية التي تتولى هذا النشاط.

2. مهام الوظيفة المالية

تشمل الوظيفة المالية جميع الأعمال الفنية التي تختص بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق الأغراض التي قامت من أجلها و من ثم تحريك هذه الأموال في المؤسسة من نشأتها إلى تصفيتها و توزيع الأموال على أصحابها بعد استنفاد أغراضها، و يمكن إجمال مهام الوظيفة المالية فيما يلي:

① **التخطيط المالي:** يعتبر من أهم المهام و تتعلق بدراسة و تقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات و نشاط المؤسسة ووضع الخطط التي تسير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد.

② **الحصول على أموال:** تهتم كذلك بتوفير مصادر التمويل للمؤسسة مع مراعاة طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام لهذه الأموال.

③ **إدارة الموجودات (استثمار الأموال):** و ذلك من خلال التأكد أن هذه الأموال تستثمر بحكمة و تستخدم استخداما اقتصاديا داخل المؤسسة و لتلبية أغراضها، و العمل على توزيع هذه السيولة على مختلف نواحي نشاطها و إتمام دورة رأس المال بشكل يضمن تدفقها و انسيابها دون عوائق.

④ **الرقابة المالية:** و يقصد بذلك تتبع و دراسة الأعمال الماضية و كذلك الحالية لتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للخطة الموضوعية و يشمل ذلك مقاييس و معايير رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير و تحديد الانحرافات المتوقعة و معرفة أسبابها قصد وضع العلاج اللازم له و في الوقت المناسب و هذا يتطلب وضع نظام رقابي فعال يتميز بالمرونة و السهولة و الواقعية و الوضوح و عدم التكلفة.

3. أهداف الوظيفة المالية

① **زيادة القيمة الحالية للمؤسسة:** و هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقعة الحصول عليها من قبل حملة الأسهم و ينظر الاقتصاديون لتحقيق هذا الهدف بأن يجرى التركيز على زيادة الإنتاج و استثمار الأموال لحد أقصى ممكن بقصد تضخيم الربح و هو الهدف الأساسي للمستثمرين، أما المليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح كهدف للإدارة المالية لعدة اعتبارات منها:

➤ أن الأرباح لا تعكس الشكل المناسب للاستخدام الأمثل للموارد.

➤ أن الربح الأقصى لا يأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية التي تم فيها تحقيق الأرباح.

② **المحافظة على سيولة المؤسسة لحمايتها من خطر الإفلاس و التصفية:** و نعي بالسيولة توفير أموال سائلة كافية لدى

المؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة.

③ **الربحية:** إن الربحية هي هدف أساسي للإدارة المالية في جميع المؤسسات و من خلاله يستمر بقاء المؤسسة بها الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، كما أن مقياس عام لقياس كفاءة الإدارة لاستخدام الموارد استخداماً أمثل لتحقيق عائد مناسب.

④ **تحقيق عائد مناسب على الاستثمار:** و هو مقياس آخر من مقاييس الربحية و عن طريقه يمكن معرفة الأرباح المتحققة من استثمار جميع الأموال العاملة في المؤسسة، أيا كان مصدر هذه الأموال من خارج المؤسسة أو من داخله، و لذلك يدخل بالحساب هذا اعتبار الأرباح الناجحة من العمل الأساسي للمؤسسة في أرباح أخرى.

⑤ **معالجة بعض المشاكل الخاصة:** و هي ما يقوم به المدير المالي من أعمال عنف عند مواجهة بعض المشاكل المالية الهامة ذات طبيعة خاصة، أي التي لا يتكرر حدوثها في فترة حياة المؤسسة، و رغم أن هذه المشاكل الخاصة تتفاوت و تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أنها عادة تشترك جميعها في مسألة واحدة و هي التقييم، كتقييم المؤسسة الكلي أو جزء من أصولها يقصد التوسع أو اندماجها مع مؤسسة أخرى.

ثالثاً . أهمية تقييم أداء الوظيفة المالية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مبالغ معينة من الأرباح خلال إنتاج عدد معين من الوحدات أو تأدية حجم معين من خدمات و هنا تلح ضرورة قياس ما تم تحقيقه من خلال دراسة و تحليل و تفسير أرقام دفاتر و سجلات نشاط المؤسسة حتى يمكن فهم مضمونها و معرفة حالة و مركز المؤسسة و الاستفادة منها في رسم المخطط و توجيه السياسات وبالتالي تمكين المدير من اتخاذ القرارات المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة.

يعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة و قد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي و ما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية و الإدارية للمؤسسة و يتضمن قياس الأداء بنتائج التخطيط الحقيقية و ذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه النشاط المختلفة التي تباشرها المؤسسة كما يستلزم فرض رقابة على النتائج التي حققتها المؤسسة و مقارنتها بالأنماط الموضوعية من قبل أو تبيان الانحرافات و تحليل أسبابها و العمل على تفاديها مستقبلاً

1. تقييم أداء الوظيفة المالية باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من وجهة النظر التقليدية بمثابة الأدوات الأكثر شيوعاً في التحليل المالي و أكثر الوسائل استخداماً لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، و تهدف طريقة النسب المالية إلى تحديد عتبات أو معايير يمكن من خلالها الحكم على وضع و أداء مؤسسة ما حيث تتم مقارنة نسبها مع قيم معيارية .

1.1 مفهوم النسب المالية

النسبة هي العلاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي و هذه القيم تؤخذ في الميزانية و تسمح النسب بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المستخدمة من طرف المؤسسة ويمكن تعريفها أيضاً بأنها علاقة كسرية بين قيمتين لمركزين ماليين أو لحسابين لجداول نهاية السنة المالية للمؤسسة و تكون عملية الحكم على نتائج النسب غالباً في شكل مقارنة داخلية أو خارجية بين عدة مؤسسات. فالتحليل بواسطة النسب يسمح للمحلل المالي بمتابعة نشاط المؤسسة و تحديد الصورة التي يريد تقديمها للأطراف الراغبين في التعامل معها مثل: المساهمين، الزبائن والممولين... الخ فالنسب تعطي للمسير إمكانية الحكم على المعلومات التي تساعد في أخذ القرارات و التعرف على مواطن ضعف و قوة المؤسسة و تقييم نتائج أعمالها و التحقق من صحة مركزها المالي سنة بعد أخرى، كما يفيد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات وكذلك إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة.

1.2 أسس استخدام النسب في تقييم أداء الوظيفة المالية

هناك مجموعة من القواعد و الأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند استخدام النسب كأداة للتقييم و المقصود هنا بالأسس هي الدلالات و الحدود التي يلتزم المحلل المالي بالعمل في إطارها و البقاء ضمن حدودها ليضمن أن توجه كل طاقاته

التحليلية في وجهتها الصحيحة دون الدخول في متاهات وهذا يهدف إلى ضبط عملية التحليل و إبقائها ضمن المدى الذي يحقق الغاية المرجوة منها و من هذه الأسس:

- تحديد الهدف من عملية التحليل المالي بوضوح و بدقة حتى يساعد المحلل على فهم طبيعة عمله و اختياره للتسلسل المنطقي و الصحيح لعملية التحليل.
- تحديد نطاق البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التحليل من أجل تحديد مصادر البيانات التي سوف يستعين بها و القوائم المالية و تحديد الفترة الزمنية الخاضعة لعملية التحليل.
- تحديد الحدود الدنيا و القصوى المقبولة لكل نسبة لتبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة و متى تكون غير مقبولة.

➤ وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة و ذلك لتفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعة.

- اختيار النسب حسب الهدف من التحليل بحيث يتم تحديد النسب التي تحقق الهدف المرجو من التحليل.
- تركيب النسب الإضافية و الضرورية بطريقة منطقية إذ توجد أسس تؤخذ بعين الاعتبار عند تركيبها:
- يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى اتخاذ علاقات وظيفية بين نشاطين في المؤسسة مثل علاقة صافي الربح مع المبيعات.

■ يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى تقييم و تحليل العلاقة بين النشاطات وبعض المؤشرات الاقتصادية مثل : علاقة معدل الفائدة على الاستثمار و جدوى الاقتراض.

■ يجب تركيب النسب بطريقة تخدم أهدافا محددة مثل: نسبة الدخل على حقوق المساهمين بهدف إظهار كفاءة عمليات المؤسسة في تحقيق عائد على أموال مساهميها.

- تحديد المعنى الصحيح و التعبير الواقعي لما تعنيه كل نسبة و الدلائل والمؤشرات التي تسير عليها تلك النسبة.

1.3. أنواع النسب المالية المستخدمة في التحليل:

لقد صنفنا النسب المالية وفقا لنشاط أو المهمة المراد تقييمها داخل المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

أ . النسب الهيكلية ب . نسب المديونية ج . نسب المردودية د . نسب السيولة

أ. النسب الهيكلية:

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية (وكذلك) للمؤسسة على المدى المتوسط و الطويل، و يتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار، و كذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة

أ - نسب التمويل الدائم: 1

و هي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وتعطى بالعلاقة التالية:

- فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر و هذا يدل على حالة التوازن.

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{أموال دائمة}}{\text{أصول ثابتة}}$$

➤ إذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر و هذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة و التي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة ، و بالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها و هي وضعية ليست سليمة .

➤ إذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر و هذا يدل على أن الأموال الدائمة = الأصول الثابتة و بالتالي لم يبق هامش والذي يمثل رأس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الإستغلال .

أ. نسبة التمويل الذاتي: 2

تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة و تعطى نسبة التمويل الذاتي

بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{أموال خاصة}}{\text{أصول ثابتة}}$$

نسبة التمويل الذاتي تعطي مدى تغطية المؤسسة لاستثمارها بأموالها الخاصة.

✓ إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد فإن رأس مال العامل الخاص مساوي للصفر ويبقى ذلك أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة و يكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.

✓ إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة. و هذا ما ليس مفيدا للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد و الأصول المتداولة ليس لها فوائد.

ب. نسب المديونية :

و هي النسب التي تقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا و مدى قدرتها على تسديد ديونها.

ب 1 . نسبة الاستقلالية المالية : لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم :

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

يجب أن لا تنخفض هذه النسبة عن 0.5 ، أي يجب أن لا تمثل الأموال الخاصة أقل من 50 % من مجموع الخصوم . و إلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشككة بأكثر من 50 % من الديون .

ب 2 . نسبة قابلية التسديد : تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول و تعطى

بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

✓ إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير و بالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها .

✓ إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 (طبعاً ، منطقياً أنها أقل من الواحد) معنى أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 50 % من مجموع أصولها و بالتالي فإن أكثر من 50 % من أصول المؤسسة ممولة بالديون .

ج . نسب السيولة (نسب الخزينة):

هي عبارة عن مجموعة النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة المدى و تتمثل في:

ج 1 . نسبة السيولة العامة:

و تسمى سيولة رأس مال العامل و تبين هذه الأخيرة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ استحقاق و تعطى هذه العلاقة :

الأصول المتداولة

نسبة السيولة

ديون قصيرة الأجل

✓ يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتحقيق رأسمال عامل موجب.

✓ أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لمكان المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها.

✓ أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة أو تخفيض ديونها القصيرة و زيادة أصولها المتداولة.

ج 2 . نسبة السيولة المخفضة، المختصرة:

و تسمى السيولة المختصرة و هي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول و تعطى بالعلاقة

أصول المتداولة - المخزون

نسبة السيولة

المختصرة =

ديون قصيرة الأجل

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة و إمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون القيم الجاهزة و الغير جاهزة تساوي نصف الديون القصيرة أو أقل.

ج 3 . نسبة السيولة الحالية:

تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل و تعطى بالعلاقة:

قيم جاهزة

نسبة السيولة الحالية =

ديون قصيرة الأجل

و حدودها بين 0.2 كحد أدنى و 0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى و تعطى أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة و بقي فائض منه جامد لم يستخدم.

ج 4 . نسبة سيولة الأصول:

تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول و تتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدتها في المؤسسات التجارية غالبا أكبر من 0.5 و حتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة وتحقق أرباحا و تعطى بالعلاقة:

الأصول المتداولة

نسبة سيولة الأصول =

مجموع الأصول

فإن ارتفاع هذه النسبة يدل على أن المؤسسة تستثمر معظم أموالها في الأصول القابلة للتحويل إلى نقدية في المدى القصير و بالعكس انخفاضها يدل على ارتفاع قيمة الاستثمارات مما يعطي للمؤسسة إمكانية تحسين مردودها على مدى طويل.

د . نسب المردودية:

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في إطار نشاطاتها و ينبغي أن تكون هذه المردودية دائمة لتحقيق أرباح متتالية، كما تقيس نسب المردودية نتائج النسب المالية حيث أنها تبين مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات و القرارات التي اتخذتها المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة و الدفع المالي و هي بذلك تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.

د 1 . نسبة المردودية المالية:

تعبر عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة وتسمى أيضا معدل العائد على الأصول الخاضعة و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100}{\text{الأموال الخاصة}}$$

كلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية و كلما قلت أو انعدمت كلما لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

د 2 . نسبة المردودية الاقتصادية:

تعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقارنة بين المؤسستين حيث الأرباح التي تحققها المؤسسة من عملياتها يجب أن تكون كافية و تسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتنفيذ عملياتها:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100}{\text{مجموعة الأصول}}$$

د 3 . نسبة المردودية التجارية (معدل دوران الأصول الثابتة):

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطي "X" دينار من المبيعات و كلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبئا عليها و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100}{\text{الأصول الثابتة}}$$

الدراسة الميدانية:

1 - التعريف بالمؤسسة:

يعتبر مؤسسة الخزف بالعاشور من اهم المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات التحويلية وهذا لما يتميز به من موقع جغرافي هام ، الشيء الذي جعله حلقة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج كما يمتد نفوذها الى العديد من مناطق الوطن بالرغم من المنافسة الشرسة خصوصا من المنتج الاجني في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية بتاريخ 1989/03/21 أصبحت مؤسسة عمومية مستقلة بموجب القانون المؤرخ في 1988/01/12 . وفي سنة 1998 انتقلت المؤسسة المينائية لتصبح شركة مساهمة برأسمال 135.000.000.00 د ج .

2 . تقييم أداء الوظيفة المالية في المؤسسة :

لتقييم أداء الوظيفة المالية بمؤسسة الخزف تم الاعتماد على ثلاث ميزانيات لثلاث سنوات متتالية : 2013 ، 2014 ، 2015 . ميزانيات مالية و نظرا لنقص المعلومات تم الاكتفاء بالميزانيات المحاسبية و وضع الميزانيات المختصرة على أساسها.

1.2 . الميزانيات المختصرة:

➤ الميزانية المختصرة لسنة 2013

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
اصول الثابتة	3652528067.37	الأموال الدائمة	4485202520.65
الأصول المتداولة	5596878352.93	الأموال الخاصة	3858264763.32
قيم الإستغلال	163327389.11	د ط أ	626937757.33
قيم قابلة للتحقيق	4706018852.00	د ق أ	4764203899.65
قيم جاهزة	727532111.82		
المجموع	9249406420.30	المجموع	9249406420.30

النتيجة الصافية للدورة لسنة 2013 = 992.070.559,21

➤ الميزانية المختصرة لسنة 2014

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الاستثمارات الثابتة	3.950.424.229,70	الأموال الدائمة	5.157.921.077,44
الأصول المتداولة	5.984.313.776,45	أموال خاصة	4.728.602.246,96
قيم الاستغلال	194.080.195,49	د.ط.أ	429.318.830,48
القيم القابلة للتحقيق	4.312.943.453,86	د.ق.أ	4.776.816.928,71
القيم الجاهزة	1.477.290.127,10		
المجموع	9.934.738.006,15	المجموع	9.934.738.006,15

النتيجة الصافية للدورة لسنة 2015 = 1.353.460.287,30

➤ الميزانية المختصرة لسنة 2015

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الاستثمارات الثابتة	6.979.877.101,44	الأموال الدائمة	7.841.419.668,99
الأصول المتداولة	5.576.618.243,04	- أموال خاصة	7.575.694.502,42
- قيم الاستغلال	226.124.208,83	- د.ط.أ	265.725.166,57
- القيم القابلة للتحقيق	4.532.859.094,92	د.ق.أ	4.715.075.675,49
- القيم الجاهزة	817.634.939,29		
المجموع	12.556.495.344,48	المجموع	12.556.495.344,48

النتيجة الصافية للدورة لسنة 2015 = 921.804.657,80

2.2. تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة باستعمال أهم النسب المالية:

النسبة	2013	2014	2015
نسبة التمويل الدائم	1.22	1.41	1.12
نسبة التمويل الذاتي	1.05	1.19	1.08
نسبة الاستقلالية المالية	0.42	0.48	0.60
نسبة قابلية التسديد	0.58	0.52	0.40
نسبة السيولة الحالية	0.15	0.31	0.17
نسبة المردودية المالية	0.26	0.28	0.12

➤ فيما يتعلق بنسبة التمويل الدائم نجدها أكبر من الواحد خلال السنوات الثلاث و هذا يدل على وجود رأسمال عامل دائم أو صافي موجب و هي وضعية سليمة.

➤ أما بالنسبة لنسبة التمويل الذاتي فهي أكبر من الواحد خلال السنوات الثلاث، و هذا يعني أن الأموال الخاصة بتمويل الأصول الثابتة و يبقى فائض تستعمله المؤسسة في تمويل الأصول المتداولة بالإضافة إلى الديون طويلة الأجل و هي وضعية غير سليمة لأن د.ط.أ تدفع عليها المؤسسة فوائد و الأصول المتداولة لا تحصل من خلالها على فوائد.

➤ بالنسبة لاستقلالية المؤسسة ماليا فنجد أن الأموال الخاصة تشكل أقل من 50 % من مجموع مواردها المالية خلال السنتين و 2013 و 2014 فهي ليست مستقلة ماليا ، بينما خلال سنة 2015 فنجد هذه النسبة قد سجلت تحسنا إذ ارتفعت إلى 60 % ، و هذا راجع إلى ارتفاع الأموال الخاصة من جهة و انخفاض الديون طويلة الأجل من جهة أخرى خلال هذه السنة .

➤ قابلية التسديد : من ملاحظ أن ديون المؤسسة خلال سنتي 2013 و 2014 مولت أكثر من 50 % من أصولها فهي مشبعة بالديون بينما في سنة 2015 انخفضت نسبة ديون المؤسسة إلى أقل من 50 % (48 %) من مجموع أصولها مما يمنحها هامش اقتراض .

➤ نسبة السيولة الحالية أقل من الحد الأدنى المحدد لها (0.2 . 0.3) في السنتين 2014 و 2015 و هذا ما يعرض المؤسسة إلى عدم القدرة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل خاصة إذا كانت مدة استحقاقها قصيرة جدا (خلال أيام) بينما في سنة 2014 فكانت سيولتها الحالية ضمن الحد المطلوب.

➤ فيما يخص نسبة المردودية الصافية فهي مرتفعة في سنة 2014 مقارنة بسنتي 2013 و 2015 و يعود ذلك إلى ارتفاع النتيجة خلال هذه السنة ، حيث أن مردودية كل 1 دج مستثمر من الأموال الخاصة تساوي 0.28 دج . طبعاً ، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان أفضل ، كما يمكن مقارنتها مع نسبة المردودية الصافية لمؤسسات تنشط في نفس القطاع .

3. القرارات الممكن اتخاذها على ضوء النتائج المتحصل عليها :

➤ استعمال ديونها طويلة الأجل في تمويل استثمارات جديدة ترفع من مردودية المؤسسة ، بدلا عن استعمالها في تمويل الأصول المتداولة (دورة الاستغلال) .

➤ للحفاظ على استقلاليتها المالية المحققة سنة 2015 ، عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تسمح ببقاء الأموال الخاصة تشكل على الأقل 50 % من مجموع مواردها . و ذلك بعدم الاستدانة أو بتسديد جزء من ديونها أو بالرفع من الأموال الخاصة بإضافة النتيجة أو جزء منها إلى الاحتياطيات .

➤ حتى لا تقع المؤسسة في وضعية عدم القدرة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل لأن سيولتها الحالية أقل من الحد الأدنى المحدد عليها خصم بعض أوراق القبض لدى البنك للرفع من قيمها الجاهزة.

الاستنتاجات و الاقتراحات:

➤ مؤسسة الخزف لا تقوم بتقييم أداء الوظيفة المالية ، و التحليل السابق كان نتاج عمل شخصي بالاستناد إلى قائم مالية متحصل عليها من المؤسسة و المتمثلة في الميزانيات المحاسبية .

➤ لا توجد في المؤسسة ميزانيات مالية و نظرا لقلّة المعلومات و انعدامها أحيانا التي تسمح بإعادة تقييم موجودات المؤسسة و إعطائها قيمة حقيقية ، فقد تم الاكتفاء بالميزانيات المحاسبية و الاعتماد عليها في وضع الميزانيات المختصرة . و هذا ما يجعل القيم الموجودة بهذه الميزانيات لا تعكس القيم الحقيقية لموجودات المؤسسة. مع العلم أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشير إلى أنه من بين المهام المسندة لمصلحة الميزانية و الاستثمار في دائرة المالية هي إعادة تقييم الميزانية.

➤ على الرغم من أن التحليل السابق تم باستخدام أدوات كمية علمية إلا أن النتائج المتحصل عليها تفقد دقتها و مصداقيتها لأن البيانات المعتمد عليها في الحسابات ليست دقيقة لأسباب سابقة الذكر.

ينبغي على المؤسسة بحكم أهميتها و حجمها و نوعية نشاطها، خصوصا بعد الانفتاح الاقتصادي حيث أصبحت الصناعات الجزائرية تعرف حركة دؤوبة، أن تولي اهتماما و عناية إلى تقييم أداء الوظيفة المالية لأنها تسمح بمعرفة حالة و مركز المؤسسة و توجيه السياسات وبالتالي تمكين المدير من اتخاذ القرارات المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة.

و عليه نقترح ما يلي :

➤ العمل على استخدام أدوات التحليل المالي المبني على بيانات دقيقة و ذات مصداقية و يقصد بذلك تحويل الميزانيات المحاسبية إلى ميزانيات مالية .

➤ تحليل النتائج المتحصل عليها و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة المالية للمؤسسة.

➤ تكوين موظفين للقيام بهذه المهام إذا لم تكن المؤسسة تتوفر على كفاءات بشرية قادرة على ذلك.

المراجع بالعربية

1. د/ كراجة عبد الحكيم ، الإدارة و التحليل المالي، الطبعة 2006 ، II، دار الصحافة، الإسكندرية.
2. د/ حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، طبعة 2000، القاهرة.
3. داداي ناصر عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي ج1، دار البعث، قسنطينة- الجزائر، 1988.

4. د.توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، توزيع دار الفكر العربية 2003-2004.

5. هيثم محمد الزعبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2000.

6. محمد صالح الحناوي، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية ، طبعة 2000.

المراجع باللغة الاجنبية:

1- Fermand Borne : Organisation des entreprises,ed- Foucher 1996.

2 - Olivier de la villarmois, le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, les cahiers de la recherche.

الإستراتيجيات التمويلية لمؤسسات القطاع الخاص في تأسيس البنية التحتية -تمويل مشروعات الشراكة العمومية الخاصة (PPPs) وفق BOT-

د. محمد صلاح- أستاذ محاضر "ب" - د. عبد الغني حريري - أستاذ محاضر "ب" - أ. يونس قرواط- أستاذ مساعد "أ" - جامعة المسيلة

جامعة الشلف

Slahmohamed83@gmail.com

ملخص:

لقد أفرز الواقع الإقتصادي نوعا جديدا من أنظمة التمويل الخاصة بمشروعات الدولة والتي كانت تحتكر إقامتها وتشغيلها بهدف تحقيق المنفعة العامة للمجتمع، ويتعلق الأمر بمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT والتي كانت في مضمونها ترتكز على تمويل مشروعات البنية التحتية، ولقد شهد هذا الأسلوب انتشارا في كثير من الدول وخاصة النامية، حيث أنه أصبح أحد البدائل المهمة لتمويل وتنفيذ مشروعات البنية التحتية والتي كانت في العادة تُموّل عن طريق الموازنة العامة، أو عن طريق القروض العامة الخارجية، أو عن طريق التمويل الحكومي بواسطة المنح والهبات والإعانات الخارجية، أو عن طريق التمويل الجزئي بواسطة المنتفعين، أو التمويل المجمع للبنوك، حيث أن نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية بديلا ممكنا لتمويل مشروعات البنية التحتية في معظم دول العالم خاصة الدول النامية وهذا ما أفرزه الواقع العملي لهذا النظام، ويكون ذلك بعدة صيغ تُشتق منه.

تمهيد:

لقد كان تمويل مشروعات البنية التحتية يمثل عبئا ماليا على نفقات جميع الدول وخاصة الدول النامية، مما أدى إلى ظهور بعض التوجهات العالمية كإفراز للعمولة منها الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدة صيغ وأهما نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، وكما وأن سبق وأشرنا إلى أن مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية تحتاج إلى أموال ضخمة وذلك حسب طبيعة المشروع وكبره وأهميته من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية التمويل تكون مستمرة ومتواصلة عبر مراحل تنفيذ العقد من البناء إلى التشغيل وأخيرا الصيانة والتسليم.

من خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول الإجابة على التساؤل التالي: "هل باستطاعة المؤسسة أن تلعب دورا استراتيجيا هاما

في تمويل مشروعات البنية التحتية؟"

وسيكون ذلك بالتطرق إلى الجوانب التمويلية لمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية الممولة عن طريق القطاع الخاص، ويكون ذلك من خلال التطرق للضوابط التمويلية لهذه المشروعات أي ما يجب أن تتميز به هذه المشروعات ليتم تمويلها، ثم نتطرق إلى الانتقادات الموجهة لتمويل القطاع مشروعات البنية التحتية، ليتم التطرق فيما بعد إلى الفلسفة التمويلية لهذه المشروعات من خلال التطرق إلى القابلية التمويلية وكذا آليات تمويل البنية التحتية من قبل الحكومة، ثم نتطرق إلى الأساليب المعتمدة في تمويل مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في ظل البوت ثم نتطرق أخيرا إلى أهم المصادر المعتمدة في تمويل مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في ظل مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية.

وعليه، تتبع الخطوات التالية:

المحور الأول: الضوابط التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT في مجال البنية التحتية.

المحور الثاني: الفلسفة التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT في مجال البنية التحتية.

المحور الأول: الضوابط التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT في مجال البنية التحتية.

تمثل الجوانب التمويلية في مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص حجر الأساس في نجاح هذه المشروعات، فقبول التمويل من طرف البنوك وباقي مؤسسات التمويل والمساهمين يكون المشروع قابلا للتمويل من جهة، ومن جهة أخرى يجب توفر مجموعة من الشروط لقبول

مؤسسات التمويل تمويل هذه المشروعات من خلال الخصائص التمويلية لها، وأخيرا نتطرق إلى الانتقادات الموجهة لتمويل القطاع الخاص مشروعات البنية التحتية.

أولا: أهمية تمويل مشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام ال BOT.

كثيرا ما تنفذ مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT بمعرفة شركة جديدة يُنشئها مؤسسو المشروع خصيصا لهذا الغرض، ويصبح الكيان الجديد الذي يسمى شركة المشروع الوسيلة المستخدمة لجمع الأموال اللازمة لتمويل المشروع والذي يتمثل في أحد مشروعات البنية التحتية. وعادة ما لا يمثل مبلغ رأس المال الخاص المقدم من طرف شركة المشروع مباشرة من قبل المساهمين إلا جزءا من مجموع الاستثمار المقترح، ويستمد الجزء الأكبر من ذلك من القروض المقدمة إلى صاحب الامتياز من المصارف التجارية والمؤسسات المالية الدولية ومن عائدات توظيف السندات أو غيرها من الصكوك القابلة للتداول في سوق رأس المال.¹

وإن صعوبة الحصول على القروض الكافية للتمويل تكمن في أن شركة المشروع ليست مالكة للأصول التأمينية الكافية لتغطية مبالغ التمويل التي تضمن السداد في حالة إخلال الشركة في تنفيذ إلتزاماتها، فضلا عن أن الحكومة لا تقدم غالبا ضمانات مباشرة للممولين عند إخفاق شركة المشروع لأن التمويلات المصرفية التي تطلب لشركة المشروع في مشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية تكون ضخمة وتمول عن طريق القروض المحلية والدولية.²

وتمويل مشروعات البوت يتماثل مع بقية المشروعات التقليدية والفارق في تمويل المشاريع في الحالتين (مشروعات تقليدية، مشروعات البنية التحتية وفق البوت) هو أن الأول يقوم على ضمانات بأصول مالية وعينية أما الثاني فيكون بضمان المشروع نفسه، أو بالأحرى بضمان القدرة على الحجز القانوني على إيرادات المشروع وتدفقاته النقدية وربما على أصوله المادية أيضا في حالة عجز رعاة المشروع عن سداد الديون والفوائد المستحقة عليهم كاملة وفي نفس مواعيدها المحددة. وتعود أسباب ذلك إلى:³

- الأطراف الدائنة والمقرضة عادة ما تكون مهتمة ومعنية بإيرادات مشروعات ال BOT وتدفقاتها النقدية أكثر اهتمامها بالأصول المادية للمشروع وذلك أن الإيرادات المتحصل عليها في مشروعات البنية التحتية وفق نظام ال BOT تكون ضخمة بدرجة ملحوظة ؛

- ملكية القطاع الخاص أو الرعاة لمشروعات ال BOT تكون مؤقتة وغير دائمة وتنتهي بانتهاء فترة التعاقد وبدء إجراءات نقل الملكية إلى الحكومة ؛

- أصول معظم مشروعات ال BOT لا تكون صالحة للاستخدام بعيدا عن المواقع الأصلية التي تم إنشائها فيها، مما يعني الحجز عليها أو حتى مصادرتها لن يكون ذا جدوى حقيقية في رأي الدائنين.

وعليه فإن تمويل مشروعات ال BOT يمثل تمويلا تعاقديا، أي يركز بدرجة كبيرة للغاية على جدوى المشروع ودرجة الأمان المالي فيه بمعنى استقرار تدفقاته الإيرادية على نفس الأنماط التي كانت متوقعة خلال مراحل دراسة الجدوى المالية.

والخلاصة أن عملية تمويل مشروعات ال BOT هو نوع متخصص ومتميز من أنواع تمويل المشروعات بوجه عام. ولعل من أهم الخصائص المميزة لها:⁴

- التعامل التمويلي ينطوي على مشروعات مستقلة متميزة على أساس تدفقاتها النقدية والإيرادية وليس على أساس منتجاتها أو حتى الأسواق التي ستعمل بها ؛

¹ - طه محمد أبو العلا، عقود البوت "BOT" دراسة تطبيقية مقارنة على مشروعات الإمتياز، الدار الجديدة، مصر، 2009، ص 94.

² - فيصل عليان إلياس الشديفات، تمويل مشروعات البوت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص ص: 506-507.

³ - شكري رجب العشماوي وآخرون، معايير السلامة الإستثمارية ومشروعات ال BOT: أسس-نماذج-حالات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص: 224-225.

⁴ - سمير عبد العزيز وآخرون، نظام البناء-التشغيل-نقل الملكية: BOT لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية، الدار الجديدة، مصر، 2010، ص 116.

- أنها تنطوي على العديد من العقود المتداخلة والموقعة مع أطراف أخرى، مثل الموردين، العملاء، المشتريين، المقاولين، الجهات الحكومية... إلخ، وهي كلها عقود ذات أهمية كبيرة في دعم المشروعات من الناحية التمويلية والائتمانية ؛
 - سوف يحاول رعاة المشروع بدورهم الاعتماد على إبرام عقود واجبة النفاذ مع أطراف ثالثة متخصصة (مقاولين، موردين، شركات صيانة... إلخ) لضمان تدنية درجة المخاطرة التي سيتعرض لها الرعاة أنفسهم، وربما لزيادة كفاءة المشروع التشغيلية ؛
 - إن ضمان سداد ديون المشروع يتم على أساس تدفقاته النقدية والإيرادات وليس على أساس أصوله المادية أو العينية.
- ثانيا: الطبيعة التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام ال BOT في مجال البنية التحتية.**
- كما أشرنا سابقا إلى أن مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية غالبا ما تكون مشروعات بنية تحتية، وهذه الأخيرة تختلف عن باقي المشروعات التقليدية والتي تتطلب تمويلا مصرفيا، ويمكن إرجاع أسباب ذلك إلى:⁵
- ضخامة الإستثمارات المطلوبة لهذه المشروعات: تحتاج هذه المشروعات إلى استثمارات ضخمة تقدم على فترة طويلة نسبيا مما لا يتوافر لدى كثير من الجهات التمويلية والدول في بعض الأحيان، وفي بعض الحالات تحتاج إلى أكثر من جهة لكي يمكن تقديم هذه الإستثمارات ؛
 - طول فترة تمويل هذه المشروعات: تحتاج هذه المشروعات على فترة زمنية طويلة*، وهو ما يؤدي في كثير من الحالات إلى زيادة التكاليف والتأخير في سداد القروض وزيادة الفوائد المطلوبة ؛
 - طبيعة الضمانات المقدمة من هذه المشروعات: الضمانات التي تعتمد عليها الجهات مانحة القروض لا تتوافر في مثل هذه المشروعات لإختلاف طبيعتها عما اعتادت عليه إدارات منح الإئتمان في البنوك، وعليه فإن مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص في البوت:⁶
1. المشروع لا يملك الأرض التي يقام عليها وتكون على شكل إمتياز أو منحة تقدمها الدولة للمشروع، وبالتالي لا يمكن الإعتماد عليها كضمانة يمكن رهنها لحساب الممول ؛
 2. أن المباني والمنشآت في حالة تواجدها أيضا لا تعد ملكا للمشروع ويمكن فقط إستغلالها من قبل المشروع طوال فترة الإمتياز ولا تصلح إلا كرهن تجاري ؛
 3. المعدات أو الأصول التي يقوم عليها المشروع تعود للدولة في نهاية الإمتياز بدون مقابل ولذلك لا يمكن الإعتماد عليها كضمان للمشروع ؛
 4. المشروع له مدة محددة تنتهي بتسليمه للدولة، وبالتالي لا توجد مستحقات للملتزم في نهاية المدة ؛
 5. تحتاج هذه المشروعات مصروفات تشغيلية مضافا إليها مصروفات للصيانة الدورية لكي يظل المشروع قائما يعمل بكفاءة ويسلم بالحالة التي تم الإتفاق عليها، بالإضافة إلى التأمين على المشروع ومعداته، ولذلك تعد المصروفات التشغيلية عالية نوعا ما.
- **موارد النقد الأجنبي:** تحتاج هذه المشروعات إلى مصادر تمويلية بالنقد الأجنبي لشراء المعدات والمستلزمات الضرورية من الخارج في فترة الإنشاء، وتحويل قيمة ناتج الأعمال، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على العملات الحرة في الداخل ويؤثر على ميزان المدفوعات، وقد تطلب ضمانات لتحويل المتحصلات إلى الخارج (ضمان مصرفي من الدولة) ؛

⁵ - رشدي صالح عبد الفتاح صالح، " التمويل المصرفي للمشروعات "، مطبعة العشري، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 184-187.

• تصل الفترة الزمنية لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية إلى 99 سنة في بعض المشروعات مثل مشروع قناة السويس.

⁶ - أنظر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية والإجتماعية لمشروعات ال BOT، كلية التجارة. جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص: 640-660.

- **التكنولوجيا المستخدمة:** يشترط الموافقة على هذه المشروعات إستخدام تكنولوجيا متطورة، ويكون المستوى المستخدم في التنفيذ وفق المواصفات العالمية مما يؤدي إلى زيادة أعباء التكلفة، ويجب أن يؤخذ في الحسبان عند دراسة تقديم التمويل، وخاصة أن مشروعات البوت تسلم إلى الدولة بعد فترة طويلة من الزمن ؛
 - **الطلب على منتجات هذه المشروعات:** تتمتع غالبية هذه المشروعات بمركز إحتكاري، يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها، وذلك فإن المخاطرة في تسويق منتجاتها غير قائمة إلا في حالة إتساع دائرة المنافسة، وضمنت الدولة في عقود بعض هذه المشروعات عدم منح إمتياز لمشروعات منافسة لها، وقد تقام بجانب مشروعات أخرى كما في حالات السكك الحديدية والطرق والمطارات ؛
 - **تسعير منتجات هذه المشروعات:** من العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند تقديم التمويل اللازم لمشروعات البنية التحتية أسعار منتجاتها، ومدى قدرة المشروع على تحديدها والسوق السائدة فيه والنسبة بين التكاليف والأسعار ويجب مراعاة العامل الإجتماعي ومدى قدرة المستفيدين على الدفع، وهل تقدم الدولة دعماً لها أم لا؟. ونظراً إلى الحاجة إلى هذه الخدمات تسعى الدولة إلى أن تقدمها بأسعار قد تكون أقل من التكلفة أو مساوية لها أو بهامش ربح بسيط جداً، مما يجعل تسعير المنتجات ومدى قدرة المشروع على تحديدها من الأمور التي تتطلب دراسة عند تقديم التمويل ؛
 - **تنوع وتعدد الجهات المشاركة في مشروعات البنية التحتية:** تتعدد الجهات المشاركة في مثل هذه المشروعات، ما بين موردين للمعدات (محليين أو أجانب)، ومواد خام، وجهات تمويلية ومساهمين وجهات رقابة وإشراف حكومية، مستهلكين للخدمات، ولذلك تعد العلاقات المتشابكة بين أطرافها من السمات المميزة والتي تؤخذ في الحسبان عند التمويل بخلاف المشروعات التي تتعامل مع جهة واحدة وتخضع لإشرافها. ولذلك فإن تعدد الجهات وتنوعها والتضارب القائم بين مصالحها يعد من الأمور الهامة عند التفكير في منحها التمويل، بالإضافة إلى إختلاف أغراض الحصول على التمويل ما بين قصير ومتوسط وطويل الأجل، حيث أنها بحاجة إلى هذه الأنواع المختلفة من الموارد التمويلية في آن واحد.
- ثالثاً: الشروط الواجب توفرها في مشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام ال BOT.**
- تعد مشروعات البنية التحتية من أضخم المشروعات التي تحتاج إلى توفر مبالغ مالية ضخمة على خلاف المشروعات التقليدية، وتقديم التمويل لهذه المشروعات من الجهات الممولة وفي مقدمتها البنوك يتطلب توافر مجموعة من الشروط والتي من أهمها:⁷
 - ضرورة وجود دراسة جدوى إقتصادية على درجة عالية من الكفاءة تأخذ في حسابها أسوأ الحالات ويعاد دراستها بمعرفة البنوك المقرضة أو شركات التمويل ؛
 - وضوح الخطة المالية للمشروع من حيث التكلفة والتمويل والسداد ورأس المال ؛
 - التأكد من توافر المواد الخام والطاقة اللازمين للتنفيذ والتشغيل وتكلفتهم ؛
 - وجود سوق واسعة للسلعة ؛
 - كفاءة وقدرة وخبرة القائمين على التنفيذ في المواعيد المحددة والأخذ في الإعتبار التأخير والقدرة على تحمل الزيادة في التكلفة في حالة حدوثها ؛
 - أن يكون المناخ السياسي والتشريعي في الدولة ملائم ومستقر وواضح وكذلك كفاءة الجهاز الإداري للمشروع وقيامه بتوفير كافة الموافقات الرسمية والتراخيص وإزالة أي عقبات في سبيل بدء المشروع ؛
 - ضمان مخاطر أسعار الصرف (تغير في سعر العملة).

⁷ - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 120.

رابعاً: خصائص تمويل مشروعات البنية التحتية وفق نظام الـ BOT.

- إذا ما يمكن القول حول مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية، فإن تمويل مثل هذه المشروعات يختلف بشكل تام عن باقي المشروعات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى الخصائص التالية:⁸
- التعامل التمويلي ينطوي على مشروعات مستقلة على أساس تدفقاتها النقدية والإيرادية وليس على أساس منتجاتها أو حتى الأسواق التي ستعمل بها ؛
 - أنها مشروعات تنطوي على العديد من العقود المتداخلة الموقعة مع أطراف أخرى، مثل الموردين، العملاء، الجهات الحكومية ...، وهي كلها عقود ذات أهمية كبيرة في دعم المشروعات من الناحية التمويلية أو الائتمانية ؛
 - إن ضمان سداد ديون المشروع يتم على أساس تدفقاته النقدية والإيرادات وليس على أساس أصوله المادية أو العينية. وهذه التدفقات النقدية والإيرادية تحددها الإتفاقات التعاقدية الخاصة بالمشروع أو تحددها تقارير التنبؤ بمعدلات الطلب على منتجات المشروع، ولهذا فإن الأطراف الدائنة أو المقرضة لا تهتم بمدى متانة الموقف الائتماني لرعاة المشروع قدر الأقساط المستحقة عليهم وفقاً للعقود الموقعة سلفاً، وكذلك فإن المقرضون والدائنون يهتمون بمدى صحة وواقعية تقارير التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع والتي عادة ما يتم إعدادها خلال مراحل دراسة الجدوى التسويقية للمشروع ؛
 - سوف يحاول رعاة المشروع بدورهم الاعتماد على إبرام عقود واجبة النفاذ مع أطراف ثالثة متخصصة لضمان تدنية درجة المخاطرة التي سيتعرض لها الرعاة أنفسهم، وربما أيضاً لزيادة كفاءة المشروع التشغيلية.

خامساً: الانتقادات الموجهة لتمويل مشروعات البنية التحتية عن طريق القطاع الخاص.

- هناك بعض الانتقادات الموجهة فيما يخص تمويل مشروعات البنية التحتية عن طريق القطاع الخاص من أهمها:⁹
- إن مشروعات البنية التحتية لا تكون مجالاً للاستثمار من قبل لقطاع الخاص، حيث أن التكاليف المرتفعة والفترات الزمنية الطويلة في عمليتي التصميم والتنفيذ، إضافة إلى إيرادات هذه المشروعات ترتبط بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وبالتالي فإن نسبة المخاطر فيها كبيرة، وليس من السهل إقناع القطاع الخاص بالمشاركة فيها ؛
 - ارتفاع رسم الاستخدام المتوقع وذلك لاستعادة التكلفة المرتفعة لتنفيذ هذه المشروعات من المستخدم مباشرة ؛
 - هناك مجالات أخرى لمستثمري القطاع الخاص أقل مخاطرة وتكلفة وأكبر عائداً، وبالتالي فإن القطاع الخاص يستطيع أن يفرض شروطاً تكون غير مقبولة لإمكان دخوله في المشاركة في مشروعات البنية التحتية ؛
 - هناك اختلافات جذرية لأهداف إقامة مشروعات البنية التحتية بين القطاعين من الصعب أن يلتقيا ؛
 - تتضمن التعاملات الخاصة بشراكة القطاع الخاص تعقيدات في بعض الجوانب القانونية والتنظيمية والإجرائية، كما ترتبط بها عناصر اجتماعية وآراء سياسية متضاربة ؛
 - في الكثير من الأحوال قد يتطلب الأمر تنازلات من الجانب القطاع العام لإمكانية توفير الضمانات اللازمة للقطاع الخاص لتغطية احتمالات حدوث أية مخاطر ؛
 - وجود تعارض بين القطاع العام والقطاع الخاص بسبب الاختلافات في الأهداف ؛

⁸ - أنظر: - سمير عبد العزيز وآخرون، نظام البناء-التشغيل-نقل الملكية: BOT لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

- شكري رجب العشماوي وآخرون، معايير السلامة الاستثمارية ومشروعات BOT: أسس-نماذج-حالات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص:

225-226.

⁹ - عبد القادر فتحي لاشين وفريق خبراء، نظم المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية للنقل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2010، ص ص: 224-226.

- ما لم تكن هناك قيود وتنظيمات محددة في عقد الامتياز، فإن القطاع الخاص يمكن أن يكون في وضع محتمل، وبالتالي سيحقق فوائد عالية على استثماراته، وقد يحدث ذلك في بعض الدول النامية نظرا لوجود ضئيل من الطرق البديلة التي يمكن استخدامها كبديل للطريق الذي سيتم تشغيله بواسطة القطاع الخاص بنظام ال BOT ؛

- قد تضطر الحكومة لتقديم ضمانات عالية للقطاع الخاص لتسهيل منح عقود الامتياز.

المحور الثاني: الفلسفة التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT في مجال البنية التحتية.

من خلال هذا المبحث سنحاول التركيز على الأساليب المعتمدة في تمويل مشروعات البنية التحتية في ظل مشاركة القطاع الخاص وفق البوت، ليتم تحديد مدى استقرارية هذه الأساليب في تمويل مثل هذه المشروعات ويكون ذلك من خلال المصادر الأساسية في التمويل والتي تكون البنوك من أهمها. وذلك على النحو التالي:

أولا: القابلية التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT.

إن الحديث عن قابلية المشروع للتمويل وخصوصا إذا تعلق الأمر بأحد مشروعات البنية التحتية الممولة عن طريق القطاع الخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، تعني موافقة الجهات المسؤولة عن التمويل تقديم التمويل اللازم للمشروع، وكما أن أشرنا سابقا فإن هذه المشروعات تمول عن طريق الضمان بالسداد من الوفورات المحققة منه، ويتوقف الأمر على دراسة الجدوى والتي لها أهمية كبيرة في جذب المستثمر أو عزوفه، فيجب أن تكون دقيقة لأنها عامل أساسي يعتمد عليه المستثمر في اتخاذ قراره والمخاطرة بأمواله والدخول في المشروع من عدمه.

وإذا كانت دراسة الجدوى تشير إلى ضعف التدفقات فإن مؤسسات التمويل تعترف عن المشاركة والإقراض، وكذلك الحال إذا لم تتمكن تلك المؤسسات من الحصول على الرهن اللازم على أصول المشروع، فإنها لن تقدم على التمويل مهما كانت الأسباب والعقبات، وأن تكون تكلفة الخدمات مقبولة اقتصاديا واجتماعيا في آن واحد.

كما يجب أن نوضح إلى أن هناك تناسب طردي بين دراسة الجدوى وقبول أو عدمه لتمويل المشروعات، فكلما زادت المخاطر كلما كان هناك عزوف عن التمويل من طرف مؤسسات التمويل والعكس، ولكي تكون مشروعات البنية التحتية المنفذة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية قابلة للتمويل يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات، هي:¹⁰

- يجب أن تأخذ البنوك بعين الاعتبار مخاطرة تغير القوانين، والأصل في ذلك هو أن الإدارة هي التي يجب أن تتحمل هذه المخاطر ؛

- لا يجب أن يكون مشروع البنية التحتية عرضة لفرض ضرائب إضافية عن باقي المشاريع، فالبنوك سوف تأخذ بعين الاعتبار مخاطر الضرائب العامة ولكنها لن تأخذ مخاطر الضرائب المعينة المميزة للمشروع ؛

- يجب أن تكون هناك مساعي حسنة بين الحكومة ومساهمي القطاع الخاص لتقسيم المخاطر بينهم، كذلك لإبعاد تلك المخاطر عن مساهمي القطاع الخاص فهم ليسوا الطرف الوحيد المتحمل لتلك المخاطر الناجمة عن المشروع ؛

- القطاع الخاص لا يجب أن يكون مسؤولا كليا عن تفاصيل تصميم المشروع فيجب أن تسند تلك المسؤولية للمقاول ؛

- الأطراف الآخرين في عقود المشروع غير مسموح لهم بإغناء هذه العقود، لأن البنك سوف يطبق حزمة الأمان على أسهم شركة المشروع أو موجوداتها لكي يكون له الأولوية في حالة عدم إتمام أو إفلاس المشروع ؛

- يجب على المساهمين بعدم توزيع أية أرباح أو تسديد أية قروض مستحقة للمساهمين على الشركة قبل سداد الدفعة الأولى من مبلغ القرض المستحق للبنوك ومؤسسات التمويل وعليهم عند الضرورة بزيادة رأس المال، وهذا الشرط تحرص عليه البنوك والجهات الحكومية ؛

- بالنسبة للنواحي الإدارية فإن للمقرضين بمعرفة:

¹⁰ - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 123-124.

1. حدود السلطات الإدارية داخل الدولة ؛

2. معرفة إتران وثبات تلك الحدود.

- من الناحية التسويقية فإن بنظام الشراكة بين القطاعين وفق BOT تُؤمن وتتضمن في البناء العقدي بالتزام نقل المخاطر المترتبة بالناحية التسويقية والملحقة بالمشروع بعيداً عن شركة المشروع، وجهات الإقراض والتمويل سوف تحتاج إلى التأكد من أن عملية نقل المخاطر قد تمت بنجاح، ففي معظم العقود بنظام BOT مخاطر تغير سعر الشراء تُنقل إلى المشتري كذلك تكلفة التوريد يتحملها في حالة تغير سعر المورد.

ثانياً: آليات تمويل مشروعات البنية التحتية.

قبل اللجوء إلى مشاركة القطاع الخاص في تمويل مشروعات البنية التحتية قد كانت تمثل عبئاً مالياً على حكومات الدول خاصة النامية منها، فقد كانت مهمة بناء وتشغيل مشروعات البنية التحتية منوطة بالحكومة وذلك من الخزينة العامة لها قدر المستطاع، وكان ذلك يتم بعدة طرق هي:

- **الإقراض الداخلي:** ويكون من خلال إصدار السندات الحكومية وطرحها، غير أن هذه الأخيرة لم تعد تجد الطلب الكافي لشرائها وذلك يرجع إلى الأسباب التالية:¹¹

1. إرتفاع نسبة التضخم في إقتصاديات الدول النامية ؛

2. إنخفاض الدخل النسبية للمواطنين في إقتصاديات هذه الدول ؛

3. غياب الوعي المصرفي والمالي لدى الكثير من سكان هذه الدول.

- **الإقراض الخارجي:** ويكون في الغالب من مؤسسات التمويل الدولية كالبنك العالمي للإنشاء والتعمير ومؤسسة التنمية الدولية، وتعد هذه الأخيرة أحد المصادر التي تلجأ إليها الدول لتمويل مشروعات البنية التحتية نتيجة لإرتفاع تكاليفها وعدم قدرة الدول على تنفيذ كافة المشروعات العاجلة والضرورية عن طريق مواردها العامة فتلجأ إلى الإقراض الخارجي، ويتم سداد خدمة الدين العام الناتج لهذه القروض عن طريق الموازنة العامة للدولة.¹²

غير أن الطريق للحصول على هذه القروض كان صعباً لأنه لا يمنح إلا نسبة ضئيلة من القروض لهذه الدول، بالإضافة إلى أن هذه القروض كانت تخضع لإعتبارات تُصعب على الدول النامية الحصول عليها، فكثير من الدول في العالم تعرضت لأزمات إقتصادية نتيجة ثقل العبء المالي لهذه القروض وخاصة في فترة الثمانينات من القرن الماضي والتي شهدت إرتفاعاً للمديونية في الدول النامية وتوقف الكثير منها عن التسديد.

- **التمويل عن طريق الضرائب والرسوم:** تلجأ حكومات الدول إلى زيادة الضرائب والرسوم وفرض ضرائب جديدة عليهم، غير أن هذه الطريقة يجب اللجوء إليها بحذر نتيجة لما سوف تتلقاه من مقاومة المواطنين وحدوث بعض الإضطرابات السياسية في الداخل، كما يمكن حسب الإقتصادي "لافر": أن الضريبة تقتل الضريبة مما يعني أنها لا يجب أن تتجاوز حد معين في زيادة الضرائب.

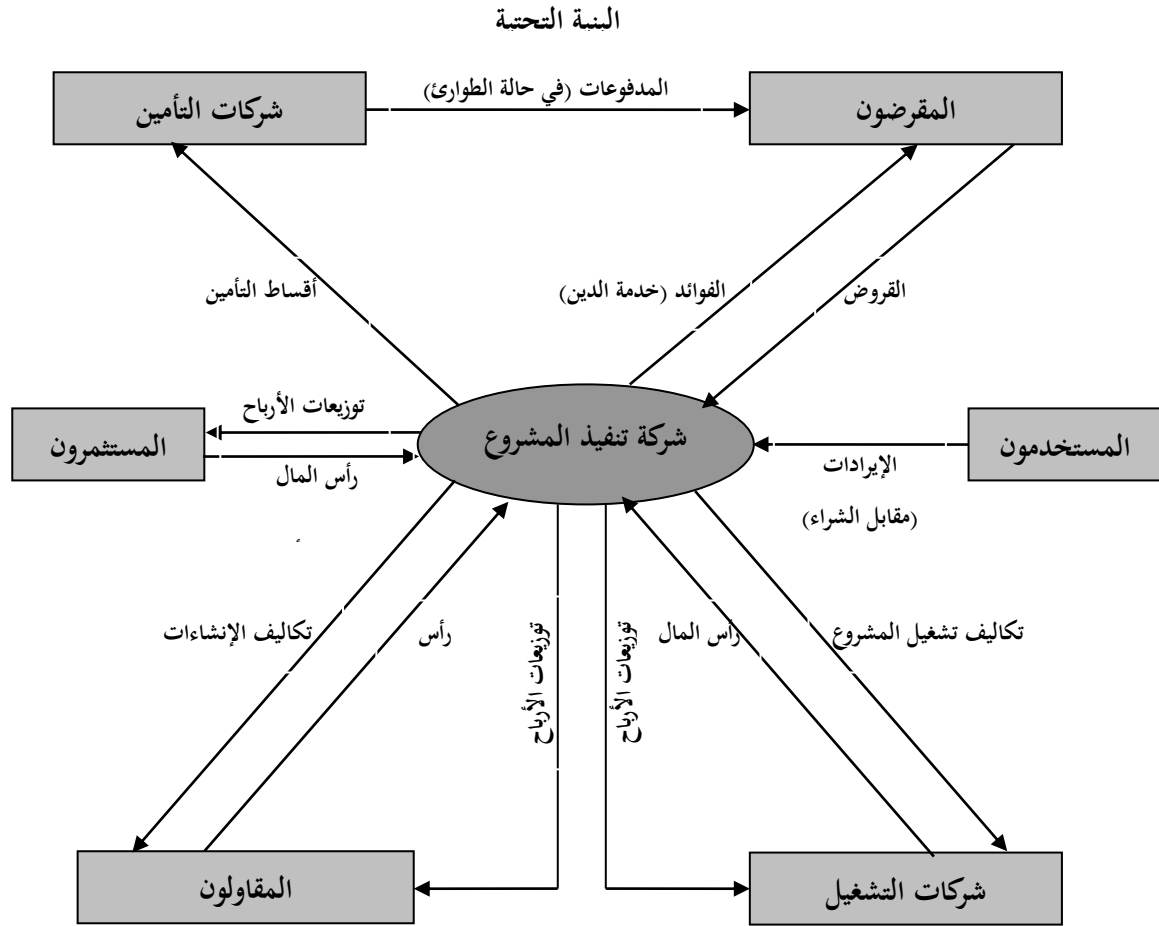
ثالثاً: الأساليب التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT.

على العموم فإن هناك ثلاث أساليب أساسية لتمويل أي مشروع بنظام BOT وهناك مصادر أخرى، والشكل التالي يوضح أهم التدفقات المالية التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية كما يأتي:

¹¹ - حمادة عبد الرزاق حمادة، عقود الشراكة PPP، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 329.

¹² - رشدي صالح عبد الفتاح صالح، " التمويل المصرفي للمشروعات "، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل رقم 1: أهم التدفقات المالية / التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام BOT في مجال



المصدر: شكري رجب العشماوي وآخرون، معايير السلامة الاستثمارية ومشروعات BOT، مرجع سبق ذكره، ص 228.

3-1- رأس المال بنظام الملكية: أو الاكتتاب بالأسهم، وهو النوع الأول من رؤوس الأموال اللازمة لتمويل مشروع البنية التحتية بنظام الشراكة بين القطاعين وفق BOT، ويمثل الإستثمارات الأولية التي يضخها ملاك المشروع أنفسهم، وهو نوع من رأس المال لا يضم مخاطرة كبيرة من الناحية المالية¹³، وذلك راجع إلى كون أن رعاة المشروع لا يمكنهم مقاضاة أنفسهم إذا لم يحصلوا على توزيعات الأرباح خلال فترة معينة حسب ما يتم الإتفاق عليه مع الأطراف الأخرى المساهمة في التمويل، ورأس المال بنظام الملكية لا يمثل إلا جزءا من التكلفة الإجمالية للمشروع، وللحصول على باقي التكلفة لتمويل المشروع فعلى مؤسسي المشروع وغيرهم من المستثمرين تقلسم مزايا أولية الدفع للمقرضين وغيرهم من مقدمي رؤوس الأموال وذلك للحصول على قروض تجارية أو الوصول على مصادر تمويل أخرى لتلبية إحتياجات المشروع من رأس المال¹⁴، إذا فإن مؤسسي المشروع يتحملون عادة أعلى درجة من المخاطرة المالية وفي نفس الوقت يملكون أكبر حصة من أرباح المشروع إلى أن يتم سداد قيمة الإستثمار الأولي. ومن الممارسات السابقة:¹⁵

- من الملاحظ أنه بصفة عامة وفي الأحوال العادية فإن كل من المقرضين والحكومة يرحبون بالمساهمات الإستثمارية الضخمة في رأس المال من جانب مؤسس المشروع لما في ذلك من مساعدة في تخفيف عبء خدمة الدين على التدفق النقدي لصاحب الإمتياز ويصلح كضمان لإلتزامات الشركات نحو المشروع ؛

¹³ - سمير عبد العزيز وآخرون، نظام البناء-التشغيل-نقل الملكية: BOT لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

¹⁴ - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

¹⁵ - المرجع نفسه، ص: 127-128.

- عادة يتم الإستثمار بالأسهم بالحد الأدنى الذي يتم إستثماره في المشروعات بنظام ال BOT، حيث أن الإستثمار بالأسهم يضم المستثمرون المحليون والحكومة والمقرضين والمنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف وكذلك المستثمرون المؤسسون للمشروع ؛
- عادة أن الشكل المألوف للأسهم في تمويل مشروعات الشراكة بين القطاعين بنظام البوت هو الأسهم العادية لا الممتازة، لأن الأسهم الممتازة وخاصة في المراحل الأولى تنقل كاهل المشروع لأن المراحل الأولى (مراحل الإنشاء) تحتاج إلى تقليل الإلتزامات للمشروع. ما يمكن أن يقال أصحاب رأس المال بنظام الملكية سيمكن أن يتحملوا خسائر في حالة تحقيق المشروع خسائر ضخمة أو أرباحا ضئيلة، وفي نفس الوقت سوف يحققون أكبر أرباح ممكنة في حالة نجاح المشروع في تحقيق أرباح ضخمة تكفي لسداد كافة مستحقات المشروع.

3-2- رأس المال بنظام المديونية: هذا النوع من رؤوس الأموال عكس التمويل أو الإكتتاب بالأسهم وله الأولوية العليا بين الطرائق لتمويل الإستثمارات، والقرض يُستمد من عدة مصادر مثل مؤسسات التمويل المحلية والمستثمرين والوكالات المصدرة للإئتمان والمنظمات الثنائية والمتعددة وحاملي السندات وأحيانا الحكومة، وتستخدم في ذلك عادة أموال مُستمدة من ودائع قصيرة أو متوسطة الأجل تحصل عليها المصارف عوائد بأسعار فائدة عائمة، ولها عائد قصير لإستحقاقها ويكون في العادة أقصر من مدة المشروع.¹⁶

إذن رؤوس الأموال بنظام المديونية عكس رؤوس الأموال بنظام الملكية وذلك للأسباب التالية:¹⁷

- المديونية تملك أولوية على الملكية: بمعنى أن سداد الفوائد المستحقة على الديون يجب أن يأتي قبل دفع توزيعات الأرباح إلى مالكي المشروع ؛

- المديونية تمثل أعلى درجات المخاطرة بالنسبة للمشروع: ففوائد الديون أمر يجب سداده حتى لو إضطّر المشروع للإقتراض من جديد أو لبيع بعض أصوله في حالة فشله في تحقيق أرباح ؛

- العائد على المديونية منخفض لكون الدائنين لن يحصلوا إلا على أقساط فائدة ثابتة ومحددة مسبقا في كل الأحوال، ومعنى ذلك:

1. أرباح الدائنين تكون عادة منخفضة أو متوسطة، لأن المخاطرة التي يقومون بها تكون متدنية ؛
2. العكس بالنسبة لأصحاب رأس المال بنظام الملكية، أي ملاك المشروع وأصحاب شركة تنفيذ المشروع.
- المديونية منخفضة المخاطر بالنسبة لأصحابها من الدائنين أنفسهم: لأنهم يضمنون حصولهم على كافة مستحقاقهم في كل الأحوال، وإلا فإنهم مضطرون للحجز القانوني على إيرادات المشروع.

3-3- التمويل المختلط: ينظر إلى هذا الأسلوب كأحد مصادر التمويل التي يمكن إعتبارها أكثر مرونة من المديونية أو الملكية. والتمويل عن طريق الدين التابع له شخصية تجمع بين التمويل بالأسهم والتمويل بالقروض، وترتيب ذلك النوع من التمويل في الإستخدام يقع بين النوعين السابقين، وهذا النوع له الحد الأدنى من الأهمية مقارنة بالقرض التجاري ولكن له أعلى أولوية في حالة المقارنة بالتمويل عن طريق الأسهم.¹⁸

ومن أمثلة هذا النوع من رؤوس الأموال التي تمول مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية في مجال البنية التحتية، ما يلي:¹⁹

- **القروض الفرعية:** حيث يتم معاملتها على أنها حصص ملكية عادية في الربح، أما في حالة الخسارة فإن أصحابها لا يحصلون على أي عائد إلى غاية تحسن الظروف ؛

¹⁶ - فيصل عليان إلياس الشديفات، تمويل مشروعات البوت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص ص: 515-516.

¹⁷ - شكري رجب العشماوي وآخرون، معايير السلامة الإستثمارية ومشروعات BOT: أسس-نماذج-حالات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 230-231.

¹⁸ - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

¹⁹ - حمادة عبد الرزاق حمادة، عقود الشراكة PPP، مرجع سبق ذكره، ص ص: 332-333.

- الأسهم الممتازة: وهي تضمن لصاحبها الحصول على عائد محدد وثابت في حالة تحقيق المشروع خسائر متدنية، مع الحصول على معدلات عائد مرتفعة ومتغيرة في حالة نجاح المشروع في تحقيق أرباح مرتفعة ؛
- آلية المشاركة المتناقصة: وقد يلجأ لهذا النوع من التمويل كوسيلة لحل مشكلة التمويل بحيث يكون الممول شريك في المشروع تتناقص حصته تدريجياً بموجب عمليات السداد.
- كما تجدر الإشارة إلى أن الأطراف المشاركة في المشروع ترى في هذا النوع من التمويل المزايا التالية:
- الأطراف الراضية للمشروع: القدرة على تمويل المشروع بديون أكبر وملكية أقل، ولكن في الوقت نفسه، وخاصة في حالة استخدام نظام التمويل المختلط على نحو دقيق ومدروس، مع القدرة على تجنب دفع أقساط فوائد وخدمة دين ضخمة في السنوات الأولى الصعبة من عمر المشروع التي تتسم بأن التدفقات النقدية للمشروع تكون صعبة عادة من جهة، ومن جهة أخرى فلها القدرة على تنويع مخاطر المشروع وبالتالي تدنيها بشكل أو آخر على أساس التنوع المدروس للمخاطر ؛
- المقاولين، الموردين وشركات الصيانة وغيرها: هي أن هذا النظام يدعم درجة المشاركة في مشروعات البوت ويسرع بعملية مشاركتهم تلك ؛
- الدائنين والمقرضين: فهذا النوع من التمويل يخفف درجة المخاطرة التي سيتحملونها بسبب إرتفاع نسبة تمويل المشروع بنظام الملكية.
- رابعا: المصادر التمويلية لمشروعات الشراكة بين القطاعين وفق نظام BOT في مجال البنية التحتية.
- من أهم المصادر المعتمدة في تمويل مشروعات البنية التحتية الممولة عن طريق القطاع الخاص نجد:
- 1- التمويل عن طريق المستثمرون المؤسسون.
- يمكن الحصول على ديون تابعة عن طريق صناديق الإستثمار وشركات التأمين والبرامج الجماعية للإستثمار (الصناديق المشتركة) أو صناديق المعاشات، وتقدم تلك المؤسسات على التمويل بما فيه من مخاطرة بغرض تحقيق أرباح مجزية لحرصها على تنوع مجالات الإستثمارات وبالتالي زيادة خبرتها وربحياتها، كذلك لأن تلك المؤسسات تتوافر لديها عادة مبالغ كبيرة متاحة للإستثمارات طويلة الأجل، مما يعدها مصدرا هاما من مصادر رؤوس الأموال الإضافية التي من الممكن أن تشارك في مشاريع البنية التحتية بالإضافة إلى القروض والأسهم²⁰. وفي العادة فإن هذا النوع التمويلي من المؤسسات (المستثمرون المؤسسون) تتميز مساعداته في:
- 1. تقديم قروض طويلة المدى على عكس البنوك التجارية ؛
- 2. عدم اهتمامهم بأنشطة إدارة وتشغيل المشروع حتى في حالة إمتلاكهم حصص ملكية إستثمارية فيه.
- لكن المشكلة في المستثمرين المؤسسين تكمن في نقطتين:²¹
- 1. أنهم لا يفضلون الإستثمار في مشروعات BOT في مراحل تنميتها وإنشائها وفي كافة المراحل المبكرة الأخرى، وإنما يفضلون الإستثمار في المراحل المتقدمة كالتشغيل والصيانة، وهذه النقطة في جوهرها تبرز لنا عدم إهتمامهم بإدارة وتشغيل المشروع لان كل ما يهمهم هو تحقيق معدل عائد جيد في النهاية ؛
- 2. أنهم يفضلون عدم الإستثمار في مشروعات منفردة ومن دولة واحدة فقط، وغنما هدفهم الأساسي هو تنويع المخاطر من خلال تكوين ما يشبه المحفظة الإستثمارية المكونة من إستثمارات متنوعة في عدة مشروعات من BOT من عدة دول مختلفة، الأمر الذي يحدث على وجه الخصوص مع صناديق الإستثمار الإعتيادية في الدول المتقدمة.
- 2 - التمويل عن طريق البنوك التجارية.

²⁰ - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

²¹ - سمير عبد العزيز وآخرون، نظام البناء-التشغيل-نقل الملكية: BOT لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 131.

يعد تمويل مشروعات البنية التحتية وفق نظام BOT أحد الآليات التي لقيت قبولا وتأييدا من طرف البنك الدولي كإستراتيجية لزيادة الكفاءة في مشروعات البنية التحتية من جهة ومن جهة أخرى خفض أعباء الموازنة العامة للدولة وذلك في الدول التي تأخذ بهذا النظام، كما انه يعمل على دعم وتنمية القطاع الخاص من جهة أخرى، ونتيجة تطور الجهاز المصرفي عالميا والإلتجاه نحو الصيرفة الشاملة التي تعتمد على إعتبارات التنمية للتخلص من القيود التي تحد من نشاط البنوك، ودخول البنوك التجارية إلى أنشطة مستحدثة كانت تقوم بها مؤسسات أخرى وكذلك إتساع آفاق وآجال التمويل وعدم تقيد البنوك بوظائفها التقليدية أدى إلى التوجه نحو فتح آفاق جديدة في التمويل المصرفي.²²

كما أن المشروعات المنفذة بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية هي في الغالب مشروعات بنية تحتية، وكما سبق وأن ذكرنا فهي تحتاج إلى مبالغ مالية ضخمة، وعملية التمويل تعد الفكرة الأساسية وحجر الأساس في هذه المشروعات، لأنه يمثل العمود الفقري لهذه المشروعات التي تحتاج إلى مبالغ مالية ضخمة لتشغيلها أو ترميمها وإعادة تشغيلها، وهذا يأتي في الغالب عن طريق الاقتراض من البنوك. للحصول على قروض من البنوك لتمويل مشروعات البنية التحتية، فإن البنوك تتفاوض مع شركة المشروع والحكومة والأطراف الأخرى ذات الصلة بالمشروع كالموردين، وغالبا ما تعطى القروض لراعي المشروع على أساس حساب العائد من ذلك المشروع، بحيث تتنازل البنوك عن حقها في الرجوع على الأموال الخاصة لراعي المشروع، وتنظر هذه البنوك إلى الوسائل التي تؤمن لها طرق الحصول على الأقساط في المستقبل.²³

ورغم المخاطر المرتفعة المرتبطة بمشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية، إلا أنها لقيت إقبالا من البنوك نظرا إلى ارتفاع أرباح البنوك من هذه المشروعات مقارنة بغيرها من المشروعات التقليدية، ولكن لتوجيهات المنظمات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي ومؤسساته التمويلية الدولية IFC ومنظمة اليونيدو UNIDO أثر قوي في اتجاه كثير من الدول إلى تبني هذه السياسة.²⁴

3 - التمويل عن طريق التأجير التمويلي.

يعد التأجير التمويلي أحد الوسائل التي يتم الإعتماد عليها في تمويل المشروعات متوسطة وطويلة الأجل، ويتميز هذا النوع من الوسائل التمويلية للمشروعات بالطابع التأجيري، حيث يقوم المؤجر بتمويل الآلات والمعدات التي يتطلبها المستأجر ويقوم بتأجيرها له، ويمكن للمؤجر التمويلي تمويل مشروع البنية التحتية بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية بعقد طويل الأجل غير قابل للإلغاء، بحيث تغطي الدفعات الإيجارية خلال مدة العقد الأموال المدفوعة والفوائد وتحقيق هامش من الربح، ويقترّب من التغطية الكاملة للأصول في نهاية العقد.*

الإعتماد على هذا النوع من التمويل تقلل من تكلفة إنشاء المشروع ويمكن لشركة المشروع أن تغطي قيمة أقساط الأجرة من مقابل الأقساط الشهرية أو نصف سنوية التي تتقاضاها من الجهة الإدارية، كما أن هذه الوسيلة التمويلية تؤدي إلى عدم تحميل السيولة المتاحة لدى شركة المشروع إذ بدلا من أن تقوم هذه الشركة بشراء المعدات والآلات ودفع ثمنها بالكامل فإنها هنا لا تلزم سوى بدفع القيمة الإيجارية الدورية والتي هي أقل من قيمة الثمن الكامل.²⁵

4 - التمويل عن طريق أسواق رؤوس الأموال.

22 - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

23 - فيصل عليان إلياس الشديفات، تمويل مشروعات البوت، مرجع سبق ذكره، ص 508.

24 - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية -BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

● عند نهاية العقد بين المؤجر والمستأجر يتيح للمستثمر شراء تلك المعدات والإنشاءات بالقيمة السوقية لها، وعادة ما تتم الصفقة بين الطرفين حسب ما تم التعاقد عليه في عقد البناء والتشغيل والنقل خاصة في الإتفاقية بين شركة المشروع والمقاول وغير من الإتفاقيات ذات الصلة.

25 - حمادة عبد الرزاق حمادة، عقود الشراكة PPP، مرجع سبق ذكره، ص 338.

تعد شركات النفط والتعدين أول من قام بتطوير هذا النوع من التمويل، ويعتمد على التدفقات النقدية للمشروع مع عدم وجود حق بالرجوع للمساهمين، وتجمع الأموال في سوق رأس المال بتوظيف الأسهم المفضلة وغيرها من الصكوك القابلة للتداول في الأحوال العادية على الجمهور، يتطلب الحصول على موافقة الجهات المختصة (هيئات الرقابة التنظيمية)، وكذلك الامتثال للمقتضيات المعمول بها في الاختصاص القضائي المعني، كما قد لا يكون للسندات وغيرها من الصكوك القابلة للتداول ضمان آخر غير الضمان العام والثقة العامة التي يحظى بها المصدر، وقد تكون مضمونة برهن أو بحق امتياز على ممتلكات معينة، وقد تكون إمكانية الوصول إلى أسواق رأس مال متاحة للمرفق العام القائم بالفعل، وذات السجل التجاري بقدر أكبر مما يتاح للشركات المنشأة خصيصاً لبناء بنية تحتية جديدة مفتقرة إلى الائتمان المطلوبة وتشغيلها، إلا أن بعض أسواق الأوراق المالية تشترط على الشركة المصدرة أن يكون لها سجل تجاري معين لمدة محددة قبل السماح لها بإصدار صكوك قابلة للتداول²⁶. وقد تم الإتفاق بين الحكومة والشركة الراعية للمشروع على أنه يتم من طرف الشركة المستقلة طرح أسهمها في بورصة الأوراق المالية ليتمكن المساهمون الوطنيون والأجانب من تملك بعض الأسهم والحصص، كما أنه يمكن للحكومة أن تدخل كمساهم. وفي الحالات العادية تكون فرص الوصول إلى أسواق الأوراق المالية متاحة لشركات المشاريع ذات الخبرة السابقة بقدر أكبر مما يتاح لشركة المشروع المنشأة خصيصاً لمشروعات الـ BOT الجديدة التي ليس لها خبرة سابقة في هذا المجال²⁷.

خاتمة:

يعد نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية من الأساليب الحديثة لتمويل مشروعات البنية التحتية، ويتضح ذلك جلياً في كون أن هذا الأسلوب لا يعتمد في تمويله للمشاريع على الميزانية العامة للدولة من جهة، ومن جهة أخرى تبقى الدولة دائماً هي مصدر الاستثمار في البنية التحتية والقطاع الخاص هو مصدر الإنشاء والتحديث والصيانة والتشغيل والإدارة، وعليه هناك توجه من قبل الدول النامية والمتقدمة في تنفيذ مشروعات البنية التحتية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - BOT-. كما يجب أن نشير إلى أن توفر مصادر التمويل يعد من الضرورات الأساسية لنجاح هذه المشروعات وتواصلها خلال مراحل العقد خاصة في مرحلة البناء وأثناء الصيانة، وما يمكن أن نستنتجه هو أن نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT هو آلية للتمويل في حد ذاته. إذن فإن:

- نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية هو صورة مستحدثة لعقد الامتياز الذي عُرف قديماً وتطور عبر الزمن ليصل في صورته النهائية، وهو يمثل في عقد بين طرفين أو أكثر أحدهما من القطاع العام أو الهيئات الممثلة له، والآخر يكون من القطاع الخاص في شكل اتحاد أو غير ذلك؛

- توفير الأطر القانونية والتنظيمية الملائمة لإقامة هيكل وتشغيل نظام الـ BOT على نحو يحقق المستهدف منه، ويضبط مسار العلاقات بين الأطراف المشاركة أثناء البناء والتشغيل وفي نهاية العقد وصيانة المشروع ونقله للدولة؛

- تأسيس البنية التحتية بالشراكة مع القطاع الخاص الأجنبي وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT من شأنه أن يجلب العملة الصعبة لهذا الاقتصادي، كما تعد المشروعات الممولة عن طريق القطاع الخاص آلية فعالة لتشجيع سوق الأوراق المالية.

وعليه نرى ضرورة إصدار قانون موحد لتنظيم عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT في جميع المجالات وجميع القطاعات الفرعية وغيرها في الاقتصاد الجزائري لتأسيس البنية التحتية، وذلك من أجل وضوح قانون يحكم ويسير جميع عمليات الشراكة، كما رأينا سابقاً في التجربة المصرية والتي أصدرت لكل قطاع فرعي قانون خاص به، وإصدار ترسانة قوانين تصب في نفس المجال لتنظيم مشروعات الشراكة.

قائمة المراجع:

- أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية - BOT- في مجال العلاقات الدولية الخاصة، دار النهضة العربية، مصر، 2004.

²⁶ - فيصل عليان إلياس الشديفات، تمويل مشروعات البوت، مرجع سبق ذكره، ص: 518-519.

²⁷ - طه محمد أبو العلا، عقود البوت "BOT" دراسة تطبيقية مقارنة على مشروعات الامتياز، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- حمادة عبد الرزاق حمادة، عقود الشراكة PPP، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- رشدي صالح عبد الفتاح صالح، " التمويل المصرفي للمشروعات "، مطبعة العشرى، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- سمير عبد العزيز وآخرون، نظام البناء-التشغيل-نقل الملكية: BOT لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية، الدار الجديدة، مصر، 2010.
- شكري رجب العشماوي وآخرون، معايير السلامة الإستثمارية ومشروعات BOT: أسس-نماذج-حالات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- طه محمد أبو العلا، عقود البوت "BOT" دراسة تطبيقية مقارنة على مشروعات الإمتياز، الدار الجديدة، مصر، 2009.
- عبد القادر فتحي لاشين وفريق خبراء، نظم المشاركة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات البنية الأساسية للنقل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2010.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى الإقتصادية والإجتماعية لمشروعات الBOT، كلية التجارة. جامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
- فيصل عليان إلياس الشديفات، تمويل مشروعات البوت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010.
- فيصل عليان إلياس الشديفات، تمويل مشروعات البوت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010.

الإشكاليات الدولية لمواجهة أزمات النظام المالي الدولي "دراسة تطبيقية على التدابير الدولية"

د. محمد نصر

جامعة طيبة بالمدينة المنورة
المملكة العربية السعودية

مقدمة

لاشك أن إنعكاسات الأزمات المالية على الصعيد الدولي، وتأثيراتها الإقليمية تتزايد وما سببته من حالة كساد في الأسواق العالمية إنعكست في زيادة عدد حالات الإفلاس للعديد من الشركات الكبرى، وقد ثار جدل واسع حول مسببات تلك الأزمة فالبعض قد أرجعها إلى تراخي آليات الحوكمة وبخاصة في المؤسسات المالية، فضلاً عن تغول القيم المادية في التعاملات المالية عن المعايير الاقتصادية الراسخة والمقترنة بالجانب الأخلاقي، الأمر الذي قد انعكس في توسع مبالغ فيه في عمليات الاقتراض و الاقتراض علي اعتبار ان ذلك هو المظهر الرئيسي لازمة الائتمان Credit crisis وأزمة الرهن العقاري Mortgage crisis ، وقد أرجع البعض الآخر وقوع الأزمة العالمية إلى التوسع في استخدام القيمة العادلة في إعداد القوائم المالية بشكل مبالغ فيه²⁸ وبشكل يعكس الاستخدام المفرط للحكم الشخصي ، إلى جانب ما سبق فقد انتشرت حالات التلاعب و الفساد المالي و ظهرت عوامل ومظاهر للغمش لم تكن موجودة من قبل (Nagy and Cenker, 2007).

وقد ألقى ذلك بظلاله على خدمات المراجعة المحاسبية، فقد أثارت تلك الأزمة الشك في القيمة المضافة المتولدة من خدمات المراجعة (Blay et al., 2007)، وقصور معايير المراجعة وتنظيم مهنة المراجعة بشكل عام، كما تم توجيه الانتقاد لعدم تطبيق مفهوم الاستقلال بأسلوب سليم، فضلاً عن وجود تشابك في المصالح بين الشركات وبين مكاتب المراجعة، كما أن هناك قصور في نموذج الخطر المستخدم ، إلى جانب وجود ضعف في الجوانب الأخلاقية والسلوكية لأطراف خدمة المراجعة وتركيز المنافسة بين المراجعين على أساس الأتعاب دون الكفاءة ، عدم وجود آليات محكمة للإلزام بالمعايير المهنية (Venuti, 2004)، وعدم وجود قواعد للشفافية، كميّار لتحديد أطر العمل المحاسبي ، وعدم تنظيم العلاقة بين المراجع الداخلي والخارجي وعدم الاهتمام بجودة المراجعة سواء علي مستوى الفحص او علي مستوى مكتب المراجعة ، والغموض في بعض المعايير، كما أن سيطرة فئة محدودة من الشركات الكبرى على محركات النظم المالية في العالم، قد يصيب الأسواق العالمية بالشلل (Trussel and Rose, 2009).

وعلى الرغم من أن الأزمة المالية لم تأخذ حتى الآن الصورة والأبعاد الكاملة Full Course لها حتى الآن، كما أن واضعي السياسات لم يأخذوا حتى الآن رد الفعل المناسب تجاه الأزمة، إلا أن الجهات المهنية قد بدأت بإتخاذ ردود أفعال سريعة تجاه الأبعاد المختلفة لتلك الأزمة لتدارك آثار تلك الازمة على مهنة المراجعة، وعلى رأس تلك الجهات المهنية هو الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC حيث قد سعى من خلال المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد IAASB لإدخال بعض التعديلات وإعادة الصياغة على العديد من

²⁸ كان مطلع سنة 1946 م نقطة البداية لنشأة اتفاقية الجات حيث إتخذ المجلس الاقتصادي و الاجتماعي التابع لمنظمة الأمم المتحدة قرارا بعقد مؤتمر دولي لبحث تشكيلات التجارة الدولية . و في عاصمة بريطانيا عقدت الدورة الأولى للجنة التحضيرية للمؤتمر الذي عقد في أكتوبر من عام 1946 م . أما الدورة الثانية لهذه اللجنة فقد عقدت في جنيف في شهر أفريل إلى أكتوبر من عام 1947 م ، و انتهت إلى إعداد مشروع ميثاق للتجارة الدولية يتضمن إنشاء منظمة دولية للتجارة، ولقد أسفرت هذه المفاوضات عن مولد ما يعرف باتفاقية العامة للتعريفات و التجارة (الجات) و التي أبرمت في 1947 م و بدأ العمل بها ابتداء من يناير عام 1948 م ، و كان عدد الدول التي وقفت عليها في البداية 23 دولة من بينها : الولايات المتحدة الأمريكية ، فرنسا ، إنجلترا ، هذه الاتفاقية التي حل محلها الآن " منظمة التجارة الدولية " .

إصداراته المهنية من خلال مشروع المعايير الدولية الجديد في عام 2009 والذي اطلق عليه مشروع الوضوح Clarity project لزيادة وضوح وإزالة الغموض عن المعايير الدولية (Halderman, 2006).

مشكلة البحث

إن السوء في التطبيق والسلوك الإداري للنظام العالمي وعدم الشفافية في ذكر الحقائق وضعوا النظام بمجمله في بوتقة الخطر ومواجهة الأزمة المالية بكل آثارها، والأزمة العالمية أضعفت إمدادات التمويل وأضعفت الطلب والقوى الإستثمارية، كما أن ذلك في مجمله وضع النظام الدولي من خلال منظومة الإتفاقيات الدولية، وكذا الدراسات الصادرة من الجهات الفنية المختصة بالجوانب الإقتصادية (Fraser and Lin, 2004).

هناك تعدد في الآراء فيما يتعلق بمسببات الأزمة المالية العالمية من الناحية المحاسبية، وكذا طرق معالجتها، والأهم منها الوقاية منها مستقبلاً، كما تعددت الاتهامات الموجهة لمهنة المراجعة علي اعتبار انها احد مصادر تلك الازمة، لعدم إتباع المعايير الحيادية، وغياب الرقابة على تلك الجهات، كما يوجد غياب للتصنيف الخاص بجهات المراجعة، و قد تعددت الكتابات المتعلقة بدوافع التغيير أو إعادة الصياغة التي قد طرأت على الإصدارات المهنية الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين وذلك بالتزامن مع ظهور ملامح الأزمة المالية العالمية (Abbott, Gunny & Zhang, 2008) و (Hernonson & Houston, 2009) ومع حراك مهني كبير على مستوى الدول المتقدمة وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، لذلك فانه تكمن مشكلة البحث في كيفية الاجابة نظرياً على مجموعة من التساؤلات وهي ما هي أسباب الازمة المالية العالمية من الناحية النظرية، وهل واكبت الإتفاقيات الدولية تلك المتغيرات الدولية المعاصرة (Gunny and Zhang, 2005)، ومن الناحية العملية التحليلية المحاسبية؟ وما هي الاتهامات والانعكاسات على مهنة المراجعة؟ وما دور المعايير الدولية والتعديلات التي حدثت مؤخراً في حل هذه الازمة؟

أهداف البحث

بناء على مشكلة البحث فإن البحث يسعى إلى محاولة التعرف على مسببات الازمة المالية العالمية من ناحية كفاية الإتفاقيات الدولية للمعاملات المالية على الصعيد الوطني والدولي، ودقة المعايير المحاسبية وانعكاساتها على الوقاية من هذه الأزمة، وتقييم تجربة المعايير الدولية - في اطار المشروع الجديد للوضوح والشفافية - في حل مسببات تلك الازمة المالية، وهو ما يعني بشكل ضمني التأكد من مدي نجاح المعايير الدولية الجديدة في تحفيز المهنة علي القيام بدورها الاجتماعي و المساعدة في التغلب علي جذور تلك الازمة المالية (Pittman and Lennox, 2007).

حيث إبتدأت في نهاية القرن العشرين بأزمة الرهن العقاري التي هزت أركان الإقتصاد الأمريكي وهي السبب الأساسي في ظهور الأزمة العالمية وما تبعها، وحالة الرهن العقاري مرت بخطوات تدريجية بالاتجاه نحو الأزمة (Ghosh & Moon, 2005)²⁹.

²⁹ وتلك الخطوات هي: نتيجة الإرتفاع الذي حصل في أسعار النفط العالمية، تولدت سيولة مالية كبيرة وزاد دخل المواطن الأمريكي من خلال الإرتفاع الحاصل في نسبة الرواتب نتيجة زيادة الدخل القومي للإقتصاد الأمريكي، وبدأ يفكر المواطن. في شراء العقارات في ظل إنخفاض معدل الفائدة، وبالفعل تم شراء الاف الوحدات السكنية لأصحاب الدخل المتوسطة الذين توفرت لهم السيولة من قبل البنوك العقارية، تمكن أصحاب الدخل المتوسطة من شراء البيت والمسكن والسيارة بأقساط على فترات زمنية معينة، مع قدرة على الدفع من خلال توفير مبالغ من دخلهم تسد الأقساط الشهرية، أنتج كثرة في الإقبال على شراء العقارات وارتفاع أسعارها، وبذلك تحققت الأرباح من خلال الاستثمار والمضاربة، ونتيجة لهذا الإقبال وتحقق الأرباح في الاستثمار العقاري والكثافة الهائلة في الطلبات المتزايدة، دفع ذلك بالبنوك العقارية والمصارف الأخرى الممولة إلى زيادة أسعار الفائدة على القرض، وحدث الإرتفاع وكان في ثلاثة أوجه: عند امتداد الفترة الزمنية في القرض، عند زيادة سعر الفائدة لدى البنك المركزي، وفي حالة التأخر عن أي دفعة تتضاعف أسعار الفائدة بثلاث مرات، نتيجة الشجع لتحقيق ربحية أكبر، المدفوعات الشهرية الأولى ولمدة (3) سنوات تذهب لسداد الفوائد، وهذا يعني أن المدفوعات لا تذهب إلى ملكية جزء من البيت إلا بعد مرور ثلاث سنوات، وذلك بطلب من المصارف المقرضة بأن تعطى الأقساط في أول الأمر لسداد الفوائد المترتبة وبعدها أقساط الموقع، وبالتالي فإن صاحب الدخل معرض للطرد من بيته في أي لحظة يتوقف فيها عن السداد، من جهة أخرى صاحب ارتفاع أسعار النفط حالة من التضخم في كل متطلبات الحياة الضرورية وذات الحاجة، فلم يتبقى لذوي أصحاب الدخل شيء من توفير الأقساط المطالبين بها، نتيجة الظروف المعيشية الصعبة، مع امتصاص الفائدة ومعها التضخم لأموال المقترضين من ذوي الدخل المحدودة، أعلن المقترضين إفلاسهم وعدم قدرتهم سداد الأقساط المفروضة عليهم، سواء تلك لثمن الوحدات السكنية أو لقروض التمويل التي أخذت من المصارف، أدت هذه الموجة إلى بيع مئات الآلاف من الوحدات السكنية، التي كانت تعود لأصحاب تلك الدخل وضاعت أموالهم فقط على الفوائد البنكية، ومعها تحاوت أسعار العقارات بشكل كبير، وتعرضت البنوك إلى الإفلاس حيث كانت ضمانات الإقراض هو جزء من العقار المرتفع قبل حدوث الإنهيار، وتساهلت البنوك في الضمانة حيث كانت تقدم تمويل يعادل أضعاف كمية الرهن، وبدأت الأزمة العالمية.

وكانت أولى تداعياتها الخطيرة إفلاس بنك ليمان براذر رابع أكبر مؤسسة بنكية استثمارية في أمريكا، ثم تبعها إفلاس مؤسسات تأمين كبرى³⁰، وبالفعل فقد تعرضت الكثير من مؤسسات التأمين والمصارف إلى الإفلاس فقد بلغ عدد البنوك الأمريكية المفلسة (140) بنك لنهاية عام 2009، وبالتالي فإن الأزمة المالية كان لها أثر كبير في هبوط الاسهم في الأسواق الأوروبية والآسيوية بسبب الترابط المالي في التعاملات التجارية الدولية بين هذه القارات ، وأدت الأزمة إلى جفاف منابع السيولة وتوقفت الطفرة التي حركتها القروض فضغفت قطاعات العقار والسياحة وغيرها (Carcello and Nagy, 2004) .

اهمية البحث

يقف العالم بالفحص والدرس أمام ما يطلق عليه “الأزمة المالية” العالمية، فأكبر اقتصاد في العالم (الولايات المتحدة الأمريكية) قد إنزلق إلى هاوية الكساد والإفلاس، وتبعه أكبر وأعرق المؤسسات المالية الدولية في أمريكا وأوروبا، فكيف حدث ذلك؟ ولماذا هي “أزمة مالية” أكثر منها “أزمة اقتصادية”؟ فهي أزمة في القطاع المالي ولكنها تهدد بإغراق الاقتصاد بأكمله. فكيف ولماذا؟ ولذا في البداية أن نوضح أن هناك تفرقة أساسية بين ما يمكن أن نطلق عليه “الاقتصاد العيني أو الحقيقي” وبين “الاقتصاد المالي”. فأما الاقتصاد العيني “وهو ما يتعلق بالأصول العينية Real Assets فهو يتناول كل الموارد الحقيقية التي تشبع الحاجات بطريق مباشر (السلع الاستهلاكية) أو بطريق غير مباشر (السلع الاستثمارية).

“فالأصول العينية” هي الأراضي وهي المصانع، وهي الطرق، ومحطات الكهرباء، وهي أيضاً القوي البشرية، وبعبارة أخرى هي مجموع السلع الاستهلاكية التي تشبع حاجات الإنسان مباشرة من مأكّل وملبس وترفيه ومواصلات وتعليم وخدمات صحية (البلاوى، 2009م).

منهجية وخطة البحث:

إتبعنا المنهج الإستقرائي التحليلي الوصفي، لتحديد للتأثير الدولي و مسببات الازمة المالية العالمية وإنعكاساتها في المبحث الأول، ثم إلى تداعيات الأزمة الاقتصادية في المبحث الثاني، ثم لآليات الحل وفعالية الحكومة في المبحث الثالث.

المبحث الأول التأثير الدولي للإقتصاد وآثارها في مسببات الأزمة المالية العالمية

وقد أطرت الأمم المتحدة للعديد من الصكوك متعددة الأطراف لمنع الفساد ومكافحته، بما فيها اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد، التي اعتمدها منظمة الدول الأمريكية في 29 آذار/مارس 1996، واتفاقية مكافحة الفساد بين موظفي الجماعات الأوروبية أو موظفي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، التي اعتمدها مجلس الاتحاد الأوروبي في 26 أيار/مايو 1997، واتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين، أو الأجانب في المعاملات التجارية الدولية، التي اعتمدها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في 21 تشرين الثاني/نوفمبر 1997، واتفاقية القانون الجنائي بشأن الفساد، التي اعتمدها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا في 27 كانون الثاني/يناير 1999، واتفاقية القانون المدني بشأن الفساد، التي اعتمدها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا في 4 تشرين الثاني/نوفمبر 1999، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومحاربه، التي اعتمدها رؤساء دول وحكومات الاتحاد الإفريقي في 12 تموز/يوليه 2003، وإذ ترحب بدخول اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية حيّز النفاذ في 29 أيلول/سبتمبر 2003³¹.

معلوم أن ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي نتج عنها تطور في الظاهرة الإجرامية، وتنوعها، وظهور صور جديدة (Knechel and Van, 2007 لجرائم رجال الأعمال التجارية والمالية، تقتضي تطور مصاحب في وسائل مكافحة هذا النوع من الجرائم، خاصة وأن

³⁰ وأكدت التصريحات التي أطلقت من الساسة ورجال المال الأمريكيين عن عمق الأزمة حيث كان أوضح التصريحات في حينها هو ل(آلان غرينسبان) الرئيس السابق للاحتياطي الفدرالي الأمريكي قال : "الأزمة هي الأخطر منذ قرن، ولم تنته بعد وستستغرق مزيداً من الوقت، وأتوقع انهيار العديد من المؤسسات المالية الكبرى بسبب القسوة الاستثنائية لهذه الأزمة".

³¹ أغراض هذه الاتفاقية هي: (أ) ترويج وتدعيم التدابير الرامية إلى منع ومكافحة الفساد بصورة أكفأ وأنجح. (ب) ترويج وتيسير ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال منع ومكافحة الفساد، بما في ذلك في مجال استرداد الموجودات. (ج) تعزيز النزاهة والمساءلة والإدارة السليمة للشؤون العمومية والممتلكات العمومية.

المشكلات الموجودة في إطار النظام القانوني للحماية الجنائية للنشاط التجاري وفي الواقع العملي ، والسالف الإشارة تظهر وبما لا يدع مجال للشك قيام الحاجة لتطوير فكرة النظام القانوني للحماية الجنائية للنشاط التجاري.

وأوجه التطوير اللازمة للارتقاء بوظائف فكرة الحماية الجنائية للنشاط التجاري ، لا يجب أن تكون في استراتيجيات الحماية أو الوقاية من هذه الجرائم فحسب ، وإنما من خلال إيجاد قانون جنائي للجرائم الاقتصادية، يحسم فكرة الفلسفة من التجريم وأهدافها ، والصور المجرمة ، والعقوبات الملائمة إضافة إلى تحديد القواعد الإجرائية ، التي تنتهي معها مشكلة التنازع في الاختصاص ، ويتم معها تطوير مبدأ الإقليمية، وحل مشكلة التنازع في الاختصاص، وتطوير فكرة الدليل القانوني ووسائل حماية حجته، من خلال تفعيل الترابط بين قانون العقوبات الوطني والدولي ، بما يضمن مكافحة تامة لجرائم رجال الأعمال وتحقيق عدالة وطنية وعملية تسعى إلى حماية الإنسان والإنسانية، وبدون ذلك فإن قانون العقوبات الوطني بدل أن يحافظ على السيادة الوطنية فهو سيحمي المجرمين ويسهل أمامهم الطريق للهروب من العدالة.

ولن يجدي نفعاً أحداث هذه التطوير، ما لم يصاحبه تطوير فعال في فكرة الحماية القضائية لقوة القانون، من خلال إيجاد نيابة متخصصة ، وقضاء نوعي يختص بمثل هذه الجرائم ، إضافة إلى تطوير آلية التعاون الدولي الذي معه نضمن الملاحقة، والعقاب خاصة أن فكرة الحماية الجنائية للنشاط التجاري لن تكون لها وظائف ما لم يتعزز التعاون الدولي لمكافحتها (Carcello and Nagy, 2004).

وتبرز أهمية هذا التعاون في الجرائم التي يكون فيها عدوان على حقوق الملكية التجارية والصناعية، وجرائم الغش التجاري، وجرائم غسيل الأموال، وجرائم التجارة الالكترونية، وجرائم تلوث البيئة ، والشركات متعددة الجنسية ، والسبب في ضرورة وأهمية تطوير فكرة الحماية الجنائية للنشاط التجاري هو خطورة هذا النوع من الجرائم وآثارها على الاقتصاد الوطني والدولي (Gramling, 2003).

زمن أهم مسببات الأزمة المالية العالمية كما وردت في العديد من البحوث في مجال المحاسبة والمراجعة ، و علي الرغم من تعدد و جهات نظر الباحثين حول مسببات تلك الازمة الا انه يمكن حصر اهم مسبباته في جانبين اساسيين هما :

أولا ضعف آليات الحوكمة وادارة المخاطر.

ثانيا عدم الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوكمة.

أولا ضعف آليات الحوكمة وادارة المخاطر

لم يتوقف تطور “الأصول المالية” علي ظهور حق الملكية أو ظهور النقود كحقوق مالية علي موارد عينية محددة أو علي الاقتصاد في مجموعة، بل اكتشفت البشرية أيضاً أن الكفاءة الاقتصادية تزداد كلما اتسع حجم المبادلات ولم يعد مقصوراً علي عدد محدود من الأفراد أو القطاعات، فالقابلية للتداول Negotiability ترفع القيمة الاقتصادية للموارد، ومن هنا ظهرت أهمية أن تكون هذه الأصول قابلة للتداول (Woods, Humphrey & liu, 2009)

وبشكل عام تأخذ هذه الأصول المالية عادة أحد شكلين، فهي إما تمثل حق الملكية علي بعض الموارد (أرض زراعية أو مصانع أو غير ذلك) أو تأخذ شكل دائنية علي مدين معين (فرد أو شركة)، وقد تطورت أشكال الأصول المالية الممثلة للملكية (الأسهم) مع ظهور الشركات المساهمة، كما تطورت أشكال الأصول المالية الدائنة (أو المديونية) مع تطور الأوراق التجارية والسندات (Yakhou and Dorweiler, 2004).³²

³² الجرائم المنظمة تشكل تحديا ليس فقط للسياسة الجزائية، وإنما لنظرية قانون العقوبات التقليدية التي ينصب اهتمامها على الأجرام والعقاب الفردي والشخصي وليس الجماعي. لأجل ذلك تحقق في عام 2000م اتفاقية باليرمو لمكافحة الجريمة المنظمة. أنظر: اتفاقيات الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود -15 تشرين الثاني /نوفمبر 2000-الجمعية العامة -الدورة الخامسة والخمسون العادية -البند 105 من جدول الأعمال (A/ IRES/55/25 -25/55-

ثانياً عدم الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوكمة

اشار (Mardjono, 2005) ان الانحيازات المالية التي حدثت مؤخراً في الولايات المتحدة الأمريكية قد نتجت من عدم الالتزام بمبادئ الحوكمة (القابلية للمساءلة ccountability والنزاهة integrity والكفاءة efficiency والشفافية transparency) بصورة سليمة وذلك بالتطبيق على شركة انرون، فيما يتعلق بالقابلية للمساءلة فقد تم انتهاكها من قبل مجلس ادارة الشركة حيث لم يكن هناك أية مسؤولية تجاه حملة الاسهم والذي تم تخفيض القيمة السوقية لاستثمارهم وقت انكشاف الازمة، وفيما يتعلق بالنزاهة وجد ان عدم افصاح شركة انرون عن أنشطة التلاعب التي تم اخفاءها من خلال الوحدات ذات الاغراض الخاصة واخفاء الخسائر جاء عن عمد ، وفيما يتعلق بالكفاءة اتضح ان عمليات شركة انرون المتعلقة بالوحدات ذات الاغراض الخاصة لم تكن لاغراض الكفاءة ولكن في حالات كثيرة كان يتم تحويل اصول والتزامات من ميزانيته العمومية وذلك لتحقيق مكاسب من هذا التحويل، وفيما يتعلق بالشفافية لم تكن موجودة في شركة انرون فلم يكن المستثمرين على علم بما يحدث في الشركة ولم يتم توصيل معلومات للمستثمرين توضح درجة تعقد عمليات الشركة مع الوحدات ذات الاغراض الخاصة (Imhoff, 2003) .

المبحث الثاني تداعيات الأزمة على الاقتصاد العالمي

بدأت الأزمة بعد تزايد حدة قلق المتعاملين في أسواق المال بشأن الظروف التي تمر بها أسواق الائتمان في العالم والتي أرجع المحللون معظمها إلى المشاكل التي تعرضت لها سوق الإقراض العقاري الأمريكي المعروفة باسم "ساب برايم" والتي تمنح للراغبين في السكنى من دون الاشتراط بأن يكون للمقترض سجل مالي قوي، والتي ساهمت في تدهور أسعار الأسهم بشكل ملحوظ خلال الفترة الماضية، وقد كانت أسهم القطاع المصرفي وعلى وجه التحديد بنوك يو بي إس، وإتش إس بي سي، وباركليز قاطرة الانحياز في أسعار الأسهم، حيث كانت هي الأكثر تضرراً خلال الأزمة، وهو أمر لفت أنظار المحللين الماليين الذين فسروا ذلك بأن المستثمرين في البورصة لا يعرفون أي البنوك معرضة لمشكلات الائتمان العقاري ومدى خسائرها المحتملة، فبدأ الجميع في البيع بشكل هستيري.

سنورد تداعيات الأزمة فيما يلي:-

1- القطاع المالي:

شهد القطاع المالي في الولايات المتحدة ومن بعدها بقية دول العالم تداعيات هامة وخطيرة تفاوتت حدتها من دولة لأخرى. وفي بداية الأزمة كان التأثير واضحاً في الولايات المتحدة على القطاع المالي حيث عانى عدد كبير من البنوك من نقص السيولة، ولم تتمكن كثير من شركات التأمين من دفع ما يستحق عليها، وتوقف عدد كبير من شركات التمويل العقاري عن العمل (Kealry et al., 2007) .

ومع ثورة الاتصالات والعولمة والتشابكات بين المؤسسات المالية داخل الدولة الواحدة وبين الدول بعضها وبعض، شهد القطاع المالي في كافة أنحاء العالم تداعيات ولكنها لم تكن على نفس الحدة في جميع الدول.

أما أسرع وأخطر التداعيات فكان من نصيب البورصات (Haidanm Pincus & Rego, 2003)

لقد حدث انهيار في كافة بورصات العالم، فكيف حدث ذلك؟.. عندما عجزت البنوك ومؤسسات الإقراض الأخرى عن توفير السيولة، اتجه كثير من الأفراد ومؤسسات الأعمال لتعديل محافظهم المالية وذلك ببيع جزء مما يمتلكونه من أسهم و سندات. ولما كانت موجة البيع آتية، فقد كان من الطبيعي أن تنهار أسعار هذه الأوراق المالية.

ويلاحظ أن انهيار أسعار الأوراق المالية قد صاحبه كذلك انهيار في الأسعار في البورصات السلعية وإن كان بدرجة أقل نسبياً لأن أسواق المال أكثر حساسية من البورصات السلعية... وفي تقديرنا أن انهيار أسعار الأسهم في البورصات في بداية الأزمة لا يرجع إلى عوامل حقيقية أى انخفاض ربحية الاستثمارات وإنتاجية عوامل الإنتاج بقدر ما يرجع إلى " غريزة القطيع " Herd Instinct أى الهرولة نحو بيع الأسهم والسندات في البورصات.

2- القطاع الحقيقي:

استتبع الأزمة المالية أزمة اقتصادية حيث بدأ " القطاع الحقيقي " Real Sector أى " الاقتصاد الحقيقي " Real Economy في التأثير كنتيجة حتمية لما حدث في القطاع المالي.

وتدل الأرقام المنشورة على أن الاقتصاد العالمي قد دخل بالفعل في مرحلة الركود حيث انخفضت معدلات النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من دولة لأخرى.

ويتوالى التأثير على الاقتصاد الحقيقي بالتتابع التالي : نقص السيولة لدى الأفراد والمؤسسات، نقص الطلب على السلع والخدمات، تخفيض الإنتاج، نقص الطلب على المواد الخام، الاستغناء عن جزء من العمالة، نقص جديد واكبر في الطلب على السلع والخدمات، وإذا أدخلنا المعاملات التجارية الدولية في الاعتبار فلا بد أن نشير إلى نقص الواردات بسبب نقص السيولة و من ثم نقص وجه العملة الآخر للواردات وهو الصادرات (Jayalakshmy et al., 2005).

ولا بد أن نشير أيضا إلى أن نقص السيولة يؤدي كذلك إلى نقص الاستثمارات الأجنبية والتي كانت قد تزايدت في السنوات الأخيرة بشكل غير مسبوق.

ومن الطبيعي إزاء كل ما سبق أن يظهر العجز في الموازنات العامة للدول (أو يتزايد إن كان موجودا قبل الأزمة) وان يزداد كذلك الدين العام، وأن تنتشر البطالة، وليس أدل على ذلك عما صرح به الرئيس الأمريكي " أوباما " في كلمته الأسبوعية للشعب الأمريكي في الأسبوع الأخير من شهر يناير 2009 حيث قال "لقد فقدت الولايات المتحدة 2,6 مليون وظيفة خلال عام 2008 (Mckee, 2006).

ويكفى أن نشير في هذا الصدد إلى التقرير الذي أصدرته منظمة العمل الدولية في الأسبوع الأخير من يناير 2009 حيث توقعت اختفاء 51 مليون وظيفة خلال العام الحالي، وهو ناقوس خطر جديد يشير إلى أن تداعيات أزمة الاقتصاد العالمي ما زالت في بدايتها وأن القادم أسوأ ما لم يتوصل العالم إلى أفكار وسياسات غير تقليدية تخفف من حدة الأزمة.

كما نشير أيضا إلى أن التمويل العالمي متاح لدول العالم الثالث لن يزيد عام 2009 عن 150 مليار دولار في حين أن هذا التمويل كان قد كسر حاجز الـ 900 مليار دولار عام 2008.

ثالثا: كيف بدأت الدول مواجهة الأزمة؟

كان من الطبيعي أن يكون الإجراء الأول والأسرع والأهم الذي تلجأ إليه الحكومات هو ضخ الأموال على نطاق واسع لمواجهة مشكلة نقص السيولة وهو ما يعرف بإسم "برنامج الإنقاذ المالي" ففي الولايات المتحدة - على سبيل المثال - وافق الكونجرس على السماح للحكومة بضخ 700 مليار دولار تستخدمها في شراء أصول هالكة والمساهمة في رؤوس أموال شركات وبنوك تعاني من نقص السيولة. وبالإضافة إلى هذا فقد قررت الولايات المتحدة رفع سقف الضمانات للمودعين من مائة ألف دولار إلى 250 ألف دولار لمدة عام واحد، كذلك تقرر منح إعفاءات ضريبية قيمتها حوالي مائة مليار دولار للطبقة الوسطى والشركات، وقد تم إنشاء "مجلس مراقبة" للإشراف على تطبيق خطة الإنقاذ المالي، كما تم تعيين مفتش عام مستقل لمراقبة قرارات وزير الخزانة (Zimbleman, 1997).

وفي نوفمبر 2008 أعلن البنك المركزي الأمريكي (الفيدريال ريزرف) ووزارة الخزانة عن خطة إنقاذ جديدة وتقضى بتوفير حوالي 800 مليار دولار لدعم بعض القطاعات الاقتصادية الحرجة مثل : قطاع التمويل العقاري، صناعة السيارات، بطاقات الائتمان، المؤسسات الاستثمارية الصغيرة، إلخ. وتفاصيل هذه الخطة كما يلي : 600 مليار دولار لشراء سندات الرهون العقارية، 200 مليار دولار لدعم قروض صناعة السيارات وبطاقات الائتمان والقروض الممنوحة للطلبة والقروض الاستثمارية الصغيرة.

كما لجأت الولايات المتحدة ومعظم الدول المتقدمة إلى انخفاضات متتالية في سعر الفائدة حتى وصل في الولايات المتحدة إلى صفر وذلك في محاولة لتنشيط الطلب (عن طريق الإقتراض) سواء لأغراض استثمارية أو أغراض استهلاكية (Blay et, al., 2007).

وحيثما تولى الرئيس الأمريكى الجديد مقاليد الحكم في 20 يناير 2009، بدأ تنفيذ وعده الانتخابي بانتشال الاقتصاد الأمريكى من كبوته حيث أمر مجلس النواب في نهاية يناير 2009 (خطة التحفيز الاقتصادي) التي تصل قيمتها إلى 819 مليار دولار، وتتضمن هذه الخطة 544 مليار دولار في صورة إنفاق و 275 مليار دولار استقطاعات ضريبية، كما تشمل انشاء صندوق للاستقرار المالي بقيمة 79 مليار دولار تخصص لمساعدة الحكومة على تغطية نفقات التعليم وغيرها، كما سيجرى تخصيص 30 مليار دولار إضافية لمشاريع انشاء الطرق والجسور (Allen, et, al., 2006).

والواقع أن الأمر لم يختلف كثيراً في الدول الأوروبية الكبرى حيث سارعت بتخصيص حوالي 2,3 تريليون دولار لإنقاذ القطاع المالي، ونظراً لأن بريطانيا هي أكبر الدول الأوروبية تأثراً بالأزمة المالية، فقد قامت بضخ أكبر مبلغ من بين جميع الدول الأوروبية حيث بلغ حوالي 500 مليار جنيه استرليني، أما بقية الدول الأوروبية الكبرى، فكانت المبالغ التي قامت بضخها كما يلي: ألمانيا 500 مليار يورو، فرنسا 350 مليار يورو، هولندا 200 مليار يورو، أسبانيا 100 مليار يورو، النمسا 85 مليار يورو. أما بقية دول العالم فقد قامت بضخ أموال تفاوتت قيمتها من دولة لأخرى تبعاً لحدة الأزمة فيها وبصفة خاصة مدى تأثر القطاع المالي بها فبينما قامت روسيا الاتحادية بضخ حوالي 230 مليار دولار، قامت كوريا الجنوبية بضخ حوالي 130 مليار دولار.

والواقع أن الأمر لم يختلف في بقية دول العالم (أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية، حيث قامت مختلف الدول في هذه القارات بإجراءات مماثلة لمواجهة الأزمة سواء فيما يتعلق بضخ الأموال أو التخفيضات الضريبية وتخفيض أسعار الفائدة.

المبحث الثالث آليات الحل وفاعلية الحوكمة

تعددت الدراسات التي تناولت نواحي الضعف في الدور الرقابي لهيكل الملكية (مثال : ملكيه افراد مقارنة بملكيه مؤسسات) الدور الحوكمي لمجلس الادارة ولجانه و الذي اعتمدت الدراسات في تاويله علي مدي استقلالية المجلس علي اساس تشكيل وعضوية المجلس (من الاعضاء الخارجيين غير التنفيذيين ام خلاف ذلك) و عدد او دورية لقاءات مجلس الادارة ولجانه (وبخاصة لجنة المراجعة) , فقد ارجعت دراسة كلا من (Elloumi, et, al., 2001) (Erkens, Hung Matos, 2009) & و دراسة (Kanchel, 2007) (Farber , 2005) (Rezaee, et, al., 2003)) السبب في الازمة المالية الي مشكلات تتعلق بهيكل الملكية و تكوين مجلس الاداره ولجانه.

فقد وجهت دراسة كلا من (Elloumi, et, al.,) و (Erkens, Hung & Matos,) الاتهام الي تكوين واثار هيكل مجلس الادارة في وقوع ازمات مالية ورأت ان نسبة الاعضاء الخارجيين يؤثر عكسياً على معانة الشركة لازمات مالية وبالتالي فانه يمكن القول ان المجلس الذى يسيطر عليه اعضاء داخليين قد يفسر تعرض الشركة لازمة مالية، كما ان ثنائية دور المدير التنفيذى الرئيسى (العضو المنتدب) ورئيس مجلس الادارة قد يفسر تعرض الشركة لأزمة مالية، ان معدل دوران المدير التنفيذى الرئيسى للشركات التى تعاني من ازمات يكون اعلى اذا كان نسبة الاعضاء الخارجيين اعلى واذا سيطر الداخليين على مجلس الادارة فانه يقل احتمال تغيير المدير التنفيذى الرئيسى وبالتالي يمكن النظر هنا الى ان دوران المدير التنفيذى الرئيسى يعتبر مؤشر على فعالية مجلس ادارة الشركات التى تعاني من ازمات مالية , ,وقد اتفقت دراسة (Erkens, Hung & Matos) مع Elloumi في أن فعالية هيكل الحوكمة معبر عنها بمعدل دوران المديرين التنفيذيين CEO turnover تكون اعلى او أكثر حساسية للخسائر ليس امر مطلق ولكن يتوقف علي (استقلالية مجلس الإدارة – ملكية للمؤسسات Institutional ownership وليس للأفراد – انخفاض معدلات الملكية الداخلية

(للمديرين)، إن زيادة إستقلالية الإدارة وزيادة ملكية المؤسسات ترتبط بمعدل مخاطر منخفض، هذه النتائج تتسق مع الفرضية بأن الشركات الأكثر قوة من حيث الحوكمة تكون أكثر تنظيمياً Disciplining للتنفيذيين خلال فترة الأزمة.

اما (Rezaee و Kanchel) فقد فسروا سبب الضعف في هيكل الحوكمة الي القصور في الوظائف الاشرافية للجان المراجعة وقد توصل Rezaee لاطار لتفعيل ذلك الدور الاشرافي متأثر بالمتطلبات التي اشار اليها قانون سريانس اوكسلي الأمريكي (الصادر بعد فضيحة Enron) لتفعيل دور لجان المراجعة مثل (ان تتكون لجنة المراجعة من اعضاء مستقلين في مجلس الادارة - ان تكون مسئولة عن مكافأة والاشراف على عمل المراجعين الخارجيين- ان يكون لديها السلطة التعاقد مع خبراء- ان يتم تمويلها بصورة ملائمة وذلك حتى تقوم بأداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية - ان يقوم المراجعين بالتقرير عن السياسات والممارسات المحاسبية التي تستوجب الانتباه الى لجنة المراجعة) , كما اشار Rezaee الى اهمية الافصاحات الالزامية (مثل: لوائح لجنة المراجعة - بيان عن ما اذا قامت لجنة المراجعة بالوفاء بمسؤولياتها التي تم تحديدها في اللوائح) للجنة المراجعة حيث ستشجعها على القيام بوظائفها الاشرافية وتحسين حوكمة الشركات واستعادة ثقة العامة في عمليات التقرير المالي وتطوير كفاءة المراجعة, اما Kanchel فقد ارجع ضعف الدور الاشرافي للجنة المراجعة الي قلة اجتماعات لجنة المراجعة وقله اعضاء لجنة المراجعة ممن لديه خبرة مالية، واخيراً رأت ان لجان المراجعة الكبيرة تزيد من قوة وجودة الحوكمة , وهو ما ايدته Farber , 2005 حيث أن الشركات التي لديها هياكل حوكمة ضعيفة لديها عدد أقل من أعضاء مجلس الإدارة و بخاصة الخارجيين منهم ، وعدد أقل من اجتماعات لجان المراجعة.

القصور في عملية ادارة المخاطر وهيكل الرقابة والحوافز:

تعددت الدراسات التي ارجعت ضعف هيكل الحوكمة الي القصور في عملية ادارته الخطر في ظل الازمة الماليه و الي ضعف و عدم فعاليته هيكل الرقابة الداخليه و الحوافز في

الحد من المشكلات المالية , فقد ركزت دراسة (Posner & Hopkins, 2009) علي أن الدافع لوقوع مثل هذه الأزمة هو الإنخفاض في أسعار العقارات في الولايات المتحدة مقارنة بحجم الإئتمان الممنوح ، بسبب عدم قدرة نظم إدارة المخاطر والقيود القانونية المفروضة في التنبيه ومنع الاقتصاد العالمي من الوقوع في هذه الأزمة فقد إتضح أن عملية تقدير وإدارة المخاطر للشركات رديئة وذلك بالنسبة للشركات المعقدة في هيكلها ولديها خسائر ضخمة, المديرين التنفيذيين غير قادرين على تقدير المخاطر أو أنهم على معرفة وفهم للمخاطر ولكن يتخذون أحكام خاطئة تجاه المخاطر (مثل : ما يتعلق بقدر المخاطر المناسب تحمله بحيث لا تتحمل الشركة قدر من المخاطر يفوق ذلك القدر المناسب Risk Appetite)، كما أنه لم يتم توفير معلومات مناسبة تتعلق بقيم بعض أنواع محافظ الرهن العقاري Mortgage Portfolios تناسب طبيعتها من حيث كونها سريعة التغير , لا تستطيع المحاسبة توفير تلك البيانات حيث يكره المحاسبين المخاطر والتقلبات الإحصائية أو الإحتمالات لذلك فقد دعت الدراسة لوجود محاسبة خطر Risk accounting بحيث من الممكن أن يمارسها إحصائيين أو مهندسين.

وقد إهتمت دراسة (Sharfman Toll & Szydlowski, 2009) بمشكلة خطط الحوافز والمكافآت للشركات العامة المسجلة في البورصة كأحد المقومات للحوكمة, حيث يحصل مديري تلك الشركات -في ظل الازمة- على حوافز مرتفعة (للمحافظ على المدير) فالأمر يتطلب ضرورة تعديل خطة الحوافز وإلا سينتقل الأثر ويتطلب ذلك إجراءات حماية Claw backs لحملة الأسهم تطبق في سياق إجراءات التوظيف و في سياق خطط الحوافز ذاتها , وقد اتفقت دراسة (Ettorre, 2009) مع Sharfman في أنه يجب استبعاد أى مصروفات غير ضرورية لمجلس الإدارة، يجب إجراء فحص لخطط الحوافز الخاصة بالشركة مع وضع معايير مستقلة لحوافز أى خبير يعمل مع المجلس و ان يوافق المديرين التنفيذيين على تخفيض قيمة عقود التوظيف الخاصه بهم, كما اتفقت مع Posner في إجراء فحص شامل للمخاطر التي تتعرض لها الشركة والتعاون مع كبير المديرين الماليين CFO وآخرين، يجب أن يكون هناك عملية تقدير للمخاطر تتبعها لجنة إدارة المخاطر ومجلس الإدارة، وقد اتخذت دراسة كل من (Pomerantz, Mohr, 2009) و(Ramaswamy, 2005) اتجاه اخر يتعلق بدور الفاحص القانوني Forensic accountant و خبراء التلاعب fraud

examiners و برامج مقاومة التلاعب Anti-Fraud Program في زيادة فعالية آليات الحوكمة في الحد من الاشكال المختلفة للتلاعب التي عاده ما تصاحب الازمات المالية , وتلعب برامج مقاومة التلاعب (مثل : إجراء فحص جنائي للعاملين في المجال الإقتصادي المحتملين, توفير لجنة للمراجعة بمسؤوليات إشرافية لمنع وإكتشاف التلاعب) دور في جذب الإستثمارات والسيولة في ظل الأزمة المالية العالمية التي قد فرضت العديد من أنواع التلاعب ومن الضغوط على الإدارة أدت بدورها إلى زيادة فرص التلاعب مما يتطلب ضرورة تمشى توقعات المساهمين مع تصرفات الإدارة من خلال حوكمة الشركات, وقد اتخذ Ramaswamy ذات الاتجاه لزيادة فعالية آليات الحوكمة و الرقابة من خلال الاستعانة بالفاحص القانوني و خبراء التلاعب ممن لديهم خبرة مالية ومعرفة بالغش .

الخاتمة

تدق التفرقة بين ما يمكن أن نطلق عليه “الاقتصاد العيني أو الحقيقي” وبين “الاقتصاد المالي”. فأما الاقتصاد العيني “وهو ما يتعلق بالأصول العينية Real Assets فهو يتناول كل الموارد الحقيقية التي تشبع الحاجات بطريق مباشر (السلع الاستهلاكية) أو بطريق غير مباشر (السلع الاستثمارية).

“فالأصول العينية” هي الأراضي وهي المصانع، وهي الطرق، ومحطات الكهرباء، وهي أيضاً القوي البشرية. وبعبارة أخرى هي مجموع السلع الاستهلاكية التي تشبع حاجات الإنسان مباشرة من مأكّل وملبس وترفيه ومواصلات وتعليم وخدمات صحية. ولكنها أيضاً تتضمن الأصول التي تنتج هذه السلع (الاستثمارية) من مصانع وأراض زراعية ومراكز للبحوث والتطوير.. إلخ. وهكذا فالإقتصاد العيني أو الأصول العينية هو الثروة الحقيقية التي يتوقف عليها بقاء البشرية وتقدمها.

وإذا كان الاقتصاد العيني هو الأساس في حياة البشر وسبيل تقدمهم، فقد اكتشفت البشرية منذ وقت مبكر أن هذا الاقتصاد العيني وحده لا يكفي بل لابد أن يزود بأدوات مالية تسهل عمليات التبادل من ناحية، والعمل المشترك من أجل المستقبل من ناحية أخرى.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى “أدوات” أو “وسائل” تسهل التعامل في الثروة العينية. لعل أولي صور هذه الأدوات المالية هي ظهور فكرة “الحقوق” علي الثروة العينية. فالأرض الزراعية هي جزء من الثروة العينية وهي التي تنتج المحاصيل الزراعية التي تشبع حاجة الإنسان من المأكّل وربما السكن وأحياناً الملابس.

وسنورد أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- تراخى آليات الحوكمة والتوسع في استخدام القيمة العادلة يلعبان دوراً أساسياً في حدوث الازمة المالية العالمية.
- ظهور أساليب وطرق مستحدثة للتضليل لم تكن موجودة من قبل والتي نتجت عن تعقّد عمليات الاعمال وتنوع صور الغش، غموض المعايير، ضعف الجوانب السلوكية والاخلاقية، قصور في نموذج الخطر المستخدم، الاعتماد على الحكم الشخصي بصورة كبيرة في الوصول الى القيمة العادلة وصعوبة مراجعتها وعدم الاهتمام بالجودة.

- كثير من الهيئات المهنية اهتمت بأثر الازمة المالية العالمية على عملية المراجعة وعلي راسها ال IFAC حيث اصدر مجلس معايير المراجعة والتأكيد الدولي IAASB عدد من التقارير والمعايير بغرض توعية المراجعين بأثر هذه الازمة على مقدرة المنشآت على الاستمرار وتذكيرهم بدورهم فيما يتعلق بتقييم استمرارية المنشأة وتقييم المخاطر المختلفة وغير ذلك

- ان التقارير عن فعالية الرقابة الداخليه سواء التي اعدتها الاداره او مراجع الحسابات تزيح من فعالية الحوكمه.

- لمعايير المراجعة الدولية واصداراتها الجديدة دوراً في مواجهة الازمة المالية العالمية فقد اصبحت اكثر وضوحاً وقابلية للفهم من قبل المراجعين وكذلك اكثر تحديداً لمسئولية المراجعين وتأكيدها على اهمية الدور الذي تلعبه الاطراف المسئولة عن الحوكمة , و ان كان يلاحظ عليها - مقارنة بنظيرتها الامريكيه - ومن وجهه نظر الباحث ان تعديلاتها كانت تسعى في المقام الاول نحو تحقيق درجه من التوافق مع

نظيرتها الامريكيه و هو الامر الذي عبر عنه صراحه رئيس ال IFAC.

- هناك افضليه لبرنامج الفحص تحت اشراف مجلس ال PCAOB مقارنة بنظام فحص الزميل , نظرا لما يوفره من استقلالية بشكل اكبر للقائم بالفحص حيث ان منشأة المراجعة محل الفحص في ظل مراجعة الزميل تحديد الجهة او المكتب الموكول اليه عملية الفحص.
 - يمكن ارجاع غالبية الانتقادات الموجهة لاساس القيمة العادلة المستخدم في اعداد القوائم المالية الي ضعف آليات الحوكمة و الرقابة علي قياس القيمة العادلة .
 - هناك فجوة واضحة للتوقعات فيما يتعلق بدور مراجع الحسابات تجاه تقييم والافصاح عن قدرة الشركة علي الاستمرار , كما انه يؤخذ علي المعايير الدولية في هذا الصدد ابتعادها عن السبب الحقيقي وراء عدم قدرة المراجع في الافصاح عن عدم قدرة الشركة علي الاستمرار علي سبيل المثال ظاهرة Opinion shopping .
 - لا زال هناك قصور نسبي في المعايير الدولية فيما يتعلق بغياب نموذج شامل لخطر المراجعة يشتمل علي كافة مكونات الخطر , علي ان يشتمل ضمن مكوناته علي خطر الاعمال المتعلق بالمنشأة محل المراجعة .
 - عادة ما تكون الحوافز و المكافآت للادارة مبالغ فيها في ظل ظروف الازمة لذلك يجب ان يعيد مجلس الادارة النظر في خطط الحوافز و المكافآت , كما ان وجود برامج محاربة التلاعب و الفساد المالي - في ظل الازمة - كبير الاثر في الحد من آثارها الي جانب دورها الايجابي علي اسعار الاسهم و توقعات المستثمرين الحاليين و المحتملين .
- وبناء علي ما تقدم نوصي بما يلي:
- تطبيق معيار الاستقلال ووضع شروط لتقديم المراجع للخدمات الاخرى بخلاف المراجعة من خلال بناء هيكل مؤسسي وطني أو دولي ، ومن أوجه التعارض تقديم الخدمات الاستشارية واعداد الاقرارات الضريبية والتي يمكن ان تؤثر علي استقلال المراجعين ونظرة الآخرين له.
 - تفعيل آليات الحوكمة والتأكيد على اهمية الدور الذي تلعبه الأطراف المسؤولة عن الحوكمة وتطبيق مبادئ الحوكمة (السلامة والشفافية والقابلية للمساءلة والكفاءة) بأسلوب سليم، وإقترانه بجزاء جنائي يوقع علي من يخالفه.
 - اصدار نشرات أو تقارير دورية تهدف الى توعية المراجعين بالمخالفات التي لم يألفها المراجع وقد تؤثر علي عمله وتقييمه وبالتالي علي حكمه وتقريره.
 - إستحداث منظومة تكنولوجيا المعلومات على المستوى الدولي لاتمام عمليات في ظل العولمة.
 - الرقابة المتابعة على مفاصل الإقتصاد وعلى جهات المراجعة، ولكن هناك مخاطر اعمال مثل خطر الاستمرارية وخطر الغش واللذان لهما تأثير جوهري على اعمال الشركات وبالتالي يجب اخذهما في الاعتبار.
 - اصدار عقوبات رادعة على المراجعين الذين يتهمون بالتقصير او الاهمال او عدم بذل العناية المهنية او التواطؤ مع العميل مما يؤثر على مصالح الآخرين.
 - إستحداث إتفاقية دولية لتحريم الإضرار بالإقتصاد الوطنى أو الدولى فى حالة سوء النية أو تعمد المخاطرة (الخطأ المهني الجسيم).
 - التأكيد على اهمية التدريب والتعليم المستمرين للمراجعين على الاتجاهات الحديثة سواء على مستوى المراجعة او على مستوى الاعمال وتكنولوجيا المعلومات.
 - تفعيل اللجنة المنبثقة عن هيئة سوق المال المكلفة بمتابعة والرقابة علي جودة مكاتب المراجعة .
 - وضع معايير الحاسبة للأخطار Risk accounting بحيث توفر معلومات ملائمة عن قيم بعض أنواع محافظ الرهن العقاري Mortgage Portfolios تناسب طبيعتها من حيث كونها سريعة التغير علي أن يمارسها او يساعد في تطبيقها إحصائيين أو مهندسين.

المراجع

باللغة العربية:

- 1- حماد طارق عبد العال, التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك, الدار الجامعية, الإسكندرية 1999.
- 2- حماد طارق عبد العال, اندماج و خصخصة البنوك, الدار الجامعية, الإسكندرية 1999.
- 3- عرفات تقي حسين, التمويل الدولي, دار مجدلاوي للنشر, عمان, 1999.
- 4- عطوان مروان, الأسواق النقدية و المالية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1993.
- 5- غزلان محمد عزت إبراهيم, اقتصاديات النقود و المصارف, دار المعرفة الجامعية, بيروت 2000.
- 6- قرياقص رسمية و حنفي عبد الغفار, أسواق المال, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2000.

- Ajmi Jasim Al-, "Audit firm, corporate governance, and audit quality: Evidence from Bahrain", Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting 25 (2009) 64–74
- Allen, Hermanson, Kozloski and Ramsay, "Auditor Risk Assessment: Insights from the Academic Literature", Accounting Horizons, Volume: 20, Issue: 2 Cover date: June 2006
- Anantharaman D., "How objective in peer review Evidence from self – regulation of Accounting profession". Working paper, (Dec, 4, 2007) from, www.ssrn.com
- Anonymous , Uniting the global profession, journal of accountancy, Feb. 2009, vol. 207, issue 7, pg. 40.
- Ashbaugh H., "Ethical issues Related to the Provision of audit and Non-Audit Services: Evidence from Academic research") Journal of Business Ethics, 2004, PP 143-148
- Barlev B. & Haddad J. R., "Dual Accounting and the Enron Control Crisis", Journal of Accounting, Auditing & Finance, 2003
- Benston George J, "Fair-value accounting: A cautionary tale from Enron", Journal of Accounting and Public Policy 25 (2006) 465–484
- Blay Allen D., Sneathen L. Dwight, Kizirian Jr, Tim, "The Effects of Fraud and Going-concern Risk on Auditors' Assessments of the Risk of Material Misstatement and Resulting Audit Procedures", international journal of auditing, 2007, vol. 11, 149-163
- Carcello J. V., D. R. Hermanson & K. Raghuraman "Changes in auditing in auditing during the time of Major accounting scandals", Managerial auditing Journal (Vol. 9, 2005), PP 117-127.
- Carpenter Tina D., "Audit Team Brainstorming, Fraud Risk Identification, and Fraud Risk Assessment: Implications of SAS No. 99", The Accounting Review; Oct 2007; 82, 5; ABI/INFORM Global, pg. 1119
- Dowling C., "Appropriate Audit support system Use : the influence of Auditor, Audit team, and firm factors", The Accounting Review, (Vol, 84, No.3), 2009, PP 771-810
- Erkens D., M. Hung & P. Matos, " corporate Governance in recent financial crisis: Evidence from Financial institutions world wide", working paper, (April, 2009), from www.ssrn.com.
- Ettore B., "The Board in Crisis", The Corporate Governance advisor, (Jan/Feb, 2009).

- Farber, D. B., "Restoring Trust After Fraud: Does Corporate Governance Matter?", 2005, The Accounting Review, Vol. 80, No. 2. pp: 539 -561
- Financial Reporting Council, "The audit quality framework", February 2008.
- Gramling Audrey A and Myers Patricia M, "Internal auditors' assessment of fraud warning signs: implications for external auditors", the CPA journal, june 2003, vol. 73, issue 6, pg 20
- Gul Ferdinand A, Fung Simon Yu Kit, Jaggi Bikki, "Earnings quality: Some evidence on the role of auditor tenure and auditors' industry expertise", Journal of Accounting and Economics, 47(2009)265–287
- Gunny Katherine, Zhang Tracey, "The association between earnings quality and regulatory report opinions in the accounting industry – AICPA peer review and PCAOB inspections", Working paper, 2006, from www.ssrn.com.
- Haidan, M-Pincus & S.O, Rego, " Market reaction to events surrounding the Sarbanes Oxley Act : Impact as a function of extent of earnings Management and effectiveness of audit committees", Working paper University of Iowa, (Nov, 2003).
- Haldeman Jr Robert G, "Fact, Fiction, and fair value accounting at Enron ", The CPA Journal; Nov 2006; 76, 11; ABI/INFORM Global, pg. 14
- Haron Hasnah, Chambers Andrew, Ramsi Rozaldy, Ismail Ishak, "The reliance of external auditors on internal auditors", Managerial Auditing Journal; 2004; 19, 8/9; ABI/INFORM Global, pg. 1148
- Hermonson D.R.& R.W. Houston, " Evidence from the PCAOB's second inspections of small firms", The CPA Journal, (Feb, 2009) PP 58-60.
- _____, " Quality control defects Revealed in smaller Firms, PCAOB inspection Reports", The CPA Journal, (Dec,2008).
- IAASB, "Challenges in Auditing Fair Value Accounting Estimates in the Current Market Environment", Staff Audit Practice Alert, October 2008,
- _____, “ International Auditing standards : Hand book 2009”
(IFAC)
- Jackling Beverley, Cooper Barry, Leung Philomena, Dellaportas Steven, "Professional accounting bodies' perceptions of ethical issues, causes of ethical failure and ethics education", Managerial auditing journal, vol. 22, issue 9, 2007, pg. 928-944.
- Jackson Andrew B., Moldrich Michael, roebuck Peter, "Mandatory audit firm rotation and audit quality", Managerial Auditing Journal, vol. 23, No. 5, 2008, p. 420-437
- Khan U., "Does Fair Value Accounting Contribute systematic risk in the Banking industry?" Working Paper, (April 29, 2009) from. www.ssrn.com.
- Khanchel Imen, "Corporate governance: measurement and determinant analysis", Managerial Auditing Journal, Vol. 22 No. 8, 2007, pp. 740-760
- Laux Christian, Leuz Christian, "The Crisis of Fair Value Accounting: Making Sense of the Recent Debate", Working Paper No. 33, April 2009, The University of Chicago, Booth School of Business.

- Lennox Clive, Pittman Jeffrey, "Auditing the Auditors: Evidence on the Recent Reforms to the External Monitoring of Audit Firms", paper, 2007
- [Mardjono](#) Amerta, "A tale of corporate governance: lessons why firms fail", [Managerial Auditing Journal](#). Bradford: [2005](#), Vol. 20, Iss. 3; pg. 272, 12 pgs
- Persons Obeua S., "Corporate governance in Thailand: What has been done since the 1997 financial crisis?", international journal of disclosure and governance, Vol. 3, No. 4, 2006, pp. 288–305
- PCAOB, "Matters Related to Auditing Fair Value Measurement of Financial Instruments and the use of specialists ", December 10, 2007, Audit Alert NO.2
- Pomerontz G.M., T.L. Mohr, " Opportunity in down turn : The value of on Anti-Fraud Program", The Corporate Governance Advisor, (Jan/Feb,2009).
- Posner B. G. & M. S. Hopkins, " the opportunities Brought to you by distress, MIT Sloan Management Review, (Spring, 2009) PP 52-58. .
- [Ramaswamy](#) Vinita, "Corporate Governance and the Forensic Accountant", [The CPA Journal](#). New York: [Mar 2005](#), Vol. 75, Iss. 3; pg. 68
- [Rezaee](#) Zabihollah, [Olibe](#) Kingsley O, [Mimmier](#) George, "Improving corporate governance: The role of audit committee disclosures", [Managerial Auditing Journal](#). Bradford: [2003](#), Vol. 18, Iss. 6/7; pg. 530
- Rich Jay S, Wilks T Jeffrey, Martin Roger D. "Auditing Fair Value Measurements: A Synthesis of Relevant Research", Accounting Horizons; Sep 2006; 20, 3; ABI/INFORM Global, p. 287
- Sharfman B. S., S. J. Toll & A. Szydlowsk, " Wall Street's Corporate Governance Crisis", The Corporate Governance Advisor, (Vol.17, No. 1) (Jan/Feb, 2009).
- Sikka Prem, "Financial crisis and the silence of auditors", Accounting, Organization and society, February 2009
- Trussel John M., Rose Laura C., "Fair Value Accounting and the Current Financial Crisis", The CPA Journal; Jun 2009; 79, 6; ABI/INFORM Global, pg. 26
- Vinten Gerald, "Enronitis-dispelling the disease", Managerial auditing journal, 2003, vol. 18, issue 6/7, pg. 448.
- Yakhou Mehenna, Dorweiler Vernon P, "Dual reforms: Accounting and corporate governance", Managerial Auditing Journal; 2004; 19, 3; ABI/INFORM Global, pg. 361
- Zimbleman, N. F., " The effects of SAS No. 82 on auditor's attention to fraud risk Factors and audit planning decisions", Journal of Accounting research, (Vol 35, Supplement 97), PP 75-96.
- Brookings Institution: "International cooperation for the financial crisis "2/ - /-2009.
- Dick K. Nanto: "the U.S Financial crisis: lessons from Japan "Crs report for congress-29/9/2008.
- Edward V. Murphy – Baird Webel "Proposal to allow treasury to buy Mortgage-related assets to address financial instability" crs report for Congress – 22/9/2008.
- Eric S. Rosengeren-"The impact of financial institutions & financial markets on the real Economy: implications of a liquidity lock" the University of Wisconsin – Madison – 9/10/2008.
- Harper's Magazine: "How to save capitalism" November 2008

- J.F. Hornbeck: “The U.S. financial crisis: lessons from Chile” crs report for congress-29/9/2008.
- James K. Jackson: “the U.S financial crisis: lessons from Sweden” crs report for congress-29/9/2008.
- Martin A. Weiss: “The Global financial crisis: The role of the International monetary fund (IMF)”crs report for Congress -27/10/2008.
- Martin Neil & Robert E. Litan -“a brief to fixing finance”- initiative on business & public policy at Brookings- September 2008.
- Robert zoelliclo: “Modernizing Multi-lateralism & markets”, Adress to the Board of Governors of the World Bank Group, Oct. 13, 2008.
- Sven Behrendt: “when money talks” Carnegie papers- Carnegie Middle East Center – October 2008.

Keywords:Islamic Banks, The usury, Tenancy, Participation, Speculation.

الاسم الكامل	أ.د. رابح بوقرة	د. عامر حبيبة	عنتر بوتيار
الدرجة العلمية	بروفيسور	دكتوراه ، أستاذ محاضر	دكتوراه ، أستاذ محاضر
الجامعة	جامعة مسيلة، الجزائر	جامعة برج بوعريش الجزائر	جامعة مسيلة، الجزائر
الهاتف	0661313151	0662455934	
البريد الإلكتروني		amer_habiba@yahoo.com	

Abstract

For institutions, the existence and continuity depends on its own factors, also it depends on other factors associated with center-aligned within which it operates. The rise of institutions and its development and prosperity or demise determined how to conduct the one hand and how to deal with different variables that surround it. Competition and remain the most important challenges facing the institution; the way the face of this competition are determined by the fate of the institution.

This competition, which represents a threat to the institution, pays a threat to adapt and evolve or threat ends demise, threat severity increases in light of the multiplicity of competitors and the multiplicity of challenges and stakes.

Key words: competition, competitiveness, and competitive strategie

مقدمة

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد؛ هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي، خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة. فالحواجز الجمركية، التي كانت فيما مضى تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية، والتي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية وتخصيص للسلع المستوردة أخذت تتلاشى بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية، ولم يبق من تلك الحواجز إلا الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة ومعايير المحافظة على البيئة.

في ظلّ هذا الجو العام أصبح من اللازم على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق يجب أن تركز على يقظتها الاستراتيجية لدعم تنافسيتها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة. وهنا تجلت إشكالية البحث

حول: كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية؟ وفيما تتمثل اهم استراتيجياتها؟

وسنعمل في هذا البحث على التعريف اليقظة الإستراتيجية وأنواعها ونتطرق لمفهوم القدرة التنافسية،

لنتتهي في الأخير بتناول مفهوم الميزة التنافسية وكيفية بنائها. ودور اليقظة الإستراتيجية في تدعيمها.

1. مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية:

تعريف اليقظة الإستراتيجية: لقد تطرق عدة مفكرين في علم الإدارة إلى هذا المفهوم و نذكر من بين التعاريف ما يلي:
-عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها " أسلوب منظم ، في الإدارة لإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسياتها ، بالجمع ، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات و الفرص). هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال و يركز على نشاط الشبكات الداخلية و الخارجية.

و عرف (دافيد كول و ستيفان قيز) اليقظة الإستراتيجية بأنها " نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التحديات و الفرص التطويرية. حيث ترك اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة"¹

2. دور اليقظة الإستراتيجية :

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملا في المؤسسة ، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي:² التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم . التوقع : و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرت المحيط .
-الإكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات التي يمكن شرائها ، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير ، واكتشاف فرص في السوق .
-المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في اطار النشاط .
-التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع ، وضع اسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .
نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار ، و المتابعة ، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة . و الثاني يسمح بتتبع التطورات

3. انواع اليقظة الإستراتيجية :

- اليقظة التنافسية: و هي تهتم بمعرفة المنافسة الحاليين و المحتملين و كل سياساتهم منها السعريّة. يقصد بها ايضا ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه³ .
- اليقظة التجارية: و يقوم اليقظ هنا بمراقبة و التنبأ لتغيرات أذواق المستهلكين و تطور رغباتهم و كذا تطورات السوق و الطلب بشكل خاص و كذلك الموزعين
- اليقظة التكنولوجية: و تعتمد على رصد كل جديد في ميدان التكنولوجي للمؤسسة مثل آخر التطورات في آلة الإنتاج
- اليقظة المحيطة: و هي مراقبة و التيقظ للتطورات الإقتصادية و السياسية و القانونية و الإجتماعية و الثقافية... التي تأثر في نشاط المؤسسة

المحور الثاني: القدرة التنافسية واستراتيجياتها

1. مفاهيم أولية حول المنافسة

1.1. تعريف المنافسة وتحديد شروطها

تعريف المنافسة

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر. في ظلّ نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.

تحليل المنافسة والتعرف على استراتيجيات المنافسين

أ. تحليل المنافسة

في ظل المنافسة التي تسود اقتصاد السوق لم يعد العارضون يكتفون بمراعاة رغبات المستهلكين (الطالبين)، بل أنّ تنامي القدرات الإنتاجية لكل الأطراف المتدخلة في السوق وتحسن وتزايد فعالية وسائل النقل والاتصال حثمت على العارضين في أي سوق كانت أخذ ببقية المنافسين بعين الاعتبار لما يمكن أن يشكّلوه من خطر عليهم. إن أخذ المنافسين بعين الاعتبار يقتضي من العارض أو المنتج الواحد إجراء مقارنة دائمة ما بين نوعية السلعة أو الخدمة المعروضة، سعر البيع، النمط المعتمد لإيصال المنتج إلى المستهلك. مستويات المنافسة بالنظر إلى درجة تبديل المنتج بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، فإنه يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية:⁴

1. المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها هي. وفي هذه الحالة ستتحذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعوية. في هذه الحالة المؤسسة تهتم فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا وآنيا.

2. على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتجات التي تنتجها هي، حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة. هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر.

3. في إطار إستراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلي نفس الحاجة التي تلبّيها منتجاتها، حتى وإن لم تكن شبيهة بها؛ وفي هذه الحالة تكون طموحات المؤسسة في التوسع كبيرة.

4. على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع التي تتواجد فيه. فقد تهتم مؤسسة بكل قطاع إنتاج المنتجات الغذائية على أمل إمكانية توسعها للعمل فيه بالكامل.

2.1. أشكال المنافسة

يمكن عموما التمييز ما بين المنافسة داخل القطاع الواحد والمنافسة داخل السوق.

الفقرة الأولى: المنافسة على مستوى القطاع الواحد:

يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعمل في مجال واحد، والتي تتميز بإمكانية إحلال منتج المؤسسة الواحدة محلّ منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار.

إنّ المنافسة داخل القطاع الواحد تحتم على كل مؤسسة الاهتمام بمنافسيها. وفي مثل هذه الحالة لا بد من مراعاة جملة من الأمور ذات الصلة بالمنتج والمنتج المسوّق.

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

هذه الأمور يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ. ظروف العرض والطلب:

بالنسبة للعرض فإن المنتج يهتم بعوامل الإنتاج المختلفة التي تساهم في عملية إنتاج المنتج. هذا من جهة، ومن جهة ثانية لا بد للمنتج أن يهتم بالمنتج ذاته من حيث مدة صلاحيته والقيمة المضافة التي تتحقق له منه. هذا الأمر لا بد أن يؤخذ في إطار نمط تسييري معين. أخيرا نشير إلى أن القوانين المنظمة لهذا القطاع لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار، باعتبارها من الأمور المؤثرة في عرض السلعة. من جانب الطلب يجب على المنتج دراسة العناصر المختلفة المحددة للطلب، ودراسة تطورات الطلب خلال الزمن والعوامل المؤثرة في التسويق.

ب. هيكل القطاع

إنّ دراسة تصرفات المنافسين في القطاع الواحد تحتم على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس القطاع الذي يتواجد فيه. هذه الدراسة تتطلب معرفة كلّ المؤمنين والممولّين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا القطاع أو الخروج منه؛ إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد.

وبالنسبة لعدد المتدخلين في السوق فإننا نجد أن الأسواق تعرف خمس أشكال تتراوح ما بين المنافسة الكاملة، كحالة نظرية، والاحتكار. مروراً باحتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

1. المنافسة الكاملة

إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

. تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة، هذا المبدأ الذي عرف بذرية السوق، يعني أنه لا يمكن للعارض الواحد ولا الطالب الواحد أن يؤثّر في تحديد السعر. كما أن العدد الكبير لهؤلاء المتعاملين داخل السوق الواحدة تجعل من الصعب إبرام تحالفات ما بينهم للتأثير على السعر نحو الارتفاع، في حالة العارضين، ونحو الانخفاض بالنسبة للطلّاب.

. حرية الدخول إلى السوق والخروج منه، معنى هذا أنه لا توجد أيّة موانع تمنع أيا كان من دخول أية سوق، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطلّاب. هذا المبدأ يحتاج إلى بعض التوضيح. فوجود الرأسمالية في أية دولة كانت لا يعني بتاتا وجود منافسة. فالتاريخ الاقتصادي يخبرنا بأنّ أولى أشكال الرأسمالية التي شهدتها أوروبا مع بداية القرن السادس عشر ظهرت في ظل سيادة تعاليم التيار التجاري (المركنيلي)، حينها كانت ممارسة بعض النشاطات، خاصة التجارة مع المستعمرات، من نصيب بعض الفئات الاجتماعية ذات الصلة الوثيقة بالملك، الذي كان يتولى منح الرخص في هذا المجال. وكذلك الحال بالنسبة لممارسة المهن المختلفة في إطار جماعات الحرفيين، حيث لم يكن بإمكان الفرد ممارسة هذه المهن إلا بعد مدة زمنية طويلة تتناسب والمدة التي تكفي لممارسة هذه الحرفة أو تلك، ويتم ذلك بعد موافقة كبار مسيّري هذه الحرفة.

ويمكن حصر الموانع التي تحدّ من دخول قطاع أو صناعة من الصناعات هي حجم رؤوس الأموال اللازمة للعمل في هذا القطاع أو هذه الصناعة، اقتصاديات الحجم التي تضمن الحصول على المنتج أو المنتجات بأقلّ سعر ممكن بسبب الإنتاج الكبير. هذا بالإضافة إلى براءات الاختراع والشهادات التي تعطي حماية لحاملي هذه الشهادات، ومن ثم لا يمكن للمنافسين منافستهم في المدى القصير. يضاف إلى هذه العناصر مسألة ندرة المواقع الجيدة لممارسة العملية الإنتاج وندرة الموارد. أخيرا يضاف إلى القيود المفروضة عند دخول الأسواق قيود مرتبطة بسمعة وصورة المؤسسة.

. تجانس السلعة: إنّ التحليل ينصبّ هنا على سلعة واحدة يفترض أنّها متجانسة، أي تحمل نفس الخصائص ونفس الشكل، بحيث لا يمكن للمستهلك أن يفضل وحدة من سلعة ما على وحدة أخرى.

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

هذه الشروط المختلفة لوضع المنافسة تعني في الأخير أن سعر السلعة الواحدة، التي يفترض أنها ذات مواصفات واحدة، يتحدد نتيجة التقاء العديد من الطلبات والعديد من العروض، ولا أثر للاعتبارات الأخرى في تحديد هذا السعر. وهذا السعر الذي يتحدد نتيجة تحمل العارضين لتكلفة إنتاجية معينة، سيعبر في النهاية على قدرة المنتجين على إنتاج سلعة بأقل ما يمكن، وعرضها بسعر يتحدد في النهاية بالتكلفة وبمستوى الطلب عليها. وعندئذ سيميل هذا السعر ليتحدد عند أقل مستوى ممكن له.

هذا التحليل ينطبق على السلع المادية، كما ينطبق على الخدمات وأنواع أخرى من السلع، مثل ما هو الحال بالنسبة لليد العاملة، أو المدخرات ورؤوس الأموال أو الأراضي.

. حرية انتقال عوامل الإنتاج

2. المنافسة الاحتكارية

في ظلّ هذا الشكل من أشكال السوق، نجد أن عددا كبيرا من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظلّ عدم تجانس السلع المنتجة والمعروضة. ومن ثمّ يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعا بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري، يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة.

3. احتكار القلّة: في هذه الحالة من السوق سيكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدوداً. ومن ثمّ فإنّ قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة؛ بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار. فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فإنّ مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساده خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث يقدم المنتج أو العارض لا على تخفيض السعر من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر، مستفيدين من وجود طلب وعدم وجود منافسين. المنافسة على مستوى السوق ككل.

التعرّف على استراتيجية المنافسين

إنّ التنافس الذي يقوم ما بين عدة متنافسين في قطاع واحد، يحتم على كل واحد فيهم معرفة الآخر، أي معرفة استراتيجياته من أجل مواجهتها.

فالمبادرات التي تنشأ عن الزواد في قطاع ما، والتي تأخذ شكل إظهار منتوجات جديدة وفرض أسعار جديدة ستخلق لدى المنافسين الآخرين حركة تدفع بهم إلى مواكبة هذه التغيرات، قصد المحافظة على نصيبهم من السوق.

أ. استراتيجية المؤسسة الرائدة في السوق

إنّ حفاظ المؤسسة الرائدة على مكانتها الرائدة في السوق، تحتم عليها الحرص ومتابعة التغيرات التي تحدث في السوق. وللحفاظ على نصيبها من السوق يمكن للمؤسسة اتباع ثلاثة حلول:

1. زيادة الكميات المباعة

إنّ الوضعية الرائدة التي تميز المؤسسة الأولى في السوق تدفعه إلى رفع الطلب على منتجاته من خلال اكتساب مستعملين جدد لمنتوجه، أو من خلال اكتشاف استعمالات جديدة لمنتوجه.

2. الاستراتيجية الهجومية: رفع مستوى الطلب على منتجات المؤسسة

يمكن للمؤسسة الرائدة في سوق معينة أن تعمل على رفع الطلب على منتجاتها، باتباع الطرق التالية:

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

. حث مستعملي منتج أو كل منتجات المؤسسة على رفع مستوى استهلاكهم، بالتركيز على خصائصه المختلفة وعلى المنافع التي تعود على المستعمل، جزاء هذا الاستعمال المتكرر. وأحسن مثال على ذلك هو الإشهار الخاص بالصابون، المراهم، الغسول. فالومضات الإشهارية يمكن لها أن تركز على فكرة أنّ الاستعمال المتكرر لمثل هذه المنتجات يسمح بتنظيف الشعر مثلاً وتقويته ...

. التعريف أكثر بالمنتج من أجل اكتساب مستعملين جدد، كانوا على جهل بوجود هذا المنتج وبخصائصه المختلفة؛ التي تؤهله ليحضى بقبول هؤلاء المستهلكين الجدد، بشكل ينتهي في النهاية إلى زيادة مبيعات الشركة وارتفاع مستوى مداخيلها. . توسيع مجالات استخدام هذا المنتج، من أجل زيادة عدد المستهلكين. وتتمّ عملية توسيع استعمال منتج من خلال ابتكار استعمالات جديدة لهذا المنتج. فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة التي كانت تنتج دهناً خاصاً بالمنازل أن تتوسع، لتدخل في مجال اهتمامها إنتاج دهن لطلاء السيارات أو غير ذلك من الأجهزة. وفي مثل هذه الحالة فإنّ عملية التطوير لا تحتاج لتوفير أجهزة جديدة، إذ بالإمكان الاعتماد على ما هو موجود. وبهذه الطريقة يتسنى لهذه المؤسسة رفع مستوى الطلب على منتجاتها بشكل يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وزيادة أرباحها.

3. الاستراتيجية الدفاعية: حماية حصّة المؤسسة من الطلب

في حالة عدم قدرة الرائد في صناعة ما أن يبادر بالهجوم من أجل زيادة نصيبه من الطلب في السوق، فإنه يلجأ إلى سياسة الحفاظ على هذه الحصّة. ويتسنى له تحقيق ذلك بزيادة حجم منتجاته في السوق وتحسين نوعيتها، كلّ ذلك من أجل توفير منتجاتها لتكون جاهزة عند الطلب. وإلاّ فإن كل غياب أو نقص لكميات من هذه السلعة في السوق، سيترتب عنه لجوء المستهلكين إلى المنتجات المنافسة لها، وبذلك يضيع على المؤسسة نصيب من هذا الطلب.

هذه الاستراتيجية التي تعتبر أقلّ جرأة من سابقتها هي في المحصلة استراتيجية دفاعية، يمكن للمؤسسة انتهاجها من خلال تحسينها لمنتجاتها وعرضها بأسعار تنافسية، مثلما تفعل بقية المؤسسات المنافسة لها.

ب. إستراتيجيات المتحدي

بالنسبة للمتحدى، أي المنافس الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد الرائد، بإمكانه أن يهاجم الرائد أو مهاجمة كل من هو في متناوله من منافسيه.

1. استراتيجيات الهجوم

يمكن للمتحدى مهاجمة الهدف باتباع خمس استراتيجيات:

. الهجوم الجبهي: وهي مهاجمة المنافس في نقاطه الحساسة، وذلك بالتركيز على المنتج، الأسعار، الإشهار.

. الهجوم الجاني: مهاجمة المنافس في نقاط ضعفه، أو الجوانب المهملة من طرفه.

2. الحصار: في هذه الحال يقوم المهاجم بتكثيف الهجوم على المنافس الرائد، وهذا لإرغامه على الدفاع على عدة جوانب في وقت واحد. ويتطلب الحصار توفر المهاجم على إمكانيات كبيرة.

3. الابتعاد: في هذه الحالة يتفادى المهاجم الهجوم المباشر، وإنما تتم منافسته بصرف الأموال في البحث وإبداع منتجات جديدة؛ وهي الإستراتيجية التي يمكن أن تلحق ضرراً بالرائد مستقبلاً.

4. حرب العصابات: وتتمثل في القيام بهجمات صغيرة على الرائد بشكل متقطع. وهي تسمح للمؤسسة المتحدية التي لا تمتلك رؤوس أموال كبيرة بتوفير فرص للظهور.

ج. استراتيجيات المنافس المتتبع (التابع)

بالنسبة للمؤسسة الموجودة في وضع لا يقوى على المنافسة، من خلال البحث والإبداع، فإنها تفضّل تتبع الرائد، موفرة على نفسها تكاليف التصميم، التوزيع والإشهار.

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

د . إستراتيجيات المتخصص

بالنسبة للمؤسسة المتخصصة، أي المؤسسة التي تعمل في جزء صغير من السوق، فهي تعمل دائما على اكتشاف جزء من السوق تعمل فيه، دون أن تلتفت انتباه المؤسسات القوية.

سنعمل في هذا البحث على التعريف أولا بمفهوم القدرة التنافسية، لننتقل بعد ذلك إلى عرض أهمية هذه القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

عموما نجد أن مفهوم التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال، بالنظر لما يجب أن يكون، وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد مواجهة المنافسين؛ والتي تتجلى في تحسّن الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق، يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

2. القدرة التنافسية:

1.2. مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة والقطاع

سنتناول هنا بالتحليل مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة والقطاع.

الفقرة الأولى: مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة

ووفقا لهذا المعيار يعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نموا متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".⁵

ويعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".⁶ وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.⁷

من جهتها تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) القدرة التنافسية على أنّها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية؛ وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل". هذا التعريف أكثر وضوحا في تعريفه للقدرة التنافسية، لأن القدرة على اختراق أسواق غير الأسواق الوطنية يعني دخول الدولة، من خلال مؤسساتها، في حالة تنافس مع مؤسسات أخرى تابعة لدول أخرى.

الفقرة الثانية: مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر القطاع

يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنّها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل.

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنّها: "قدرة الشركات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمرّ في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".⁸

2.2. مفهوم التنافسية من وجهة نظر المؤسسة

الفقرة الأولى: مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وطرق قياسها

أ. مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة

يعود الفضل أولا لشمبرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية، ثم جاء بعده سالزنيك (1959) ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة. وبعد هذين الكاتبين جاء كل من شندلر وهوفر، ووضعوا تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية؛ مفاده أنّ هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوّرته المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين. من جهتهما يرى كل من بورتر وداي (1984 ، 1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية؛ بمعنى أنّ الاستراتيجية كمتغيّر مستقل، تهدف إلى بلوغ وضع يتميّز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغيّر التابع).⁹

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أنّ الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة. وفي هذا الإطار كتب يقول: "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقلّ بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".¹⁰

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق. من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنّها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".¹¹ وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه، جزاء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة؛ سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز، وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى".¹² وتخص الميزة التنافسية المؤسسات، وتأخذ أشكالاً مختلفة، مثل السعر التنافسي، المنافع المقدمة للزبائن؛ والتي لا تقدّم من طرف المنافسين الآخرين.¹³

في دراسته لنظرية الميزة التنافسية، صمّم مايكل بورتر نموذجاً استطاع من خلاله قياس القدرة التنافسية. هذا النموذج يقوم على جملة من المتغيرات الاقتصادية الجزئية، باعتبار أن التنافس يتم ما بين مؤسسات، تكون إحداها رابحة والأخرى خاسرة. يجب القول إنّّه يمكن قياس القدرة التنافسية، اعتماداً على متغيرات الاقتصاد الكلي؛ وهذا على اعتبار أن التنافس يتم ما بين الدول، وهو ما قام به المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية، الواقع مقره بسويسرا (Word Economic Forum : W.E.F)، اعتماداً على تقريره الخاص بالتنافسية العالمية.

إنّ الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، موارد بشرية، وتكنولوجيا تسمح بالنهاية من إنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن.¹⁴ وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة، والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعراً. وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة استعمال مواردها استعمالات عقلانية يضمن تحسّن الإنتاجية، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، بما يضمن تسويق أكبر عدد من الوحدات، وتحقيق ربح من ذلك. وتجدر الإشارة إلى أنّ الميزة التنافسية لا تقتصر على المجال الإنتاجي، بل هي قد تخص مجالات التسويق، والتمويل.¹⁵

كما يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق، يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التمييز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع. هذا التمييز يتحقق بعرض نفس المنتج، الذي يعرضه بقيّة المنافسين، لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات الآخرين، سواء من حيث الشكل، التغليف...¹⁶

إنّ القدرة على تحقيق تنافسية عالية بالنسبة للمؤسسة تتوقف أساساً على الاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة، وعلى توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيعه. وتوفير هذه الشروط هو وحده الكفيل بتزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي تضمن بقاءه مرتبطاً بتلك المؤسسة، وهو ما يعني ضمناً تقديم سلع وخدمات أحسن من بقيّة المنافسين. هذه القدرة التنافسية يتمّ بناؤها على المستوى الداخلي، وقد تظهر ظروف تدفع بالمؤسسة إلى دخول أسواق خارجية؛ وعندئذ يتعين عليها أيضاً بناء قدرة تنافسية، تراعى فيها ظروف ومتغيرات السوق الدولية، من طلب وعرض ومنافسة.

ب. معايير قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي:

. الربحية.

. معدلات النمو.

. التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو السوق الدولي.

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

وتتوقف القدرة التنافسية للمؤسسة، على قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، توقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع، إلى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة...

الفقرة الثانية: أهمية القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة

إن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة، لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية، والاستفادة من مختلف المنافع. وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملا من العوامل التي تدفع للبحث عن أسواق خارجية وتحسين القدرة التنافسية. ويجب القول إن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد، وبعدد سكانه وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذه السوق. ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي أن شركات الدول الصغيرة، هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية.

إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي، تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليه، سواء محليا أو في الأسواق الدولية.

ولبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة أن تتبنى تسييرا استراتيجيا لمواردها، بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية؛ هذا في إطار تحديد مصادر قوتها وضعفها، من أجل محاولة تحسينها واستغلالها بكفاءة عالية، وذلك بموازاة مع التعرف على البيئة التنافسية التي تعمل في ظلها قصد الاستفادة منها.

سنعمل في إطار هذا الجزء من بحثنا على تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية، وذلك من خلال تناول مفهوم التسيير الاستراتيجي، وأثره في الفوز بمكان في ظل هذه البيئة التنافسية.

ب. مصادر الميزة التنافسية

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. إذن نلاحظ أن مصادر الميزة التنافسية هي توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار، وهو ما يعتبر شرطا ضروريا. لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب الاستغلال الأمثل لتلك الموارد. هذا الاستغلال الأمثل يشترط توفر جملة من المهارات، متمثلة في المعرفة الفنية، الذكاء...¹⁷

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في ثلاثة عناصر أساسية هي: الكفاءة، الجودة والمعرفة.

إن تحسين الكفاءة وتحقيق منتجات ذات جودة عالية، لا تتم هكذا نتيجة لرغبة لدى ميسري المؤسسة، بل تستند أساسا إلى وجود معرفة، تتمثل في مجموع الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات. هذه المعرفة تتمثل في براءات الاختراع، طرق التسيير.

إن نجاح المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية والاستمرار في التواجد، يدل على تقبل الزبائن لمنتجاتها. هذا الأمر مشروط بامتلاك المؤسسة لميزات تنافسية، أي عناصر تفوق.¹⁸ نشير إلى أن الميزات التنافسية للمؤسسة عرضة للتطور والتغيير. فالمؤسسة التي تنطلق من سوق محلي يتميز بخصائص معينة، مطالبة باكتساب مؤهلات جديدة تمكنها من اقتحام الأسواق الدولية والصمود فيها.

1. طرق دعم القدرة التنافسية

ونميز ضمن المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة اكتساب مواقع ضمن السوق، ما بين القدرة على تخفيض التكلفة، تقديم المنتج للزبون في أقصر وقت ممكن، تقديم منتج جيد. نشير إلى أن هناك مزايا تنافسية عديدة إلا أن المزايا المذكورة أعلاه تبقى أهمها. العمل على تخفيض تكلفة المنتج.

تسعى العديد من المؤسسات إلى تحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتج بأقل سعر ممكن. ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتج وإيصاله للزبون.

. اختصار الوقت كميزة تنافسية للمنتج يعتبر الزمن عنصرا ذا قيمة كبيرة. ولذا تسعى الشركات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية؛

ويتحقق ذلك من خلال:

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

. اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو تخزين المنتجات النهائية.

. اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.

. احترام الآجال داخل المصنع وخارجه.

. اختصار زمن دورة حياة المنتج.

. ميزة الجودة.

وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفقات، وتقليص عدد الوحدات المعيبة؛ مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.¹⁹

. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وأعدادها، إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية.

. مصدر الميزة التنافسية: المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية. في هذا الإطار

نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل شركة توفيرها، في حين هناك نوع من الشروط التي لا يحققها إلا الشركات التي تمتلك خبرة.

باعتبار أن العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها شركة من الشركات عرضة للتقليد والتغير، فإنه يتعين على الشركة التي ترغب في الحفاظ على قدراتها التنافسية أن تسعى إلى تطوير تلك المزايا وإيجاد مزايا تنافسية جديدة.

. المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة: هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة. وهي عبارة عن عناصر يمكن لأية شركة توفيرها.

. المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة: إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة، وبناء سمعة طيبة عن الشركات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن لأي شركة تحقيقها، إذ يجب توفر الشركة على إدارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة، وهي عوامل تسمح للشركة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية والاستقرار، على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

ج: تحليل البيئة التنافسية

تعتبر دراسة السوق والعوامل التنافسية من العوامل الهامة التي يجب دراستها وتحليلها لمعرفة أثرها على مستقبل المؤسسة أو على أقسامها أو وحداتها الإنتاجية.

1. دراسة السوق:

. التغيرات الديمغرافية: أي دراسة التغيرات التي تحدث في السكان من حيث العدد الكلي، والتوزيع الجغرافي، ومعدل النمو السنوي، واختلاف السن، وحركة السكان، ومستوى التعليم لما لكل ذلك من أثر على نوعية السلع والخدمات. فكلما تغير العدد الكلي للسكان تأثر الطلب على السلع والخدمات مما يؤثر على استراتيجية المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تعمل في منطقة يتجه معدل سكانها للتناقص، فقد تفكر في اختلاف الأسواق التي تتميز بمعدل النمو السريع، ونفس الشيء بالنسبة لانتقال الناس من الريف إلى الحضر والعكس.

. الخصائص الاقتصادية: وذلك مثل دراسة الناتج القومي، والدخل القومي، ونصيب الفرد منه، ونمط توزيع الدخل بين الأفراد؛

لماله من أثر على نمط الاستهلاك ونوعية السلع والخدمات المطلوبة.

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

. دور حياة المنتج: فمن المعروف أن المنتج يمر من خلال عدة مراحل، تشمل التقدم والنمو، والنضج، والتشبع، ثم التناقص، وفي بعض الأحيان لا تمر المنتجات بكل هذه المراحل كما في منتجات التقلية أو الموضة.

. حالة المنافسة: تعتبر دراسة حالة المنافسة من الدراسات الهامة في التحليل الإستراتيجي، حيث أنها تحدد مدى استمرار المؤسسة في أوجه نشاطها الحالي، والإستراتيجيات التي تستخدمها لمواجهة المنافسين.

. خصائص المنافسة:

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج، وموقف الشراء؛ كما يختلف حسب الوقت وكلما حدثت تطورات جديدة في السوق، ومن الوسائل التي تستخدم لقياس خصائص المنافسة:

. تحليل التغيرات في مكونات القيمة المضافة للشركات المنافسة، والقيمة المضافة هي حاصل طرح سعر البيع، ناقصا تكلفة شراء السلع والخدمات؛ ويتحدد هيكل المنافسة أيضا بما إذا كان المنافسون يحاولون أن يتنافسوا بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي. فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن الاهتمام في المنافسة يكون في محاولة الدخول في أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك. وعندما يكون الطلب الانتقائي هو الهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل، مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

. دراسة حالة المنافسة: وتتم دراسة المنافسة على ضوء دراسة العناصر التالية:

. إستراتيجيات المنافسين.

. مستويات الأداء.

. أوجه القوة والضعف لديهم.

. التصرفات المتوقعة في المستقبل.

. دراسة إستراتيجيات المنافسين: يمكن دراسة إستراتيجيات المنافسين عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

. كيف يعرف المنافسون المؤسسة بالنسبة لجماعة المستهلكين، وما هي الوظائف التي يؤديها المنتج والجانب التكنولوجي؟ كيف

يتم تجزئة السوق؟

. ما الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؟ هل هي النمو؟ أم النصيب في السوق؟ الدخل الصافي؟ العائد على رأس المال المستثمر؟

وما هي الأهداف التي يستخدمها في كل جزء من أجزاء السوق؟

. ما هو المزيج التسويقي؟ سياسات التصنيع؟ سياسات البحوث والتطوير؟ سياسات الشراء؟ سياسات التوزيع؟ وكيف يتم

تخصيصها؟

. دراسة ردود فعل المنافسين:

أي دراسة التخصيصات المحتملة للمنافسين، ويشمل ذلك الإجابة على التساؤلات التالية:

. ما هو الاحتمال الواجب على المنافسين إتباعه، استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؟

. ما هو الاحتمال الواجب على المنافسين إتباعه، لمواجهة تحركات تنافسية معينة؟

. ما هي المجالات التي يمكن المنافسة فيها؟ وكيف ذلك؟

اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية

المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية ودعم الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.

1.3. استراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع. فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض، فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط، هي: ²⁰

. القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

. القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة استراتيجية الحد من التكلفة، وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة، والاكتفاء بهامش ربح منخفض؛ ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق، يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما ستمكن من مجابهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد من موقع قوي؛ إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وبيعهم البديلة.

2.3. إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتجات أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، والتسليم..؛ بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من:

. التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛

. إنتاج منتج ذو جودة عالية؛

. العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك؛

. أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.

3.3. إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفعالية، من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين؛ أي الخروج بمنتجات متميّز نوعياً وسعراً.

وفي الأخير نجد أنّ المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية، نحددها فيما يلي:

. التنافس من خلال الجودة: فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج يتمكن من الفوز برضا المستهلكين، فإنها تكون قد حازت قدرة تنافسية تؤهلها للفوز بنصيب من السوق.

. التنافس من خلال التكاليف وذلك بإنتاج منتج بأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال تخفيض مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، من تكاليف الشراء، التخزين، الإنتاج، النقل والتوزيع، واليد العاملة.

. تميز المنتج: بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها من حيث التصميم، الجودة، التغليف، وسهولة الوصول إلى المنتج لقرب موقعه...؛ ومن ثم فإن هذه العوامل كلّها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع بجزء من السوق يصعب منافستها فيه.

. التركيز: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق، أو التعامل مع نوع معين من الزبائن، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

. المرونة: وهي أن تتوفر المؤسسة على قدرة تسمح لها بتكييف عرضها مع التغيرات التي تحدث في الطلب على منتجاتها، والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم، بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها من السوق.

. التنافس من خلال الوقت: تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في أقل وقت ممكن، وفي الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق. على صعيد آخر نجد أنّ المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق والمدة الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن.

. الابتكار: يسمح الابتكار، باعتباره توليدا لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة، يجعل المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة.

الهوامش والمراجع:

- 1 نبيل محمد المرسي، " الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21
- 2 . نفس المرجع، ص. 23.
- 3 . نفس المرجع، ص. 26.
- 4 ساخي صليحة: المنافسة ودورها في إنعاش الاقتصاد الوطني. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.
- 5 . 2007. ص 33.
- 5 . معهد التخطيط القومي. مفاهيم القدرة التنافسية وتقييم مؤشراتها. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 149. جمهورية مصر العربية. مارس 2002. ص 65. 97.
- 6 . علي توفيق الصادق: "المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين". سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي. العدد الخامس، أبو ظبي، أكتوبر 2009، ص 33.
- 7 إسماعيل زغلول، محمد الهزاع، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية. معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 2006، ص 250.

⁸ Enright, Michael J : « The globalization of competition and localization of

competition : Policies toward regional clustering ». London, Macmillan, Forthcoming, 2010, p. 5.

نقلا عن عبد الرحمان بن عنتر. نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2010. ص 148.

⁹. حسن الزعي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي. المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 02.

¹⁰ Michel Porter. L'avantage concurrentiel. Paris, Dunod, 2000, p. 08.

نقلا عن سمالي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). أطروحة دكتوراه دولة. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2003. 2004. ص 06.

¹¹. عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية. حالة الصناعات التحويلية بالجزائر. أطروحة دكتوراه دولة. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2004. ص 148.

¹² نبيل محمد المرسى، " الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 78.

¹³ Michael Porter, L'avantage concurrentiel. Paris, Dunod, 2000. p. 8.

¹⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

¹⁵ أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص 09.

¹⁶ نبيل محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21.

عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264.¹⁷

¹⁸ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

¹⁹ عبد السلام أبو قحف. التسويق الدولي، الإسكندرية، 2001. ص 39.

²⁰ محمد فريد الصحن. التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 105.

عنوان المداخلة

مساهمة التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT
استمارة المشاركة

بن واضح الهاشمي

أستاذ محاضر "ا"

١. صافية بن عامر

المستوى العلمي: ط/د إدارة أعمال المؤسسات

قسم: علوم التسيير

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف - مسيلة-

د. ضيف أحمد

جامعة الجلفة

Abstract

The development in the technology of information and communication at the end of the twentieth Century and in the early twenty one century has led to the changes of styles of social conduct and of economical activity aspects, The communication means become easily daily and nightly able to transfer information, services, money and goods through shorter ways and with little efforts and with inexpensive cost.

The computer and the various communication nets open a wide space in entering easily to nets and in programatization, Today we are living in a world of our life and work, the trade is becoming electronically and the businesses become electronically too, while the education is intending to be electronically, at a time government are working hard to be electronically bodies in the world, the transformation starts with the economy of principles to economy of digitals, The developed technology become an impotent element in the processes of production and providing different services in the whole world.

Electronic Commerce play an important role and provides the ability to bank, invest, purchase, communicate and explore, the conclusion was that there are four fields for achieving Cost Reduction in the environment of Just in time Philosophy through Electronic Commerce : Through production and inventory, time saving, suppliers, consumers(satisfaction).

Opening words: electronic commerce, production system on time

مقدمة

الانتشار الواسع للانترنت بالشكل الواسع سهل الكثير من الأمور وأصبح العالم يبدو صغيرا جدا، ولم يقتصر ذلك على الاتصال وتبادل المعلومات وإنما تعدى ذلك حيث ظهر ما يسمى بالتجارة الالكترونية وهي عملية البيع والشراء عبر الانترنت والتي تتم دون رؤية الأطراف لبعضها البعض رؤية مادية لأغراض التعاقد وإبرام الصفقات، بل أن الصفقات والمعاملات أصبحت ترى من خلال الحاسب ومن خلال الشبكة العنكبوتية مما أنشئ مجالا واسعا لظهور وتطور هذا النوع من التجارة الالكترونية، والذي انتقل أثرها إلى العديد من مجالات العمل المحاسبي والتي من ضمنها الأثر في مجال خفض التكاليف في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) من خلال تسهيلها للعديد من الإجراءات خاصة فيما يتعلق بالتعاقد والشراء والبيع، لذا كان لابد من طرح الإشكالية العامة التالية "كيف تساهم التجارة الالكترونية في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT في خفض التكاليف؟"

فرضية الدراسة: تبني الدراسة على فرضية مفادها أن للتجارة الالكترونية دور في خفض التكاليف وفق نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT بأساليب تسهل تطبيق هذا النظام.

هدف الدراسة: تحدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم وصور التجارة الالكترونية وكذا نظام الانتاج في الوقت المحدد JIT.
- إبراز مساهمة التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف في ظل نظام الانتاج في الوقت المحدد JIT.

أولاً: الإطار النظري للتجارة الإلكترونية

1. تعريف التجارة الالكترونية: تعد واحدة من التعابير الجديدة التي دخلت حياتنا بقوة وأصبحت تتداول في الاستخدام العادي لتعبر عن كثير من الأنشطة الإنسانية المرتبطة بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونظراً للتطور السريع الذي طرأ على تعريف التجارة الالكترونية ظهر كثير من التعاريف ينظر كل منها للتجارة الالكترونية من منظور معين، سنقوم بمحاولة عرض لأهمها والتي وردت في أدبيات الموضوع، وذلك بهدف الوصول إلى تعريف عام يتلاءم مع مفهوم التجارة الالكترونية ومن بين هذه التعريفات:

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): تشير إلى أن التجارة الالكترونية هي تنفيذ جميع عمليات البيع والشراء على الخط المباشر من خلال شبكة الإنترنت، والتي تقوم على أساس التبادل الإلكتروني للبيانات EDI التي تتم بين مؤسسة أعمال ومؤسسة أعمال B2B أو بين مؤسسة أعمال والمستهلك B2C.

وعرفت أيضاً كمفهوم جديد يشرح عملية البيع والشراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الانترنت.

وعرفت كذلك على أنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التجارية المتكاملة والتي تتعامل معها كافة الفعاليات والمؤسسات والأفراد وتعتمد على المعالجة الالكترونية".

وهي أيضاً "صفقات تجارية تنجز من خلال الشبكات المفتوحة".

أما **عالم الاتصالات** يعرف التجارة الالكترونية بأنها "وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكة الكمبيوترية أو عبر أي وسيلة الكترونية".

ولكن على الرغم من تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم التجارة الالكترونية وتعدد آراء الباحثين إلا أن الباحثون يتفقون مع تعريف منظمة التجارة العالمية **W.T.O** التي عرفت التجارة الالكترونية بأنها "النشاط التجاري الذي يشمل عملية إنتاج وتوزيع وتسويق وبيع وتوزيع المنتجات من سلع وخدمات من خلال شبكة اتصالات الكترونية".

2. فوائد ومميزات التجارة الإلكترونية: إن التجارة الإلكترونية تختص بمجموعة من المميزات ويمكن إبرازها فيما يلي:

1.2: الطابع العالمي للتجارة الإلكترونية: إن أنشطة التجارة الالكترونية تتميز بطابع عالمي فهي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية، فأي نشاط تجاري يقدم سلعا أو خدمات على الانترنت لا يعني بالضرورة الانتقال إلى منطقة جغرافية بعينها، فإنشاء موقع تجاري على الانترنت يمكن صاحب الشركة حتى ولو كانت صغيرة، بإمكانية التغلغل إلى الأسواق ومستخدمي شبكة الانترنت عبر العالم كله، لكن ما يعيب هذه الميزة أنه في حالة السلع أو الخدمات التي تسلم على الخط، أي السلع غير المادية فإنه يصعب فرض الضرائب الجمركية عليها.

2.2: الطابع المتداخل للتجارة الالكترونية: إن الفوارق في توزيع الوسائل المادية بين المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة أصبحت في التجارة الالكترونية أقل وضوحاً ووحدة، فأصبح بالإمكان تسليم السلع والخدمات بالطريقتين التقليدية أو بالطريقة الالكترونية مباشرة على الانترنت مثل الموسيقى والأقراص المدججة وأفلام الفيديو والأقراص التي تحتوي على برامج كمبيوتر أو المعلومات أو الدروس... الخ.

3.2: غياب التعامل الورقي في معاملات التجارة الالكترونية: إتمام صفقة تجارية كاملة بدأ من التفاوض على الشراء والتعاقد ودفع قيمة البضاعة واستلامها إلكترونياً يتم دون تبادل مستندات ورقية على الإطلاق (في حالة السلع القابلة للتقييم)، وهذا ما يدعم هدف التجارة الالكترونية وهو خلق مجتمع اللاورقية.

4.2: عدم الكشف عن هوية المتعاملين: إن تعاملات التجارة الالكترونية تتم بين أطراف قد يفصل بينهما آلاف الأميال كما قد يختلف التوقيت الزمني بينهم، وبالتالي غياب المعلومات الكافية عن المتعاملين بين بعضهم البعض وقد يخلق سلبيات كتقلص معلومات زائفة

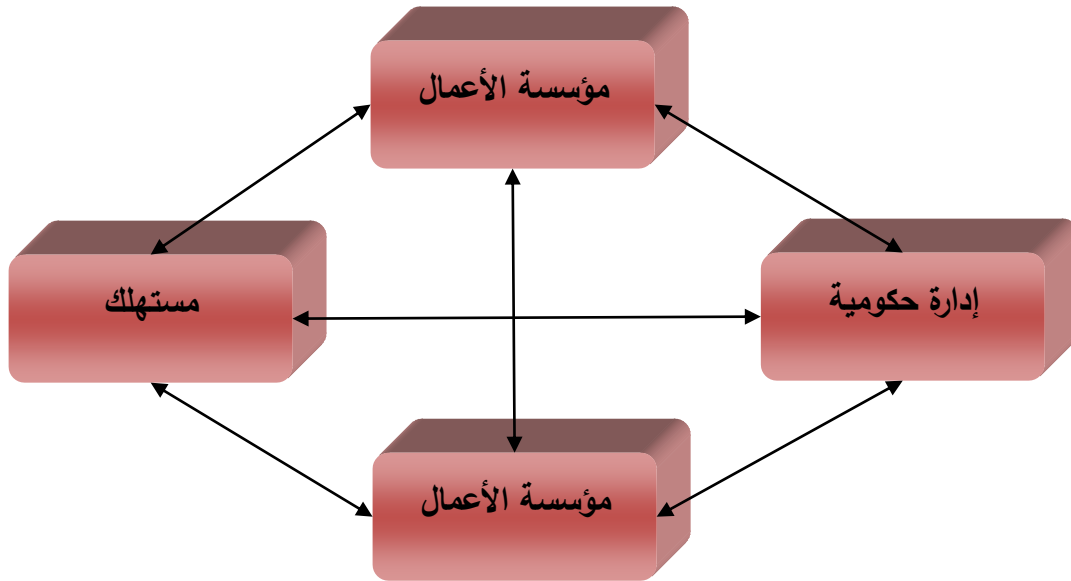
أو تقديم بطاقات ائتمان مسروقة أو إساءة استخدام المعلومات أثناء التعامل وهذا ما يثير مسألة الخصوصية وسرية المعلومات، لكن التقدم الذي تشهده التكنولوجيا الحديثة ستوفر حتما الأمان والموثوقية والنزاهة والصدق في التعاملات التجارية عبر الانترنت.

5.2: سرعة تغيير المفاهيم والأنشطة في التجارة الالكترونية: إن اتساع حجم نطاق التجارة الالكترونية والتغيرات المتسارعة التي تتعرض لها أنشطتها ونظرا لارتباط أنشطتها بوسائل الاتصال الالكتروني ومجالات الاتصالات والمعلومات التي تعرف هي الأخرى تغييرات متسارعة يعرض التجارة الالكترونية هي الأخرى للتغير المتسارع¹⁰.

3. صور التجارة الالكترونية:

هناك العديد من الصور للتجارة الالكترونية أبرزها وأهمها الصور الموضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): صور التجارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الباحثة

وفيما يلي توضيح لهذه الصور كما يلي:

1.3: التعاملات بين وحدة أعمال (الشركات) ووحدة أعمال أخرى (BUSINESS B2B TO BUSINESS) يتم هذا النوع من التعاملات مابين وحدات الأعمال (الشركات) بعضها البعض إذ تقوم إحدى الشركات باستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال للحصول على طلبات الشراء من المجهزين من الشركات الأخرى والقيام بعملية الدفع، ويعد هذا النوع من التعاملات من أقدم أنواع التعاملات وأكثرها شيوعا¹¹.

2.3: التعاملات بين وحدة الأعمال (الشركات) والمستهلك (BUSINESS TO CUSTOMER B2C) يتم هذا النوع من التعاملات عن طريق استخدام شبكة الانترنت حيث أن هناك العديد من المواقع التجارية على هذه الشبكة والتي تعرض جميع أنواع المنتجات والخدمات للشركات والتي عن طريقها يستطيع الزبون من القيام بعملية الشراء والدفع سواء باستخدام بطاقة الائتمان أو الدفع النقدي عند التسليم أو أي طريقة أخرى¹².

3.3: التعاملات بين الأجهزة الحكومية ووحدة الأعمال (GOVERNMENT TO BUSINESS G2B) يتضمن هذا النوع من التعاملات قيام الأجهزة الحكومية بعرض الرسوم والإجراءات واللوائح ونماذج المعاملات على الانترنت ومن خلالها تستطيع الشركات من الاطلاع عليها بصورة الكترونية¹³.

4.3: التعاملات بين الأجهزة الحكومية مع بعضها (GOVERNMENT TO GOVERNMENT G2G) ويتضمن هذا النوع من التعاملات تبادل البيانات والمعلومات ما بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض والتنسيق فيما بينها وتشمل أيضا الجانب التجاري من خلال قيام بعض الأجهزة الحكومية بعرض موجداتها للبيع إلى أجهزة حكومية أخرى عن طريق التجارة الالكترونية¹⁴.

5.3: التعاملات بين وحدة الأعمال (الشركات) والأجهزة الحكومية (BUSINESS TO GOVERNMENT B2G) ويتضمن هذا النوع من التعاملات قيام الشركات باستعراض تفاصيل أعمالها والموارد المستخدمة ومخرجاتها والموازنة النقدية لها الكترونيا لتسهيل الاطلاع عليها من قبل الأجهزة الحكومية مثل هيئة الضرائب أو قيام الشركات ببيع أو تقديم الخدمات إلى الأجهزة الحكومية¹⁵.

6.3: التعاملات بين المستهلكين مع بعضهم (CUSTOMER TO CUSTOMER C2C) يتم هذا النوع من التعاملات عندما يقوم أحد الأفراد ببيع سلعة أو تقديم خدمة إلى أفراد آخرين ومن الأمثلة على ذلك عندما يقوم شخص معين بوضع إعلانات في موقعة على الانترنت من اجل بيع الأغراض الشخصية أو تقديم الخبرات وكذلك المزايدات التي توضع على الانترنت¹⁶.

7.3: التعاملات بين المستهلك ووحدة الأعمال (الشركات) (CUSTOMER TO BUSINESS C2B) يتضمن هذا النوع من التعاملات الأفراد الذين يبيعون المنتجات والخدمات للشركات.

8.3: التعاملات بين المستهلك والأجهزة الحكومية (CUSTOMER TO GOVERNMENT C2G) بدأ هذا النوع من التعاملات يتوسع ويتطور في الفترة الأخيرة ويتضمن هذا النوع أنشطة عديدة مثل دفع الضرائب من قبل الأفراد ورسوم المعاملات الكترونيا¹⁷.

ثانيا: أساسيات حول نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit)

يمكن اعتبار نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just- In -Time Production System) فلسفة جديدة تنطوي على مفاهيم وأساليب جديدة في إدارة وأداء وظيفة العمليات على المستوى الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وعلى المستوى التشغيلي لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وجدولتها والاستجابة الفعالة للتغيرات في الطلب وحاجات الزبون.

1. نبذة تاريخية عن نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit)

يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد من بين الأنظمة الحديثة في بيئة التصنيع، فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على:

أ. نشأة نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit)

إن الإنتاج في الوقت المحدد الذي يسمى (Just- In -Time Production) والذي يرمز له اختصارا بالرمز (Jit) يعد من الموضوعات المهمة في مجالات الهندسة الصناعية ونظم الإنتاج الحديثة خاصة السنوات الأخيرة.

لقد نشأ هذا النظام في اليابان لذلك يعد تجربة يابانية بدأت وتطورت في شركة تويوتا للسيارات (Toyota Motor Compan)، ويعتقد الباحثون أن الفكرة الأساسية لـ (Jit) بدأت على أثر زيارة رئيس الشركة المدعو (Isida Taize) إلى الولايات المتحدة في الخمسينات وإعجابه بنظام عمل إحدى الأسواق المركزية التي كانت تعمل آنذاك حيث يتميز عمال هذا السوق بمرونة عالية في العمل والقابلية على أداء أكثر من نوع من أنواع الوظائف في الوقت المحدد حيث ترمي سياسة هذا السوق إلى تحسين خدمة العميل وتقليل وقت الانتظار للزبون إلى أدنى حد ممكن وكانت حينها شركة تويوتا تعاني من صعوبة بالغة في توفير طلبات العملاء من السيارات بنماذج وأحجام محرك وألوان ومواصفات أخرى مختلفة من دون تأخير في أوقات التسليم لهذه الطلبات.

بعد ذلك بدأت العديد من الشركات اليابانية بتطبيق هذا النظام في أواخر السبعينات لما حققته شركة Toyota من نجاح هائل بعد تطبيق نظام Jit.

وهناك اعتقاد سائد أن تطبيق نظام Jit كان وراء النجاح الكبير الذي حققته الشركات اليابانية في الاختراق المتميز للأسواق العالمية، ونتيجة دراسة تمت لهذا النظام اتضح أن له فوائد كثيرة أهمها:

- الإنتاجية العالية؛
- الجودة العالية؛
- التكلفة المنخفضة.

وتم نقل مفهوم نظام Jit بالضبط سنة 1980 إلى الولايات المتحدة الأمريكية بعد تأسيس منظمة مشتركة بين أحد معامل شركة جنرال موتور (GM) في ولاية كاليفورنيا وبين شركة تويوتا للسيارات اليابانية مناصفة والتي سميت (New United Motor Manufacturing Incorporation) ويرمز لها اختصاراً (NUMMI).

وهناك وجهتي نظر مطروحتين في مجال الكشف عن جذور هذا النظام هما:

النظرة الأولى: ترى أن نظام Jit الذي يسميه Taichi Ohno نظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System) هو نظام ياباني ترتبط جذوره بالبيئة اليابانية وخصائصها المتميزة.

فنتائج الناجحة في اليابان والنتائج المحدودة لتطبيقاته خارج اليابان تؤكد أهمية البيئة اليابانية في نشأته ونجاحه.

النظرة الثانية: وترى أن هذا النظام بالأصل ليس يابانياً وإنما هو أمريكي حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن مصنع السيارات ريفرروج لهنري فورد (H.Ford) والذي أقيم في العشرينات كمجمع معقد ترتبط به مصانع مختلفة بشكل متكامل لصناعة السيارات، يعتبر نموذجاً مبكراً لهذا النظام.

وأنصار هذا الاتجاه يرون أن الانحاز الكبير لنظام Jit في أغلب مفاهيمه اليابانية جاء من الولايات المتحدة ويؤخذ على هذه النظرة أنها تبالغ في تأثير طرق الإدارة الأمريكية خاصة وأن ما جاء به نظام Jit لازال ميزة في الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية حتى تلك التي أخذت بتطبيق هذا النظام 19.

2. فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit)

نظام (Jit) هو عبارة عن فلسفة تصنيع ذات أهداف معينة تتضمن إنتاج الوحدات المطلوبة بالتنوع وبالكميات المطلوبة وبأسعار الفترة التي تم فيها الطلب وهو وصف لنظام إنتاج يستبدل التعقيد بالبساطة في إدارة الإنتاج، وهذا النظام يتجاوز وظيفة السيطرة على المخزون إلى تحقيق درجة عالية من التحكم بنشاط السيطرة النوعية حيث يعمل على تقليل المرفوض أو المعيب وذلك من خلال تجهيزه الجزء الصحيح في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح.

وهي عبارة عن إجراءات تشغيلية تهدف إلى تقليل وجبات الإنتاج بهدف الاكتشاف المبكر للعيوب وبالتالي تقليل التلف وزيادة وعي العمال وكذلك نمط التصرف نحو حل المشاكل الإنتاجية نتيجة للتغذية الفورية ما بين العمال أنفسهم مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والنوعية.

وتقوم فلسفة نظام (Jit) في مجال التطوير المستمر على تقليص الهدر وأحد أشكال الهدر غير الواضح هو الاستخدام السيئ للمواهب البشرية، فهذا النظام يبحث عن الاستخدام الكامل للمواهب المبدعة من العاملين الذين يساهمون في تطوير قدرات المؤسسة بالإضافة إلى أنه يسعى إلى ضغط الأنشطة التي لها تأثير مباشر على نوعية وتحسينها مع تقليل التكاليف وتقليل المخزون 20.

وذلك بشراء المستلزمات من المواد بشكل يومي وإنتاج الكمية من المواد اللازمة لاحتياجات هذا اليوم فقط، بحيث لا يكون هناك إنتاج تحت التشغيل نهاية اليوم وأن يتم تسليم الإنتاج التام إلى العملاء في نهاية اليوم بحيث لا يكون هناك رصيد من الإنتاج التام في المخازن، أي أن المواد التي يتم استلامها في الوقت المحدد تدخل الإنتاج فوراً وأن الأجزاء نصف المصنعة يتم الانتهاء منها في الوقت المحدد لتجمع على شكل منتجات يتم الانتهاء منها في الوقت المحدد وتشحن إلى العملاء 21.

3. مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

عرف العديد من الباحثين نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فمنهم بعض المختصين في إدارة الإنتاج والعمليات في الولايات المتحدة الأمريكية الذين اهتموا بهذا الموضوع بأنه نظام إنتاج بالنوعية والكمية المطلوبة وفي الوقت الذي تحتاج إليه المؤسسة²². وعرفه (مؤيد عبد الحسين الفضل) كذلك بأنه عبارة عن فلسفة تصنيع، ذات أهمية إنتاجية، وذلك حسب السعر والنوعية والكمية التي تطلب من قبل العميل، ووصف بأنه يستبدل التعقيد بالبساطة خلال عمليات الإنتاج، حيث يتم من خلاله اكتشاف العيوب بشكل مبكر، وذلك بتقليل الوجبات الإنتاجية وهذا من شأنه تقليل الهدر وتحسين النوعية²³. وعرفه (Monden) بأنه نظام إنتاجي هدفه الرئيسي هو إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما وبالكميات المطلوبة تماما من دون السماح بالزيادة أو النقصان²⁴. و(مؤيد محمد الفضل) عرفه بأنه فلسفة تركز على إلغاء المخزون بجميع مراحله إن كانت مواد خام، أو إنتاج تحت التشغيل، أو إنتاج تام الصنع، وأنه يركز على أداء ما هو مطلوب في الوقت المحدد، مع إدارة العنصر البشري بشكل جيد²⁵. أما (جيمس ستوك) عرف نظام Jit كذلك بأنه برنامج يسعى لإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة من أي عملية بغرض إنتاج منتجات مرتفعة الجودة (أي المعيب صفر)، ومستويات إنتاجية مرتفعة، ومستويات مخزون منخفضة، وتطوير علاقات طويلة المدة مع الموردين²⁶.

ويعرفه (التكريتي) بأنه هو النظام الذي من خلاله يتم تشغيل جميع الخطوط الإنتاجية وعناصرها، وذلك لاحتياج كل مرحلة للمرحلة التي تليها، وأنه يزيل المخزون ويركز على الكفاءة والنوعية في الإنتاج، ويركز على مهارات العمال وتدريبهم²⁷. من خلال التعاريف السابقة اتضح أن الكثير من الذين درسوا نظام الإنتاج في الوقت المحدد أكدوا على أنه فلسفة متكاملة للتصنيع تغطي جميع جوانب العملية الإنتاجية، فهو لا يعمل على خفض التكلفة هنا أو تحسين هذه العملية هناك، وإنما هو ينشئ بيئته، عملياته، مساراته، وعلاقاته الخاصة بدء من الزبون رجوعا إلى عملية الإنتاج وصولا إلى الموردين. فهو مجموعة متكاملة من العمليات المصممة لتحقيق مزايا حقيقية وهامة تؤدي لا إلى خفض المخزون والتكاليف وتحسين الجودة وغيرها فقط، إنما أيضا وهذا المهم كسب الميزة التنافسية من أجل التفوق التنافسي من خلال تحسين أداء المؤسسة.

4. أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

لنظام الإنتاج في الوقت المحدد مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال تطبيقه، وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بتوفر عناصره، رغم عدم الاتفاق الكامل بين الباحثين على ركائزه، فمن خلال الاستعراض السابق لمفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد نجد أن معظم الآراء أجمعت على أن الهدف من هذا النظام هو:

أ. الاستغناء عن كافة أنواع المخزون أو خفضه إلى أدنى حد ممكن.

ب. الحد من الهدر في الوقت والموارد في العمليات الإنتاجية.

إلا أننا نرى أن لنظام JIT مجموعة من الأهداف التي تساعد على تخفيض المخزون إلى أقل مستوى وزيادة الجودة إلى أعلى درجة ممكنة نذكر منها:

- إزالة أو التقليل من الضياع أو الهدر الناتج من ضخامة حجم طلبات الإنتاج، ومرفوضات الإنتاج، وعطل المكائن والوقت الطويل اللازم لحركة المواد تحت التشغيل بين محطات العمل.

- شراء المواد الخام وإنتاج البضائع وتسليمها فوراً عند وقت بيعها تماماً.

- تحقيق كل من تخفيض المخزون وإزالة التالف، وتخفيض التكاليف وتحقيق البساطة في النظام ككل مع الوفاء بمتطلبات العملاء.

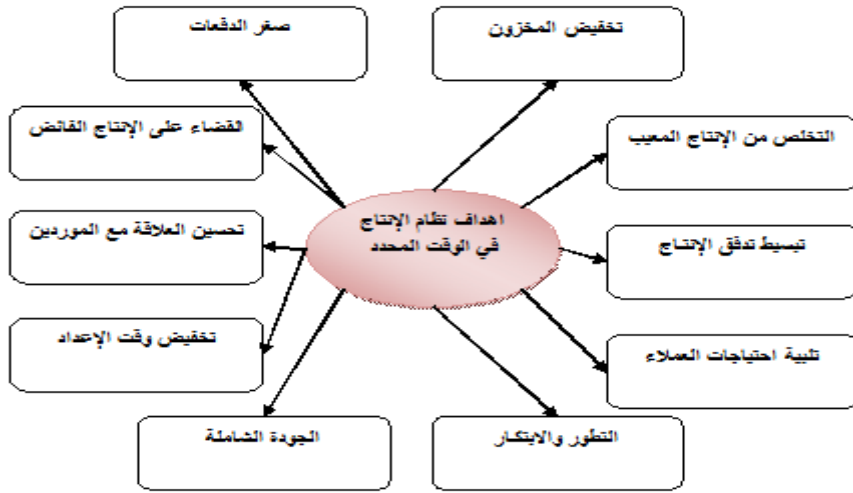
بناءً على ما تقدم نستطيع القول أن أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT هي كالتالي:

● تخفيض أو إلغاء كافة أنواع المخزون .

مساهمة التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT

- تقليل الفاقد والتالف في الموارد والوقت اللازم للعملية الإنتاجية، وبأني تحقيق ذلك من خلال إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وتؤدي إلى زيادة التكلفة.
 - الشراء بالكميات المناسبة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.
 - تنمية الثقة بين المؤسسة ومجهزها وتقوية العلاقة بينهما، من خلال وضع أهداف طويلة الأجل تؤدي إلى ثقة متبادلة بينهما28.
- إلا أنه حتى يحقق نظام JIT أهدافه لا بد من تكامل ركائزه بشكل نهائي وهذا ما سنتطرق إليه فيما بعد، ويبين الشكل (02) ملخص للأهداف التي يسعى نظام JIT إلى تحقيقها.

الشكل(02): شكل توضيحي لأهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سكوت شافير، جاك ميرديث، مرجع سابق.

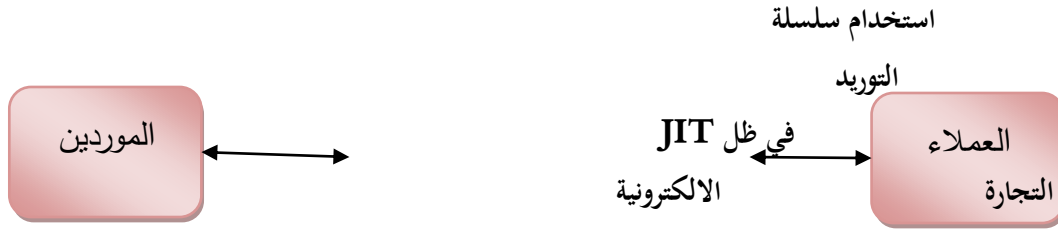
ثالثاً: أهمية التجارة الالكترونية في تخفيض التكلفة وفق نظام الإنتاج في الوقت المحدد(JIT)

تتعدد أساليب خفض التكاليف بالنسبة للشركات التي تعمل في ظل بيئة التصنيع الحديثة مع الحفاظ على مستوى الجودة المرغوب فيها. هذا شرط مهم في المنافسة والاستمرار. كما أن تعدد الأهداف التي ترغب الشركات في تحقيقها تصب جميعها في قدرة تلك الشركات بالتحكم بالتكلفة لأنها بمثابة المفتاح الذي من خلاله تستطيع تحقيق أهداف أخرى، فقد أرغم التطور التكنولوجي الشركات على مواكبة التغيرات التي تخدمها في زيادة إمكانياتها بالتحكم بالتكاليف.

إن التطابق بين التجارة الالكترونية ونظام(JIT) في مجال تخفيض التكاليف مكن من توظيف هذه التجارة في هذا النظام مما يكسب الشركة المطبقة مزايا عديدة أبرزها مزايا التطابق في مجال تخفيض التكاليف والتي تدرج فيما يلي:

1. من ناحية المخزون والإنتاج: في ظل نظام(JIT) تقتضي الشركة المطبقة لهذا النظام أن تحتفظ بمحدود دنيا من المخزون والوصول به إلى ما يعرف بالمخزون الصفري حيث أن النقطة الجوهرية في هذا النظام هي الوصول بالمخزون إلى أدنى حد ممكن في نظام السحب فإن العملية تبدأ بالحصول على طلب الشراء أو التوريد من قبل المستهلك وتزويد المستهلك بطلبه من خلال نظام(JIT)، عملية السحب تسمح بتصنيع المنتج أو الخدمة وفقاً لمتطلبات المشتري وهذا يعطي الشركة أفضلية تجارية على منافسيها، وأكبر مثال شركة (DELL) لتصنيع الحواسيب الآلية فقد حققت زيادة كبيرة في مبيعاتها نتيجة تطبيقها لمفهوم التجارة الالكترونية في ظل استخدام نظام (JIT)30 ، والشكل الموالي يوضح آلية عمل سلسلة التوريد في ظل فلسفة نظام (JIT):

الشكل رقم (03): آلية عمل سلسلة التوريد في ظل (JIT)



المصدر: منى سالم حسين مرعي المعاضيدي، هشام عمر حمودي الحديدي،

استخدام التجارة الالكترونية في مساندة تطبيق فلسفة Jit ودورها في تخفيض التكلفة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، بغداد، العراق، 2009، ص 21.

إن استخدام التجارة الالكترونية في ظل تطبيق نظام (JIT) يقتضي من الشركات المطبقة التحول نحو الأعمال الالكترونية في العمليات الداخلية المختلفة، وتقوم الأعمال الالكترونية على فكرة أتمتة الأداء، وتمتد لسائر الأنشطة الإنتاجية والإدارية، وضمن مفهوم التجارة الالكترونية، يوجد المصنع الالكتروني المؤتمت ويسمى بأتمتة الإنتاج والأتمتة المتعلقة بالأنشطة الإدارية وتسمى الأتمتة الإدارية.

إن الأتمتة الإنتاجية والإدارية تمثل أحد العوامل الأساسية في بيئة (JIT) كما أنها تمكن من تسهيل التعامل الالكتروني وفق ما يلي:

1. **زيادة الإنتاجية:** وهذا يتحقق بتقليل الوقت اللازم للتركيب والتحليل وإنجاز الأعمال التصميمية، فقد أصبح من المعروف أن استخدام نظام الانتاج المدار بالحاسوب يؤدي وبشكل ملحوظ إلى رفع معدلات الأداء للأقسام في الشركات الصناعية نظرا لما تحتزله من وقت في إعداد وإنتاج المنتج، وترجم الزيادة هذه في تخفيض التكلفة وكذلك بتقليل الوقت اللازم لإكمال النشاط وكذلك يؤدي تخفيض الهدر وخفض المخزون.

2. **تحسين الجودة:** إن نظام الإنتاج المدار بالحاسوب يتيح للمصمم إنجاز تحليلات عميقة ودقيقة للتصميم، يوفر كذلك عدد كبير من التصميمات البديلة التي يمكن اختيارها، كما أن الأخطاء التصميمية أقل بسبب الدقة العالية التي يوفرها النظام وهذه العوامل تقودنا إلى تصميمات قبل الانتاج ووصولا إلى إنتاج بجودة عالية وأن الإنتاج لا يستلم أي قطعة فيها خلل أو فيها عيب.

3. **توفير قاعدة بيانات واسعة لعملية التصنيع:** عند تكوين المعلومات الأولية لمنتج ما يجب وضع مختلف الأبعاد عن المنتج ومكوناته وتحديد قوائم الموارد وموصفاته، ويتم وضعها بشكل قاعدة بيانات توفر بيانات كثيرة يمكن استخدامها في عمليات التصنيع الأخرى وعند تعدد البدائل.

4. **استخدام التجارة الالكترونية:** إن استخدام الأنظمة المدارة حاسوبيا يسهل الربط بينها وبين برنامج التجارة الالكترونية من خلال معرفة الموردين لحاجة المصنع من المواد وقطع الغيار وسهولة إجراء التعديلات التي يطلبها الزبائن ويكون من خلال التجارة الالكترونية، هناك فوائد عديدة أخرى منها زيادة الموقع التنافسي، تقليل الوقت للمستهلك، تقليل العمالة الفنية، استجابة أسرع للطلبات المطلوبة، التقليل من الأخطاء المسجلة والفاقد... الخ³².

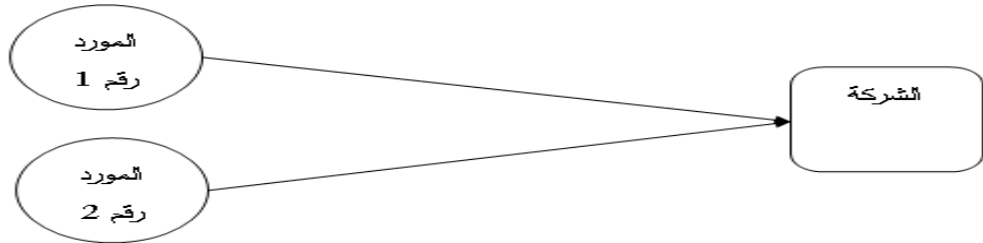
5. **من ناحية الموردين أو المجهزين:** إن العمل مع مخزون أمان يقترب من الصفر وأجزاء مشترة تصل في الوقت المحدد مع عدم وجود أي نسب للتفاوت عن المواصفات، يتطلب من المجهزين أو الموردين تطوير قابليتهم على استعدادهم بالالتزام بالمواصفات المقررة في الشركة وتدنية المعيب من مختلف الأجزاء، الأمر الذي يتطلب أن يكون هنالك شبكة اتصالات بين الشركة وبين الموردين ووجود أنظمة تدار حاسوبيا وضرورة وجود نظام إدارة سلسلة التوريد الذي يحقق التعاون ما بين الشركات ومزوديهما في مجال التنبؤ بالطلب. لذا فإن استخدام التجارة الالكترونية في ظل نظام JIT يحقق المزايا الآتية بما يتعلق بالموردين والمجهزين:

مساهمة التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT

- ✓ التجارة الالكترونية توسع نطاق السوق إلى نطاق دولي عالمي مع القليل من التكاليف فإن بوسع أي شركة إيجاد مستهلكين أكثر وموردين أفضل وشركاء أكثر ملائمة وبصورة سريعة وسهلة.
- ✓ توفر التجارة الالكترونية فرصة جديدة للشركات للاستفادة من البضائع والخدمات المقدمة من الشركات الأخرى (أي الموردين)، أي التجارة الالكترونية من الشركات إلى الشركات (Business to Business).
- ✓ إمكانية مقارنة الأسعار التي تقدمها عدة شركات (الموردين) والاختيار الأنسب للشركة.
- ✓ إمكانية مقارنة المواد من ناحية الجودة لوجود عدة موردين.
- ✓ الانتقال إلى مورد آخر في حالة اختلاف المواصفات لأن جميع الموردين المتعاقد معهم مرتبطون مع الشركة بشبكة اتصالات الالكترونية³³.

والشكل الموالي يوضح شبكة الموردين والمتصلين مع الشركة من خلال التجارة الالكترونية

الشكل رقم (04) شبكة الموردين مع الشركة في ظل نظام JIT



المصدر: من إعداد الباحثة

6. من ناحية العملاء (رضا العملاء): إذا كان لشركة ما أن تتعايش وتتنافس في بيئة التصنيع الحديثة فإن عليها أن تجعل نصب عينها رضا العميل كهدف أساسي بصفة مطلقة بحيث يلعب هذا الهدف دور المحرك لكافة أنشطة الشركة وأساليبها الإدارية، وإذا كانت بيئة الأعمال التنافسية في زماننا هذا قد جاءتنا بعمل مدلل يطلب من المتنافسين على رضاه ابتكار السلع والخدمات الجديدة ذات الجودة العالية وأن نقدم ذلك في توقيت مناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وتوفر التجارة الالكترونية اتصالات تفاعلية مباشرة مما يتيح للشركات الموجودة في الأسواق الالكترونية الاستفادة من هذه المميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة مما يوفر خدمات أفضل للزبائن ويستحوذ على رضاهم كذلك على ضرورة وجود نظام إدارة سلسلة التوريد الذي يحقق التعاون ما بين الشركات ومستهلكيها في مجال التنبؤ بالطلب الوارد من العميل، بحيث تمكن التجارة الالكترونية الشركات من تفهم احتياجات عملائها وإتاحة خيارات التسوق أمامهم بشكل واسع، وهذا بذاته يحقق نسبة رضا عالية لدى الزبائن غير موجودة في وسائل التجارة التقليدية، حيث استخدام التجارة الالكترونية في ظل فلسفة نظام JIT فإنه سيحقق المزايا التالية بما يتعلق بالعملاء والمستهلكين:

- التجارة الالكترونية تعطي الخيار للمستهلك بأن يتسوق أو ينهي معاملته خلال 24 ساعة في اليوم أو في أي يوم من السنة ومن أي مكان على سطح الأرض.
- التجارة الالكترونية تقدم الكثير من الخيارات للمستهلك بسبب قابلية الوصول إلى منتجات وشركات لم تكن متوفرة من قبل.
- وفي بعض الحالات وخصوصاً مع المنتجات الرقمية مثل الكتب الالكترونية تمكن الشركة من إرسال البضاعة بسرعة وبسهولة إلى المستهلك.

➤ التجارة الالكترونية تسمح للاشتراك في المزايدات العلنية.

➤ التجارة الالكترونية تشجع المنافسة مما يعني خفض الأسعار³⁴.

6. من ناحية الفترة الزمنية: إن استخدام التجارة الالكترونية في ظل نظام JIT يتجلى ذلك من خلال تقليص الفترة الزمنية بدءاً من استلام طلبات العملاء وانتهاءها بالتسليم وتنقسم الفترة الزمنية إلى الآتي:

- أ. فترة استلام الطلب من العميل.
 - ب. فترة إرسال طلب شراء مواد أولية في حالة إذا كانت شركة صناعية أو طلب شراء سلع في حالة إذا كان شركة تجارية على اعتبار عدم وجود مخزون لأن الشركة تطبق نظام JIT.
 - ت. فترة الإعداد أو زمن التحضير حتى إكمال المنتج.
 - ث. فترة إرسال الطلب (سلع أو منتج تام) إلى المستهلك أو الزبون واستلام مبلغ الصفقة.
- وفي حالة استخدام التكامل بين التجارة الالكترونية ونظام JIT فإن دور التجارة الالكترونية سيكون من خلال استلام الطلب من العميل، فالعميل يمكنه معرفة الأصناف والأسعار ومميزات كل صنف والمفاضلة وتقييم المنتج الموضوع للشراء ويتم ذلك من خلال شبكة التجارة الالكترونية.
- وفي ظل نظام JIT يعد طلب الزبون للمنتج أو أمر التوريد الصادر منه إلى الشركة بمثابة نقطة انطلاق للعمليات الصناعية التي تتحرك فوراً في تتابع عكسي يبدأ من طلب الزبون إلى العمليات كافة على طول خط الانتاج وصولاً إلى طلب توريد الموارد الخام على الطرف الآخر من العمليات.
- وبما أن نظام JIT يعني خفض المخزون والوصول به إلى الحدود الدنيا فإن ذلك يعني ضرورة وجود شبكة اتصالات مع الموردين تتم من خلال التجارة الالكترونية حيث يتم إشعار الموردين بحجم الطلبية وفق المواصفات التي تم الاتفاق عليها³⁵.

الخلاصة

- خلاصة القول أن التجارة الالكترونية لا يجوز تجاهلها، حيث بالرغم من وجود التجارة التقليدية فإن بنية تنفيذها بدأت تتحول شيئاً فشيئاً نحو استخدام الوسائل الالكترونية، حيث ينبغي الاستفادة من المزايا التي تقدمها التجارة الالكترونية وخاصة في مجال التكاليف وفي ظل نظام الانتاج في الوقت المحدد JIT، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات كالاتي:
- فلسفة نظام JIT تعني التخلي عن المفاهيم التقليدية وتبني مفاهيم حديثة تواكب التغيرات والتطورات على الساحة الإنتاجية كما أنها تقتضي على الشركة المطبقة أن تحتفظ بحدود دنيا من المخزون والوصول به إلى ما يعرف بالمخزون الصفري وتتمثل الغاية الأساسية من اعتماد هذه الفلسفة هو خفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة.
 - التجارة الالكترونية تساهم بشكل واضح في تخفيض التكاليف دون التجاوز على نوعية ومواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - تعمل مختلف الشركات وأصحاب رؤوس الأموال في مختلف البلدان على الاستفادة من المزايا التي تحققها التجارة الالكترونية ومواكبة عصر التطور.
 - نيل رضا العميل وذلك من خلال تخفيض التكاليف والجودة وربط الشركة بالتجارة الالكترونية تتيح للعميل التسوق الكتروني والتسليم للبضاعة قد يكون داخل الشبكة أو خارج الشبكة حسب نوع التجارة.
 - استخدام التجارة الالكترونية في ظل نظام JIT يساعد على الاتفاق مع عدد محدود من الموردين وربط الشركة بشبكة من الاتصالات الالكترونية مع الموردين لتخفيض التكاليف الخاصة بالتوريد وزيادة سرعة استلام المواد الأولية.
 - استخدام التجارة الالكترونية في ظل نظام JIT يعمل على تحسين الأداء وأن الشركة المطبقة لهذا النظام يكون لها ميزة تنافسية، كما أنه يؤدي إلى خفض الكلف وتحسين الإنتاجية والارتقاء بالجودة يؤدي إلى خفض الفترات الزمنية بدء من استلام طلب العميل وانتهاءه بالتسليم.

المراجع

1: رأفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص13.

2: Council of The European Union, Legislative Acts and Other Instruments, Council Resolution on The implementation of The Europe 2005 Action Plan, Council of The European Union, Brussels, 2003, p10.

- 3: مراد عبد الفتاح، استخدام التجارة الإلكترونية للبيع والشراء على الإنترنت، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص44.
- 4: رأفت رضوان، المرجع السابق، ص19.
- 5 : عبد الرحمن، إسماعيل، دول الخليج تنجح إلى قرار قانون موحد للتجارة الإلكترونية، الكويت، 2009، ص23.
- 6 : بسبوني عبد الحميد، التجارة الإلكترونية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص76.
- 7 : نجار أحمد، إشكالية البعد الضريبي في التجارة الإلكترونية، جامعة الكويت، 2002، ص14.
- 8: إبراهيم العيسوي، التجارة الالكترونية، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2003، صص: (31-34).
- 9 : خالد ممدوح إبراهيم، لوجستيات التجارة الالكترونية، ط1، الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص152.
- 10 : إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص34.
- 11 : نجار أحمد، التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني في ظل العولمة، جامعة الكويت، 1999، ص16.
- 12 : Robbins, Joens, **E-Commerce for Dummies**, New York, 2000, p39.
- 13 : رأفت رضوان، مرجع سابق، ص21.
- 14 : نور، بسام، أساسيات التجارة الالكترونية، الموسوعة العربية للكمبيوتر والانترنت، 2002، 08/08/2017، <http://www.c4arab.com>, 20:56
- 15 : Robbins & Joens, opt, p39.
- 16 : شعبان، عبد الله، دور البنوك في التجارة الالكترونية، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد28، 2004، ص49.
- 17: علي قاسم، جاسم عيدان، خليل كاظم، أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد1، العراق، 2001، ص6.
- 18: رامي حكمت فؤاد الحديثي، فائز غازي عبد اللطيف ألباتي، الإدارة الصناعية اليابانية في نظم الإنتاج الآلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص3.
- 19: رامي حكمت فؤاد الحديثي وآخرون، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصيانة المبرمجة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، صص: (255-256).
- 20: مؤيد عبد الحسين الفضل، حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، صص (152-153).
- 21: محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص90.
- 22: مؤيد عبد الحسين الفضل، حاكم محسن محمد، مرجع سابق، ص152.
- 23: مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، صص (152-153).
- 24: Monden, **Adaptable Kanban System helps Toyota maintain Just-In-Time production**, Industrial Engineering, vol.13, No.5, 1981, pp : (29-46).
- 25: الفضل، مؤيد محمد وآخرون، المحاسبة الإدارية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، الأردن، 2007، ص21.
- 26: جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص400.
- 27: التكريتي، وآخرون، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، صص: (40-41).
- 28: غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين البشتاوي، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد Jit على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد34، العدد2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص304.
- 29 : رياض البكري، محمد عاصم إسماعيل، العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية والشاملة وتأثيرها على تخفيض التكاليف وتحسين النوعية للمنتج، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد28، 2000، ص206.
- 30 : سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، مكتبة ملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2005، ص138.
- 31: منى سالم حسين مرعي المعاضيدي، هشام عمر حمودي الحديدي، استخدام التجارة الالكترونية في مساندة تطبيق فلسفة Jit ودورها في تخفيض التكلفة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد19، بغداد، العراق، 2009، ص21.

- 32 : منى سالم حسين مرعي المعاضيدي، هشام عمر حمودي الحديدي، مرجع سابق، ص ص: (21-23).
- 33 : عقيلة مصطفى الأتروشي وآخرون، نظام الإنتاج في الوقت المحدد jits بين النظرية والواقع في بيئة التصنيع العراقية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 18، العدد 48، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 1996، ص 11.
- 34 : رشيد جمال، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، ط 1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص 25.
- 35: منى سالم حسين مرعي المعاضيدي، هشام عمر حمودي الحديدي، مرجع سابق، ص 26.

الضرائب على التجارة الإلكترونية
- المشكلات وآليات الإخضاع-

د. زواق الحواس أستاذ محاضر - جامعة محمد بوضياف (المسيلة).

د. زغبة طلال أستاذ محاضر - جامعة محمد بوضياف (المسيلة).

د. القري عبد الرحمن أستاذ محاضر "أ" جامعة محمد بوضياف المسيلة

Abstract: The revolution in information and communications technologies (ICTs) in recent years has affected the activities of economic institutions. The most prominent of these effects was the emergence of so-called e-commerce and its challenges to traditional tax institutions and systems whose rules did not conform to the specifics of such trade. This study attempts to highlight the problems arising from e-business transactions for physical products, digital products and proposed tax solutions.

الملخص: أثرت الثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة على أنشطة المؤسسات الاقتصادية. وكان أبرز هذه الآثار ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية وتحدياتها أمام المؤسسات والنظم الضريبية التقليدية التي لا تتوافق قواعدها مع خصائص هذه التجارة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المشاكل الناشئة عن المعاملات التجارية الإلكترونية للمنتجات المادية والمنتجات الرقمية والحلول الضريبية المقترحة.

المقدمة.

أحدثت الثورة التكنولوجية تحولات عميقة في مجال المعاملات الاقتصادية، فظهرت التجارة الإلكترونية وما أتاحته من فرص أمام المؤسسات الاقتصادية من تسهيل النفاذ إلى الأسواق الجديدة وإجراء تعاملاتها سواء تلك المرتبطة بالمنتجات المادية أو المنتجات الرقمية. كما شكلت هذه التجارة تحدياً جديداً للسياسة الضريبية يتعلق بكيفية جعل تعاملاتها تحت طائلة الإخضاع الضريبي، لذا سوف نحاول من خلال هذه الدراسة التعريف بكل ما يتعلق بهذا النوع من التجارة وآليات إخضاعها للضريبة.

أولاً. مفهوم وخصائص التجارة الإلكترونية.

يختلف مفهوم وخصائص التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية مثل ما سنوضحه فيما يلي:

1. تعريف التجارة الإلكترونية: لقد أثارت التجارة الإلكترونية اهتمام الكثير من الباحثين و الهيئات فكانت موضوعاً لمحاولات تعريفها و

توصيفها من قبلهم، من بينها:

أ- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: عرفتها على أنها " هي عمليات بيع أو شراء السلع و الخدمات التي تجريها مؤسسة أو

شخص أو إدارة أو أي هيئة عمومية أو خاصة عن طريق الشبكة الإلكترونية¹

ب- تعريف منظمة التجارة العالمية: عرفت على أنها "مجموعة العمليات التجارية المتكاملة (خدمات و منتجات) التي تتعامل معها كافة الفعاليات من مؤسسات وشركات وأفراد، والتي تعتمد على المعالجة الإلكترونية صوتا و صورة و نصوصا و التي يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت."

2. خصائص التجارة الإلكترونية: تتميز التجارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص أبرزها:

أ- الانفصال عن الموقع الجغرافي (المكان): حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من خلال شبكة الانترنت من أي موقع جغرافي و ذلك نتيجة:

- أن مقر المعلومات الخاص بالمؤسسة يمكن أن يكون في أي مكان دون أن يؤثر ذلك على أدائها؛

- طبيعة الانترنت لا تضمن أن تكون العلاقة أو الربط بين العنوان الإلكتروني والإقامة والموقع المادي لأي طرف في المعاملة.

هذا ما يصعب على الاتفاقيات الضريبية تطبيق الإخضاع الضريبي على هذه لمعاملات.

ب- تسهيل المبادلات التجارية الدولية : حيث تساعد على التعاون داخل المنظمات، الأمر الذي يؤدي إلى تكثيف التجارة بين

الدول، و ربما يكون ذلك دافعا للمؤسسات على زيادة حجم أعمالها في الخارج، كما ينجم عن التعاون داخل المنظمات تسهيل تقاسم

الخدمات من مختلف الدول ومن المستشارين الموجودين في أكثر من دولة، كما تسهل من التفاوض على المستوى الدولي؛

ج- التقليل من عدد الوسطاء في المعاملات: لا سيما في بعض أنواع التجارة الإلكترونية على غرار البرمجيات التجارية حيث تسهل

عملية البيع المباشر للبرمجيات في شكل رقمي من المصمم إلى المستهلك دون المرور بحلقة البيع التقليدية من المنتج إلى تاجر الجملة إلى

تاجر التجزئة إلى المستهلك، و لكن غياب هؤلاء الوسطاء يمثل تحديا جديدا للإدارة الضريبية نظرا للدور الهام الذي كان يقوم به هؤلاء

الوسطاء في التجارة التقليدية كآليات رقابة من جهة، وتحصيل بعض أنواع الضرائب من جهة أخرى؛

د- إمكانية رقمنة بعض المنتجات: هناك العديد من المنتجات التي يمكن تبادلها إلكترونيا مثل البرمجيات وكل المعلومات المكتوبة والصور

وأشرطة الفيديو... الخ، وهذا التحول من الشكل المادي للمعاملات التجارية إلى الشكل الرقمي يفرض في المجال الضريبي ضرورة إبراز

العديد من القضايا المرتبطة بتصنيف الدخول وكيفية المعالجة الضريبية لها سواء تعلق الأمر بالقوانين الضريبية المحلية أو الاتفاقيات

والمعاهدات الضريبية؛

هـ- ظهور و سائل جديدة للدفع: لقد رافق التجارة الإلكترونية العمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع

الإلكتروني التي يصطلح عليها النقد الإلكتروني، غير أن هذه الأشكال الجديدة للدفع عقدت من عملية تتبع مسار استخدام هذا

النوع من النقود خصوصا في المجال الضريبي²؛

و- غياب المستندات الورقية للمعاملات: حيث بالإمكان اتمام صفقة تجارية كاملة بدء من التفاوض إلى الاستلام دون تبادل

مستندات ورقية، وذلك بفتح سجل إلكتروني بين أطراف العملية التجارية.³

ثانيا. الضرائب على التجارة الإلكترونية بين الأنصار والمعارضين.

اثار وجود التجارة الإلكترونية إشكالية أساسية للأنظمة الضريبية، تتعلق بما إذا كان هذا النوع من المعاملات التجارية هو بمثابة نمو

وتطور للتجارة التقليدية أم هو شكل جديد للتجارة يستدعي الأمر إخضاعها للضريبة سواء من خلال تكييف القواعد الضريبية مع

خصوصياتها أو إخضاعها لأنظمة خاصة أو إبقائها خارج دائرة الضريبة.

الضرائب على التجارة الإلكترونية - المشكلات وآليات الإخضاع-

وقد أفرز النقاش حول إخضاع معاملات التجارة الإلكترونية للضريبة اتجاهين، بين مؤيد و معارض و حاول كل اتجاه الاستناد إلى الحجج و المبررات التي تدعم موقفه.

1. حجج مؤيدي الضرائب على التجارة الإلكترونية : تجلت في كون إخضاعها للضريبة يعد ضروريا لمعالجة بعض التشوهات الضريبية الناجمة عن هذه التجارة وأبرز هذه الحجج:

أ- يمكن استخدام الضرائب على التجارة الإلكترونية في معالجة المشكلات المترتبة عن هذه التجارة، كإلغائها لبعض الوظائف والمهن... الخ؛

ب- تحقيق مبدأ العدالة الضريبية بين التجارة التقليدية والتجارة الإلكترونية؛

ج- تعويض نقص الحصيلة الضريبة بفعل تآكل الوعاء الضريبي التقليدي نتيجة زيادة المبيعات والتسليمات عبر الخط.

2. حجج معارضي الضرائب على التجارة الإلكترونية: ركزت على إمكانية إعاقه الضريبة لهذا النوع من التجارة، صعوبة تطبيقها عمليا، وتسببها في إحداث بعض المشاكل الضريبية:

أ- إعاقه نمو التجارة الإلكترونية: ففرض الضرائب على التجارة الإلكترونية يعيق نموها وتطورها خاصة في المراحل الأولى لظهورها. وهناك⁴ من أعتبر ذلك على أنه لا يعد رفضا لمبدأ فرض الضرائب على التجارة الإلكترونية وإنما دعوة لتأجيل فرضها؛

ب- صعوبة تطبيقها عمليا: و يرجع ذلك إلى:

- عدم القدرة على تطبيق القواعد التقليدية للضريبة على التجارة الإلكترونية كمبدأ الإقليمية و مبدأ المؤسسة المستقرة؛

- صعوبة مراجعة ومراقبة معاملات التجارة الإلكترونية لارتباط ذلك بالإطلاع على الحياة الخاصة للأفراد وانتهاك الحريات الفردية، إضافة إلى الصعوبات التقنية والوسائل الواجب توفرها لدى الإدارة الضريبية للقيام بالرقابة؛

- إمكانية الوقوع في فخ ازدواج الضريبي نتيجة فرض الضرائب على معاملات التجارة الإلكترونية؛

- الغموض وعدم الاستقرار الذي يطبع الضرائب على التجارة الإلكترونية نتيجة حداستها، يضاف إلى ذلك عدم تمكن مستخدمي الإدارة الضريبية من التعامل بكفاءة مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

- الضعف والقصور الحاصل في التشريعات الضريبية للدول المتخلفة في مجال الضرائب على التجارة الإلكترونية.⁵

ج- تشجيع النمو الاقتصادي: فلهذه التجارة آثار اقتصادية مهمة على الدول لاسيما في مجال تحقيق النمو والحد من الركود والتضخم وزيادة الانتاجية والحد من البطالة.

ثالثا. مشكلات إخضاع المعاملات التجارية الإلكترونية للضريبة.

تعددت العقبات التي تعترض الإخضاع الضريبي لمعاملات التجارة الإلكترونية فمنها ماهو مرتبط بخصوصية وطبيعة معاملاتها، ومنها ماهو مرتبط بالتشريع الضريبي وسيادة الدولة كما سنوضحه فيما يلي:

1. المشكلات المرتبطة بخصوصية وطبيعة معاملات التجارة الإلكترونية: إن معاملات التجارة الإلكترونية ليست من طبيعة واحدة فهي تختلف باختلاف طبيعة السلعة أو الخدمة، و يمكن التمييز على الأقل بين:

أ- منتجات تباع عبر الانترنت: يتم تسليمها ماديا وفق الطرق التقليدية للشحن والتسليم، وهي بالتالي تخضع للضرائب والرسوم المطبقة في الدول أين يتم استلامها واستهلاكها؛

ب- منتجات رقمية يتم تبادلها إلكترونياً: تثير مشكلات بخصوص كيفية فرض الضرائب والرسوم عليها لا سيما الضرائب على استهلاكها؛

ج- إدارة النشاط الاقتصادي وتقديم الخدمات على الخط: تثير مشكلات تتعلق بفرض الضرائب على الدخل المتولد من هذه الأنشطة والخدمات.⁶

لكن بغض النظر عن التباين في طبيعة هذه المعاملات يعترض فرض الضرائب على التجارة الإلكترونية العديد من المشكلات منها عدم مواكبة وانسجام التشريعات الضريبية القائمة مع طبيعة هذه التجارة، والخوف من أن يؤدي فرض الضرائب عليها إلى زيادة سلوك التهرب الضريبي.

2. المشكلات المرتبطة بسيادة الدولة ونظامها الضريبي وتشريعاته:

أ- سيادة الدولة: المعروف في التشريعات الضريبية لغالبية دول العالم هو خضوع المؤسسات المحلية والأجنبية المقيمة خارج دولة ما لمعدلات الضريبة المفروضة على التعاملات داخل الدولة، وهذا ما يدعى بمبدأ الإقليمية (التواجد المكاني) ولذلك قد تحاول المؤسسات تجنب ذلك عن طريق التواجد التجاري على الانترنت.⁷

ب- مشكلة الحصر الضريبي: مصدر هذه المشكلة هو أن جزءاً من التجارة الإلكترونية يعتبر غير منظور، فمفهوم التجارة الإلكترونية متعدد الأبعاد، فهي تأخذ أشكالاً ومستويات عديدة، فقد تتم بين المؤسسات التجارية بعضها البعض أو بين المؤسسات التجارية والمستهلكين أو بين المؤسسات التجارية والمؤسسات الحكومية. وقد يتم ذلك داخل الدولة الواحدة أو بين الدول أو بين دولتين أجنبيتين من خلال وسيط محلي، وقد تتمثل في استشارات إدارية أو قانونية أو محاسبية أو ضريبية أو هندسية.⁸

ج- قصور العلاقة بين هيكل النظام الضريبي ومستحدثات تقنية المعلومات: أكثر ما يستدعي الاهتمام عند مناقشة تحديات التجارة الإلكترونية على الأنظمة الضريبية هي تلك العلاقة الموجودة بين هيكل النظام الضريبي وبين مستوى التقدم التقني، وبصفة عامة فإن هيكل النظام الضريبي يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية هي:

ج- (أ) - التشريع الضريبي: يشمل مجموعة التعليمات والنصوص القانونية والتشريعات المتعلقة بفرض الضرائب وتنظيم إجراءات وأساليب تحصيلها، وإدارة النزاعات بين إدارة الضرائب والممول سواء على المستويين الإداري أو القضائي؛

ج- (ب) - الإدارة الضريبية: هي الجهة التي يُعهد إليها تطبيق التشريع الضريبي ومتابعة الممول قصد تحصيل الضرائب بأشكالها المختلفة؛

ج- (ج) - المجتمع الضريبي: يشمل كل الممولين الخاضعين للتشريع الضريبي من أشخاص طبيعيين ومعنويين.⁹

برز في ظل التجارة الإلكترونية قصوراً في العلاقة بين هيكل النظام الضريبي ومستحدثات تقنيات المعلومات مما سيؤثر سلباً على كفاءة الأداء الضريبي، وتمثل القصور في وجود ثلاث فجوات هي:

- الفجوة التشريعية: تجلت في قصور التشريع الضريبي الذي تمت صياغته بما يتفق مع طبيعة التعاملات التجارية التقليدية في معالجة التعاملات التجارية الإلكترونية، وحتى وإن أعلنت بعض الدول عن برنامجها الوطني للتجارة الإلكترونية، فإن ذلك لم يترافق مع الإعلان بالبدء في الإصلاحات التشريعية اللازمة، ما يجعل تلك الدول مطالبة بضرورة تقييم قوانينها ونظم تشريعاتها السائدة، بغية إجراء التعديلات الضرورية أو صياغة تشريعات جديدة تتوافق مع طبيعة التعاملات التجارية الإلكترونية؛

- **الفجوة الإدارية:** لأن الإدارة الضريبية هي المختصة في تنفيذ القوانين والتشريعات الضريبية في ظل الحرص على حماية حقوق كل من الدولة والمجتمع الضريبي على قدم المساواة، يصبح لازماً عليها استخدام الابتكارات لضمان أعلى مستوى من كفاءة أداء النظام الضريبي، غير أن هذا قد يصطدم مع القصور المسجل في أداء الإدارة الضريبية لمهامها في مجال حصر وفحص وتحصيل الضرائب بكافة أنواعها، خاصة إذا لم تشهد الإدارة الضريبية تطوراً في أساليب ونظم العمل التي تستخدمها للقيام بمهامها؛

- **الفجوة المفاهيمية:** رغم التطور الذي عرفه حجم التعاملات التجارية الإلكترونية، لا يزال المجتمع الضريبي يعاني قصوراً في فهم المفاهيم والمفردات المتعلقة بها وما يترتب على تلك التعاملات من اعتبارات قانونية، من ذلك فجوة تحديد طبيعة بعض المنتجات مثل الصور والتسجيلات الموسيقية غيرها، فقد يقوم الممول بتحميل هذه المنتجات من خلال شبكة الانترنت وتصبح في هذه الحالة منتجات رقمية، ولكن قد يقوم بطاعتها فتصبح منتجات مادية.¹⁰

تضع هذه الفجوات الثلاث النظام الضريبي في مواجهة العديد من التحديات، فهي تؤثر على كل من الإيرادات الضريبية للدولة من جهة، و نمو حجم التعاملات الإلكترونية من ناحية أخرى.

- **مشكلة تحقيق العدالة الضريبية:** في ظل تباين مستويات الضرائب بين دول العالم، ونتيجة مرونة الحركة التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهر اختلال في تحقيق العدالة الضريبية مبني على أساس تكنولوجي، لأنه سيصعب فرض ضريبة على المؤسسات الأفراد ذوي المكاسب المرتفعة، لما يتمتعون به من مرونة في نقل نشاطهم إلى دول أخرى يقل فيها العبء الضريبي.¹¹

- **مشكلة ازدواج الضريبي:** استخدمت الكثير من الدول فكرة المنشأة الدائمة لتحديد السيادة الضريبية بين الدول، بحيث يكون من حق الدولة التي يعمل فيها المكلف من خلال تواجده مادي أو عن طريق ممثل له أن تفرض الضريبة على الدخل المحقق نتيجة مزاوله النشاط عن طريق هذا الكيان، ونظراً لأن ظهور التجارة الإلكترونية أصبح يهدد هذا المبدأ، حيث أصبح بإمكان المؤسسة ممارسة نشاطها دون الحاجة لوجود كيان مادي أو ممثل مقيم لمقدم السلعة أو الخدمة في الدولة مصدر الدخل، مما يعني فشل فكرة المنشأة الدائمة في حصر الكثير من صور المعاملات والصفقات التي تتم على صعيد محلي أو دولي، و قد أدى هذا الوضع إلى أن كل دولة تحاول الحد من ظاهرة التهرب الضريبي عن طريق التجارة الدولية وتعطي لنفسها الحق في فرض الضرائب، ما يؤدي إلى حدوث ازدواج ضريبي على الصفقة الواحدة، لأن الدولة مصدر الدخل ترى أن لها الحق في فرض الضريبة على الدخل ودولة الموطن (موطن الشركة) ترى أيضاً أن لها حق فرض الضريبة؛ ما ينجم عنه فرض الضريبة على الصفقة الواحدة في الدولتين، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض حجم التجارة الإلكترونية¹² ويزيد من العبء الضريبي على المؤسسات.

3. المشكلات المرتبطة بطبيعة الضريبة: تختلف هذه المشاكل باختلاف طبيعة الضريبة:

- **المشكلات المرتبطة بالضرائب غير المباشرة و المبادئ التوجيهية لها:** ترتبت هذه المشكلات عن صعوبة تحديد طبيعة المنتجات ومكان استهلاكها.

أ- **المشكلات المرتبطة بالضرائب غير المباشرة:** من المشكلات التي قد تثار في هذا المجال:

- طرح وجود منتجات ومعلومات مرقمة إشكالية فرض الضرائب غير المباشرة على الاستهلاك، لأنه يقود إلى طرح التساؤل حول طبيعة هذه المنتجات فيما إذا كانت نوعاً ثالثاً من المنتجات أم تقديمها للخدمات، وهذا له أثره في تطبيق الضريبة على القيمة المضافة والضرائب الجمركية؛

الضرائب على التجارة الالكترونية - المشكلات وآليات الإخضاع-

- كيفية تحديد مكان الاستلام والاستهلاك أي المكان الذي يجب فيه الإخضاع للضريبة.

أ-ب)- المبادئ التوجيهية لفرض الضرائب غير المباشرة على الاستهلاك: في إطار السعي لإيجاد حلول لهذه المشاكل تم إعداد مجموعة من المبادئ التوجيهية لهذا النوع من الضرائب عند انعقاد مؤتمر أوتاوا سنة 1998، تمثلت في:

أ-ب-أ)- بخصوص التبادلات عبر الحدود: تمثلت المبادئ في:

- فرض الضرائب على الاستهلاك في الدولة التي يتم فيها الاستهلاك، ويجب أن يخضع ذلك لتوافق دولي حول الشروط التي يتم بموجبها اعتبار سلعة أو خدمة كما لو أنها استهلك في دولة معينة؛

- عدم معالجة تقديم منتجات مرقمة في إطار الضرائب على الاستهلاك كما لو أنه تقدم سلعة؛

- عند قيام مؤسسات أو هيئات أخرى بخيازة خدمات أو سلع معنوية في دولة ما من قبل موردين بالخارج، يتعين لجوء الدول إلى التصفية الذاتية والتقييم الذاتي أو إلى أية آلية أخرى مكافئة إذا كان ذلك يسمح لها بالمحافظة فورا على الوعاء الضريبي وكذا تنافسية الموردين الوطنيين.¹³

أ-ب-ب)- بخصوص مكان الاستهلاك: تم تحديد المبادئ التوجيهية التالية:

- بالنسبة للمعاملات بين المؤسسات، فمن الأفضل معالجة الخدمات غير المادية كما لو أنها استهلك في مكان تواجد المؤسسة الموجهة إليها وتعتبر فيه حاضرة تجارياً؛

- بالنسبة للمعاملات بين المؤسسات والمستهلكين يتم اعتماد مكان الإقامة العادية للزبون، وفي حالة وجود مستهلك يقيم في أكثر من دولة، فإن مكان الاستهلاك هو المكان الذي يقضي فيه أكبر قدر من وقته.¹⁴

أ-ب-ج)- بخصوص آليات تحصيل الضريبة على الاستهلاك: يمكن اعتماد خمس آليات لتحصيل هذه الضريبة، هي:

- التقييم الذاتي للضريبة / مع التصفية الذاتية: حيث يقوم الشخص الموجهة إليه الخدمة بتحديد الضريبة الواجبة على الواردات من الخدمات والمنتجات غير المادية ودفع المبلغ إلى السلطات الضريبية الوطنية؛

- تسجيل غير المقيمين: من خلال إجبار المؤسسات غير المقيمة على التسجيل لدى سلطة قضائية وتتم لديها عمليات الفوترة وتحصيل الضرائب على الاستهلاك لتوجهها بعد ذلك إلى سلطة البلد؛

- فرض الضرائب على المنع وتحويلها: حيث تقوم المؤسسات بتحصيل الضرائب على الاستهلاك على الصادرات نحو غير المقيمين لتقوم بعد ذلك بدفع الضرائب المحصلة إلى سلطاتها الضريبية الوطنية على أن تقوم هذه الأخيرة بتحويلها للسلطات الضريبية لبلد الاستهلاك؛

- تحصيل الضرائب من طرف ثالث موثوق مثل الوسطاء الماليين: إذ يقوم الطرف الثالث بتحصيل الضرائب على الاستهلاك على المدفوعات التي تتم بين الزبائن والموردين للمنتجات الرقمية ثم يحولها للدولة مكان الاستهلاك؛

- الخيار المعتمد على التكنولوجيا و/ أو تسهيلات التكنولوجيا: يتجلى في استخدام برمجيات ذات مناعة عالية لحساب الضريبة آلياً على المعاملات وتحويلها لبلد المقصد، ويتطلب ذلك تعاوناً دولياً لترتيب هذا النوع من البرمجيات.¹⁵

ب- الضرائب المباشرة (على الدخل) والمبادئ التوجيهية لها: تسمح القواعد الإقليمية بفرض ضرائب على الأنشطة التجارية المحققة عبر الانترنت من قبل مؤسسة أجنبية نتيجة التوفيق بين تطبيق التشريع الضريبي الداخلي وبعض الاتفاقيات الضريبية المستوحاة من

الضرائب على التجارة الإلكترونية - المشكلات وآليات الإخضاع-

الاتفاقية النموذجية لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تقر الإخضاع الضريبي للمؤسسات الأجنبية بالتواجد المادي لها فوق القطر الوطني عن طريق منشأة دائمة. وهنا تثار إشكالية ما إذا كان مزود معلوماتي (Serveur) يمثل منشأة دائمة ومستقرة.

ب-أ)- المبادئ المقترحة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: على هذا الصعيد أقرت لجنة الشؤون الضريبية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ التوجيهية التالية:

- أن موقعا الكترونيا، لطبيعته غير الملموسة لا يمكن لوحده تكوين منشأة دائمة؛
- لا يمكن عموما لمؤسسة خدمات الإنترنت تكوين عون مستقل مرتبط بمؤسسة أخرى، و من ثم لا يمكن اعتبارها منشأة دائمة لهذه الأخيرة؛
- لا يمكن لمزود معلوماتي يأوي موقعا للتجارة الإلكترونية، بهذا الاعتبار فقط، أن يكون منشأة دائمة لمؤسسة تمارس أنشطة بواسطة هذا الموقع، لأن عملية تخزين البرمجيات والمعطيات المحصلة لموقع ليس من أثرها أن تضع المزود تحت تصرف المؤسسة. وفي هذه الحالة يمكن اعتبار المزود كمنشأة دائمة للمؤسسة حتى ولو لم يكن هناك من ضرورة لأي شخص في هذا المكان لتشغيل التجهيزات إذا كان مستغلا ومملوكا للتاجر الافتراضي في حد ذاته وإذا كان يتمتع بالصفة الثابتة؛
- لا يمكن أن توجد منشأة دائمة لما يتعلق الأمر بالأنشطة الثانوية أو التحضيرية مثل ضمان ربط الاتصال بين الممون والزبون، القيام بالإشهار، جمع المعطيات عن السوق، وتقديم المعلومات. ما لم تشكل هذه الأنشطة جزءا أساسيا من النشاط التجاري للمؤسسة.¹⁶
- ما تطرحه التجارة الإلكترونية أيضا هي معضلة تصنيف الدخول المتولدة عن النشاط التجاري الذي لم يكون موضوع اهتمام من قبل التشريعات الصادرة في الفترة التي لم تكن فيها التجارة الإلكترونية موجودة.

ب-ب)- المبادئ المقترحة في مؤتمر أوتاوا: قدم فوج العمل الاستشاري المنبثق عن مؤتمر أوتاوا اقتراحا باعتبار المدفوعات التي تتم من أجل الحصول على خدمات التحميل أو الاستخدام للمنتجات الرقمية على أنها مداخيل للمؤسسة. وقدمت في هذا المجال ثمانية و عشرين نوعا من الخدمات كنماذج للخدمات التي قد تقدم الكترونيا وطبيعة المداخيل ذات الصلة بها.¹⁷

4. المشكلات المرتبطة بإثبات العقود والمعاملات والمجتمع الضريبي: تضم هذه المشكلات ما يلي:

أ- المشكلات المرتبطة بإثبات العقود والمعاملات: تشمل معظم القوانين الوطنية والاتفاقيات الدولية أحكاما تشترط الإثبات الكتابي للعاملات (التوثيق) وعلى هذا الأساس فإن غياب التشريعات والقوانين التي تأخذ بالحسبان العمليات التي تتم إلكترونيا من شأنه أن يحدث صعوبة في هذا المجال، أضف إلى ذلك تطرح السرية مشكلة عدم قدرة الإدارة الضريبية على معرفة محتوى المبادلات وبالتالي قيمتها (ثمنها)، ولا أسماء المتعاملين في بعض الأحيان، وهذا ما يشكل عائقا بالنسبة لجباية الضرائب. ثم إن تطور الإضاءات الإلكترونية والأنظمة المركزية للدفع الإلكتروني التي تتم مراقبتها من قبل المصارف ليس بإمكانه إرضاء الإدارة الضريبية.¹⁸

هذه التحديات فرضت ضرورة مراعاة العديد من النقاط عند صياغة أي من السياسات المستقبلية الخاصة بالضرائب لا سيما المعاملة الضريبية للتجارة الإلكترونية:

- الاتساق مع اسس التجارة العالمية وعبر السلطات القضائية المختلفة؛
- الحياد عند المقارنة مع أنواع التجارة الأخرى؛
- تجنب الازدواج الضريبي؛

- التقليل من نفقات الالتزام أو الإذعان الضريبي؛

- الاتسام بالشفافية والقدرة على التنبؤ بها، بالإضافة إلى سهولة القواعد المتبعة.¹⁹

ب- **المشكلات المرتبطة بالمجتمع الضريبي:** تتجلى في عدم مواكبة الممولين لمنطق الضرائب على التجارة الإلكترونية بمراجعة المفاهيم واستيعاب الإجراءات والتدابير ذات الصلة بما يؤسس لبروز ثقافة ضريبية جديدة، وهذا دفع بالدول الصناعية تحت ضغط التطور الذي تعرفه هذه التجارة إلى إعداد قوانين وتشريعات تحكم معاملات هذه التجارة، وتضبط حقوق الدخول إلى شبكة الانترنت. ووضع ضوابط لبيع المعلومات و الحصول عليها و تداولها.

رابعاً. **المعالجة الضريبية للمعاملات الإلكترونية:** ظهرت العديد من الآراء و المقترحات الخاصة بالكيفية التي تتم بها المعاملة الضريبية لتعاملات التجارة الإلكترونية،²⁰ نحاول الوقوف على البعض منها فيما يلي:

1. الضريبة على حركة رؤوس الأموال والاستهلاك: تمثلت أهم المقترحات في هذا المجال في الآتي:

أ- **ضريبة توبين:** اقترحها جيمس توبين على حركة رؤوس الأموال من أجل الحد من المضاربات وتطاييرة النقود وإعادة توجيهها نحو الاستثمار طويل المدى، وقد لاقت هذه الضريبة اهتماماً من قبل صندوق النقد الدولي وكانت موضوعاً لعدد من دراسات قام بها خبراءه انتهت إلى تراجعها عن معارضتها والاعتراف ببعض مزاياها، وهذا ما أدى بالعديد من الوكالات التابعة للأمم المتحدة إلى تبنيها والدعوة إلى تطبيقها؛²¹

ب- **الضريبة على الاستهلاك:** فحوى هذا المقترح هو التحول من فرض الضريبة على الدخل إلى فرض الضريبة على الاستهلاك والملكية، حيث تساعد هذه الضريبة في تحصيل الضرائب من المتهربين من دفعها بما في ذلك الذين يحققون دخولا مرتفعة من التعاملات غير الملموسة عبر شبكة الانترنت، حيث سيقومون بإنفاقها بشكل ما. من الأفكار التي طرحت للنقاش في هذا المجال هي إمكانية فرض الضريبة على المستهلك من خلال الشركات التي تقدم خدمة الانترنت عن طريق اضطلاعها بدور الوسيط بين الحكومة والمستهلكين، حيث تقوم هذه الشركات بحاسبة عملائها على التعاملات التي يجرونها عبر الانترنت ثم فرض ضريبة مبيعات على المعاملات المختلفة، وتقوم بعد ذلك بتحويلها إلى الحكومة. وقد أثّرت بشأن هذه الفكرة العديد من الملاحظات المتعلقة بطرق تتبع المعاملات الإلكترونية للعملاء ومدى تضارب ذلك مع قوانين السرية والأمن. كما أنها ستتسبب في زيادة الأعباء على المستهلكين، إضافة إلى دفعهم ثمن السلعة والخدمة سيجدون أنفسهم مطالبين بدفع ضريبة إلى هذه الشركات، ما يؤدي في النهاية إلى عرقلة نمو التجارة الإلكترونية، خاصة عند فرض أعباء ضريبية مرتفعة.²²

2. الضريبة على الانتقال الإلكتروني للبيانات وهجرة الأدمغة: من الضرائب المقترحة تطبيقها في هذا المجال:

أ- **ضريبة البايـت Bit tax:** هي أحد الحلول المقترحة لتنظيم معاملات الانتقال الإلكتروني للبيانات ويتم تحصيلها على أساس كمية البيـتس الرقمية التي يتم استخدامها أو نقلها.²³ تم تقديم هذا المقترح لأول مرة في نادي روما عام 1994، لتكون بعد ذلك محل اهتمام مجموعة من الباحثين من بينهم Arthur cordell، وقدمها برنامج الأمم المتحدة للإئناء في تقريره السنوي لعام 1999 من أجل مقاومة الشـرخ أو الفجوة الرقمية.²⁴

رغم اعتبار الكثير من المهتمين هذه الضريبة على أنها من أفضل الحلول المقترحة في هذا المجال إلا أنها لم تسلم من الانتقاد كونها تنطوي على العديد من العيوب منها:

الضرائب على التجارة الالكترونية - المشكلات وآليات الإخضاع-

- خضوع المستهلك لازدواج ضريبي: إذ يقوم بدفع الضريبة على القيمة المضافة عند اقتنائه الأجهزة الإلكترونية المختلفة التي يستخدمها في عملية تبادل ونقل المعلومات، بالإضافة إلى ضريبة البايك عند استخدامه لهذه الأجهزة في تبادل المعلومات. و هذا يتسبب في فقدان الانترنت وأجهزة نقل البيانات الأخرى لميزة انخفاض الكلفة؛
- تراجع نمو الانترنت: وما يتبع ذلك من انخفاض في الأنشطة والأعمال المتوقع انبثاقها عن هذه الصناعة الجديدة التي تستوعب العديد من فرص العمل؛
- الاعتداء على خصوصية الفرد: إن تتبع تدفق البيانات و رصدتها بهدف فرض الضريبة عليها يعد نوعا من أنواع الاعتداء على الخصوصية؛
- ارتفاع الكلفة: ينطوي هذا النظام الجديد على العديد من التكاليف والتعقيدات التي قد تؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل التي تزيد نفقات إصلاحها عن الإيرادات المتوقع تولدها عن هذا النظام.²⁵
- ب- الضرائب على الأدمغة: يتم تحصيلها من الدول المهاجر اليها لصالح الدول مصدر الهجرة، وتعمل هذه الضريبة على التقليل من هجرة الأدمغة ودعم التعليم والتكوين العالي في الدول النامية.
- و قد قدم هذا الاقتراح لأول مرة من قبل برنامج الأمم المتحدة للإئناء عام 2001 بعد قيام بعض الدول بتسطير برامج للهجرة، تستهدف استقطاب الكفاءات في مجال الاعلام الآلي و تكنولوجيا المعلومات.²⁶
- الخاتمة: لقد أظهرت الدراسة التحديات الكبيرة التي فرضتها التجارة الالكترونية على الأنظمة الضريبية بإلغائها الحدود الجغرافية للدول، كما أنه على الرغم من عدم وجود اتجاه دولي موحد لفرض الضرائب على التجارة الالكترونية وتكييف النظم الضريبية وفقا للمستجدات التكنولوجية، لكن يعرف العالم الكثير من المحاولات سواء من قبل الدول أو المنظمات بهدف إيجاد آليات ضريبية تتماشى مع طبيعة التجارة الالكترونية. وفي هذا الاطار توصلت إلى مجموعة من النتائج وقدمت جملة من التوصيات نوجزها في التالي:
- أ. النتائج:
- التجارة الالكترونية هي استخدام الوسائل الالكترونية في كافة مراحل المعاملات التجارية.
- تعود صعوبة اخضاع معاملات التجارة الالكترونية لغياب الحدود المكانية والزمانية بين طرفي المعاملة وغياب المستندات والوثائق الورقية.
- عدم ملائمة النظم الضريبية التقليدية لخصوصيات التجارة الالكترونية.
- صعوبة تجسيد وتطبيق الآليات المقترحة لإخضاع معاملات التجارة الالكترونية للضريبة.
- ب. التوصيات: إن ما يمكن تقديمه من توصيات هو:
- ضرورة العمل على اصلاح التشريعات والنظم الضريبية بما يجعلها متلائمة مع خصوصيات التجارة الالكترونية.
- ضرورة اقامة شبكة ربط بين البنوك والمؤسسات المالية والمصالح الضريبية وكل الهيئات للتمكن من رصد المعاملات التجارية والتحويلات المالية المنحزة عن طريق الانترنت.
- إن إلغاء التجارة الالكترونية للحدود الجغرافية للدول يتطلب صياغة نظام ضريبي دولي وإقامة شبكة معلوماتية محلية ودولية بهدف تبادل المعلومات المتعلقة بالمعاملات التجارية الالكترونية بين مختلف دول العالم.

- ¹ عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 179.
- ² نفس المرجع، ص 182-183.
- سعيد عبد العزيز عثمان، شكري رجب العشماوي، اقتصاديات الضرائب (سياسات-نظم-قضايا معاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 587.
- ³ كامل عبد ربه أبو معيلش، ضريبة الدخل في ظل التجارة الإلكترونية (المشكلات المحاسبية و الحلول المقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، ص 28.
- ⁴ عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، مرجع سابق، ص 184.
- ⁵ كامل عبد ربه أبو معيلش، مرجع سابق، ص 62.
- ⁶ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 185.
- راجع: أحلام علي الشيخ، الدخل الخاضع للضريبة في ظل التجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 81.
- ⁷ حماد طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية، المفاهيم و التجارب،...، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 695.
- م.م سهاد كشكول، أثر التجارة الإلكترونية في فرض الضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 68، 2012، ص 469.
- ⁸ فهميم حنا وآخرون، أساليب تنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية والتحاسب الضريبي، مؤتمر التجارة الإلكترونية - الآفاق والتحديات، المجلد الأول، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، جوان 2002، ص 48.
- م.م سهاد كشكول، مرجع سابق، ص 469.
- ⁹ رأفت رضوان ومن معه، الضرائب في عالم الأعمال الإلكتروني في : www.arab-api.org/images/publication/pdfs/144/144_j2-2.pdf تم التحميل بتاريخ 11.09.2017.
- عبد الوهاب دادن، الجباية الافتراضية والتجارة الإلكترونية، النقاشات، المشاكل، والتحديات، في: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، العدد 3، 2004، ص 165.
- ¹⁰ خيرى مصطفى كنانة، أثر المعلوماتية والعملة والانترنت في تكييف نظم المعلومات الادارية (مع إشارة خاصة لدائرة ضريبة الدخل في الأردن)، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2003، ص 204-205.
- سعيد عبد العزيز عثمان، شكري رجب العشماوي، مرجع سابق، ص 591.
- ¹¹ العشماوي عثمان و آخرون، اقتصاديات الضرائب، الدار الجامعية، 2007، ص 596.
- م.م سهاد كشكول، مرجع سابق، ص 470.
- ¹² عبد الهادي ابراهيم عبد الحفيظ، اطار مقترح للتعديلات الضريبية اللازمة للتحويل الى عالم التجارة الإلكترونية، في: مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، المجلد 9، العدد 2، 1999، ص 207.
- م.م سهاد كشكول، مرجع سابق، ص 470.
- ¹³ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 187.
- ¹⁴ نفس المرجع، ص 188.
- ¹⁵ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 188.
- ¹⁶ نفس المرجع، ص 189.
- ¹⁷ لمعرفة انواع هذه الخدمات راجع عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، مرجع سابق، ص 190-191.
- ¹⁸ عبد الوهاب دادن، مرجع سابق، ص 165.
- العشماوي عثمان و آخرون، مرجع سابق، ص 596.
- م.م سهاد كشكول، مرجع سابق، ص 470.
- ¹⁹ رأفت رضوان و من معه، الضرائب في عالم الأعمال الإلكتروني في: مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد (2) العدد (2)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، جوان 2002.

²⁰ بداية الاهتمام بالضرائب على التجارة الالكترونية كانت بقرار لجنة الشؤون الضريبية لدى منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في جوان 1995 بفتح النقاش حول القضايا الضريبية ذات الصلة بالتجارة الالكترونية. و تم عقد مؤتمر في أبريل 1997 في جامعة هارفارد حيث تم تبادل الآراء حول الضرائب على التجارة الالكترونية. ثم تم عقد مؤتمر Turku بفنلندا ما بين 19-20 نوفمبر 1997 و كان موضوعه يتعلق بكيفية تحديد المبادئ العامة و استعراض المشكلات الى يمكن أن تواجه التجارة الالكترونية. لبتبع ذلك بعقد مؤتمر أتاوا بكندا ما بين 7-9 أكتوبر 1998 تحت عنوان " عالم بلا حدود: تجسيد قدرة التجارة الالكترونية العالمية" و قد عالج هذا المؤتمر الحلول المطروحة بحضور وزراء دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، القطاع الخاص والمنظمات ذات الطابع الاجتماعي و كانت أرضية النقاش هي نتائج مؤتمر Turku.

- راجع عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، مرجع سابق، ص 186، 192، 193، 194.

²¹ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 192.

²² رأفت رضوان و من معه، مرجع سابق.

²³ نفس المرجع.

²⁴ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 192.

²⁵ رأفت رضوان و من معه، مرجع سابق.

²⁶ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 192.

بطاقة المشاركة في الملتقى

إسم ولقب الباحث: لخمير عباس.

الجنسية: جزائرية

المسمى الوظيفي: أستاذ جامعي.

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ.

العنوان المهني: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم - الجزائر.

الهاتف: 00213553943979

الفاكس: 0021345421150

البريد الإلكتروني: Abbess.lahmar@univ-mosta.dz

عنوان الورقة البحثية: إستراتيجيات إدارة الأعمال الالكترونية في ظل الثورة الرقمية.

ملخص:

أحدثت الثورة الرقمية انقلاب كبير في ممارسة الأنشطة الاقتصادية والوظائف فقد أدت إلى دفع أغلب مسيري المؤسسات إلى تبني كل ما هو جديد وهذا في ظل المتغيرات الجديدة وتسارع وتيرة الإبداعات حيث أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة نحو إحداث التغيير والتطوير، في وقت أصبحت فيه طرق وأساليب الإنتاج والتنظيم متجددة واحتلت المعرفة والمعلومة مكانة هامة في الاقتصاد وقد واکب ذلك قفزات كبيرة في استخدام وتطبيق أدوات وتكنولوجيات مختلفة من أهمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال فالاعتماد على هذه التكنولوجيا في المؤسسات صاحبها تغيير واضح في طرق ممارسة الأعمال وفي تخطيط ومراقبة الإنتاج وإعداد الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - الانترنت - المعلومات - النظام المعلوماتي - الانترنت - الاكستراكت.

Résume

La révolution numérique a suscité un retournement inestimable au niveau des activités économiques et leurs fonctions. Elle a poussé la majorité des dirigeants d'institutions d'embrasser tout ce qui est nouveau dans le cadre des nouvelles variables relatives à l'innovation, car, ce qu'il faut retenir, les entreprises vivent actuellement un bouleversement dans le monde des affaires cadré par les avancées technologiques sans oublier la mondialisation qui imposent des impératifs sans cesse renouvelés en matière d'organisations et de production.

L'information et la gestion de l'information tiennent une place prépondérante dans cette économie en perpétuel renouvellement. Les (TIC) sont les facteurs indispensables à maîtriser pour qu'une entreprise contemporaine se veuille performante à l'échelle mondiale.

Mots clé : TIC - Internet - l'information - Système D'information - Intranet - Extranet.

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأعمال الالكترونية وتأثيرها على أداء المؤسسات من جهة وعلى تحقيق أهدافها ودعم استراتيجياتها من جهة أخرى، فالاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي أدى إلى إحداث التحول والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية للأعمال، حيث أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات والشركات أن تخدم أسواقاً أوسع وأكثر، ومن المحتمل أن يؤثر هذا التحول الرقمي على تنظيم المؤسسة ويدفعها إلى ضرورة تطبيق استراتيجيات جديدة في التسيير والإدارة تركز فيها بشكل كبير على المعطيات المعلوماتية، خاصة فيما يتعلق بإدارة العلاقات مع الزبائن وتخطيط موارد المؤسسة، وكذلك الاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت، فظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في إحداث مجموعة من التأثيرات على كيفية أداء الأعمال، وهذه التأثيرات جاءت كنتيجة للتصادم الذي حدث بين الزيادة في حصص رأس المال اللامادي وتعميم استعمال هذه التكنولوجيا التي غيرت من شروط الإنتاج وتبادل المعطيات المعلوماتية، ومنذ أن دخل العالم في عصر الانترنت وما صاحبها من طفرة في تطور الاتصالات ووسائل نشر المعلومات وتداولها، أصبحت الممارسات الالكترونية فاعلاً رئيسياً في مختلف المجالات، حيث تغلغت أدوات الاتصال الرقمي في تفاصيل الحياة اليومية، كما أن الاستخدام الرقمي موجودة في كل مكان والأجهزة الرقمية عند الزبائن والموظفين وداخل المؤسسات، وفي ذات الوقت تعاضم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لعبت دوراً رئيسياً في التحول إلى أسلوب الممارسات الالكترونية، وبفعل ذلك أصبحت إستراتيجيات إدارة الأعمال الالكترونية حجر الأساس في تقديم الخدمة وتسيير العمل وتطوير الأداء بكافة المؤسسات والإدارات، التي تغيرت هياكلها التنظيمية وتطورت أنظمتها المعلوماتية، فالتطبيقات التكنولوجية المختلفة وأنظمة الشبكات صاحبها تغيير واضح في طرق ممارسة الأعمال وفي إعداد الاستراتيجيات، حيث تغيرت المفاهيم والتنظيمات وترك التنظيم الهرمي مكانه للتنظيم الشبكي، وأصبح الهيكل التنظيمي مسطحاً وأفقياً، وثم اللجوء إلى العمل التعاوني والمشارك وإدارة المشاريع إلكترونياً، وهذه التوجهات نحو عالم الأعمال الالكترونية تتطلب تغيرات ديناميكية في جميع النواحي وتفرض ضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية لأن المؤسسات التي لا تأخذ بعين الاعتبار التحول الرقمي ستكون غير قادرة على المنافسة، وهذا باعتبار أن هذا التحول سيمكن من خلق تغيرات إيجابية في محيط العمل مع تسهيل الإجراءات وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة لمتطلبات رسم الإستراتيجيات وإنشاء نماذج إدارة الأعمال.

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الالكترونية.

1.1. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على المؤسسات.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في تطوير الطرق التقليدية للإنتاج بزيادة القيمة المضافة في تصميم المنتج، خاصة وأن التخطيط للمنتج هو أكثر مردودية بالإضافة إلى تصميمه وإعداد برنامج دعم في التصنيع ومراقبة الجودة وإدارة صورة العلامة، فلقد أعطت هذه التكنولوجيا دفعة كبيرة لهذا النظام وتقلصت مدة التطوير حتى أصبحنا نتحدث اليوم عن هندسة متتالية^[1]، وبفضل تطور الشبكات اكتسبت المؤسسات نشاط أكبر يمهدها الطريق للانفتاح على مختلف المستويات، حيث أصبحت تمتلك وسائل متطورة تمكنها من التحرر من قيد الزمان والمكان، وتسمح لها بخلق حلفاء وعلاقات شراكة من خلال الروابط الإلكترونية، وقد كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى سنة 2000 إحدى أهم محركات النمو الاقتصادي الحالي من خلال خلق القيمة، مناصب الشغل، استثمارات، أرباح الإنتاجية^[2] والدراسة التي قام بها (KERSENTI) حول أثر أنظمة المعلومات والاتصالات على الإنتاجية في 25 بلد

من OCDE من سنة 1957 إلى سنة 1997، خلص إلى أن هذا الأثر عظيم وفاق كلّ التوقعات، وهذا رغم وجود بعض التأثيرات على تنظيم العمل في المؤسسات مثل مشكل الشعور بالانتماء للمنظمة نتيجة العمل عن بعد، بالإضافة إلى مشكل التجهيزات التكنولوجية المتطورة التي تسمح بالمتابعة الدقيقة للمستخدمين في تنقلاتهم، حيث يذكر تقرير المنظمة العالمية للعمل أنه هناك مراقبة متزايدة مطبقة من طرف المؤسسات على الأجراء، مثل كميرا المراقبة، مراقبة الهواتف، الحواسيب على الشبكات، البطاقة المغنطة، ويذكر التقرير أنّ هذه الممارسات تمس 80% من الأجراء في الولايات المتحدة الأمريكية [3].

ولقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهميتها وقدرتها الكبيرة في دعم الإنتاج والنمو، وكشفت عن إمكانية استغلالها في وظائف مختلفة وعالية الجودة، واستحداث طرق وأساليب عمل جديدة تمكن وتدعم المؤسسات في الحفاظ على نشاطها وقوتها، وهذا يعبر عن الحاجة للاندماج في الاقتصاد الجديد مع خلق تماسك وترابط يسمح بتوحيد كلّ العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها المفاهيم، الأهداف، العلاقات الوظيفية، الأنشطة، العمليات، التفاعلات، البرامج، المشروعات... الخ، كما تأخذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مركز الصدارة في عملية إعادة الهيكلة الحالية، لتحليل النتائج التنظيمية والإستراتيجية لاستعمال هذه التكنولوجيا، وقد عرض كل من (SOULIE and ROUX, 1992) مفهوم سلسلة القيمة عند بورتر، وأضافوا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوظيفة دعم خامسة، ووفقا لذلك فإن أجهزة الكمبيوتر والاتصالات تساعد على تغيير جذري في عملية خلق القيمة.

الشكل رقم 01: سلسلة القيمة والتقنيات المتصلة بالمعلومات.



Source: SOULIE, D. ROUX, D. (1992), *Gestion*, P. 406.

لقد تبين من خلال دراسة تحليل القيمة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير على جميع الأنشطة الرئيسية، ومن المرجح أن تدعم هامش الربح والموقع التنافسي للمؤسسة، وتطوير وإدارة الموارد البشرية، وتنظيم خدمات الإمداد والتمويل والشراء، وقد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في دفع القدرة التنافسية للمؤسسات، والاعتماد عليها يعد ضرورة حتمية كونها وسيلة للإنفراد والتميز عن باقي المنافسين، فالمؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستطيع الوصول إلى الأسواق العالمية وإلى العملاء وبأرخص الأسعار،

إن تأثير المحيط الخارجي على إستراتيجية المؤسسات مرتبط بشكل عادي وقوي بمميزاتها الهيكلية خاصة الحجم والانتماء القطاعي كما أن التنظيم المكاني للمؤسسات مرتبط بشكل واسع بمناهج تنظيم الإنتاج والتنسيق الخارجي مع الشركاء، فاستخدامات تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في ممارسة الأعمال يمكن أن تترجم إرادة المؤسسة بالإدارة الفعالة لهياكلها والتي تظهر من خلال التفاعل بين الإدارة الإقليمية والإستراتيجية الصناعية^[4] ويمكن اعتبار هذه التكنولوجيا من أهم ما اعتمدته المؤسسات نظرا للمميزات والخصائص التي تتمتع بها، فمن خلالها تستطيع المؤسسات الصغيرة منافسة المؤسسات الكبيرة وغزو الأسواق العالمية كما أنها تساهم في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة، ويمكن ملاحظة هذا من خلال كونها:

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم؛ مع زيادة قنوات الاتصال بين مختلف الإدارات؛
- تساعد على تحقيق الرقابة؛ وتوفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية؛
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات، وجعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة؛
- تساعد على توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛
- تساعد على توفير إجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.

وإذا تم إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة ذكية فإنها تعطي للمنظمة ميزة تنافسية إستراتيجية وترفع من مستوى الأداء، وتقلص العجز والركود فيها وخلق الحركة والنشاط وعقلنة الوظائف الموجودة وتغيير الهيكل التنظيمي، فلقد ساهمت هذه التكنولوجيا في استخدام طرق جديدة في الإنتاج تختلف عن الطرق التقليدية التي كانت سائدة في الماضي القريب، كما ساهمت في دعم عمليات التصنيع وفي إعداد برامج دعم لإدارة الجودة الشاملة ومراقبتها وتسيير العلامة التجارية للمؤسسة، وهذا ما سمح للمؤسسات باكتساب نشاط أكبر يمهدها الطريق للانفتاح على مختلف المستويات وخلق حلفاء وعلاقات شراكة.

2.1. الإدارة الالكترونية للأعمال.

لقد أدت الانجازات الهائلة في صناعة الحواسيب والبرمجيات إلى ظهور تطبيقات الإدارة الالكترونية التي ينظر إليها على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، والإدارة الالكترونية هي عملية مقننة لجميع مهام ونشاطات المؤسسة بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، وتستطيع الإدارة الالكترونية تحقيق أهدافها عندما تتوفر لها البنية التحتية اللازمة من أجهزة الاتصالات والبرمجيات والكفاءات البشرية المتخصصة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المعاصرة التي تستخدم تكنولوجيا الانترنت في معاملاتها وعملاتها الإدارية، وتتمثل عناصر الإدارة الالكترونية فيما يلي^[5]:

- إدارة بلا أوراق: بالاعتماد على الأرشيف الالكتروني، البريد الالكتروني ومخازن المعطيات... الخ؛
- إدارة بلا مكان ولا زمان: وهذا من خلال العمل عن بعد وخدمات الهواتف النقالة وشبكات الانترنت، والاجتماعات المرئية وغيرها من الأدوات التي تسهل الاتصالات و أداء الأعمال في أي وقت ممكن؛
- إدارة بدون تنظيمات جامدة: حيث أن العمل يكون من خلال الهياكل الشبكية المرنة.

والإدارة الالكترونية للأعمال هي ترجمة للارتباط الموجود بين تكنولوجيا الانترنت والإدارة التقليدية لأعمال المؤسسة ، وأنها عبارة عن طريقة عمل يمكن تطبيقها بكافة مجالات المؤسسة وليست أداة تستخدم بمصلحة معينة، وتقدم الإدارة الالكترونية العديد من الفوائد للمؤسسات الاقتصادية لذلك بدأت معظم المؤسسات تتسابق في اعتمادها لدورها في تبسيط الإجراءات وتنظيم العمل حيث انعكست

إجبايا على مستوى الخدمات التي تقدم للزبائن والعملاء، بالإضافة على اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات وتسهيل إجراء الاتصال داخل وخارج المؤسسة، وغودج الإدارة الالكترونية يعطي تصور عن كيفية تقديم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة، والتركيز على إدارة العلاقة مع الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة، فقد أتاحت تكنولوجيا الانترنت للزبون إمكانية التسوق وأعطت للمؤسسات فرصة كبيرة من خلال إدارة سلسلة التوريد والوفاء بالمتطلبات في أوقاتها وممارسة التجارة الالكترونية والترويج الالكتروني لسلعها وخدماتها.

إن الحلول التكنولوجية التي أوجدتها المؤسسات سمحت بوضع مجموعة من الأدوات في متناول المتعاملين تمكنهم من أرشفة البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن والأهداف والنتائج المتوصل إليها، كما أن أتمتة المكالمات الهاتفية مع الزبائن والاتصال بهم من خلال منصة تقنية تعمل بصفة متكاملة مع نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة لأجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالزبون والقيام بالتعديلات اللازمة من أجل إرضاءه وضمان ولائه، فالأدوات التكنولوجية في ضل نظام الإدارة الالكترونية تسمح للمؤسسة بالقيام بعملية التشخيص لغرض التعرف على الزبون ومن ثم تقديم العروض التي تلي حاجياته، فإدارة علاقة الزبون تسمح لمسئولي التسويق من خلال أتمتة التسويق بالإعداد الأحسن للعملية الترويجية مع قياس النتائج المتوصل إليها^[6].

إن التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والتي سمحت بوجود أنظمة الإدارة الالكترونية مثل أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكتروني والخدمة المتكاملة وغيرها من النظم الغير تقليدية الأخرى، أعطت للتسويق مفهوما جديدا وبأدوات جديدة وهو التسويق الالكتروني الذي يعتمد على تكنولوجيا الانترنت التي تسهل عملية هذا النوع من التسويق من خلال^[7]:

- تقديم المعلومات الكافية حول المنتجات والخدمات على المستوى المحلي، الإقليمي والدولي؛
- دراسة سلوك المستهلكين مع تحديد المنتجات والخدمات وتحسينها بما يتوافق مع متطلبات الزبائن؛
- القيام بالدعاية والعمل على جذب المستهلكين وإرضائهم والحفاظ على ولائهم؛
- معرفة احتياجات الأسواق ومكانة المؤسسة وموقعها في السوق؛
- معرفة مدى ملائمة أنظمة تصريف المنتجات والخدمات؛
- معرفة مدى قدرة المؤسسة على تلبية الحاجيات الأساسية للزبائن؛

إذن يمكن القول أن الإدارة الالكترونية للأعمال لعبت دور هام في عمليات الأتمتة الخاصة بإدارات العمل في المؤسسات وفي مفهوم تكامل البيانات والمعلومات واستخدامها في تأدية الأعمال وتحسينها، بالإضافة إلى تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة وشركاء المصلحة، فهذا النوع من الممارسة الإدارية الذي يختلف تماما عن الممارسات التقليدية ظهر كنتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو يعبر عن ترجمة حقيقية للارتباط الموجود بين شبكة الانترنت وتكنولوجياها المختلفة وبين الإدارة التقليدية لأعمال المؤسسات.

2. الثورة الرقمية وتفعيل الأنظمة المعلوماتية للمؤسسات.

1.2. أهمية المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية.

إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات تتطلب معلومات ومعارف مستخلصة من عدة أماكن، لذلك يجب أن يكون هناك نظام قادر على إنتاج المعلومات ونقلها إلى أصحاب القرار لتحقيق المهمات المشتركة، فشبكة المعلومات والاتصالات هذه تشكل عنصر حيوي في المؤسسات^[8]، التي اكتسبت مع التقدم التكنولوجي نشاطا أوسع سمح لها بإيجاد منهج عمل سليم وأشكال جديدة في التنظيم والتسيير

وممكنها من بناء نظام معلومات في صورة مجموعة متكاملة من الأدوات والتقنيات تتفاعل مع بعضها في تخزين المعلومات ومعالجتها واسترجاعها، وتساعد على وضع تصور لرسالة المنظمة وأهدافها، فعملية بناء الإستراتيجية تتطلب تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة والممارسة تكون بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق المستهدفة والتكنولوجيا المستعملة.

إن صياغة الإستراتيجية هي عملية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى لأن عملية تقييم ورصد التغيرات البيئية لا تتوقف بل تتم على فترات فلا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات التي تسمح بمراجعة كل مرحلة وإجراء الخطوات التصحيحية، لأن المؤسسات أصبحت تواجه تحديات كبرى في خريطة الاقتصاد العالمي خاصة مع تقلص دور الأساليب التقليدية في الحصول على المعلومات وتداولها، وظهور هياكل تنظيمية جديدة يقل فيها الاعتماد على الثروة المادية ويكون للمعلومات دور في توجيه وتنظيم المؤسسة، ويقول [2000 Peter Drucker] « بأن مصنع الغد سيتشكل وينظم من حول المعلومات، وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها»^[9] وفي معظم الحالات فإن المؤسسات الحديثة تتمتع بقناعة قوية قائمة على أهمية المعلومات في بناء الإستراتيجية واكتساب الميزة التنافسية.

وتوفر تقنية المعلومات في كثير من الحالات فرصا واسعة للحصول على رأس المال وتقليل أهمية الموقع الجغرافي، وزيادة قدرة العميل بكثير بسبب ما يتوافر أمامه من خيارات، فالمعلومة أصبح لها أهمية كبيرة في صياغة إستراتيجية المؤسسة حيث شهدت تطورات سريعة دفعت إلى عدم الاكتفاء بالمعلومات الموجودة بداخلها، ولكن إثراءها بالمعلومات الخارجية وهذا لعدة عوامل منها:

- تغيير مستلزمات العصر والحاجة إلى المعلومات بسرعة وبانتظام لصنع القرار.
- عجز الأفراد والمؤسسات عن السيطرة على تدفق المعلومات وملاحقتها بالطرق التقليدية.
- تزايد الطلب على المعلومات الدولية نتيجة لازدياد عمليات التبادل.

لقد أصبحت الميزات التنافسية التي تحصل عليها المؤسسات من امتلاك والسيطرة على المعلومات لا تعد ولا تحصى، حيث أن أساليب الإنتاج اللحظي والتصنيع المرن، وسرعة دورة الوقت كلها تعتمد على المعلومات، وقد أتاح ذلك للمنظمات الصغيرة الفرصة لمنافسة المنظمات الكبيرة، كما أن المعلومة في المؤسسة تتطلب الإحاطة بدور الإعلام الآلي في التنظيم، وفي هذا الصدد فإن قرارات البحث حول التغيرات التنظيمية والمعلوماتية تأخذ في الحسبان الأبعاد النوعية للمعلوماتية للمؤسسات، وتسمح كذلك بالأخذ بعين الاعتبار مختلف أجيال معدات الإعلام الآلي وقياس محيط المعلومة ووصف تنظيم الوظيفة المعلوماتية^[10]، خاصة وأن عملية التخطيط ورسم الإستراتيجية تتطلب التنسيق بين جميع الأعمال، فالحواسب الآلية أصبح لها أثر كبير على جميع نواحي العمل في المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال البراعة في توفير قواعد البيانات لاتخاذ القرارات بطريقة تفوق ما كان من قبل، كما أنها أداة تستعمل في تنظيم المعلومات وتساهم في إعادة تنظيم إنتاج المعارف داخل المؤسسة، وهذه الحركة تستند إلى تكنولوجيا المعلومات كأفضل أداة إستراتيجية.

2.2. نظام المعلومات كأداة لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسات.

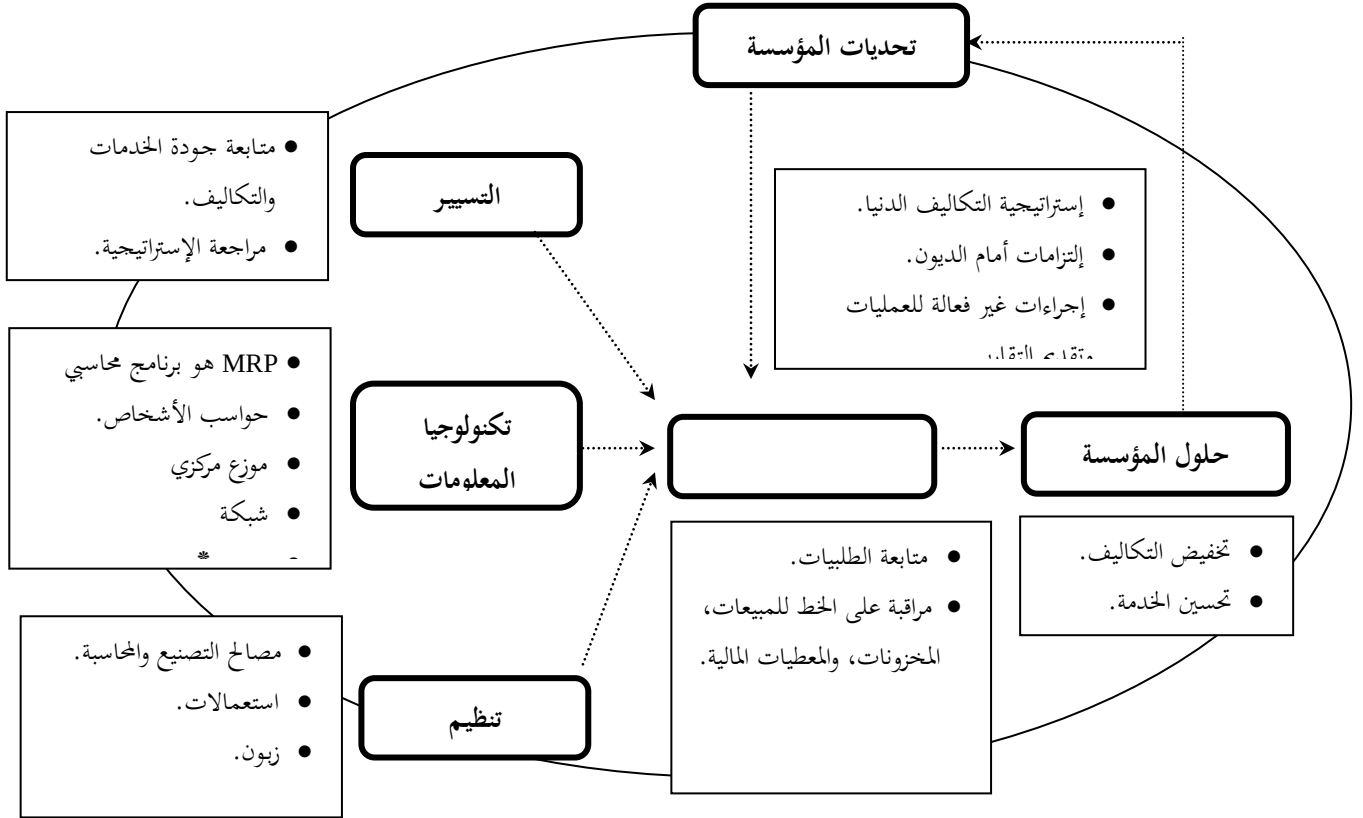
يهدف نظام المعلومات إلى خدمة النظم الفرعية داخل المؤسسة ويختص بجمع وتخزين ومعالجة واسترجاع ونقل المعلومات وإيصالها بهدف تدعيم عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه المديرين، وبالتالي يمكن اعتباره كصورة مبسطة للمؤسسة ومحيطها، وقد أكد Peaucelle J . L أنه لا يوجد معنى بدون مثل ويجب اقتسام المعنى التمثيلي لإتمام عملية التنسيق، فالمعلومة المكتوبة والغير مكتوبة يمكن

أن تكون مشفرة في لغة طبيعية مثل اللغة المستعملة من طرف المختصين في مجال المعلوماتية^[11]، وهناك مفهومان لنظام المعلومات، المفهوم الأول يتعلق بنظم المعلومات كحقل من حقول المعرفة فتعتبر نظم المعلومات مجالا جديدا نسبيا، ويرتكز على علاقة المعلومات بالتكنولوجيا والأفراد والمنظمة والمجتمع ككل، أما المفهوم الثاني فينظر إلى نظم المعلومات كنظام يزود الأفراد والمنظمات باحتياجاتهم من المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات، ونظام المعلومات هو مرتبط بشكل كبير بالوسائل الموضوعية من أجل تشغيله (الإجراءات، المطبوعات، الوثائق) البرامج (الحواسيب، الشبكات، مناصب العمل)، الشخص المكلف بالمعطيات^[12].

إن محاولة المؤسسات التحكم في الكم الهائل من المعلومات التي تحتاجها والتي تنتجها، قامت بإنشاء أنظمة المعلومات والتي ظهرت لأول مرة خلال سنوات الستينات^[13] وتطورت مع تطور الإعلام الآلي الذي سمح بالمعالجة السريعة والدقيقة للمعلومات، وقد ظهر منصب مدير أنظمة المعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات خلال بداية الثمانينات^[14]، وتهدف المؤسسات من خلال تصميم وتطوير أنظمتها المعلوماتية إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والوصول إلى الأهداف التالية:

- تحسين الممارسة الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق والرقابة الشاملة لمختلف عمليات النظام الفاعل،
- تقديم خدمات متطورة للزبائن،
- تحسين وتطوير عمليات تحليل البيانات وعمليات إعداد التقارير،
- تحقيق الفرص المناسبة للتنسيق وإعداد الطلبات لتسهيل العملية الإنتاجية،
- توفير قاعدة بيانات للحصول على المعلومات المساعدة على عمليات التنبؤ واتخاذ القرار.

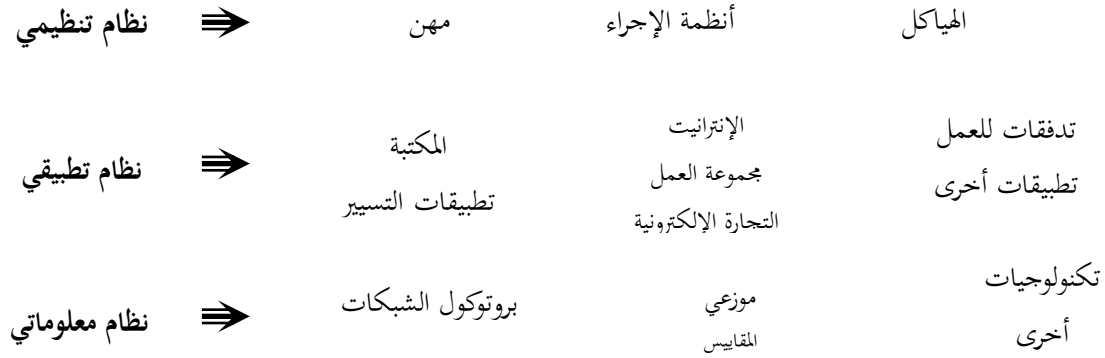
فالأنظمة المعلوماتية هي أحد أهم المزايا التنافسية لمواجهة العولمة المتزايدة وغزو الأسواق، حيث أن التحكم في الإنتاجية والتنافسية لا يكون إلا من خلال أداة معلوماتية، فالإنتاجية تتطلب أساسا مراقبة وتسيير التكاليف وتخفيضها، والتنافسية تعتمد على الاستعمال الجيد لموارد المؤسسة سواء كانت بشرية أو تقنية مركزة على المعرفة والتجربة أو البحث عن المعلومات، وهذه كلها تشكل معلومات كاملة تعطي إجابة أصلية لتسيير هذه الموارد.



Source: KENNETH, C L. JANE, P L. (2001), Les systèmes d'information de gestion, Éditions village mondiale, paris, P. 44.

ومن خلال الشكل يظهر أن النظام المعلوماتي في قلب كل تغير وهذا التغير إما يتعلق مباشرة بأنظمة التسيير، التسويق والإنتاج، أو يتطلب حركة فعالة ومتتالية على هذه الأنظمة، غير أن تعدد الأنظمة وتنوعها يجعل تغيراتها معقدة نسبياً، ولهذا الشأن ترى العديد من المؤسسات في أنظمتها المعلوماتية عائق حقيقي لمرونتها ونشاطها المتجدد، ويبقى سبب وجود نظام معلوماتي هو الوصول في الوقت المناسب للمعلومة الجيدة، ويتمحور نظام المعلومات حول ثلاثة أنظمة فرعية وهي [15]:

- نظام فرعي تنظيمي: الذي يضع في التفاعل الرجال والوظائف والأنظمة وهيكل المؤسسة.
- نظام فرعي تطبيقي: يشمل كل التطبيقات الموجودة في التسيير والإنتاج، بالإضافة إلى التطبيقات المكتبية والمستقبلية.
- نظام فرعي معلوماتي: يشمل كل الهياكل القاعدية التقنية.



Source : MELLISA, S. (2000), Technologies de l'information et management, hermès science publications, Paris, P. 37

فالمؤسسات التي تستطيع أن تسيّر بفعالية وتستغل إمكانياتها المعرفية ستأخذ بطبيعة الحال مركزا متقدما على منافسيها، ولهذا الشأن فإن وضع أي منهج جديد للتشغيل يتطلب الأخذ بعين الاعتبار بناء نظام معلوماتي فعال يسهل التسيير الجيد للموارد الإستراتيجية للمؤسسة ويعطي الحيوية لتبني أي مشروع يتضمن الانفتاح على العالم الخارجي وممارسة الأعمال الإلكترونية وذلك بالاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى رأسها شبكة الانترنت.

3. الأنظمة الشبكية وتغيير أسلوب عمل المؤسسات.

1.3. الانترنت في خدمة إستراتيجية المؤسسات.

أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى توسيع النطاق الجغرافي للمنظمة وإنشاء المؤسسات الافتراضية، وتقدم شكل جديد للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيّرت من طبيعة الأسواق وقدمت نماذج جديدة للسيطرة في علاقات العميل/المورد، وأصبح من الممكن التنظيم على أساس محلي والعمل على أساس عالمي، فقد سهلت تطبيقات مثل البريد الإلكتروني من قيام تنسيق دقيق بين فرق عمل متناثرة جغرافيا، كما أن تطور العمل عن بعد حطم الحدود فهو يلغي في بعض الأحيان الحاجة إلى أماكن في المؤسسة بمضاعفة العمال المتحركين، فشبكة الانترنت أدت إلى حدوث ثورة في أسلوب عمل المؤسسات والأفراد وإلى ظهور تغيرات جذرية في طريقة ممارسة الأنشطة كما تحولت المؤسسات الحديثة إلى مؤسسات أعمال إلكترونية تستخدم الشبكات على نطاق واسع في الأغراض التجارية أبرزها حصول الزبائن على ردود فورية عن استفساراتهم،

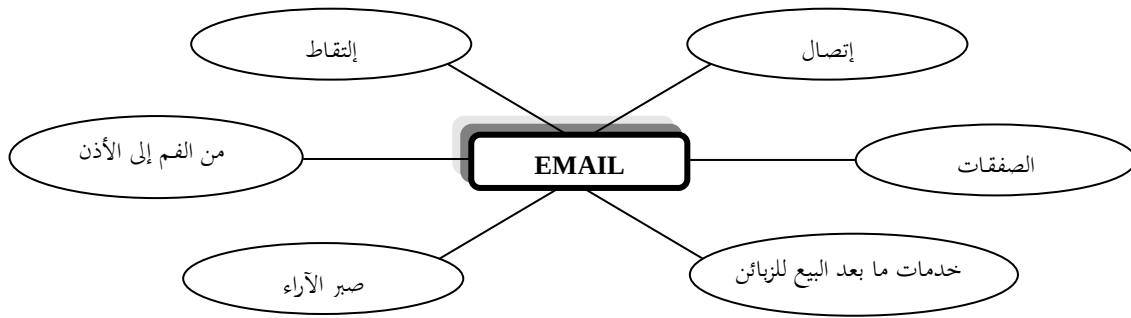
ويربط المفكر الأمريكي (James Martin, 2000) بين التطور التكنولوجي والاقتصاد العالمي حيث اكتشف مفهوم « Cyberentreprise » وحسبه يعتبر من الضروري خلق تنظيمات جديدة^[16] فالمؤسسات التي تستخدم الانترنت تعتبر وليدة التنظيم الجديد وقد فهمت أن هدفها هو البيع أي تركز أنظمتها انطلاقا من زبائنها، إذ يجب أن تغير مناهجها التنظيمية أن تطور منتجاتها وخدماتها بالنظر إلى الإمكانيات التي تقدمها الشبكة الانترنت والتي تسمح بما يلي^[17]:

- توسيع نظامها المعلوماتي إلى الشركاء والزبائن بمنحهم مجال اتصال مرتبط بالمؤسسة؛
- خلق وعرض المعلومة بطريقة بسيطة وسريعة على الصعيد العالمي؛
- من خلال موزع الويب يمكن للمؤسسة أن تنفتح على العالم وتصبح مرئية إلكترونيا؛
- بساطة استعمال الانترنت وتفاعلاتها قد خلقت جدول اتصال مفضل للمؤسسات؛

إن محصلة الأبحاث التي أجريت حول دور شبكة الانترنت كمحور استراتيجي لنشاط المؤسسة كانت في غالب الأحيان حول الأبعاد التجارية والتسويقية التي تعتبر المحرك الأساسي الذي يعتمد عليه متخذي القرار، كما يمكن الإشارة أن هناك بعض المؤسسات التي تذهب لإعداد الطلبات وتسديد الفواتير عبر الانترنت، وهذه الشبكة تعمل أيضا على تحسين العلاقة مع الزبائن وبعض المستهلكين وتجعلها منتظمة، فهي تعتبر وسيلة تفاعلية بين المؤسسات من جهة وبين زبائنها الحاليين والمرتقبين من جهة أخرى، وحتى بين المؤسسات فيما بينها وكذلك شريحة المستهلكين فيما بينهم.

لقد أدركت العديد من الشركات أن مستقبل التسويق والمبيعات يكمن في الانترنت، ولذلك سارعت إلى الاستثمار فيها بهدف اكتساب الخبرة مبكرا، والمؤسسة التي اختارت هذا المنهج تمتلك إمكانيات حقيقية بالمقارنة مع منافسيها الذين لم يقوموا بنفس المسيرة، فالخدمات عبر الانترنت هي وسيلة جيدة في خدمة الإستراتيجية التسويقية للمنظمة مهما كانت، لذلك سارعت إلى الاستثمار في هذه التكنولوجيا فالخدمات عبر الخط وسيلة جيدة في خدمة الإستراتيجية التسويقية للمنظمة فهي تسمح بوضع شكل جديد للاتصالات مع الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم، باستعمال البريد الإلكتروني في تداول الرسائل التحفيزية^[18].

الشكل رقم 04: البريد الإلكتروني في مركز إشكاليات المؤسسة.



Source : CLAUDE, P. et autres. (2003), *L'e-mail marketing*, Maxima, Paris, P. 26.

وبالتزايد المعبر للنشاطات عبر الخط أصبح الإشهار الإلكتروني عنصر جديد لسلطة المنظمات، وذلك من أجل زيادة الطلبات وتحريك المبيعات، فقد أتاحت الانترنت للمنظمة إمكانية عرض منتجاتها وخدماتها لشريحة واسعة من الزبائن، كما شجعت على خلق أسواق جديدة وشكلت الأساس لعدة أعمال رغم أن بعض الطرق التقليدية في المنافسة لا تزال قائمة ولكن المنافسة اشتدت وزادت حدتها، وتكنولوجيا الانترنت استندت على معايير عالمية يمكن لجميع المؤسسات الوصول إليها.

2.3. الانترنت والاكسترنيت وتفعيل إدارة الأعمال الالكترونية.

الانترنيت عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمنظمة معينة تستعمل البروتوكولات التي يبنى عليها الانترنت، وتسمح بالوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة من الأساليب التقليدية المعتادة، وتظهر مكتسباتها الأساسية في تكاليفها المنخفضة وقدرتها على الإجابة على المتطلبات المتعددة والتطبيقات السريعة للمعلومة^[19] حيث تسمح بتبادل المعطيات وتقاسم الوثائق والعمل بالتعاون على المشاريع والوصول إلى قاعدة البيانات ولوائح القيادة والاجتماعات الافتراضية والبريد الإلكتروني وبالتالي تشجع الشفافية وسهولة الاتصالات الداخلية والعمل الجماعي، وإذا كانت شبكة الانترنت معدة بشكل جيد فإنها تسمح ببناء منظمة ذكية تستطيع اتخاذ

قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق إستراتيجياتها وهذا بالإضافة إلى مزايا أخرى نذكر منها^[20]:

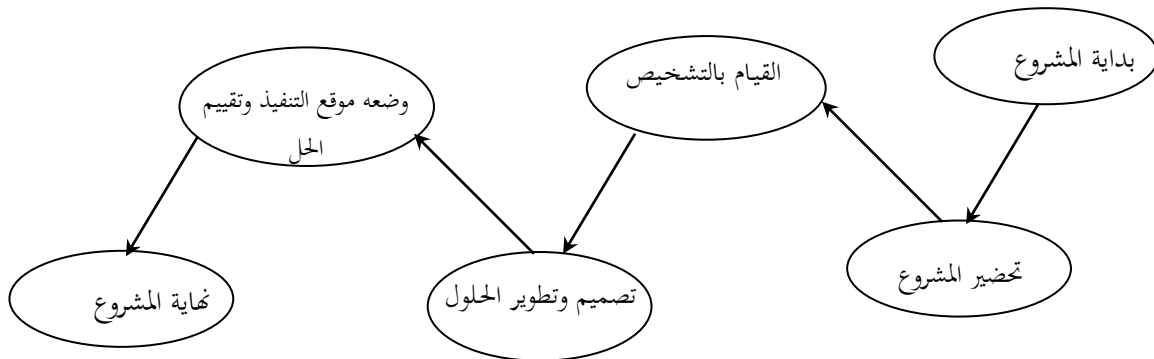
- التحكم في المعلومة الغير مهيكلة؛ وتطبيقات العمل الجماعي والتعاوني؛
- إدارة تتمحور حول مشاريع على حسب أهداف المهن المعرفة؛
- طرق جديدة في التنظيم تتأقلم مع آفاق المنافسة؛
- أحسن موزع للزبائن وتعبئة قصوى للكفاءات؛ واستثمار المعارف التي تتعلق بالمدة،
- الاقتصاد في الوقت وسرعة إصدار وتنفيذ الأوامر والتعليمات،
- اقتصاد التكاليف المختلفة كتكاليف الهاتف والفاكس،
- توفير خدمات لعمال المؤسسة كالبريد الالكتروني، التحوار في الوقت الحقيقي... إلخ).

فلقد أصبحت شبكة الانترنت بالنسبة للعديد من المؤسسات العمود الفقري لسير العمل وبدأت تستخدم بشكل واسع، وبوصولها أخذ الدليل الشكل الالكتروني ومنذ ذلك الحين أصبح تحديد المعلومات ليس بالمشكل بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث استطاعت هذه الأخيرة من خلال التطبيقات الالكترونية من تحسين متابعة إجراءات إدارة المستخدمين، وكذا تحقيق بحوث الآراء الداخلية والتقارير المتعلقة بالاجتماعات وتوجد هناك تطبيقات أخرى لتقنيات الانترنت والتي نذكر منها:

• برامج العمل الجماعي:

من خلال تطبيقات العمل الجماعي يحصل الأجراء على أرضية تعاون إلكتروني جد مهيكلة^[21] وهذه الأرضية تأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية والتكنولوجية، تسمح بمتابعة وتسيير مشروع محدد انطلاقا من تنظيم المهمة وتجزئة الأدوار وصولا إلى المتابعة المنهجية لمراحل تقدم المشروع، ومن أهم الوسائل المساهمة في العمل الجماعي، البريد الالكتروني، برامج تدفق العمل، الندوات الإلكترونية والمرئية^[22] وهو يساعد على التنسيق بين مجموعات العمل المتباعدة جغرافيا، وبالتالي يساعد على التنسيق بين المهمة والنظرة، والمحاور الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة،

الشكل رقم 05: مراحل برنامج العمل الجماعي.



Source : MELLISA, S. (2000), Technologies de l'information et management, hermès science publications, Paris, P. 36.

• برامج تدفقات العمل:

تعتبر برامج تدفق العمل من بين التطبيقات المعلوماتية لإدارة تدفق المعلومات، ويرتبط مفهومها بمفهوم الإدارة الإلكترونية للملفات، والتي تُمكن من حفظ وتسهيل حركة الوثائق الإلكترونية، من خلال مجموعة من الإجراءات التقنية التي تسمح بتعريف، إدارة، قيادة، وتنفيذ تدفق المعلومات داخل مجموعة العمل.

• برامج التسيير المندمج:

أما فيما يتعلق ببرامج التسيير المندمج فهي مجموعة متكاملة من البرامج الموحدة والتطبيقات المعتمدة على قواعد البيانات والتي يمكن أن توضع بطريقة منعزلة، أو تكون مرتبطة بعضها ببعض، أو لها صلة بحلول خارجية أخرى، حيث تهدف إلى الربط المباشر لكل المعلومات والوظائف داخل نفس قاعدة البيانات وأتمتة بعض العمليات اليدوية والإدارية، بالإضافة إلى إمكانية إدخال المعلومة مرة واحدة فقط وبثها مباشرة عبر كل مستويات المؤسسة.

• التسيير الإلكتروني للوثائق:

لعبت التسيير الإلكتروني للوثائق دور هام في تسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها ومنه تقليل التكاليف والمواعيد من خلال التحديد الجيد لمهمة وهدف المشروع، وتحديد الوسائل والأفق الزمنية للوصول إلى الأهداف، وتأتي أرباح التسيير الإلكتروني من خلال التحكم في الأرشفة^[23] وتمثل الأرباح المباشرة في انخفاض حجم الأرشفة، وتكاليف الترتيب والطبع، و10% من تكلفة الورق، وثلاثي الوثائق الورقية المحفوظة، حيث أن 1 كلغ من الورق يحفظ في 3MT، أما الأرباح المدججة فتشمل انخفاض مدة الحصول على الوثائق، وحسب تقرير المؤتمر العالمي لإدارة المعلومة المعد من طرف Strategy partners فإن أسباب تبني التسيير الإلكتروني للوثائق هي 73% لأجل تحسين خدمة الزبون، 52% تخفيض التكاليف، 48% تكامل المقاييس، 42% تخفيض زمن الوضع في السوق، 33% إمكانية بناء اقتصاديات فعالة^[24].

• مخازن المعطيات:

إن تطبيقات (Data mining) تدخل ضمن استغلال المعطيات التاريخية وحفظها في الأرشفة، كما أن تطبيقات (Data warehouse) يمكن أن ترتبط بالنشاط اليومي فهي تمد بالتحليل لكل المعطيات المجمعة حتى يتمكن المسير من معالجة الطلبات، وفي هذا الإطار فإن استجواب الملفات الماضية للزبائن تسمح بتجنب مثلاً أخذ طلبية زبون هو في حالة تأخر عن تسديد مستحقات الطلبية السابقة، أو إعطاء قرض شخصي لزبون يدير منظمة هي في حالة إفلاس، وهذه التقنيات تسمح بتسريع المعلومة التقريرية من خلال استخراج حجم كبير من المعلومة المسيرة بالشبكات للقيام بعملية اتخاذ القرار.

• المنتديات:

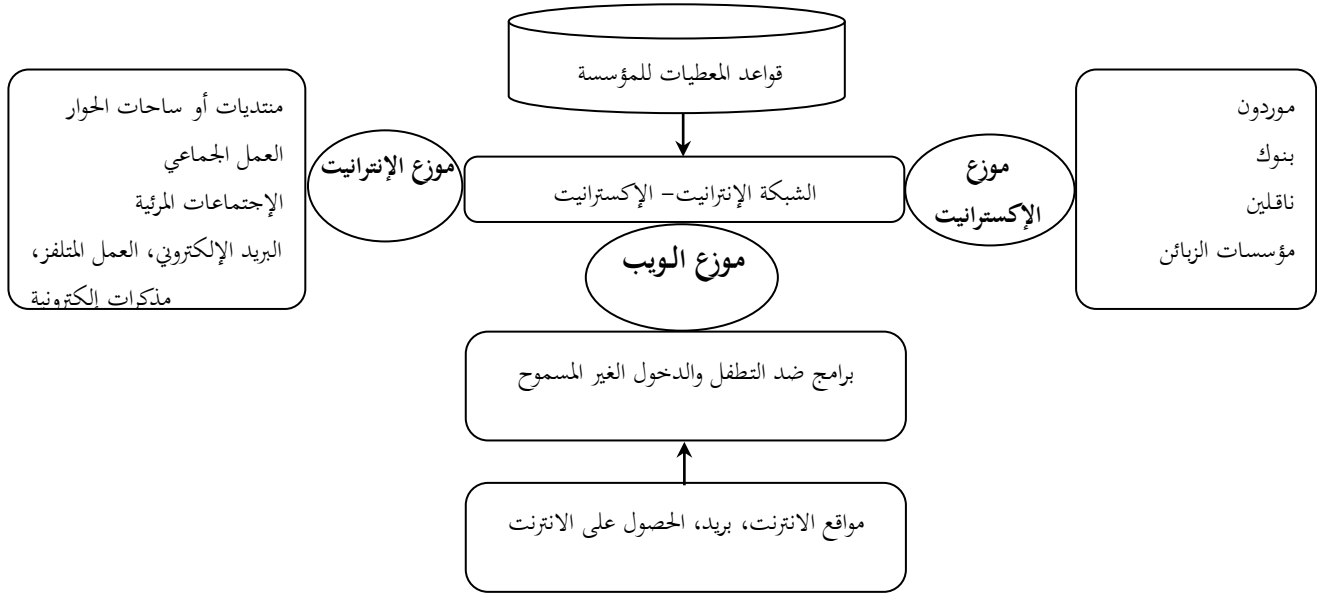
تسمح لخبراء المنظمة بمناقشة موضوع معين وتنشيط الإدارة كما يمكن أن تكون فرصة لتبادل مفتوح حول موضوع حالي للمنظمة ومن خلال الحوارات يمكن للإدارة جمع الآراء ووضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية أو زمانية، مع خلق قواعد عمل على نماذج سؤال/جواب.

لقد كان للانترنت تأثيرات معتبرة في عمل المؤسسة حيث أعطت قدرة في عرض واستثمار المعلومة ومعالجتها جماعياً غير أن البعض أعاب على استقلالية نظام الانترنت وبعده عن الأطراف الخارجية، لأن نجاح أي مشروع يتطلب الاتصال الدائم مع كل من تربطه علاقة

به، لذلك اتسعت الشبكة وأصبحت مفتوحة، وهذا الانفتاح ساعد على ظهور فضاء افتراضي مشترك يسمى الإكستراينيت التي تعد نتاج لتزاوج كلا من الانترنت والانترانيت فهي شبكة انترنيت مفتوحة على المحيط الخارجي للمؤسسات المتعاونة معها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر الجدران النارية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول للبيانات (أو على الأقل جزء منها)، وقد يكون هؤلاء شركاء الأعمال موردين أو موزعين، أو عملاء، أو مراكز أبحاث، فإذا كان الاتصال بين المؤسسة وشركائها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة بإكستراينيت حقيقية، وإذا كان بواسطة شبكة الانترنت العمومية تدعى الشبكة بإكستراينيت وهمية، ويسمح الإكستراينيت في المؤسسة بـ :

- الخدمة الجيدة للزبائن أو الشركاء، وتحقيق اقتصاديات (بأقل طبع للوثائق على شكل أوراق)؛
- الحصول على معطيات ديناميكية (مساعدة تقنية، معالجة المشاكل في الوقت المحدد عن بعد)؛
- اقتراح معلومات فردية دائمة؛ والاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة؛
- تخطيط العمل وإدارة المخزونات؛ والسماح للأجراء بالمحافظة على الاتصال والعمل مع مؤسساتهم.

الشكل رقم 06 : التنظيم العام لشبكة الانترنت والاكستراينيت.



Source : GILLES, B. CHRISTIAN, K. (2000), *Economie d'entreprise*, édition Dalloz, Paris, P. 120.

إن الهدف المشترك بين الإكستراينيت والانترانيت هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسريان المعلومات داخل وخارج المؤسسة لممارسة الأنشطة والخدمات بقدر من الكفاءة، والواقع أن شبكة الاكستراينيت تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين الجودة، وتوفير مرونة عالية للاتصال الفوري مع مختلف الفئات وبأقل تكلفة وتصنف الاكستراينيت إلى اكستراينيت التوريد وهي شبكة تربط المستودعات الرئيسية للسلع مع المستودعات الفرعية بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية وللمحافظة على مستويات ثابتة من المخزون في المستودعات، واكستراينيت التوزيع التي تمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقديم لهم خدمة الطلب الإلكتروني مع

التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية، أما أكستراييت التنافسية تعزز التنافس في القطاعات الاقتصادية كما تمنح للمؤسسات باختلاف أنواعها فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء وهذا بدوره يرفع من مستوى الخدمة.

خاتمة:

لقد فتحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجالا واسعا أمام تدفق المعلومات عبر مسارات عديدة، وأدخلت أنماط جديدة في الممارسات الإدارية، كما سمحت بالقيام بالأعمال الالكترونية وبأنشطة ومهام كان من المستحيل الوصول إليها خلال السنوات القليلة الماضية، فالتطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى تزايد اهتمام المؤسسات بالشبكات والمكونات اللامادية، خاصة مع ظهور الاقتصاد الرقمي والمجتمع المعلوماتي الذي تستخدم فيه المعلومات كوجه مختلف لمجالات الحياة، فلقد توسع استخدام شبكة الانترنت التي تعدت الجانب العلمي ووصلت إلى شريحة كبيرة من المؤسسات وهذا نظرا للخدمات التي تقدمها في مجال نقل واستقبال الرسائل وتبادل المعلومات وتخزينها مع خلق نوع من التفاعل بين المستخدمين وحتى بين المؤسسة وشركاء المصلحة من جهة والمؤسسة وزبائنهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى تطبيقات التجارة الالكترونية والتعاقد الالكتروني والترويج للسياحة والسلع والخدمات عبر المواقع الالكترونية، كما أن الخدمات الالكترونية والاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أنواعها سمح بتنفيذ الأنظمة المعلوماتية للمؤسسات وتحسين تنافسيتها ومن تسهيل الحصول على المعلومات وتداولها، وكذلك عمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة التي وجدت نفسها وجها لوجه أما حتمية التغيير، والتحول من نظام جامدة إلى نظام مرن من التخصص وتقسيم العمل إلى نمط تنظيمي يقوم على أساس التكامل والتعاون وتوزيع المهام أفقيا بين الوحدات والاعتماد على التدفق السريع للمعلومات والإدارة الالكترونية للوثائق، وهذا الاتجاه نحو المزيد من الاستقلالية أدى كذلك إلى تغيير في التنظيم الهيكلي للمؤسسات غير أنه يجب الإشارة هنا إلى أن دخول المؤسسة إلى عالم الأعمال الالكترونية والاعتماد على الثورة الرقمية في الإدارة والتسيير يجب أن يكون كاستجابة لحاجة محددة تعود بالفائدة والفائدة هنا مرتبطة بكيفية استعمال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما هو منتظر، لأن هذا التحول ستترب عليه تكاليف معتبرة، لذلك ينبغي يكون استخدام تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في المؤسسة كوسيلة لخدمة إستراتيجياتها وتدعيمها بالأدوات التنظيمية اللازمة، كما يجب أن تكون المؤسسة من خلال ثقافتها وتنظيمها مستعدة لروح التغيير وتبني أساليب العمل الجديدة.

- ¹. BRAHM, P. (2003), "Les Tic dans les pays d'Asie en développement ", *Revue problèmes économiques*, N° 2, 832, PP. 22-23.
- ². JEAN, B. (2003), *Les meilleurs pratiques de management*, Éditions d'organisation, Paris, P. 166.
- ³. FRANK, S. (1996), "Le Monde du travail bousculé", *Revue problèmes économique*, n° 2, 464-2.465, P. 56.
- ⁴. DANIELLE, G. PASCALE, R. (2003), "Les inégalités spatiales dans l'adoption des TIC", journées d'étude organisées par (centre d'études de l'emploi), DJ, Décembre 4-5, Toulouse, P. 07.
- ⁵. SUZET-CHARBONNEL, P. (2003), *E- management : Le model client savoirs*, IBM Corporation, Paris, P. 27.
- ⁶. BARBIER, C. (2000), *Économie scénarios pour la net économie*, Éditions d'organisation, Paris, PP. 83-84
- ⁷. BAKHETI, B. (2005), Commerce Electronique, OPU., Ben Aknounge, P. 84.
- ⁸. PASCAL, L. FRANÇOIS, B. (1997), Economie d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, P. 18.
- ⁹. Conférence mondiale d'UNI pour les cadres. (2000), le capital intellectuel, priorité a l'approche citoyenne dans l'économie de l'ère numérique, Singapour, août. P .11.
- ¹⁰. MICHEL, G. et autres. (2001), "L'information de l' « ancienne » économie : nouvelles machines nouvelles organisation et nouveaux travailleurs", *Revue économie et statistique*, n°339/340, P. 172.
- ¹¹. ROLANDE, M F. (2009), *Systèmes d'information dynamique et organisation*, Economica, Paris, P. 8.
- ¹². AIT ALI, D. (2003), *Les systèmes d'informations*, L'Abeille, Tizi ousou, PP. 45-46.
- ¹³. Business, technologie de l'information. (2001), *journal spécialisé en économie et management*, n°37, Graphix's Atlas, P. 08.
- ¹⁴. MAINTFORM. (2001), management des systèmes d'information, Revue d'information de L' ENEFP, P. 09.
- ¹⁵. MELLISA, S. (2000), Technologies de l'information et management, hermès science publications, Paris, P. 36.
- ¹⁶. ANDREE, M. (1998), L'informatique dans l'entreprise, 2 nd ed., Refondue, Paris, P. 106.
- ¹⁷. SOLANGE, C .H. (2000), Sécurité Internet stratégie et technologie, (Ed), Dunod, Paris, P.17.
- ¹⁸. CLAIRE, B. (2001), Marketing direct sur Internet, 2 nd ed., Vuibert, Paris, P. 21.
- ¹⁹. MICHEL, G. (1998), L'intranet, (Ed), Economica, Paris, P. 22.
- ²⁰. SOLANGE, C.H., Op. Cit., P. 22.
- ²¹. RODOLPHE, H. et WILLIAM, R. (1998), Intranet information et pouvoir partagés, (Ed), Liaisons Rueil-Malmaison, P.80.
- ²². JEAN-YVES, P. et SIMON, L. (2004), La gestion électronique documentaire, (Ed), Dunod, PP. 247-248.
- ²³. JEAN-LOUIS, P. (1999), Systèmes d'information le point de vue des gestionnaires, (Ed), Economica, Paris, P. 191.
- ²⁴. MICHEL, G., Op. Cit., P. 47.

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر
من إعداد :

الأستاذة عربية سلوى

جامعة المسيلة

0795806741

salouaaria@gmail.com

الدكتور بعيطيش شعبان

جامعة المسيلة

رقم الهاتف: 0560340021

baitichechaabane@yahoo.fr

Abstract: This research aims at identifying the contribution of economic intelligence in achieving the competitive excellence of the economic institution, with exposure to the most important procedures of its support in Algeria through exposure to its concept and importance and its role in achieving the competitive excellence of the economic institution and the most important measures taken to support it in Algeria. During the increasing interest in economic intelligence in recent times by many institutions as a result of the privileges achieved in the field of raising the competitiveness of economic institutions at the international level, so this research came to deepen in this research, where we dealt with three axes are:

مقدمة تواجه منظمات الأعمال المعاصرة مجموعة من التحديات التي أفرزتها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والثورة الرقمية والانفجار المعرفي، إن هذه التطورات أصبحت تحد من أدائها ما تطلب البحث عن سبل ووسائل تساعد في الوقوف في وجه التحديات البيئية خاصة التنافسية منها وذلك من أجل الحفاظ على حصتها في السوق¹.

ومع تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تقلص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، كما أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية والشخصية والمهنية، فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القدرة التنافسية لها، ولهذا تضطر المؤسسات إلى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي في استراتيجياتها².

وقد أصبح الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في اهتمامات مختلف الدول و المؤسسات بعدما كان حكرا على الهيئات العمومية سابقا، وذلك نتيجة للاميازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي، من هنا ومما سبق بدا يتبادر في أذهاننا تساؤلا تمت صياغته كإشكالية لموضوع بحثنا هذا وهي كالتالي:

الإشكالية: إلى أي مدى يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية وما هي أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر؟ وقد تم طرح أسئلة فرعية تساهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة وهي كالتالي:

1. ما مفهوم الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية ؟ ما الفرق بينهما ؟

2. ما هي خصائص الذكاء الاقتصادي ؟

3. ما هي أهمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسة ؟

4. ما هي أدوات تطبيق الذكاء الاقتصادي؟

5. ما هو دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟

6. ما هي أهم الإجراءات المتخذة لدعم نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر؟

فرضيات الدراسة : تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الرئيسية الآتية:

• يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛

• يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والإبداع.

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي، كما يستمد أهميته أيضا من خلال تسليطه الضوء على مدى قدرة الذكاء الاقتصادي على تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية .

1. مفهوم الذكاء الاقتصادي: عمل تسارع تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و اقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الاقتصادية والتي يعد من أهمها الذكاء الاقتصادي ، وهذا من خلال البحث و التطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة و الحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الاقتصادية ، و السيورة التي تمس جميع الهيئات الحكومية و غير حكومية و الشركات بمختلف أنواعها و طبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجدتها سواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية³.

ويعتد موضوع الذكاء الاقتصادي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات ، وتعظيم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن تصور الذكاء الاقتصادي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن التعاريف الأولى والعملية للذكاء الاقتصادي هو الذي قدم من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا و يعرف كذلك بتقرير "MARTRE" حيث عرفته على أنه "مجموعة نشاطات منسقة من البحث، المعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم في ظل محيط يتسم بالتعقيد واشتداد المنافسة بين مختلف الشركات النشطة في ميدان النشاط الاقتصادي سواء كانت شركات محلية أو شركات أجنبية⁴

و "الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفة⁵.

كما ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع النشاطات المتناسقة للبحث و التحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين ،هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية و الآجال و التكلفة⁶.

و مع ظهور العولمة وانتشار المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات واستغلالها، وقع الكثير من الخلط بين العديد من المصطلحات أهمها : التجسس الصناعي ،الذكاء الاقتصادي ،اليقظة الاستراتيجية ، وفيما يلي سيتم توضيح الفرق بين هذه المصطلحات ومفهوم الذكاء الاقتصادي كما يلي:

أن الذكاء الاقتصادي ليس عملية تجسس أو قرصنة لأن التجسس يسعى للبحث عن المعلومات بوسائل وطرق غير شرعية مثل "سرقه الوثائق، والتصنت على المكالمات الهاتفية...الخ"،في حين يمارس الذكاء الاقتصادي في إطار احترام القانون والقواعد الأخلاقية ،كما يوجد حاليا مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة وهما ⁷ :

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر

المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ) ،وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

إضافة إلى ذلك الذكاء الاقتصادي يختلف عن مفهوم اليقظة ،فالذكاء الاقتصادي له مفهوم عام وشامل يشمل كل النشاطات المتعلقة باليقظة بالإضافة إلى مفاهيم أخرى كالأمن الاقتصادي ،الاستخبار ،الاتصال ،إدارة المعرفة كما أن اليقظة لها دور التحري والاكتشاف وفي إطار اليقظة يتم الحصول على المعلومات بالطرق الشرعية وليس الجوسسة⁸.

أما المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل، ومن بين الخصائص المتعددة للذكاء الاقتصادي والتي تميزه عن غيره نذكر ما يلي⁹:

أ. الاستغلال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛

ب. وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

ج. وجود علاقات قوية بين المؤسسات،الجامعات،الإدارات المركزية والإقليمية؛

د. إدماج ممارسات العمل الضغطي والتأثير؛

هـ. إدماج المعارف العلمية،التقنية،الاقتصادية والقانونية؛

و. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطرق شرعية.

إذن فالذكاء الاقتصادي يعتمد على المعلومة كأداة إستراتيجية ينطلق منها في التحليل المنطقي لمختلف الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة حاضرا أو مستقبلا (الزبائن، المورد، المنافسين...) ،كما يبنى الذكاء الاقتصادي على البحث و جمع المعلومات بطريقة دائمة و مستمرة في مجالات مختلفة العلمية، التقنية، الاجتماعية، التجارية، النظامية،الاقتصادية... إلخ من مختلف المصادر ثم يتم تصنيف المعلومات و دراستها و نشرها وبعدها استثمارها لاتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم مركز المؤسسة التنافسي .

2. مراحل الذكاء الاقتصادي: ويمر الذكاء الاقتصادي بمجموعة من المراحل أهمها¹⁰:

أ. **تحديد الحاجة للمعلومة :** ويتطلب فقط بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها . مما يتطلب من المختصين في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المنظمة و احتياجاتها؛

ب. **جمع المعلومة :** تم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية و المصادر الغير رسمية التي يتطلب التعامل مع (CD ROM). الكتب، وسائل الإعلام و الاتصال، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة المعلومات الواردة منها مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة؛

ج. **معالجة المعلومة:** وتعد أساس الذكاء الاقتصادي، إذ تعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل .و تعني المعالجة لكل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة؛

د. **بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار:** في هذه المرحلة يتم تبيين المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر

3. أهمية الذكاء الاقتصادي: إن كل الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين في البلد من مؤسسات ، محترفين ، جماعات محلية و إقليمية ، شركات متعددة الجنسيات ، حكومات وإدارات... الخ مدعوون لانتهاج الذكاء الاقتصادي في كل المستويات وعليه فمن الضروري خلق نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم ، أضف إلى ذلك تأثير الدولة على الصعيد الدولي ومدى مقدرتها على الحصول على صفقات اقتصادية مع دول أخرى وذلك ضمان لديمومة استثمارات شركاتها الوطنية¹¹.

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، وبالتالي يوفر للمؤسسة الحماية من التهديدات الخارجية واستغلال الفرص والتكيف مع مختلف المتغيرات الخارجية¹²، إن نظام الذكاء الاقتصادي مهم جدا خاصة مع اشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بحيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستيلاء على الفرص قبل منافسيها، وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للسوق .

4. أدوات تطبيق الذكاء الاقتصادي: قبل الولوج إلى أدوات الذكاء الاقتصادي من الضروري الإشارة إلى متطلبات ممارسته، حيث أنه يتطلب نمط تفكير وتصرف جديد ومنهجية تركز على دعائم أساسية داخل المنظمة، و يختلف الكتاب في تحديد أدوات الذكاء الاقتصادي ولكن هناك اتفاق على أن هذه الأدوات تتمحور حول خمسة عناصر أساسية، ويمكن شرحها كما يلي¹³ :

أ - **مستودعات البيانات**: تعد اتجاهها تقنيا جديدا وصف على أنه أحدث مفاهيم حقل نظم المعلومات، ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في العديد من تطبيقات الأعمال خاصة في المنظمات ذات الحجم الكبير والتي لها فروع مختلفة، وهذا لما له دور فاعل في إدارة مواردها المعلوماتية وتحسين عملية صنع القرار فيها، وأساس فكرة مستودع البيانات هو تحقيق التكامل فيما بين بيانات المنظمة المنتشرة والموزعة عبر مختلف قواعد البيانات ونظم معالجة المعاملات والنظم الموروثة، فضلا عن مصادر المعلومات الخارجية ذات الصلة عملها بحيث يتوفر لدى المنظمة بيئة موحدة ومتكاملة لبيئة الحالية والتاريخية في إطار مستودع واحد.

ب - **عمليات "استخلاص، نقل، تخزين"**: وهي أدوات مصممة لتقوم باستخلاص وتكامل البيانات من مصادرها المختلفة بناء على خريطة استخلاص محددة، فعملية التكامل ضرورية لتحويل هذه البيانات إلى الصورة المطلوبة من قبل المنظمة بغض النظر عن كيفية خزنها في البيئة التشغيلية، وذلك قبل نقلها إلى مستودع البيانات.

ج - **المعالجة التحليلية**: والتي تعد أحد الأدوات الرئيسية للذكاء الاقتصادي، ويطلق على هذه التقنية تسمية OLAP وهي اختصار للمصطلح "On line Analytical Processing" لقد كان من نتائج التحديث المستمر للبيانات باستخدام نظم المعالجة الفورية أنه تضخمت المعاملات بصورة كبيرة، كما زادت التغيرات والتعديلات في البيانات بالكمية والقيمة مما أدى إلى عجز أدوات تحليل البيانات ذات النمط التقليدي في القيام بوظائفها التقليدية من معالجة وتحليل للبيانات وإنتاج المعلومات.

د - **التنقيب عن البيانات**: هذا المصطلح ظهر في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وهو يجمع بين الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات " قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي " إن علم التنقيب على البيانات Data Mining

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر

هو علم مستقل بذاته وهو العلم المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة¹⁴.

هـ- **تقنيات استعراض المعلومات**: أن تقنيات عرض المعلومات من التقنيات المهمة لنجاح الذكاء الاقتصادي من خلال إيصال المخرجات المتمثلة بالمعلومات للمحللين ومتخذي القرار، هناك عدة أنواع من هذه التقنيات تستخدم أشكال مختلفة سواء كانت بشكل منفرد أو متداخل يتلاءم مع الهدف وهي كما يلي¹⁵:

✓ **التقارير**: أن عملية إنشاء التقارير عبر أنظمة ذكاء الأعمال تتضمن إمكانية توليد تقارير متنوعة عن المبيعات، الوضع المالي، الاستعلامات، وغيرها ويمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول أو تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل المطلوب.

✓ **لوحة القياس**: تعرف لوحة القياس أداة عرض مرئية تزود بصور بيانية لمؤشرات الأداء الرئيسية الحالية من أجل تفعيل الاستجابة للتغيرات في بعض الجوانب كالمبيعات، إدارة علاقات الزبائن، تقييم الأداء، مستويات المخزون. وضمن وظيفة متابعة نشاط الأعمال تقوم ألواح القياس بعرض المؤشرات المتعلقة بإدارة الأداء التنظيمي والمشتقة من المعلومات المباشرة التي يتم الحصول عليها من مستودعات البيانات.

✓ **بطاقة الأداء**: عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة العليا بنظرة سريعة وقابلة للفهم عن الأعمال وتعد من أحدث المداخل الشائعة في قياس الأداء، والتي تقترح الاهتمام المستمر بقياس وتحسين الأداء التنظيمي. وتستخدم بطاقة الأداء ضمن إطار لوحة القياس بوصفها جزءا منها، وللإشارة بطاقة الأداء هي نوع خاص من التقارير يتكون من مجموعة من مقاييس الأعمال الرئيسية، وغالبا ما يتم عرض مؤشر الأداء مع رسم توضيحي مثل اللون وكذلك السهم المتجهة إلى الأعلى أو إلى الأسفل للدلالة على اتجاه الأداء.

المحور الثاني: دور برامج الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

1. **دور برامج الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية**: يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل فيما يلي¹⁶:

أ. **التكلفة والجودة**: يبحث الذكاء الاقتصادي في توفير كافة المعلومات اللازمة عن سبل تحقيق التكلفة الأقل وتحسين الجودة كما يعطي حولا وأفقاً جديدة عن طرح أفكار جديدة في هذا المجال.

ب. **الكفاءة، المهارة، المعرفة و التكنولوجيا**: توفر مجموعة العوامل هذه للمؤسسة القدرة على تحقيق التكلفة الأقل كما يمكنها أن تحقق لها ميزة التميز، ولا تستلزم هذه المجموعة اليقظة الدائمة وإنما الذكاء الاقتصادي لأن هذه المصادر تتميز بتسارع تغيراتها وتعدد وتشابك الأبعاد التي تتعامل معها.

ج. **الوقت والاستجابة لحاجات العملاء**: ما يظهر الاختلاف بين مؤسسة وأخرى هو قدرتها على الاندماج مع الأحداث الخارجية والتفاعل معها وكذا الاستعداد لإدراك المؤشرات الناشئة كاتجاهات قوية بغرض تحليل هذه المؤشرات البعيدة عن المحيط الحالي، هذه الاستعدادات تحوي بالتأكيد أفضليات تنافسية ممكنة.

د. **الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والإبداع**: إن تطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة، كما أن تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة، وتدفعها داخل المنظمة.

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر

ويعتبر الذكاء الاقتصادي طريقا إلى الإبداع، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي، كما أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التأكد من التطور التكنولوجي.....)¹⁷، وتعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الاقتصادي بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنه تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمخطط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط، ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي¹⁸، كما ويعتبر الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والإبداع وذلك من خلال :

✓ **الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المؤسسة ومحيطها:** تقود استراتيجيات التميز إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق معتمدة في ذلك على المعلومة التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة وبذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح وضمان الاستمرار وبقاء المنظمة¹⁹

✓ **المعلومة والإبداع:** لقد اهتمت النظرية الاقتصادية بالتطور التكنولوجي والإبداع كأهم العوامل المهمة للتنافسية منظمات الأعمال²⁰.

✓ **الإدارة الإستراتيجية للمعلومة أداة مميزة للإبداع:** لقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي ، بالإضافة إلى ذلك يعمل الذكاء الاقتصادي على ما يلي²¹:

أ. تحقيق قدرة المنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها ؛

ب. الحصول على حصة سوقية أكبر و الأرباح من خلال توسيع نشاطاتها ؛

ج. السيطرة على كلفتها و أسعارها ، و توفيرها للمستهلكين في الوقت و المكان و الكمية والنوعية المناسبة؛

د. تفعيل دور العاملين و زيادة إهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة و رفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة ؛

هـ. السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الإرتقاء بالفعالية و تعزيز البقاء التنظيمي؛

و. مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة و الصورة الجيدة للمنظمة.

و يسمح الذكاء الاقتصادي بالاستفادة أيضا بطرق ذكية حتى من المراحل التي قد يعتقد بأنها تشكل تهديدا للمؤسسة لأن الذكاء الاقتصادي يبنى على فكرة أن المسير الجيد يجعل من التهديد فرصة .

وحتى تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية بين منافسيها ينبغي عليها أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات و الإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات ورد فعل السوق مثل إطلاق منتج جديد²².

المحور الثالث : إجراءات دعم نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر

في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات الاقتصادية تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية و المعلوماتية و المعرفة من أجل تحسين كفاءتها و فعاليتها، و من أحسن و أهم هذه الطرق تبنيها لنظام الذكاء الاقتصادي حيث تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات من أجل دعم نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

أ. دعم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال: يستوجب دعم وتطوير مجموعة من الوسائل من خطوط الهاتف، أجهزة الكمبيوتر شبكات الانترنت.. الخ

ب. دعم إرساء نظام وطني للمعلومة الاقتصادية: ممثلاً:

✓ نظام المعلومات الإحصائية ؛

✓ نظام المعلومات التجارية والاستثمارية ممثلاً بـ:

✚ الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة: تقوم بإنتاج المعلومة عن التجارة والصناعة في الجزائر ونشرها²³.

✚ المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائي : يقوم بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الجزائرية الخارجية

✚ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: تقوم بالبحث والدراسة وتقديم الاقتراحات والآراء من أجل ترقية وتطوير الاستثمار بالجزائر.

✓ نظام المعلومات العلمية والوثائقية: ممثلاً بـ²⁴:

✚ مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني: البحث والتطوير في مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

✚ المركز الوطني للأعلام والوثائق الاقتصادية: ينسق كل الجهود التي تسعى إلى إنشاء

وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية .

ج. دعم البحث والإبداع والتطوير في المنظمات الجزائرية: يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي الذي

تشهده الجزائر من أهم معوقات التنمية التي يجب التصدي لها ، وبهدف تدارك الضعف تم إعداد برنامج متكامل يسمى المخطط الخماسي (1999-2002) الذي يعد تطبيقاً للقانون 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 و الذي حدد الإطار التنظيمي والمؤسسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ومن أجل ضمان متابعة أحسن لتطبيق هذا المخطط، تم تعيين الوزير المنتدب للبحث العلمي لدى وزارة التعليم العالي في أغسطس 2000²⁵.

د. إنشاء صندوق وطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي :خاص بإدارة مخابر و مراكز ووحدات البحث لمختلف

القطاعات، ونص القانون 98-11 على أن يحدد سنوياً موازنة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي ضمن قوانين المالية.

وقد شرعت وزارة التعليم العالي في التفكير من جديد لإثراء هذا القانون وتعديله وفق ما تقتضيه التطورات الراهنة في مجال البحث و

التطوير، وقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بجملة من التوصيات أهمها²⁶:

أ. دعم الشفافية والنشر حيث يجب على المؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية و استخراج

مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر و السلوكيات، ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور

بمختلف شرائحه بصفة هادفة واقتصادية؛

التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر

ب. تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقائية وذلك من اجل تحسين المردودية والتنوعية وإعادة تأهيل أفرادها؛

ج. تفعيل دور شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية حيث تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين، يتمثل الحد الأول في كونها مؤسسات مهيكلية للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة وكسب زبائن أقل ما يقال عنهم أنهم مربحون للمؤسسة؛

د. تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات؛

هـ. إنشاء هيئات لدعم وتنمية الاستثمار: عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة لترقية دعم ومتابعة الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم ومتابعة الاستثمار وانطلاقا من 2001 بالوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وهي موضوعة تحت وصاية رئاسة الحكومة . تنحصر مهمة هذه الوكالة في تقييم المشاريع واتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في قانون ترقية الاستثمارات . كما هدف المشرع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية²⁷؛

و. تفعيل دور المصالح الاقتصادية للدولة .

الخاتمة: إن الذكاء الاقتصادي يلعب دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية كما ويساهم الذكاء الاقتصادي في تدعيم مركز المؤسسة التنافسي من خلال مساعدتها على اتخاذ قرارات إستراتيجية ومهمة وذلك من خلال توفيره لمختلف المعلومات الدقيقة والمهمة حاليا أو مستقبلا للمؤسسة وفي الوقت المناسب ،ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة النظرية ما يلي:

- ✓ الذكاء الاقتصادي هو "مجموعة التقنيات الهادفة إلى جمع المعلومات للمؤسسة بمعنى إثراء معرفة المؤسسة و كذلك التصدي للتهديدات المباشرة للمؤسسة و خاصة الاحتياط لها؛
- ✓ أساس الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة الإستراتيجية؛
- ✓ الذكاء الاقتصادي له جانبين الأول جانب هجومي يتمثل في اليقظة و التأثير، و الجانب الثاني دفاعي يتمثل في الحماية و الأمن؛
- ✓ يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- ✓ يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والإبداع؛
- ✓ يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

- ¹ خالد قاشي، رافع دية : الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2015، ص 143.
- ² زرار العياشي ، مداحي محمد: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجه في البرامج التعليمية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة -الجزائر، ص 211.
- ³ حمداني محمد : أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ العمل وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 ، جامعة وهران ، الجزائر ، سنة 2012، ص 13.
- ⁴ حمداني محمد : المرجع السابق ، ص 12.
- ⁵ BAUMARD P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, 1991, p.29
- ⁶ جما الدين سحنون فاضل عبد القادر: الذكاء الاقتصادي وامن المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 افريل ، 2006، ص 1216.
- ⁷ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله : نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007 ، ص 5.
- ⁸ مصطفى بودرامة: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر للذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن، 23-26 افريل 2012 ، ص 582.
- ⁹ تيررضا: دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاقه في الجزائر، جامعة الجزائر.
- ¹⁰ حمداني محمد : المرجع نفسه، ص 16-17.
- ¹¹ سيواني عبد الوهاب : نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية 2014-2015، ص 10-11.
- ¹² مصطفى بودرامة، المرجع نفسه، ص 584.
- ¹³ سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكيدي: "مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة الحاسوبية"، المؤتمر الحادي عشر للذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن، 23-26 افريل 2012، ص 329.
- ¹⁴ سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكيدي ،المرجع السابق ، ص 329.
- ¹⁵ سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكيدي ،المرجع نفسه ، ص 329.
- ¹⁶ بن بركة عبد الوهاب ، حبة نجوى: الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، العدد 11 ، سنة 2014، ص 100.
- ¹⁷ زرار العياشي، مداحي محمد: المرجع نفسه، ص 220.
- ¹⁸ عبد الرزاق خليل ، أحلام بوعبدلي: الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 افريل 2005، ص 11-14.
- ¹⁹ زرار العياشي، مداحي محمد: المرجع نفسه، ص 222.
- ²⁰ زرار العياشي، مداحي محمد: المرجع السابق، ص 222.
- ²¹ عبودي زيد منير، التنظيم الإداري - مبادئه و أساسياته - ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، سنة 2000، ص 67.
- ²² زرار العياشي، مداحي محمد: المرجع نفسه، ص 220.
- ²³ الموقع الالكتروني للغرفة التجارية والصناعية .
- ²⁴ الموقع الالكتروني لمركز البحث العلمي والوثائقي.
- ²⁵ تير رضا: الذكاء الاقتصادي: وسيلة لإدماج البحث والتطوير ضمن منظومة الخدمات-واقعه وآفاقه في الجزائر - ص: 12-13.

²⁶ سهام عبد الكريم : سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة " 23-26 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان-الأردن ، ص674.

²⁷ خلفاوي شمس ضيات : الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 10 ،مارس 2013 جامعة عنابة ،الجزائر ، ص240.

Abstract :

The Economic Intelligence and vigilance strategy of the most important and the most recent steering systems in the institutional sector, because they have a role in monitoring the environment and predicting future changes to contribute to strategic decisions that contribute to achieving the goals.

The aim of this study was to try to identify the reality of the application of the strategic vigilance system in the institutions and the extent of its practice of the techniques of economic intelligence and its use as a mechanism to control the information, as well as to reveal the relationship between strategic alertness and economic intelligence.

Keywords: Intelligence économique, veille stratégique, système d'information, organisation algérienne.

مقدمة:

يؤدي تسارع التغيرات الاقتصادية إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تنقص، و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر فأكثر، و المنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية.

أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية والشخصية والمهنية، فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ولهذا تضطر المؤسسات إلى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي (Intelligence Economique) في استراتيجياتها، كما يعرف أيضا بالفرنسية Intelligence compétitive (الذكاء التنافسي)، أما في اللغة الإنجليزية فيستعمل مصطلح "Business Intelligence".

يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يعتبر من بين أهم وسائل الاقتصاد المفتوح والمعلوم الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال التكنولوجيات، المعلومات والاتصالات .

تزايد الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في نهاية عشرينيات القرن الماضي من قبل العديد من الدول وكان ذلك الاهتمام نتيجة للاحتياجات التي حققها في ميدان رفع القدرات التنافسية للبلدان والمؤسسات على المستوى الدولي، ويرتكز الذكاء الاقتصادي على كيفية البحث ومعالجة المعلومات المفيدة بهدف استخدامها في التأقلم والتأثير في المحيط، وغالبا ما استخدمت أدواته في المنظمات الحكومية والمؤسسات الكبيرة التي كانت أكثر رشادة واستفادة منه بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة لم تدرج ضمن سياسات واهتمامات المسؤولين، وذلك رغم الدور الفعال التي تؤديه في الاقتصاد، خاصة مساهمتها الفعالة في الناتج الداخلي الخام وتدنية معدلات البطالة.

إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة إلى نظام اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي للحفاظ على مكانة المؤسسة والرفع من تنافسيتها خاصة مع تزايد المنافسة والتطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، وعليه سيتم تناول المحاور التالية:

- **المحور الأول:** الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

- **المحور الثاني:** ماهية الذكاء الاقتصادي.

- **المحور الثالث:** علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية.

- **المحور الرابع:** واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

1. مفهوم وخصائص اليقظة الاستراتيجية:

عرف jean michel اليقظة كعملية مستمرة لإتاحة المعلومات الاستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات القصيرة الأجل، والتوجيه الأفضل للعمل والاستثمارات على المدى المتوسط والطويل، والبقاء في حالة تأهب (القدرة والتفاعلية)، والفهم المتطور لتغيرات المحيط، كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي.¹

كما عرفت اليقظة الاستراتيجية كنظام على أنها المراقبة التي من خلالها يتم البحث على المعلومات من أجل التوقع بالتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية لتطوير النشاط.²

تتميز اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مساراً ديناميكياً مستمراً في المؤسسة من أهمها:³

- **الطابع الاستراتيجي:** إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، وغير المتكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة، فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة لارتباطها بالمستقبل لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

- **نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة:** فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون إن تكون مؤسساتهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة.

- **مسار جماعي ديناميكي مستمر:** حيث يمر بعدة مراحل مترابطة تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة في كافة المستويات المنظمة واتجاهاتها، هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاوون نشاطهم في شكل مستمر وديناميكي (تفاعل وتطور).

- **ذكاء جماعي:** الذكاء ي إطار اليقظة الاستراتيجية لا يقتصر بالفرد بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ والتصرف المناسب والأكثر ابتكاراً.

- **نشاط إبداعي مستحدث للفعل:** لا تنظر اليقظة الاستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه وفي إنشائه، وهي بهذا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المنظمة.

2. أهداف اليقظة الاستراتيجية

تبنى أهداف اليقظة على أهمية المعلومة التي يوفرها النظام والتي تظهر جليا في تأثيرها على القرار الاستراتيجي، هذا الأخير إذا كان صائبا فانه بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأخرى التي تحسن أداء المؤسسة، ومن أهم هذه الأهداف نكر ما يلي:⁴

- **دعم الإستراتيجية:** تعتبر اليقظة أحد عناصر صياغة الاستراتيجية الثلاثة الأكثر أهمية، وهي وسيلة ونتائجها تهدف إلى إنجاح الأنشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإنذارها في الوقت المناسب وانتهاز الفرص، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات مهمة مثل وضع الإستراتيجية أو تغييرها فاليقظة تسمح باتخاذ أحسن القرارات، وتنفيذها وتقليل المخاطر.

- **اكتساب ميزة المرونة والسرعة:** هذا الهدف يشترط ميزة الحداثة في قيمة المعلومة، أي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب مما يسمح بزيادة سرعة عملية اتخاذ القرار العملي وبالتالي كسب ميزة السرعة في رد الفعل لمواجهة التغيرات البيئية.

- **الإبداع:** المؤسسة في حالة يقظة هي التي تعرف كيف تنتظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغيرات التي تنتبأ بها بالإبداع.

تعتبر البيئة أحد عوامل الإبداع الستة (البيئة، الموارد البشرية، الموارد المالية، المنظمة، الإستراتيجية والمسير)، فعلى طول عمليات الإبداع المؤسسة مطالبة بالانفتاح على البيئة، سماعها، مراقبتها، وتحليلها لأن معظم أفكار الإبداع تأتي من المحيط الخارجي.

- كما يسمح الانفتاح على الخارج بانتهاز الفرص وتحويلها إلى أفكار ملموسة.

- تقليل عدم التأكد وفتح الاحتمالات: أهم هدف لليقظة هو تقليل عدم التأكد الذي تتسم به البيئة الخارجية من خلال التنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها.

- كما أن الإبداع هو فتح لاحتمالات، وبالعكس فالمعلومة إذا لم تنتقي جيدا فهذا يؤدي في معظم الأوقات إلى إغلاق الاحتمالات، لذا تعتبر اليقظة كوسيلة لفتح الاحتمالات مما يفرض على أصحاب القرار الاختيار بين عدة احتمالات، هذا الاختيار يمثل أحد العناصر الأساسية لعملية الإبداع.

نحن اليوم في بيئة عدم التأكد وان تكون سابق التأثير يعني انتهاز وإمسك عدم التأكد من عمقه فان تكون متيقضا ليس أن تخاف من عدم التأكد ولكن العكس هو الإرادة في الغوص.

لو كانت معظم الأهداف التي تطرقنا إليها تكتسب صفة النوعية إلا اليقظة تهدف أيضا من وراء هذه الأهداف النوعية إلى تحقيق أهداف كمية من أهمها:

-تحسين أداء المؤسسة.

-زيادة مردودية المؤسسة.

-كسب حصص سوقية جديدة.

-التقليل من الخسائر الناتجة عن عدم التأكد.

-تطوير منتجات جديدة.

-تقليل التكاليف.

3. أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

يمكن تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لآليتين مختلفتين هما:⁵

-آلية تحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسئول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة.

-آلية إنذار: تعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص -الذين سيتم ذكرهم للمعلومات وهم المتعقبون - حيث يقوم هؤلاء الأشخاص بمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسئول المباشر -أو الأشخاص الآخرين- وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسئولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

4. أنواع اليقظة الاستراتيجية

لليقظة أنواع عديدة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:⁶

نوع اليقظة	الحاضر/ الماضي	التنبؤ / الاستشراف
اليقظة التسويقية	التركيز السوقية	سوق محيطي، سوق نامي، أسواق جديدة محتملة
اليقظة التنافسية	منافسين مباشرين، الابتكار في المنتج	متدخلين محتملين، خطر عدم استقرار السوق من خلال ممارسات عدوانية للمنافسين.
اليقظة التكنولوجية	منتجات، تكنولوجيات، أو خدمات المنافسين.	منتجات، تكنولوجيات أو خدمات في طور التطوير منتجات تكنولوجية أو خدمات إحلال.
يقظة المورد -زبون	الموردون والزبائن الحاليين	الموردون والزبائن المحتملون
يقظة تشريعية وقانونية	التشريعات الوطنية والدولية	التطورات المستقبلية للقوانين
يقظة الاقتصاد الكلي	الاتفاقيات والمعاهد الاقتصادية	الاستشراف الاقتصادي
اليقظة الجيوسياسية	الأحداث الدولية الحالية	الأخطار والتهديدات المستقبلية
اليقظة المجتمعية	سلوك المستهلكين	التحولات عبر الأجيال

Source : véronique MESGUICH, la veille mode d'emploi, cci versailles, inforthequeplote universitaire leonard de vinci, october 2006, p6.

المحور الثاني : ماهية الذكاء الاقتصادي :

1. مفهوم الذكاء الاقتصادي:

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم". نظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة لإستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية، معرفة منافسيه، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب... الخ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع و يتعقد باستمرار. ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة.

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.

تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط. فهذا التعريف يركز على الأفكار الأساسية التالية:

- فكرة إنتاج المعلومة؛

- فكرة دوران و معالجة المعلومة ،حيازة ،معالجة ،بث المعلومة؛

- فكرة المعلومة المفيدة و الملائمة.

لقد نشأ مفهوم الذكاء الاقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينات، حيث شهد أهم تطورات. وتفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مفردات الذكاء التسويقي "Marketing Intelligence" والذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" عن استعمال مصطلح ذكاء المنافس "competitor Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا.⁷

مصطلح الذكاء له معنى مزدوج .وفقا لمعنى الأنجلوسكسونية، "الذكاء" يعني البحث عن المعلومات، نشاط الاستخبارات .هذا هو "جهاز الاستخبارات"، وهي شبكة شكلها متخصصون في الاستخبارات لغرض المصالح العسكرية أو الاقتصادية. ولكن الاستخبارات هي أيضا القدرة الشركة على توقع التغييرات، التكيف، تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للدعوات الموجهة إليه.⁸

في أطروحة في الاقتصاد لكريستيان ماركون، الباحث المعلم في جامعة بواتييه، "الذكاء الاقتصادي هو تصميم الإدارة الإستراتيجية التي تسعى إلى تقدير قيمة العلاقة بين المنظمة والبيئة ذات الصلة من قبل مخبرات معلومات جماعية ومستمرة ومفتوحة من سمات هذه العلاقة".⁹

يعتبر Mykola Pechenizkiry أن الذكاء الاقتصادي تقنية لفهم الماضي والتنبؤ لمستقبل من خلال فئة واسعة من التقنيات التي تسمح بـ:¹⁰

- جمع وتخزين وتحليل البيانات والوصول لمساعدة المستخدمين ورجال الأعمال؛

- اتخاذ قرارات أفضل؛

- تحليل أداء الأعمال من خلال رؤية تعتمد على البيانات.

هناك فئة واسعة من التطبيقات التي يستعمل فيها الذكاء الاقتصادي، حيث يشمل أنشطة:

- نظم دعم القرار؛

- الاستعلام والتقارير؛

- المعالجة التحليلية عبر الانترنت؛

- التحليل الإحصائي، والتنبؤ، واستخراج البيانات.

تمثل حيازة المعلومة العنصر الأول للذكاء الاقتصادي، إذ صار يعتبر كمجال مستقل للبحث والنشاط له نماذجه ووسائله الخاصة، ويهتم بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا لمستوى الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستوى المتعددة الجنسيات أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة) .

من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛

- وجود إدارة لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛

- الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛

- إدماج المعارف العلمية، والتقنية، والاقتصادية، والقانونية والجيوسياسية؛

- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة قانونية.

2. عناصر الذكاء الاقتصادي

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث عناصر مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير:¹¹

– **اليقظة الإستراتيجية:** تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف وهي:

- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
 - الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شراءها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
 - المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط.
 - التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للميسرين.
- نلاحظ أن نظام اليقظة الإستراتيجية يجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار والمتابعة، الأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية تسمح بتتبع التطورات.

– **الحماية:** بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول واستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة)، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله.

– **التأثير:** التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة. وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا التأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى للتأثير على قادة الرأي، وأخير التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying).

3. أهمية الذكاء الاقتصادي

تمثل أهمية الذكاء الاقتصادي في عدة جوانب من أهمها ما يلي:¹²

– أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمات

إن نظام الذكاء الاقتصادي مهم جدا خاصة مع اشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرض في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بحيث انه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستيلاء على الفرص قبل منافسيها، وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للسوق.

– الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والإبداع والتميز

تقود استراتيجيات التميز في المنظمة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق، معتمدة في ذلك على المعلومة، التي تعد سلعة غير مادية، وبذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح، وضمانا لاستمرار وبقاء المنظمة.

لحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها ينبغي على المنظمة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، ورد فعل السوق، مثلا إطلاق منتج جديد، التغير في التشريعات والقوانين، اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيا الجديدة وغيرها.

فطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة، كما أن تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة، وتدفعها داخل المنظمة.

يعتبر الذكاء الاقتصادي طريقا إلى الإبداع، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة اخذ واستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي، كما أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التأكد من التطور التكنولوجي...).

- أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة

تستفيد الدول من خلال إتباع إستراتيجية للذكاء الاقتصادي كون أن الدولة نفسها تحتاج إلى معلومات عن ما يدور في اقتصاديات الدول الأخرى، حتى يتسنى لها الرسم الخطط والاستراتيجيات اللازمة لحماية اقتصادها من الهجمات التي قد تتعرض لها منظماتها الوطنية أو القطاعات الاستراتيجية للوطن، كما يمكنها من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، فمثلا في إبرام اتفاقية التحرير الجمركي بين الجزائر والاتحاد الأوربي قام هذا الأخير بإجراء مسح حول طبيعة وسلوك المستهلك الجزائري وكذلك الاتفاقيات التي تربط الجزائر مع دول جنوب شرق آسيا فيما يخص عقود توريد الأرز الطويلة الأجل، وقد حددت شريحة السلع التي سيعفى عنها الجزائر من دفع التعريفات الجمركية عليها والتي في معظمها غير محبذة من طرف المستهلك الجزائري كالسجائر المرتفعة الثمن والفواكه الباهضة، وفي المقابل اخذ من الجزائر التنازل عن التعريفات الجمركية لمواد إستراتيجية في صناعته، زمن هنا يظهر ضرورة توظيف كل الطاقات الاقتصادية والعلمية لصالح الاقتصاد الوطني ضمن ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي.

4. مراحل الذكاء الاقتصادي

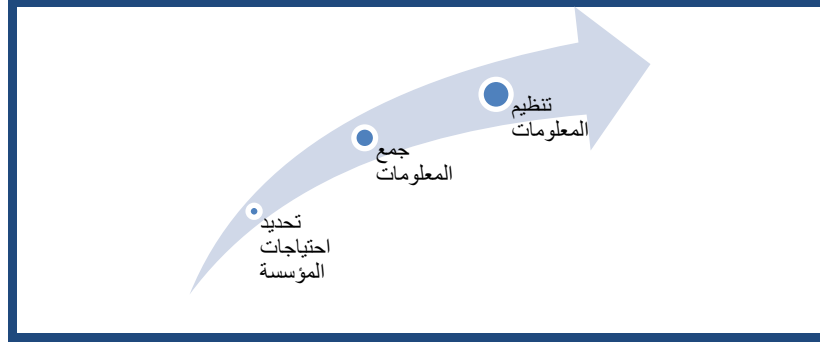
يتضمن الذكاء الاقتصادي العديد من المراحل وهي:

- **تحديد احتياجات المؤسسة:** تعبر هذه المرحلة عن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي، وذلك لتحديد مجال البحث عن المعلومات وتجنب اللجوء إلى كل المصادر بهدف تركيز الاهتمام وتجنب تشتيت الذهن، وفي هذا الإطار بين LARIVET أن "كثرة المعلومات تقتل المعلومات"، أي أنه على المقاتل أن يحرص مجال بحثه عن المعلومات، وذلك بهدف ترشيد وظائفه الاستعلامية، ففي الجزائر مثلا إذا أراد مقاتل الاستثمار في قطاع النقل، فعليه أن يحدد بدقة مجال البحث عن المعلومات، وهي وزارة النقل، هيئات دعم ومرافقة المشاريع، المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

- **جمع المعلومات:** هذه المرحلة تتناسب مع اليقظة التي تحول المعلومات التي يفرزها المحيط إلى معلومات شفافة ومفيدة بالنسبة للمؤسسة، بينت Hélène أنه يجب التمييز هنا بين مرحلتين ضميتين، وهما مرحلة التحضير لجمع المعلومات ومرحلة الجمع، ونظرا لأهمية المرحلة الأولى أكدت أنه لا يجب تجاهلها، إذ من خلالها يتمكن المقاتل من تعريف مصادر المعلومات المفيدة ونمذجة مختلف التهديدات والإنذارات (modélisation des alertes).

- **تنظيم المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة في جعل المعلومات المحصلة من طرف المؤسسة قابلة للاستخدام من طرف أي عون داخل المؤسسة. ويعتبر حجم المؤسسة عاملا جد مؤثر تنظيم المعلومات، إذ بينت دراسة للجنة الأوروبية سنة 2003، أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت المعلومات التي يمكن توفيرها حول نشاطها.¹³

الشكل رقم (01): مراحل الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثين.

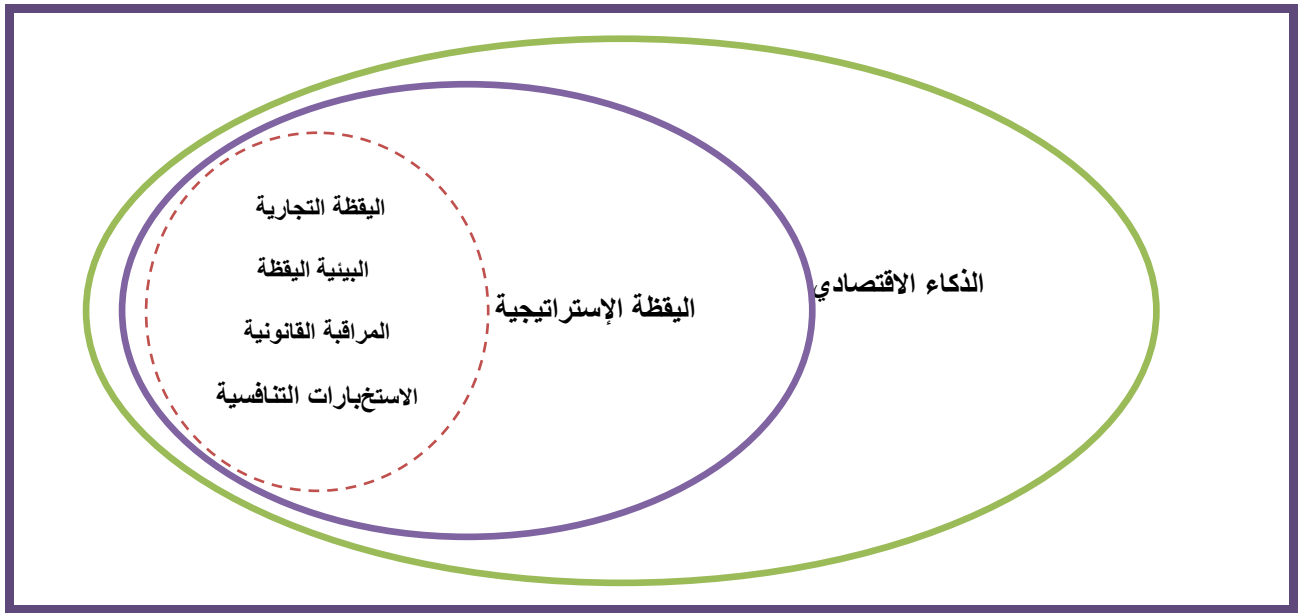
5. توسيع استخدام الذكاء الاقتصادي

استخدام تقنيات الذكاء الاقتصادي يتطور أكثر فأكثر في الداخل الشركات. وتمتد هذه المنطقة الآن لتشمل قطاعات أخرى: الإدارة العامة، الجامعات ومراكز البحوث. كما تدعم الذكاء الاقتصادي، هذا هو الحال مع دوائر الابتكار في مدريد و ديسيلور في لورينا التي تقود الطريق في هذا المجال. المنظمات الوسيطة (كريت، والدوائر القنصلية وغيرها من منظمات دعم الأعمال التجارية، وما إلى ذلك) وشجعت على إدماج الذكاء الاقتصادي في نهجها. وإذا كان ذلك يستلزم ذلك في البداية ويجب أن يكون النشاط قادرا على التمويل الذاتي مع مرور الوقت، وذلك من خلال مساهمة التمويل العام. وذلك بفضل الإنترنت، وإيجاد حلول مبتكرة آخذة في الظهور لمعالجة المعلومات.¹⁴

المحور الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

إن العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفا فاليقظة الاستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة.

من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، "كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبية المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة".¹⁵



Source : Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT). La veille stratégique, du concept à la pratique, juin 2005, p5.

1. وسائل الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي:

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم. حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات عامة كانت أو خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي، يمكن ذكر نموذج فولد (Fuld 1995). يضم هذا النموذج ست أدوات للتحليل التنافسي و الاستراتيجي و هي على التوالي:¹⁶

- **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم. ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، و الإدارة والعمليات.

- **البانشاركنغ (Benchmarking)** وهي تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس.

- **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** يقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم SWOT. وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي ومحاور أولية للتدخل.

- **توقع الاستراتيجيات التنافسية:** يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطية الأربع للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح و التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم) و أخيرا الزبائن (نمو عادات الاستهلاك). وهناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها: نموذج القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية و الطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

- **توقع إدخال منتج جديد:** يقترح فولد في هذا الإطار ما يسمى ب Timelining، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها.

- تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقارنة في التركيز على العوامل الحرجة كـشراء المعدات، البنايات و التجهيزات والتكاليف الإدارية.

تجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات والهيئات يطور طرق خاصة بها في هذا المجال و ذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها. إلا أن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي يكمن في المحافظة على الاستقلال الاقتصادي، والحصول على حصص سوق إضافية وتنمية الإبداع و التحالفات الإستراتيجية وكذلك ضمان ديمومة المؤسسات تنافسياتها عن طريق :

- قدرات الإبداع (الربائن : المتوجات ذات القيمة المضافة).
- كفاءة الأداء: حصص السوق، الأرباح والتوسع.
- الديمومة (دورة حياة المؤسسة).

من الطرق الكمية المستخدمة في تحليل نتائج الذكاء الاقتصادي، يمكن ذكر إدارة المعارف (Knowledge Management) واستخراج المعارف من البيانات Data Mining.

المحور الرابع: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر

1. نظرة تشخيصية على أنظمة البحث و التطوير:

تهتم كافة البلدان بنشاط البحث والتطوير وتخصص من أجلك ميزانيات معتبرة من خلال لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و مراكز البحث المختلفة المعنية بالتطوير التكنولوجي.

كما يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي أي يشهده العالم العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية التي يجب التحدي لها وإيجاد الإجراءات العلمية لتداركها.

قد ساهمت عوامل أخرى في مدى التأخر التكنولوجي، كتقلص منح الطلبة للدراسة في الخارج وخاصة في دول أوربا من سنة إلى سنة، وكذلك تناقص المنح الأوربية الموجهة للطلبة الأجانب. وبرز أزمة في أنظمة التعليم و التكوين وعدم قدرتها على إعادة إنتاج الكفاءات في الميادين العلمية والتقنية. أما مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فلم يعرف تطورا ملحوظا رغم اعتباره كمعيار لتحديد القدرة التنافسية على المستوى الدولي.

بهدف تدارك الدفع، تم إعداد برنامج متكامل يسمى بالخطط الخماسي (1999-2000) الذي حدد الإطار التنظيمي والمؤسسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. ومن أجل متابعة أحسن لتطبيق هذا المخطط، تم تعيين الوزير المنتدب للبحث العلمي لدى وزارة التعليم العالي في أوت 2000. و يهدف هذا المخطط إلى مايلي :

- ضمان ترقية البحث والتطوير.
- دعم القواعد التكنولوجية للبحث والتطوير.
- رد الاعتبار لوظيفة البحث.
- دعم تحويل البحث لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير.

قد واصلت الحكومة عملها بإصدار عددا من المراسيم التنفيذية بغرض تحديد المهام و الأهداف و منها:

- المرسوم التنفيذي 99-243 المؤرخ في 11 أكتوبر 1999 إلى يحدد تنظيم و إدارة المكاتب الفرعية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- المرسوم التنفيذي 99-256 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 الذي يحدد قواعد إنشاء و تنظيم إدارة المخبر البحثية.
- المرسوم التنفيذي 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد قواعد إنشاء و تنظيم و إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العامي التكنولوجي.

- المرسوم التنفيذي 99-258 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد كليات ممارسة المراقبة المالية على المؤسسات ذات الطابع العالي، والمهني، والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و مختلف وحدات البحث.
- بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء صندوق للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي خصص له سنويا مبلغ 5 مليارات دينار جزائري (حوالي 71 مليون دولار)، خاص بإدارة مخبر و مراكز وحدات البحث.¹⁷

2. اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادي في الجزائر

إن الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، تعاني مؤسساتها الاقتصادية من الضعف في الأداء، ومن رداءة المنتج في أغلب الأحيان، ومن التكاليف المرتفعة، ومن غياب ثقة المستهلك في تلك المنتجات والتفكير في إستراتيجية صناعية و زراعية من طرف الدولة ليس بإمكانه تحقيق الأهداف ما لم يتم الالتزام بمبدأ الذكاء الاقتصادي، على هذا الأساس جاء التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بعد التعثر الذي عرفته مخططات التنمية الاقتصادية التي بدأت مع مطلع الألفية الثالثة، وبعد تفكك النسيج الصناعي الجزائري نتيجة لبرامج التصحيح الهيكلي والخصخصة التي تم تنفيذها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين، يضاف إلى ذلك ضعف القطاع الخاص الجزائري، وعدم جدية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في المجال الصناعي والزراعي والخدمي.

كل ما سبق أدى إلى تراجع الإنتاج الصناعي في الجزائر بصفة كبيرة، وإلى ضعف تنافسية المنتجات الأخرى التي مازالت تقاوم الاندثار، على هذا الأساس جاء التفكير في الذكاء الاقتصادي كأداة لدفع الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، حيث أوضح "عبد الحميد تمار" الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمارات، أن بعث المجلس المذكور سيعين على فتح سبل تجارية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين والخواص، حيث يتيح لهم الفرص الحقيقية لدعم استثماراتهم وأعمالهم في المجال الصناعي، إذ لا يمكن القيام بأي استثمار عام أو خاص في ظل غياب المعلومات وطرق تحليلها واستغلالها خاصة في ظل المنافسة واتساع الرقعة الجغرافية للجزائر.

التساؤل المطروح هو: هل يمكن للمجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي أن يعيد النشاط الاقتصادي في الجزائر إلى درجة الأداء المتميز بعد أن تم تفكيكه وأصبح نشاطه محدودا كما وكيفاً؟ وهل يمكن لهذا المجلس أن يحرك دواليب الاقتصاد التي عانت من التوقف لزمن طويل؟

التساؤل الأكثر إلحاحاً هو: ما مصير برامج الإنعاش الاقتصادي التي خصصت لها مبالغ مالية ضخمة، يضاف إليها عملية التطهير المالي للمؤسسات العمومية؟ فهل للخطة الخماسية التي تمتد إلى سنة 2014 واعتماد مبدأ الذكاء الاقتصادي، قدرة على إخراج الاقتصاد الجزائري من التخلف والركود؟

إن اعتماد الحكومة على استحداث مديرية عامة للذكاء الاقتصادي وللدراسات الاقتصادية ناتج عن التساؤلات السابقة، و لوحظ أن كل السياسات المعتمدة في مجال بعث النشاط الصناعي في الجزائر لم تحقق ما كان مرجو منها، كان لا بد من وجود هيئة جديدة تتولى عملية إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلة ومؤدى المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، حتى يتسنى له أداء دوره في تحقيق الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، ذلك لأن الانفتاح الاقتصادي يزيد من حدة المنافسة الأجنبية للسلع الوطنية، وهذا ما يجعل الإنتاج العشوائي للسلع سببا في إفلاس العديد من المؤسسات.¹⁸

الخاتمة

- من خلال استعراضنا للموضوع وعلى ضوء ما سبق، يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة للتغيير والتجديد والتحفيز، وتساعد في تنمية الكفاءة بين أفراد المؤسسة، كما تساهم في التقليل من المخاطر.
- الذكاء الاقتصادي هو نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات، وهو يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الحماية والتأثير.

- يكتسي الذكاء الاقتصادي أهمية بالغة كونه يساهم في حماية المنظمة من التهديدات ويمكنها من معرفة الفرص واقتناصها، كما تستطيع بواسطته أن تتكيف مع قواعد السوق، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنافسيتها وتحقيق أهدافها، كما يعتبر أداة للتطوير والإبداع، فالذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة.
- تعاني الجزائر من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي حيث تعرف تأخر نسبياً في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي وغياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير لدى أغلب المنظمات الجزائرية كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف المجالات.

قائمة المراجع:

- 1 - تفرقيث زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 87
- 2 Odile Boizard, Veille Ou intelligence Economique : Faut Il choisir ? Retour d'expérience
- 3 - رافع نادية وخالد قاشي، واقع اليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثامن، المجلد 4، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونييسي علي، البليدة 2، الجزائر، 2015، ص ص 116-117.
- 4 - علاوة سلمى، اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد 2، المجلد 2، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص ص 86-88.
- 5 - فرح شعبان ودباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات) للفترة 04 - 2015/05/05، جامعة البليدة، الجزائر، ص 15.
- 6 - يوسف عبايدية والعربي عمران، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 2، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017، ص 299.
- 7 - عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، ص 1.
- 8- bekaddour hassen , veille stratégique & intelligence économique des entreprises algeriennes, mémoire de magister en science de gestion, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2013-2014, p95.
- 9- Intelligence économique, Enjeux , définitions et méthodes, 2003,p40
- 10 - خالد قاشي، رافع دية، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الدولية، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 1، 2015، ص ص 150-151.
- 11 - خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، مارس 2013، ص ص 235-236.
- 12 - سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة، الأردن، 23 - 26 أبريل 2012، ص ص 670-672.
- 13 - لعور صندرة والعايب ياسين، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاوالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 6، من الموقع:

14- Intelligence économique , un guide pour débutantset praticiens ,2003 ,p45.

15 - بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، أطروحة مقدمة للحصول على الماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص45.

16 - تير رضا، الذكاء الاقتصادي، وسيلة لإدماج البحث والتطوير ضمن منظومة الخدمات واقعه وآفاقه في الجزائر، جامعة الجزائر، ص4.

17 - طباحي سناء، الذكاء الاقتصادي، محاضرة مقياس اقتصاد وتسيير المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص18.

18 - بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهري محمد، بشار، الجزائر، 2014-2015، ص96.

من اعداد: ا. بن النوي أحلام

د. تمار توفيق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بتكنولوجيا الاتصال الحديثة كمادة أولية أهم من جميع المواد الأولية الأخرى المعروضة في اقتصاد السوق في الوقت الراهن، ودعامة أساسية لنمو الاقتصاديات وازدهارها. سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى تكنولوجيا الاتصال الحديثة، أشكالها وأثرها على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، كما سنتطرق إلى تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كلمات مفتاحية: تكنولوجيا الاتصال، اتخاذ القرار، مؤسسة اقتصادية.

Abstract :

The aim of this study is to introduce modern communication technology as a more important raw material than all the other raw materials currently offered in the market economy and as a key pillar for the growth and prosperity of economies.

This study will discuss the modern communication technology, its forms and its impact on decision making in the economic institution, and will discuss the modern communication technology in the Algerian economic establishment. **Keywords:** communication technology, decision making, economic institution.

مقدمة ان تطور مصادر الاتصال كما ونوعا، وكذلك الموضوعات المتشعبة والمتداخلة التي تعكسها قد فرضت علينا اللجوء الى تكنولوجيا الاتصال المعاصرة، كنتيجة حتمية لتأمين السيطرة على المعلومات، وتجهيتها للباحثين والمستفيدين الآخرين بالسرعة والدقة والشمولية التي يتطلبها منطق العصر، وضمن هذه التطورات أصبح جهاز الكمبيوتر أداة أساسية لتخزين المعلومات وتنظيمها ومعالجتها، وأصبح المنطق الافتراضي أو اللامادي يغزو جميع الميادين.

وفي هذا السياق اتجهت الكثير من المؤسسات في العالم الى استثمار التكنولوجيا الجديدة، وعلى رأسها تكنولوجيا الاتصال لما توفره من سرعة ودقة عاليتين، إنتاجية كبيرة، جودة متميزة وقد ترجم هذا التبنى هجرة كمية ضخمة من النشاط الاقتصادي والاجتماعي من الواقع الطبيعي الراهن الى شبكات تفاعلية رقمية مبنية على المعايير المفتوحة كشبكة الانترنت مثلا....

ونتيجة التطور الهائل الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة في جميع المجالات عموما وفي نشاط المؤسسات خصوصا، سنحاول في هذه الدراسة التطرق الى النقاط التالية:

- تكنولوجيا الاتصال الحديثة
- أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات
- أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
- تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

لقد أدى التطور التكنولوجي للاتصالات والمعلوماتية الى ظهور وسائل وتطبيقات اتصالية جديدة أطلق عليها البعض اسم التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال NTIC وهي تعني أساساً تلك الموصولة بالكمبيوتر، ولها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموماً وتنظيم المؤسسات خصوصاً.

1. خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة

على الرغم من أن التكنولوجيا الاتصالية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الحديثة تكاد تتشابه في عديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك خصائص أخرى تتميز بها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة من أبرزها⁽¹⁾

- **التفاعلية:** وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية.
- **اللا تزامنية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم.
- **التوجه نحو التصغير:** قابلية التحرك أو الحركية
- **قابلية التحويل:** وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط الى آخر.
- **قابلية التوصيل والتركيب:** لم تعد شركات صناعة أدوات الاتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض، فقد اندمجت أنظمة الاتصال واتحدت الاشكال والوحدات التي تصنعها الشركات المتخصصة في صناعة أدوات الاتصال.
- **اللا جماهيرية:** الرسائل الاعلامية شخصية.
- **الشيوع والانتشار:** ونعني به الانتشار المنهجي لنظام ووسائل الاتصال حول العالم في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع.
- **الكونية:** البيئة الاساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية.

2. تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الوسائل، الجمهور والمجتمع

أثرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على الاتصال الجماهيري وعلى وسائله، ويمكن رصد بعض التأثيرات التي أحدثتها التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على وسائل الاتصال وعلى الجمهور والمجتمع في الجوانب الآتية:⁽²⁾

● التأثير على وسائل الاتصال:

- التكنولوجيا الجديدة لا تلغي وسائل الاتصال القديمة بل تطورها.
- الشكل أو النمط الانتاجي العام والمسيطر الذي كان يميز التطورات التكنولوجية السابقة هو ظهور مراكز توزيع على نطاق واسع من مصادر مركزية محددة الى أعداد من الجماهير لا ترتبط بوحدة زمانية ومكانية، بينما النمط الحالي للاتصال الجماهيري يتميز بالتوجه الى جماهير قليلة محددة جغرافياً من خلال مراكز اقليمية مختلفة التوازن بين المركز والاطراف.
- أن الحدود أو الفروق التي كانت تميز وسائل الاتصال الجماهيرية عن بعضها البعض قد زال بعضها والبعض الآخر في طريقه للزوال.
- التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال خاصة في مجال الارسل والاستقبال التلفزيوني كان لها اثارها على بعض الوسائل الأخرى كالسينما والصحافة.

- وسائل الاتصال الجماهيرية قد أصبحت تتسم بالطابع الدولي أو العالمي.

• التأثير على الجمهور:

- تعدد قنوات الاتصال المتاحة أمام الفرد

- تكنولوجيا الاتصال الراهنة تتسم بسمة أساسية وجديدة في الوقت نفسه وهي التفاعل بين المستقبل والمرسل.

- التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال كان لها تأثير على عادات استخدام الجمهور للاتصال.

• تأثيرها على المجتمع:

وتظهر التأثيرات الاجتماعية عند استخدامها لحل المشكلات الاجتماعية والانسانية، كالاستعانة بها في التشخيصات الطبية وتطبيق القوانين ومساهمتها في زيادة الانتاجية واستحداثها لوظائف جديدة في العمل، كما اعتبرت مسؤولة عن ارتفاع مستوى المعيشة وذلك نتيجة لانجاز المهام الادارية والانتاجية في زمن وجيز، كما رفعت من مستوى جودة اداء الاعمال الحياتية.

3. مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة

• المزايا: (3)

من أهم مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة أنها قدمت لمستخدميها أبعاد ثلاث هي:

- **البعد الزمني:** حيث اتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات الى حد الغاء الفرق بين زمن البث و الزمن

الواقعي في حالة البث المباشر عبر الاقمار الصناعية.

- **البعد المكاني:** حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ونقلها، كما أنها تكاد تحدد عنصر

المسافة مهما بعدت.

- **البعد الخاص بالوسيلة وعلاقتها بالمتلقي:** حيث اتاحت ثورة الاتصال للمتلقي درجة من التفاعل الاجابي مع هذه

التكنولوجيا، كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمتلقي بالتدخل في اختيار البرامج.

• العيوب (4)

وأهمها أن هذه التكنولوجيات اقل اجتماعية وعاطفية وحميمية، كما أنه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير الا ان هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية، فليس هناك ضمان بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة سوف تؤدي الى عصر جديد مختلف ينطوي على المزيد من حرية التعبير، فهناك العديد من المؤشرات التي تشير الى العكس، كما أن التفتت أو اللا جماهيرية تؤدي الى انقسام الجمهور العريض الواحد على عدد كبير من الجماعات الصغيرة ذات الاتجاهات المتباينة التي تؤدي الى تقليص الخبرات المشتركة لمعظم أفراد المجتمع، والتكنولوجيا الحديثة من شأنها ان تنتهك خصوصياتنا وتتلصص على ما يحدث داخل منازلنا، كما أنها توسع الهوة المعرفية بين من يملكون التكنولوجيا الاتصالية الحديثة ومن يفتقرون اليها، ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وانحياز قيم وعادات الشعوب.

ثانيا: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة

ان تطور تكنولوجيا الاتصال وانتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الاجتماعية ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن نشاطاتها، حيث أن متطلبات العمل باتت تختم بالضرورة استخدام هذه التكنولوجيا التي تتمثل في جهاز الحاسوب ومنظومة الشبكات.

1. جهاز الحاسوب

● مفهومه: (5)

الالة التي تجمع بين عدة مهام : تخزين استرجاع وارسال واستقبال في ان واحد بالصورة والصوت اذا اريد ذلك.

● أنواعه: (6)

- حسب طريقة التشغيل الداخلي

*حاسبات رقمية: اي أن البيانات تخزن في ذاكرتها في شكل ارقام واذا طلب منه استرجاعها فانه سيعطيها في الشكل المقروء وليس كما هو مسجل في ذاكرته، وهذا النوع الاكثر استخداما حاليا.

*حاسبات تناظرية (قياسية): كعداد السرعة و الحرارة فلا يقوم بمهمة التخزين.

*المختلط: وهو يجمع بين الرقمي والقياسي ويجمع بين خاصية التخزين و القياس.

- حسب الغرض: حاسبات عامة وحاسبات خاصة وهي التي تقوم بمهام محددة .

- حسب الحجم: صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم .

- حسب البرنامج: برنامج داخلي وخارجي ومتتابع أو غير متتابع.

2. الشبكات LES RESEAUX:

● مفهومها: هي الرابط بين البيانات الطرفية للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الالي والنهائيات الطرفية المتصلة

به، في اطار النقل على الخط المباشر للبيانات. (7)

● انواعها: (8) توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب امكانات كل مؤسسة،

وهذه الشبكات هي الانترنت، الانترنيت، الانترانت، الاكسترانت

- الانترنت:

*مفهومها: هي كلمة انجليزية مختزلة لعبارة INTERCONNECTION OF NET WORK

وهي تنجز الى كلمتين INTERCONNECTION وهي الربط بين عنصرين أو شيئين و net work وتعني الشبكة.

*خدماتها: وتمثل أهم خدماتها في:

✓ البريد الالكتروني E-mail

✓ التخاطب أو الدردشة

✓ تلفونات الانترنت

✓ بروتوكول نقل الملفات FTP

✓ نظام الفهرسة

✓ مجموعة الاخبار

✓ التيليننت TELE NET

✓ خدمة التقصي أو البحث

* استخدامات شبكة الانترنت في المؤسسات

- ✓ جمع المعلومات والمعارف التي تفيد في اتخاذ القرارات الصحيحة
- ✓ دراسة السوق والتأثير على التسويق
- ✓ خدمات الاتصال
- ✓ خدمات المؤتمرات المفتوحة

-شبكة الانترنت INTRANET

* مفهومها: هي شبكة داخلية تقوم المؤسسات بانتاجها على اختلاف احجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات الانترنت HTTP و FTP وتستخدم خدمات الانترنت مثل البريد الالكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة ان يدخل لها، ومحتوياتها تحددها المؤسسة، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي واقسام المؤسسة ووسيلة لانجاز الاعمال.

* الخدمات التي تؤديها في المؤسسة:

- ✓ المشاركة في الملفات
- ✓ نقل وتحويل الملفات
- ✓ المشاركة في التطبيقات
- ✓ البريد الالكتروني
- ✓ المشاركة على خط واحد
- ✓ اعتماد افضل على النظام
- ✓ المشاركة في الموارد
- ✓ التحصيل المشترك
- ✓ امكانية الاتصال عن بعد
- ✓ الوصول المباشر

-شبكة الاكسترنات

* مفهومها: هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الاخرى الموجودة في بيئة الاعمال.

* اهمية وفوائد الاكسترنات للمؤسسة:

- ✓ تسهيل عمليات الشراء
- ✓ متابعة الفواتير
- ✓ خدمات التوظيف
- ✓ تواصل شبكات توزيع البضائع

ثالثا: اثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية⁽⁹⁾

تبين القرارات الادارية قدرة المؤسسة الاقتصادية في تسيير شؤونها ومستقبلها، وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: عملية الاختيار الامثل بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما، اولتحقيق هدف معين، وتحتاج عملية اتخاذ القرار الى عنصر مهم وهو المعلومات الصحيحة والتي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما تلعبه شبكة الانترنت في توفير المعلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الافراد والمؤسسات، كما أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أثرت على مركزية أولا مركزية القرارات، حيث أن هناك اتجاهان متباينان حول هذه المسألة، حيث يذهب الاتجاه الاول: الى أن استخدام حاسوب كبير في المقر المركزي يرتبط بجميع اجزاء المؤسسة بواسطة شبكة اتصالات تسمح بمركزة بعض عمليات صناعة القرار وكذا بالعمليات التي ينجر عنها تخفيض في عدد من الفروع والمخازن ومواقع العمل بينما يرى الاتجاه الثاني: أن استخدام الحاسوب يؤدي الى لامركزية أكثر وذلك لأن شبكات الحاسوب موزعة على مواقع العمل المختلفة، مكنت المدراء في الادارات العليا من تحويل صلاحيات صناعة القرارات في الادارات الوسطى.

وبناء عليه فإن النظام الالي المعتمد على الحاسوب يشجع الاتجاهين أو النمطين معا، اما مركزية ولا مركزية القرارات وللمؤسسات أن تختار النمط المناسب لسياستها ورؤيتها الخاصة، أو المزج بين الاسلوبين معا للاستفادة من مزاياها وتجنب سلبياتها.

رابعا: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1. الجهود الجزائرية في مجال ادماج تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نشاط المؤسسات الاقتصادية

واجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تغيرا كبيرا وسريعا، سواء على مستوى المحيط الوطني أو العالمي، فلو تطرقنا الى التطور التاريخي الذي مرت به المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لوجدناها منذ بداية المخططات التنموية، تمتعت بامكانيات مادية ومالية ضخمة استخدمت كاساس للسياسات أو المخططات التنموية و التغير الاقتصادي والاجتماعي. ويمكن ابراز أهم سمات هذا التطور كما يلي⁽¹⁰⁾

- التميز بالتخطيط المركزي حيث اتسمت هذه الفترة بضعف مستويات الاداء عموما، انخفاض مستوى الانتاج، تعطل روح المبادرة لدى المسير وغير ذلك.
- محاولة وضع اصلاح شامل ابتداء من الثمانينات حيث بدأ الاهتمام بمعيار الفعالية الاقتصادية والبحث عن الترشيد الاقتصادي، ثم تمت اعادة الهيكلة واعيد النظر في أسلوب المركزية المفرطة، وكيفية استغلال الطاقات الانتاجية غير أن مستويات الاداء لم تتغير نسبيا
- بعد اعادة الهيكلة اعتمد مشروع استقلالية المؤسسات العمومية، ثم تلتها الخصخصة.

- استراتيجية الجزائر في تبني التكنولوجيا: ⁽¹¹⁾

نظرا لأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة، عملت الدول على تكوين وتطوير قاعدة تكنولوجية صلبة، و الجزائر كغيرها من الدول أصبحت واعية بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في المؤسسات، ولذلك لجأت خلال العشريات الاخيرة الى وضع استراتيجية، استهدفت من خلالها ترقية مجال تكنولوجيا الاتصال، وقد سطرت لهذا الغرض برنامجا صناعيا يتكون من ثلاث مراحل هي كالآتي:

- المرحلة الاولى 1985-1987: سعى برنامج المرحلة الاولى الى اقامة النشاطات المتكاملة والتركيبية للحواسيب الدقيقة، وتكثيف الطاقات الوطنية بغية تطوير تطبيقات البرمجيات التي تحظى باهتمام دول العالم.
 - المرحلة الثانية 1987-1992: في هذه المرحلة تم توسيع استخدام الحواسيب الدقيقة وتطوير البرمجيات والصيانة.
 - المرحلة الثالثة 1992-2000: ساهمت هذه المرحلة في تعميق صناعة الحواسيب الوطنية وذلك من خلال الاعتماد على المنتجات المحلية بدل عمليات الاستيراد المتواصلة وهي تشمل البرمجيات والمكونات وعمليات الصيانة .
- حاولت الجزائر خلال هذه المراحل انتهاز سياسة التصنيع المكثف، بغية الانتقال من اشكالية التحويل التكنولوجي الى اشكالية التحكم التكنولوجي الذي يعتبر رهانا أساسيا للسياسات الصناعية.
- لقد ابدت الجزائر حاجة ملحة لتطوير هذه الصناعة الحديثة منذ الثمانينات، وبالرغم من مجهوداتها المعتبرة فقد لجأت الى عمليات الاستيراد والاستعانة باطارات اجنبية، ومع ذلك تبقى المؤسسات الجزائرية بعيدة عن تحقيق الاستقلالية التكنولوجية.

-المبادرات:(12)

عملت الجزائر منذ عدة سنوات على تعزيز قدرتها التعليمية والادارية لمواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية، وذلك من خلال عدة اجراءات لتحسيد الدور المستمر الذي اصبحت تتطلب به تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية ورفع مستوى الاداء ومن مبادراتها:

*دعم ميادين البحث و التطوير

*نشر الحواسيب في المؤسسات

*اقامة شبكات محلية خاصة وربطها بشبكات اقليمية ودولية.

2. وضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (13)

- استفادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالفرص التي اتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ميدان الاتصال المؤسسي، التسيير، التنظيم، الانتاج، الترويج.
- امتلاك تكنولوجيا الاتصال وغياب ما يكملها من اطرار ونقص البرامج الحديثة.
- غياب التنظيم الاجتماعي الضروري، وغياب الاهتمام والجدية في استعمالها والوعي الحقيقي لأهدافها.
- عدم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالشكل المطلوب من طرف متخذي القرار.
- سوء فهم أهمية هذه الاجهزة ودورها في التسيير الحديث.
- ضعف التكوين و الكفاءة لدى المسؤولين.

خلاصة البحث:

ان توفر المعلومة للمؤسسة شئ مهم، ودرجة الاستفادة من قيمة هذه المعلومة شئ أهم، فالمؤسسة تكون قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصادقية اذا كانت فعلا مدركة لأهميتها والعمل على توفير نظام معلومات فعال بالمؤسسة يجعلها تتحكم من خلاله في سيرورة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكل جوانب النشاط الانتاجي او التسويقي وعدم اتخاذ القرارات العشوائية تجاه السوق او بالنسبة للسياسة الانتاجية داخل المؤسسة، كما يجب على نظام المعلومات بالمؤسسة أن يضمن انتقال المعلومة داخل المؤسسة بين مختلف الاشخاص،

الجماعات والمصالح لكن كذلك مع كافة المتعاملين من زبائن وعملاء... الخ لأجل تسهيل القراءة الجيدة لمختلف معايير واعدادات التسيير داخل المؤسسة.

ولهذا فإن حاجة المؤسسات الى تكنولوجيا حديثة ومرنة تغنيها عن الاعمال اليدوية وتجعلها في اتصال دائم مع الزبون لتلبية حاجياته والاستماع الى اقتراحاته بات أمرا حتميا في ظل تعدد الخيارات والبدائل والفرص المتاحة له من طرف المنافسين نتيجة الانفتاح العالمي للأسواق، فتنوع دعائم أنظمة المعلومات في مختلف الأنشطة يزيد من تسهيل عملية ربط كل العمليات فيما بينها وخاصة فيما تعلق بالتكنولوجيا الحديثة المرتكزة على أساس التبادل السريع للمعلومات في أقل وقت وفي كل الظروف.

اضافة الى المستوى السابق فالمؤسسة تعتمد في اتخاذ القرارات بشكل مهم على تكنولوجيا المعلومات كالعنصر الانتاجية التي أصبحت تتطلب أجهزة وبرامج متطورة لضبط عملية التصنيع أو ما يعرف بالتصنيع القائم على أساس الحاسوب، وبذلك أصبحت الآلة تعوض العامل حتى في الاعمال الروتينية، لذل نجد أن مستوى التكنولوجيا المتوفر لدى المؤسسة يدخل بعين الاعتبار في القرارات التي قد تتخذها المؤسسة في مسارها كالرفع من الطاقة الانتاجية أو ادخال بعض التصميم الجديدة على المنتج فكل هذا مرهون بمدى توفر واستخدام هذه التكنولوجيا، كذلك يتجلى أثرها على مستويات أخرى كعملية التخزين وتسييرها، فالمؤسسة دائما بحاجة الى نظام الى لضبط وتسيير مخزونها والعمل على عدم وقوعها في انقطاعات تخص مواد أساسية في العملية الانتاجية وغيرها من الجوانب المختلفة بالمؤسسة.

المراجع:

- (1) حورية بولعويدي: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 82-84.
- (2) محمد علم الدين: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، القاهرة، دار الرحاب، 2005، ص 174-176.
- (3) عبد الباسط محمد عبد الوهاب: استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الاعلامي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 265-267.
- (4) عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 268-269.
- (5) نفس المرجع، ص 124.
- (6) محمد شوقي شادي: الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 16.
- (7) محمد محمد الهادي: تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، القاهرة، المكتبة الاكاديمية، 2001، ص 130.
- (8) حورية بولعويدي: مرجع سابق، ص 93-109.
- (9) طراد خوجة سميرة: اداء الادارة الجزائرية في ظل ثورة المعلومات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2004، ص 32.
- (10) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، 2004، ص 27.
- (11) طراد خوجة سميرة: مرجع سابق، ص 54-55.
- (12) نفس المرجع، ص 56.
- (13) ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 167.

بطاقة المشاركة:

الاسم واللقب: رزيقة مخوخ الدرجة العلمية: دكتوراه علوم الرتبة المهنية: أستاذ محاضر - ب - الجامعة: المسيلة.	الاسم واللقب: بن وارث حجيلة الدرجة العلمية: دكتوراه علوم الرتبة المهنية: أستاذ محاضر - أ - الجامعة: المسيلة. الاسم واللقب: بدار عاشور الدرجة العلمية: دكتوراه علوم الرتبة المهنية: أستاذ محاضر - أ - الجامعة: المسيلة.
البريد الإلكتروني: mekhoukhrazika@yahoo.fr	

الذكاء الاقتصادي كخيار أم ضرورة لبقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مقدمة:

من السمات التي ميزت عصرنا ومنذ بداية الألفية الثالثة، تزايد وتيرة الاهتمام العلمي بالموارد الفكرية المتاحة للمجتمع بمختلف درجات تطوره المتقدم صناعياً وثقافياً والمتنامي والنامي اقتصادياً، وبالأخص فيما يتعلق بذكاء المؤسسة الاقتصادية الذي يتأثر بمجموعة من العناصر الإيديولوجية المتفاعلة، تشمل على ذكاء الأفراد والجماعة والذكاء التكنولوجي واكتساب المهارات الإبداعية ، ولذلك فقد انصب هذا الاهتمام على ذكاء الوحدات الاقتصادية التي تكون المجتمع كالمؤسسات والهيئات والشركات.

وللمعلومات دور هام في جميع مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية، فلا يمكن لها مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على وجودها إذا كانت تجهل معلومات خاصة ببيئتها.

وعليه سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الاجابة على الاشكالية التالية:

هل الذكاء الاقتصادي خيار أم ضرورة لبقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المنافسة المفروضة عليها؟

المحور الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم. "

ونظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة لاستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية، معرفة منافسيه، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب ... الخ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعقد باستمرار. ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمؤسسة.

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.⁽¹⁾

ولقد تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط.

فهذا التعريف يتركز على الأفكار الأساسية التالية:

- فكرة إنتاج المعلومة؛
- فكرة دوران و معالجة المعلومة، حيازة، معالجة، بث المعلومة؛
- فكرة المعلومة المفيدة والملائمة. (2)

ولقد نشأ مفهوم الذكاء الاقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينات ، حيث شهد أهم تطورات. وتفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مفردات الذكاء التسويقي "Marketing Intelligence" والذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" عن استعمال مصطلح ذكاء المنافس "competitor Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا. (3)

وهناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحتها دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 مؤسسة، ولقد أجريت من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني L'I H E D N. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 01: المصطلح المستعمل في المؤسسة

%	مؤسسة تطبق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي n ₁	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي n ₂
الذكاء الاقتصادي	9,8	13,1
الذكاء التنافسي الاستراتيجي	54,5	45,8
اليقظة	35,9	41,1
المجموع	100	100

المصدر: F.Bournois,P.J.Romani op.cit.,p.62

حيث:

➤ n₁: مؤسسات ذات 200-500 أجير=473 مؤسسة.

➤ n: مؤسسات ذات 500-1000 أجير=175 مؤسسة.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المصطلح المفضل استعماله في المنظمات هو مصطلح الذكاء التنافسي وذلك بـ: 54.5 % أو الذكاء الاستراتيجي.

فالذكاء الاقتصادي والتنافسي ظهر منذ زمن، لكن الجديد في ذلك هو أنه في مرحلة عدم التأكد هذه، أصبح ضروري جدا للمؤسسات:

- بالنسبة للمؤسسات الكبيرة: لأن المحيط يتغير ويجب أن تتكيف وتتعايش معه؛
- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة: وهي دائما مهددة من طرف منافسيها؛
- بالنسبة للمؤسسات المتوسطة: والتي تطمح أن تصبح قوية، ولذلك عليها أخذ الأحسن.
- وما يدل عن شعور الخوف الذي ينتاب مؤسسات الأعمال من منافسيها، هو شعور بالحرب الاقتصادية، وهو ما تؤكدته الدراسة السابقة الذكر. حيث يبين الجدول رقم 2 أن حوالي 95% من المديرين يؤكدون بأنهم في حالة حرب.

جدول رقم 2: الإحساس بالحرب الاقتصادية في المؤسسات:

مؤسسات تمارس الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي n_1	مؤسسات في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي n_2	%
94,6	96	حرب اقتصادية
5,4	4	عدم وجود حرب اقتصادية
100	100	المجموع

المصدر : F.Bournois , P.J.Romani,op.cit.,p.62

حيث: $n=653$

$n_1=478$

$n_2=175$

ويستعمل الذكاء الاقتصادي في العديد من المجالات: (4)

- تطوير منتج جديد؛
- تحسين الأداء؛
- زيادة المبيعات؛
- إتخاذ القرارات؛
- الحصول على ميزة تنافسية.

المحور الثاني: المؤسسة الاقتصادية من اليقظة التكنولوجية إلى الذكاء الاقتصادي

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يغطي في الولايات المتحدة كل مجالات البحث الممكنة التي قد تعزز القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال، كما يتميز ببعده النشط، وهو البعد الذي يغيب عن كثير من الناس. (5)

يمكن تعريف اليقظة على أنها "نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور".

وهذا يعني أنها تشكل إجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي، حتى تتنبأ وتتصرف. (6)

إن دور اليقظة يركز على المراقبة المنتظمة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمنظمة من أجل متابعة تطورها ونموها، ومن أجل التنبؤ — إذا أمكن — بالتطورات المستقبلية، فحتى تكون اليقظة فعالة وذات مردودية يجب أن تحتوي على عنصرين مهمين، الجمع ثم تحليل واستغلال المعلومات. (7)

إن مراقبة وملاحظة المنافسين يجب أن تكون مستمرة في المنظمة، فحيازة المعلومة تمثل العنصر الأول للذكاء الاقتصادي، والذي يظهر اليوم كمجال للبحث والعمل، له نماذجه ووسائله الخاصة، فمنذ عدة سنوات عرفت مجالات معالجة واستخدام المعلومة — والتي تعطي الذكاء الاقتصادي أهميته البالغة — تطورات هامة.

فمنذ الثمانينات أخذ الذكاء الاقتصادي بعض الأهمية، حيث كانت اليقظة التكنولوجية بمثابة أحد العناصر الممهدة له، فقد أصبح مديري المنظمات والمساهمين فيها يحسون بضرورة دراسة السوق والمنافسة، خاصة الاعتماد على التطور التكنولوجي، وذلك بواسطة بحوث تكميلية للوصول إلى ملاحظة مستمرة للمحيط المعقد والمتغير للمؤسسات. وهو ما يبين لنا كيفية الانتقال من اليقظة إلى الذكاء. (8)

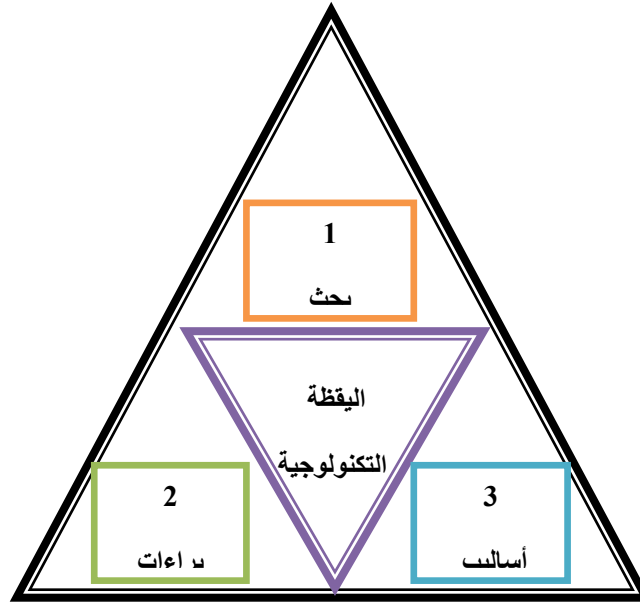
فإذن يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يوجه لكل المؤسسة، ويستعمل من طرف الكل، على عكس اليقظة حيث يكون التخصيص فيها حسب الأهداف الجزئية للمؤسسة، يقظة تكنولوجية أين تهتم فقط بالأمر التكنولوجية، اليقظة التنافسية أين تهتم فقط بالمنافسين والعملاء وهذا ما سنراه في العنصر الموالي. فالذكاء الاقتصادي يأتي من الإطار الضيق بمختلف أنواع اليقظة. والمتمثلة فيما يلي: (9)

أ- **اليقظة التكنولوجية:** تحتوي اليقظة التكنولوجية على البحوث في مجال: (10)

- الحيازة العلمية و التقنية، لثمرة البحث الأساسي والتطبيقي؛
- المنتجات أو الخدمات؛
- طرق الإنتاج؛
- المواد،
- أنظمة المعلومات.

ويمكن اختصار كل ذلك في الشكل البياني التالي:

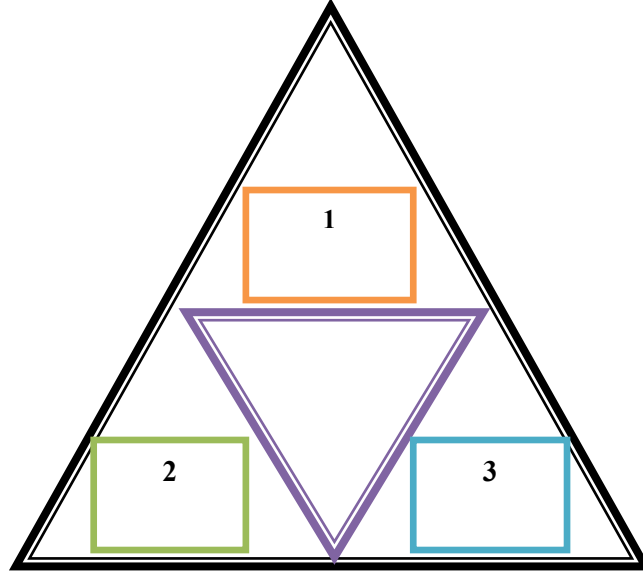
الشكل رقم 01: عناصر اليقظة التكنولوجية.



ب- **اليقظة التنافسية:** فبواسطة هذه اليقظة نستطيع إيجاد الترابط بين الأنواع الأخرى، لأنها تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين، والتي بدورها قد تكون مفيدة لكل النشاطات المؤسسة. (11)

إن هدف هذه اليقظة التنافسية هو تفصيل وتحديد منتجات المنافسين التي يمكن أن تدخل السوق من أجل تحليل استراتيجياتهم، والاهتمام بوظائف المنتج من جهة نظر المستهلك ، وحساب تكاليف هذه الوظائف وذلك كما هو مبين في الشكل أدناه. (12)

الشكل رقم 2: عناصر اليقظة التنافسية



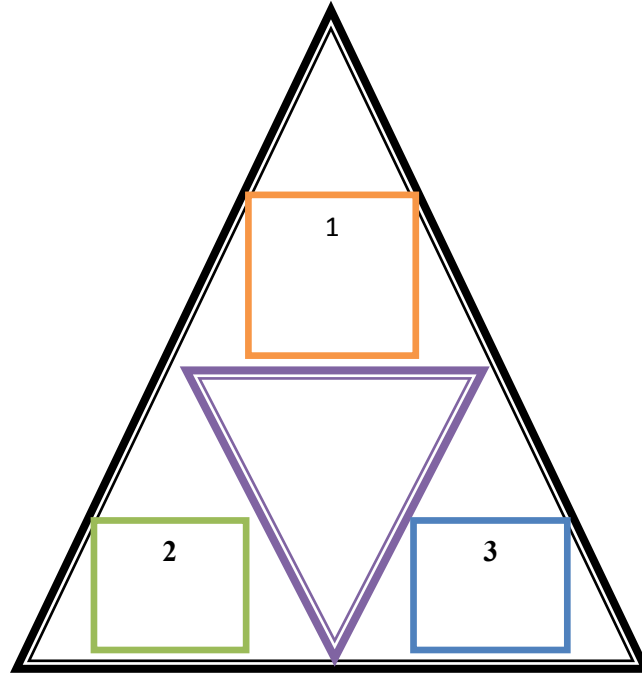
المصدر : A.Chettih ;op.cit.,p15.

ج-اليقظة التجارية: وتهتم اليقظة التجارية أساسا ب: (13)

- العملاء أو الأسواق؛
- الموردين؛
- سوق العمل.

وهو ما يبينه الشكل الموالي:

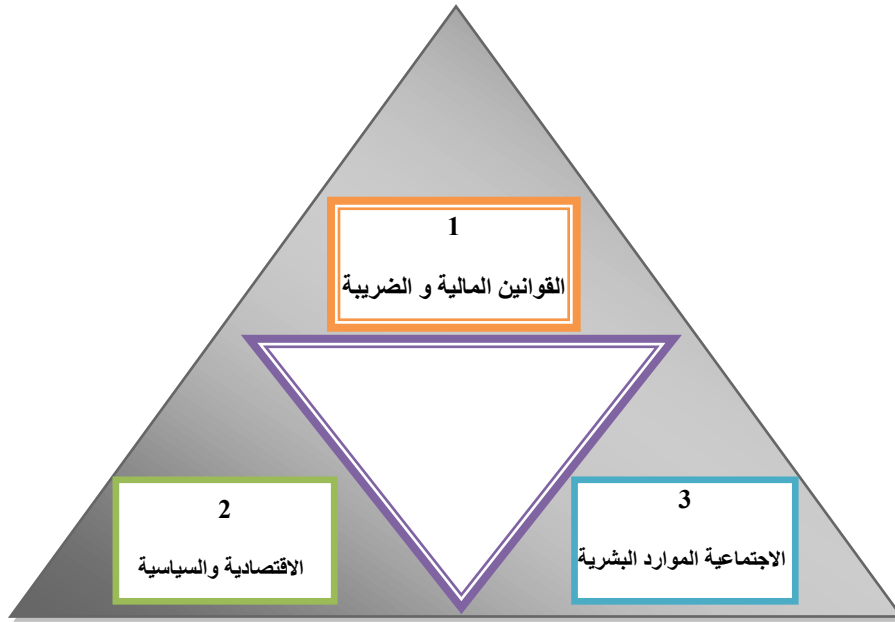
الشكل رقم 03: عناصر اليقظة التجارية.



د-اليقظة الكلية (يقظة المحيط): وهو نوع يهم باقي المكونين للمحيط (ما عدا الذين سبق ذكرهم) ، أي باقي محيط المؤسسة، العوامل الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي

تسمح بمراقبة الأبعاد الاجتماعية- الثقافية للبد العاملة، وكذلك ذهنيات وعادات الأجيال الصاعدة وطموحاتهم. كل هذه العوامل لها تأثير قوي على استراتيجية منظمة الأعمال ولا يجب أن نهمّلها. (14)

الشكل رقم 4 : عناصر اليقظة الكلية .



المصدر: A.Chettih,op.cit.,p19

المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها

تقود استراتيجيات التمييز في المؤسسة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق، معتمدة في ذلك على المعلومة، التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة، وبذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح، وضمانا لاستمرار وبقاء المنظمة. فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها، ينبغي على المنظمة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، وردة فعل السوق، مثلا: إطلاق منتج جديد، التغيير في التشريعات، اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة... إلخ .

فتطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المؤسسة. كما أن تطبيقه بطريقة غير مباشرة بواسطة خلية متكاملة أو بواسطة متخصصين، يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة، وتدقيقها داخل المؤسسة.

أ- **المعلومة والإبداع:** لقد أهتمت النظرية الاقتصادية بالتطور التكنولوجي والإبداع كأهم العوامل اللازمة للتنافسية لمنظمات الأعمال، وأثار موضوع الإبداع العديد من النقاشات منذ أكثر من ثلاثين سنة، حيث ظهر بصورة جديدة وكان محل اهتمام نظريات الإدارة وحتى علم اجتماع المنظمات، وكذا التحليل الاقتصادي والاستراتيجي.

بصفة عامة يمكن تحديد عنصرين أساسيين للإبداع هما: محتواه التكنولوجي من جهة، وخصائصه الإبداعية من جهة أخرى، ويمكن تصنيف الإبداع كما يلي:

شكل رقم 05: التصنيف التقليدي للإبداع إدراك المنتج (التطور التكنولوجي)

إدراك المستهلك (التطور)	إدراكي	
ضعيف	إبداع إضافي	ضعيف
قوي	إبداع اجتماعي تعديل في التطبيقات	قوي
	إبداع تقني (تعديل في الهيكل الداخلي)	
	إبداع جذري تغيير كامل	

المصدر : A. Bloch , Op.cit. , P. 27

منه يمكن القول أن أهم أنواع الإبداع: (15)

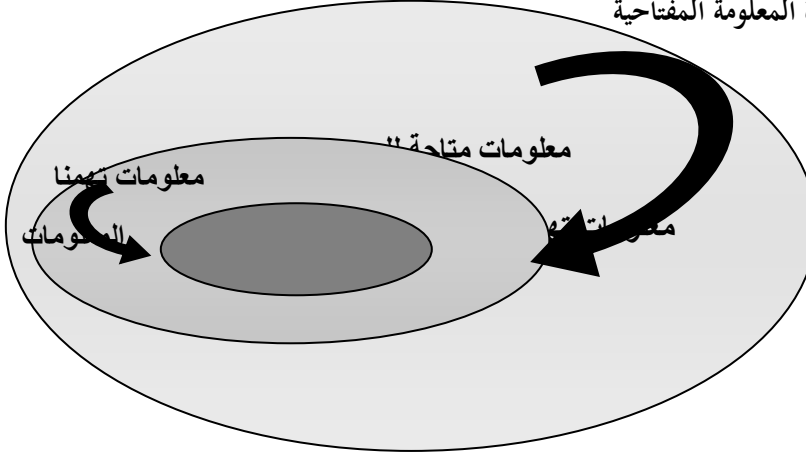
- الإبداع الإضافي: وجد هذا النوع ليضع خطوة إضافية في تطور المنتج، حيث يحدث تطور لدى المستعملين.
 - الإبداع التقني: لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته (إدراك المستهلك ضعيف) ، وإنما يمثل تقدم للمنتج (ربح الوقت، الاقتصاد... إلخ).
 - الإبداع الاجتماعي: ويتميز بمحتواه التكنولوجي الضعيف، والتغير في سلوك المستهلك و/أو الاستعمال في نفس الوقت.
 - الإبداع الجذري: وهو إبداع ذو محتوى تكنولوجي قوي، كما يتميز بتغير جذري في سلوك المستهلك والاستخدام.
- ب- الإدارة الاستراتيجية للمعلومة، أداة مميزة للإبداع: لقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع، الدور المهم للمعلومة، واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع ، لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي.
- وغني عن البيان أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التأكد من التطور التكنولوجي... إلخ) ، من هنا يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للنمو أو التطور الإبداعي في المنظمة تتمثل في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد، وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر من عوامل الإبداع .
- وتعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الاقتصادي بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة.
- كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لحيط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط.
- من هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي. (16)

المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي والمعلومة الاستراتيجية

تعمل المنظمة الآن في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة وبكمية كبيرة، فلقد أصبح اليوم بإمكان أفراد المنظمات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، مجلات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل إلكترونية... إلخ، وهذا يعد عائقا بالنسبة للمؤسسة، ويتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط، فليست كل المعلومات مفيدة، ولا تشترك من حيث الأهداف. (17)

إن قيمة المعلومة تعتمد على مدى منفعتها وهذا يتطلب مجموعة حقيقية من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها، فالصعوبة تتمثل أساسا في معرفة المعطيات والمعلومات التي يجهلها الغير أو على الأقل التي يصلوا لها قبلنا، أو حيازة المعطيات والمعلومات - بطرق غير شرعية أو بطريقة حربية - التي يعرفها الغير، لكنها مخبأة أي الحرب السرية، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة، وإنما في استخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة، والشكل الموالي يبين لنا كيفية استخراج المعلومة.

الشكل رقم 06: حيازة المعلومة المفتاحية



Source:

P.Bouvard ,A. Storhayne , Knowledge Management , Edition EMS , Paris , 2002 , P .31

فالباحث قادر أن يوفر لنا 10% من المعلومات المفيدة التي نحتاجها، ونستبعد 90 % الباقية. (18)

فما هي المعلومة الاستراتيجية للمؤسسة؟ نتكلم دائما عن المعلومات العملية والتقنية، ولكن المعلومات الاستراتيجية تغطي مجالا أكثر اتساعا، فهي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها - وبالاعتماد عليها بشكل متكامل - تحدد المؤسسة نشاطها ومحاور تطورها، فعلى المؤسسة أن تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها، وأن تحتفظ فقط بالمعلومات التي تفيدها كما عليها تجنب الإغراق بمعلومات غزيرة و غير قابلة للاستعمال. (19)

وهناك تعريف واسع للمعلومة المفيدة بأنها: " المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب وبالشكل الذي يرغب فيه، وهذا يتضمن: (20)

- ضرورة تحديد متخذي القرار، وهو أمر ليس بالسهل في جماعات كبيرة مختلفة؛
- ضرورة تحديد الاحتياجات؛
- يجب إعطاء شكل للمعلومة؛
- يجب توفيرها في الوقت المناسب، فالشخص الذي يمارس الذكاء الاقتصادي يجب أن يستقي المعلومة بما يتلاءم ونظام المؤسسة.
- إن المهمة الشاملة الدائمة للذكاء الاقتصادي، هي الاستجابة إلى مختلف الاحتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة، فمختلف مراحل حياة وغو المؤسسة، ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة. فمثلا إنشاء مؤسسة، انطلاق منتج جديد، دخول منافس جديد في السوق، انخفاض تكاليف التصنيع والإنتاج... إلخ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة وخاصة التي تحتاج إلى بحث واستغلال في حدود معينة بوضوح. (21)

أ- مراحل الذكاء الاقتصادي:

إن أول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي هي تحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها، واستعمالها. (22)

ويمكننا عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي فيما يلي:

1- تحديد الحاجة للمعلومة: وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، وإنما يكفي في

أغلب الحالات أن نطلب بمهارة: ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها ؟ .

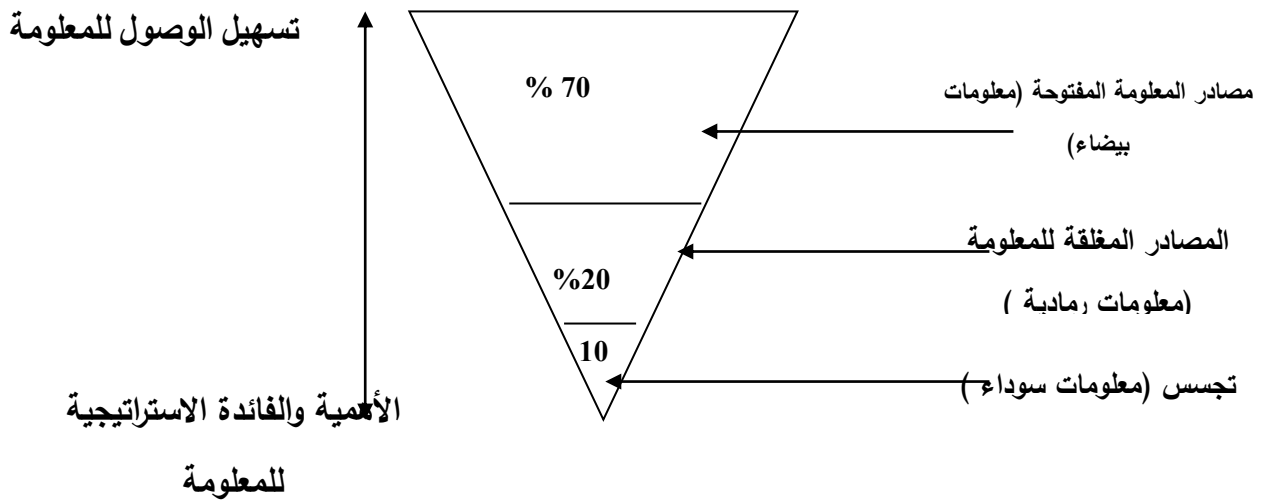
وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المؤسسة. (23)

2- جمع المعلومة: بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة، وفيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة:

- مصادر رسمية: وتحتوي أساسا على: الصحافة؛ الكتب؛ وسائل الإعلام؛ بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة (CD ROM)؛ مصادر معلومات الرسمية. (24)
- مصادر غير رسمية: إن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة، يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل، يضع الوقت، إلخ حتى يحصل على ذلك، وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي: المنافسين في حد ذاتهم؛ الموردين؛ مهمات وأسفار الدراسة؛ المعارض؛ الطلبة المتميزين؛ المصادر الداخلية للمؤسسة (25)

والشكل الموالي يبين لنا مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

الشكل رقم 7: مصادر المعلومات



المصدر: A.Bloch, op.cit., p.53.

3- معالجة المعلومة: إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل.

وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس. وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق. (26)

ونعلم أن ما يواجه أفراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة، وهو ما يتطلب العمليات التالية: (27)

- التقييم؛
- فرز المفيد منها من غير المفيد؛
- تحليل؛
- تحويلها إلى شكل مناسب.

4- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

إن كل العمليات السابقة، تحديد، جميع، ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها تكلف المعلومة كثيرا، لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها. (28)

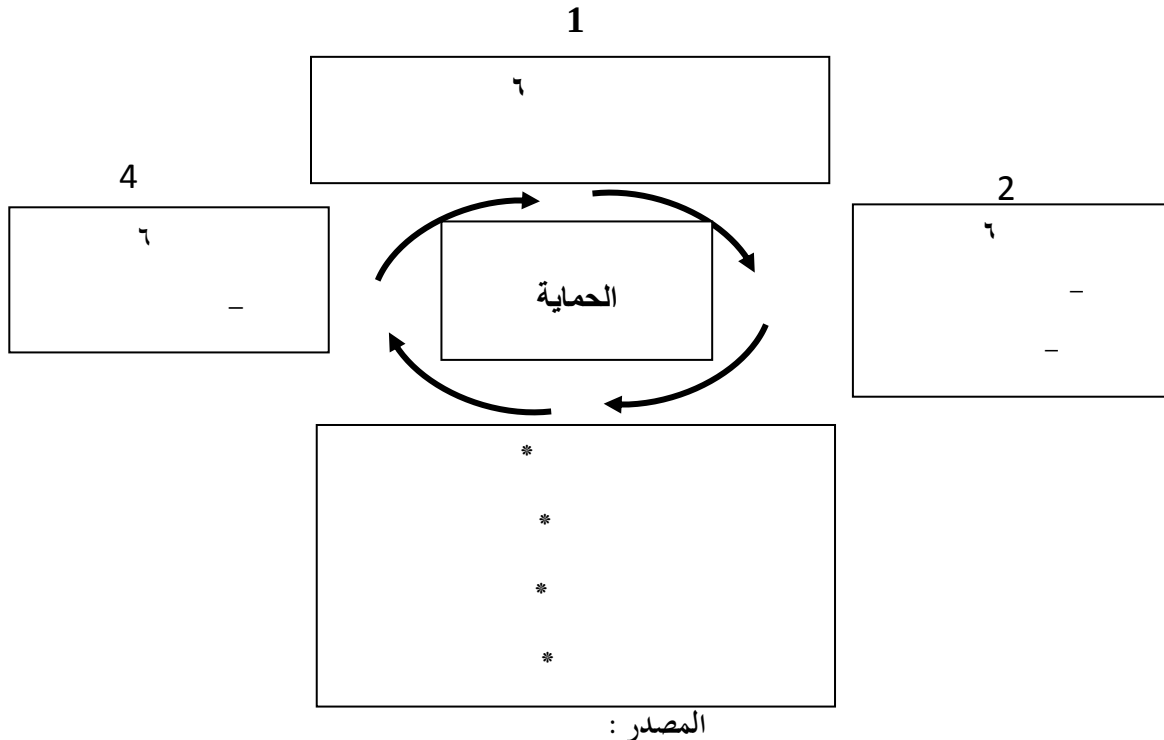
إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر. (29) ويعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة للمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة. (30) إن عملية تحديد، جمع، معالجة وبث المعلومة تمثل أهم مكونات معادلة قيمة المعلومة، ويمكن صياغة معادلة قيمة المعلومة كما يلي:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للاحتياج × صحة ونوعية المصادر × نوعية التحليل × البث والتغذية الراجعة × الحماية

فإذا لم نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة، فإننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الاقتصادي.

- إن لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشوش في المعلومات، وهو ما يعقد عمل التحليل، أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عمل التحليل.
 - التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال.
 - المعلومة التي لا يتم بثها وإعلانها لا تفيد في شيء، والتغذية الراجعة Feed-Back تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستعمل أم لا.
 - يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية والاستراتيجية وحمايتها. (31)
- ويمكن تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل الموالي:

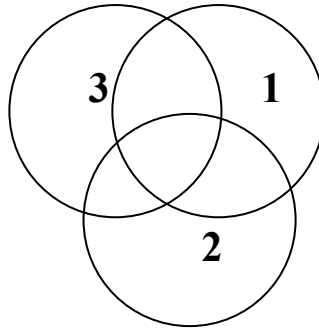
شكل رقم 08: مراحل الذكاء الاقتصادي



R.Paturel, J.L.Levet, l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, conférence internationale de management stratégique, université de lille, France, 1999.

ب- **الذكاء الاقتصادي والقانون:** ينبغي أن يتم نشاط الذكاء الاقتصادي في ظل الاحترام الكامل للقوانين والتشريعات ذات الصلة حتى وإن كانت دول عديدة لا تمتلك بعد قوانين خاصة بهذا المجال بسبب حداثة المهنة. وبغض النظر عن الممارسات المخابراتية غير القانونية، والتي تعاقب عليها القوانين الجنائية، فإن أنشطة الذكاء الاقتصادي لا تخلو من المخاطر القانونية ويمكن أن تضع منظمة الأعمال في وضعية حرجة إذ لم يتم التحكم فيها. ومن ثم فإن قيام الغير بتحريك دعوى قضائية بالمنافسة غير الشريفة (Concurrence déloyale) ضد المنظمة يبدو من المخاطر الهامة وغير المعروفة. وبالتالي فإن إحاطة ممارس الذكاء الاقتصادي بهذه المخاطر يعد أمرا ضروريا، وعليه فإن سعي الجمعيات المهنية للذكاء الاقتصادي في الدول الصناعية كفيل بتطوير هذه المهنة وطمأننة مؤسسات الأعمال، ويعد دورا مكملًا لمجهودات الدول في حقل تقنين المهنة. يمكن القول أن أخلاقيات المهنة تستطيع أن تضع حواجز تمنع التجاوزات التي قد يقع فيها المهنيون كذلك بالنسبة للقوانين والمبادئ الأخلاقية للفرد نفسه، والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة. (32)

الشكل رقم 09: تفاعل الإطار الأخلاقي، القانوني وأخلاقيات المهنة في ممارسة الذكاء الاقتصادي



المصدر:

B.Martinet , Y.M.Martin , Op.cit ; P 110

- **الإطار القانوني:** يتمثل في القوانين التي تحكم المهنة وتعد متغيرة.
 - **الإطار الأخلاقي:** يتمثل في المبادئ الأخلاقية للفرد وتشكل ضميره.
 - **الإطار أخلاقيات المهنة:** تتمثل في القواعد التي تحددها الجمعيات المهنية بشكل عفوي.
- ونلاحظ من خلال الشكل السالف أن الأطر الثلاثة لا تتطابق بشكل كلي ويمكن التأكيد أن مجال نشاط الذكاء الاقتصادي ينحصر في الأنشطة التي تكون أخلاقية مهنية و قانونية.
- ونحاول فيما يلي استجلاء القوانين والأخلاقيات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي في كل من فرنسا والولايات المتحدة.
- **التشريع الفرنسي:** تعد القوانين الفرنسية فقيرة من حيث القواعد الخاصة بالذكاء الاقتصادي وهو ما يعد شيئا طبيعيا بالنظر لحداثة المهنة.
- تاريخيا، فإن أولى القواعد التي صدرت كانت خاصة بالجوسسة في مجال الدفاع الوطني والمتمثلة في غالب الحالات في أعمال إفشاء الأسرار وجرائم الخيانة التي يعاقب عليها القانون الجنائي.
- أما عن التجاوزات المرتبطة بالذكاء الاقتصادي فإن المشرع الفرنسي ضمنها في عدة قوانين، خاصة القانون الجنائي، وهو ما يعد مخالفا للمقاربة المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أمثلة مضامين القانون الجنائي الفرنسي في هذا المجال ما يلي: (33)

- حماية الخبرة الخاصة بالصناعة (Protection du savoir –faire)
- التعدي على سرية المصنع أو الخبرة (Violation du secret de fabrique)
- التعسف في استخدام الهندسة العكسية.
- توظيف مستخدمي المنافس بشكل يضر به.
- نشر معلومات مشوهة.
- الرشوة.

- **التشريع الأمريكي:** أمضى الرئيس الأمريكي كلنتن سنة 1996 على القانون الأمريكي للجوسسة الاقتصادية (EEA) UsEconouic Espionage Act .

وقد إعتبر هذا القانون أن سرقة أسرار منظمات الأعمال أو الحصول عليها بطريقة التدليس (Fraude) أو الخداع بمثابة جريمة فدرالية من صلاحيات ال FBI ، فالمادة 1831 من القانون أعلاه تعرف الجوسسة الاقتصادية كما يلي: " أي شخص يعلم أن الجريمة سيتفيد منها حكومة أو منظمة أو عون أجنبي": (34)

- سرقة أسرار الأعمال؛
- نقل، إعادة إنتاج، تصوير، إتلاف، إرسال أسرار الأعمال، استلام، شراء أو الاحتفاظ بأسرار الأعمال؛
- محاولة القيام بما سبق.

الخاتمة

من خلال هذه الورقة البحثية يتضح ما يلي:

- مدى الأهمية والاهتمام المتزايد في إدارة الأصول الفكرية، وضرورة الإفصاح عن رأسمال الذكاء الذي تتمتع به المؤسسة في اقتصاد يتصف بالمعرفة، ويعود ذلك الى أثره الكبير والبارز على رفع القيمة السوقية للمؤسسات وأهميته المتميزة في البقاء والنمو، اذ في حالة أن أغفلت الإدارة ذلك فإنه سيقود الى الفشل، مما يتطلب قيام المؤسسات بالتعمق في الوسائل الرقابية والتكنولوجية لتحديد الاستراتيجية تجاه مواردها الفكرية؛
- أما اذا امتلكت المؤسسة تلك الاستراتيجية تجاه مواردها الفكرية، فإنه من الضروري دراسة الوسائل المتاحة لها في الإفصاح عن رأسمال الذكاء في قوائمها السنوية كي تعكس قدراتها ومواردها وحقيقة قيمتها السوقية؛
- ضرورة اتباع المؤسسة الأسلوب الملائم لطبيعة نشاطها بما يؤدي الى جعل هذه المعلومات متاحة الى المستثمرين وأصحاب المصير عن حقيقة موارد المؤسسة التي تمتلكها من الأصول الفكرية والأصول المادية واطهار كيفية أدارتها وحمايتها وتعظيمها.

المراجع:

- 1- F .Bournois , P.J. Romani , **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française** , Economica , Paris , 2000, P.2 .
- 2- B .Martinet, **L'intelligence économique** , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris , 2001 , P .12 .
- 3- A .Bloch , **L'intelligence économique** , Economica , Paris , 1996 ,P .10.
- 4-B .Martinet , op.cit ,P.13.
- 5-A .Bloch , op.cit , P.10.
- 6-A .Chettih , **Le rôle de L'intelligence économique dans le développement stratégique d' une entreprise** ,Mémoire de magistère , Mangement , université de Laghouat ,2005, P .04.
- 7-Ibid , P.06.
- 8-A .Bloch , op.cit ,P.14.
- 9-B .Besson , J.C.Possin , **Du renseignement à L'intelligence économique**, 2^{ème} édition , Dunod , Paris ,2001 ,P. 27.
- 10-A .Bloch ,op.cit, P.150.
- 11-A .Chettih , op .cit,P.13 .
- 12-Ibid ,P.15.
- 13-A .Bloch ,op .cit ,P.13.
- 14- A .Chettih , op.cit , P.28.
- 15-A .Bloch , op .cit ,PP.27-28.
- 16-Ibid , P .30.
- 17-Ibid , P .43.
- 18-P.Bouvard , op.cit , P .31.
- 19-حسين علي، **استثمار الابداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج** ، الطبعة الأولى ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2000 ، ص ص 74-75.
- 20-B .Martinet , op .cit ,P .12.
- 21-A .Bloch, op .cit ,P .43.
- 22-B .Martinet ,op.cit ,P .17.
- 23-Ibid , P .26.
- 24-Ibid , P .31.
- 25-Ibid , P .35.
- 26-A.Bloch , op .cit ,P .18.
- 27-B .Martinet ,op .cit , P.55.
- 28- Ibid , P.75.
- 29- A .Bloch ,op cit ,P.19.
- 30-B .Martinet, op .cit ,P .1050.
- 31-Ibid , P.16.
- 32-A.Bloch , op.cit , P .89.
- 33-B.Martinet , op.cit , PP .112-118.
- 34-Ibid , P .125.

لاسم الكامل للمشاركة: أحمد مير الرتبة والوظيفة: أستاذ محاضر ورئيس قسم علوم التسيير الهاتف: 0669215759 / الفاكس: المير50@rocketmail.com العنوان الإلكتروني:	لاسم الكامل للمشاركة: غري حمة الرتبة والوظيفة: أستاذ محاضر ورئيس قسم الجذع مشترك سنة أولى الهاتف: 0660512046 / الفاكس: fecg.tronc.com@gmail.com العنوان الإلكتروني:	لاسم الكامل للمشاركة: عبد المطلب بيسار الرتبة والوظيفة: أستاذ محاضر ونائب رئيس قسم علوم التسيير الهاتف: 0663017092 / الفاكس: bisarabdo@gmail.com العنوان الإلكتروني:

محور المشاركة: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

عنوان المداخلة: التوجه نحو ارساء نظام معلومات خاص باليقظة الإستراتيجية

Résumé: La nature de l'environnement dynamique et caractérisé par la volatilité et l'instabilité , imposées à l'entreprise adoption orientation ou des moyens de gestion frais pour faire face à la concurrence et ce pour assurer la survie et la continuité , ce nouveau média est basé sur la gestion de l'information et de l'importance de ce dernier dans l'organisation et c'est ce que fait-il vigilance .

L'organisation est éduqué est considéré comme un système ouvert sur l'environnement prennent et leur donner et sont affectés par et touchent , ce qui les rend doivent avoir un degré élevé de vigilance , efficace et pleine conscience et la possibilité de découvrir les opportunités et éviter les menaces qui les entourent , ne sera pas atteint que grâce à la vigilance ou de surveillance, qui pour le moins ils agissent comme les yeux et les oreilles de l'organisation , est devenu vigilant dans les dernières années , une manière à la mode et est un élément important pour la compétitivité des entreprises dans un environnement de Balstaqrar et l'incertitude volatile et distincte .

Une institution qui s'intéresse à la bonne performance est bien conscient que l'information constitue Mordahyoya et une stratégie clé dans le travail de vigilance et de l'attention que doit Ptsaerha efficiente et efficace , même jusqu'à les caractéristiques décideurs requis .

Le but de cette recherche est d'essayer d'identifier quelles sont les informations et les informations système , ainsi que la vigilance en général , et la vigilance particulièrement stratégique , et de leur importance dans la vie de l'institution , en essayant d'atteindre les bases nécessaires pour établir un système d'information Stratégie particulièrement vigilant des institutions où

Mots clés: informations - système d'information - vigilance - stratégie de vigilance

مقدمة

يشهد العالم تطورات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية جديدة، بسبب تقدم البحث واعتماد الإنسان لتخيلاته الواسعة وابتكاره لها، والمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات اليوم، ليس في معرفة كيفية التحضير الجيد للإنتاج، بل في معرفة كيفية التحضير من أجل اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة تخدم أغراض المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، عن طريق الاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة باستمرار على إدارة المؤسسة، والمتحصل عليها عن طريق تبني المؤسسة اليقظة الاستراتيجية التي طورت النظرة التقليدية للمؤسسات، خاصة في عملية إعداد الإستراتيجية، والغرض منها التحكم في المتغيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية عن طريق جمع المعلومات من المحيطين ومحاولة التقرب والاحتكاك من جميع المتغيرات لغرض الحصول على هذه المعلومات.

فاليقظة الاستراتيجية، تسمح للمؤسسة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عن هذه المتغيرات

كظهور منافسين جدد أو بالتجديد التكنولوجي في بعض المؤسسات مثلا.

ومن خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن تصميم نظام معلومات خاص باليقظة الاستراتيجية؟

أولاً: نظام المعلومات في المؤسسة:

1- المعلومات في المؤسسة:

تعتبر المعلومات موردا هاما للمؤسسة من أجل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، التي تواجه بها متغيرات بيئتها الخارجية، وتجنب الاستجابة السلبية لها التي تؤدي بها إلى الزوال وبالتالي فقد حصتها من السوق.

1-1 تعريف المعلومة في المؤسسة:

قد يتساءل البعض عن مفهوم المعلومات، ويرد على ذلك، أنّ المعلومات هي العنصر الأساسي لمختلف الأنشطة التي تمارسها إدارة المؤسسة، سواء كانت تخطيطاً أو تنظيماً أو توجيهاً أو رقابة، وهي أيضاً ذات أهمية وحيوية في عملية اتخاذ القرارات. وعادة ما يستخدم لفظ البيانات والمعلومات للدلالة على نفس الشيء أو المفهوم، بينما في الواقع يشيران إلى مفهومين مختلفين عن بعضهما البعض، من أجل تفادي الخلط بينهما، يحدّد مفهوم كلّ منهما على حدى.

"فالبيانات، هي اللغة أو الرياضيات أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثل الناس، الأهداف، أو أحداث ومفاهيم"¹

"أما المعلومات، فهي نتائج عمليات النمذج، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل"²

فقيمة المعلومات تقاس بطريقة نسبية، وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة والزيادة في المعرفة، فالتركيز يكون على القيمة المضافة للمعلومات. فالفرق بين البيانات والمعلومات يظهر فيما يلي:

■ البيانات يعبر عنها عن الحقائق غير المنظمة والتي تمثل المدخلات الخاصة بنظم المعلومات الإدارية.

■ البيانات هي المادة الخام التي يتم تشغيلها في نظام المعلومات.

■ المعلومات تشير إلى المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات والتي تعبر عن معاني محدّدة لمستخدمي المعلومات في المؤسسة.

■ المعلومات يتم الحصول عليها من البيانات.

لقد تعدّدت تعريفات المعلومات باختلاف أفكار الباحثين، يمكن تعريفها على أنها: بيانات تمّ تصنيفها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى، وتؤثّر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.³

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: "البيانات التي تمّ إعدادها، لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد المستقبل لها، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع في القرارات التي يتمّ اتخاذها"⁴

هذا التعريف، يوضّح أهمية البيانات المجمعة، والتي يتمّ معالجتها من أجل الحصول على معلومات تخدم الأفراد داخل المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات لمواجهة موقف معيّن. ومن جهة أخرى: "إنّ مصطلح المعلومات في الاستخدام العام، يشير إلى الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة"⁵.

1-2- تصنيف المعلومات وفقاً لمستويات اتخاذ القرار:

إنّ طبيعة الاحتياجات إلى المعلومات يكون لها علاقة بعملية اتخاذ القرارات، التي تستوجب ملائمة المعلومات مع الحاجة إليها، إذ يجب أن يكون هناك تحديد لكل مستوى نشاط من مستويات اتخاذ القرارات، فيما يختص بتحديد المعلومات المطلوبة من المسيرين لمساعدتهم في التخطيط الكفء والرقابة الفعالة والتنظيم الملائم وغيرها.

فالمسير المسؤول عن أنشطة اتخاذ القرارات، هو المستخدم الرئيسي لهذه المعلومات، إذ يجب أن يعطي اهتماماً كافياً لتحديد احتياجات المؤسسة إلى المعلومات وظروف عمليات الاتصال والترصد، لكون نظام المعلومات يصمّم بناء على الاحتياجات من المعلومات التي يؤدّ المسير الحصول عليها.

وفي الجدول التالي تظهر لنا العلاقة بين أنواع المعلومات والمستويات الثلاث في اتخاذ القرارات⁶:

جدول (01): تصنيف المعلومات التي تقابل احتياجات المستويات الثلاث من اتخاذ القرار

نوع المعلومات	خصائص المعلومات
معلومات استراتيجية	أ- معلومات خارجية: تصرفات المنافسين - تصرفات المستهلكين - مدى توافر الموارد - الدراسات الديمغرافية - التصرفات الحكومية ب- معلومات تنبؤية: اتجاهات طويلة الأجل محاكاة (ماذا لو هناك معلومات؟)
معلومات تكتيكية	- معلومات وصفية تاريخية - معلومات من معدلات الأداء الحالية - معلومات مستقبلية قصيرة الأجل - معلومات (ماذا لو هناك حدث؟)
معلومات فنية	- معلومات وصفية تاريخية - معلومات عن معدلات الأداء الحالية

2- تطور نظام المعلومات في المؤسسة

2-1 ماهية أنظمة المعلومات:

أ- المعلومة:

تشكل من كل ما يمكن أن يتبادل بين الأفراد و يكون لديه معنى؛ درجة المعلومة تقاس بمحتوى الرسالة و كمية المعلومات المحتواة فيها، و حدة المعلومة هي أخفض إشارة يمكن إدراكها حسيًا، و هي "كل ما يخفف عدم التأكد بالنسبة إلى سياق معين".⁷

ب- النظام:

وحدة مركبة تتشكل من عدة أقسام، يتميز بأهداف تسمى أهداف النظام، و مكوناته تسمى مكونات النظام، الهدف هو مجموعة مهمات واجبة التنفيذ أو التحقيق، و المكونات مجموعة عناصر مثلاً: الجامعة (الهدف هو تكوين الطلبة)، و مكونات النظام هم الطلبة، العناصر البشرية و المادية.

النظام هو كذلك مدخلات ← معالجة ← مخرجات

• المدخلات: هي متغيرات تفرض من خارج النظام.

• المخرجات: هي متغيرات التي تؤثر على ما وراء النظام.

• المعالجة: تحويل المدخلات إلى مخرجات.

و هناك ثلاث مستويات (أنواع) للنظام:

- نظام القرارات: هو نظام المراقبة الذي يستقبل المعلومات، يقوم بتحليلها و يصدر معلومات جديدة في شكل قرارات.
- نظام العمليات: هو الذي يقوم بتحقيق و إنجاز الأعمال المتعلقة بالقرارات المتخذة.
- نظام المعلومات: يكلف بالبط و التنسيق بين النظامين السابقين.

ج- نظام المعلومات :

يعتبر نظام المعلومات أسلوباً معاصراً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات ، فنظم المعلومات تقدم للمنظمة المتعلمة ما تحتاجه من قوة الإتصالات و التحليل التي تحقق لها النجاح و تضمن فعاليتها .

و يعرف نظام المعلومات على أنه نظام يقوم بتجميع البيانات و المعلومات و حفظها و تحليلها و وضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات و بطريقة تساعد في تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية و التشغيلية⁸.

و يعرف كذلك على أنه مجموعة من المكونات المادية و غير المادية المتكاملة و المتجانسة فيما بينها التي تسمح بتوفير المعلومات من داخل و خارج المنظمة قصد تنظيم العملية الإنتاجية في إتخاذ القرار و ذلك بجمع و تخزين و تبويب و فرز المعلومات حيث تسمح لمتخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب .

تعتبر أنظمة المعلومات وسيلة للحصول على المعلومات و الإتصال أكثر سرعة و نجاعة بين الأفراد و تخلق ذاكرة مشتركة بين الأفراد . هذا ما يجعل المنظمة تمتاز بالمرونة التنظيمية ما يجعلها قادرة على الإستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي لضمان بقاءها .

تسهل هذه المرونة نظام التغيير و ظهور مفاجيء لأشكال جديدة للتنظيم و تسهل هذه المرونة القدرة على التعلم بسرعة لجميع أفراد المنظمة ، مما يرتقي بها إلى منظمة متعلمة . كذلك أنظمة المعلومات تساعد في عملية التعلم التنظيمي من خلال الذاكرة التنظيمية و التبليغ الذي يعتبر أساس عملية التعلم التنظيمي .

2-2- تطور أنظمة المعلومات:

محاولة من المؤسسات التحكم في الكم الهائل من المعلومات التي تحتاجها و التي تنتجها، قامت بإنشاء أنظمة للمعلومات، الهدف منه هو وضع مجموعة أدوات تسهل عملية تجميع، معالجة، و بث المعلومات لمختلف الشركاء و المتعاونين.

هذه الأنظمة ظهرت لأول مرة خلال سنوات الستينات،⁹ و تطورت إلى غاية جعلها آلياً كلياً، بالاستخدام المكثف لأدوات الإعلام الآلي حيث أصبحت المعلوماتية تسمح للفرد بالمعالجة السريعة و الدقيقة للمعلومات، قدرة هائلة للتخزين في أماكن قليلة التكلفة (أقراص، CD، DVD)، بالإضافة لإنتاج واثق جيدة النوعية.

و قد ظهر لأول مرة منصب مدير أنظمة المعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات خلال بداية الثمانينات،¹⁰ و أصبح اليوم تسمى مدير المعلوماتية، حيث أن دوره لم يكن واضحاً في تلك الفترة فإنه هناك سؤالين هامين طغيا على وظيفة أنظمة المعلومات و هما:

- س1: كيف تستخدم المعلوماتية لتحقيق تفوق تنافسي؟

- س2: كيف نتأكد من أن استثماراتنا منسجمة مع استراتيجية المؤسسة؟

و رغم هذا التطور النوعي، إلا أن مشكل تبادل المعلومات بقي مطروحاً مع بقاء الورق وسيلة لذلك، و التي أثبتت أن أنظمة المعلومات الكلاسيكية معقدة، و بطيئة لتلبية الإحتياجات المتطورة للمؤسسة. و منه جاءت الضرورة الملحة لتوفير المعلومات بالدمج بين المعلوماتية، وسائل السمعي البصري و الإتصالات اللاسلكية، و التي سمحت بتحسين الاتصال و اقتسام كل أنواع المعلومات بين الوحدات مهما كانت المسافة التي تفصلها ببعضها البعض.

3- أبعاد الأنظمة:

للأنظمة عدة أبعاد نذكر منها ما يلي:

3-1- أبعاد هيكلية: المحددات الهيكلية الأساسية لكل نظام هي:

- تحديد حدود النظام و فصله عن العالم الخارجي؛
- عناصر أو مكونات التي يمكن تصنيفها (مستخدمين في مؤسسة مثلاً، آلات، نقود...)
- شبكة اتصال حيث تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف عناصر النظام؛

3-2- أبعاد وظيفية:¹¹

- تدفقات المعلومات (يعبر عنها بالكمية بالنسبة لوحدة الزمن)؛
- وكذلك المصادر، حيث كل مصدر يمكن اعتباره مركز قرار يستقبل و ييثر معلومات؛
- حدود زمنية « Délais » ، سرعة دوران المعلومات و مدة تخزينها؛

- و أخيراً دورة المعلومات (التغذية العكسية) مثلاً، تعديل السكان...

3-3- أبعاد تنظيمية:

- نزع الحواجز بين مستويات العمل في المؤسسة مما يسهل تبادل المعلومات؛
- مساهمة كل أفراد النظام في اتخاذ القرارات؛
- تجاوز السلم الوظيفي مما يحسن الفترات اللازمة لإتخاذ القرارات؛
- كفاءة المنشآت التي تعتمد أساساً على الأداء الجماعي؛
- هيكلية العمل في مجموعات و شبكات و التي تعتمد على المهارات الجماعية، مما يحسن من إحساس الأفراد.

ثانياً: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حالياً وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الاسواق، وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف انتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الاستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومكوناتها

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الاستراتيجية ، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي :

1-1- مفهوم مصطلح اليقظة :

اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه .

فيمكن تعريف اليقظة على أنها عملية أو نشاط أو إجراء أو تخصص أو وظيفة أو نظام، وهي فعل الملاحظة أو الانتباه أو الاستماع والتقاط مختلف المعلومات باختلاف أنواعها، فاليقظة تأتي إرادية أو اندفاعية ومستمرة زماناً ومكاناً، والغاية منها التعرف على ما يجري في المحيط آتياً وفي الوقت الفعلي، وتهدف إلى الاستعداد للدفاع أو الهجوم بغية الحماية أو الملاءمة أكثر عن طريق ضمان تواجد وتدفق المعلومات باستمرار¹².

1-2- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الاستراتيجية :

عرفها RIBAULT أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية¹³.

أما ROUACH فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها¹⁴.

أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين¹⁵.

وعرفها مصطفى بورويبي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة * للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية " 16 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية¹⁷:

- **الإستراتيجية** : تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية ، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
- **تطوعية** : لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي ، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة من الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس . وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة . ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بإدارة السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادرا على التصرف .
- **المحيط** : ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا ، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية .
- **إنشاء الإبداع** : تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع . فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من محيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية ، والذاكرات الضمنية الفردية) .
- **التوقع** : يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي .

1-3-تطور اليقظة:

بدأت وظيفة اليقظة بالنسبة للمؤسسة بمراقبة جزئية للمحيط الذي تنشط فيه، عن طريق معلومات داخلية للمؤسسة، كمحاسبة الزبائن و الموردين، معلومات مجمعة من طرف ممثلي الشركة، ثم تطورت إلى المشاركة في المعارض و الصالونات و المتابعة المنتظمة للمجالات المختصة لمتابعة التجديدات (مثلا مجلة الإقتصاد و الأعمال، economia) التجارية و التكنولوجية. و أخيرا، عن طريق الوسائل الحديثة (كالاتصالات اللاسلكية، الأقمار الصناعية، الأنترنت، بنوك المعطيات، قواعد المعطيات،... إلخ)، التي تسمح بتجميع سهل المعلومات.

1-4-مكونات اليقظة الاستراتيجية:

من خلال التعاريف السابق لليقظة الاستراتيجية، عرفنا أنها عملية أو طريقة من أجل جمع المعلومات عن مختلف المواقف التي تعرفها المؤسسة من بيئتها الخارجية، إذ عليها أن تطبق عدة أنواع من اليقظة الإستراتيجية وذلك حسب الظروف الخارجية، وعليه يمكننا أن نميز عدة أنواع منها وهي:

1-4-1-اليقظة التنافسية: تعيش المؤسسات اليوم في عالم يشهد تغيرات مستمرة، أين تتزايد كمية المعلومات المتدفقة باستمرار وتنتشر بسرعة أكثر فأكثر. إن التطور التكنولوجي للمؤسسات وتعدد المتغيرات وخاصة منها الخارجية، يسمح بتعدد المعلومات واختلافها، هذا ما يجعل المؤسسة على يقظة دائمة ومراقبة فعالة اتجاه محيطها.

إذ يمكن لهذه المراقبة أن تصبح عامل نجاح، يسمح بتكيف المؤسسة مع محيطها في إطار اليقظة الاستراتيجية كوسيلة للحد من تأثيرات البيئة ومتغيراتها على المؤسسة، فهي تخدم الإستراتيجية العامة لها، إذ لا يوجد قرار جيد دون حصر جيد للمعلومات، فعلى المسير الذي يتخذ القرارات أن يكون على دراية تامة بالمؤسسة ومنافسيها، وعليه التحكم في هذه المتغيرات واستغلالها أحسن استغلال عن طريق تحليلها، ترتيبها، تنسيقها من أجل اللجوء إليها في الوقت المناسب.

فعلى كل مسير داخل المؤسسة أن يكون مثالا دائما لليقظة، لأن التعاون للبحث عن المعلومات وجمعها يسمح بالرد الإستراتيجي على جميع متغيرات بيئة المؤسسة، هذا ما يجنبها الاستجابة السلبية لهذه المتغيرات، لأنها جد حساسة لكل ما يتعلق بالمنافسة والتطورات التي تحدث فيها أو في المجتمع، ولهذا تخصص مراقبة فعالة وتكنولوجيا جديدة هادفة تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق النجاح وبالتالي تحقيق أهدافها.

فالمعطيات النوعية والكمية التي تخص المنافسة، تمكن المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات، الفرضيات، إمكانية المنافسين، صورة عن العلامة التجارية، قوة البيع.....، وذلك عن طريق:

- توطيد العلاقات مع الموردين الجدد.
- التقرب من الزبائن من أجل تحديد متطلباتهم ورغباتهم.
- التقرب والاحتكاك بالأسواق الجديدة.
- محاولة التعريف بالسلع الجديدة.
- ضرورة تبني تكنولوجيا جيدة فعالة.

وكل ما يعيق استغلال المعلومات حول المنافسين والمنافسة، راجع إلى سوء التسيير في الإدارة أو التحفيز ونقص الإمكانيات التي تمكن من ذلك، فاليقظة التنافسية تأخذ بعين الاعتبار المعطيات الاقتصادية الدقيقة من أجل تتبع مستمر للتطورات التي تطرأ على المنافسين، وعلى الإدارة العامة أن تكون على دراية تامة ومستمرة هؤلاء المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

وأية معلومة مجمعة حول المنافسين قد تكون صحيحة أو غير صحيحة، فعلى المسير أن يقوم بالتحقيق والمقارنة بين هذه المعطيات ويؤكد صحتها ويأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، إذ يتطلب هذا العمل مجهودا كبيرا وهذا ما أكدّه ميشال بوتري في قوله:

" نحن بحاجة ماسة إلى معطيات كثيرة ومعلومات من أجل الإجابة عن مختلف الأسئلة التي تطرح حول موضوع المنافسين " ¹⁸

ويمكن اعتبار اليقظة التنافسية كبحث عن سر النجاح، وهذا ما تأكده تجربة **SHELL** "والتي بينت على أساس البحث عن سر نجاح المؤسسات الأربعين خلال الأزمات والتوترات التي عرفها التاريخ، إذ تاريخ إذ استطاعت هذه المؤسسات التكيف والتأقلم مع تلك الأوضاع والاستمرار في النمو والتطور" ¹⁹.

استطاع **SHELL** بعد دراسة ميدانية أن يتوصل إلى تحديد أهم الخصائص التي مكنت هذه المؤسسات من الثبوت والبقاء.

- جميع هذه المؤسسات لها تسيير فعال للموارد المالية إذ تعرف قيمة المال.
- كل هذه المؤسسات مفتوحة للخارج، إذ يتميز أفرادها بخاصية الحماس لمعرفة ما يحيط بهم في العالم الخارجي بمختلف متغيراته.
- كل هذه المؤسسات لها شخصية قوية من خلال أخذها بعين الاعتبار ثقافة مسيرها والاهتمام بالقيم المشتركة بينهم وباقي أفراد المؤسسة والمجتمع ككل.
- كل هذه المؤسسات طورت هيكلتها المركزية.

من خلال ما جاء به **SHELL**، يمكننا القول أن نجاح اليقظة التنافسية مرهون بطبيعة الأفراد داخل المؤسسة، ومدى قدرتهم على التفتح للعالم الخارجي والتكيف معه والتسيير الجيد للإدارة العامة للمؤسسة.

وعليه، فإن اليقظة التنافسية تسمح للمؤسسات بمختلف أحجامها ونشاطاتها، أن تتقرب من المنافسين بطريقة تسمح لها بامتصاص أكبر كم من المعلومات التي تفيدها وتساعد في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها في السوق، وبالتالي المحافظة على زبائنها وموقعها ومكانتها.

1-4-2- اليقظة التكنولوجية: تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية. فاليقظة التكنولوجية «تشير إلى

الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات و التكنولوجيات، و التي تهم المؤسسة حاليا، و يمكن أن تهمها مستقبلا» ²⁰.

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من :

- هيئات البحث العلمي و الجامعات، من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في المنتديات، و دراسة المنشورات، و أطروحات البحث الحالية؛
- المعاهد و مؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في المنتديات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة»²¹.

و حتى يتم استغلال هذه المصادر، يجب توفير الوسائل المتطورة، و كذا الإطار البشري القادر على جمع المعلومات و ترجمتها و إبداء الرأي، فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

1-4-3- اليقظة الاجتماعية: تتمثل اليقظة الاجتماعية، في معرفة التفرقة بين عدد من المتغيرات الاجتماعية كالنمو الديمغرافي

في المدن، نوعية البيئة، العادات والتقاليد والثقافة، إلى جانب التشققات والمشاكل التي تظهر في المجتمع والتي تؤثر على المؤسسات. "وتعتبر الموضة واحدة من أهم إستراتيجيات المؤسسات، بصفتها مرئية تهدف إلى منح المستهلك والزبون حاجات جديدة تخدم أغراضهم المختلفة وتؤثر في سلوكياتهم"²².

من جهتها، تسعى المؤسسة إلى رصد كل ما يحدث في البيئة الخارجية بما فيها متغيرات البيئة الاجتماعية، من أجل معرفة كيفية تطوير استهلاك الزبون للسلع التي تتماشى مع الموضة.

فاليقظة الاجتماعية هي التي تسمح بذلك، وجمع المعلومات أيضاً، التي تساهم بتحليل آراء الزبائن وإبداء مدى رضاهم على المنتج المقدم، كما تسمح بإيصال المعلومات من جهة أخرى إلى المستهلك عن طريق الإشهار كرد فعل لآرائهم حول المنتج، بحيرة إياهم بطريقة غير مباشرة على زيادة مشترياتهم وتصحيح المفاهيم المأخوذة خطأ عن السلعة المعلن عنها، وجذب فئة جديدة من الزبائن إن أمكن، إذ يعكس الإشهار القواعد الأساسية لنظام القيم ونمط الحياة، فهو مرآة عاكسة للثقافة المجتمعية.

1-4-4- اليقظة التجارية²³:

- الزبائن و الأسواق : و يتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، و كذا على تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

- دور الموردين: يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة. و كذا قدرة المورد على اقتناء بأقل تكلفة (في مدة معينة) المنتجات التي تحتاج إليها المؤسسة، و بإمكان الموردين أن يساعدوا المؤسسة و ذلك من خلال طريقتين:

- أنهم بإحتكاك دائم مع الزبائن، و يعرفون التوسعات الممكنة للسوق؛
- إمكانية تبادل المعلومات.

- السوق الخلفية و الأمامية: في إطار اليقظة التجارية، من المهم دراسة، و بشكل مستمر الجانب الخلفي و الأمامي للسوق، و يعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة للزبائن، و التعرف إلى الموردين الجدد.

و يجب أخذ بعين الاعتبار عدم رضى الزبائن، و حتى إذا كان 80% من الزبائن راضين بالمنتج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات و وجهة نظر 20% غير الراضين؛ حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر. و حتى يتم ذلك يجب معرفة:

(1) مختلف تقنيات الشراء؛

(2) تقنية إدارة الجودة؛

1- عناصر تحقيق اليقظة الاستراتيجية وممثليها.

توجد ثروة هائلة من المعلومات الإستراتيجية متاحة ومتوفرة أمام المؤسسات من المصادر غير المنشورة، التي تشمل مسح المستهلك وبحوث السوق والندوات واللقاءات وبرامج التلفزيون والمقابلات والأحاديث مع أصحاب المصالح، وتتضمن المصادر المنشورة للمعلومات، المجلات الدورية والتقارير والمستندات الحكومية والجرائد والملاحظات والكتب والدليل، ولقد سهل استخدام الحاسب الآلي والانترنت على الشركات عملية جمع وتشغيل وتقييم المعلومات.

1-2- عناصر تحقيق اليقظة الاستراتيجية: على المؤسسة أن تبقى على يقظة دائمة بما حولها، وهذا لضمان التدفق المستمر للمعلومات على إدارتها كمورد لاتخاذ القرارات، ومن أهم العناصر التي تساعد على تحقيق اليقظة المستمرة نذكر:

1-1-2- الانترنت: يعتبر الانترنت شبكة الشبكات، أو بمعنى آخر هو مجموعة من الشبكات العالمية المتصلة ببعضها البعض، وليس هناك شبكة واحدة، فهناك ما يعرف بشبكة *SURANET* وشبكة *REPNET* وشبكة *NEAR NET*، متحدة مع بعضها لتشكل شبكة ضخمة لنقل المعلومات من منطقة لأخرى مشكلة بذلك شبكة الانترنت *INTERNET*²⁴.

يقدم الانترنت مجموعة كبيرة من الخدمات والمعلومات للأفراد والمؤسسات على مستوى العالم، وتلك الخدمات تتيح لمستخدميها فرصة الاتصال مع الأفراد أو المؤسسات التي خلقت تلك المعلومات، إذ هناك الكثير من المصادر والمطبوعات على الانترنت التي تنبأ بالمتغيرات الخارجية التي تُكُنُّ لها المؤسسة كامل يقظتها.

2-1-2- أدوات وأساليب التنبؤ: كما هو معروف أن التنبؤات هي افتراضات مدروسة عن الاتجاهات والأحداث المستقبلية. والتنبؤ هو نشاط معقد، ويرجع ذلك إلى عوامل مثل التطور التكنولوجي، التغيرات الثقافية، السلع الجديدة، الخدمات المحسنة، منافسين أقوى، تغيير القيم الاجتماعية²⁵.....

وكثيرا ما يضطر المسيرين داخل المؤسسات إلى الاعتماد على التنبؤات المنشورة، للتعرف على الفرص والتهديدات بصورة فعالة، إذ تتوقف سمعة هذه المنشورات واستمرار نجاحها على مدى دقة تنبؤاتها. ونستطيع أن نميز بين نوعين من أدوات التنبؤ²⁶:

- **الأساليب الكمية:** هي تنبؤات أكثر ملاءمة عندما تتوفر لدى المؤسسة البيانات التاريخية، وعند توقع استمرار العلاقات بين المتغيرات الرئيسية على ما هي عليه مستقبلا.

وهناك ثلاثة أساليب للتنبؤ الكمي وهي:

□ نماذج الاقتصاد الرياضي.

□ الانحدار.

□ الاتجاه.

- **الأساليب الكيفية:** تعد التنبؤات الكيفية مقيدة، خاصة عندما لا تتوفر لدى المؤسسة بيانات تاريخية، أو عند توقع تغير العوامل بصورة ملموسة في المستقبل.

2-1-3- وضع الافتراضات: يستحيل على المسير أن يخطط دون وضع افتراضات، لأنها أفضل تقديرات حالية لتأثير العوامل الخارجية على الإطلاق، والتي ليس على المؤسسة أي تحكم فيها.

ومن خلال التعرف على الأحداث المستقبلية ووضع الافتراضات المعقولة عن هذه العوامل يتمكن للمؤسسة دفع الإدارة إلى الأمام. فالافتراضات دليل على اليقظة المستمرة تعمل كنقاط لمراجعة صحة الاستراتيجيات الموضوعة والقرارات المتخذة من اجل مواجهة التيارات الخارجية، فبدون الافتراضات المعقولة يتعذر استمرار عملية وضع الإستراتيجية وضع القرارات بصورة فعالة.

2-1-4- التحليل التنافسي : يعتبر التحليل التنافسي واحد من العناصر التي تحقق اليقظة داخل المؤسسة ويعمل على استمرارها، وخاصة اليقظة التنافسية، وهذا ما أكدته "**M. PORTER**" ، من خلال النموذج الذي قدمه للقوى الخمس، والذي تم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الأول.

2-1-5- الاستبيانات: Les Questionnaires : الاستبيان هو واحد من الطرق العملية والمتداولة بصفة دائمة من طرف المؤسسات، من أجل البقاء على يقظة دائمة بالبيئة الخارجية والمتغيرات التي قد تحدث فيه. وهذا الأسلوب يسمح بجمع معلومات تكون الحاجة لها من طرف المؤسسة، من أجل اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة، وتقوم على أساس وضع مجموعة مدروسة ودقيقة من الأسئلة التي تخص الموقف البيئي المدروس، وتوزع على المعنيين بالإجابة كالموردين، البائعين، المستهلكين، من أجل الحصول على معلومات تخدم أغراض المؤسسة.

2-2- ممثلو عملية اليقظة: يبين الجدول التالي أهم ممثلي عملية اليقظة وكذا الدور والخصائص لكل منها²⁷.

جدول رقم (01): ممثلو عملية اليقظة

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الإستراتيجيين	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	- تحديد جيد لأهداف المؤسسة - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
المدير	- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة - إعداد الإشراف على دفتر الشروط - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة	- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات
المتيقظون الكبار	- تحليل ، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا . - القدرة على التحليل والتركيب ، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة
المتيقظون المشتركون	- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها	- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) ، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات . - نشاط حيوي دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية

3- مزايا وشروط فعالية اليقظة :

3-1- أهمية ومزايا اليقظة الإستراتيجية : اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات ، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية . ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :²⁸

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته ، والتخفيض من كلفته .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها .
- تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق .

وحسب دراسة قدمها FUTURES GROUP²⁹ وهو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن فإن 82 % من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي ، وهو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب.

فالسير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرارات كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج نتائج منها تتطابق وحاجاتها .

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من المزايا مثل :³⁰

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها .
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديها.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

3-2- شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية : هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي :³¹

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- اتصال داخلي جيد ، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكاكها عند شخص واحد ، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت ، الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك .
- الحد الأدنى من الهياكل ، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة .
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين .

كما رأينا سابقاً أن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المختلفة النابعة منها، تؤثر على أدائها وتحدد بقائها، لهذا تلجأ هذه الأخيرة إلى دراسة الموقف ومعاينته من كل جوانبه، من أجل تحقيق حاجياتها من المعلومات التي تفيدها في التحكم في هذه التغيرات.

ومن هذا المنطلق، تظهر إلى المعلومات ضرورة توفرها دون أن يترك هذا الأمر لعوامل المصادفة، وإنما يجب إخضاعه لمنطق التخطيط والتنظيم، بالاعتماد على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة أو أداة الحاجة لتوفير هذه المعلومات بشكل منظم ومنسق وفي وقت محدد.

إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

1-مرحلة توفير المعلومة: تمر عملية توفير المعلومات بالمراحل التالية³²:

- تحديد الاحتياجات من المعلومات التي تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للمؤسسة.
- تحديد المعلومات المطلوبة بدقة كافية لضمان توفيرها من جانب، ولمراعاة وقت وتكلفة الحصول عليها من جانب آخر.
- تحديد يقظة إستراتيجية مناسبة وملائمة للموقف محل الدراسة، والتي تسعى المؤسسة الحصول على معلومات عنه، إلى جانب تحديد وسيلة أو أداة تجمع بها هذه المعلومات المطلوبة.
- تصميم نظام للمعلومات المتحصل عليها عن طريق اليقظة المستمرة، والذي يضمن عمليات إنتاج، تجميع المعلومات والتعامل معها وتداولها وحفظها.
- تحديد المعلومات بإضافة أو حذف أي تغييرات حدثت على المعلومات المجمعة، وهذا طبقاً للتواريخ والأحداث الأخيرة.
- استخدام هذه المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب، من أجل الموقف السائد.
- اتخاذ القرار.

2-الأساس في تصميم نظام معلومات خاص:

يمكننا تصور ما يجب القيام به مبدئياً من أجل تصميم نظام للمعلومات خاص باليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال ما يلي:

- ظهور الحاجة إلى المعلومات لخدمة أغراض المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.
- تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على هذه المعلومات، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.
- تحديد اليقظة الإستراتيجية المناسبة التي تؤمن المعلومات المطلوبة مع تحديد وقتها وتكلفتها.
- تحديد مجموعة من الإجراءات الخاصة باستقبال المعلومات الناتجة عن اليقظة، وتسجيلها في ملفات خاصة من أجل تحليلها واختبار مدى دقتها وصلاحياتها، طبقاً لاحتياجات المؤسسة للمعلومات لاتخاذ قرارات مناسبة لظروف البيئة المحيطة بها.
- استخراج المعلومات المحللة وترتيبها وتوزيعها عبر المستويات التنظيمية للمؤسسة.
- توفير القدرة اللازمة على استدعاء المعلومات المخزنة في الملفات والسجلات، طبقاً لاحتياجات المؤسسة في ظروف معينة.
- في حالة ما إذا كانت المعلومات المتحصل عليها لا تخدم أغراض المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتدعيم يقظتها الإستراتيجية بمختلف أنواعها وبوسائل جديدة إن أمكن وربطها بالتكنولوجيا الحديثة، لأن الحكم على اليقظة المستخدمة قائم على أساس المعلومات المقدمة للمؤسسة.

لأنه على المؤسسة أن تبقى على يقظة مستمرة على ما يحدث من تغيرات على بيئتها المحيطة بها، فاليقظة المستمرة على المحيط الخارجي يضمن للمؤسسة التدفق المستمر للمعلومات التي تخدمها في اتخاذ القرارات لمواجهة هذه البيئة.

إذ يمكن أن يكون نظام المعلومات القائم على أساس يقظة إستراتيجية شاملا لجميع أنشطة المؤسسة، وقد يكون في حالات أخرى، نظاما جزئيا يقتصر على بعض الأنشطة فقط، كبناء نظام للمعلومات الاقتصادية أو الطبية أو المالية، وبنفس المنطق، يمكن بناء نظام معلومات جزئي على مستوى المؤسسة، كنظام المعلومات التسويقية أو معلومات الموارد البشرية.....³³

3-محددات نجاح نظام المعلومات الخاص: اهتمت العديد من بحوث نظام المعلومات بدراسة محددات نجاحه أو فشله بالنسبة لكل مؤسسة، إذ يمكن تصنيف تلك العوامل إلى عوامل تنظيمية، بيئية، فردية تكنولوجية، وقد تم التطرق إليها في المباحث السابقة، وطبقا لذلك، يمكن تحديد محددات نجاح تطبيق نظام المعلومات الخاص باليقظة الإستراتيجية، ومعرفة مدى تحقيق هذا النظام القائم لهده من وجهة نظر المستخدمين والمستعملين له وهي³⁴:

3-1-مشاركة الموارد البشرية: نقصد بالمشاركة مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بواسطة الأفراد أو من يمثلونهم في عملية جمع وتحليل المعلومات، من أجل تصميم وتنفيذ نظام المعلومات، إذ تظهر أهمية المشاركة في:

- الحصول على نظام المعلومات مرتفع الجودة.
 - زيادة فرصة قبول الأفراد للنظام القائم ورضاهم عن مخرجاته، نظرا لمشاركتهم في بنائه.
 - تزيد المشاركة في شعور هؤلاء الأفراد بأهمية هذا النظام وقيمته بالنسبة للمؤسسة، مما يزيد من فرصة استخدامهم له.
 - المشاركة تسمح ببقاء الأفراد على يقظة دائمة ببيئة المؤسسة، من أجل جمع قدر كاف من المعلومات التي تخدم أغراضها.
- 3-2-مساندة الإدارة العليا:** إن مساندة الإدارة العليا تضمن توفير الموارد الكافية لضمان استمرار ونجاح نظام المعلومات، ومن ناحية أخرى استمرار يقظة المؤسسة اتجاه بيئتها.

فالإدارة العليا تلعب دورا هاما في انتشار استخدام نظام المعلومات وقبوله لدى باقي أفراد المؤسسة، وبالتالي تضمن تطابق أهداف النظام مع إستراتيجيات المؤسسة.

3-3-العوامل الشخصية للفرد : ترجع العلاقة بين الخصائص الشخصية للأفراد ونجاح نظام المعلومات، إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفسير الأفراد للمعلومات، حيث يتعامل هؤلاء الأفراد مع نظام المعلومات من خلال خصائصهم المميزة والفريدة والناجمة عن خبراتهم وخلفياتهم المختلفة..

3-4-خصائص القرارات والبيئة: أشارت العديد من بحوث نظم المعلومات على أهمية خصائص القرارات والبيئة في تحديد نجاح وفعالية نظام المعلومات الخاص باليقظة الإستراتيجية وهذا النجاح، مرهون بدرجة هيكلية القرارات وتغير وتعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تحدد خصائص المعلومات اللازم توفيرها من خلال اليقظة المستمرة وشكل هذه المعلومات وكيف يتم تقديمها، من أجل تصميم نظام معلومات يمكن من خلاله إدراج قرارات ترتكز عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

النتائج والتوصيات:

1-النتائج: من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث مايلي:

●اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إرادي.

●اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الاستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات

- المجموعة للمعالجة والتحليل وهذه العملية بمثابة فرز وغزلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة، بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الاستراتيجية.
- لا ينبغي أن تقتصر عملية جمع المعلومات على المصادر الرسمية فقط، بل يجب أن تعتمد أيضا على المصادر غير الرسمية للمعلومات التي تساعد على فهم التغيرات البيئية، وبالتالي الاستعداد لها باتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
 - إن نجاح المسير في الكشف عن هذه الفرص والتهديدات، يتوقف على إدراكه بمدى تعقد البيئة وطبيعة المتغيرات والقوى التي تعمل فيها، كما يتوقف الأمر على يقظته الدائمة وقدرته على اختيار أفضل مصادر يمكن أن يحصل منها على معلومات.

2-التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى بالتجارية، والثالثة بالتكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل أن يكون عمل عشوائي.
- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخير وحده يستطيع فهم وتحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.
- ضرورة الاهتمام بموضوع اليقظة الاستراتيجية وإجراء دراسات حوله لأنه أصبح ضرورة وحتمية تقتضيها الحالية التي تتميز بسرعة التغيير والمنافسة القوية وعدم التأكد
- يجب أن يشارك أكثر من فرد واحد في عملية تحليل وتفسير المعلومات الناتجة عن اليقظة الاستراتيجية، حتى لا تعكس الاستنتاجات إدراك شخص واحد فقط.
- من الضروري بناء نظام معلومات داخل المؤسسة يساعد على جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.

المراجع بحسب ترتيبها التسلسلي:

- 1) سونيا محمد البكري. نظم المعلومات الإدارية-المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص98.
- 2) نفس المرجع، ص 98.
- 3) ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية -مدخل إداري، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص41.
- 4) محمد اسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، كلية التجارة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1989، ص17.
- 5) *La stratégie- du diagnostic à la décision industrielle. Michel Marchesnay. office des publications universitaire. Alger*
- 6) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000. ص 266.
- 7) Tout ce qui réduit l'incertitude par rapport à une contexte donné.
- 8) عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في العوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010، ص132.
- 9) Maintform ; Management des système d'information ; Décembre 2001 ; P 09.
- 10) Busniness ; Technologie de l'information ; N° 37 ; P 08.
- 11) J-M.Auriac ; A.Cavagnol et autres ; Economie d'entreprise ; tome1 ; BTS ; casteillo ; Paris ; 1995 ; P 65-66
- 12) Emmanuel Pateyron : La veille stratégiquer- Paris Jouve 1998 P. 1

- 13) Lauaent Hermel , **maitriser et pratiquer vielle stratégique et intelligence économique** , Editions afnor , 2eme édition , France,2007,p2.
- 14) Mustapha djenaas, abderrezak benhabib , **vielle stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services** ,les cahiers du mecas ,n 2 avril 2006 faculté des sciences économiques et de gestion , université aboubakr belkaid tlemcen,algérie,p56.
- 15) Mohamed Jaouad El Qasmi , **Le management par processus & la vielle stratégique** , article publié sur le site :
- 16) كراوش بمينة، La veille stratégique dans les PME-PMI، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003.
- 17) Humbert lesca, veille strtégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, minstere de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie , 1997,pp2-3.
- 18) E. PATEYRON, la Veille strategique, ed. ECONOMICA, 1998, p138.
- 19) IBID P 141
- 20) pp. 143-144.) IBID
- 21) J. BROUSTAIL et F. FRERY, op-cit, p. 67.)
- 22) IBID P. 157
- 23) IBID PP151-155
- 24) راجي ابو شقر، دليل استعمال خدمات الانترنت لغير المتخصصين، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،1997، ص 9.
- 25) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ، ص 153.
- 26) نفس المرجع السابق، ص 155
- 27) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 81.
- 28) رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
- 29) نفس المرجع السابق.
- 30) المرجع نفسه.
- 31) المرجع نفسه.
- 32) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، 2000، ص 211.
- 33) نفس المرجع السابق، ص 207.
- 34) ابراهيم سلطان، مرجع سابق الذكر، ص 409.
- 35)

Abstract

The Role of Management Information Systems in Enhancing the Soft Skills of Employees of Jordanian Industrial Companies

This study was conducted in 2016/2017. This study was based on a random sample of 14 workers in Jordanian industrial companies. The study concluded that the degree of ownership of employees Jordanian companies for soft skills were medium, and there was an effect between management information systems and soft skills. The study recommended improving the soft skills of the employees of the Jordanian industrial companies by engaging them in specialized courses.

Key words: Management Information Systems, Soft Skills.

المقدمة:

تُعد نظم المعلومات الإدارية نظاماً منهجياً محسوباً يتميز بقدرته على تكامل البيانات من مصادر مختلفة ومتباينة لأجل هدف أساسي ألا وهو توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين، هذا وتركز هذه النظم على الاستخدام في الإدارة والأعمال. هذا وترتبط نظم المعلومات الإدارية بشكل أساسي بالتخطيط للتطوير، وإدارة واستخدام أدوات تكنولوجيات المعلومات لأجل مساندة الأفراد بإنجاز كافة مهامهم المرتبطة بمعالجة المعلومات وكذلك إدارتها، وبهذا فإن تقنيات المعلومات الإدارية تركز بشكل أساسي على كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل الإداري لأجل تحقيق أهدافها بالرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات. (McLeado and Schell, 2007, p 11) هذا وتقوم نظام المعلومات الإدارية بتزويد المعلومات من خلال استخدام صنفين من البرمجيات، يمكن إبرازها على النحو الآتي :

1-برمجية كتابة التقرير (Report Writing Software): هذا وإن برمجية كتابة التقرير تنتج كلاً من تقارير فترية خاصة، والتقارير الفترية يرمز لها بلغة برمجة وتعتمد على الجداول، والتقارير الخاصة، هذا وتعد لتلبية احتياجات معلومات خاصة.

2-النماذج الرياضية (Mathematicl Models) : وهو نموذج رياضي يستخدم بشكل أساسي لأجل محاكاة عمليات المنظمة، وتصف عمليات الشركة وتكتب بلغة برمجة، وهي تجعل المهمة أسهل وأسرع.

هي تلك النظم التي تتعامل مع كل أنشطة المعلومات واتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات المنظمة، وذلك بغرض زيادة فعالية وكفاءة المنظمة من خلال توفير المعلومات ودعم القرارات الإدارية. هذا ويشير مفهوم نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) بشكل عام إلى استخدام التكنولوجيا في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتتمكن من تشغيل العمليات الإدارية (Business Processes) بأسلوب وتقنية تكنولوجية سهلة وميسرة وبشكل أفضل من الطرق التقليدية ويحقق وفورات في موارد ومصادر المنظمة وزيادة في كفاءة إنتاجية هذه العمليات (السامرائي، 2004). هذا وقد وردت الكثير من التعاريف التي تناولت نظم المعلومات الإدارية، حيث اختلفت هذه التعاريف تبعاً لاختلاف الباحثين في تركيزهم على ما يروونه الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية، فمنهم من ركز تعريفه على عملية اتخاذ القرارات فيما ركز فريق آخر على عملية معالجة البيانات، في حين ركز فريق آخر على أن هدف نظم المعلومات الإدارية هو تقديم معلومات للإدارة لاستخدامها في عمليات التخطيط والرقابة ويرى فريق آخر أن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو وصف النشاطات التي تقوم بها المنظمة مع مرور الزمن. وسيتم هنا الإشارة إلى عدد من هذه التعاريف. فقد عرف نظام المعلومات الإدارية على أنه: " التكوين الهيكلي المتكامل من المستلزمات المادية والبرمجيات

والمستلزمات البشرية والتنظيمية والذي يضمن جمع البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات بالأوصاف المطلوبة وتوصيلها إلى المستفيدين (صناع القرارات) على النحو الذي يسهل مهمتهم في صنع القرارات وتحقيق أهداف المنظمة". (الطائي, 2009: 31)

هذا ويرى (النجار، 2013، 55) بأن هناك عدة وظائف لإدارة نظم المعلومات الإدارية، يمكن إنجازها على النحو الآتي:

1- دعم العمليات المرتبطة بالمنظمة .

2- دعم وظائف الإدارة المختلفة.

3- دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة.

4- تعظيم التعاون بين الإدارة العليا والفروع التابعة في المناطق المختلفة.

5- المساهمة بتحقيق الميزة الاستراتيجية للمنظمة.

العمل على تحقيق الفاعلية من خلال توفير المعلومات الصحيحة اللازمة لأجل اتخاذ القرارات، والكفاءة من خلال توفير هذه المعلومات بأقل كلفة ممكنة.

التنسيق ما بين أصحاب المنشأة وأصحاب المصالح المختلفين من الموردين والعملاء والموظفين، إذ تؤمن نظم المعلومات الإدارية حركة الاتصال سواء بتبادل الرأي أو تنفيذ الصفقات التجارية ما بين الأطراف المختلفة.

وبهذا فإن نظم المعلومات الأساسية مرتبطة بشكل أساسي على المقدرة على استخدام التكنولوجيا، وهذه المقدرة تعتبر إحدى المهارات الناعمة الأساسية التي يجب أن يمتاز بها العاملون.

إذ تُعد المهارات الناعمة من الاصطلاحات السوسولوجية المتعلقة بالاختبارات الشخصية وتحديد (اختبارات الذكاء العاطفي)، فهي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية والاجتماعية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي في الاتصالات والود والعلاقات مع الآخرين (Symmonds, 2009).

كما وتعتبر المهارات الناعمة الجزء المكمل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها الشخص، وتعتبر من المتطلبات الأساسية للعمل المهني. المهارات الناعمة سمات شخصية تعزز عملية التفاعل مع الأفراد، وأمر أساسي في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني، وهي قابلة للتطبيق داخل نطاق العمل أو خارجه على حد سواء (Giusti, 2008, 21).

كما وتعتمد المهارات الناعمة بالقيام بأدوار محورية وأساسية تسهم بشكل أساسي بنجاح المنظمة، وخاصة تلك التي تتعامل مع العملاء؛ وتكون هذه المنظمة أكثر نجاحاً مقارنة مع غيرها من المنظمات، وإذا كان العاملون لدى المنظمات تنقصهم هذه المهارات؛ فعليها تأهيلهم وتدريبهم وإكسابهم هذه المهارات؛ لأنها أصبحت مطلباً لمصاحباً للمهارات الأكاديمية الإدارية الأخرى (Heckman..et..al, 2012, 18).

وهناك ارتباط كبير ما بين المهارات الناعمة والكفاءات السلوكية، كما أنّ المهارات الناعمة تطلق على المهارات الشخصية، وهي تشمل الكثير من المهارات مثل اتخاذ القرار الصائب والقدرة على العمل بروح الفريق، وإدارة الوقت، والتواصل، والقيادة، وإدارة الأزمات، والتفكير النقدي، والسمات المتعلقة بالشخصية؛ إلا أنّ الكثير من المنظمات تعتمد على التركيز على المهارات الأكاديمية والمهنية؛ متناسية للمهارات الناعمة؛ إذ تعد المهارات الناعمة أمراً أساسياً؛ لإنجاح أهداف وغايات المنظمة.

وتعتبر بدايات استخدام المهارات الناعمة بشكل أساسي في سنة 1972م، وقد عرّف (Reddy, &Gopi, 2013, p21) المهارات الناعمة بأنها " مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية، والعادات الشخصية، والود والطبيعة الإيجابية والتي تتفاوت من شخص إلى آخر " .

والمهارات الناعمة باتت أساسية على مستوى المنظمات، وقد اعترف بأهمية المهارات الناعمة مؤخراً من قبل المنظمات، إذ إنّ المهارات الناعمة تلعب دوراً مهماً في تشكيل شخصية الفرد، إذ أصبح من الأهمية بمكان اكتساب الطالب المعرفة الأكاديمية، كذلك يجب

أن يمتلك الشخص المهارات الناعمة للبيئة الصعبة، وبهذا يمكن أن يغير المشكلات إلى فرص والتعامل مع السلبيات بأسلوب أسهل وأفضل (Reddy, &Gopi, 2013).

كما وقد أجريت جامعة ستانفورد ومعهد البحوث كارتجي دراسة مرتبطة بشكل أساسي بالمهارات الناعمة للقادة، وقد اشتملت العينة على (500) مدير تنفيذي وقد بينت الدراسة أن 75% من النجاح الوظيفي متوقف على المهارات الناعمة والتعامل مع الناس، و25% متعلقة بالمهارات (الأكاديمية)، من هنا برزت أهمية المهارات الناعمة؛ إذ إنها في غاية الأهمية؛ لأجل زيادة إنتاجية المرء في المؤسسة. (Welsh, Peter, , Kechagia, Waglund, 2011).

ويرى ويلش وبير وكاشجياواوجلوندا (Welsh, Peter, , Kechagia, Waglund, 2011) أن مجموعة من الكفاءات الأساسية يجب أن يتصف بها المدراء على مختلف مستوياتهم؛ وهي ما تسمى بالمهارات الناعمة، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

- إدارة الوقت: يُعد الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي منظمة، وبالنسبة لأي فرد. وهو أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، والتي يمكن أن يعاد إنتاجها أو يعاد تغطيتها.
- الإيجابية: هي الطاقة الكامنة، والتي تسهم بشكل أساسي بدفع الأشخاص إلى العمل بشكل جيد ومظني، متجاوزاً العوائق التي تواجهه.
- روح المبادرة وريادة الأعمال: وهي قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، ويشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة، فضلاً عن القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع؛ من أجل تحقيق الأهداف، وهذا يدعم الأفراد، ليس فقط في حياتهم اليومية، وإنما في البيت والمجتمع، وأماكن عملهم، كما أن اغتنام الفرص، والقيم الأخلاقية والقرارات الرشيدة أساسية.
- التواصل باللغة الأم: وتتمثل في القدرة على التعبير وتفسير المفاهيم والأفكار والمشاعر والحقائق سواء بالأسلوب الشفوي أو بالاستماع أو بالتحدث أو بالقراءة والكتابة، والتواصل أمر أساسي سواء في العمل أو التعلم أو المنزل أو في الترفيه.
- الاتصالات في اللغة الأجنبية: أصبحت اللغات الأجنبية تشارك في نطاق واسع مهارات الاتصال، إذ يجب بالإضافة إلى المعرفة باللغة الأم أن يكون قادراً على التواصل باللغات الأخرى؛ لأجل التعرف على آراء ووجهات أفكار الآخرين؛ الذين يتحدثون باللغات أخرى.
- الكفاءات الاجتماعية والمدنية: وتشمل الكفاءة الشخصية، ومشاركة الأفراد في الحياة المدنية، استناداً إلى المعارف والمفاهيم السياسية والالتزام بالمشاركة الديمقراطية.
- روح المبادرة وريادة الأعمال: وهي قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، ويشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة، فضلاً عن القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع؛ من أجل تحقيق الأهداف، وهذا يدعم الأفراد، ليس فقط في حياتهم اليومية، وإنما في البيت والمجتمع، وأماكن عملهم، كما أن اغتنام الفرص، والقيم الأخلاقية والقرارات الرشيدة أساسية.
- الكفاءة الرياضية والكفاءات الأساسية في العلوم والتكنولوجيا: إذ يجب أن يكون قادراً على حل المشكلات في مواقف الحياة اليومية، من خلال التطبيقات والتفكير الرياضي، كما يجب أن يكون قادراً على نطقها بشكل جيد. وأن يكون قادراً على استخدام الوسائل الرياضية والنماذج والرسوم البيانية، فمن خلاله يكون قادراً على التفكير المنطقي، كما أنه يصبح قادراً على تفسير الظواهر الطبيعية،
- تعلم كيفية التعلم: وهي القدرة على المتابعة والتواصل في التعليم، والقدرة على استيعاب المعارف والمهارات الجديدة، فضلاً عن السعي للاستفادة والتوجيه، والقدرة على دمج تجارب الحياة في المعارف والمهارات.
- الوعي الثقافي والتعبير: إذ إن التفكير الإبداعي والخبرات، والموسيقى والفنون المسرحية والآداب والفنون البصرية تعتبر أساسية، إذ إن هذه المهارات يمكن أن تسهم بشكل واضح في مجتمع المعرفة؛ كما يجب التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ لأنه أصبح الركيزة الأساسية للتعلم في مجمل أنشطة التعلم.

- **مهارات الديسكو والكفاءة) DISCO – European Dictionary of Skills and Competences**: وهو برنامج أوروبي يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات وقدرات (وجعلهم معترفاً بهم عبر الحدود) تؤهلهم للعمل في جميع دول الاتحاد الأوروبي وهدف البرنامج تعزيز القدرة التنافسية لسوق العمل الأوروبي من خلال مساعدة المواطنين الأوروبيين على اكتساب مهارات جديدة ومعارف ومؤهلات وجعلهم معترفاً بهم عبر الحدود. كما أنه يدعم الابتكارات والتحسينات في نظم وممارسات التعليم والتدريب المهني.
- **التفكير الناقد** : هو التفكير الذي يتطلب استخدام المستويات المعرفية العليا الثلاث في تصنيف بلوم، وهي: التحليل، والتركيب، والتقويم.
- **إيجاد حلول للمشاكل**: وهي مقدرة الفرد على إيجاد وخيارات متنوعة للمشاكل التي تواجهه في العمل.
- **محو الأمية العاطفية**: وهي "القدرة على فهم العواطف، والقدرة على الاستماع إلى الآخرين والتعاطف مع عواطفهم، والقدرة على التعبير عن المشاعر بشكل مثمر .
- **التعاطف**: هو القدرة على فهم ما شخص آخر يعاني من داخل إطار الشخص الآخر المرجعية، أي القدرة على وضع نفسه في حذاء شخص آخر.
- **المهارات الحياتية** : هي السلوكيات تستخدم بشكل مناسب ومسؤول في إدارة الشؤون الشخصية .هم مجموعة من المهارات البشرية المكتسبة عن طريق التعليم أو الخبرة المباشرة التي تستخدم للتعامل مع المشاكل والأسئلة شيوعاً التي تواجهها في حياة الإنسان اليومية .
- **الذكاء الاجتماعي (Social intelligence)** القدرة البشرية الحصرية على التنقل والتفاوض في العلاقات الاجتماعية المعقدة والبيئات المختلفة بفعالية.
- **مهارات الذكاءات المتعددة**: تعبر الذكاءات المتعددة عن قدرات يمتلكها الأفراد تبين مهاراتهم في جوانب عدة ومن أهم الذكاءات: ذكاء منطقي، ذكاء لغوي، الفضائي، الموسيقي، ذكاء طبيعي، ذكاء حركي، البيني الذاتي، ذكاء اجتماعي، ذكاء عاطفي
- **المهارات الحياتية (LSBE)** : هي كلّ عمل يقوم به الإنسان، ويتفاعل فيه مع أشياء ومعدّات وأشخاص ومؤسسات. وهي مهارات اجتماعية وسلوكيات شخصية تتطلب تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين، وتفاذي حدوث الأزمات والقدرة على التفكير الإبتكاري وهي المهارات التي تساعد على التكيف مع المجتمع، وتتركز على النمو اللغوي، والطعام، وارتداء الملابس، والقدرة على تحمّل المسؤولية، والتوجيه الذاتي، والمهارات المنزلية، والأنشطة الاقتصادية، والتفاعل الاجتماعي.
- **دافعية الإنجاز**: إلى أي مدى هو الدافع للفرد لتحقيق التميز ووضع الجهد المطلوب في العمل لتحقيق ذلك.
- **المبادرة النشطة**: أي الشروع في اتخاذ إجراءات في مواقف جديدة والتفاعل بإيجابية معها.
- **السيطرة على المشاعر**: يستطيع السيطرة على مشاعره في الأوقات الصعبة.
- **المرونة الفكرية**: أي التفكير واستيعاب معلومات جديدة من الظروف المتغيرة ووجهات النظر المختلفة.
- وهناك أهمية عظيمة للمهارات الناعمة، كما يبينها (Reddy, &Gopi, 2013, 23)، ويمكن إنجازها على النحو الآتي:
- تلعب المهارات الناعمة دوراً حاسماً في جعل الأفراد أكثر قدرة على الحصول على وظائفها، كما أنها تكون مرنة وإيجابية؛ لأجل التغيير، وهي ضرورية لأجل التعامل مع التوقعات المتزايدة من أرباب العمل، والحفاظ على قدرتها التنافسية مقارنة مع غيرها من المنظمات.

- 1- تساعد الأشخاص على مواجهة المواقف الصعبة، وتمكنهم من تطوير المواقف الإيجابية ومن ثم يمكنهم التأثير على أعضاء الفريق؛ لتحقيق المزيد من النجاح في حياتهم اليومية.
 - 2- تشجيع الأفراد على تبني الطرق الأخلاقية والتمسك بأخلاقيات العمل والثقافات التنظيمية.
 - 3- تمكن الشخص من الالتزام الصارم والجاد في الوقت بشكل مناسب .
 - 4- المهارات الناعمة تشجع الأشخاص على تحسين اتصالات المهارات، سواء عن طريق اللفظ أو الأمور الكتابية، إذ إنّ الاتصال الشفوي له دور قوي؛ لأجل الحصول على النتائج المرجوة.
 - 5- المهارات الناعمة تلعب دوراً مهماً في تشكيل البنية الشخصية للأفراد، كما أنها تمكنه اجتماعياً، كما يمكن من خلالها إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالوظيفة التي يعمل بها.
- هذا وإن هناك ارتباط قد يكون وثيق فيما يخص نظم المعلومات الإدارية بالمهارات الناعمة من حيث المقدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة وأجهزة الحاسوب؛ لاسترداد وتقييم وتخزين المعلومات، والتواصل والمشاركة على شبكات التواصل الاجتماعية عبر شبكة الانترنت.
- هذا وقد أثبت بالكثير من الدراسات بأن استخدام التقنيات يسهم بشكل أساسي بتحسين مهارات الإبداع والابتكار والبحث عن حلول للمشكلات. كما أن المهارات الناعمة هي سمات الشخصية التي تعزز مزايا الفرد، وتكسبه الأفضلية في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني. وغالباً ما ترتبط بالسمات الشخصية. ومن خلال هذه الدراسة سيقوم الباحث بالتعرف على موضوع "دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، ويأمل الباحث أن يوفق بطرح هذا الموضوع.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**
- هناك أهمية للشركات الصناعية المساهمة الأردنية من خلال أهميتها في الاقتصاد الوطني ككل، فهناك الكثير من الأيدي العاملة معتمدة على هذه القطاع، كما وأن معظم الدول في الوقت الحالي تقاس قوتها بمدى قوة اقتصادها لأن الاقتصاد هو العنصر الأساسي لازدهار الدول، لذلك تعتز معظم الدول بدعم الأنشطة الاقتصادية لتنمية الناتج القومي الإجمالي الذي يحدد مدى ارتفاع المستوى الاقتصادي، لذلك تقوم الدول بسن القوانين التي تضبط النشاطات الاقتصادية التي تلائم ظروفها وتأخذ هذه القوانين بعين الاعتبار المصادر والموارد المتوفرة لديها، حتى تكون هذه القوانين قادرة على النهوض بالاقتصاد وخلق مناخ اقتصادي قوي يؤدي إلى ظهور حركات مالية في أنواع التبادلات سواء كانت داخلية أو خارجية ومنها حركة السوق المالي. يُعد العنصر البشري العنصر الأساس للتنمية بمفهومها الشامل فهو أدائها كما أنه صانعها، وبقدر ما ينجح المجتمع في النهوض بموارده البشرية وتطويرها وتدريبها وصقل مهاراتها وتنويع خبراتها يكون نجاحه في إقامة الدولة العصرية المتقدمة في مختلف مجالات الحياة. والإنسان يمثل جوهر إدارة التنمية، فالوسيلة لكل النظم تتمثل في قواها العاملة، وبدونهم تكون كل الإمكانيات والوسائل الأخرى عديمة الجدوى - مبان فارغة وإمكانات معطلة - إذ إنّ الأداء يعتمد على الإنسان الماهر، ومدى قدرته على التفاعل، وتفانيه في أداء الواجب، ومدى تهيؤه للتضحيات وتحمله للمسؤوليات، فالاعتماد يكون على اتجاهاتهم وميولهم؛ وهذه المهارة قد يتصف بها بعضهم؛ والبعض الآخر تنقصهم. هذا وتلعب الشركات الصناعية دوراً ريادياً في تنمية الاقتصاد، كذلك يقوم العاملون فيها بالكثير من المهام والواجبات، إلا أنه تنقصهم الكثير من المهارات الناعمة، أو قد يتصفون ببعضها وينقصهم بعضها الآخر، لذلك كان لزاماً على الكثير من الشركات أن تتخذ بعض الترتيبات المناسبة في تحديد وتنمية مهارات عامليها، كما كان عليها وضع بعض السياسات والاستراتيجيات؛ لأجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ إلا أنّ الكثير منها لم تول هذا الأمر أهمية - أو أولته - إلا أن ذلك كان دون المستوى المطلوب، كما وتحدد مشكلة الدراسة في شح الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة وبمتغيراتها، كما تتجسد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية:
- التساؤل الأول: ما درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة؟

دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية

التساؤل الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

التساؤل الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير الخبرة ؟

التساؤل الرابع: هل يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية؟

أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. بناء أداة لقياس المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات.

2. التعرف على درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة.

التعرف على الفروقات في درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع

الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة :

تستند الدراسة على ثلاث فرضيات صفرية أساسية، ألا وهي:

H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير الخبرة.

H_{03} : لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من خلال المجالين الآتيين:

الاهمية النظرية: تتجسد أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء حول موضوع " دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة"، فالتوقع أن تقوم هذه الدراسة بالتعرف على المهارات الناعمة التي يمتلكها العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، وكما أنه وعلى -حد علم الباحث- هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع البحث في البيئة الأردنية وخصوصاً في الشركات الصناعية الأردنية، كما أيضاً يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لإثراء البحث العلمي في مجال موضوع الدراسة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تحقق الآتي:

1. هذه الدراسة تفتح المجال أمام دراسات ميدانية أخرى تتناول مهارات ناعمة غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

2. تعظيم وزيادة الوعي بأهمية امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية للمهارات الناعمة.

-الأهمية العملية: من المتوقع أن تستفيد من هذه الدراسة الفئات الآتية:

- العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية: يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لأجل التعرف على أهمية امتلاك المهارات الناعمة وما سوف يتميزون به جراء امتلاكهم هذه المهارات.

- المدراء: يمكنهم التعرف على الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لأجل تحسين درجة امتلاك العاملين للمهارات الناعمة، ودور نظم المعلومات الإدارية بتعزيزها.

حدود الدراسة: الزمانية: تمت هذه الدراسة في العام 2016/2017 م.

المكانية والبشرية: تم تحقيق أغراض وأهداف الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على العاملين لدى

الشركات الصناعية الأردنية.

مصطلحات الدراسة:

نظم المعلومات الإدارية: نظام يتكون من نظام معلومات آلي يقوم بجمع و تنظيم و إيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط و الرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية.

المهارات الناعمة: وهي مجموعة من السمات الشخصية التي تعزز التفاعل مع الأشخاص، وتؤدي بنهاية المطاف إلى التطور الوظيفي والتطور في الأداء، وهي قابلة للتطبيق كما أنها تكون مرتبطة بشخصية الفرد نفسه، وتتمثل في (النزاهة والتفاؤل وروح الدعابة، والتعاطف والتواصل).

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأجل التعرف على (دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية)، وقد عرف هذا المنهج (القحطاني، 2001)، بأنه "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمل الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية"، ولا يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها. بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة وارتباطاتها وفقاً لتساؤلات وفرضيات الدراسة وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

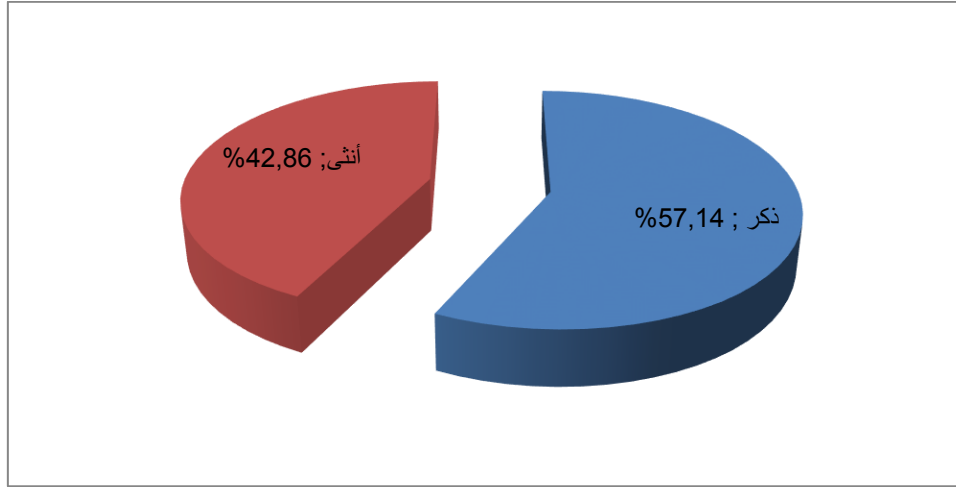
مجتمع الدراسة: يمثل المجتمع بجميع الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية المسجلة بالبورصة، وعددها (63) (بورصة عمان، 2016)، هذا ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره قامت الدراسة بأخذ عينة عشوائية (Random Sample) مكونة من (70) عامل لدى الشركات الصناعية الأردنية، هذا واستخدمت الدراسة نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الإصدار العشرون عشر) (Statistical Package for Social Sciences –SPSS, ver20)، وذلك لأجل الوصول إلى غايات وأهداف هذه الدراسة.

أولاً: النوع الاجتماعي:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	57.14 %
أنثى	30	42.86 %
المجموع	70	100 %

يتبين من الجدول رقم (1) بأن نسبة الذكور أكبر من الإناث، إذ بلغت نسبته الذكور (57.14%)، فيما بلغت نسبة الإناث (42.86%)، ويمكن ترجيح سبب تفوق نسبة الذكور على الإناث، بأن للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة وللدخول بسوق العمل، كما يمتازوا بمقدرتهم على تحمل ضغوط العمل بكفاءة واقتدار مقارنة مع الإناث، هذا ويبين الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغير النوع الاجتماعي.



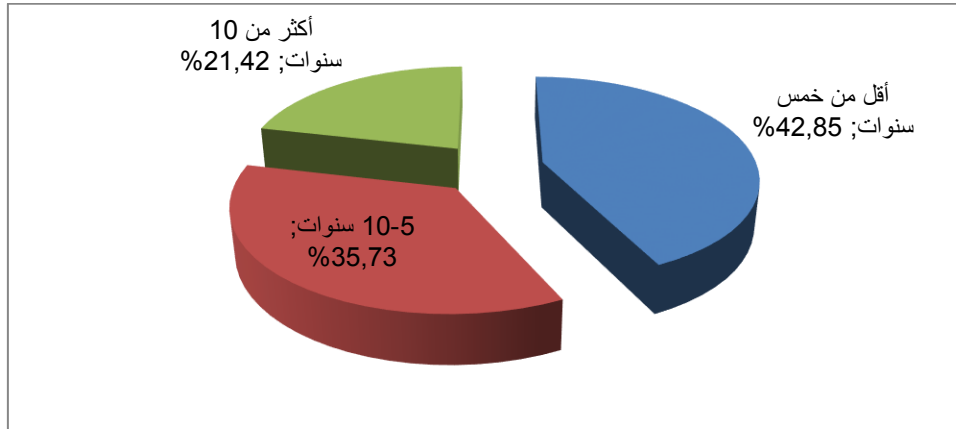
الشكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع الاجتماعي

ثانياً: عدد سنوات الخبرة:

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	30	42.85 %
5-10 سنوات	25	35.73 %
أكثر من 10 سنوات	15	21.42 %
المجموع	70	100 %

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) أنّ نسبة ذوي الخبرة القليلة (أقل من خمس سنوات) هي السائدة إذ بلغت نسبتهم (42.85%)، يليهم ذوي الخبرات المتوسطة (5-10 سنوات) بنسبة بلغت (35.73%)، ومن ثم ذوي الخبرات أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت (21.42%)، يلاحظ بأن الأغلبية من ذوي الخبرات المتدنية، لذا يجب التركيز على ذوي الخبرات المرتفعة عند القيام بعملية التشغيل، لما له من كبير الأثر على تحسين الأداء، وهذا ويبين الشكل رقم (2) يبين ذلك.



الشكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات؛ لتنفيذ مقاصد الدراسة اعتمدت الدراسة على بناء وتطوير مقياس (استبانة) وهي أداة قياسية تم الاعتماد في بناءها على آراء ودراسات وأدب تربوي سابق من أمثال دراسات (المنفي (2009)، (Mahesh, 2014))، هذا وروعي في بناءها جعل المستجيب واعياً لهدها ومكوناتها ودقتها ووضوحها وتجانسها بالطريقة التي تخدم غايات وأهداف الدراسة. وبالشكل الذي يخدم أهداف وأسئلة الدراسة.

صدق وثبات الدراسة:

بعد إتمام وتطوير الاستبانة، حيث وصل عدد فقرات الاستبانة (15) فقرة. ولتحقيق أغراض وأهداف الدراسة صممت الاستبانة بناءً على نموذج ليكرت (Scale Likert) الخماسي، و تألفت من جزئين، اشتمل الجزء الأول على بيانات المعلومات الشخصية، والجزء الثاني اشتمل على فقرات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تمّ تدرّج مستوى الإجابة عن كلّ فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمسة مستويات هي: كبيرة جداً (5 درجات)، كبيرة (4 درجات)، متوسطة (3 درجات)، قليلة (درجتين) وقليلة جداً (درجة واحدة). ومن أجل التحقق من ثبات الاستبانة تمّ إجراء اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت نسبة الاتساق الداخلي للاستبانة ($\alpha = 87.8\%$) وهي نسبة مقبولة لغايات الدراسة، وهي تعتبر مؤشر كافي لأغراض اعتماد أداة الدراسة في تطبيقها النهائي، كما ورد في الدراسات السابقة كـمعيار للثبات، هذا وقد بين (Miller, 2013) بأنه إذا كان معامل الثبات أكثر من (60%) يعدّ ثبات مرتفع، وبناء على ذلك تعتبر معاملات الثبات هذه الدراسة عالية.

ومن خلال الإجراءات السابقة للتأكد من صدق أداة الدراسة وتحديد عينة الدراسة، تمّ توزيع الاستبانات على العينة المذكورة، ومن ثمّ تمّ تفريغ إجابات عينة الدراسة على جهاز الحاسوب، وتحليل البيانات باستخدام نظام التحليل الإحصائي (الإصدار العشرون) (Statistical Package for Social Sciences –SPSS. Ver20).

تصميم الدراسة :

لأجل تحقيق أهداف الدراسة وأغراضها قامت الدراسة بتطوير استبانة مخصصة لهذا الغرض.

متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة في نظم المعلومات الإدارية والمهارات الناعمة التي يمتلكها العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، والمتغيرات الوسيطة المتمثلة في (النوع الاجتماعي، الخبرة).

عرض بيانات الدراسة: تمّ توجيه الاستبانة للعاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، هذا وتمّ الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات، حيث تمّ إدخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): درجة الاستجابة ورمزها

الرمز	درجة الاستجابة
5	كبيرة جداً
4	كبيرة
3	متوسطة
2	قليلة
1	قليلة جداً

وبناء على الرموز المعطاة للاستجابة تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد "درجة الموافقة"، حسب معادلة التالية:
طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات.

(1-5)/3=1.33 وبهذا فإن التقدير يمكن إيجازه على النحو الآتي (2.33-1 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5 مرتفع) مناقشة نتائج الدراسة: يمكن تلخيص نتائج الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

السؤال الأول : ما درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة ؟

لمحدودية الصفحات ومحدودية الوقت تم اختيار أهم مهارتين يجب على العاملين اكتسابهما ألا وهما (الإيجابية وإدارة الوقت)، ولأجل الإجابة عن هذه التساؤل سيتم التعرف على درجة امتلاك العاملين لأهم المهارات الناعمة، وسيتم ذلك من خلال التعرف على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراتها، وسيتم ذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: الإيجابية : يمثل الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة نحو "الإيجابية"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
1-	أحرص على تحسين أدائي في العمل .	3.7857	.8018	3	مرتفعة
2-	أوظف عملي لمصلحة الشركة وتحقيق أهدافها.	3.2143	1.5777	5	متوسطة
3-	أقوم بمواجهة الصعاب التي تعترضني أثناء العمل.	3.7143	1.2044	4	مرتفعة
4-	أقدم الخبرة والآراء البناءة لأجل إنجاح وتحسين العمل.	4.0714	.9169	1	مرتفعة
5-	أقوم بالإجابة عن الأسئلة التي يطرحها زملائي في مجال عملي.	4.0000	.7845	2	مرتفعة
6-	يتسم عملي في الشركة بالمرونة.	2.6429	1.6458	6	متوسطة
المجال الكلي		3.571	1.155		متوسطة

إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات فيما يتعلق بالمجال الأول " الإيجابية" ما بين (3.2143-4.0714) ويظهر الجدول (4) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول، بلغ (3.571) ("بدرجة متوسطة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (1.155)، وأن الفقرة (4) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.000) وبانحراف معياري مقداره (0.7845) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " أقدم الخبرة والآراء البناءة لأجل إنجاح وتحسين العمل " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة (5) والتي نصها " أقوم بالإجابة عن الأسئلة التي يطرحها زملائي في مجال عملي "، والذي بلغ (4.000) بانحراف معياري مقداره (0.7845). وفيما يخص الفقرة (6) والتي نصها " يتسم عملي في الشركة بالمرونة"، كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (2.6429) بانحراف معياري مقداره (1.6458) (بدرجة متوسطة)، لذا يجب البدء بعملية التغيير والتحسين، والابتعاد عن الروتين في العمل لأجل تحسين المرونة بالعمل.

المجال الثاني: إدارة الوقت:

يمثل الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة نحو "إدارة الوقت"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
-7	لا أحاول تضيق الوقت بأمر بعيدة عن نطاق عملي.	4.1429	.7703	1	مرتفعة
-8	ملتزم تماماً بتحقيق الأهداف المراد تحقيقها فيما يخص عملي وفي الوقت المطلوب.	3.8571	.7703	4	مرتفعة
-9	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي داخل الشركة.	4.0000	.7845	2	مرتفعة
-10	أحرص على تحديد مصادر الوقت المبدد وأعمل على التخطيط لتقليصه.	3.6429	.8419	5	متوسطة
-11	ألتزم بالزمن المحدد بوقت عملي.	3.9286	.8287	3	مرتفعة
المجال الكلي		3.914	0.7991		مرتفعة

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "إدارة الوقت" ما بين (4.1429-3.6429) ويظهر الجدول (5) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني، بلغ (3.914)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.7991)، وأن الفقرة (7) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.1429) وبانحراف معياري مقداره (0.7703) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " لا أحاول تضيق الوقت بأمر بعيدة عن نطاق عملي" تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة (9) والتي نصها " ألتزم بأوقات الدوام الرسمي داخل الشركة" والذي بلغ (4.000) بانحراف معياري مقداره (0.7845). وفيما يتعلق بالفقرة (10) والتي نصها " أحرص على تحديد مصادر الوقت المبدد وأعمل على التخطيط لتقليصه" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.6429) بانحراف معياري مقداره (0.8419). (بدرجة متوسطة)، لذا يجب على العاملين الحرص على الحدّ مصادر الوقت المبدد.

المجال الثالث: متطلبات نظم المعلومات الإدارية:

الجدول (6) يبين بأن الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة نحو " المجال الثالث " متطلبات نظم المعلومات الإدارية "

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
12-	تحرص الشركة على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الناعمة اللازمة.	3.0714	1.2688	4	متوسطة
13-	البرمجيات اللازمة للعمل متوفرة لدى الشركة.	3.6429	1.0082	1	متوسطة
14-	هناك كادر وظيفي مؤهل ومدرب ومتخصص في العمل.	3.1429	.8644	3	متوسطة
15-	تتوافر لدى الشركة الأجهزة والتي تتواءم مع متطلبات ومقتضيات العمل.	3.2857	.9139	2	متوسطة
المجال الكلي		3.285	1.013		متوسطة

إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث "التواصل" تراوحت ما بين (3.642-3.071) ويظهر الجدول (6) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث، بلغ (3.285)، "بدرجة متوسطة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (1.0138)، وان الفقرة (13) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.6429) وبانحراف معياري مقداره (1.0082) (بدرجة متوسطة) والتي نصها " البرمجيات اللازمة للعمل متوفرة لدى الشركة" تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة (15) والتي نصها " تتوافر لدى الشركة الأجهزة والتي تتواءم مع متطلبات ومقتضيات العمل" والذي بلغ (3.2857) بانحراف معياري مقداره (1.013825)

وفيما يخص بالفقرة (12) والتي نصها " تحرص الشركة على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الناعمة اللازمة" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.0714) بانحراف معياري مقداره (1.2688) (بدرجة متوسطة). لذا يجب على إدارة الشركة على إشراك العاملين لديها بدورات متخصصة لإكسابهم المهارات الناعمة اللازمة لأجل تحسين أدائهم في العمل.

التساؤل الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة

تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

ولأجل التعرف على إجابة لهذا التساؤل، تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (7) ذلك.

الجدول (7): نتائج اختبار (Independent Samples T-Test)

لفحص دلالة الفروق فيما يخص متغير النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي		ذكر (ن = 6)		أنثى (ن = 8)		قيمة t	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول : الإيجابية	3.9444	0.5741	4.1875	0.4220	0.625	0.324		
المجال الثاني : إدارة الوقت	3.9667	0.5279	3.8750	0.5849	0.214	0.445		

نتائج الجدول (7) تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، فيما يخص درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي).

التساؤل الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير الخبرة ؟

لأجل التعرف على إجابة التساؤل الثالث، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق نحو (عدد سنوات الخبرة)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول : الإيجابية	بين المجموعات	.573	3	.191	.757	0.541
	داخل المجموعات	2.524	10	.252		
	المجموع	3.097	13			
المجال الثاني: إدارة الوقت	بين المجموعات	.819	3	.273	.910	0.427
	داخل المجموعات	2.999	10	.300		
	المجموع	3.817	13			

تبين قيم (F) المشار إليها في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

السؤال الرابع: هل يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية ؟
ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذا التساؤل، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (9) يبين ذلك.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للتساؤل الثالث

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة SIG	(r)	R ²	درجة الحرية	α (Coefficients)	β (Coefficients)
52.144	0.675	*0.000	0.761	0.580	13	0.211	0.666

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تظهر بيانات الجدول رقم (9) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول بأنه (يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية).

النتائج والتوصيات

سيتمن خلال العرض الآتي إجمال ما أسفرت إليه من نتائج:

أولاً: النتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول : ما درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة؟

سيتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال التعرف على (الأوساط الحسابية) و (الانحرافات المعيارية) المتعلقة بفقرات الاستبانة، هذا ويمثل الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتساؤل الأول "ما درجة امتلاك

العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة؟"

الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المجال الأول: الإيجابية	3.5714	1.1552	2	متوسطة
2	المجال الثاني: إدارة الوقت	3.9143	0.7991	1	مرتفعة
	المجال الكلي	3.742	0.977		متوسطة

يلاحظ بأن درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة كانت متوسطة، إذ بلغت (3.742)، بانحراف معياري مقداره (0.977)، إلا أن مهارة إدارة الوقت كانت مرتفعة مقارنة مع الإيجابية لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية.

التساؤل الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) (فيما يخص درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي).

التساؤل الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير الخبرة ؟

تظهر بيانات التحليل الإحصائي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية للمهارات الناعمة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

التساؤل الرابع: هل يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية ؟

كما تشير بيانات التحليل الإحصائي إلى وجود أثر لنظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة، فإنّ الدّراسة توصي بالآتي:

1- وضع وسن قوانين وتشريعات يتم من خلالها الاستناد إلى المهارات الناعمة لعمليات التوظيف والتشغيل لدى الشركات الصناعية.

2- تحضير ووضع برامج ودورات تدريبية تساهم في تفعيل وتحسين المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية.

- 3- الاستناد في عملية التعيين والتوظيف لدى الشركات الصناعية لذوي الخبرة والمعرفة، ودرجة امتلاك المهارات الناعمة.
- 4- ضرورة انتقاء العاملين الجدد عند التعيين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية، وكذلك لدرجة امتلاكهم للمهارات الناعمة.
- 5- تزويد نتائج هذه الدراسة على القطاعات ذات الصلة؛ وخصوصاً الشركات الصناعية الأردنية.
- 6- ضرورة إجراء أبحاث جديدة فيما يخص المهارات الناعمة إذ تبين بأن هناك قلة في هذه الدراسات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الزعيبي، علي أحمد صالح (2007). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الاولى في الأردن . رسالة غير منشورة، الاردن.
- السامرائي، إيمان (2004). نظم المعلومات الإدارية. (ط 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي، محمد عبد حسين (2009). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار وائل للطباعة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم، (2001). مناهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss، ط1، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- المنفي، محمد، (2009)، أثر التدريب عن بعد في تنمية المهارات الناعمة العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- النجار، فايز (2013). نظم المعلومات الإدارية. (ط4). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Bernd , Schulz, (2008), **The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge**, Journal of Language and Communication, 15 (20): 146-154.
- Bernd Schulz (2008), **The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge**, **NAWA Journal of Language and Communication**, 5(22): 146-154.
- Giusti, Giuseppe (2008), **Soft Skills for Lawyers**, Machegan, Chelsea Publishing,
- Giusti, Giuseppe (2008), **Soft Skills for Lawyers**, Machegan, Chelsea Publishing.
- Heckman, James, Kautz, Tim, James J. Heckman (2012) **Hard Evidence on Soft Skills**, **Labour Economics Journal**, 2012, 19 (4), 451-464
- Heckman, James, Kautz, Tim, James J. Heckman (2012) **Hard Evidence on Soft Skills**, **Labour Economics**, 2012, 19 (4), 451-464
- Miller, D (2013) **Measurement by the physical educator , Why and Low**, (3RD. ED) Indianapolis, Indiana, WM. C. Brown Communication, INC.
- Mitchell, Geana W.; Skinner, Leane B.; White, Bonnie J. (2010) **Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Business Educators**, **Delta Pi Epsilon Journal**, 52 (1) 43-53 .
- Reddy, Gopi, Sunethri , B, A(2013), **The Importance of Soft Skills form Modern Day Professions**, **Journal of Business communication**, 5(2) 2277-8179.
- Symmonds, A. etc. (2009). **Smart English through Success Secrets"& other 'Smart English Series**, Career Opportunities News.
- Tyagi ,Tomar , Ashu, Kavita, (2013), **Soft Skills for Successful Career**, **Pertanika Journal , Social Sciences & Humanities**, 21 (1): 341-350.
- Vijayalakshmi N.S (2011), **Soft Skills – A Management Introspect of an Indian Techie**, **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 2(7): 229-277.
- Welsh, Konstantions , Peter , Mina, Kechagia, Waglund,, (2011) **Teaching and Assessing Soft Skills** , MASS, Measring& Assessing Soft Skills, Education and Culture DG

Yasin M. Karfaa* , HidayahBteSulaiman* , Salman Yussof (2015), Management Information Systems for Supporting Educational Organizations: A Case Study through One Private University in Malaysia, **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(10): 2250-3153.

استمارة المشاركة		
الدكتور	بركاتي حسين ضيف أحمد	استاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة جامعة الجلفة
الباحثين	أ/ عثمان محادي	أ/ منير عزوز
الدرجة العلمية	طالب دكتوراه	طالب دكتوراه
الجامعة	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر	
رقم الهاتف	+213.775.18.88.51	+213.663.89.74.84
البريد الإلكتروني	othman.moh28@gmail.com	azouz.m@univ-msila.dz
ملخص الدراسة والكلمات المفتاحية	الملخص باللغة العربية يعتبر القطاع الصناعي أحد روافد التنمية الشاملة، التحولات التي أصابت الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والمنافسة الكبيرة بين الدول في المجال الصناعي، هته التحولات أسهمت في زيادة الاهتمام بالاقتصاد المبني على المعرفة، لذا أصبح هذا الأخير الشغل الشاغل لدول العالم ومحركا قويا للتحولات الاقتصادية والاجتماعية، فالاستفادة من التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها له دور كبير في بعث روح الاقتصاد الصناعي، ويقدم اقتصاد المعرفة فرصاً جديدة للبلدان النامية، خاصة الدول العربية حيث يتيح لهذه البلدان فرصة اللحاق بالسباق، والحصول على نصيبها من الاقتصاد العالمي، فإذا نجحت في تحقيق توغل جيد في قطاع المعرفة، فإنها سوف تترجم ذلك في مستوى عيش أفضل وأكثر استدامة لجميع شعوبها، وتحقيق تنمية صناعية. الكلمات المفتاحية: الاقتصاد المعرفي، القطاع الصناعي، التنمية الصناعية.	
	Abstract: The industrial sector is one of the tributaries of comprehensive development, The recent changes in the global economy and the great competition among countries in the industrial field, These transformations have contributed to increased interest in the knowledge-based economy, Therefore, the latter became the main concern of the countries of the world and a powerful engine of economic and social transformations, Utilizing and employing new technology has a major role to play in revitalizing the industrial economy, The knowledge economy offers new opportunities for developing countries, Especially the Arab countries, where these countries have the opportunity to catch up with the race, And to gain their share of the global economy, If it succeeds in achieving a good penetration in the knowledge sector, It will translate this into a better	

and more sustainable standard of living for all its people, And achieve industrial development.

Keywords: Knowledge Economy, Industrial Sector, Industrial Development.

مقدمة:

ساهم قطاع الصناعة على مر التاريخ العالمي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لكل الدول خاصة الدول المتقدمة، فكانت بحق الثورة الصناعية الأولى من أعظم الثورات التي صنعتها البشرية على مر الزمان، فأضحت عنوانا لكل تقدم، ودافعا لتحقيق مزيد من النجاحات الاقتصادية في كافة القطاعات الأخرى. وما الثورة التكنولوجية الحديثة والمستوى المتقدم للرفاه الاجتماعي والاقتصادي الذي تملكه العديد من شعوب العالم اليوم إلى نتاج طبيعي للثورة الصناعية والتقدم الصناعي، حيث أن قطاع الصناعة من العوامل الهامة والمؤثرة في دفع مسيرة التنمية الاقتصادية، هذا وأصبحت الدول تتسابق في تطويره وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، فأضحى شائعاً إن يتم قياس مدى التقدم والتطور الاقتصادي والاجتماعي آلية دولة بمدى ارتفاع مساهمة قطاع الصناعة في ناتجها المحلي والقومي، فذلك يعني بالضرورة مقدرة أكبر على تحقيق تنمية مستدامة قابلة للاستمرار في المدى الطويل، بالإضافة إلى مقدرة أكبر على استيعاب التقلبات الاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية مما يجعل الاقتصاد أقل هشاشة وأكثر متانة في مواجهتها.

فالتنمية الصناعية هي أهم الركائز التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية الشاملة، حيث تلعب الصناعة دورا مهما في الاقتصاد باعتبار الصناعة هي قاطرة التنمية الاقتصادية، من هنا يتضح ضرورة تقديم الدعم والرقى بالقطاع الصناعي والارتقاء به بمستوى الصناعات الموجودة، هذا الدعم يمكن ترجمته في استغلال التكنولوجيا المتاحة وتطويرها أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، هذا المصطلح الجديد أصبح متداولاً في اقتصاديات الدول والذي يعتمد على إنتاج و استخدام ونشر المعرفة في جميع القطاعات التنموية، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية الصناعية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: المقاربة النظرية للاقتصاد المعرفي
- المحور الثاني: أساسيات حول التنمية الصناعية
- المحور الثالث: مداخل تحقيق التنمية الصناعية في إطار الاقتصاد الرقمي

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال تسليطه الضوء التطور التكنولوجي الحاصل في المجال الصناعي وعلى مدى قدرة ومساهمة الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية الصناعية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد الرقمي والتنمية الصناعية.
- تبيان مواطن التأثير التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الصناعية بالاعتماد على الاقتصاد الرقمي.
- توجيه اهتمام الحكومة وكذا القطاع الاقتصادي نحو التوجهات الاقتصادية الحديثة وتبيان أهميتها.

منهج الدراسة

من أجل الوصول غلة توصيف دقيق لمتغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما وكيف يمكن الاستفادة الاقتصاد الرقمي من أجل تحقيق التنمية الصناعية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

المحور الأول: المقاربة النظرية للاقتصاد المعرفي

أولاً: مفهوم الاقتصاد المعرفي

إن دراسة اقتصاد المعرفة يقتضي مبدئياً تحديد المقصود بالمعرفة من الناحية الاقتصادية، حيث يقصد بها في هذا الإطار بأنها: ما يتم إنتاجه من طرف قطاع متخصص عبر وظيفة إنتاجية تمزج بين العمل المؤهل برأس المال مخرجاتها تتمثل بالمعلومات التي يتم تداولها بالسوق¹، أما اقتصاد المعرفة أو ما اصطلح عليه بالاقتصاد الجديد فهو: تخصص فرعي من الاقتصاد يهتم أساساً بالمعرفة من جهة ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية²، لذا يعرف كذلك بأنه: الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها (الإنشاء، والتحسين، والتقاسم، والتعلم، والتطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) فيا لقطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة³، لذا فالإقتصاد المعرفي يركز على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة في مختلف القطاعات التنموية، معتمداً على استثمار رأس المال البشري وتقنية المعلومات

¹ فيصل بوطيبة، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص254.

² كمال منصوري، عيسى خليفي، اندماج البلدان العربية في اقتصاد المعرفة-المقومات والعوائق-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2006، ص53.

³ عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص25.

والاتصالات للابتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة¹، وتأسيسا لما سبق يتضح ان تعريف اقتصاد المعرفة يتمحور حول النقاط التالية:

1. أن المعرفة تعتبر منطلق النشاط الاقتصادي ومصدر تحقيق القيمة المضافة؛
2. أن اقتصاد المعرفة يهدف على تعظيم الثروة؛
3. التركيز على استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في النشاط الاقتصادي.

ثانيا: خصائص اقتصاد المعرفة

يتميز اقتصاد المعرفة بخصائص تجعله نمطا اقتصاديا جديدا يعمل على تغيير الاقتصاد التقليدي وأسس إلى أسس تعتمد على المعرفة للتحكم في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، ومن أهمها:²

1. المورد الأساسي ورأس المال الرئيسي فيه هو المعرفة التي تُشكل أهم مصادر الثروة والسلطة.
2. العالمية: حيث يعمل من خلال اقتصاد عالمي مفتوح، بفضل التطورات التقنية الهائلة، ويدفع نحو التكامل الاقتصادي العالمي.
3. التبعر: إذ أتاحت التقنية الحديثة الاطلاع على المعرفة من قبل الجميع، وبدأ احتكار الشركات الكبرى لها يتهاوى لصالح الأفراد.
4. التنوع: يوفر عددا كبيرا من المنتجات المتنوعة تلبي حاجات مختلف شرائح الأفراد والشركات ورغباتها، بعد أن كانت تستهدف الشرائح الكبرى فقط، وبما يسرع من تصميم المنتج وإنتاجه ويتجاوز الأخطاء، ويقلص تكلفة التخزين.
5. الانفتاح: أصبح تعاون الشركات وحتى مع الأفراد لإنتاج المعرفة أمرا طبيعيا ومطلوبا، ضمن إطار شراكة تتخطى الحدود والعقلية المركزية الضيقة.
6. نموذج جديد للإدارة يستند إلى منظور متكامل من المعرفة، ويتعامل بنظرة شمولية للعملية الإنتاجية، تتجاوز المدى القصير والأهداف الخاصة بالشركة فقط.

¹ عصام جابر رمضان، درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 02، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص222-223.

² محمد جميل عمر، فريد الجاعوني، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص598.

7. قوة عمل تتمتع بمهارات وخبرات عالية وقابلة للتطور بشكل مستمر، وتعمل من خلال فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أي مرحلة أن ييدي ملاحظاته واقتراحاته، ليس فقط بالنسبة إلى المرحلة التي يعمل بها وإنما للمراحل الأخرى أيضا.

ثالثا: مؤشرات اقتصاد المعرفة

هنالك العديد من المؤشرات التي تبرز جليا تعاضم اقتصاد المعرفة، وقبل أن نتعرض لبعضها لابد من القول أن هذه المؤشرات تبرز في الدول المتقدمة بشكل أكثر وضوحا مقارنة بالدول النامية، وفيما يلي بعض هذه المؤشرات:¹

1. ارتفاع نفقات البحث والتطوير؛
2. تضاعف الإنتاج العالمي لتكنولوجيا المعلومات؛
3. ارتفاع عدد الأجهزة الحواسيب المستخدمة عالميا؛
4. ارتفاع حجم التجارة الالكترونية عالميا.

أولا: مفهوم التنمية الصناعية

تعرف التنمية الصناعية بأنها: تلك التنمية التي تستند إلى الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية²، ويقترن مفهوم التنمية الصناعية بضرورة اتخاذ مجموعة من القرارات و الإجراءات الخاصة بتنمية القطاع الصناعي، وضمان معدل نموه وتحقيق التناسق و الترابط و التشابك بينها و بين القطاعات الأخرى، وبما يضمن الاستغلال الأفضل للموارد المحلية المتاحة، وبما يسهم في زيادة مساهمة الصناعات في الناتج القومي عبر فترة زمنية معينة، يعني ذلك أن القطاع الصناعي سوف ينحو إلى إقامة حلقات الارتباط مع مفاصل الاقتصاد الأخرى³، وتعرف التنمية الصناعية كذلك بأنها: التي تساهم في رفع المستوى المعيشي، بما تدره من مال وما توفره من رفاهية للإنسان بمقتنياتها المختلفة، وكذلك هي وسيلة مهمة لامتصاص الأيدي العاملة الزائدة عن حاجة الزراعة والخدمات الأخرى، مع ما تساهم به من تطوير للنشاطات الاقتصادية الأخرى، كالزراعة والتجارة، والنقل وبما تقدمه من منتجات أساسية للفلاحة والخدمات⁴، مما سبق يتضح أن مفهوم التنمية الصناعية تركز على النقاط التالية:

1. أن التنمية الصناعية يجب أن تكون في ظل ترشيد استخدام مختلف الموارد الطاقوية؛

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية تحليلية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14-2011، ص06-07.

² Environment fact, industrial development, EUROPEAN COMMISSION, March 2006, P03.

³ مصطفى عبد الكريم عبد العزيز، إستراتيجية التنمية الصناعية في البلاد العربية، ورقة بحثية مقدمة للندوة الدولية حول: دور القطاع العام في التنمية، رابطة المعاهد والمراكز العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تونس، 23-25 أبريل 1986، ص69.

⁴ موقع جامعة القرى: <http://uqu.edu.sa/page/ar/98270>، الاطلاع: 2017/08/28.

2. أن التنمية الصناعية يجب أن تؤدي إلى تحسين مستوى دخل الاقتصاد من القطاع الصناعي؛
3. أن التنمية الاقتصادية يجب أن تسهل من عملية ربط مختلف قطاعات الاقتصاد؛
4. أن التنمية الصناعية تسعى إلى توفير الرفاهية الاقتصادية.

ثانيا: أهمية التنمية الصناعية

تكتسب التنمية الصناعية أهميتها من المزايا التي تتمتع بها عن غيرها من القطاعات الاقتصادية مما يجعلها قادرة على أن تلعب دورا أساسيا وحيويا في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني ومن أبرز هذه المزايا¹:

1. أن مبدأ ارتفاع الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج، ينطبق على الصناعة أكثر مما تنطبق على القطاعات الأخرى.
2. تتمتع الصناعة أكثر من غيرها من القطاعات الأخرى بعلاقات تشابكية مع نفسها ومع القطاعات الاقتصادية الأخرى، ويمكن للشبكات أن تكون شبكات خلفية عندما تحفز صناعة المنسوجات قيام استثمارات في إنتاج القطن والأصباغ لتجهيز الصناعة المذكورة، أو شبكات أمامية عندما تحفز صناعة المنسوجات قيام صناعات إنتاج الملابس، إن مثل هذه الروابط والتشابكات للصناعة تحفز على النمو في الصناعة وفي باقي القطاعات.
3. إن الصناعة وبسبب ارتفاع معدلات الإنتاجية فيها، فإنها تساهم في رفع إنتاجية القطاعات الأخرى وبالتالي في الناتج القومي الإجمالي.
4. تستخدم الصناعة منجزات العلم والتكنولوجيا أكثر من غيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى الأمر الذي يؤهلها لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ويجعلها تلعب دورا رياديا في تعزيز القدرات الريادية في بقية القطاعات الاقتصادية.
5. للصناعة إمكانيات واسعة نسبيا في استيعاب الأيدي العاملة وبذلك في تساهم في محاربة البطالة وخلق فرص عمل بالقطاع وفي القطاعات الخدمية ذات العلاقة.
6. تساهم الصناعة في خلق المهارات والخبرات الفنية والإدارية وتطوير مستوى المهارات في العمل وبالتالي تساهم فهي رفع مستوى الأجور وتحسين مستوى المعيشة.
7. الصناعة هي القطاع الوحيد الذي يقوم بإنتاج وسائل الإنتاج الضرورية لتطوير الصناعة ذاتها وتطوير بقية القطاعات الاقتصادية الأمر الذي يجعلها قادرة على إتمام الدورة الإنتاجية المتكاملة أي إنتاج وسائل الإنتاج اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

¹ مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 24-25.

المحور الثالث: مداخل تحقيق التنمية الصناعية في إطار الاقتصاد المعرفي

يساهم الاقتصاد المعرفي في تحقيق أهداف النمو والتنمية الصناعية لدى الدول المتقدمة أو النامية منها، عبر مجموعة من المداخل التي تشكل كذلك أحد أهم مقومات اقتصاد المعرفة، من أهمها:

1. الحدائق الصناعية: المنطقة الصناعية هي مساحة من الأرض مخصصة لتنمية الصناعة. وتنشأ الحدائق الصناعية في العادة في مواقع قريبة من مرافق المواصلات، خاصة حيث توجد أكثر من وسيلة للمواصلات: مثل الطرق السريعة، والسكك الحديدية، وأنهار أو بحيرات ملاحية، ومرافئ الأنهار والموانئ، والمطارات، وفكرة تخصيص أراضٍ للأنشطة الصناعية مبنية على أساس عدة أفكار، منها¹:

- أ. القدرة على إقامة بنية تحتية مركزة ومخصصة في مساحة محدودة للخفض من نفقات كل مؤسسة على تلك البنية التحتية المشاعة بين الأعمال المشيدة على تلك الأرض؛ حيث تتضمن البنية التحتية الطرق، وحواجز السكة الحديدية، والموانئ، وكابلات القوى الكهربائية العالية، والاتصالات، وتوريدات المياه والغاز.
- ب. القدرة على جذب أعمال جديدة عن طريق توفير بنية تحتية كاملة ومتناسقة في الموقع.
- ج. عزل الاستخدامات الصناعية عن المساحات الحضرية للخفض من التأثيرات المناخية والاجتماعية.
- د. توفير سبل التحكم في البيئة الخاصة باحتياجات المساحة الصناعية.

2. تكنولوجيا المواد: حيث تمثل أحد المضامين الهامة والأساسية لاقتصاد المعرفة ومعطياته، خاصة وأن التطور في هذه التكنولوجيا يتحقق باستمرار مع استمرارية التطور العلمي والتكنولوجي، واستمرار البحث الأساسي، والتطبيقي، حيث تم التقليل من قيد الموارد خاصة الطبيعية منها والمحدودة بالضبط، والتي يزيد الطلب عليها قياساً بما هو متاح منها، وتستخدم كموايد أولية في العمليات الإنتاجية، وبحيث استطاع الإنسان وفي إطار التطور العلمي والتكنولوجي إيجاد التكنولوجيا التي تتيح قدر أكبر من هذه المواد، وتتيح زيادة درجة الانتفاع منها، وترشيد استخدامها، ثم التوجه نحو التكنولوجيا المنتجة للموارد الصناعية بدلا من المواد الطبيعية، خاصة في ظل ندرة بعضها بالشكل الذي لا يلي الحاجة إليها، ولذلك تم تطوير تكنولوجيا منتجة للمواد الصناعية بحيث تحل محل الطبيعية، حيث تم إحلال المطاط الصناعي محل الطبيعي، والحديد الصناعي محل الطبيعي..... الخ، وكذلك تطورت التكنولوجيا المستخدمة في تشكيل

¹ دور مجتمعات التقنية في التحول نحو الاقتصاد المعرفي، سلسلة إصدارات نحو اقتصاد المعرفة، الإصدار 27، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 25-26.

وتتطلب وتجميع المواد وغيرها من التكنولوجيا التي أدت إلى التوسع في استخدام هذه المواد، وزيادة درجة الانتفاع منها، إضافة إلى التطورات الهامة في تكنولوجيا الطاقة البديلة والنظيفة¹.

3. الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة: يعبر الذكاء الصناعي عن آلية فهم العمليات الذهنية المعقدة التي يقوم بها العقل البشري أثناء ممارسته التفكير ومن ثم ترجمة هذه العمليات إلى ما يوازيها من عمليات تزيد من قدرة الحواسيب على حل المشاكل المعقدة²، أما النظم الخبيرة فتعرف بأنها عبارة عن برامج ذكية للحاسب الآلي الذي يقوم على استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال لتقديم حل للمشكلات الصعبة التي تحتاج في حلها إلى استشارة الخبراء³، وتبرز أهمية الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة في القطاع الصناعي من خلال استخدامهما في حل مختلف المشاكل التي تواجه المصانع فضلا عن تطوير نظم التصنيع وفق ما يخدم العملية الإنتاجية ويؤدي إلى تحسين ربحيتها وجودة منتجاتها، مما يرفع من قدرتها على دعم باقي قطاعات الاقتصاد عبر توفير منتجات للقطاع الفلاحي والخدمي.

4. البحث والتطوير من الضروري وجود هيئات تأخذ على عاتقها إنتاج المعرفة التي تحتاجها المجتمعات، فوجود مراكز البحث الأصيلة التي تتواصل مع احتياجات مجتمعاتها واحتياجات الصناعة، ووجود مراكز التطوير وأنظمة وقوانين للإبداع والابتكار تُشجع المبدعين وتحمي نتائجهم والسعي على ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنية تساهم في العملية الإنتاجية ورفي المجتمع معرفيا من الضروريات في هذا العصر، كما أن وجود شبكات لتواصل مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ضرورة أيضا⁴.

الخاتمة:

يعتبر الاقتصاد المعرفي حلقة مهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من عدة مداخل، نجد منها الحديقة الصناعية، وتكنولوجيا الماد، والأنظمة الخبيرة والذكاء الصناعي والبحث والتطوير، كل من هذه المداخل يمكن تحقيقها إذا توفرت مميزات (ركائز) لتحقيق الاقتصاد الرقمي (أو التحول إلى الاقتصاد الرقمي)، ومن أجل تحقيق هذا التحول لابد من مراعاة عدة أمور أهمها:

- المتطلبات الأساسية للتنمية التكنولوجية والتنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بالتنمية التكنولوجية.
- التعليم والتنمية البشرية وتوفير الكوادر الفنية المطلوبة للتطوير التكنولوجي.
- عقد دورات تدريبية وبرامج مكثفة بمشاركة القطاعين الخاص والعام.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 55-56.

² رأفت عاصي العبيدي، دور الذكاء الصناعي في تحقيق الإنتاج الأخضر -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 505 العدد 01، جامعة كركوك، العراق، 2015، ص 44.

³ حسان محمد أحمد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 236.

⁴ الأخضر ايدروج، ذكاء الإعلام في عصر المعلوماتية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 39.

- تطوير الأساليب العلمية بما يساعد على الإبداع والابتكار.
- زيادة الإنفاق على الأبحاث والتطوير.
- الإطلاع على الدوريات العلمية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وزيادة الاستثمارات.
- عقد الاتفاقيات الثنائية مع الدول المتقدمة في هذا المجال للاستفادة بخبراتها في مجال التأهيل والتدريب.
- توسيع قواعد البيانات ومراكز المعلومات.
- تحديد ووضع برامج تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات وأمن الأنظمة المعلوماتية لفائدة الطلبة المهندسين تمكنهم من اكتساب مستوى مناسب من المعرفة بحسب تخصصاتهم؛

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
2. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
3. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. حسان محمد أحمد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2010.
5. الأخضر ايدروج، ذكاء الإعلام في عصر المعلوماتية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 1999.

ثانياً: الأبحاث العلمية

6. فيصل بوطيبة، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
7. كمال منصوري، عيسى خليف، اندماج البلدان العربية في اقتصاد المعرفة-المقومات والعوائق-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2006.
8. عصام جابر رمضان، درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 02، جامعة اليرموك، الأردن، 2015.
9. محمد جميل عمر، فريد الجاعوني، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
10. محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية تحليلية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14-2011.
11. مصطفى عبد الكريم عبد العزيز، إستراتيجية التنمية الصناعية في البلاد العربية، ورقة بحثية مقدمة للندوة الدولية حول: دور القطاع العام في التنمية، رابطة المعاهد والمراكز العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تونس، 23-25 أبريل 1986.

12. دور مجتمعات التقنية في التحول نحو الاقتصاد المعرفي، سلسلة إصدارات نحو اقتصاد المعرفة، الإصدار 27، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010.
13. رأفت عاصي العبيدي، دور الذكاء الصناعي في تحقيق الإنتاج الأخضر —دراسة استطلاعي لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 505 العدد 01، جامعة كركوك، العراق، 2015.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

14. Environment fact, industrial development, EUROPEAN COMMISSION, March 2006.

رابعا: المواقع الالكترونية

15. موقع جامعة القرى:

<http://uqu.edu.sa>

الملخص:

إن استخدام تقنية التنقيب في البيانات يوفر للمؤسسات في جميع المجالات القدرة على إستكشاف والتركيز على أهم المعلومات في قواعد البيانات، كما تركز تقنيات التنقيب في البيانات كذلك على بناء التنبؤات المستقبلية وتبيان السلوك والاتجاهات مما يسمح باتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: البيانات، التنبؤ، التنقيب في البيانات.

Abstract

The use of techniques Data mining provides for institutions in all areas the ability to explore and focus on the most important information in the data bases, also focusing techniques data mining as well as to build a future forecasts and exploration behavior and trends, which allows to take the right decisions and taken in a timely manner.

Keywords: Data, Forecasting, Data mining.

تمهيد:

أدى التطور في العلم والاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة كمية البيانات الرقمية، ومع هذه الكميات الهائلة من البيانات لم تعد وسائل التحليل التقليدية (الإحصائية مثلا) قادرة على التعامل معها، لذا ظهرت العديد من الدراسات منذ أواخر الثمانيات في محاولة لحل تلك المشكلات مع البحث عن حلول تجمع بين عدة تخصصات سواء كانت الإحصاءات أو قواعد البيانات والذكاء الصناعي وتمييز النماذج المختلفة والحوسبة ومن ثم تم التوصل إلى التنقيب عن البيانات **Data mining** واكتشاف المعرفة اللذين أثبتا وجودها كأحد الحلول الناجحة لتحليل كميات ضخمة من البيانات وذلك بتحويلها من بيانات متراكمة وغير مفهومة إلى معلومات قيمة يمكن استغلالها والاستفادة منها بعد ذلك لتصبح معرفة.

لذا يعد التنقيب عن البيانات من أسرع المجالات نموا في تخصصات علم الحاسب الآلي ولقد جاءت شهرته وانتشاره من الحاجة المتزايدة لأدوات تساعد في تحليل الكميات الهائلة من البيانات وفهمها، وتنتج هذه البيانات يوميا بواسطة المؤسسات المختلفة مثل البنوك وشركات التأمين ومستودعات البيع وعلى شبكة الإنترنت وصاحب هذا الانفجار في البيانات زيادة هائلة أيضا في استخدام لحاسبات الآلية والمساحات الضوئية والكاميرات الرقمية وغيرها.

أولا: مفهوم التنقيب في البيانات

ظهر مصطلح التنقيب في البيانات في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وهو يجمع ما بين الإحصاء وتكنولوجيا

الإعلام (قواعد البيانات الذكاء الاصطناعي التعلم الآلي **Machine Learning** -).

وتوجد عدة تعريفات لهذا المفهوم نذكر منها:

التعريف 01: "الاستكشاف الآلي أو المؤتمت لأنماط شائعة وغير جلية مخفية في قاعدة بيانات معينة"¹.

التعريف 02: "إجراءات تحليل دقيقة وذكية تفاعلية وتسلسلية، تسمح لمسيري النشاطات عند استخدام هذه الإجراءات بإتخاذ قرارات والقيام بأعمال ملائمة في صالح النشاط المسؤولين عنه والمؤسسة التي يعملون بها"².

التعريف 03: هي عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات بغرض إيجاد قواعد ونماذج تستخدم من طرف أصحاب القرار للتنبؤ بالسلوك المستقبلي لظاهرة ما"³.

تعريف 04: "تحليل لمجموعات كبيرة الحجم من البيانات المشاهدة للبحث عن علاقات محتملة وتلخيص للبيانات في أشكال جديدة مفهومة ومفيدة لمستخدمها"⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التنقيب في قواعد البيانات يهدف إلى استخلاص المعلومات المخبأة فيها، فاستخدامها يوفر للمؤسسات في جميع المجالات الاستكشاف والتركيز على أهم المعلومات في قواعد البيانات بالإضافة إلى كثرة البيانات الموجودة والمخزنة في قواعد البيانات حيث أصبحت موضوع تساؤل من العديد من الباحثين للاستفادة منها، ومع زيادة انتشار مستودعات التخزين الضخمة (*data warehousees*)، لذا أصبح من الضروري إيجاد تقنيات وطرق لإستخلاص المعلومات والمعرفة من البيانات المكثمة وإستغلالها في حل المشاكل وإتخاذ القرارات، بإستخدام تطبيقات الحاسوب الحديثة كالتى تعتبر تكنولوجيا حديثة ذكية قائمة علي جعل الحاسوب "يفكر كما يفكر الإنساناف ويفعل كما يفعل الإنسان " جاءت فكرة الكشف والتنقيب في هذه البيانات بطرق ذكية للمساهمة في حل المشاكل وإتخاذ القرارات وتعتبر خطوة من خطوات استكشاف المعرفة من قواعد البيانات.

ثانيا: العوامل المحركة لثورة التنقيب في البيانات

يمكن تقسيم العوامل المحركة لثورة التنقيب في البيانات الى قسمين رئيسيين هما⁵:

أ. العوامل المتعلقة بجانب العرض:

- ❖ تأثيرات تطورات تكنولوجيا المعلومات خاصة تكنولوجيا تخزين البيانات و معالجتها؛
- ❖ انخفاض تكاليف الاتصالات الالكترونية مما يسهل الوصول الى قواعد البيانات؛
- ❖ ظهور أساليب تحليل جديدة من أبرزها الشبكات العصبية، نظم الخوارزميات الوراثية، شجرة القرار و قواعد الاستقراء؛
- ❖ ثورة اعمار الحاسوب والتي تمخضت عن ولادة أجيال جديدة من البرمجيات الصديقة للمستخدم، مثل: مايكروسوفت ويندوز، وبرمجيات العميل - الخادم (*Client-Server*) وغيرها؛

- ❖ التطور الهائل في أساليب التخزين و من أبرز هذه الأساليب تلك المتعلقة بمستودعات البيانات (*Data Warehouse*) و أسواقها.

ب. العوامل المتعلقة بجانب الطلب:

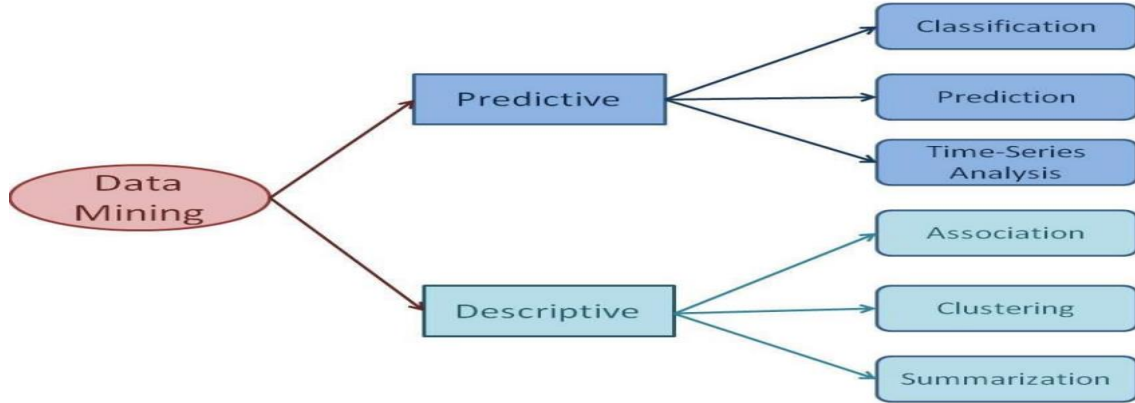
- ❖ تنامي الحاجة الى نتائج تحليلية سريعة من طرف المؤسسات المنافسة الشديدة و التغيرات السريعة في بيئة العمل؛
- ❖ انحسار التنظيم الهرمي حيث أصبح لزاما على المديرين الاعتماد على أنفسهم في الحصول على احتياجاتهم من المعلومات التحليلية، بعدما انحسر دور محلي الدعم الذين كانوا يعتمدون عليهم؛
- ❖ ازدهار حركة التأليف و النشر خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الأنترنت و كل ما يرتبط بعصر الاقتصاد الرقمي؛

ثالثا: أدوات التنقيب في البيانات

نماذج التنقيب في البيانات نوعان: النماذج التنبؤية (*Predictives*) والنماذج الوصفية (*Descriptives*).

النماذج التنبؤية تهدف إلى التنبؤ بقيمة بعض الخصائص. مثل التنبؤ باحتمال الشراء للزبون. أما النماذج الوصفية فتتقسم إلى صنفين: نماذج العنقدة التي تسمح بتجميع الأفراد، و الأحداث، أو المنتجات في عناقيد، ونماذج الارتباط التي تسمح بتحديد العلاقات بينهم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 01: أدوات التنقيب في البيانات



كما أن هناك عدة أدوات للتنقيب في البيانات، نذكر أهمها:

1. التلخيص (Summarization):

يشير التلخيص إلى أساليب تفتت كتل البيانات الكبيرة إلى مقاييس موجزة، توفر وصفا عاما للمتغيرات وعلاقاتها⁶، و من الأمثلة على أساليب التلخيص نذكر: المتوسطات، والجاميع، والإحصائيات الوصفية التي تتضمن مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال، ومقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري. وعلى الرغم من أن مقاييس التلخيص تعطي صورة كبيرة عن بعض التفاصيل ذات العلاقة فإنها غالبا ما تهمل تفاصيل أخرى ذات أهمية كبيرة تتعلق بسلوك المستهلك خصوصا.

2. التصنيف (Classification):

يتمثل التصنيف في تفسير أو التنبؤ بخاصية فرد ما من خلال خصائص أخرى. هذه الخاصية هي عموما كيفية⁷، ويمكن انجاز التصنيف بالاعتماد على الأساليب الإحصائية القديمة مثل الانحدار والتحليل التمييزي، أو بالاعتماد على أساليب حديثة نسبيا مثل قوى الارتباط والاستنتاج المستند إلى الحالة والشبكات العصبية.

وكأمثلة عن طرق التصنيف المستعملة كجزء من تطبيقات استكشاف المعرفة التي تتضمن تصنيف اتجاهات الأسواق المالية، وتحديد الآلي للأشياء المهمة في صورة كبيرة من قواعد البيانات.

3. التنبؤ (Prediction):

يشبه التنبؤ التصنيف أو التقدير، ما عدا أن البيانات تصنف على أساس التنبؤ بسلوكها المستقبلي أو تقدير قيمتها المستقبلية، حيث أن المتغير التابع المتنبأ به هو متغير كمي، ومن الأدوات التقليدية المستخدمة في التنبؤ نذكر على سبيل المثال: الانحدارات بأنواعها و التحليل التمييزي، أما الأساليب الجديدة فتشتمل على قواعد الارتباط و شجرة القرار والشبكات العصبية والخوارزميات الوراثية⁸.

4. العنقدة أو التجزئة (*Clustering*) :

يتمثل التجميع العنقودي أو التجزئة إلى قطاعات في البحث عن مجموعات متجانسة في مجتمع من الأفراد⁹، ويشير التجميع العنقودي أو التجزئة إلى قطاعات إلى عملية تشكيل مجموعات أو قطاعات مؤلفة من أفراد أو أصحاب أسر، وذلك بالاستناد إلى معلومات متضمنة في مجاميع من المتغيرات التي تصفهم، والغرض من التجميع العنقودي المساعدة على تطوير برامج تسويقية مصممة على مقاسات الزبائن أنفسهم، والتي بالإمكان استخدامها لاستهداف أعضاء لكل قطاع من هذه القطاعات على أمل ترغيبهم في تكرار الشراء أو التحول إلى زبائن موالين.

وتتم أساليب التجميع العنقودي غالبا بمساعدة أساليب التحليل العنقودي الإحصائية والأساليب المستندة إلى شجرة القرار، والشبكات العصبية والخوارزميات الوراثية.

5. تحليل الارتباط (*Rule Analysis*):

يتمثل الارتباط في البحث عن علاقات أو ارتباطات موجودة بين عدة خصائص، ويشير تحليل الارتباط إلى مجموعة من الأساليب التي تستخدم لربط أنماط الشراء عبر القطاعات المتقاطعة أو عبر الوقت. فمثلا يقوم أسلوب تحليل سلة السوق (نوع من أنواع الارتباط) باستخدام المعلومات الكامنة في السلع التي اشتراها المستهلكون فعليا للتنبؤ بالسلع المحتمل شراؤها إذا ما تم تقديم عروض خاصة لهم أو إذا تم تعريفهم بهذه السلع¹⁰.

6. الكشف عن التغيرات أو الانحرافات (*Change and deviation detection*):

يرتكز على استكشاف التغيرات المهمة جدا في البيانات من خلال قياسات سابقة أو قيم معيارية.

رابعا: مراحل عملية التنقيب في البيانات

يمكن تلخيص مراحل و خطوات عملية التنقيب في البيانات كما يلي¹¹:

1. فهم طبيعة الأعمال (*Business Understanding*): يعتبر المطلب الأول لاكتشاف المعرفة هو فهم المشاكل و المسائل التي التي تواجهها الأعمال. و بمعنى آخر، كيف يمكن تحقيق المنفعة الأعظم من التنقيب في البيانات، مما يتطلب وجود صيغة واضحة و محددة لأهداف الأعمال.

2. فهم البيانات (*Data Understanding*) : تعتبر مسألة معرفة ماهية وطبيعة البيانات عامل مهم في نجاح عملية التنقيب في البيانات و اكتشاف المعرفة. حيث أن معرفة البيانات بصورة جيدة تعني مساعدة المصممين على استخدام الخوارزميات أو الأدوات المستخدمة للمسائل المحددة بدقة عالية. وهذا يقود إلى تعظيم فرص النجاح بالإضافة إلى رفع الفعالية و الكفاءة لنظام اكتشاف المعرفة.

ولا تحتاج عملية التنقيب في البيانات إلى تجميع البيانات في مستودع البيانات، أما إذا كان مستودع البيانات موجود في المنظمة، فمن الأفضل عدم احتكار المستودع بشكل مباشر لغرض التنقيب في البيانات.

ويمكن تلخيص الخطوات الضرورية لعملية فهم البيانات كالآتي:

❖ **تجميع البيانات (*Data Collection*):** و هي الخطوة الموجهة نحو تحديد مصدر البيانات في الدراسة بما في ذلك

استخدام البيانات العامة الخارجية مثل الضرائب و غيرها.

❖ توصيف البيانات (*Data Description*): و هي الخطوة التي تركز على توصيف محتويات الملف الواحد من الملفات أو الجداول.

❖ جودة البيانات و تحقيقها (*Data Quality and Verification*): هذه الخطوة تحدد ما إذا كان تقليل أو إهمال بعض البيانات غير الضرورية أو كونها رديئة الجودة و قد لا تنفع في الدراسة. لأن النموذج الجيد يحتاج إلى بيانات جيدة مما يتوجب أن تكون البيانات صحيحة و ذات مضمون دقيق.

❖ التحليل الاسترشادي للبيانات (*Exploratory Analysis of Data*): تستخدم الأساليب مثل الإظهار المرئي أو التصور أو عملية التحليل المباشر (*OLAP*) التي تؤدي إلى إجراء التحليل الأولي للبيانات. و تعتبر هذه الخطوة مهمة و ضرورية لأنها تركز على تطوير الفرضيات المتعلقة بالمشكلة قيد الدراسة.

3. تهيئة البيانات (*Data Preparation*): و تشمل الخطوات التالية:

❖ الاختبار (*Selection*) و تعني اختيار المتغيرات المتوقعة و حجم العينة.

❖ صياغة المتغيرات و تحويلها (*Construction and Transformation Variables*) حيث يجب دائما أن تصاغ المتغيرات الجديدة لبناء النماذج الفعالة.

❖ تكامل البيانات (*Data Integration*): حيث أن مجاميع البيانات في دراسة التنقيب عن البيانات من الممكن تخزينها في قواعد بيانات متعددة الأغراض التي تكون بحاجة إلى توحيدها في قاعدة بيانية واحدة.

❖ تصميم و تنسيق البيانات (*Data Formatting*) حيث تتعلق هذه الخطوة في إعادة ترتيب حقول البيانات كما يتطلب في نموذج التنقيب في البيانات.

4. صياغة نماذج الحل و ثبوتها (*Model Building and Validation*): إن بناء و صياغة نموذج الحل السليم و الدقيق يتم من خلال عملية الخطأ و الصواب، حيث كثيرا ما تحتاج مثل هذه العملية إلى مساعدة المختصين في التنقيب عن البيانات بهدف اختبار وفحص مختلف البدائل للحصول على أفضل نموذج لحل المشكلة قيد الدراسة.

5. التقييم و تحليل نتائج النموذج (*Evaluation and Interpretation*): حالما يتم صياغة النموذج والتحقق من ثباته وصدقه، تجري مباشرة عملية التحقق من ثبات حزمة البيانات التي يتم تغذيتها بواسطة النموذج. وبما أن نتائج هذه البيانات معروفة، لذا فإن النتائج المتوقعة تقارن مع النتائج الفعلية في ثبات حزمة البيانات قيد التشغيل. و تؤدي هذه المقارنة أو المفاضلة إلى التحقق من دقة النموذج.

6. نشر وتوزيع النموذج (*Model Deployment*): حيث تشمل هذه الخطوة على نشر وتوزيع النموذج داخل المنظمة لمساعدة عملية صنع القرار، وأن النموذج الصالح يجب أيضا أن يحقق الرضا لدى المستخدمين طالما أن اختيار النموذج لا بد أن يتم من خلال الدراسة الاسترشادية أو نموذج مصغر من الدراسة الشاملة.

خامسا: مجالات تطبيق التنقيب في قواعد البيانات في منظمات الأعمال

لقد عرف التنقيب في البيانات نجاحا كبيرا و ازدادت تطبيقاته في منظمات الأعمال وذاك راجع إلى النمو الكبير في البيانات خاصة الموجودة في قواعد البيانات و مخازن البيانات، و المنافسة الشديدة في السوق، مما يدفع هذه المنظمات إلى الاستفادة القصوى من البيانات التي تمتلكها باستخدام التنقيب في البيانات.

وقد بدأ استخدام التنقيب في البيانات في منظمات التوزيع، ثم انتقلت بعدها سريعا إلى البنوك، ومؤسسات التأمين، و شركات الهاتف (خاصة الهاتف النقال)، ومؤسسات المياه والكهرباء، ومؤخرا مؤسسات النقل الجوي والنقل بالسكك الحديدية... الخ. وكانت تطبيقاتها الأولى في ميدان إدارة العلاقة مع الزبون من خلال تحليل سلوك الزبائن من أجل الوصول إلى جعلهم أكثر ولاء و اقتراح منتجات وفق رغباتهم.

عموما، هناك عدة ميادين لتطبيق التنقيب في البيانات في منظمات الأعمال نذكر منها¹²:

1. **التسويق**: استخدمت الشبكات العصبية الاصطناعية في دراسات التسويق المستهدف بما في ذلك الحصص السوقية. و قد ساعدت هذه الأساليب التسويق على استخدام نهج تخصيص الزبائن وفقا إلى الحقائق الديمغرافية (السكانية) الأساسية مثل الجنس والعمر والمجموعات وكذلك أنماطهم الشرائية.
2. **التجزئة**: لقد استخدمت أساليب التنقيب في البيانات بصورة فعالة في التنبؤ بالمبيعات حيث أخذت العديد من المتغيرات في الدراسات مثل متغيرات السوق المتعددة، قدرات الزبائن المستندة على العادات المتبعة في الشراء. كما ساعدت أساليب مثل تحليل السلة الشرائية أو السلة السوقية كثيرا على إيجاد أي من المنتجات التي يمكن أن تشتري سوية من قبل الزبائن.
3. **البنوك**: لقد أثبتت تنبؤات الأعمال والمالية على أنها الأساليب الممتازة في تطبيقات أساليب التنقيب في البيانات. وقد استخدمت هذه الأساليب في إيجاد الأسعار المضمونة وتنبؤات السعر المستقبلية وأداء الأسهم. كما وقد حققت استخدامات مثل هذه الأساليب النجاح في تطوير أنظمة القياس الرقمية في تحديد مخاطر القروض والاحتيالات المالية.
4. **التأمين**: لقد استخدمت أساليب التنقيب في البيانات كذلك وبصورة واسعة في مجال شركات التأمين وخاصة في تخصيص مجاميع الزبائن بهدف تحديد أسعار البوليصة وذبذبات المطالبات المتوقعة مستقبلا، وتحديد المطالبات المزيفة.
5. **الاتصالات**: حيث استخدمت وبصورة فعالة أساليب التنقيب في البيانات مثل الشبكات العصبية في محاولة تقليل - الخسخصة- التي تظهر عندما تفقد المنظمة هؤلاء الزبائن خلال المنافسة وذهابهم إلى المنافسين الآخرين.
6. **إدارة العمليات**: حيث استخدمت الشبكات العصبية في عمليات التخطيط والجدولة وإدارة المشاريع بالإضافة إلى إدارة الجودة.

خاتمة:

لقد أدى إدماج مزايا تكنولوجيا المعلومات مع الطرق الإحصائية والخوارزميات إلى توفر الإمكانيات اللازمة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي ومن ثم وضع الحلول المناسبة للمشكلات قبل وقوعها في حال إمكان حدوثها، أو من باب التنبؤ بهدف التطوير والتحديث بشكل عام في شتى المجالات كل ذلك باستخدام تقنيات التنقيب في البيانات التي تشكل مرحلة من مسار أشمل هو استكشاف المعرفة في قواعد البيانات والتي أصبحت من الهموم الكبيرة التي تقع على عاتق الدول بكافة مؤسساتها بشكل عام.

هوامش الدراسة

¹ بشير عباس، العلاق، الإدارة الرقمية: المجالات و التطبيقات، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، ابوظبي، 2005، ص 84.

²Bazsalica M., Naim P., Data mining pour le Web, éd. Eyrolles, Paris, 2001, P. 61.

³ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص. 157.

⁴ Hand d., Mannila H., Smyth R., Principles of Data Mining, MIT Press, London, 2001, p. 01.

⁵ بشير عباس، العلاق، مرجع سابق، ص. ص 89-91.

⁶ المرجع نفسه.

⁷ Bazsalica M., Naim P., Op. Cit., pp.68-69.

⁸ Berry J. A. M., Linoff G. S., Data Mining Techniques For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management, 2° ed., Wiley Publishing, INC, Indianapolis, 2004, p. 10.

⁹ Bazsalica M., Naim P., Op. Cit., pp.66.

¹⁰ Michael, J., A. Berry and Gordan S. Linoff, (2000), Mastering Data Mining. John Wiley & Sons, Inc,

¹¹ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص. ص. 100-102.

¹² عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص. ص. 98-99.

اللقب والاسم	رحماني سناء	بلبول حدة
المؤسسة	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر
الوظيفة	أستاذ محاضر ب	-
الدرجة العلمية	دكتوراه	طالبة دكتوراه سنة أولى LMD
التخصص	علوم تسيير	تسيير المؤسسات
الدولة	الجزائر	الجزائر
الهاتف	0560330138	0782601375
البريد الإلكتروني	rahmanisana@gmail.com	hanane282010@yahoo.fr
عنوان المداخلة	دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية	
محور المداخلة	اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي/ المعطيات الكبيرة	

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية بالنظر إلى حاجتها إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة وسعيها للنمو وتعزيز مركزها السوقي وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها، وذلك من خلال تبنيتها للذكاء الاقتصادي الذي يمكن المؤسسة من التحكم في المعارف والخبرات عبر تخزين محكم للمعلومات، ويمكنها أيضا من رصد التهديدات الناجمة عن محيط الخارجي، وهذا ما تطرقنا إليه في هذه المداخلة مع توضيح الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to highlight the importance of economic intelligence in the economic institution in view of the need to excel in light of the complex competitive environmental changes and its desire to grow and enhance its market position and to achieve a competitive advantage that enables it to face its competitors. It also provides an in-depth storage of information, and can also monitor threats from the external environment. This is what we have discussed in this intervention with an explanation of the role played by economic intelligence in achieving competitive advantage.

Keywords: Economic intelligence, strategic vigilance, competitive advantage.

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى الرفع من مستوى قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومحاولة إنجاز أعمالها وإرضاء زبائنهم والحفاظ علىهم في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة التي تنشط فيها،

فدراسة هذه البيئة ولا سيما البيئة التنافسية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها، حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تُتيحها والتي تحاول المؤسسة الناجحة اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار. وأمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، وذلك من أجل التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية تبني المؤسسة للذكاء الاقتصادي، وهذا بغرض مراقبة البيئة وتوفير المعلومات، وكذا رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، من أجل بناء الإستراتيجية المناسبة والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية.

وفي هذا السياق نتساءل: ما المقصود بالذكاء الاقتصادي، وما هي أهم مراحله، وما الدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية؟

ولإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم محتوى الورقة البحثية إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المحور الثالث: الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تنمية الميزة التنافسية.

المحور الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة تاريخية عن تطور الذكاء الاقتصادي وأهم خصائصه ، كما سنتطرق إلى أهميته ومكوناته ومختلف مراحله.

أولا: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي وأهم تعاريفه

1- التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق بين Fernand Braudel أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي، ليقدم Harold Wilensky 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتاب بعنوان " L'intelligence organisationnelle " إذ عرف: " الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة، خزنت وانتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة "

لتطور اليابان في سنة 1950 نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها .

الولايات المتحدة شهدت سنوات الثمانينات عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وليسهم M.Porter في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير.

دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

سنوات التسعينات شهدت بداية ظهوره في فرنسا أين أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) والتي تهدف الى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.

في سنة 1994 نشر Martre بعنوان: "l'intelligence économique et stratégie des entreprise"، وفي سنة 2002 ادمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.¹

في نهاية ديسمبر من سنة 2003 بواسطة مرسوم قانوني " Jacques Chirac " (رئيس سابق لجمهورية فرنسا) عين " Alain Juillet " المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي، وهذا لتمتعه بتجارب عملية في القطاع الخاص ومجالات المعلومات.

وفي 16 سبتمبر 2005 قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور لولاة المناطق حول الذكاء الاقتصادي المطبق يتضمن رسمية تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي.

جوان 2008: الكتاب الأبيض للدفاع والحماية الوطنية يقترح خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية * (DCRI) والذي مهمته حماية الإرث المادي وغير المادي للقطاع الاقتصادي الفرنسي (المؤسسات، المخابر، مراكز الدراسات والبحث)

في سنة 2009: الاطلاق العملي ل (DCRI) وتفعيل (DDRI) إدارة مقاطعة المعلومات الداخلية.²

ويمكن تلخيص مختلف هذه التطورات التاريخية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

التاريخ	الدولة أو الكاتب	ظهور أو تطور المفهوم
1870	بريطانيا	من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال
1950	اليابان	ظهور الذكاء الاقتصادي الذي مصدره الأساسي هو الذكاء العسكري
1958	Luhn	ظهور مصطلح " ذكاء الأعمال "
1963	F.J.Aguilar	دراسة ثنائية " اليقظة والذكاء "
1967	Harold, Wilensky	إعطاء أول تعريف للذكاء الاقتصادي
1980	الو.م.أ	تطور " مفهوم الذكاء التنافسي " إلى " ذكاء الأعمال " بالو.م.أ
نهاية " 80 "	فرنسا	الظهور الأول لمفهوم اليقظة
1990	فرنسا	ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي
1992	فرنسا	الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي
1994	فرنسا	أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط
1995	فرنسا	تأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي
2002	فرنسا	تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي
2003	فرنسا	- نشر تقرير حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية - تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي
2005	فرنسا	تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي
2009	فرنسا	إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية

المصدر: فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص 14.

2- تعريف الذكاء الاقتصادي:

إن تعريف الذكاء الاقتصادي شكل موضوعا لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة حيث أن مجال الذكاء الاقتصادي واسع جدا ويتضمن في بعض الأحيان حقائق متنوعة جدا، أول تعريف مهيكلي وواضح للذكاء الاقتصادي يعود إلى سنة 1967 وهو للباحث " هارولد ويلنسكي " WILENSKY HAROLD حيث يعرف الباحث في كتابه " الذكاء التنظيمي " الذكاء الاقتصادي على أنه " نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، بحيث يكون قد تم تجميعها وإنتاجها في إطار قانوني ومن مصادر معروفة " ³.

ويعرف كذلك على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم" ⁴.

وفق ما تم ذكره سابقا فإن الذكاء الاقتصادي هو أسلوب عمل أو نظام يقوم برصد البيئة وجمع وتحليل المعلومات واستخدامها لاتخاذ قرارات مدروسة وصحيحة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتساعد على مواجهة المؤسسات المنافسة.

ثانيا: خصائص الذكاء الاقتصادي وأهميته

1- خصائص الذكاء الاقتصادي:

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)، ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:

1- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛

2- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

3- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛

4- تشكيل جماعات النشر الضغط والتأثير؛

5- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوستراتيجية؛

6- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية؛

7- دراسة الحاضر لاستقراء المستقبل، وتشخيص الأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان والزمان.

في إطار ما تقدم يتضح أن أهم الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي تتجلى في دعمه لصناع القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتوافره لهم عند حاجتهم إليه في الوقت المناسب، مع وجوب أن يكون هادفاً، وأن تنسق أنشطته في مركز المؤسسة من قبل إدارة مركزية، مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة ⁵.

2- أهمية الذكاء الاقتصادي:

يقدم الذكاء الاقتصادي مجموعة من الحلول العملية والتقنية للتكيف مع ظروف المنظمة والسماح لها بالتفاعل مع محيطها بتشغيل فعالية اليقظة، كذلك بكسبها الوعي من الأخطار التي تهددها، ولتحقيق ذلك يجب الانتقال من تطوير الذكاء الاقتصادي إلى بناء نظام مخبرات استراتيجي، يكون توقعي، وذلك لتوقع التغيرات الصناعية وفعال في دعم القرارات الإستراتيجية ويستجيب للأزمات، هذا الأمر يسمح للمنظمة بخلق قوة استخباراتية وسرعة في مختلف الأنظمة لتحليل واتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة ⁶.

ثالثا: مكونات ومراحل الذكاء الاقتصادي

1- مكونات الذكاء الاقتصادي:

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث نظم مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير.

1-1 الیقظة الإستراتيجية:

هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين (تعريف Humbert Lesca للبقطة الإستراتيجية)⁷.

2-1 حماية وأمن المؤسسة

بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي الحصول واستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله فهو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية والآجال والنوعية، حيث يمكن تعريف أمن المعلومات على أنه " مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها.

3-1 التأثير:

التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها، مواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على قادة الرأي⁸.

2- مراحل الذكاء الاقتصادي:

تتعدد مراحل الذكاء الاقتصادي انطلاقا بتحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها، واستعمالها ويمكن ان نلخص هذه المراحل فيما يلي:

1-تحديد الحاجة للمعلومة : ويتطلب فقط بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، مما يتطلب من المختصين

في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المنظمة واحتياجاتها.

2- جمع المعلومة: بعد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية، كالكتب،

وسائل الإعلام والاتصال، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة (ROM CD) والمصادر الغير رسمية التي يتطلب التعامل مع المعلومات الواردة منها مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة والذي يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل، هذه المصادر متنوعة كالمنافسين في حد ذاتهم، الموردين، مهمات وأسفار الدراسة، المعارض، الطلبة المتميزين، المصادر الداخلية للمنظمة، ويمكن تلخيص مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة فيما يلي:

-المصادر المفتوحة للمعلومات تتمثل في المنشورات الإحصائية الرسمية والصحف والبرامج الإذاعية والمنشورات التجارية، أما المصادر المغلقة للمعلومات فتتمثل في التقارير والبرقيات من السفارات والقنصليات...، والمعلومات السوداء (السرية) والتي يتم الحصول عليها من دون موافقة من حكومات أجنبية تأتي من الأقمار الصناعية، من أسرار سرقت من قبل أحد الرعايا الأجانب.

- المعلومات المتحصل عليها والتي تتم معالجتها في إطار نشاطات الذكاء الاقتصادي لا تطرح أي إشكال قانوني خاص لأن الأمر يتعلق بمعلومات مفتوحة وهذا في إطار حرية استعمال المعلومة (تعارض المعلومة المفتوحة مع المعلومة المغلقة أي السرية)

المعلومات المفتوحة (معنى الدخول إليها غير محدودة) والتي من خلالها يمتلك منتجيهما وأصحابها حقوق خاصة (الحماية عن طريق حقوق التأليف، الملكية الصناعية، الحماية التعاقدية ببنود السرية) أو التي بعض استعمالاتها يمكن أن تكون محل عقوبات قضائية خاصة ومن ثم فإن المعالجة غير المسموحة لأي معلومة مفتوحة يمكن اعتبارها مساسا بإرث المؤسسة.

-تطور المعلومة: ممارسة الذكاء الاقتصادي يفرض على كل منظمة مضاعفة تدابير الحذر لضمان حماية إرثها المعلوماتي عن طريق معرفة واستعمال كل المصادر القانونية المتاحة لهذا الغرض وتسخير كل الوسائل البشرية، المعلوماتية والتنظيمية.

3- معالجة المعلومة: وتعد أساس الذكاء الاقتصادي، إذ تعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل. وتعني المعالجة لكل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات المتضمنة في الوثائق، فكثرة المعلومات تفرض على المنظمة معالجتها وهذا من خلال التقييم، التقييم، فرز المفيد.

4- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: في هذه المرحلة يتم تثمين المعلومة بثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة منها من غير المفيد، تحليل، وتحويلها إلى شكل مناسب يسمح باستعمالها، فعمليات تحديد، جميع، ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة إذ لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها، يشكل بالمعلومة خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر، ويعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة⁹.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

من خلال هذا المحور نحاول التعرف على الميزة التنافسية وكذا متطلباتها، وتوضيح أساليب تحقيقها وشروط فعاليتها.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية ومتطلبات القدرة التنافسية للشركات

1- مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها بورتر الذي يعد من أوائل الذين وضعوا نموذج الميزة التنافسية بأنها " القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها " وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بالأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج، أو انفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار¹⁰.

ويعرفها (David,2009 : p39) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة¹¹.

2- متطلبات القدرة التنافسية للشركات:

هناك متطلبات عامة يمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية، وأهم تلك المتطلبات ما يلي¹²:

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛
- التطوير التكنولوجي لزيادة الانتاجية وخفض التكلفة؛
- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز؛
- الاهتمام بالبحوث والتطوير؛
- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير؛
- التطوير الإداري والتنظيمي للشركة.

ثانيا: أساليب تحقيق الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

1- أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

- يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية:
- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف؛
- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن؛
- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة؛
- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن¹³.

2- شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يجب أن تتصف بمجموعة من المواصفات تؤهلها لكي تكون فعالة، ونلخصها فيما يلي:

1-2 أن تكون حاسمة: أي أن الميزة التنافسية تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

2-2 يمكن الدفاع عنها: وذلك من خلال حمايتها من تقليد المنافسين لها، وقابلة لاضفاءها بنوع من الضبابية حتى يصعب على المنافسين تقليدها؛

2-3 أن تكون مستمرة: قد تتمكن الميزة التنافسية من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون، وبالتالي تكون دورة حياتها قصيرة، ولذلك يجب العمل على استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة من الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرتبط ومقرون بالآخر، شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وشرط الاستمرار مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عنها.

بالإضافة إلى المواصفات الثلاثة السابقة، نقول أن الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الاختلاف وليس على التشابه¹⁴.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تتلخص فيما يلي:¹⁵

-الكلفة الأقل والتمايز؛

- المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين؛

- الموارد الفريدة التي تملكها الشركة؛

- الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين؛

- الكفاءة والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

المحور الثالث: الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تنمية الميزة التنافسية

نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح ضروريا على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد

ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي والذي يعمل على:

- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم؛

- توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي؛

- ربط المؤسسة بالحيث التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها؛

- مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتتمكن بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة؛

- توفير للمؤسسة معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجهها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسين، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب؛

- تمكين المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنهم، تعزيز قدراتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم¹⁶؛
- على هذا الأساس فإن الذكاء الاقتصادي يخدم إدارة العلاقة مع الزبون من خلال توفير قاعدة معلومات حالية ومستقبلية لمختلف زئن وأنشطة المنظمة، والمساهمة في صنع أفضل قرار اعتماد أصناف موسعة من نظم المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا بتجميع وتخزين وتحليل مختلف المعلومات حول الزبائن والسوق من خلال قاعدة بيانات الزبائن¹⁷؛
- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى؛
- كما أن دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل في:
 - زيادة جودة الإنتاج والخدمات، مما يؤدي إلى كسب رضا العميل، وبالتالي زيادة كمية المبيعات، ومن ثم زيادة الربحية؛
 - زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين؛
 - تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء على احتياجات العامل وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات؛
 - الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل ما هو جديد، والذكاء يعمل على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج¹⁸.

الخاتمة:

في خاتمة هذه الورقة البحثية نجد أنّ المؤسسات الاقتصادية أدركت أنه من أجل التفوق في ظل البيئة التنافسية الحادة التي تنشط فيها يجب أن تبحث على طرق ووسائل للحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق مزايا تنافسية.

وحتى يكون هناك فعالية أكبر في جمع المعلومات وتعزيز العلاقة مع الزئن من الضروري اعتماد أنظمة تسهل ذلك والذكاء الاقتصادي من بين الأنظمة الحديثة التي ظهرت في إدارة الأعمال الحديثة الذي يقوم على مبدأ رصد البيئة وجمع المعلومات وتحليلها بطريقة تقنية لاعتماده على البرمجيات الحديثة.

النتائج: من خلال ما جاء في الورقة البحثية يمكن استنتاج ما يلي:

- كما أوضحنا سابقا فإن الذكاء الاقتصادي يقدم مجموعة من الحلول العملية والتقنية التي تضمن للمنظمة المراقبة الدائمة للبيئة والزبائن وتطور رغباتهم، وخلق قدرة استخباراتية تسهل عملية تحديد توجهات الزبائن وبالتالي ما يجب فعله لإرضائهم وكسب ولائهم؛
- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى؛
- إن تحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة الذكاء الاقتصادي هو أمر ضروري لبناء نظام يقظة استراتيجي بكل مكوناته ويعطي المنظمة قدرة التأثير على بيئتها.

الاقتراحات: من أجل تحقيق تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية نقدم جملة من الاقتراحات:

- على المؤسسات الجزائرية إنشاء خلية للذكاء الاقتصادي لأنها تعتبر كرافعة لإدارة المخاطر من خلال تحديد، توصيف، وتحليل وتقييم درجة المخاطر. كما تعمل على استباق الأحداث... بما يحقق البقطة الإستراتيجية؛
- ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باعتبار أن المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية؛
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية؛

- على المؤسسة الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه.

الهوامش

- ¹ - حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 13.
- ² - فلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص 08.
- ³ - بوخمخ عبد الفتاح، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل، 2012، ص 346.
- ⁴ - أحمد السيد كردي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، مقال مأخوذ من الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156831> تاريخ الاطلاع 2017/09/11
- ⁵ - خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 10، الجزائر، 2013، ص 234.
- ⁶ - Nabila Sahnoune , Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, le 23.12.2008, p 03 . (بصرف)
- ⁷ - حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع البقطة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، العدد 02، ديسمبر 2014، ص 256.
- ⁸ - كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13، ص 96.
- ⁹ - 5 حمداني محمد، ص 17.
- ¹⁰ - Nicol P , Hoffman, An examination of the sustainable 1990 competitive advantage, concept: past, present and futur, New York, 2010, p.112 : نقلا عن :
- محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2016، ص 22.
- ¹¹ - عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام، عمان-الأردن، 2015، ص 70.
- ¹² - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 21.
- ¹³ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 20.
- ¹⁴ - جري عبد الحكيم، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص 94.
- ¹⁵ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 20.
- ¹⁶ - فيلالي أسماء، مرجع سابق، ص 86.
- ¹⁷ - قاشي خالد، رافع دية، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاد الأعمال، العدد 01، 2015.
- ¹⁸ - فيلالي أسماء، مرجع سابق، ص 87.

Manager dans le Cloud: une nouvelle stratégie coopérative

Dr NEMMICHE Khadidja
Maitre de conférences en sciences de gestion
C-U de Maghnia -Tlemcen
khadijane@yahoo.fr

Résumé

L'une des plus récentes tendances marquées dans la vie de l'entreprise est la virtualisation du processus d'affaires. En ce papier on a pour objectif de mettre en lumière une nouvelle manière de gestion. Le Cloud Computing a pu réaliser un progrès notoire dans le management de fonctions informatiques. Ces solutions qui sont considérées comme l'une des formes d'externalisation génèrent des avantages plus au profit de la partie cliente. Ainsi, notre but revient à éclaircir le changement par ces nouvelles pratiques sur la nature de la relation informationnelle entre les deux parties. Les résultats pionniers de cette recherche confirme que le Cloud Computing peut produire une transparence informationnelle avant la passation du contrat mais en même temps un opportunisme postérieur durant la phase contractuelle.

Mots clés : Cloud Computing, Externalisation, Opportunisme, Prestataire.

Introduction

Depuis l'article fondateur de Coase (1937) : *The Theory of the Firm*, le choix de l'une des solutions qui permet pour une firme de satisfaire son besoin s'impose dans la littérature comme une question d'analyse largement débattue. Les chercheurs ne cessaient à enrichir cette problématique organisationnelle notamment après les contributions de Williamson en ce cadre. Williamson et au fil de ses travaux avait pour but d'élargir la proposition Coasienne en donnant naissance à une troisième solution négligée auparavant dans la littérature. Le choix entre : Hiérarchie/Marché s'est élargi donc à un triplé contenant trois solutions alternatives à savoir : iérarchie/Marché/Coopération (Williamson, 1973, 1981, 1988). En conséquence et face à une nouvelle exigence apparaissant à l'intérieur de la firme, cette dernière peut choisir de confier la réalisation de satisfaction d'un besoin donné à ses services internes. Il s'agit d'une forme d'autosatisfaction qui prend l'appellation de Hiérarchie dans la terminologie Williamssonienne ou encore de l'internalisation étant la notion la plus utilisée par les chercheurs. La firme peut aussi choisir la structure marchande où le marché demeure la solution la plus traditionnelle et simple. Les transactions marchandes se particularisent par leurs simplicités mais aussi par une défaillance quand à certains besoins spécifiques à une seule firme. En outre, la troisième solution qui revient à la coopération entre firmes également dénommée forme hybride permet pour la firme cliente de surpasser la faiblesse des deux autres solutions précédemment citées.

Comme l'une des configurations de la structure hybride de relations économiques, l'externalisation a pu occuper dans ces dernières décennies une place importante à la fois dans les considérations de firmes et de chercheurs (Quélin, 1997). Aujourd'hui, le marché de prestation dans différents domaines est étendu en introduisant incessamment de nouvelles pratiques, de nouvelles tendances et de nouvelles techniques relationnelles. Confier la gestion d'une fonction à une autre partie juridiquement indépendante s'avère pour plusieurs firmes un miracle managériale qui conduit à économiser sur les couts internes, à dépasser la carence en matière de ressources tout en se concentrant sur les métiers principaux. Laisser la charge de sa gestion à une autre partie spécialisée qui travaille pour plusieurs firmes clientes ; l'activité externalisée sera mieux exploitée et souvent par des couts moins faibles par rapport à la solution interne.

Durant cette dernière décennie, est apparue une nouvelle manière d'adopter cette démarche. L'externalisation virtuelle qui accompagne l'accélération technologique a donné naissance à une nouvelle forme de celle-ci qui est le Cloud Computing. Cette nouvelle stratégie touche

principalement les fonctions informatiques auparavant gérées au sein de la firme. Au lieu de manager une telle fonction en interne en se confrontant parfois à une déficience de ressources et de compétences spécialisées ou à une charge financière élevée, contacter le site du prestataire permet à la firme cliente de gérer ses informations tout au long d'une phase contractuelle prédéterminée.

La tendance de plus en plus croissante à adopter une telle stratégie confirme que la virtualisation de l'opération d'externalisation génère des avantages multiples pour la firme cliente et un taux de succès élevé. Cette importance trouve ses origines principales dans la nature informationnelle entre les parties contractantes. Dans ce qui suit, une tentative pionnière sera abordée dont le but est de mettre l'accent sur le facteur information qui a conduit à donner plus de chance à la réussite contractuelle quand au management dans le Cloud en se concentrant sur l'un des éléments les plus critiques à savoir l'opportunisme. L'opportunisme économique qui est l'un des piliers de la théorie des coûts de transactions est perçu depuis longtemps comme un embarras de recourir à une tierce partie. Pour des transactions virtuelles, l'impact de ce facteur se change en fonction d'informations possédées par la firme cliente selon deux phases contractuelles comme est montré ultérieurement.

De l'externalisation concrète à l'externalisation virtuelle :

Considérée comme un mouvement organisationnel né aux Etats-Unis dans les années 1970, l'externalisation est l'une des formes hybrides. Cette dernière se représente comme un contact passé entre deux pôles juridiquement indépendants. Le premier est appelé client qui recourt à une autre partie appelée prestataire dont le but est principalement de confier la réalisation d'une fonction née par un besoin intérieur. Dans ce sens, Quélin (2003, p.16) voit que : « *l'externalisation intègre le fait que confier, sur le moyen terme, à un prestataire une activité jusqu'alors interne, s'inscrit dans la durée, elle requiert dans un cadre contractuel* ». C'est pour cela que l'externalisation se situerait selon Barreyre (1968) dans l'enjeu *DIOCO (Doing in House Or Contracting Out)* ou plus exactement de 'Continuer de faire ou faire-faire' qui revient à la question du '*make or buy*'.

On trouve ainsi parfois le sens de désintégration pour de parler de l'externalisation: « *Outsourcing as a means to vertically disintegrate* » ou l'inverse de l'intégration verticale: « *Outsourcing as an alternative to vertical integration* » (Barthélemy et Quélin, 2001, p.2).

L'outsourcing est le terme souvent utilisé par les Anglo-Saxonnes en signifiant trois sens '*Outside- Ressource- Using*' à entendre utilisation des ressources externes (Quélin, 1997). Ces ressources reviennent à la partie prestataire choisi par la firme cliente qui durant la phase contractuelle se dégage de la gestion et de l'exploitation de l'activité externalisée.

Après avoir sélectionné parmi plusieurs prestataires dans le marché celui qui peut servir mieux le besoin de la firme, une négociation sera indispensable en incluant des clauses qui garantissent les obligations et les droits de chaque partie. Cette opération est suivie par un transfert de ressources tangibles et intangibles vers le prestataire qui devient responsable et prioritaire de ces actifs auparavant gérée au sein de la firme.

L'un des facteurs qui rend une telle stratégie défailante vis-à-vis d'une forte éventualité de la remplacer par un autre choix organisationnel revient à la confusion *ex-ant* et *ex-post* du contrat. L'indétermination comportementale de l'autre partie ayant une vocation dans le cas échéant à maximiser son utilité personnelle au détriment de l'autre partie permet d'avoir toujours peur pour la firme cliente venant de choisir une telle solution. Le prestataire qui est souvent en une forte disposition puisqu'il détient plus d'informations à l'égard de ce que la firme connaît peut devenir opportuniste en variant individuellement ce que prédit le contrat (Alchian et Demtsz, 1972). Prendre en compte ce facteur dans sa décision, le manager peut concevoir une image négative sur la stratégie de l'externalisation en préférant son alternative à savoir : l'internalisation. Cette considération restait depuis longtemps la seule raison pour laquelle le marché de prestation a connu dans une certaine durée une décroissance remarquable.

Aujourd'hui et grâce à l'introduction de TIC dans le monde des affaires, les pratiques de l'externalisation se particularisent par un essor qualitatif dû principalement à la flexibilité et la transparence produites par l'automatisation de relations bipolaires. La première suggestion de celle-ci figure dans l'article de Malone et autres (1987) et puis de Barthélemy (2007).

La nouvelle manière de gérer les relations d'externalisation en se basant sur des outils technologiques sophistiqués conduisent à renforcer la place occupée par cette démarche dans les considérations de firmes. Le transfert informatisé d'informations entre prestataire et son client produit une confiance entre les parties et réduit donc l'éventualité de l'émergence d'un comportement illégal. La sélection du prestataire, la contractualisation jusqu'à la réinternalisation de l'activité se font via Internet. Cette nouvelle tendance a donné ainsi pour la firme cliente l'aptitude à adresser des prestataires dans tout le monde sans être restreinte par les frontières géographiques. Cela a donné naissance aux pratiques d'Offshoring qui a pu dominer le marché de prestation.

De surcroît, l'impact que portent les TIC sur l'externalisation ne cessait à se développer. La virtualisation de cette opération a donné lieu à certaines pratiques plus développées qui concernent les activités informatiques. Il suffit pour la firme cliente de connecter le site du prestataire en choisissant l'une des ses offres et se dégage de gérer la fonction en interne. Manager aujourd'hui les fonctions informatiques a pris une nouvelle forme sans précédent exemple. Le Cloud Computing demeure donc un nouveau progrès pionnier dans la vie de l'entreprise.

Le Cloud Computing : une nouvelle stratégie d'externalisation

Le Cloud computing est un terme récemment popularisé à partir de 2006 par Eric Schmidt le président de Google. Littéralement, le Cloud Computing peut se traduire par informatique en nuage. Derrière ce mot apparaît son infrastructure sur laquelle il repose qui est le nuage en faisant référence à l'internet, c'est pour cela que certains chercheurs l'appelle ainsi l'informatique dématérialisée. Cette stratégie permet de recourir à une tierce partie qui offre aux entreprises clientes des services informatiques payés à l'usage au lieu de faire investir dans un nouveau projet. Il suffit pour l'entreprise cliente d'avoir un accès à l'internet pour pouvoir facilement satisfaire son besoin par des services offerts par le prestataire (Chen, 2004). Avec une croissance d'environ 25 %, le marché du Cloud Computing a généré plus de 68 milliards de dollars en 2010 et près de 149 milliards de dollars sont prévus en 2016. Pour l'entreprise cliente, le Cloud Computing représente un espace de virtualisation des équipements exploités, un simplificateur qui réduit la complexité du fonctionnement du processus de production. Cela permet à elle de ne plus se focaliser sur le développement, la maintenance et l'exploitation de son infrastructure technologique en se concentrant sur le métier principal. Pour l'entreprise qui l'entreprend, le Cloud Computing ne se limite à se dégager de la gestion d'une fonction particulière, mais ce dernier se particularise par des caractéristiques extrêmement distinctives étant donné que celui-ci présente une nouvelle ère managériale. Ces spécificités peuvent être récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau : les caractéristiques techniques, qualitatives et économiques du Cloud Computing

Caractéristiques techniques	La virtualisation (serveurs, solutions de stockage, réseaux, ..., etc.) permet aux clients de dissimuler la complexité pour une utilisation plus simplifiée des services rendus.
	La sécurité et la confidentialité des données du client restent les principales caractéristiques du Cloud, et une préoccupation prioritaire pour les prestataires tentant d'attirer d'autres clients potentiels.
	La spécialisation des offres permet au prestataire d'accompagner l'accélération de l'environnement et par là, d'éviter de se tomber en obsolescence technologique de la part des clients, d'avoir des services modernes, spécialisées et plus conformes à la demande.
	Les ressources exploitées sont maintenues et réparées en cas de panne par le prestataire et non pas par les clients qui auront la possibilité d'obtenir d'un dédommagement signalé dans le contrat si le service

	offert est interrompu par le prestataire.
Caractéristiques qualitatives	Le Cloud Computing se particularise par son aptitude à satisfaire des besoins intersectoriels de n'importe quelle taille ou secteur d'activité de clients.
	Un autre privilège du service Cloud est son capacité à offrir en permanence le service rendu en assurant sa disponibilité durant la période de la transaction sans aucune interruption intentionnée.
	L'agilité du Cloud Computing illustrée par son capacité à réagir plus vite quand qu'il y a un changement imprévu de demande ou d'environnement est une autre caractéristique du service Cloud.
	Généralement les offres du prestataire sont plus performants et de bonne qualité par rapport à ceux produits par les clients eux-mêmes.
Caractéristiques économiques	Le modèle <i>Pay-As-You-Go</i> du Cloud signifie que le client ne paye que les ressources qu'il consomme pour une durée prédéterminée et donc des couts moins couteux par rapport à la solution interne sont facturés.
	Le modèle <i>One-To-Many</i> revient à offrir un ou plusieurs services aux plusieurs clients en utilisant les mêmes ressources exploitées, ce qui génère des économies d'échelle qui se reflètent sur les couts.
	Le Cloud permet au client de rationaliser l'exploitation de ressources en concentrant sur le métier principal de la firme cliente.
	La facturation est en fonction du niveau d'utilisation du service, du taux de disponibilité et de la durée de consommation de ressources. Tout cela s'avère moins couteux que l'internalisation.

Source : d'après les auteurs

La gestion dans le Cloud : avantages multiples et solutions diverses :

Comparé à l'internalisation ou à l'externalisation classique, le Cloud Computing génère des avantages multiples pour l'entreprise qui l'adopte. L'utilisation de telles solutions permet un meilleur contrôle des charges techniques même si les ressources technologiques indispensables pour le faire sont indisponibles ou insuffisantes. L'entreprise se dégage de l'installation et de formation du personnel qui reste un fardeau managérial pour un bon nombre d'entreprises (Gupta et Herath, 2005). En termes de couts, le mode de facturation proposé aux entreprises clientes leur permet de fixer les couts, de réduire les frais d'investissement et d'utiliser les logiciels en fonction de leur besoins et donc le prix d'utilisation sera plus bénéfique avec une réduction qui peut arriver jusqu'à 20 où 50% de couts totaux selon Tyrvaïnen (2011). Ainsi, ces solutions se caractérisent par une très grande rapidité de déploiement. Ces offres sont déjà préexistantes et donc le temps de leur mise en exploitation par le client est court (Chen et al., 2011).

D'autre part, la mise en place de services sur demande permet de flexibiliser le choix entre les différentes gammes offerts par le prestataire. Un autre privilège du management dans le Cloud revient à l'utilisation simple et facile de services sans avoir à se soucier de leur installation, de leur mise à jour ou même de redéfinition de compétences ayant pour mission de prendre en charge les fonctionnalités et le suivie technique. En conséquence, ce service est offert à satisfaire les besoins de plusieurs entreprises sans être obligées d'avoir une connaissance technique préalable en les seines (Chen et al., 2011).

De plus, le prestataire qui détient des compétences techniques et managériales propose souvent des services plus performants, plus modernes et de haute qualité par rapport à ceux réalisés par la fonction informatique interne (Reix, 2002).

Sur le plan stratégique, pour les entreprises dont lesquelles le service informatique se classe parmi les fonctions de support, le recours à une telle démarche les permet de se concentrer sur leurs métiers principaux, étant donné que la concentration sur l'activité principale face à une déficience

de ressources est l'une des facteurs qui participent à faire face à la concurrence (Godse et Mulik, 2009). Ainsi, cette démarche permet de combler les lacunes entre les besoins en matière de ressources technologiques et notamment les compétences informatiques spécifiques et les spécialistes et ce qui est disponible en réalité à l'intérieur de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990 ; Susarla et al., 2003).

Quand à la nature de services proposés sous forme de Cloud, trois différentes couches sont distingués. Il s'agit de: Infrastructure as a Service (IaaS) pour les services hardware, Software as a Service (SaaS) pour les logiciels et Platform as a Service (PaaS) pour les services de middleware.

Le IaaS permet aux clients d'exécuter et d'héberger leurs applications informatique ou encore de stocker des données dans le nuage sous forme de paiement à l'utilisation plutôt que d'acheter des serveurs, des logiciels, des centres de données ou d'équipements réseau (Teng, 2011 ; Chen, 2009). L'infrastructure en tant que service est fournie par des sociétés expertes en conception et gestion d'infrastructure informatique dont Amazon Web Services, IBM, Blue Cloud, Eucalyptus, FlexiScale, Joyent, Rackspace Cloud sont typique de cette catégorie. Ces sociétés investissent dans des centres de traitement de données qui sont composés de plusieurs dizaines de milliers de machines fournie sous forme de serveurs virtuels en offrant aux entreprises mais surtout aux éditeurs des services applicatifs de haute qualité qui dépassent généralement la demande des clients.

Cependant, le SaaS revient aux services logiciels accessibles via internet c'est-à-dire hébergés dans le nuage. Plutôt que d'installer le logiciel sur le poste client et d'assurer les phases d'installation, de maintenance et de mise à jour sur chaque poste, les applications SaaS sont hébergées et centralisées sur un serveur unique de la part du prestataire consommé comme un service accessible par les clients par un accès à distance grâce à un réseau Internet et prises en charge par le prestataire (Salesforce est considérée comme une entreprise pionnière) (Voas et Zhang, 2009).

De sa part, le PaaS représente des plateformes informatiques d'aide au développement et de déploiement qui assurent toutes les fonctionnalités requises pour soutenir le cycle de vie complet de développement et d'exploitation des applications (tels que des applications de conceptions, de test, d'exécution et d'exploitation d'applications..., etc.). Ce service ne propose pas uniquement des modèles de développement différents (ex : Google AppEngine se limite à Java et Python et Windows Azure travaille avec les langages .Net, Python, PHP, Ruby, Java) mais aussi des services de stockage de données (ex: Windows Azure Storage pour le Cloud de Microsoft, Simple Storage chez Amazon) (Sarr, 2010).

La gestion dans le Cloud : transparence ex-ant et opportunisme ex-post :

Pour l'externalisation classique, la partie externalisatrice n'apprécie qu'approximativement le pouvoir managériale et technique du prestataire en se basant sur des informations proclamé seulement par lui. Cette situation a engendré une inintelligibilité informationnelle tout au long de l'histoire de l'externalisation dans le monde des affaires (Bahli et Rivard, 2003). Dans un environnement incertain qui encastrent des parties ayant une rationalité limitée, l'éventualité de se comporter d'une manière opportuniste s'impose comme l'un des principaux embarras qui rend l'externalisation défailante. Le prestataire peut profiter de la relation bipolaire tout en assumant que l'autre partie ne peut pas détecter cette déflexion comportementale. Ce postulat est souligné dans la théorie des couts de transactions selon laquelle l'opportunisme reste l'un des facteurs humains qui détermine le niveau de couts de la transaction et donc de la structure de gouvernance convenable qui assure une réduction de ces couts. L'opportunisme qui a occupé une place importante dans les théories économiques ultérieures se ramifie à un risque pouvant être apparaitre *ex-ant* c.-à-d. avant la passation du contrat, mais aussi *ex-post* qui se lance dans le cas échéant juste après la signature du contrat d'externalisation. Dans ce contexte, les travaux de Akerlof (1970), de Alchian et Demsetz (1972) et de Jensen et Meckling (1976) représentent l'une des contributions de base qui abordent cette nature humaine probablement exprimée par le prestataire étant donné que ce dernier est en forte situation quand aux informations qu'il possède par rapport à son client. Selon les auteurs, concevoir un contrat exhaustif en fonction de clauses incluses cherche dans un premier

temps à cerner le cadre de la liberté comportementale. Mais l'incertitude qui entoure la sphère externe et interne de la firme cliente et de son prestataire rend impossible de prévoir avec exactitude tous les événements *ex-post*.

Williamson indique ainsi que le prestataire cherche par des manières parfois illégales à attirer le client comme la tricherie et le non divulgation d'informations sur ses capacités réelles. Cela conduit la firme à consacrer des couts considérables pour confirmer ses paroles et arriver à l'information correcte. Quand à la phase *ex-post*, la firme cliente peut adopter des procédures de contrôles et de surveillance pour assurer que l'autre partie respecte ce que dicte le contrat ; quoique cette stratégie est extrêmement couteuse.

La nouvelle génération de l'externalisation réduit en quelque sorte les problèmes comportementaux en rétrécissant le cadre d'application d'actions. En proposant ses services dans son site web ; le prestataire peut donner une certaine transparence pour ce qui est de la relation avec ses client. La divulgation préalable de ses offres et de ses capacités dans un lien public permet à une firme cliente de mesurer celles-ci en les comparant avec d'autres prestataires actifs dans le marché du Cloud. Dès lors, sans être obligée de confirmer ce que dit le prestataire, la firme cliente peut aujourd'hui accéder aux différents sites d'internet spécialisés pour tester les services tout en connaissant primitivement leurs couts avant de décider la partie qui vient d'offrir la bonne qualité à moindre cout. Ainsi, l'informatisation de la relation cerne en quelque sorte l'émergence d'un comportement opportuniste de la part du prestataire via une modélisation prédéterminée de la phase contractuelle en lui incitant à dévoiler les informations qu'il détient. Une transparence *ex-ant* se produit donc qui a encouragé beaucoup de firmes à se pencher vers une telle voie.

En outre, les données relatives au marché de prestation sont disponibles directement en Internet où on constate que l'importance à consacrer des sites spécialisés à exposer les tendances du marché, les coordonnées de prestataires mais aussi leur classement est remarquable.

Toutefois, le Cloud Computing n'a pas pu idéaliser la solution hybride de relations organisationnelles. Un opportunisme *ex-post* ne peut être négligé. La confidentialité et la sécurité des données relatives à l'entreprise cliente qui deviennent stockées sur les serveurs du prestataire représentent un péril. L'entreprise externalisatrice peut devenir menacée car le prestataire peut facilement accéder à ses propres informations et qui dans le cas échéant les divulgue (Gefen et al., 2008). Ce résultat prévu reste de sa part l'un des obstacles qui rend le Cloud Computing un recours substituable. En conséquence, la gestion dans le Cloud renforce l'éventualité de se comporter illégalement lors de la phase contractuelle. Ce risque est accentué quand l'activité externalisée est vitale pour l'entreprise ou proche de son cœur du métier. Pour éviter ce risque, la firme cliente préfère de recourir soit à l'externalisation classique soit à internaliser la fonction en question. Via un transfert de ressources propre au client, ces dernières assurent l'utilisation légale de ces informations.

Conclusion

Le Cloud Computing comme un changement organisationnel virtuel a pu laisser une trace remarquable dans les pratiques de firmes. L'externalisation de services informatiques à une partie spécialisée qui possède généralement une aptitude plus forte par rapport à ses clients à gérer efficacement cette fonction de support est un sujet d'actualité qui mérite d'être considéré comme un miracle managérial. En adoptant ces solutions, l'entreprise externalisatrice accède directement à des produits exhibés dans le site web du prestataire sans avoir besoin de les développer en interne face à une obsolescence technologique forte. En cette situation, l'entreprise se dégage de ce fardeau technologique en le confiant à un tiers étant donné que son activité principale est différente. Les économies d'échelle réalisées, la spécialisation et l'expérience accumulée par le prestataire participe à renforcer l'effectivité de ses services et la raisonnable de couts proposés. Les avantages produites par le choix de telle voie sont nombreuses notamment qu'on on parle d'une fonction renouvelable comme l'informatique. Dès lors et contrairement à l'externalisation classique de tels services, le Cloud Computing permet non pas seulement de profiter d'une technologie récente,

spécialisée et moins cher par rapport à la solution interne, mais aussi de réduire la probabilité que le prestataire maximise indirectement son utilité personnelle au détriment du client. Les problèmes informationnels entre les deux pôles de contractualisation ont pris une nouvelle forme. Après avoir apprécié une certaine obscurité qui débute avec la réflexion à l'externalisation, la partie adressée devient le noyau de la recherche qui semble comme une boîte noire hermétique. L'appréciation préalable de services offerts par le prestataire quand à cette récente forme de l'externalisation crée une certaine certitude sur leurs qualités en rendant possible de choisir le service et/ou le prestataire le plus adéquat selon les objectifs prédéfinis de la firme cliente. Cette transparence *ex-ant* demeure l'un des facteurs qui encouragent l'adoption de solutions Cloud. Toutefois, le Cloud Computing génère probablement un opportunisme *ex-post* indiscutable. En gérant les informations de clients par ses propres ressources humaines et physiques, le prestataire a le pouvoir de profiter l'occasion en adoptant des procédures qui maximise son profit. À notre connaissance c'est le seul cause apparaissant jusqu'à nos jours qui rend le management dans le Cloud inopportun pour certaines firmes clientes.

Références bibliographiques

1. Akerlof G. A., (1970): The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, pp.488-500.
2. Alchian A. et Demsetz H. (1972): Production, Information Costs and Economic Organization, *American Economic Review*, Vol. 62, no 5, pp.777-795.
3. Bahli B., Rivard, S., (2003): The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective, *Journal of Information Technology*, Vol.18, n°3, pp.211-221.
4. Barthélémy J., Quélin B., (2001): Contractual Agreement And Outsourcing: A Modified Transaction Cost Analysis, Groupe HEC.
5. Barthélemy J., (2007) : Stratégie d'externalisation, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
6. Chen H.Y., (2004): A Research Framework of Information Systems Outsourcing, *Journal of Information and Management*, p.921-932.
7. Chen N., (2009): A feasibility study of the adoption of Cloud Computing in the development of information systems: an investigation into organizations and IT firms in Taiwan, Master thesis in Science in Information Management, Taiwan
8. Chen C., Shihue Y.C. et Shih P.Y., (2011) : Why firms do not adopt SaaS, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(15), pp. 6443-6449, 4 August.
9. Coase R. (1937): The nature of the firm, *Economica*, Vol. 4, pp.386-405.
10. Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y., (2008): Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts, *MIS Quarterly*, Vol. 32, n°3, pp.531-542.
11. Godse M. et Mulik S. (2009): An approach for selecting software-as-a-service (SaaS) product, *IEEE International Conference on Cloud Computing*, Bangalore. Inde, pp.155-158.
12. Gonzalez R., Gasco J., et Llopis J., (2008) : Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 41.
13. Gupta A., Herath S. K., (2005): Latest trends and issues in the ASP service market, *Industrial Management, Data Systems*, Vol. 105, n°2, pp.19-25.
14. Jensen M, Meckling W. (1976): The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, In Barney and Ouchi (1988).
15. Malone T.W., Yates J., Benjamin R.I., (1987): Electronic market and electronic hierarchies, *Communications of the ACM* June, Volume 30, N 6.
16. Quélin B., (1997) : L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction, *Réseaux*, N84.
17. Quélin B., (2003) : Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, *Revue française de gestion*, N° 143, pp.13-26.

18. Reix R., (2002) : Systèmes d'information et management des organisations, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris.
19. Stuckenberg S., Fielt E., Loser T., (2011) : The Impact Of Software-As-A-Service On Business Models Of Leading Software Vendors: Experiences From Three Exploratory Case Studies. PACIS 2011 Proceedings Paper 184.
20. Susarla A., Barua A.,Whinston A., (2003) : Understanding the service component of application service provision: an empirical analysis of satisfaction with asp services, MIS Quarterly, Vol. 27, n°1, pp.91-123.
21. Tyrvaïnen P. Selin J. (2011): How to sell SaaS: A model for main factors of marketing and selling Software-as-a-Service, The 2nd International Conference on Software Business.
22. Voas, J. et Zhang J., (2009) : Cloud Computing: New Wine or Just a New Bottle?, IT Professional, 11 (2), pp.15-17.
23. Williamson, O. (1973): Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations, The American Economic Review, Vol.63, n.2, pp.316-325.
24. Williamson, O., (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, Journal of Law and Economics, Vol.22, pp. 233-261.
25. Williamson O., (1988): The Logic of Economic Organization, Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 4, n.1, pp.65-93.

La gestion du changement organisationnel :

Implantation d'un ERP dans une entreprise publique

Radia SLIMANI, Moussa BOUKRIF

Université A/Mira de Bejaia, Algérie

slimani.radia@yahoo.fr

Abstract :

This work aims to analyse the nature of the organizational and managerial changes induced by the implantation of ERP system in a company. We will try through the analyses of the experience of the company ALCOST Bejaia, to understand the approach used by this company for the control and management of changes induced by the implantation of ERP and analyze the oppositions of employees towards them. which will allow us to understand the origin of difficulties encountered during the process of implementation in this company and point the conditions to succeed the implantation of ERP system in a company.

Key words: organizational changes, ERP, the company ALCOST, management, oppositions to changing.

Introduction

L'économie algérienne subit, depuis sa transition vers l'économie de marché, des mutations rapides et profondes, touchant tous les secteurs. Conscientes de la menace qui les guettent, et de leur fragilités face à la concurrence internationale, beaucoup d'entreprises algériennes soucieuses d'y faire face ont opté pour l'intégration des TIC, tel que les ERP (Entreprise Resource Planning), jugé comme un moyen qui leur permettra de s'affronter à arme égale avec les concurrents étrangers largement intégrés dans l'économie de savoir.

Dans ce contexte, l'entreprise ALCOST de Bejaia à l'égard des entreprises de secteur public et de la filiale textile, a adopté un programme de modernisation et de mise à niveau en se lançant dans une démarche d'implantation d'un progiciel de gestion intégré (ERP). A travers l'implantation d'un système ERP, l'entreprise remplace les différents petits systèmes disparates et obsolètes qu'elle utilise et opte pour une gestion intégrée de plusieurs fonctions ou services de l'entreprise.

En effet, les ERP sont considérés dans certaines entreprises comme la source de tous les maux. Leur implantation entraîne des changements importants dans le fonctionnement de l'entreprise et son organisation et affecte également les habitudes et les méthodes de travail des employés. Ce qui provoque leurs résistances. Ainsi, il est primordial de mettre en place une démarche rigoureuse pour faciliter l'introduction de cet outil et gérer les changements et les résistances qui en découlent. Cela dit, le changement ne doit pas être seulement pensé en termes d'objectif (quoi changer et vers quoi changer) mais surtout en termes de méthodologie de pilotage « comment changer ? » (BOUKRIF M, 2008, p 4).

Ainsi, nous tenterons de faire le point sur l'expérience de l'entreprise ALCOST Bejaia dans la gestion et le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un système ERP, à partir de l'analyse de son plan d'action et plus précisément de sa démarche de mise en œuvre. Nous tenterons également, de comprendre l'origine des retards et des difficultés rencontrées, par cette entreprise, dans la réalisation de projet qui entame sa troisième année et le système n'est toujours pas fonctionnel. Ce qui nous permettra d'en tirer des leçons quand à l'implantation des ERP dans les entreprises algériennes, en général, et publiques en particulier et

donc de proposer les conditions de réussir l'implantation de ce système dans les entreprises algériennes.

Pour cela, nous vous proposons dans un premier temps, un bref rappel sur les concepts de changement organisationnel et l'ERP, suivie d'une présentation de l'entreprise ALCOST Bejaia et de la méthodologie adoptée afin de recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre travail ; puis nous présenterons et nous interpréterons dans un deuxième temps les résultats de notre enquête sur le pilotage des changements induits par l'implantation de l'ERP au sein de l'entreprise ALCOST Bejaia.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. L'ERP et le changement organisationnel

L'ERP est l'acronyme de « Enterprise Resource Planning », francisé en PGI « Progiciel de Gestion Intégrée ». Les ERP sont depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. Ces progiciels constituent la colonne vertébrale des systèmes d'information (Tomas et Gal, 2011, 01). Ces systèmes connaissent aujourd'hui un véritable succès, non seulement au sein des grandes entreprises, mais aussi de plus en plus de PME cherchent à construire un système informatique unifié qui s'appuie sur ces progiciels.

Cependant, la revue de la littérature nous a permis de constater qu'il n'existe pas une définition unique de l'ERP. Ainsi, nous retenons la définition de Willis et al., qui nous semble la plus complète et la plus appropriée, « L'ERP est un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production/ exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise » (Chabouni, 2003 : 04). Ce progiciel permet alors la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Ainsi, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnement, production, marketing, stocke, vente...) qui fonctionnent sans communication entre eux, l'entreprise qui acquiert un ERP dispose d'un système qui couvre la totalité ou presque, des processus et des services.

En effet, l'architecture de l'ERP est composée de plusieurs modules imbriqués (finance, production, achat, vente, ressource humaine...) et interdépendants dans leur fonctionnement. Ils permettent de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données partagée par les différents modules. L'ERP est considéré comme une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard (Reix, 2005).

Il s'agit donc d'un système d'information formé de modules fonctionnels standard, relié directement à une base de données unique et couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. Toutefois, la mise en œuvre d'un système ERP engendre des conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Cette solution bouleverse tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. De ce fait, le projet ERP ne doit pas être géré seulement comme un projet informatique, car il a des implications beaucoup plus profondes sur l'organisation. L'arrivée dans l'entreprise d'un ERP est le projet de toute l'entreprise. Pas uniquement celui des informaticiens. Mais faire travailler, ensemble, autour d'un même projet, tous ces acteurs venant

d'horizons différents représente un gageur et un changement de culture radical. C'est une vraie révolution qui prend le contre-pied de tout ce qui a pu se faire jusqu'ici (Tomas et Gal, 2011:134).

En effet, l'implantation d'un système ERP dans une entreprise engendre des transformations majeures dans le travail des utilisateurs et un changement profond dans leurs rôles et leurs tâches. Ces changements touchent plusieurs fonctions de l'organisation et modifient radicalement les tâches des utilisateurs. Ces derniers se trouvent dans l'obligation d'abandonner leurs anciens logiciels ainsi que leurs anciennes méthodes du travail. Ce qui affecte profondément leur stabilité et la culture d'entreprise.

Par ailleurs, les ERP peuvent, d'une part, donner davantage de pouvoir aux utilisateurs clés en les dotant de fonctionnalités d'accès et de traitements de données en temps réel. D'autre part, ils peuvent réduire l'autonomie d'autres. Ainsi, selon que la mise en place d'un ERP peut être perçue comme un levier d'augmentation ou de réduction des pouvoirs individuels, des jeux d'influences peuvent donc s'établir en vue du maintien ou de l'abandon du projet.

1.2. Les modèles courants de gestion de changement organisationnel

Nous appuyons sur la typologie de Denis et Champagne (1990), qui distingue cinq grandes approches utilisées de façon récurrente par les théoriciens de l'organisation pour aborder la gestion du changement, dont à chacun d'eux correspond des schèmes d'action pour intervenir sur les processus de changements.

1.2.1. Le modèle hiérarchique (classique)

Correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Ce modèle se base sur une vision mécaniste de l'organisation. Les employés ont la capacité à agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique «haut-bas», le projet est conçu par les seuls membres de la direction, puis est poussé dans l'organisation. Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) qui, si elles sont bien franchies, doivent assurer le succès du changement. Dans ce modèle, la décision hiérarchique planifie le changement à partir de choix jugés rationnels avec un primat pour l'expertise et l'objectivité. Selon cette conception programmable du processus, les organisations sont vues comme des systèmes mécanistes, des entités malléables dans lesquelles les individus sont censés adopter des comportements prévisibles.

1.2.2. Le Développement Organisationnel

Constitue un courant essentiel dans l'étude des changements. Il concentre son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le DO consiste, en fait, à rassembler des données, à porter un diagnostic sur l'organisation et à procéder ensuite aux interventions nécessaires. Selon cette approche le gestionnaire joue trois rôles dans le processus de changement :

- 1- Il doit communiquer et expliquer efficacement le changement aux membres concernés de l'organisation ;
- 2- Il doit agir sur la dynamique de réaction au projet du changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des individus ou groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer ;
- 3- Il doit ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et l'appréciation des performances.

Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnements tels qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. Le

changement, dans cette optique, est perçu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation grâce à l'épanouissement des individus.

1.2.3. Le modèle structurel

Dans cette approche, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements. Ainsi, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par une série de caractéristiques ayant trait :

- Aux attributs organisationnels tels que la taille, la centralisation, la compétition, etc. ;
- Au contexte organisationnel (incertitude environnementale, degré de compétition, etc.) ;
- Aux attributs de gestionnaire.

Dans cette approche, le gestionnaire joue le rôle d'un réorganisateur qui opère des réorganisations, pour répondre à des nouvelles contraintes ou opportunités résultantes des modifications importantes de certains facteurs situationnels. Ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées (Soparnot, 2004 : 36).

1.2.4. Le modèle politique

Dans cette approche l'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système. Ce modèle reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts. Ainsi, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et se sont eux qui vont influencer le plus le processus du changement. Puisque l'adoption et l'implantation d'une réforme réveillent et/ou accentuent les jeux de pouvoir organisationnels, la réussite de l'opération dépend du degré de convergence entre les intérêts des acteurs et les finalités du projet (Soparnot, 2013 : 32). Autrement dit, la réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Il est question pour le dirigeant de jouer le rôle de facilitateur, en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés, il doit après analyse des stratégies des individus et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus du changement.

1.2.5. Le modèle psychologique

Ce modèle assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. S'appuyant largement sur les travaux d'Argyris (2003), ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc, à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. Dans cette approche le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage. Ce qui nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, les initiatives et la propension des individus à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent.

2. Le cadre méthodologique

2.1. La présentation de l'entreprise ALCOST Bejaia

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché à partir des années 90, a mis les entreprises algériennes face à un environnement turbulent et changeant caractérisé par une concurrence étrangère très rude, qui les oblige à offrir des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs qu'elles ne peuvent assurer qu'avec une bonne démarche stratégique, représentant un atout majeur et assurant à toute entreprise un avenir plus radieux.

C'est dans ce contexte qu'évolue l'entreprise de notre étude. L'entreprise ALCOST de Bejaia fait partie d'un complexe nommé C&H Fashion spécialisé dans la Confection et Habillement (les vêtements ville et vêtements professionnels). L'origine de l'entreprise ALCOST remonte à 1974, date de la mise en exploitation du complexe. Elle a été une unité de l'ex Société SONITEX (Société Nationale des Industrie Textile) dénommé CCB (Complexe Costumes de Bejaia).

Les principales activités d'ALCOST sont la conception, la production, la distribution et la commercialisation d'une gamme assez large de produits (vêtement ville, vêtement professionnel, vêtement spécifique, vêtement sportswear, Literie).

L'effectif total de l'entreprise ALCOST est de 554 employés dont 87 CDI et 463 CDD répartis comme suit :

- Cadres : 85 dont 26 CDI et 59 CDD
- Maîtrise : 128 dont 64 CDI et 64 CDD
- Exécution : 341 dont 01 CDI et 340 CDD

2.2.Méthodologie de recherche

Pour réaliser ce travail nous avons opté pour une étude de cas où nous avons accompagné l'entreprise ALCOST durant le processus de mis en œuvre du système ERP, par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des périodes prolongées (à la moyenne de 2 fois par semaines durant 8 mois). L'étude de cas nous permet de dégager une observation approfondie de phénomène du changement organisationnel dans les différentes fonctions, et de déterminer son impact sur l'organisation. L'une des raisons fondamentales pour lesquelles nous avons opté pour cette stratégie, est qu'elle permet de se centrer sur l'examen de processus du changement ainsi que, sur l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles de manière longitudinale.

Pour nous familiariser à notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés dans un premier temps, sur l'observation et l'analyse des documents internes à l'entreprise. Notre observation a porté sur :

- Les actions menées pour l'implantation de l'ERP ;
- Les attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'introduction de l'ERP ;
- La fréquence de l'utilisation de l'ERP, par les utilisateurs, pour effectuer leurs tâches ;
- Les difficultés rencontrées au cours de l'utilisation de l'ERP ;
- La fréquence de la sollicitation des informaticiens pour la résolution des difficultés rencontrées par les utilisateurs.

En effet, la réalisation de ce travail implique d'analyser tous les aspects de processus du changement et donc, de s'intéresser à toutes les catégories d'acteurs concernés ; c'est pourquoi nous avons opté, dans un deuxième temps, pour une enquête approfondie par questionnaires et par entretiens.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs pour laisser aux interrogés l'opportunité de s'exprimer. Nous avons ainsi, touché l'ensemble de l'équipe dirigeante (PDG et équipe de pilotage) et les utilisateurs de l'ERP où nous avons touché à 23 utilisateurs sur 28.

Nous avons complété ensuite, nos entretiens par un sondage par questionnaire dans le but d'évaluer les attitudes des différents acteurs vis-à-vis le changement et de réaliser une étude quantitative.

Nous nous sommes également rapprochés des cadres du service informatique et de la direction des ressources humaines. Ceci a permis de nous imprégner des réalités vécues au quotidien et utiles pour nos recherches. Nous avons également échangé avec le personnel des autres départements. Ces échanges ont porté sur les difficultés pratiques et les problèmes récurrents lors du

processus d'implantation de l'ERP. Ces échanges nous ont permis d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur la situation par les acteurs.

Enfin, pour le traitement des données, nous avons effectué après chaque entretien un compte rendu reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés. Nous avons étudié de façon minutieuse les textes d'interviews et les notes d'observation, en tenant compte de l'objectif de notre recherche. Quand à l'enquête par questionnaire, le traitement des données s'est effectué par le logiciel de traitement des données SPSS statistics 20 et par Microsoft Office Excel 2007.

3. Résultats de l'enquête et discussions

L'entreprise ALCOST a commencé depuis l'année 2012 le projet de l'implantation du système ERP. Ce projet est toujours en cour de réalisation. L'ERP intégré par l'entreprise ALCOST est constitué de 05 modules (gestion des stocks, commercial, investissement, comptabilité, gestion des ressources humaines et paie). Ce système n'est toujours pas fonctionnel et l'entreprise rencontre des problèmes et des blocages important dans la réalisation de ce projet, d'autant plus qu'il a été mené en parallèle avec un autre projet d'implantation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2008 (SLIMANI R, 2015).

Nous considérons que la démarche de l'implantation de système ERP doit être envisagée sous ses deux aspects stratégique et opérationnel. Ainsi, pour déterminer la nature des changements induits par l'implantation de l'ERP et le mode de pilotage adopté dans l'entreprise ALCOST Bejaia, nous avons interprété les résultats de notre enquête en décrivant et analysant les actions menées, par cette entreprise sur le plan stratégique et opérationnel ainsi que la manière dont les résistances ont été gérées.

3.1.L'analyse des changements induits par l'implantation de l'ERP au niveau de l'entreprise ALCOST

La mise en œuvre d'un ERP engendre des conséquences majeures sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Cette solution bouleverse tous les équilibres existants dans les modes d'exploitation, les processus, les systèmes d'information, les rôles, les tâches, les expertises et les croyances. De ce fait, le projet ERP ne doit pas être géré seulement comme un projet informatique, car il a des implications beaucoup plus profondes sur l'organisation. L'arrivée dans l'entreprise d'un ERP est le projet de toute l'entreprise. Pas uniquement celui des informaticiens.

En effet, le changement engendré par l'intégration de système ERP au niveau de l'entreprise ALCOST a touché plusieurs fonctions de l'organisation et a modifié radicalement les tâches des utilisateurs. Ainsi, ces derniers étaient dans l'obligation d'abandonner leurs anciens logiciels ainsi que leurs anciennes méthodes du travail. Ce qui a affecté profondément leur stabilité et la culture de l'entreprise. Par conséquent, la culture existante a eu des effets très importants sur les processus de planification, de l'implantation et de mise en marche du projet.

En fait, les usagers ont observé des transformations majeures dans leur travail accompagné d'un changement profond dans leurs rôles et leurs tâches. Dans certains cas les tâches des employés se sont appauvries (moins de tâches administratives) et dans d'autre cas elles se sont enrichies (tâches d'analyse plutôt que d'entrée de données) et leurs compétences sont devenues désuètes. Cette transformation a impliqué l'augmentation ou la diminution de niveau d'autorité et de responsabilités des acteurs selon le cas, ce qui avait comme conséquence de modifier leur rapport au travail. Nous prenons à titre d'exemple l'implantation de l'ERP au sein de département finance et comptabilité, alors que le métier des employés de ce département comprenait jusqu'à l'ERP un lourd travail de collecte, d'agrégation, de synthèse des écritures comptables et des données

financières, ces tâches sont maintenant automatisées par l'ERP. En effet, l'implantation de l'ERP suscite chez les employés appartenant à ce département un sentiment de peur et d'inquiétude quand à leur avenir dans l'entreprise, surtout qu'ils ne sont pas bien informés. Durant notre enquête au cours de l'implantation de l'ERP dans ce département, nous avons eu l'occasion d'entendre à plusieurs reprises des employés qui s'interrogent sur leur avenir dans l'entreprise.

Par ailleurs, les ERP peuvent, d'une part, donner davantage de pouvoir aux utilisateurs clés en les dotant de fonctionnalités d'accès et de traitements de données en temps réel. D'autre part, ils peuvent réduire l'autonomie d'autres. Ainsi, selon que la mise en place d'un ERP peut être perçue comme un levier d'augmentation ou de réduction des pouvoirs individuels, des jeux d'influences peuvent donc s'établir en vue du maintien ou de l'abandon du projet. Ce qui explique en partie la tendance des utilisateurs de l'entreprise ALCOST à se méfier de l'ERP.

3.2. Le pilotage du changement sur le plan stratégique

Piloter un projet du changement sur le plan stratégique, suppose une certaine organisation et un ordonnancement des actions, qui permettent à tout instant de pouvoir se situer par rapport aux objectifs fixés et à la mise en œuvre effective du changement. Ainsi, le pilotage stratégique du changement s'appuie sur un effort d'analyse et de connaissance de la situation existante par un diagnostic, la détermination d'une vision et la clarification des objectifs souhaités, l'identification des domaines et des leviers d'action pour décrire la trajectoire la plus adaptée et définir les méthodes adoptées.

3.2.1. Le diagnostic de l'existant

Le diagnostic est le point de départ de tout projet du changement ; il permet de comprendre la situation existante avec ses points forts et ses dysfonctionnements. Cette étape constitue une étape fondamentale pour la réussite de tout projet du changement. Elle consiste à définir les frontières du projet, à cartographier les acteurs concernés et à mesurer l'état de réceptivité de l'organisation. Le diagnostic ne sert pas seulement à déterminer les changements nécessaires et les objectifs à atteindre mais également, à évaluer la manière dont l'entreprise et ses salariés devraient accepter le changement et y réagir.

Cependant, les résultats de notre enquête ont montré qu'il n'y a pas eu de diagnostic de l'existant, ni d'étude préliminaire faite avant l'implantation de l'ERP dans l'entreprise ALCOST. Cela dit, l'analyse sociologique de l'entreprise qui devait mener à la mise en place d'une cartographie d'acteurs et leurs attitudes probables vis-à-vis les changements que l'implantation de l'ERP va imposer n'a pas été faite. La direction n'anticipe pas la capacité des utilisateurs à résister et à freiner le projet. Ce qui traduit une conception du changement de type taylorien, où la mise en œuvre est appliquée à travers des décisions portant sur des variables techniques, en ignorant les frustrations qui peuvent être engendrées durant l'application du changement.

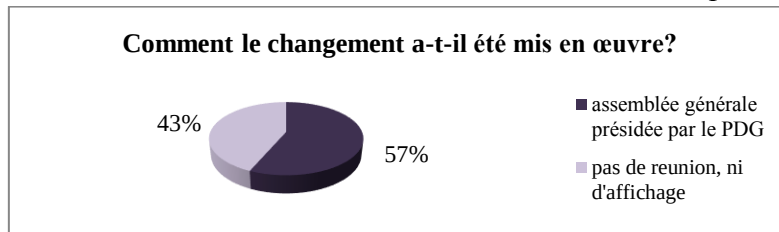
3.2.2. Le processus de diffusion et de justification du changement introduit

La revue de la littérature nous a permis de conclure qu'aucun changement ne peut aboutir si celui-ci n'est pas suffisamment justifié et si les acteurs chargés de sa mise en œuvre sont mal informés. Il est nécessaire de justifier aux acteurs les changements opérés, le choix des objectifs et l'intérêt de la démarche adoptée. La justification des changements opérés permet de faire prendre conscience, par tous les acteurs des insuffisances de la situation actuelle et donc, de donner à tous l'envie de s'améliorer et de changer.

L'analyse des entretiens menés auprès du PDG et des membres de l'équipe de pilotage, montre que le changement a été mise en œuvre par une assemblée générale présidé par le PDG avec tout le personnel de l'entreprise, où ces derniers ont été informés de l'introduction de l'ERP, en leur

exposant les grandes lignes seulement. Ce qui a été partagé par 57% des utilisateurs interviewés (figure 01). Quoique les 43% restant, n'ont pas partagé pas ces déclarations. Ces derniers ont affirmé qu'ils étaient informés au moment même de l'installation de nouvel outil.

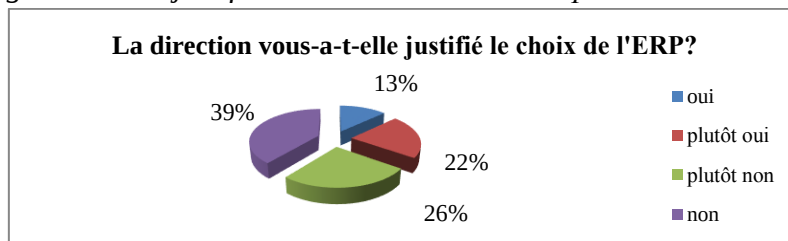
Figure 01 : La manière de mise en œuvre de l'ERP dans l'entreprise ALCOST



Source : élaboré par nos soins

De plus, les résultats de notre enquête nous ont permis de constater que la direction a imposé directement l'ERP sans justifier son choix, ni exposer d'autre alternative possible. Ce qui a été confirmé par 65% des utilisateurs interrogés (Figure 02).

Figure 02 : La justification de choix de l'ERP pour les utilisateurs



Source : élaboré par nos soins

Les résultats de l'enquête menée ont montré également, que la décision de l'implantation de système ERP a été initiée uniquement par le PDG, sans la consultation ou la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Ce qui a été confirmé par le PDG qui a souligné le caractère imposé de ce changement, fait sans la participation des employés.

Ainsi, la décision de l'implantation de l'ERP dans l'entreprise ALCOST était imposée par la direction sans explication, ni justification. Malgré qu'il y avait des mesures pour informer le personnel de cette décision, ces mesures n'ont pas touché à tous les acteurs concernés et reste insuffisantes. De ce fait, le changement dans le contexte de l'entreprise ALCOST, répond à une conception de type taylorienne, où le changement est conçu par les seuls membres de la direction puis est poussé dans l'organisation. Les acteurs opérationnels et exécutants, ne sont ni consultés, ni incités. La décision du changement leur a été brutalement imposée.

3.2.3. Le plan de pilotage

Notre enquête a révélé l'existence d'un plan de mise en œuvre qui trace les étapes, les échéanciers, le budget alloué et les objectifs de projet, dans l'entreprise ALCOST. Ce plan est élaboré par la direction en collaboration avec le cabinet informatique accompagnateur. Puis, il a été par la suite communiqué aux pilotes du projet seulement, d'après les propos de PDG. Ce qui n'est pas tout à fait partagé par tous les pilotes ; deux d'entre eux nous ont déclaré qu'ils ignorent l'existence d'un plan de mise en œuvre. De plus, d'après les propos du PDG, ce plan n'est pas respecté surtout en ce qui concerne les échéanciers.

Une équipe de pilotage était mise en place pour assurer la mise en œuvre de l'ERP. Cette équipe est constituée de 04 pilotes. Ces pilotes sont des contractuels qui travaillent dans l'entreprise depuis plus d'une année et trois d'entre eux ont été déjà intégrés dans une équipe de pilotage d'un changement.

L'enquête menée par entretien auprès des différents pilotes montre que, leurs rôles ne sont pas clairement définis. Concernant leur méthode de travail, notre observation et notre investigation, nous ont permis de constater qu'elle répond beaucoup plus à la méthode mécaniste de taylorisme. Il s'agit de réaliser un diagnostic sur le plan technique, pour voir les difficultés et les insuffisances de l'outil et écouter les suggestions des utilisateurs concernant l'ajout ou la modification de certaines options de ce progiciel. Après l'étude de leurs suggestions, les pilotes se réunissent et contactent le cabinet informatique accompagnateur pour voir de la possibilité ou non de répondre à leur demande. De plus, les pilotes déclarent qu'hormis les tâches et les décisions liées à la personnalisation et au paramétrage de progiciel, ces derniers, n'ont aucune liberté d'action. Ils ne sont pas intégrés dans le processus de décision, ils ne font que transmettre l'information et attendre les instructions de la direction. D'après les propos d'un des pilotes interviewés : *« en tant que meneurs de projet, on intervient seulement sur l'aspect technique, c'est-à-dire des choses liées au fonctionnement de progiciel et son paramétrage. En dehors de ça, notre rôle consiste seulement à observer ce qui se passe et constater les problèmes, les dysfonctionnements et les blocages qui existent et rédiger par la suite un rapport où nous allons décrire la situation et transmettre l'information. Puis, on attend la réaction et les directives du PDG. A notre niveau on peut rien faire, il faut toujours attendre les directives »*.

Les résultats de notre enquête ont révélé que la mise en œuvre du changement induit par l'implantation de l'ERP se fait en dehors des cadres pilotes qui ont pour seul rôle à jouer, celui de fournir l'information et appliquer les instructions décrites.

3.3. Le pilotage du changement sur le plan opérationnel

L'implantation d'un ERP instaure une certaine instabilité dans l'entreprise, d'où l'importance d'implanter un climat favorable à la gestion du changement pour permettre une intégration plus harmonieuse de nouveau système. Cela ne peut avoir lieu sans la mobilisation des acteurs de l'entreprise autour de ce projet. Ainsi, la mise en œuvre d'un plan de pilotage opérationnel est une condition incontournable pour assurer l'implication et l'adhésion des acteurs concernés. Un tel plan doit se baser principalement sur deux leviers la formation et la motivation. Les deux leviers doivent être soutenus par un effort de communication, de justification et d'explication et de coaching.

3.3.1. La formation

L'implantation de l'ERP exige des utilisateurs d'abandonner leur ancien outil de travail et leurs vieilles méthodes et introduire un nouvel outil dont ils ne connaissent pas le fonctionnement. Dans une telle situation, les employés se sentent incompetents et non qualifiés pour effectuer leurs tâches. Ainsi, l'effort de formation et d'accompagnement devient plus que nécessaire pour doter les acteurs d'une capacité de s'adapter avec le nouvel outil. Le plan de formation vise à s'assurer que toutes les personnes devront, travailler avec le système auront les compétences nécessaires. La formation permet principalement de préparer le personnel et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches afin de réussir le changement demandé et d'éviter ainsi, les résistances dues à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches.

L'étude des documents interne nous a permis de constater qu'il y a eu un programme de formation organisé en deux phases, par le cabinet accompagnateur, durant la première année. Tous les utilisateurs ont bénéficié (28 utilisateurs répartis comme suit : gestion des stocks : 13 ; commercial : 4 ; investissement : 1, GRH et paie : 6 ; comptabilité : 4).

- La première phase a porté sur la saisie des données par l'ERP. Elle a durée trois jours.
- La deuxième phase a porté sur l'utilisation professionnelle de l'ERP. Elle a durée une semaine.

D'après les résultats de notre enquête, on a 74% des utilisateurs qui déclarent avoir bénéficié de ces formations, contre 26% qui déclarent le contraire. Cependant, la plupart des utilisateurs qui ont bénéficié des formations, ont déclaré qu'ils ne sont pas satisfaits car ces formations ont été faites rapidement, alors ils n'ont pas compris ni appris grand-chose.

Malgré cet effort de l'entreprise, il reste que ces formations proposées ne sont pas adaptées, puisque comme le montre les résultats de l'enquête, ces formations ont été faites rapidement et portent seulement sur l'aspect technique et le comment d'utilisation de nouvel outil, elles n'ont pas pour objectif de faciliter l'intégration des personnes dans le nouveau contexte et leur adaptation avec le nouvel outil.

3.3.2. Le coaching

Le coaching est une technique très pratiquée lors des opérations du changement organisationnel ou technologique. Il permet de répondre aux inquiétudes du personnel cadre concernant le fonctionnement de la nouvelle organisation ou la maîtrise de la nouvelle technologie. Le coaching est une action d'accompagnement individuel ou collectif, des managers par des spécialistes, portées sur la manière de mise en œuvre du changement. Il leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action du changement. Il les oblige à prendre de recul sur leurs propres pratiques, à les comprendre et à envisager des pistes d'amélioration.

L'analyse des entretiens menés auprès des différents pilotes, montre que l'entreprise était accompagnée dans le processus de mise en œuvre de l'ERP par le cabinet informatique qui lui a installé le progiciel. Ainsi, des experts appartenant à ce cabinet assurent l'accompagnement des pilotes pour les familiariser avec les changements opérés. Les pilotes déclarent qu'ils font toujours appel à ces experts en cas de besoin et notamment des besoins liés au paramétrage et à la personnalisation de progiciel.

L'entreprise ALCOST a confié la mise en place de progiciel ERP à des experts externes. Toutefois, ces experts s'occupent seulement de l'aspect technique de projet et se contentent de proposer des solutions et des procédures standardisées pour gérer les problèmes rencontrés.

3.3.3. La motivation / l'intéressement

A coté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. Toute entreprise doit intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver afin d'assurer leur implication dans le projet du changement. La motivation consiste à faire accepter aux acteurs, dont les enjeux sont différents, l'idée de travailler ensemble sur le même projet et partager les sacrifices induits par le changement. Dès lors, Il est impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

Cependant, l'enquête nous a révélé une absence totale de toute sorte de mesures de motivation ou d'intéressement dans cette entreprise. Ce qui a été confirmé par tous les pilotes interrogés ainsi que l'ensemble des utilisateurs interviewés. Ce qui confirme encore une fois que la direction ne prend pas en charge le facteur humain et ne cherche guère à le motiver pour le convaincre d'adhérer au projet de l'implantation de l'ERP.

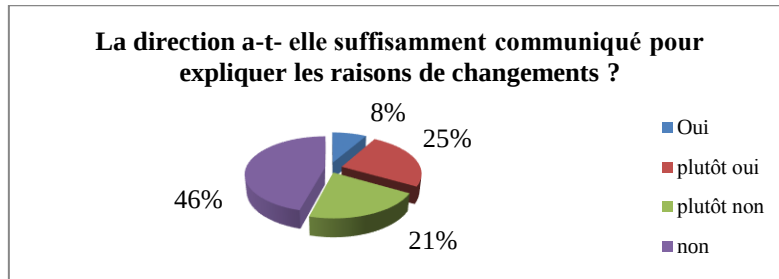
3.3.4. La communication

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Ainsi, un plan de communication doit accompagner le processus du changement pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement et informer les

acteurs des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. La communication devrait commencer tôt, être consistante et continue.

Or, les résultats de notre enquête montrent le manque flagrant de la communication au niveau de l'entreprise ALCOST. Ce qui a été confirmé par les utilisateurs (figure 03).

Figure 03 : L'appréciation de la communication par les utilisateurs



Source : élaboré par nos soins

De plus, la plupart des utilisateurs interrogés déclarent ne pas être informés des impacts de l'implantation de l'ERP sur leur travail.

Ces résultats ont été confirmés par le PDG qui nous a confirmé qu' : « *il existe un plan de communication sous forme de réunions périodique et l'affichage pour informer et sensibiliser le personnel, mais ce plan n'est pas appliqué à 100%. La communication nous pose un véritable problème. On est très en retard sur ce plan mais on envisage de faire mieux* ».

3.3.5. Adhésion et implication des acteurs

Dans un processus du changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

La réussite d'un projet du changement est conditionnée par l'implication de l'ensemble des exécutants. La plupart des moyens proposés pour surmonter la résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les acteurs à la mise en œuvre du changement. Autrement dit, les entreprises doivent s'intéresser aux conditions d'adhésion des acteurs, sans quoi le changement ne peut se réaliser. Ainsi, les changements qui viennent d'en haut, ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

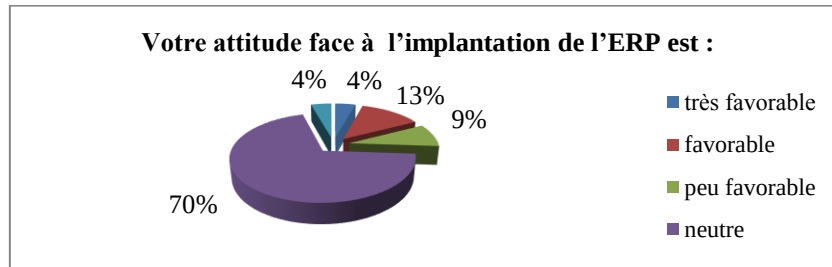
Cependant, nous avons constaté durant cette enquête, qu'en plus des programmes de formation qui ne sont pas adaptés et l'absence totale des mesures d'intéressement et le manque flagrant de la communication, la situation est aggravée par l'absence de consultation et de participation des acteurs dans le processus du changement. D'après les résultats de l'enquête réalisée auprès des utilisateurs, 48% des interrogés ont déclaré ne pas être impliqué (non ou plutôt non) dans les discussions relatives à la mise en œuvre de l'ERP contre 52% qui ont déclaré le contraire. Or, ces derniers ont souligné qu'ils sont seulement impliqués lorsqu'il s'agit des variables techniques concernant le paramétrage de progiciel. De plus, 83% des interviewés ont déclaré qu'ils n'ont pas participé à la fixation des objectifs.

Cette méthode taylorienne de conduire le changement et qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instruction et de directives, a conduit à une grande démotivation de la part du personnel et a engendré leur désintéressement qui s'est traduit par le manque d'implication et d'adhésion dans le

processus de mise en œuvre. Dès lors, les résultats de notre enquête ont montré que 39% des utilisateurs ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour l'implantation de l'ERP, sans plus ; et 35% ont déclaré qu'ils accomplissent des tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire.

De plus, l'analyse des attitudes des utilisateurs vis-à-vis l'implantation de l'ERP montre que 70% des utilisateurs interrogés ont confirmé avoir une attitude neutre vis-à-vis l'implantation de l'ERP (figure 04).

Figure 04 : Attitude des employés vis-à-vis la mise en œuvre de l'ERP



Source : élaboré par nos soins

Par ailleurs, l'analyse des mesures d'accompagnement et des modalités du changement montre que l'élément humain n'a pas été pris en considération. Ce qui a engendré le désintéressement des employés et leur manque d'implication dans le processus de mise en œuvre, ainsi que leur adoption d'une attitude très négative qui s'est traduit par une exécution mécaniste et conformiste des tâches liées à l'implantation de l'ERP, en se limitant seulement au minimum demandé.

3.4. Les Résistances aux changements

Le facteur humain est reconnu comme l'un des facteurs de risque les plus importants dans la mise en œuvre d'un progiciel ERP. Dans plusieurs situations de mise en œuvre, d'importantes résistances se manifestent, allant parfois jusqu'à des blocages qui mettent en péril à la fois l'utilisation future du système, son efficacité et la légitimité de tout le projet.

Ainsi, les employés d'une entreprise ont plusieurs manières de dire « non » au changement introduit. La résistance au changement peut prendre deux formes principales. Elle peut apparaître sous une forme passive ou sous une forme active. Dans le cas des changements induits par l'implantation de l'ERP dans l'entreprise publique ALCOST, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les acteurs concernés.

3.4.1. Les résistances actives

La résistance active, s'installe quand il y a absence d'argumentation ou lorsque les arguments présentés ne permettent pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent par : la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève.

Dans le cas de l'entreprise ALCOST, nous avons retrouvé les formes de résistances actives, exprimées sous forme de demande du changement de poste. Dans la plupart des cas observés ces demandes sont acceptées. Malgré que ces cas ne soient pas nombreux, ceci a affecté la mise en œuvre du projet, car la formation et l'intégration de nouveaux arrivés dans leur poste prend beaucoup du temps. Ce qui aggrave la situation et crée plus de retard. D'après les propos d'un des pilotes interrogés : « lorsqu'un employé quitte son poste et un nouveau rejoint le poste, on doit le prendre en charge, le former et l'accompagner et donc refaire des choses qu'on a déjà fait et au lieu d'avancer, on se retrouve toujours entrain de tourner et d'accumuler du retard ».

3.4.2. Les résistances passives

Lors d'une résistance passive, les acteurs ont tendance à ne pas se déclarer ouvertement contre le changement et s'emploient silencieusement mais activement à bloquer le projet, en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement. Cette forme de résistance se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement.

Dans le cas de l'entreprise ALCOST, nous avons remarqué la tendance des employés à s'afficher pour le changement et cacher leur réelle intention vis-à-vis le projet. Cette forme passive s'est traduite par la tendance des utilisateurs à exposer à chaque fois des problèmes liés au fonctionnement de l'ERP. Les utilisateurs laissent entendre qu'ils ont accepté l'outil et qu'ils font des efforts pour réussir l'implantation, mais le problème est dans l'ERP lui-même qui n'est pas adapté à leur contexte du travail. Ces derniers n'hésitent pas de trouver des failles et de faire appel aux pilotes pour rentrer dans un processus de négociation avec eux. Ils comparent souvent le nouvel outil à leur ancien logiciel. Durant notre présence sur le terrain, nous avons entendu plus souvent de la part des utilisateurs lorsqu'ils s'adressent aux pilotes l'expression: « *votre ERP ne me permet pas de réaliser tel ou tel tâche ou ne possède pas tel ou tel option comme mon ancien logiciel* ».

De plus, nous avons remarqué dans certains services que les employés utilisent encore les anciens logiciels et les anciennes méthodes et ont commencé au même temps l'utilisation de l'ERP. Ce qui est jugé par le PDG comme une méthode d'apprentissage et d'adaptation graduelle des utilisateurs au nouvel outil et une mesure de précaution dans le cas où des problèmes sérieux se posent avec l'ERP, ils auront toujours des données écrites. En revanche, les utilisateurs dans ces services utilisent le plus souvent les anciennes méthodes seulement, sous prétexte de ne pas avoir le temps pour utiliser les deux outils (ancien logiciel et le système ERP), ou de rencontrer des problèmes avec l'ERP, ou même d'oublier d'utiliser l'ERP parce qu'ils n'ont toujours pas pris l'habitude de le faire.

Cette résistance passive s'est manifestée également par des retards dans la réalisation des tâches liées à la l'implantation de l'ERP. Cela a engendré un retard important dans l'opération d'implantation qui a entamé sa troisième année dans un contexte où le système n'est toujours pas fonctionnel et n'est pas encore intégré dans tous les modules. Ce qui constitue une charge financière importante pour l'entreprise.

Cette résistance passive s'explique en partie par le statut des employés dans l'entreprise et le style de commandement utilisé. Toutes les décisions dans cette entreprise dépendent du PDG qui considère que les employés sont des simples exécutants qui doivent appliquer les instructions et les directives, sans aucune marge de négociation ou même une liberté d'expression. Ajoutant à cela, la plupart des employés sont des contractuels, ce qui explique leur peur de s'exprimer et déclarer leur vrai sentiment ou même, ce qui ne va pas dans le processus de mise en œuvre.

D'après les résultats de notre enquête, il n'existe aucun plan pour gérer les résistances dans cette entreprise. D'ailleurs ces résistances ne sont même pas prises en considération ce qui a été confirmé par le PDG qui nous a déclaré que « *personne n'ose dire directement non au changement. Quand aux résistances indirectes, elles sont gérées par le contournement, on ne les prend même pas en considération. Au début, on essaye d'expliquer et de sensibiliser les personnes pour changer, mais quand ça ne marche pas, on avance sans les personnes qui ne veulent pas le faire. Personnellement, j'encourage la polyvalence, autrement dit, si un employé refuse de changer et d'effectuer les tâches demandées, on va trouver un autre employé dans l'entreprise qui peut le*

remplacer, quand à lui, on lui affectera d'autres tâches et on le mettra à coté. Bref, personne n'est indispensable et le changement va s'effectuer avec ou sans eux ». Ainsi, le facteur humain n'est pas pris en compte dans le processus de mise en œuvre. Le PDG refuse de reconnaître le poids important de facteur humain dans la réussite du projet. Comme il sous-estime la capacité des acteurs à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet. Ce qui représente une vision purement taylorienne du changement.

3.4.3. Pourquoi les acteurs résistent-ils aux changements?

Un changement n'a de véritable chance de s'implanter et de durer, que si les acteurs auxquels il s'adresse et chargés de sa réalisation l'acceptent et se mobilisent pour que les transformations aient lieu. Ces acteurs peuvent jouer le jeu ou le refuser et, dans ce cas, les changements, même les mieux préparés, n'aboutiront tout simplement pas. Les salariés peuvent toujours ou bien résister, ou bien contribuer. Soumis aux décisions des directions, ils peuvent ou les freiner, voire les empêcher de se réaliser, ou au contraire les faire advenir. Le sens qu'ils donnent à leur propre action et leur attitude face aux décisions sont définitifs. Ce sont eux qui font aboutir ou échouer le changement (BERNOUX P, 2004, P 11). En effet, les acteurs résistent aux changements pour différentes causes qui s'attachent à des niveaux d'analyse différents.

Les résistances observées au sein de l'entreprise ALCOST ont été expliquées, d'après les résultats de l'enquête menée, par des éléments relatifs au modèle choisi. Les employés ont déclaré être contre la manière dont le changement a été mené. Autrement dit, le manque de participation des utilisateurs dans le processus d'implantation, l'absence de communication suffisamment intense pour justifier et expliquer les actions menées et l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition, ont été les causes principales qui ont conduit les employés à résister aux changements introduits.

De plus, la mise en œuvre de l'ERP exige des employés l'abandon de leur ancien outil du travail et leurs habitudes et la mise à niveau de leurs façons de faire et leurs expertises. Or, l'enquête montre que 52% des utilisateurs sont des anciens qui travaillent dans l'entreprise depuis 5 ans ou plus et 70% d'entre eux n'ont jamais travaillé dans d'autre entreprise. Ce qui explique leur penchant vers la stabilité. Ainsi, il est difficile d'instaurer un changement dans un tel contexte, car les employés se sentent à l'aise dans la routine et plus en sécurité dans la stabilité. Ce qui les pousse à résister et bloquer la mise en œuvre de nouvel outil.

Conclusion

L'implantation d'un système ERP dans une entreprise est une occasion pour la redresser et mettre à niveau son management et son mode de fonctionnement. Les systèmes ERP sont des technologies complexes, qui exigent un effort de réorganisation et de préparation assez rigoureux. Nous rappelons que l'objectif principal de notre recherche est de comprendre l'origine des blocage rencontrés par l'entreprise ALCOST durant le processus de mise en œuvre d'un système ERP, à travers une analyse du contenu des changements opérés, leur mode de pilotage et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, la décision de l'implantation de progiciel ERP dans l'entreprise ALCOST, reflète une prise de conscience interne de la nécessité de porter des modifications au mode de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus en adéquation avec l'évolution de son environnement et à mettre en œuvre des ajustements nécessaires pour améliorer la performance et la compétitivité de celle-ci. La direction a imposé cette décision sans l'implication de l'ensemble des acteurs concernés, et elle a été mise en œuvre sans justification, ni explication.

Ainsi, le mode de pilotage adopté par cette entreprise pour la mise en œuvre des changements induits par l'implantation de l'ERP, est un mode mécanique qui traduit une vision taylorienne de l'organisation. Le changement est abordé selon une perspective strictement technique. Ce qui fait qu'il est appliqué à travers des décisions portant sur des variables techniques, mené sans impliquer le personnel de l'entreprise dans le processus décisionnel. Les acteurs chargés de la mise en œuvre, ne sont ni consultés, ni incités. Ils doivent seulement obéir et avoir une bonne volonté pour sa mise en œuvre. Cette approche néglige l'aspect humain et ne croit pas à la créativité des employés, ni à leur capacité à développer des stratégies face aux changements et par conséquent, à résister et à freiner le projet.

En guise de conclusion, nous constatons que l'implantation d'un progiciel ERP a peu de chance d'aboutir s'il n'est pas approprié par le personnel qui est appelé à lui donner sens et vie. Ainsi, il demeure impératif d'impliquer le personnel de l'entreprise à tous les niveaux dans le processus du changement. Pour ce faire, il faut communiquer intensément pour justifier et expliquer aux employés la nécessité de changer et les informer approximativement où le changement va les conduire en tenant compte des comportements, des émotions et des résistances qui en découlent durant la mise en œuvre. Cela dit, les changements induits par l'implantation de l'ERP doivent être pensés en termes de méthodologie de conduite à adopter, pour faire adhérer les acteurs concernés et transformer les pratiques et les cultures.

Bibliographie

- AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMEZ I, VAS A (2010), « *conduite du changement : concepts clés* », Paris, Dunod.
- AUTISSIER D, MOUTOT. J .M (2013), « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage* », Paris, Dunod.
- Baranski, L (2001), « *Le manager éclairé : piloter le changement* », paris, organisation.
- BAREIL C (2004), « *Gérer le volet humain du changement* », canada, la Fondation de l'entrepreneurship.
- BAREIL C (2004), « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », *cahiers du CÉTO* n° 04-10, HEC Montréal.
- BAYAD M, SCHMITT C (2003), « GRH et changement organisationnel: quelle relation à travers les théories des organisations? », disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003bayad-schmitt011.pdf>.
- BERNARD J-G, RIVARD S, AUBERT B (2002), « évaluation du risque d'implantation de progiciel », *rapport de projet, réalisé par CIRANO*, Montréal.
- BERNIER Carmen et al., (2002), « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, Vol. 27, p. 24-33 ;
- BERNOUX P (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, édition seuil.
- BOUKRIF M, KHARBACHI H (2006), « Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la PME en Algérie », dans A. Abdou et al., « *De la gouvernance des PME, regards croisés France- Algérie* », l'Harmattan, Paris, P 189-202.
- BOUKRIF Moussa (2008), « Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de les réforme des entreprises publique algériennes », thèse de doctorat, spécialité : Science de Gestion, Université A.MIRA Bejaia, Algérie.
- CARTON G-D (1999), « *éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », Paris, village mondial.
- CHAABOUNI A (2006), « implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) : antécédents et conséquences », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève.
- CROZIER M, FRIEDBERG E (1977), « *l'acteur et le système* », Paris, édition du Seuil.

Communication sur « L'influence du marketing digital sur le choix d'une destination touristique (cas du touriste Algérien) »

MadoucheRym Doctorante en 2^{ème} année

Dr. ZairWafia Maître de conférences A

Spécialité Marketing Management

Université de Blida 2 – Algérie - Université de Blida 2 – Algérie –

mad.rym21@gmail.com marketingblida@gmail.com

Résumé :

Le but de cette étude est de connaître l'influence du marketing digital sur le choix d'une destination touristique du point de vue du touriste algérien. Pour cela, nous avons étudié un échantillon de personnes qui préparent leur destination touristique en concevant un questionnaire pour la collecte d'informations nécessaires et nous l'avons publié d'une manière électronique.

Les résultats obtenus ont démontrés l'influence des sites internet ainsi que les médias sociaux sur le choix d'une destination touristique pour le touriste algérien.

Mots clés : marketing digital, destination touristique, e-tourisme.

Introduction :

Le tourisme est un secteur économique développé qui connaît l'émergence de nouvelles destinations dans un environnement toujours plus concurrentiel. Par ailleurs, le tourisme a pris une place essentielle dans l'esprit des individus.

L'individu a besoin de voyager et découvrir de nouvelles destinations. Pour combler ce besoin, le consommateur va mettre en place un système de prise de décision pour choisir l'option la plus juste et limiter les risques de déception à l'issue du séjour. Pour cela, aujourd'hui, le touriste dispose de nombreux moyens pour trouver l'information.

Ces dernières années, le secteur du tourisme a été témoin d'une évolution significative des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces évolutions ont bouleversé la manière de faire, aussi bien pour le touriste que pour le professionnel. Il existe de nos jours de nombreux supports de plus en plus mobiles, permettant aux touristes de se connecter n'importe où et quand ils le souhaitent.

L'arrivée du digital a révolutionné l'échange d'information entre les individus, devenus actifs. Le touriste d'aujourd'hui est un e-touriste, hyper connecté. Pour les professionnels, être présent en ligne est devenu primordial. C'est un support multifonction aussi bien pour communiquer que pour diffuser et vendre l'offre touristique.

En effet, l'abondance de ses offres en ligne et la quantité d'informations proposées changent progressivement, mais sans doute radicalement, le processus de collecte d'informations et d'achat de l'internaute ce qui oblige les entreprises touristiques à faire face à ces consommateurs exigeants et leur proposer des services qui sauront les satisfaire.

Notre problématique est de connaître le rôle de l'utilisation d'internet pour le choix d'une destination touristique depuis la recherche d'information en passant par la réservation du séjour jusqu'à l'issue du séjour.

La question soulevée dans cette communication est donc : « **Quel est l'influence du marketing digital sur le choix d'une destination touristique?** ». Ce document va donc tenter d'apporter des éléments de réponse à celles-ci.

Pour ce faire, on abordera dans la première partie les aspects théoriques, en mettant en avant les définitions de l'e-tourisme, du marketing digital avec quelques chiffres en Algérie ainsi que ce qu'il a apporté au secteur du tourisme.

Dans la deuxième partie, nous exposerons les résultats de notre étude qui a été faite à partir de l'analyse d'un échantillon de 120 personnes.

I- Cadre théorique :

On définira dans cette partie les termes en relation avec notre étude.

I-1 définition d'une destination touristique :

- Les destinations sont le plus souvent composées de produits et services issus de nombreux opérateurs publics et privés. Elles sont par conséquent souvent appréhendées comme un système dans lequel interagissent de nombreuses organisations qui peuvent appartenir à la même branche d'activité ou à des branches d'activités différentes. C'est le système destination, en concentrant des interdépendances entre organisations de branches d'activité différentes, qui apporte une réponse au besoin des touristes.¹
- L'Organisation Mondiale du Tourisme définit la destination touristique comme un espace physique dans lequel le visiteur passe au moins une nuit. Elle dispose de produits touristiques tels que les attractions, et les ressources touristiques. Ses frontières administratives et physiques délimitent sa gestion, son image et sa perception influençant sa compétitivité. Les destinations touristiques se composent de parties prenantes variées souvent incluant la population locale. Les destinations peuvent se structurer en réseau pour former une destination plus importante.²

I-2 Définition de l'E-tourisme :

- L'e-tourisme est toutes les activités liées au tourisme en ligne. Du côté de l'utilisateur il consiste à collecter des informations sur une destination de voyage, mais aussi à réserver un séjour en ligne ou à comparer les offres de plusieurs compagnies aériennes. La création d'un itinéraire ainsi que les échanges avec d'autres internautes à propos d'un voyage entrent également dans la définition de l'e-tourisme.³

L'intérêt principal d'Internet est le gain de temps pour la majorité des internautes, son accessibilité à tout moment et en tous lieux, ainsi que les comparatifs de prix proposés. Internet peut permettre de « tangibiliser » une offre de service en proposant par exemple aux visiteurs d'expérimenter

¹ : Stéphane BOURLIATAUX-LAJOINIE & Arnaud RIVIERE, **Le m-tourisme : une opportunité pour les destinations touristiques ? Le cas des villes**, (en ligne) consulté le 10/09/2017 (22h30), voir : https://www.researchgate.net/profile/Stephane_Bourliataux-Lajoinie/publication/280931587_Le_m-tourisme_une_opportunit%C3%A9_pour_les_destinations_touristiques_Le_cas_des_villes/links/56e82e8308ae166360e4f35c.pdf

² : Sébastien Bédé, Le Cluster, **réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA**, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis, 2013, p 30.

³ : <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/E-tourisme-245311.htm#qXwOSxZiFXApSpx.97> (en ligne), consulté le 10/09/2017 (15h00).

virtuellement un produit. Ainsi, certains hôtels montrent une vue panoramique d'une chambre ou des musées proposent une visite virtuelle de leur site.⁴

I-3 Définition du marketing digital :

Le digital a bel est bien envahi notre quotidien, mais en quoi et surtout comment peut-il être profitable aux entreprises.

- Le marketing digital ou le e-marketing est l'ensemble des activités marketing d'une organisation réalisées via les canaux numériques (site Web, e-mail, réseaux sociaux, mobile...).

Et les outils du marketing digital utilisés dans le tourisme sont :

a) Les sites Internet

Le site Internet d'une entreprise doit incarner ou exprimer sa mission, son histoire, sa vision et ses produits. Il doit être attrayant à la première visite et suffisamment intéressant pour stimuler les visites futures. Qu'il s'agisse de promouvoir l'image d'une destination ou d'un hôtel ou de faire de la vente en ligne, le design d'un site repose sur sept éléments, les 7 C, tout en intégrant un autre C : la mise à jour, le changement constant ;

Les 7 C, éléments clés du design d'un bon site Internet ;

1. *Contexte* : présentation, apparence et design.
2. *Contenu* : texte, images, son, vidéo, etc.
3. *Communauté* : capacité à permettre une communication entre internautes
4. *Customisation* : capacité du site à personnaliser son contenu en fonction de l'internaute ou à permettre à l'internaute de le personnaliser lui-même
5. *Communication* : du site vers l'internaute et/ou de l'internaute vers le site.
6. *Connexion* : liens avec d'autres sites comme les comparateurs de prix (booking, tripadvisor...)
7. *Commerce* : vente en ligne ou non ;

b) Les searchads (ou liens sponsorisés) :

Il s'agit d'assurer la promotion d'un site web à partir des mots clés tapés par les internautes sur les moteurs de recherche, Il s'agit d'une forme de publicité facturée au clic ;

Les responsables marketing achètent certains mots dans le cadre d'une enchère permanente.

Quand le consommateur les saisit sur Google, Yahoo! ou Bing, les sites apparaissent sur la page, dans la liste des liens sponsorisés, en fonction du montant proposé dans l'enchère ;

En complément à l'achat de liens sponsorisés, la *Search Engine Optimization* (SEO) désigne les activités visant à maximiser la visibilité du site sur les moteurs de recherche, c'est-à-dire la probabilité qu'il apparaisse le plus haut possible dans la liste des liens non sponsorisés du moteur de recherche (qui est un référencement naturel).⁶

c) Les displays :

Elles comprennent les éléments suivants : l'affichage de bannières publicitaires sur différents sites, ce qui permet de toucher les internautes ciblés.

Et les interstitiels qui sont de nouvelles publicités incorporant des animations, de la vidéo, du son et de l'interactivité.⁷

⁴ : Isabelle Fochot & Patrick Legohérél, Marketing du tourisme, 3^{ème} édition, édition Dunod, France, 2014, p200.

⁵ : François SCHEID et autres, le marketing digital : développer sa stratégie à l'ère du numérique, édition Eyrolles, France, 2012, p06.

⁶ : Philip Kotler et autres, Marketing Management, 15^{ème} édition, édition Pearson, France, 2015, p694-696.

⁷ : Philip Kotler et autres, Marketing du tourisme et de l'accueil, 6^{ème} édition, édition Pearson, France, 2016, p412.

d) L'e-mailing

L'e-mailing permet d'envoyer un message à de multiples destinataires pour un coût minime en comparaison du marketing direct classique. Un autre avantage essentiel réside dans la facilité de mesure de l'impact à travers les taux d'ouverture et de clic. Les e-mails restent un outil efficace, surtout s'ils sont assortis d'un lien vers le site Internet pour faciliter la commande.⁸

e) Les médias sociaux :

Les médias sociaux recouvrent les différentes activités qui intègrent la technologie, l'interaction sociale, et la création de contenu, par le biais de ces moyens de communication sociale, des individus ou des groupes d'individus qui collaborent créent ensemble du contenu Web, organisent le contenu, l'indexent, le modifient ou font des commentaires, le combinent avec des créations personnelles.

Selon Fred Cavazza, Consultant Internet indépendant : «Les médias sociaux désignent un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur Internet ou en situation de mobilité».

En effet les médias sociaux incluent les réseaux sociaux ainsi que les blogs, les forums et les plateformes questions/réponses, les wikis et les communautés de partage de contenu.⁹

I-4 Le poids du marketing Digital :

D'après le rapport annuel de l'agence WaAreSocial&Hootsuite qui a été publié en janvier 2017, L'Algérie compte aujourd'hui plus de 18 millions d'internaute soit un taux de pénétration de 44% (+ 7 millions d'internaute par rapport à janvier 2016 donc une croissance de 64%), avec 47.64 millions de connexion mobile et 39% d'internaute accèdent à ces plateformes via des appareils mobiles ;

La part du mobile dans le trafic internet a augmenté de 44 % par rapport à l'année passée, et vu que le nombre de personnes ayant accès à internet via les téléphones mobiles, la part de l'utilisation de l'ordinateur portable a chuté de -14% et un minime pourcentage de +1% pour l'utilisation des tablettes ;

Parmi les 18 millions d'utilisateurs de Facebook actif par mois, 89% y ont accès via mobiles et 42% de personnes se connectent chaque jour. 37% de profil Facebook sont des femmes contre 63% d'hommes.¹⁰

Avec ces chiffres on voit qu'internet a bien pris place dans la vie des personnes et dans tous les domaines y compris le tourisme. La personne souhaitant voyager n'a plus besoin de se déplacer pour trouver sa future destination touristique ou évaluer son potentiel, avec internet tout est devenu à portée de main. Grâce aux sites de comparaison, les forums de discussion, les réseaux sociaux, il est possible devant son écran ou via son smartphone de rassembler une multitude d'offres correspondant à ses attentes, de comparer les tarifs, d'éliminer celles qui ont fait l'objet de commentaires négatifs de la part d'autres touristes, puis de réserver et d'obtenir une confirmation, tout cela en quelques minutes, à tout moment, ou encore pendant le séjour.

Le touriste devient de plus en plus un « consomm'acteur » et son comportement se modifie en conséquence : surinformé, il peut accéder à une palette de choix de plus en plus vaste, recoupe les informations à sa convenance, réserve à la dernière minute, recherche les meilleurs prix et donne

⁸ : Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, op cité, p 697.

⁹ : Agence Wellcom, **Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les médias sociaux sans jamais oser le demander**, (en ligne), consulté le 11/09/2017 (23h00), voir : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56863-tout-ce-que-vous-avez-toujours-voulu-savoir-sur-les-medias-sociaux-sans-jamais-osser-le-demander-guide-social-media-2012.pdf>, p08,10-11.

¹⁰ : Simon Kemp, **Digital in 2017 : Northern Africa**, (en ligne), consulté le 02/09/2017 (14h00), voir : <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-northern-africa> .

lui-même son avis en ligne, a posteriori, sur les prestations consommées. Des géants mondiaux de l'e-tourisme sont apparus depuis quinze ans : Expedia, Priceline (Booking.com), Tripadvisor, mais aussi Google qui, en tant que moteur de recherche ultra dominant, constitue une porte d'entrée quasi incontournable.¹¹

II- Cadre Pratique :

On connaît peu de choses sur les moyens de recherche d'information et de prise de décision du touriste Algérien lorsqu'il recherche une destination touristique ou s'informe sur une prestation touristique, ni ses moyens de réservations et son utilisation d'internet pendant et après son séjour. C'est pourquoi nous avons conçu un questionnaire que nous avons publié sur les réseaux sociaux (Facebook), nous avons reçu 127 réponses et pour des raisons de non cohérence nous en avons exclu 7 ce qui nous fait un échantillon de 120 personnes.

II-1 Analyse des réponses :

1) Informations Personnelles : Nous analyserons dans cette partie les informations personnelles des répondants

Tableau n°01 : informations personnelles

Variable		Nombre	pourcentage
Sexe	Femme	77	64,2%
	Homme	43	35,8%
Total		120	100%
Age	entre 18 et 24 ans	32	26,2%
	De 25 à 34 ans	64	53,3%
	De 35 à 49 ans	16	13,3%
	De 50 à 64 ans	6	5%
	65ans et plus	2	1,7%
Total		120	100%
Profession	Etudiant	41	34,2%
	fonctionnaire	19	15,8%
	salarié	46	38,8%
	retraité	4	3,3%
	sans emploi	10	8,3%
Total		120	100%
Salaire	moins de 18000Da	45	37,5%
	de 18001 à 35000da	15	12,5%
	de 35001 à 55000da	24	20%
	Plus de 55001 da	36	30%
Total		120	100%

Source : Résultats Spss

- D'après le tableau n°01, on remarque que la plus grande partie des répondants sont des femmes avec un pourcentage de 64.2% comparé aux hommes qui ont un pourcentage de 35.8%.
- Concernant l'âge, la catégorie des 25 à 34ans obtient un pourcentage de 53.3,%contre 26.7% pour les 18 à 24 ans et cela est tout à fait normal puisque la catégorie des jeunes est celle la plus connecté à internet, et 13.3% pour les 35 à 49ans. Les 50 à 64 ans et les 65 ans et plus obtiennent respectivement un pourcentage de 5% et 1.7%.

¹¹ : DanielFasquelle, PascaleGot, **l'impact du numérique sur le secteur touristique français**, rapport d'information déposé par la commission des affaires économiques, (en ligne), consulté le 20/08/2017 (14h00), voir : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i2556.pdf> p11.

- Pour la profession des répondants : 38.8% d'entre eux sont des salariés et 34.2% sont des étudiants, les fonctionnaires sont à 15.8%, quant aux sans emploi et retraités ; leur pourcentage est respectivement de 8.3% et 3.3%.
- Et en ce qui concerne le salaire, 37.5% des répondants touchent moins de 18000da (qui sont majoritairement des étudiants) et 30% touchent plus de 55001da ; 20% et 12.5% des personnes interrogées ont un salaire respectif de 18001 à 35000da et de 35001 à 55000da.

2) La préparation du séjour :

La préparation du séjour est une étape importante dans le choix d'une destination touristique, nous avons divisé cette partie en 08 questions que nous analyserons ci-dessous.

Q1 : Les critères de choix d'une destination touristique :

Tableau n°02 : Les critères de choix d'une destination touristique

Réponses	nombre	pourcentage
Le budget consacré au séjour	96	80 %
La culture	45	37.2 %
Le climat	42	35 %
La sécurité	65	57.5 %
La variété d'activité disponible sur place	46	38.3 %
Le dépaysement	32	26.7 %
La découverte	76	63.3 %
La durée du trajet	17	14.2 %

Source : Résultats Spss

D'après le tableau n°02, le critère n°1 pour le touriste Algérien pour le choix d'une destination touristique est bien le budget consacré au séjour avec un pourcentage de 80% suivi de la découverte à 63.3% puis le choix de la sécurité avec 57.5%. En 4^{ème} position vient la variété d'activité disponible sur place avec 38.3% puis la culture à 37.2%, le climat quant lui obtient un pourcentage de 35% suivi du dépaysement avec 26.7% et en dernière position la durée du trajet à 14.2%.

Q2 : le temps consacré à la recherche d'informations pour le choix d'une destination touristique

Tableau n°03 : le temps consacré à la recherche d'informations pour le choix d'une destination touristique

Réponses	nombre	pourcentage
Plus d'un an	5	4,2%
Entre 6 mois et un an	23	19,2%
Entre 3 et 6 mois	28	23,3%
Entre 1 et 3 mois	32	26,7%
1 mois	13	10,8%
Moins d'un mois	19	15,8%
Total	120	100, %

Source : Résultats Spss

26.7% des touristes Algériens ont commencé à chercher des informations pour choisir leur destination touristique entre 1 et 3 mois suivi de 23.3% qui ont commencé entre 3 et 6 mois, 19.2% d'entre eux ont recherché encore plus longtemps soit entre 6 mois et une année. Les personnes qui ont fait des recherches de moins d'un mois sont de 15.8% et ceux d'un mois 10.8% quant aux recherches de plus d'un an ils sont de 4.2%.

Q3 : Les sources d'informations utilisées lors de recherche d'informations

Tableau N°04 : Les sources d'informations utilisées lors de recherche d'informations

Réponses	nombre	pourcentage
Entourages : familles, amis, collègues	76	63.3 %
Les réseaux sociaux	77	64.2 %
Internet : via un moteur de recherche puis exploration des sites proposés	96	80 %
Forums et blogs	16	13.3 %
Agence de voyage	35	29.2 %
Foires et salons	6	5 %
Différents media : tv, presse, radio, affichage ...	16	13.3%
Des guides touristiques	12	10 %

Source : Résultats Spss

Lors de la recherche d'information, internet est la source la plus utilisée par les touristes Algérien avec un pourcentage de 80% vu la multitude d'informations qu'il y a suivi des réseaux sociaux avec 64.2% et l'entourage avec 63.3% qui est une source en qui les touristes ont énormément confiance. 29.2% des touristes Algérien consultent les agences de voyage, 13.3% utilisent les forums et blogs ainsi que différents média au même pourcentage et en dernière position ils consultent les guides touristique et les foires et salons à des pourcentages de 10% et 5% respectivement.

Q4 : Les sites consultés lors de la recherche d'informations :

Tableau N°05 : Les sites consultés lors de la recherche d'informations

réponses	nombre	pourcentage
Google	101	84.2 %
Facebook	77	64.2 %
Youtube	38	31.7 %
Expedia	8	6.7 %
Trivago	36	30 %
Hotel.com	17	14.2%
Tripadvisor	55	45.8 %
Booking	53	44.2 %
Routard	7	5.8 %
Site de l'hôtel	25	20.8 %
Site des prestataires	4	3.3 %

Source : Résultats Spss

D'après le tableau n°05, le site le plus consulté par les touristes Algérien lors de leur recherche d'information est google avec 84.2% ensuite le géant Facebook a 64.2%, puis tripadvisor et booking avec 45.8% et 44.2%. Youtube arrive en 5^{ème} position avec 31.7% suivi de trivago avec 30%.

20.8% d'entre eux visitent le site de l'hôtel, 14.2% le site hotel.com et en dernière position on trouve Expedia, routard et les sites prestataires à 6.7%, 5.8% et 3.3% respectivement.

Q5 : Influence du contenu en ligne :

Tableau N°06 : Influence du contenu en ligne

	Moyenne	Ecart Type	Classement
Les avis et commentaires sur internet influencent le choix de votre destination	4.06	0.79	4
Les réseaux sociaux influencent le choix de votre destination	4.18	0.76	2
Les photos postées sur les réseaux sociaux influencent le choix de votre destination	4.20	0.72	1
Les vidéos postées sur les réseaux sociaux influencent le choix de votre destination	4.11	0.88	3

Source : Résultats Spss

Les résultats du tableau n°06 montrent que les photos postées sur les réseaux sociaux influencent le choix de votre destination avec une moyenne de 4.20 et se classe en 1^{er} position suivi du 2^{ème} item qui représente les réseaux sociaux influencent le choix de votre destination avec une moyenne de 4.18.

Les vidéos postées sur les réseaux sociaux influencent le choix de votre destination représente une moyenne de 4.11, et en dernière position les avis et commentaires sur internet influencent le choix de votre destination avec 4.06 de moyenne. Ce qui démontre que contenu posté en ligne et sur les réseaux sociaux influence le choix d'une destination touristique.

Q6 : Les réseaux sociaux les plus consultés pour le choix d'une destination touristique

Tableau n°07 : Les réseaux sociaux les plus consultés pour le choix d'une destination touristique

Réponses	nombre	pourcentage
Facebook	101	84.2%
Twitter	5	4.2%
Instagram	51	42.5%
Linkedin	3	2.5%
Google+	26	21.7%
Youtube	59	49.2%

Source : Résultats Spss

Facebook est le réseau social le plus consulté par les touristes Algérien avec 84.2% suivi de YouTube et instagram avec 49.2% et 42.5%, puis google+ avec un pourcentage de 21.7%, quant à twitter et linkedin ils les consultent que 4.2% et 2.5%.

Q7 : L'appareil utilisé lors de la recherche d'informations

Les touristes Algériens utilisent le plus leur smartphone pour leur recherche d'informations ce qui est plus pratique avec un pourcentage de 82.5% suivi du pc portable avec 61.5% et seulement 15% pour l'utilisation de la tablette.

2) Réservation du séjour :

Q1 : une fois le choix de la destination fait, le temps de la réservation du séjour se fait à l'avance de combien de temps :

Tableau n°08 : le temps de la réservation du séjour

Réponses	nombre	pourcentage
De Plus d'un an	1	0.8%
Entre 6 mois et un an	6	5%
Entre 3 et 6 mois	16	13.3%
Entre 1 et 3 mois	38	31.7%
D'un mois	22	18.3%
Moins d'un mois	37	30.8%
Total	120	100%

Source : Résultats Spss

D'après les résultats du tableau n°08, le touriste Algérien fait sa réservation à l'avance entre 1 et 3 mois avec un pourcentage de 31.7%, d'autres prennent moins d'un mois avec 30.8% suivi de 18.3% pour ceux qui ne prennent qu'un mois pour réserver leur séjour à l'avance.

D'autre part, 13.3% des touristes prennent entre 3 et 6 mois tandis que ceux qui réservent à l'avance entre 6 mois et un an et ceux de plus d'un an sont à 5% et 0.8% respectivement.

Q2 : Le mode de réservation du séjour

Tableau n°09 : Le mode de réservation du séjour

Réponses	nombre	pourcentage
Auprès des prestataires via internet	30	25%
auprès des prestataires via téléphone	23	19.2%
auprès d'une agence de voyage en ligne	16	13.3%
auprès d'une agence de voyage physique	68	56.7%
En passant par un site internet de réservations en ligne	46	38.3%

Source : Résultats Spss

Le mode de réservation le plus fréquent chez les touristes Algérien est celui réalisé auprès d'une agence de voyage physique avec 56.7% suivi des réservations faite en passant par un site internet de réservations en ligne avec 38.3%, puis celle auprès des prestataires via internet avec 25% et 19.2% auprès des prestataires via téléphone et enfin 13.3% de touristes qui réservent auprès d'une agence de voyage en ligne.

Q3 : qu'est-ce que les touristes Algérien réservent avant leur départs

Tableau n°10 : les réservations avant le départ

Réponses	nombre	pourcentage
L'hébergement	93	77.5%
Billet d'avion / train / bateau	86	71.7%
Une voiture de location	11	9.2%
Des entrées pour des sites de loisirs	13	10.8%
Le séjour tout compris	45	37.5%

Source : Résultats Spss

Généralement, avant le départ les touristes Algérien réservent l'hébergement et le transport (les billes d'avions/train/bateau) avec un pourcentage de 77.5% et 71.7%, ensuite viens le séjour tout compris avec 37.5% puis Des entrées pour des sites de loisirs à 10.8% et une voiture de location à 9.2%.

Q4 : les raisons qui poussent à réservé un séjour en ligne

Tableau n°11 : les raisons qui poussent à réservé un séjour en ligne

Réponses	nombre	pourcentage
La rapidité et facilité de la réservation	88	73.3%
Les promotions sur internet	73	60.8%
La comparaison des prix	69	57.5%
La consultation des disponibilités	47	39.2%
L'accessibilité d'internet a tout moment	51	42.5%
La fiabilité de la réservation	33	27.5%
La possibilité de voir les photos de plusieurs offres	66	55%

Source : Résultats Spss

La rapidité et facilité de la réservation est la raison la plus citée pour réserver un séjour en ligne avec 73.3% suivi des promotions disponible sur internet avec 60.8% puis la possibilité de comparer les prix (via plusieurs site de comparaison tel que booking) avec 57.5%.

La possibilité de voir les photos de plusieurs offres viens en 4^{ème} position avec 55% ensuite L'accessibilité d'internet à tout moment avec 42.5%, et le faite de consulter les disponibilités avec 39.2% et en dernier 27.5% pour la fiabilité de la réservation.

Q5 : les raisons qui ne poussent pas à réserver un séjour en ligne

Tableau n°12 : les raisons qui ne poussent pas à réserver un séjour en ligne

Réponses	nombre	pourcentage
Absence de carte de crédit	89	74.2%
Manque de confiance dans la sécurité du paiement en ligne	60	50%
Les prix ne sont pas attractifs	23	19.2%
Manque de contact humain	25	20.8%
Non fiabilité des informations	20	16.7%
Le mode de réservation en ligne est trop compliqué	23	19.2%
Manque d'informations et de photos	29	24.2%

Source : Résultats Spss

L'absence de carte de crédit est la raison la plus invoquée pour ne pas réserver son séjour en ligne avec 74.2% puis le manque de confiance dans la sécurité du paiement en ligne avec 50%. Le manque d'informations et de photos atteint un pourcentage de 24.2% suivi du manque de contact humain à 20.8% et la non attractivité des prix et le mode de réservation compliqué à 19.2% respectivement et enfin la non fiabilité des informations avec 16.7%

Q6 : les critères importants dans le choix d'un hébergement en ligne

Tableau n°13 : les critères importants dans le choix d'un hébergement en ligne

Réponses	nombre	pourcentage
Le rapport qualité / prix	71	59.2%
Le prix	66	55%
La qualité des prestations	72	60%
Le confort	59	49.2%
Les avis des consommateurs	77	64.2%
Le classement	58	48.3%
La modernité des équipements	42	35%
L'environnement et le cadre proposés	62	51.7%
La présence de photos	76	63.3%
La présence de vidéos	62	51.7%
Internet gratuite	81	67.5%

Source : Résultats Spss

Le critère important pour les touristes Algériens qui choisissent un hébergement en ligne est d'avoir l'internet gratuite dans les établissements choisis avec 67.5% puis les avis des consommateurs avec 64.2% et la présence des photos dans le site visité avec 63.3%, vient après la qualité des prestations avec un pourcentage de 60% puis le rapport qualité/prix avec 59.2%. Le prix seul quant à lui est parmi les critères importants avec 55% ensuite la présence de vidéos et l'environnement et le cadre proposés avec un pourcentage de 51.7% tous les deux après vient le confort avec 49.2% suivit du classement des établissements avec 48.3% et enfin la modernité des équipements avec 35%.

Q7 : l'appareil utilisé lors de la réservation du séjour en ligne

Les touristes Algériens utilisent le plus leur pc portable pour la réservation de leur séjour en ligne avec un pourcentage de 59.2% suivi du smartphone avec 38.3% et seulement 2.5% pour l'utilisation de la tablette.

3) Pendant et après le séjour :

Q1 : la connexion à internet pendant le séjour

Pendant le séjour, les touristes Algériens se connectent à internet en utilisant le plus leur smartphone avec un pourcentage de 88.3% suivi du pc portable avec 5%. D'autre part 5% ne se connecte pas à internet et seulement 1.7% le font avec leur tablette.

Q2 : les raisons de la connexion à internet pendant le séjour

Tableau n°14 : les raisons de la connexion à internet pendant le séjour

Réponses	nombre	pourcentage
Pour rester en contact avec mes amis et ma famille	113	94.2%
Pour des raisons professionnelles	37	30.8%
Pour la recherche d'informations touristiques	65	54.2%
Pour lire l'avis des touristes	14	11.7%
Pour déposer des avis et commentaires	16	13.3%
Pour partager sur les réseaux sociaux	61	50.8%
Pour réserver d'autres prestations.	8	6.7%

Source : Résultats Spss

Les touristes Algérien se connectent à internet pendant leur séjour Pour rester en contact avec leurs amis et famille avec 94.2% suivi de la recherche d'information touristique a 54.2% puis pour partager leur séjour sur les réseaux sociaux avec 50.8%.

Les raisons professionnelles obtiennent un pourcentage de 30.8% puis le dépôt d'avis et commentaires sur différents sites avec 13.3% et en dernier lire l'avis des touristes et réservé d'autres prestations avec 11.7% et 6.7%.

Q3 : dépôt de contenu à l'issu du séjour

Tableau n°15 : dépôt de contenu à l'issu du séjour

	Moyenne	Ecart Type	Classement
Vous déposez des avis et commentaires en ligne	4.22	1.11	1
Vous déposez des photos en ligne	4.22	1.03	2
Vous déposez des vidéos en ligne	2.61	1.30	4
Vous ne déposez pas de contenus en ligne	2.90	1.31	3

Source : Résultats Spss

A l'issu du séjour, en premier lieu les touristes Algérien déposeront leur avis et commentaires en ligne avec une moyenne de 4.22 et un écart type de 1.11(ce qui montre qu'il sont tout à fait d'accord), ces avis deviendront une source d'informations pour d'autres personnes désirant choisir la même destination, en 2^{ème} lieu ils déposeront des photos en ligne avec une moyenne de 4.22 et un écart type de 1.03(ce qui montre qu'il sont tout à fait d'accord).

La 3^{ème} phrase qui concerne le non dépôt de contenus en ligne obtient une moyenne de 2.90 et enfin le dépôt de vidéos en ligne avec 2.61 de moyenne ((ce qui montre qu'ils ne sont pas d'accord).

Q4 : les sites ou les touristes algérien déposent du contenu à l'issu du séjour

Tableau n°16 : les sites ou les touristes algérien déposent du contenu à l'issu du séjour

réponses	nombre	pourcentage
Fb	104	86.7%
Tripadvisor	19	15.8%
Booking	13	10.8%
Instagram	52	43.3%
Linkedin	2	1.7%
Trivago	2	1.7%
Twitter	2	1.7%
Snapchat	27	22.5%
Google+	2	1.7%
Site des prestataires	11	9.2%

Source : Résultats Spss

Les réseaux sociaux sont en force, Facebook est le premier réseau où les touristes Algérien déposent du contenu à l'issu de leur séjour avec 86.7% suivi d'instagram avec 43.3% puis snapchat a 22.5%. Arrive après les comparateurs de prix, tripadvisor avec un pourcentage de 15.8% et booking avec 10.8% ensuite les sites des prestataires avec 9.2% et en dernier linkedin, trivago, twitter et google+ avec seulement 1.7%.

Conclusion :

Nous avons démontré dans cette étude l'influence du marketing digital sur le choix d'une destination touristique du point de vue du touriste algérien durant 3 étapes qui sont la préparation du séjour, la réservation du séjour et pendant et après le séjour, en effet face à la multiplication des offres touristiques, le choix de la destination s'établit sur plusieurs critères et pour rechercher de l'information internet est présente dans les 3 étapes.

Internet est devenu un moyen indispensable aux professionnels du tourisme qui permet de créer un véritable lien personnel entre les voyageurs et la destination touristique que ce soit grâce aux sites internet, aux réseaux sociaux ainsi que les blogs et forums d'une part, et d'autre part c'est une source d'informations pour les touristes et un énorme gain de temps.

Les résultats Obtenus :

- Le budget consacré au séjour est le 1^{er} critère pour le choix d'une destination touristique.
- le touriste algérien consacre entre 1 et 3 mois de temps pour la recherche d'informations sur le choix d'une destination touristique.
- la source d'information la plus utilisée dans le choix d'une destination touristique est internet : via un moteur de recherche puis exploration des sites proposés (Google et Facebook en 1^{er} lieu).
- Les réseaux sociaux influencent le choix d'une destination touristique (avis, commentaire, photos et vidéos partagés).
- le touriste algérien utilise son smartphone pour la recherche d'information.
- Facebook est le réseau social le plus consulté lors du choix de la destination
- Le touriste algérien réserve son séjour à l'avance de 1 à 3 mois dans une agence de voyage physique et il réserve en l'hébergement et le transport.
- La raison qui pousse le touriste algérien à réserver en ligne et la rapidité et la facilité de la réservation dans le cas contraire plusieurs d'entre eux n'ont pas de carte de crédit ce qui ne les pousse pas à réserver en ligne.
- le touriste algérien utilise son pc portable pour la réservation en ligne.

- Pendant le séjour, le touriste algérien utilise son smartphone pour rester en contact avec sa famille et ses proches.
- à l'issue du séjour le touriste algérien déposera des avis et commentaires ainsi que des photos en ligne, principalement sur Facebook.

Bibliographie :

Livre :

- ¹ : Isabelle Fochot & Patrick Legohérél, **Marketing du tourisme**, 3^{ème} édition, édition Dunod, France, 2014.
- ² : François SCHEID et autres, **le marketing digital : développer sa stratégie à l'ère du numérique**, édition Eyrolles, France, 2012.
- ³ : Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, 15^{ème} édition, édition Pearson, France, 2015.
- ⁴ : Philip Kotler et autres, **Marketing du tourisme et de l'accueil**, 6^{ème} édition, édition Pearson, France, 2016.

Sites Internet :

- ¹ : Stéphane BOURLIATAUX-LAJOINIE & Arnaud RIVIERE, **Le m-tourisme : une opportunité pour les destinations touristiques ? Le cas des villes**, (en ligne) consulté le 10/09/2017 (22h30), voir : https://www.researchgate.net/profile/Stephane_Bourliataux-Lajoinie/publication/280931587_Le_m-tourisme_une_opportunit%C3%A9_pour_les_destinations_touristiques_Le_cas_des_villes/links/56e82e8308ae166360e4f35c.pdf
- ² : <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/E-tourisme-245311.htm#qXwOSxZIftXApSpx.97> (en ligne), consulté le 10/09/2017 (15h00).
- ³ : Agence Wellcom, **Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les médias sociaux sans jamais oser le demander**, (en ligne), consulté le 11/09/2017 (23h00), voir : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56863-tout-ce-que-vous-avez-toujours-vulu-savoir-sur-les-medias-sociaux-sans-jamais-osser-le-demander-guide-social-media-2012.pdf>.
- ¹ : Simon Kemp, **Digital in 2017 : Northern Africa**, (en ligne), consulté le 02/09/2017 (14h00), voir : <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-northern-africa>.
- ⁴ : Daniel Fasquelle, Pascale Got, **L'impact du numérique sur le secteur touristique français**, rapport d'information déposé par la commission des affaires économiques, (en ligne), consulté le 20/08/2017 (14h00), voir : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i2556.pdf>.

Thèses :

- ¹ : Sébastien Bédé et Le Cluster, **réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA**, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis, 2013.

Formulaire de participation

Nom et prénom du participant : AKLI Zakia

Grade : Maître assistante classe B, doctorante en sciences économiques

Employeur : Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Tel : 05-52-91-46-61

Email : akliizakia@gmail.com

Titre de la communication : « La question d'éthique dans les pratiques de l'intelligence économique »

Axe de la communication : premier axe - Veille stratégique et Intelligence économique / Big Data

Abstract

competitive intelligence appears indifferently in official discourse, sometimes as a public policy of competitiveness, sometimes as a strategic function in the enterprise. Moreover, its strong connotation to the secret services and its assimilation to the illegal practices, make it too misunderstood and even seen in a very nebulous way. The purpose of this paper is to provide some illumination to dissolve this confusion.

Keywords : competitive intelligence, business intelligence, influence, intangible assets, espionage.

« La question d'éthique dans les pratiques de l'intelligence économique »

Introduction

La mondialisation de l'économie constitue une réalité incontournable d'un environnement plus incertain, turbulent et plus complexe caractérisé par des changements rapides et profonds qui donnent lieu à de nouvelles données politiques, économiques et sociales, qui, à l'heure du satellite et de l'internet, sont diffusées rapidement et massivement grâce aux nouvelles technologies de l'information et de communication. Or, l'ampleur des flux informationnels protéiformes diffusés chaque jour à travers le monde rendent la prise de décision, à tout niveau, de plus en plus complexe. Ce contexte appelle à repenser en permanence le développement et à mieux percevoir la dynamique du marché et anticiper le changement sous l'angle de partage, imposant ainsi la primauté du collectif sur l'individuel dans une démarche qu'on appelle l'« intelligence économique ».

Depuis près de 20 ans, l'intelligence économique prend de large et se développe à plusieurs niveaux. Néanmoins, malgré les innombrables tentatives d'éclaircissement de la part des théoriciens, économistes, managers, des gestionnaires et des autorités publiques, aujourd'hui encore, le concept peut prêter à confusion et susciter étonnement et incompréhensions. Pour beaucoup, son histoire n'est pas claire, ses limites sont floues, un concept aux connotations encore ambiguës, une fonction stratégique trop souvent incomprise et assimilée à l'espionnage et une discipline universitaire mal reconnue. À la fois concept et action, elle nous renvoie à une réalité protéiforme complexe.

L'objet de ce papier est d'apporter un certain éclairage permettant de dissoudre cette confusion. Dans un premier temps, ce qu'est l'intelligence économique et ses fonctions seront développés, dans l'intelligibilité, au fil des pages suivantes. Ensuite, nous allons essayer de comprendre les causes qui ont mené à l'assimilation de l'IE à l'espionnage et insister sur le rôle de l'éthique dans les pratiques de l'intelligence économique.

I. comprendre l'intelligence économique

Pour comprendre ce que c'est l'intelligence économique d'aujourd'hui, il nous faut remonter à ses origines les plus anciennes.

1. Origines et définitions de l'intelligence économique

A l'origine, ce concept n'est pas français. Historiquement, il est apparu pour la première fois en anglais sous concept de *business intelligence*, dans le travail de Richard Millar Devens intitulé *Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes*, en 1865. Devens a utilisé le terme pour décrire la manière dont un banquier, appelé Henry Furnese, gagne profit en obtenant et en agissant sur des informations sur son environnement avant ses concurrents.¹ La pratique du business intelligence au sens de Devens consiste alors à avoir des informations utiles, voir stratégiques, dans le but d'agir à son profit.

Cependant, il a fallu attendre presque un siècle pour que cette notion anglo-saxonne soit théorisée par Hans Peter Luhn dans son article *A Business Intelligence System* publié en 1958. L'auteur parle d'un système de BI comme système automatique de diffusion d'informations utiles aux différents centres de décisions dans une organisation.

Quelques années plus tard, en 1967, le politologue américain Harold Wilensky, dans son ouvrage *Organizational Intelligence*, donne une définition plus moderne à la sémantique d'intelligence économique plutôt sous le nom d'intelligence organisationnelle : «*le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision*».²

En France, le concept d'intelligence économique est né en 1994 dans le rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, appelé communément *Rapport Martre*, publié par la Documentation française, permettant de préciser la notion et d'initier une réflexion globale sur le concept. Après un effort collaboratif, les membres du groupe définissent l'intelligence économique comme : «*L'ensemble des **actions coordonnées** de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût*».³ Le document reprend l'idée de Wilensky et met de plus l'accent sur la nécessaire coordination des acteurs, publics et privés, locaux et nationaux, partageant l'information stratégique obtenue légalement à des fins de développement et d'efficacité productive. Ceci dit que par une plus grande coordination, l'IE fait interagir tous les acteurs de l'économie.

Depuis, la notion a gagné plusieurs définitions. Certaines sont très assimilées à celle de la veille stratégique (Bournois & Romani (2000) ; J.L- Lévêque (2001), Martinet et Marti (2001), l'AFDIE; ADBS ; D2IE). Le spécialiste français en intelligence économique Norbert LEBRUMENT en veut pour preuve même l'introduction de la norme française XP X 50-53 «*prestations de veille et prestations de mise en place de système de veille*» publiée par l'AFNOR⁴ qui, elle-même, assimile l'intelligence économique et la veille stratégique sans plus se soucier d'apporter les éléments différenciateurs et les caractéristiques spécifiques qui permettraient d'apporter un éclairage sur ce qui distingue les deux champs de pratique.⁵ Certes, l'intelligence économique n'est rien sans informations collectées, analysées et utilisées en fonction des objectifs préalablement fixés, et donc utilisées à des fins stratégiques, mais ce n'est pas tout, sinon il sera difficile de distinguer l'IE de la veille stratégique. Ainsi, dans un souci de clarification visant à rendre compte de la singularité de l'intelligence économique en tant qu'ensemble de pratiques

¹ Peter BAOFU, « The future of post-human meta-data: towards a new theory of structure and process in information science », primrose hall publishing group, Brisbane, Australia, 2015, P. 143.

² Sophie LARIVET, « Intelligence économique: Enquête dans 100 PME », L'Harmattan, 2009, P. 23.

³ Rapport MARTRE, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Commissariat général du plan, documentation française, février 1994, P 09.

⁴ Laurent HERMEL, « Veille stratégique et intelligence économique » 2eme Ed AFNOR, Saint Denis, 2007, P.40-63.

⁵ Norbert LEBRUMENT, « Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME », Ed L'Harmattan, Paris, 2012, P. 85.

d'entreprise, d'autres auteurs (Christian HARBULOT, Philippe BAUMARD, Carlo REVELLI, Alain JUILLET, Robert PATUREL, Eric DELBECQUE et Jean-Renaud FAYOL) ont porté un éclairage sur les éléments différenciateurs et distinctifs entre veille et intelligence économique. En ce sens, cette dernière concerne d'autres aspects que celui de la veille liés principalement à la protection du patrimoine informationnelle (sécurité), à l'influence et au knowledge management.

Bref, la définition du rapport Martre est la plus communément admise, mais aucune ne fait l'objet d'un large consensus chez les économistes. Tout de même, on peut dire que le consensus existe autour de la matière que constitue l'intelligence économique, comme le souligne Olivier Chardavoine en 2015 : « *Défense économique, sécurité économique, veille, influence et compétitivité, semblent être le corollaire de l'intelligence économique sans que les définitions produites à ce jour ne donnent satisfaction à l'ensemble des acteurs, qu'ils soient théoriciens académiques, législateurs, fonctionnaires ou chefs d'entreprises* ». ⁶ L'Intelligence économique se révèle opérationnellement sous trois aspects principaux : veille et anticipation, protection du patrimoine informationnelle (sécurité), et influence. Une brève présentation d'une approche théorique de ces grandes fonctions de l'IE fera l'objet du point suivant.

2. Les grandes fonctions de l'intelligence économique

2.1. La veille stratégique

Le concept, veille est d'abord utilisé au sein de l'entreprise-chercheurs pour désigner une activité au service de l'innovation technologique avec le développement des banques de données⁷ télématiques qualifiées de *plus grande bibliothèque du monde*. Il fut ensuite rapidement repris, durant la seconde moitié des années 80 par d'autres auteurs, extérieurs au monde scientifique et technique. Ceux-ci ont adapté la veille à leurs champs de préoccupations. On s'est aperçu qu'une observation de ses concurrents, de la réglementation, des évolutions de ses marchés, etc., tout aussi importante que le suivi des seules évolutions technologiques, pouvait être réalisée avec des méthodes et outils identiques à la veille technologique. Ainsi, à titre d'exemple, les écoles de commerce et de gestion ont promu la veille concurrentielle, la veille marché, la veille commerciale, etc. La veille s'est ainsi dotée de multiples qualificatifs, descriptifs en général d'un champ d'observation spécifique et donc de la nature des informations recherchées.⁸ Ainsi, chaque type de veille prend en charge des thématiques spécifiques. Par exemple⁹ : **Veille technologique** (avancées fondamentales, innovations techniques, normes, process, cartographie des experts et des équipes de recherches...) ; **Veille commerciale** (suivi des clients, nouveaux prospects, réseaux de distribution, méthodes commerciales, image auprès des clients...) ; **Veille marketing** (évolution des parts de marché, nouveaux besoins, nouveaux produits, suivi des prescripteurs, tendances, innovations de rupture...) ; **Veille achat** (tarifs, santé financière des fournisseurs, alliances, nouveaux produits...) ; **Veille juridique** : lois et décrets, réglementation, jurisprudence, débats parlementaires...) ; **Veille concurrentielle** (ressources technologiques, financières, humaines, nouveaux contrats, alliances, concurrents anciens et nouveaux entrants...) ; etc.

Cette liste n'est pas exhaustive. Les organisations vivent dans un monde en pleine mutation où les informations de plus en plus nombreuses couvrent tous les domaines de leurs vies et circulent de plus en plus vite. Pour une entreprise, l'essentiel est de couvrir les thématiques qui entrent dans son environnement pertinent permettant de répondre aux questions précises qu'elle se pose afin d'atteindre ses objectifs prédéfinis.

⁶ Olivier CHARDAVOINE, « La politique publique d'intelligence économique », L'Harmattan, Paris, 2015, P.17.

⁷ Ensemble d'informations organisées et traitées informatiquement et accessibles à distance, sur un réseau.

⁸ Olivier CHARDAVOINE, op.cit.

⁹ Christian MARCON, Nicolas MOINET, « L'intelligence Économique », Ed Dunod, Paris, 2006, P. 13.

Ainsi vue comme une fonction d'apprentissage continu de l'organisation, elle est définie par LESCA et CARON-FASAN comme un « *processus collectif et proactif par lequel les membres de l'entreprise (ou institution) traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. La veille a pour but d'innover, de se différencier, de réagir plus vite et de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général* ». Pour Jean-Michel RIBAUT, toute démarche de veille « *est la surveillance globale et intelligente de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir* », grâce à laquelle tout décideur est à même de prendre une décision en toute connaissance de cause.¹⁰ L'Afnor définit la veille comme une « *activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* ».¹¹

La liste de définitions est très longue. Tout de même, au regard des ouvrages et articles récents, celles-ci, à première vue disparates, font apparaître une homogénéité quant aux processus et méthodologie auxquels la démarche de veille fait référence. De manière générale, la veille constitue une démarche systématique de recherche, de recueil, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information dans une organisation par la surveillance, le décryptage et l'anticipation en permanence des évolutions et mutations de son environnement général dans lequel elle peut être influencée de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

Dans les années 1990-1995, le terme de « **veille stratégique** » a été largement diffusé pour parler de « *la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir* ».¹² Ainsi, la veille quand elle est associée au qualificatif stratégique, elle englobe l'ensemble des autres veilles pouvant exister dans une entreprise. La veille stratégique est alors une activité à large périmètre de recherche continue d'informations, mais surtout une activité de synthèse, qui nécessite des capacités à traiter et combiner des informations d'origines diverses, plus ou moins variées selon la taille et l'activité de l'entreprise (financière, technique, politique, économique,...), soit une analyse pertinente des évolutions de l'environnement globale de l'organisation, et à agir en conséquence par des prises de décisions stratégiques. Or, une entreprise qui met en place une veille a tendance à collecter beaucoup d'informations axées sur plusieurs aspects : technologique, économique, politique, légal, concurrentiel, sociétal, démographique, etc. cette boulimie d'information risque d'aller à l'encontre d'une veille efficace. Dès lors, il faut savoir identifier les aspects prioritaires à viser en fonction de la stratégie de l'entreprise qui fixe ses objectifs, et à l'intérieur de chacun des aspects identifiés il est important de concentrer ses efforts de collecte d'information sur les éléments clés utiles à la décision. Donc selon les entreprises et en fonction de leurs stratégies, la veille sera axée plus sur certains domaines de recherche que sur d'autres. La veille est ainsi un dispositif d'attention et d'observation au service de la stratégie. C'est alors précisément à la compréhension itérative de la stratégie d'une organisation, dont sont issus les besoins informationnels des décideurs, que doit rigoureusement s'attacher toute démarche de veille, ainsi appelée veille stratégique.

Parlant de la typologie des champs d'activité de la veille, tout en s'appuyant sur l'analyse de l'environnement concurrentiel de M. Porter de façon simplifiée, plusieurs auteurs distinguent quatre grands types de veille : technologique, concurrentielle, commerciale, et environnementale. Mais comme nous l'avons souligné supra, d'autres types peuvent être développés en fonction de l'activité de l'entreprise et son environnement. Pour le cas des multinationales implantées dans plusieurs aires linguistiques par exemple, le suivi ou la veille multilingue est incontournable. Une nouvelle veille

¹⁰ Nobert LEBRUMENT, op.cit, P. 91.

¹¹ Norme expérimentale XP X 50-053

¹² LAURENT Hermel, op.cit, P. 02.

se développe aujourd'hui dans le domaine des ressources humaines et des nouvelles compétences à recruter pour le développement à long terme des entreprises.¹³

La veille sera utilisée de façon **défensive** pour réagir à des menaces ou de façon **défensive** lorsque l'on trouvera des signaux annonciateurs d'une évolution (appelés signaux faibles) et que l'entreprise sera prête à saisir une nouvelle opportunité pour créer un marché ou un nouveau produit. La veille est donc une activité prospective. Pour une organisation qui exerce de la veille, l'objectif est de connaître le mieux possible son environnement, l'analyser mais surtout pouvoir en dégager les grandes tendances futures, essentiellement sous l'angle concurrentiel. Selon Humbert LESCA, professeur émérite à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble, nul besoin de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain et c'est bien ce qu'on appelle une anticipation.

Savoir pour anticiper, anticiper pour ne pas subir, tel est l'enjeu de la veille. Cependant, cela ne fait pas de celle-ci synonyme de l'IE, mais l'intelligence stratégique peut l'être selon Bernard Besson et Renaud Uhl : « *La perception de l'environnement permet en effet d'écarter les menaces et de saisir les opportunités. Cette perception repose avant tout sur l'attraction d'informations validées. (...), l'intelligence stratégique, première déclinaison de l'intelligence économique sert d'abord cette finalité. Viennent ensuite les actions d'influence et de protection* ». ¹⁴ . La veille stratégique est sans aucun doute à l'origine du domaine d'IE. À cet égard, Nathalie BORDEAU pense que le concept intelligence peut à bon endroit revendiquer simultanément les deux adjectifs économique et stratégique pour parler d'une **intelligence économique et stratégique**,¹⁵ tant les enjeux de ces deux domaines sont étroitement imbriqués. Cependant, des questions de management des connaissances, de lobbying, de protection de l'information, donne à l'intelligence économique sa singularité.

2.2. Protection du patrimoine informationnel

La protection du patrimoine informationnel est indispensable dans un contexte de guerre économique et d'hypercompétition. Ce patrimoine informationnel est une masse de biens incorporels – en cela il s'agit bien d'un patrimoine au sens juridique du terme – au sein duquel il convient de ranger tous les droits immatériels ayant une valeur économique et permettant à son détenteur de posséder un avantage concurrentiel. On trouvera aussi bien les droits exclusifs de propriété et de création intellectuelle (marques, dessins et modèles, brevets, logiciels, droits d'auteur, ...) que les secrets d'affaires qui ne sont actuellement pas encore définis ni protégés par la loi.¹⁶ « *Intelligence économique et sécurité sont intimement liées, affirme Alain Juillet. On ne peut faire sérieusement de l'intelligence économique sans protéger ses propres données. Les deux disciplines utilisent déjà nombre d'outils communs et des techniques de plus en plus sophistiquées, exigeant des experts et des analystes de haut niveau. Elles doivent être intégrées toutes les deux dans le processus décisionnaire. Pourtant on a eu tendance à les séparer pendant longtemps, la première étant considérée comme très technique et la seconde comme très basique. L'arrivée du numérique et l'entrée dans le cyberspace se sont chargées de faire évoluer les mentalités.* »¹⁷

¹³ L. HERMEL, op.cit, 2007, P. 11.

¹⁴ Bernard BESSON, Renaud UHL, « Intelligence Inventive- Audit, management & boîte à outil de l'innovation », Lulu.com, 2012, P. 05.

¹⁵ « L'intelligence économique à l'épreuve de l'éthique », ouvrage collectif sous direction de Nathalie BORDEAU, Ed L'Harmattan, Paris, 2013, P.13.

¹⁶ Olivier de MAISON ROUGE, « Le droit de l'intelligence économique : Patrimoine informationnel et secrets d'affaires », Lamy, France, 2012.

¹⁷ Entretien avec Alain JUILLET, « Intelligence économique et sécurité : cap vers un avenir commun », 28 mai 2015, consulté le 22/03/2017 sur <http://www.iris-france.org>.

À cet égard, il est nécessaire de développer des stratégies de valorisation mais aussi de protection du patrimoine informationnel, afin de l'intégrer dans une vision à la fois proactive et défensive de l'intelligence économique.

2.3. Influence

Il est en effet nécessaire, après que des règles spécifiques en matière de veille et de protection des informations aient été instaurées dans une entreprise, que celle-ci élabore une stratégie d'influence. Pour influencer, l'organisation devrait diffuser, de façon persuasive, des informations choisies par elle-même auprès de tous les autres acteurs du marché dans l'objectif de provoquer chez ceux-ci des comportements ou des attitudes favorables à ses intérêts, sans avoir à recourir à la force ou sans promettre de contrepartie commerciale. En ce sens la publicité, les relations publics, le marketing, la communication externe..., etc. sont des versions contemporaines de cet art. D'autres techniques plus complexes et indirectes dont le but est de défendre des intérêts en faisant intervenir un tiers : en amenant le législateur à prendre une décision favorable à une certaine activité, en formant les goûts ou opinions du public dans le sens désiré, éventuellement, en suscitant des obstacles contre ses concurrents, sont également utilisés dans l'art de l'influence.

II. L'intelligence économique à l'épreuve de l'éthique

Trop nombreux ceux qui prétendent que l'intelligence économique constitue une formule malhonnête, un artifice sémantique destiné à masquer des opérations d'espionnage, voir des « *barbouzerie* ». Ce n'est pas étonnant puisque l'une des significations étymologiques du terme intelligence (du latin « *intelligentia* ») renvoie aux relations secrètes pouvant être établies entre des personnes.¹⁸ Cette signification sera reprise par les anglo-saxons pour signifier « services secrets ».¹⁹ De cela découlent la perception qui fait croire que l'intelligence économique apparaît comme un synonyme d'espionnage économique et donc d'actions illégales qui renvoient aux coups bas manquant d'éthique que peuvent se porter les organisations entre elles. Dans le monde anglo-saxon comme en Europe, les débats sur l'intelligence économique comme notion inventée pour dissimuler les pratiques de l'espionnage demeurent contemporains.

L'auteur français de scientologie Emmanuel Fansten publie un ouvrage sur *Les nouveaux barbouzes. Enquête sur la privatisation de l'espionnage*, où il raconte comment « *la privatisation de l'espionnage a ouvert le champ à un gigantesque marché, au carrefour des affaires et de la politique. Ses principaux acteurs sont d'anciens policiers, gendarmes, militaires ou retraités des services secrets. Moyennant de plus gros salaires, tous se sont reconvertis dans le privé, embauchés par des entreprises cotées au CAC 40, des cabinets d'intelligence économique ou des officines aux contours plus flous. Leurs missions visent à obtenir des informations sur une entreprise, déstabiliser un concurrent politique ou passer au crible la vie d'un individu. Au risque de basculer dans l'illégalité. Un système dont les ramifications remontent parfois jusqu'au sommet de l'Etat* ». ²⁰ L'affaire Moigne, EDF, Lauvergeon, Ikea, affaire Renault parmi d'autres sont amplifiées par des médias parfois simplificateurs, confirment aux yeux du plus grand nombre les fortes assimilations entre intelligence économique et espionnage. De facto, on s'interroge sur le point de

¹⁸ Du Trésor de la langue française informatisé : intelligence (au sing., littér. ou vieilli.) signifie entente tacite, connivence entre personnes qui généralement s'entendent en secret pour agir dans un but qu'elles gardent caché. Être d'intelligence avec quelqu'un c'est être secrètement d'accord avec lui. Dans le dictionnaire Larousse en ligne le sens d'intelligence se rapporte uniquement à la signification première du latin : capacité à comprendre, à résoudre des problèmes, à s'adapter à une situation, voir à choisir des moyens d'action en fonction des circonstances. Mais on en retrouve l'idée dans la locution *être d'intelligence avec quelqu'un* dans le même dictionnaire.

Audrey KNAUF, « Les dispositifs d'intelligence économique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage », Ed L'Harmattan, 2010, P. 27.

¹⁹ Éric DELBECQUE, Jean-Renaud FAYOL, « Intelligence économique », Ed Vuibert, Paris, 2012, P. 01.

²⁰ Emmanuel FANSTEN, « Les nouveaux barbouzes: quand les espions passent au privé », publié le 18/10/2012 sur www.slate.fr, consulté le 04/03/2017 à 16h40.

savoir si vraiment la combinaison d'éthique et d'intelligence économique ne constitue pas un oxymore, voir un présupposé athlétique entre deux concepts.

Dès lors, nombreux sont les auteurs des ouvrages traitant l'intelligence économique qui consacre une partie de leur développement pour insister sur le fait que l'intelligence économique s'entend dans un cadre légal.

Par ailleurs, beaucoup de praticiens de l'intelligence économique évitent, quant à eux, ces débats en soulignant que celle-ci ne se confond précisément pas avec le renseignement, ce qui n'est pas complètement faux, ni complètement juste d'ailleurs, parce que sous cette vision on fait du renseignement synonyme de l'espionnage, or le second désigne seulement une partie du premier, pas sa totalité.

1. Les sources de confusion entre intelligence économique et espionnage

Originellement, la confusion entre l'IE et pratique illégale vient de la perception du « dark side of competitive intelligence » telle que décrite en 1967 par Harold Wilensky.²¹ La confusion est perçue davantage avec l'émergence du concept de « guerre économique » dans les années 1980 qui sous-entend une translation du militaire vers l'économie ; le champ de cette dernière étant désormais le lieu d'affrontements froids et indirects se substituant aux conflits antérieurs. Ensuite, du fait que les anciens agents de services de renseignement militaire, gendarmes reconvertis, généraux, colonels, polytechniciens ou autres à l'esprit militaire, construisent souvent une seconde carrière dans les cabinets ou les services internes d'intelligence économique. De l'identité de ces personnes, on déduit la similarité des pratiques. À ce titre certaines personnes éminentes méritent d'être citées :

- **Alain Juillet**, d'abord ancien militaire dans une unité des forces spéciales, intègre plusieurs grandes entreprises nationales et internationales avant de passer à la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE) de France comme directeur du renseignement, passe enfin à l'intelligence économique auprès du premier Ministre pour lancer cette activité à but stratégique et économique en France.
- **Bernard Carayon**, lieutenant-colonel de réserve opérationnelle de l'armée de terre française est connu à l'Assemblée nationale pour ses interventions concernant la politique publique d'intelligence économique et du renseignement, soit un véritable théoricien incontournable du concept d'IE.
- **Jacques Hogard** colonel de nationalité française, il prend sa retraite anticipée en 2000. Il fonde et dirige depuis l'EPEE (experts partenaires pour l'entreprise à l'étranger), une entreprise spécialisée en intelligence stratégique et en diplomatie d'entreprises à l'international, ainsi qu'une société de conseil et d'ingénierie de sûreté à l'international.
- **Rémy Pautrat**, ex-directeur de la Direction de la surveillance du territoire (DST) et du Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) est aussi l'un des initiateurs du développement de l'intelligence économique en France.
- **Jean-Renaud Fayol**, diplômé de l'école militaire de Saint-Cyr a créé en 2005, avec plusieurs associés, le groupe d'intelligence économique Axis & Co.

D'autres personnalités qui ont déjà exercé dans le domaine de la défense nationale, tels qu'Olivier Chardavoine, Jean-François Daguzan, Michel Henry Bouchet et Thibaut François ont édité des ouvrages sur l'intelligence économique. On pourrait longtemps continuer cette énumération, les exemples ne manquent pas.

À ce stade de réflexion, on comprend aisément deux choses : l'IE peut prêter à confusion et être vue analogue à l'espionnage économique parce que la liste des membres du rapport Martre et

²¹ Nathalie BORDEAU, op.cit, P. 10.

autres spécialistes praticiens et théoriciens en la matière sont pour la plupart membres du Ministère de la Défense et d'industries sensibles du point de vue de l'indépendance nationale (énergie, armement). La deuxième des choses étant le choix de ces personnes expérimentées dans le domaine de la sécurité et de la défense pour diffuser l'IE en France ou ailleurs dans le monde. Ce n'est pas fait au hasard car ces personnes ont bénéficié d'une collaboration étroite avec les services de renseignement de l'Etat ce qui facilite la transition de leurs missions à la sphère économique, cela explique bien des expériences récentes comme celle de Bill Clinton (Ex-président des USA) qui a proposé une politique qui visait à implanter les gents expérimentés dans les services des renseignements étatiques dans le secteur privé et plus précisément dans les entreprises qu'occupent une place stratégique dans l'économie des USA.²² Dès lors, une distinction mérite d'être éclaircie entre renseignement économique, espionnage économique et intelligence économique.

2. Distinction entre renseignement économique, espionnage économique et intelligence économique

En effet, le mot renseignement en langue française a plusieurs significations. Cependant, dans le cadre de notre analyse on s'intéresse au renseignement économique et financier. Mme Barbat-Layani, directrice générale de la Fédération Bancaire Française depuis 2014, dans un article publié en février 2013, souligne que le renseignement économique et financier couvre deux dimensions²³ :

- Le renseignement financier porte sur la collecte d'informations relatives aux flux financiers. Ce type de renseignement aide à la détection de réseaux financiers clandestins, des opérations de blanchiment, des atteintes aux intérêts de l'État, il permet d'évaluer la viabilité financière et économique des projets d'investissement, de détecter les risques et menaces contre des entreprises françaises, d'identifier les investissements étrangers pouvant porter atteinte aux intérêts français...
- Le renseignement économique contribue à la protection des entreprises et du patrimoine scientifique face aux menaces extérieures, à la sécurisation des approvisionnements stratégiques, à l'identification des stratégies des investisseurs.

Le renseignement comprend donc des pratiques strictement légales (investigation de type journalistique, travail intellectuel de recherche, d'étude, recherche structurée d'information et de l'analyse des données par des lois légales) mais aussi illégales (travail des espions) d'acquisition et d'analyse de l'information. L'espionnage définit les activités clandestines et illicites du renseignement, voir l'obtention des informations par des moyens répréhensibles tels que la corruption, les écoutes téléphoniques, le piratage, le vol de documents...etc. L'intelligence économique, contrairement à de l'espionnage économique, renvoie au volet renseignement qui se développe ouvertement et utilise uniquement des moyens légaux. À ce titre, Pascal LOINTIER, diplômé en criminalistique et spécialiste dans la traçabilité des malveillances informatique, définit l'intelligence économique comme « *activité de renseignement dans le cadre légal et déontologique* ». ²⁴

Comme précédemment développé, les réseaux jouissent d'une bonne réputation auprès des professionnels de l'intelligence économique. Or, affirmait Christian Marcon : « *les réseaux, par nature, sont marqués d'une image négative qui les associe aux passe-droits, aux manipulations, à la mafia, aux entraves à la saine concurrence, etc., l'on comprend bien l'enjeu considérable que*

²² Fatima Zohra SOSSI ALAOUI, Mohamed OUMAL, Omar OUHEJJO, « Gouvernance et intelligence économique », Université Mohamed V, Maroc, présenté à Economics and Management of Networks Conference, Novembre 2013, P. 06.

²³ Jean Jacques URVOAS, rapport relatif à la délégation parlementaire au renseignement, 2014, P. 44.

²⁴ Norbert LUBRUMENT, op.cit, P. 88.

constitue la question éthique pour des réseaux en intelligence économique ». ²⁵ Cela explique pourquoi certains cherchent à diffamer l'intelligence économique en se permettant de la confondre avec l'espionnage qui emprunte des voies illégales dans ses pratiques, ce qui a mené les organisations professionnelles de IE dans les pays occidentaux à promulguer des chartes de bonnes pratiques qui appellent au respect de règles droit et de règles éthiques.

En France par exemple, ces règles sont définies par la Fédération des professionnels de l'intelligence économique dans une charte d'éthique contenant huit articles à définir la déontologie de ses professionnels. ²⁶ En résumé, l'éthique est vue par la Fépie comme une affaire de respect de la légalité, de respect de l'intérêt national, d'honnêteté dans l'acceptation d'un contrat, de professionnalisme dans le traitement de l'information, de confidentialité, de confraternité et de non concurrence. Aux USA, ces règles sont définies par la charte des Professionnels de l'intelligence stratégique et concurrentielle (SCIP) ²⁷ assez proches des chartes française.

De plus, le concept d'éthique ou de responsabilité d'entreprise ne s'arrête pas là où la loi s'arrête. ²⁸ Elle se situe plutôt à la jonction du droit, qui est un ensemble de normes coercitives, et de la morale, qui est un système de normes qui s'imposent dans la pratique. Ainsi pour les spécialistes, le domaine d'activité du professionnel d'intelligence économique se restreint aux activités qui sont à la fois déontologiques et légales.

Par ailleurs, les auteurs des ouvrages consacrés à l'IE nous rappellent immuablement ce principe de transparence et d'égalité dans ses pratiques (Nathalie BORDEAU, J.L LEVET, Christian MARCON, Nicolas MOINET, Thibault LAHALLE, Sophie LARIVET...). Quant à la réflexion universitaire, elle nous renvoie à d'innombrables articles traitant la question d'éthique dans la pratique de d'intelligence économique (Ludovic FRANÇOIS, J.C FREZAL, Jacques BREILLAT...).

Il va sans dire que légalité, l'honnêteté et la moralité ; ou contrairement l'illégalité, la malhonnêteté et l'immoralité dans les pratiques d'IE se situent avant tout dans la démarche de veille stratégique. Celle-ci utilise des signaux faibles provenant des environnements scientifiques, technologiques, politiques, socioculturels concurrentiels et autres. Un signal est avant tout une information. Le processus de veille s'appuie donc sur un cycle d'information qui est une adaptation à l'entreprise du cycle de renseignement. L'intelligence économique distingue deux sortes d'informations. Celles dites « ouvertes » délivrées par son détenteur ou sa source de son plein gré (revues périodique, magazines, sites internet, blogs, forums, colloques, expositions, foires, brevets...), c'est des informations auxquelles l'accès n'est pas limité. Et celles dites « fermées » dont l'accès, par volonté du détenteur, est interdit à des tiers par protection en moyen des dispositifs législatifs, réglementaires ou par des usages de discrétion.

Cette première distinction a conduit les praticiens/ veilleurs à développer une deuxième typologie des types d'informations, toujours en fonction de leur contenu, de la façon dont on les récupère et selon que celles-ci soient délivrées plus ou moins volontairement par la source, pour en distinguer trois types dans un jeu de couleurs : blanche, grise et noire. L'information blanche est aisément et licitement accessible (presse, publications..), l'information grise : information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès (par exemple se mettre discrètement à l'écoute de discussions des concurrents dans un restaurant à la pause-déjeuner, exploiter les résultats d'une investigation...). L'information noire est une information dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé (secret de fabrication, secret

²⁵ Christian MARCON, « Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles », Université de Poitiers, Revue internationale d'intelligence économique, Lavoisier, 2009/2 (Vol 1), P. 170.

²⁶ Voir annexes.

²⁷ Idem.

²⁸ Nathalie BORDEAU, op.cit, P.19.

commerciaux) son accès est obtenu illégalement et par espionnage et est par conséquent soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, intrusion, perturbation des systèmes d'informations, sabotage ...).

Tableau N° : Typologie des informations

Information	Blanche	Grise	Noir
Type	Scientifique, technologique, commerciale, juridique, financière, stratégique, personnelle		
Niveau	Tactique, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte		
Intérêt	Fatale, utile, pertinente	Pertinente, critique	Critique
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel-Secret
Disponibilité	80%	15%	5%
Acquisition-Exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal. L'acquisition relève de l'espionnage. Risques très élevés
Forme	Formelle (texte) ou informelle (conversation, rumeur)		
Sources	Ouvertes	Autorisées- Fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faible	Élevé
Rentabilité	Élevée	Très élevée	Faible

Norbert LUBRUMENT, op.cit, P.91.

Ce code couleur blanc, gris-noir permet de faire apparaître une territorialité de l'information, l'information grise étant une zone à la nature indistincte, entre le droit et le non-droit, qui sépare d'une manière relativement floue « les territoire autorisés des territoires interdits ».²⁹

C'est en effet l'expression des besoins des décideurs qui permet cette catégorisation des informations. On ne parle de l'intelligence économique que lorsque la réponse au besoin du décideur peut se fonder sur l'information blanche légalement récoltée sur un territoire autorisé (elle peut concerner aussi certaines informations grises). Dans une entreprise, la finalité de l'IE est de renforcer légalement la compétitivité. La récolte des informations qui se situent au-delà des frontières légales sur les territoires interdits se fait par l'espionnage.

Conclusion

La veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement globale d'une organisation pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement. L'intelligence économique est une extension de la veille stratégique, elle va plus loin pour atteindre d'autres domaines, essentiellement l'influence et la protection du patrimoine informationnelle.

L'assimilation de l'intelligence économique à l'espionnage économique est regrettable. L'IE n'utilise que des moyens légaux dans toutes ses pratiques. Le mot intelligence reprend le sens initial du latin classique *intelligentia*, voir la faculté ou la capacité de connaître, de comprendre, élargi à la capacité de s'adapter à un environnement changeable et à choisir les bons moyens

²⁹ Norbert LEBRUMENT, op.cit, P. 92.

d'action en fonction des circonstances et au bon moment, et c'est bon moyens sont obligatoirement légaux. Comprendre la richesse du terme, dans ce sens, nous permet de mieux appréhender le concept d'intelligence économique.

Annexes

Chartes d'éthique fédération des professionnels de l'intelligence économique, France

Article 2. Les signataires de la Charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité.

Article 3. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à ne pas porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la France. Il leur revient d'informer leur client lorsque l'exécution de la prestation demandée pourrait porter préjudice aux intérêts supérieurs de la Nation. Les termes de la mission doivent alors être modifiés ou la mission refusée.

Article 4. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin.

Article 5. Les signataires de la Charte s'engagent à ne fournir que des informations accessibles par des moyens légaux. Ils ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils ont vérifié la véracité et la crédibilité de la source.

Article 6. Le contrat établi entre les parties comporte obligatoirement une clause de confidentialité concernant les informations et données fournies par le client et celles recueillies à son profit au cours de la mission.

Article 7. Les signataires de la Charte s'engagent à respecter l'image de leur profession ; ils s'abstiennent de toute pratique pouvant lui porter préjudice.

Article 8. Les professionnels de la Fédération s'engagent à ne pas travailler pour deux sociétés concurrentes sur des problématiques similaires risquant d'entraîner un conflit d'intérêt.

SCIP US Code of Ethics for CI Professionals

1. To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.
2. To comply with all applicable laws, domestic and international.
3. To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.
4. To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.
5. To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.
6. To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.
7. To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives and guidelines.

Bibliothèque

Ouvrages

- Audrey KNAUF, « Les dispositifs d'intelligence économique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage », Ed L'Harmattan, 2010.
- Bernard BESSON, Renaud UHL, « Intelligence Inventive- Audit, management & boîte à outil de l'innovation », Lulu.com, 2012.
- Christian MARCON, Nicolas MOINET, « L'intelligence Économique », Ed Dunod, Paris, 2006
- Éric DELBECQUE, Jean-Renaud FAYOL, « Intelligence économique », Ed Vuibert, Paris, 2012.
- Laurent HERMEL, « Veille stratégique et intelligence économique- Maîtriser et pratiquer » 2ème Ed AFNOR, Saint Denis, 2007
- Nathalie BORDEAU « L'intelligence économique à l'épreuve de l'éthique », , Ed L'Harmattan, Paris, 2013
- Nobeir LEBRUMENT, « Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME », Ed L'Harmattan, Paris, 2012
- Olivier CHARDAVOINE, « La politique publique d'intelligence économique », L'Harmattan, Paris, 2015, p17.
- Olivier de MAISON ROUGE, « Le droit de l'intelligence économique : Patrimoine informationnel et secrets d'affaires », Lamy, France, 2012.
- Peter BAOFU, « The future of post-human meta-data: towards a new theory of structure and process in information science », primrose hall publishing group, Brisbane, Australia, 2015.
- Sophie LARIVET, « Intelligence économique: Enquête dans 100 PME », L'Harmattan, 2009

Articles de travail

- Christian MARCON, « Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles », Université de Poitiers, Revue internationale d'intelligence économique, Lavoisier, 2009/2 (Vol 1).
- Emmanuel FANSTEN, « Les nouveaux barbouzes: quand les espions passent au privé », publié le 18/10/2012 sur www.slate.fr, consulté le 04/03/2017 à 16h40.
- Fatima Zohra SOSSI ALAOUI, Mohamed OUMAL, Omar OUHEJJOU, « Gouvernance et intelligence économique », Université Mohamed V, Maroc, présenté à Economics and Management of Networks Conference, Novembre 2013.
- Jean Jacques URVOAS, rapport relatif à la délégation parlementaire au renseignement, 2014.
- Rapport MARTRE, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Commissariat général du plan, documentation française, février 1994.

Autres

- Entretien avec Alain JUILET, « Intelligence économique et sécurité : cap vers un avenir commun », 28 mai 2015, consulté le 22/03/2017 sur <http://www.iris-france.org>.

Usages des Réseaux Sociaux Numériques et performance individuelle au travail

Marwa Mallouli, Zouhour Smaoui Hachicha, et Jamil Chaabouni

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Sfax, Tunisie

marwa.mallouli90@gmail.com

Résumé:

Au cours des dernières années, les réseaux sociaux numériques (RSN) sont devenus l'une des activités sociales les plus populaires à travers le monde. Cette recherche investigate l'impact des usages de ces outils sur la performance individuelle au travail. Elle s'interroge sur la façon dont ces RSN sont utilisés pendant les horaires du travail et sur leurs effets sur la performance individuelle. La revue de la littérature sur les usages des RSN et la performance au travail a permis de constater que cette relation n'est pas souvent étudiée d'une façon directe, mais à travers d'autres variables, à l'instar du capital social. L'impact de ces usages sur le capital social est appréhendé en termes de liens du réseau, de confiance et des connaissances partagées. Quatre entreprises tunisiennes ont fait l'objet d'une investigation empirique, selon une démarche qualitative. L'analyse de contenu s'est faite en deux temps : analyse intra-cas et analyse inter-cas. Les résultats empiriques de la recherche permettent de constater que les usages des RSN sont classés en deux types: usages professionnels et personnels. La nature de l'influence des usages des RSN sur le capital social et la performance au travail diffère d'un cas à l'autre. Il s'agit des effets tantôt positifs, tantôt négatifs ou nuls. Comprendre les différents usages des RSN aide les managers à mieux y réagir et à prendre les décisions adéquates envers ces usages.

Mots-clés: Réseaux Sociaux Numériques, usages, capital social, liens du réseau, confiance, connaissances partagées, performance individuelle au travail

Introduction

Les RSN pénètrent le domaine des affaires depuis quelques années (Sophia et Zyl, 2008). En effet, leur utilisation est récemment devenue l'une des activités sociales les plus populaires à travers le monde (Hoadley et al., 2010). Selon Boyd et Ellison (2007), ces RSN sont devenus si répandus dans la société que de nombreux utilisateurs ne peuvent pas se représenter la vie sans eux. Grâce à ces sites, les individus communiquent, s'entraident, s'informent, se documentent et se font connaître. C'est sur ce point qu'ils deviennent indispensables aux yeux des entreprises (Corre, 2011). Dans l'entreprise, ce phénomène que représentent les RSN constitue un champ d'étude émergent et ce dans différents domaines (management, marketing, ressources humaines...) (Girard et Fallery, 2009). Ils offrent un moyen intéressant pour créer des structures sociales et mener un canal de transfert des informations entre les employés (Heidemann et al., 2012). Selon IACE (2016), la nouvelle vague de progrès technique entraîne une remise en cause des acquis, ce qui pousse les entreprises vers l'adoption d'une nouvelle réflexion à tous les niveaux. Parmi les questions qui préoccupent les dirigeants figure celle de l'impact des usages des RSN sur le travail de l'employé (IACE, 2016). Ainsi, il existe un débat sur la valeur de l'usage des RSN pour les membres de l'organisation. Certains, affirment que ces sites peuvent conduire à des difficultés liées à des interférences entre les activités liées à la fonction et les activités sur les réseaux sociaux (North, 2010; Van Zyl, 2010 et Ashraf et Javed, 2014), tandis que d'autres concluent qu'ils conduisent à des améliorations dans la performance au travail (Hassan et al., 2011; Xi Zhang et al., 2015; Nazir et al., 2016 et Kishokumar, 2016). De même, la performance tend à être abordée, aujourd'hui, dans une logique qui intègre le capital humain (Guennoun et Chtourou, 2011). Par conséquent, les entreprises tendent à incorporer les ressources humaines dans leur gestion quotidienne, tout en valorisant l'importance des liens, établis à l'aide du capital social (CS) (Achte et al., 2010 et Guennoun et Chtourou, 2011). Cependant, dans le contexte organisationnel, le CS a des effets controversés. Selon Pillai et al. (2017), bien qu'il concoure à la création des liens solides, il entrave les flux d'informations entre les personnels et restreint la libre circulation des idées. La formation du CS conduit à l'identification mutuelle entre les membres, limitant l'ouverture sur de nouvelles informations et points de vue (Nahapiet et Ghoshal, 1998 et Ibarra et al., 2005). De ce fait, la question de recherche **centrale** à laquelle nous tentons de répondre dans le cadre de ce papier est la suivante : ***Quel est l'impact des usages des RSN sur la performance individuelle au travail?*** Ce papier tente d'atteindre trois objectifs spécifiques. Il s'agit d'étudier l'influence des RSN, à travers leurs services et contenus, à la gestion de la performance individuelle; d'analyser l'impact de l'usage des RSN sur la formation du capital social et d'analyser l'influence du capital social sur la performance individuelle.

Ce travail s'attarde, en premier lieu, sur l'usage des RSN (1), pour étudier, par la suite, l'impact des usages des RSN sur la performance au travail, à travers le CS (2) décrire la méthodologie adoptée (3) et, finalement, présenter et discuter les résultats trouvés (4).

1. Usages des Réseaux Sociaux Numériques

Il existe plusieurs travaux de recherche (Girard et Fallery, 2009 et Heidemann et al., 2012) qui ont essayé de clarifier le terme des RSN. L'ensemble de ces études relèvent peu de consensus sur les définitions retenues. L'examen de la littérature portant sur les RSN a permis de reconnaître les dénominations suivantes : Social Networking Sites, Online social Networking, Online social Network, Social Networking Web Sites, Social Network Online Communities, Social Networking et Social Networking service. Ces différents termes déployés pour définir les réseaux sociaux sont souvent utilisés comme synonymes (Heidemann et al., 2012).

1.1. Réseaux Sociaux Numériques : définitions

Selon Zhang et Leung (2014), plusieurs études ont employé indifféremment des termes comme « service » ou « site » pour désigner les RSN. Certains auteurs tels que Schneider et al. (2009); Kluemper et Rosen (2009) et Park et Cho (2012) assimilent les RSN à des communautés. Cependant, selon Stenger et al. (2010), l'emploi indifférencié des notions de « réseau social » et de « communauté » est problématique. Souvent, l'association des deux termes « réseaux communautaires » est même employée, ce qui rajoute encore de la confusion. Ces auteurs considèrent qu'un réseau social constitue un terreau sur lequel peuvent émerger des communautés, mais il ne se confond pas pour autant avec elles. Boyd et Ellison (2007) rejoignent cette idée de distinction en stipulant que les communautés en ligne telles que les forums de discussion publics ont été structurées par thèmes ou selon les hiérarchies d'actualité, alors que «social network sites» sont structurés comme un réseau personnel, à l'individu au centre de leur propre communauté. En 2007, Boyd et Ellison ont élaboré une définition qui a été largement adoptée par de nombreuses études ultérieures. Ils ont retracé les caractéristiques des «sites de réseaux sociaux» en référence à un «Service basé sur le Web», permettant aux utilisateurs de: (1) construire un profil public ou semi public au sein d'un système, (2) d'articuler une liste d'utilisateurs avec lesquels ils partagent une relation, (3) de voir et parcourir leurs listes de connexions et celles mises en place par d'autres utilisateurs dans le système.

Cette définition prend en considération les caractéristiques techniques de ces sites. Beer (2008) et Stenger et al. (2010) ont procédé à la détermination d'une quatrième propriété, qu'ils considèrent comme fondamentale. Elle aide à distinguer par une simple question les RSN des sites relevant de la computation sociale en considérant les pratiques et les usages qui s'y développent. Pour eux, les RSN constituent des services web qui permettent aux individus: (1) de construire un profil public ou

semi-public au sein d'un système, (2) de gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien, (3) de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système, et (4) fondent leur attractivité essentiellement sur les trois premiers points et non sur une activité particulière. En effet, cette définition précise que les RSN sont constitués d'une double dimension: sociale et technique ce qui amène les auteurs à l'emploi du concept « socionumérique ». Selon eux, la qualification « réseaux socionumériques » possède effectivement l'avantage d'entériner leur double qualité intrinsèque.

Les usages de ces RSN ont suscité plusieurs travaux et bénéficient d'une énorme popularité auprès des chercheurs depuis plus d'une décennie (Andonova, 2004).

L'examen des travaux de synthèse sur la conceptualisation des usages (Chambat, 1994; Cigref, 2004; Bachelet, 2004; Ouni, 2005 et Fourati Ennouri, 2016), pose le problème de confusion entre différents termes utilisés. Le concept d'usage est utilisé pour désigner l'utilisation, la pratique ou encore l'appropriation (Millerand, 1998). Plusieurs auteurs distinguent l'usage de l'utilisation en soulignant que ces deux termes renvoient à des logiques différentes (Proulx, 2001; Massit Folléa, 2002 et Andonova, 2004). L'utilisation fait référence à l'interaction entre l'humain et l'ordinateur (Proulx, 2001). Elle concerne le mode d'emploi de la technique par l'individu (Andonova, 2004). Cependant, l'usage déborde de ce cadre fonctionnel. Il s'agit des pratiques réelles de la technologie qui vont évoluer dans le temps en fonction de l'usage individuel ou collectif de l'outil en question (Fourati Ennouri, 2016). Au terme d'usage, certains chercheurs substituent celui de pratique (Andonova, 2004). Jouët (1993) fait une première distinction entre les notions d'usage et de pratique. Selon elle, l'usage est plus restrictif et renvoie à la simple utilisation tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques mais aussi les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil. L'appropriation est une autre notion qui est proche de celle de l'usage. Selon Kane (2013), il serait important d'appliquer la notion d'usage à la notion d'« appropriation », définie comme la construction progressive des usages et leur inscription dans la quotidienneté.

Dans ce travail, la définition des RSN proposée par Kwon et Wen (2010) est adoptée étant donné qu'elle couvre les principales caractéristiques d'un site de RSN. Ces auteurs considèrent les RSN comme étant des sites web permettant la construction des relations en ligne entre des utilisateurs ayant des intérêts similaires, par le biais de la collecte des informations utiles.

2. Effets des usages des RSN sur la performance individuelle au travail

Bien que les RSN aient attiré beaucoup d'attention au cours de ces dernières années, peu de tentatives de recherche empiriques ont été menées sur le sujet (Wickramasinghe et Nisaf, 2012).

Ainsi, l'étude de l'influence des RSN sur la performance individuelle au travail des employés peut apporter des éclairages sur une thématique qui est peu investiguée (Wickramasinghe et Nisaf, 2012). Le panorama des différentes études de recherche sur la performance au travail met en évidence l'importance de ce concept ayant souvent intéressé les chercheurs qui s'efforcent pour parvenir à un consensus sur ses conceptions et ses définitions au niveau individuel.

2.

2.1. Performance individuelle au travail

Historiquement, la performance au travail est une notion qui a suscité beaucoup de débats, sans être clairement définie, conceptualisée et sans produire des résultats empiriques exploitables (Campbell, 1990; Viswesvaran, 1993; Motowidlo, 2003; Pauvers et al., 2006; Charbonnier et al., 2007; Impelman, 2007 et Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012). Ceci est dû à deux raisons. D'une part, les travaux se sont essentiellement appuyés sur l'analyse des outils et des indicateurs pour mesurer la productivité, la qualité des produits ou des services offerts, ou encore les délais de réponses aux clients (Pauvers et al., 2006; Charbonnier et al., 2007; Koopmans et al., 2011 et Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012). D'autre part, les recherches ont été concentrées sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance (motivation, satisfaction, implication, etc.) (Pauvers et al., 2006; Charbonnier et al., 2007 et Koopmans et al., 2011). Face à ces constats, le début des années 1990 est marqué par un effort théorique de conceptualisation de la performance individuelle au travail (Campbell, 1990; Schmidt et Hunter, 1992; Borman et Motowidlo, 1993; Van Dyne et al., 1995 et Motowidlo, 2003, etc.). Campbell (1990) propose, ainsi, de définir la performance au travail comme un construit multidimensionnel qui correspond à un « ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels », et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs (Charbonnier et al., 2007). Selon cette définition, seules les actions qui peuvent être mesurées, sont considérées comme constituant de la performance au travail (Campbell et al., 1993 et Sonnentag et Frese, 2003). Par la suite, Borman et Motowidlo (1993) ont développé une conceptualisation qui représente une des voies de recherche contemporaine les plus étudiées. Ils proposent de distinguer la performance dans la tâche de la performance contextuelle. L'une serait centrée sur l'exécution des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche) et l'autre sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle) (Vigan et al., 2014). La performance dans la tâche est l'ensemble des activités officiellement décrites dans le référentiel du travail. Elle correspond à l'ensemble de connaissances concernant des faits et principes du travail (Motowidlo et al. 1997; Viswesvaran et Ones, 2000; Sonnentag et Frese, 2003 et Jyoti et al., 2015). La performance contextuelle reflète les comportements qui vont au-delà des objectifs de travail

formellement prescrits. Par exemple, il s'agit de prendre des tâches supplémentaires, de montrer de l'initiative, de persister avec enthousiasme de déployer des efforts pour accomplir les tâches avec succès, de s'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie du travail (Motowidlo et al. 1997; Viswesvaram et Ones, 2000 et Sonnentag et Frese, 2003).

Les changements dans l'organisation du travail, qui rendent les modélisations antérieures de la performance au travail «incomplètes », ont incité plusieurs auteurs à discuter de l'adaptabilité des individus (Ilgen et Pulakos, 1999). Il s'agit de faire preuve de créativité et apprendre à gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles, et s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants (Carppentier et al., 2015). La performance adaptative est définie comme l'aptitude d'une personne à modifier ses comportements pour adapter aux changements de l'environnement, à travers un nouveau rôle professionnel (Griffine et al., 2007).

Dans la littérature, les travaux étudiant la relation entre l'usage des RSN et la performance des travailleurs fournissent des résultats controversés.

2.2. Effets sur la performance au travail

Trois types de résultats ont été identifiés relatifs à l'impact des usages des RSN sur la performance individuelle au travail. Un premier groupe de chercheurs, à l'instar de Bennett et al. (2010); Hassan et al. (2011); Munene et Nyaribo (2013); Charoensukmongkol (2014); Leftheriotis et Giannakos (2014); Xi Zhang et al. (2015); Nazir et al. (2016) et Kishokumar (2016) ont trouvé un effet positif de l'usage des RSN sur la performance au travail des employés. Tandis que d'autres, à l'instar de Ferreira et Plessis (2009) ; North (2010); Van Zyl (2010) ; Moqbel et al. (2013) et Ashraf et Javed (2014) ont préconisé que les RSN peuvent aboutir à des retombées négatives. Cependant, Meesela et al. (2013); Balasuriya et Jayalal (2015) et Cao et al. (2016) ont stipulé que l'usage des RSN n'affecte pas la performance des travailleurs.

Pour Chou et al. (2013), les individus les plus intéressés par l'usage de Facebook ont la performance de travail la plus élevée. Toutefois, bien que les RSN augmentent la performance des employés en améliorant la collaboration interne, la saisie des nouvelles idées, la réponse à des questions liées au travail et l'apprentissage collaboratif (Bennett et al., 2009 ; Van Zyl, 2010; Aguenza et Mat Som, 2012 et Wickramasinghe et Nisaf, 2012), ils engendrent des difficultés liées à des interférences entre les activités liées à la fonction et les activités sur les réseaux sociaux. Ils peuvent être utilisés pendant les heures de travail, pour des fins personnelles. Par exemple, il s'agit d'échanger diffuser des photos, de partager des musiques, des vidéos, etc. (Chen et al., 2008; Ferreira et Plessis, 2009 et Wickramasinghe et Nisaf, 2012).

L'impact des usages des RSN sur la performance au travail a été étudié soit d'une façon directe (Chou et al., 2013 ; Munene et Nyaribo, 2013 ; Leftheriotis et Giannakos, 2014 ; Balasuriya et Jayalal, 2015; Kishokumar, 2016 et Nazir et al., 2016), soit indirectement à travers l'intermédiation

d'autres variables (Hassan et al., (2011, 2015) ; Wickramasingh et Nisaf, 2012 ; Meesela et al., 2013 ; Moqbel et al., 2013 ; Charoensukmongkol, 2014 ; Xi Zhang et al., 2015 et Cao et al., 2016). La présente recherche étudie l'impact de l'usage des RSN sur la performance des employés, à travers le CS (Ali-Hassen et al., 2015 et Cao et al., 2016).

Dans l'entreprise, les employés font usage des sites des RSN pour différentes fins. Ces outils contribuent à construire et maintenir des liens sociaux reliant les collègues qui partagent des préoccupations communes (expertise, connaissances, etc.) (Ali-Hassen et al., 2015). Ces liens sociaux issus de l'usage des RSN, fournissent le capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ce dernier est devenu un des concepts les plus populaires dans le contexte organisationnel (Patruel et al., 2005). La partie suivante tente de définir, en premier lieu, le concept du CS, puis, l'impact des usages des RSN sur le CS.

2.3. Effets sur le capital social

Nombreux sont les travaux qui tentent d'explicitier le concept du CS, à l'instar de Bourdieu (1980), Coleman (1988) et Putnam (1993, 1995, 2000). Selon Bourdieu (1980), le CS correspond à l'ensemble des *ressources* liées à travers un réseau durable de relations qui sont dotées de reconnaissance mutuelles, ou unis par des liaisons permanentes et utiles. Pour Coleman (1988), le CS relève, avant tout, de la communauté. Il est dans les liens qui unissent les membres d'une structure sociale (Dussuc et Geindre, 2012). Coleman (1988) fait lui référence aux *obligations*, aux *responsabilités*, aux *attentes*, aux *normes* et aux relations de *confiance* dont un individu jouit auprès des autres personnes d'un réseau auquel il adhère de façon volontaire (Perret et Abrika, 2014). Pour Putnam (1993, 1995, 2000), le CS fait référence aux trois éléments : les *obligations morales* et les *normes*, les *valeurs sociales* (en particulier la confiance) et les *réseaux sociaux* (notamment les associations) (Cucchi et Fuhrer, 2011). Comme le concept du CS suscite plusieurs définitions soulignant une divergence des éclairages privilégiés par chaque auteur (Patruel et al., 2005), Nahapiet et Ghoshal (1998) ont tenté de fournir une définition claire, dont l'opérationnalisation est facile (Cucchi et Fuhrer, 2011). Ces auteurs différencient entre le capital social structurel, relationnel et cognitif (Patruel et al., 2005 ; Cucchi et Fuhrer, 2011; Guennoun et Chtourou, 2011; Sun et Shang, 2014 ; Nordstrom et Steier, 2015 ; Hassen et al., 2015 ; Cao et al., 2016 et Mei, 2016). La dimension structurelle du capital social renseigne sur la structure des relations du système social et du réseau comme un tout (Guennoun et Chtourou, 2011). La dimension relationnelle correspond à la nature des relations que les acteurs ont développées entre eux (Patruel et al., 2005). Elle inclut des attributs comme la confiance, les normes, les sanctions, les obligations partagées et l'identité commune (Daniel et al., 2003 ; Patruel et al., 2005; Cucchi et Fuhrer, 2011 ; Ali-Hassen et al. 2015 et Nordstrom et Steier, 2015). La dimension cognitive réfère aux ressources qui permettent une compréhension commune, des représentations et des systèmes de signification communs,

partageant un langage commun, des codes et des histoires (Patruel et al., 2005 et Cucchi et Fuhrer, 2011). Elle comprend, selon Nahapiet et Ghoshal (1998), les codes, les langages, les histoires et les connaissances tacites partagées (Cucchi et Fuhrer, 2011).

Dans la littérature, l'impact des usages des RSN sur la performance au travail, à travers le CS suscitent deux types de résultats (Ali-Hassen et al., 2015 et Cao et al., 2016). Ces auteurs, bien qu'ils procèdent à l'étude des mêmes concepts (usage des médias sociaux, CS et performance individuelle au travail), ils proposent différents résultats. Pour Ali-Hassen et al. (2015), les RSN améliorent la performance au travail, alors que pour Cao et al. (2016), l'usage de ces sites ne l'affecte pas.

Comme le capital social est un concept multidimensionnel (Ali-Hassen et al., 2015 et Cao et al., 2016), ce travail inclut dans la dimension structurelle, la formation des liens du réseau. La dimension relationnelle porte sur la confiance et finalement, dans la dimension cognitive, les connaissances partagées sont appréhendées.

En général, l'utilisation sociale des technologies augmente le nombre de liens qui s'établissent dans un réseau donné et ce, à travers l'interaction d'un grand nombre d'individus (Ali-Hassen et al., 2015). En effet, les RSN sont largement appliqués pour préserver et renforcer les relations interpersonnelles (Mei, 2016). Ils réunissent différents travailleurs autour d'un réseau pour partager des intérêts communs, pour créer de nouvelles idées, ce qui aide les travailleurs à mieux accomplir leurs tâches (Zhang et Venkatesh, 2013). Par conséquent, ils engendrent une amélioration de la performance individuelle (Ali-Hassen et al., 2015).

Dans la littérature, peu de travaux ont examiné le lien entre les usages des RSN et la confiance (Grabner-Kräutera et Bitter, 2015). En effet, selon Valenzuela et al. (2009) et Yokoyama (2013), une participation accrue aux sites des RSN, à l'instar de Facebook, aide généralement, à établir des relations de confiance entre les membres. En général, le capital social relationnel conduit à des améliorations du travail, et ce en réduisant l'ambiguïté et l'incertitude liées au travail (Ali-Hassen et al., 2015). Par conséquent, l'existence d'un climat de confiance stimule la mise en place des pratiques professionnelles cohérentes dans l'organisation du travail et les rôles assignés à chacun (Karsenty, 2015). Dans ce cadre, la confiance permet d'améliorer les attitudes, les comportements des salariés et d'en accroître la performance individuelle au travail (Campoy et Neveu, 2007).

De même, l'usage accru des TIC stimule le partage des connaissances entre les membres de l'entreprise (Chaudhry, 2014). Plus particulièrement, les RSN sont utilisés afin d'aider les membres de l'organisation à partager des informations et des idées utiles, ce qui leur permet d'améliorer la qualité de leur travail (Ou et al., 2013). Ces outils fournissent, également, une assistance pour répondre à des questions liées au travail (Morrison, 2002 ; Bruque et al., 2008 ; Jokisaari, 2013 et Crowne et al., 2015). Ainsi, les connaissances partagées favorisent l'apprentissage collaboratif, dans

lequel les problèmes rencontrés sont collectivement résolus et les solutions sont partagées entre les pairs (Akram et Bokhari, 2011). Par conséquent, ils aident le personnel de l'entreprise à atteindre de hauts niveaux de performance (Balkundi et Harrison, 2006 ; Xiaojuan Ou et al., 2013 et Crowne et al., 2015).

3. Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée se base sur une démarche qualitative par étude de cas multiples. Cette démarche est particulièrement adaptée à cette recherche du fait qu'elle permet d'enquêter sur un phénomène récent (Benbasat et al., 1987; Yin 1994; Triki, 2010 et Karoui et al., 2014). En matière de RSN, plusieurs auteurs ont utilisé des méthodes qualitatives (Romero et al., 2011; Jahn et Kunz, 2012 et Mostafa, 2013). Ces dernières permettent d'avoir une vue d'ensemble du comportement et des impressions des personnes interrogées sur un sujet prédéfini, et ainsi de connaître l'opinion et les connaissances de chacun (Corre, 2011). L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet de développer une description détaillée et profonde du sujet étudié (Taddei, 2009). En outre, la question des usages des RSN par les entreprises dans les pays arabes constitue un domaine peu exploré (Mallouli et al., 2016), particulièrement dans le contexte tunisien. Ceci, constitue un des principaux arguments en faveur d'une recherche par études de cas (Rispal, 2002 et Fourati Ennouri et Chaabouni, 2016).

Les entretiens semi directifs sont retenus comme principale technique de collecte de données dans cette recherche. Cette technique permet au chercheur de comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences des interviewés (Wacheux, 1996) concernant l'impact des usages des RSN sur la performance au travail. La période de collecte s'étend entre juillet 2017 et septembre 2017, auprès des dirigeants de quatre entreprises tunisiennes. Les informateurs clés dans l'enquête sont des cadres impliqués directement dans l'usage des RSN. Ils peuvent fournir des informations relatives à la contribution des RSN à l'amélioration de leur performance au travail. Parmi les 4 entreprises étudiées figurent, deux entreprises du secteur des assurances, (dont l'une est une agence d'assurance et l'autre une agence qui assure la surveillance et le contrôle du travail exécuté par la première agence, et ce en validant l'agrément pour l'exécution des contrats), une entreprise commerciale spécialisée dans la vente des habillements et un cabinet d'expertise comptable. Un nom fictif a été attribué à chaque entreprise, afin de conserver l'anonymat des répondants et la confidentialité des données collectées. L'unité d'analyse dans cette recherche est l'individu. Les résultats présentés dans ce qui suit réfèrent pour chaque cas à l'individu qui y a été interviewé.

Les interviewés ont déterminé leurs usages des RSN et ont évalué les effets de ces usages sur leur performance individuelle au travail et sur le CS (lien du réseau, confiance et connaissances

partagées) de manière positive, négative ou nulle (Fourati Ennouri et Chaabouni, 2016). Les données collectées ont été codées à l'aide du logiciel NVIVO (8) de traitement des données.

4. Résultats et discussion

L'analyse des 4 cas nous a permis d'examiner différents usages des RSN développés par les interviewés et d'étudier leurs effets sur la performance individuelle au travail.

4.1. Résultats

- 1.
- 2.
- 3.

L'analyse des discours des interviewés permet de classer les usages, en usages professionnels et usages personnels. La durée accordée à chaque type d'usage n'est pas la même. Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la durée des usages professionnels.

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Usages professionnels	+	(+)*	+	+
Durée des usages	8H	8H	8H	8H

Tableau 1 : Durée des usages professionnels

La durée des usages professionnels des RSN peut être nulle ou s'étendre sur toute la journée du travail selon les cas. L'intensité des usages professionnels varie de 0 (pas d'usages des RSN); + (usages intensifiés) ou (+)* (usages intensifiés, à travers un équipement personnel). Par exemple, les interviewés (Cas 1, Cas 3) estiment que les RSN sont indispensables pour le bon déroulement des tâches. Dans le cas 4, les usages professionnels sont souvent menés dans l'entreprise. Mais, l'interviewé a stipulé qu'il n'échange rien avec ses subordonnés à travers Facebook. « ...Mes subordonnés ne figurent pas dans ma liste d'amis, ...cependant, ces derniers peuvent échanger à travers les RSN toutes sortes d'informations indispensables à la réalisation d'un dossier comptable (patente, carte d'identité de, extrait de naissance, une affiliation, etc.).. ». Par ailleurs, pour le cas 2, l'interviewé avance que ses usages professionnels des RSN sont denses, à travers son smartphone personnel. Selon lui, bien qu'ils visent à faciliter la fluidité de la tâche exécutée (par exemple : échange d'un numéro d'identification pour contrôler la réalisation d'un dossier donné, etc.), ce type d'usage est souvent effectué avec toute confidentialité, c'est-à-dire sans la connaissance du chef de bureau.

Les interviewés ont mis en exergue des usages personnels pendant les horaires de travail. Le tableau 2 détaille les résultats suivants:

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Usages personnels	+	+	+	0/-

Durée des usages	1/2 H	1/2 H	8H	<1/2 H

Tableau 2: Durée des usages personnels

Tous les interviewés procèdent utilisent les RSN à des fins personnelles pendant les horaires de travail. La durée des usages varie de moins d'une 1/2 heures jusqu'à 4 heures. Pour l'interviewé du cas 3, les usages personnels s'étendent sur toute la journée, mais d'une façon intermittente. Les RSN sont utilisés pour rechercher de l'actualité, pour discuter avec les amis en ligne et pour poster des photos et des statuts. L'interviewé du cas 4 utilise les RSN pour des usages personnels, mais pendant une courte durée. Ainsi, il avance que « *...je suis tellement débordé, j'ai tellement de choses à faire à l'interne et à l'externe que je ne trouve pas suffisamment de temps pour utiliser Facebook...* ».

Le tableau suivant détaille les différents usages identifiés, pour chaque cas, sur les lieux de travail.

Usages des Réseaux Sociaux Numériques et performance individuelle

Entreprises	Outils utilisés	Usage professionnels	Usages personnels
Cas 1	Facebook Messenger	Échanges informationnels avec <u>la direction générale</u> : photos des voitures (bris de glaces) ; constats scannés ; attestations d'assurances Échanges informationnels avec <u>les subordonnées</u> : Vidéos représentatives de l'agence ; discussions à distance d'un nouveau contrat ; suivi d'une nouvelle affaire	Recherche de l'actualité
Cas 2	Facebook Messenger	Échanges informationnels avec <u>les subordonnées</u> : numéro d'identification ; copies des contrats ; cartes grises des véhicules	Reconnaissance des anciens amis; partage des photos des vacances, communication sur un évènement
Cas 3	Facebook Messenger Instagram	Usages informationnels : recherche de l'actualité (mode, offre des concurrents, réaction des clients)	Recherche de l'actualité ; discussions avec les amis en ligne ; poster des photos des statuts
Cas 4	Facebook	Échanges informationnels des documents scannés (exemple, patente, carte d'identité, extrait de naissance, affiliation) ; documents_ modèles : (attestations de travail, de maladie, procès verbal)	Discussions avec les amis figurant dans la liste ; recherche de l'actualité

Tableau 3 : usages des RSN par les entreprises enquêtées

Une lecture globale de ces résultats montre que les entreprises enquêtées se concentrent plus sur des usages informationnels suscitant un échange important d'informations qui facilitent le travail accompli. En dépit de la spécificité des usages propres à chaque cas, les personnes interviewées ont tendance à échanger tout genre de supports avec lesquels supérieurs, subordonnées et collègues accomplissent avec efficacité leur travail. Il s'agit des supports en documents Word ou PDF, perçus comme des « *documents_ modèles* » à suivre, dans le cas d'une nouvelle tâche. Il s'agit, également, des photos, des vidéos ou encore des consignes ou / et ordres adressés aux subordonnées pour régler, à distance, une nouvelle affaire ou discuter d'un nouveau contrat. De même, tous les interviewés développent certains usages personnels à travers les RSN, visant à suivre l'actualité, à retrouver des anciennes connaissances, à lancer des discussions, à communiquer sur des événements ou encore à poster des statuts ou des photos.

Pour la suite de ce travail, les usages vont être étudiés sans distinguer entre usages professionnels et personnels. Étant donné que la frontière entre les usages professionnels et personnels demeure encore floue et intangible (Roudaut et Jullien, 2017).

4.1.1. Effets des usages des RSN sur la performance individuelle au travail des entreprises enquêtées

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche ont permis d'évaluer l'effet des usages des RSN par les individus enquêtés sur la performance au travail à travers, les liens du réseau, la confiance et les connaissances partagées. Les interviewés ont évalué l'effet des usages des RSN par rapport aux variables étudiées. Les tableaux synthétisant ces résultats exposent des effets positifs (+), négatifs (-), nuls (0) ou mitigés (+/-) en rapport avec chaque variable. .

Le tableau 4 synthétise les résultats en rapport avec la relation entre les usages des RSN et la performance individuelle au travail et synthétise également la variable « usages des RSN » pour chaque cas. Un signe (+) est attribué aux interviewés faisant usage des RSN et un (0) à ceux qui n'en font pas.

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Usages des RSN	+	+	+	+
Performance individuelle au travail	+	-	+	0

Tableau 4 : Effets des usages des RSN sur la performance individuelle au travail

Les interviewés du cas 1 et cas 3 semblent unanimes quant à l'importance de la contribution positive des usages des RSN à la performance individuelle au travail. L'interviewé du cas 1 affirme qu' « *...en se connectant régulièrement aux RSN, je sens que je suis à la page de tout*

ce qui se passe dans les autres pages des agences concurrentes, (par exemple: cas de rectification d'une loi). Tout ça me motive à diffuser les nouvelles offres avant eux, à analyser leurs messages diffusés, à réagir efficacement, etc,... ». En d'autres termes, l'interviewé estime que l'adaptation de ces outils au contexte de son travail l'aide à gérer convenablement les situations imprévisibles et à démontrer une certaine flexibilité pour s'y adapter facilement. Également, l'interviewé du cas 3 semble accorder une importance à l'impact des usages de Facebook pendant le travail. Selon lui, ce réseau facilite l'apprentissage des mots techniques relatifs au travail. Il permet aux employés de se familiariser avec les numéros de référence et les couleurs des produits vendus, ce qui rend leurs tâches systématiques. Cependant, l'interviewé du cas 2 estime que les usages des RSN semble altérer la performance individuelle au travail en disant qu' « ...à chaque fois je me connecte sur Facebook, je sens que j'ai encore envie de me reconnecter pour discuter des choses qui ne sont pas en rapport avec le travail (parler de ma dernière soirée, partager des photos de mes vacances, communiquez sur un évènement)... ». Finalement, l'interviewé du cas 4 ne ressent aucune amélioration de sa performance au travail à travers les usages des RSN. Ainsi, il avance que « ...pour moi, Facebook n'a aucun impact sur mon efficacité, ni sur mon rythme du travail, car ce n'est pas possible de gérer des situations stressantes ou bien résoudre convenablement des problèmes à travers cet outil. A mon avis, (...) ce genre de réseaux ne cesse de faire perdre la concentration de ses utilisateurs dès les premières cinq minutes pendant le travail ».

L'analyse de discours des interviewés nous a permis de détailler les dimensions évoquées de la performance individuelle au travail dans le tableau suivant.

Performance individuelle au travail						
	Quantité et qualité du travail	Efficacité	Gérer des situations de travail	Résolution des problèmes	Initiative	Adaptabilité
Cas 1	*	*		*	*	
Cas 2			*			
Cas 3					*	*
Cas 4	*	*		*		

Tableau 5 : Dimensions de la performance individuelle au travail affectées par les RSN selon les interviewés

Ce tableau présente en colonne les dimensions de la performance individuelle au travail relevées dans la littérature. Selon les interviewés, la performance au travail correspond entre

autres, à *l'efficacité* dans l'exécution du travail demandé. Par exemple, l'interviewé du cas 4 a répondu à la question traitant de l'impact des usages des RSN sur sa performance au travail comme suit : « ...pour moi, Facebook n'a aucun impact sur mon efficacité, ni sur mon rythme du travail... ». Elle correspond, également, à travailler le *maximum* des dossiers tel que précisé par le répondant du 1^{er} cas. La performance individuelle correspond, encore, à *résoudre* les *problèmes rencontrés*. Finalement, les interviewés ont appréhendé la performance au travail à travers la gestion des différentes situations de travail ; l'initiative pour créer des nouveautés ou encore l'adaptation aux exigences de l'environnement au travail. Pour l'interviewé du cas 3, les RSN sont utilisés pour gérer des situations de manière créative, afin de s'adapter aux exigences de l'environnement du travail (suivi des pages des concurrents, suivi des commentaires des clients et suivi de la mode, à partir d'un smartphone). Les dimensions tirées à partir de l'analyse des discours sont conformes avec celles relevées dans la littérature consultée. A l'instar de Motowidlo et al. (1997); Viswesvaram et Ones (2000) et Sonnentag et Frese (2003), la performance au travail constitue également, un construit multidimensionnel, pouvant être mesurée en termes de quantité et de qualité du travail (Koopmans et al., 2011) ; ou être perçue comme l'efficacité avec laquelle le salarié accomplit des activités ayant pour but l'atteinte des objectifs organisationnels (Borman et Motowidlo, 1993) ; ou comme l'aptitude à montrer de l'initiative ; à persister avec enthousiasme ; à déployer des efforts pour accomplir les tâches avec succès ; à faire preuve de la créativité ; à gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles ; et à s'adapter à des nouveaux contextes suscitant divers changements (Griffinet et al., 2007 et Carpentier et al., 2015).

4.1.2. Analyse de l'effet des usages des RSN sur la performance individuelle, à travers les liens du réseau

Le tableau suivant traite les discours des interviewés, en rapport avec l'analyse de l'effet des usages des RSN sur la dimension « liens du réseau ».

		Dimensions enquêtées		Performance au travail
		Liens internes	Liens externes	
Usages des RSN	Cas 1	+	+	+
	Cas 2	-	+	-
	Cas 3	+	Dimension non évoquée	+
	Cas 4	0/+	+	+

Tableau 6 : Effet des usages des RSN sur la performance individuelle à travers les liens du réseau

Comme le montre ce tableau, les usages des RSN (Facebook et Messenger) par l'interlocuteur du 1^{er} cas semblent avoir un impact positif sur la création des liens sociaux. L'interviewé estime que les RSN suscitent la formation des liens internes et externes. En externe, ces outils permettent d'entretenir une relation amicale avec les agents de l'agence du contrôle. L'interviewé avance que « ... l'usage de ces outils pendant le travail pousse les agents de l'administration générale, qui sont déjà nos supérieurs, à accepter notre invitation d'amitié sur le réseau. Par conséquent, nous nous trouvons dans une situation où la distance hiérarchique est réduite et la relation est amicale. Par exemple, suite à ce contact virtuel, nous échangeons les documents sans subir les formules de salutations officielles, c'est avec un simple « coucou » que nous déclenchons notre discussions ... ». Selon ce même interviewé, à l'interne, l'usage des RSN facilite, également, l'approfondissement des liens du réseau. Par ailleurs, « ... en se connectant au réseau, nous tenons à partager, aisément et hors toute forme officielle, les informations liées au travail, sans stress, sans trac, sans honte, causés par le problème de rédaction en français, etc.... ». En outre, dans le 3^{ème} cas, l'usage des RSN facilite l'intégration sociale des nouveaux recrutés dans le milieu de travail. Le répondant avance qu' : « à l'interne, Facebook permet de renforcer l'adhésion de tout le monde au groupe et de développer un sentiment d'appartenance. Ce genre d'outils facilite l'implication des employés, par exemple, il leur permet de partager leurs souvenirs du jour ; d'échanger des plaisanteries, et tout ça aide à créer de l'harmonie entre eux... ». Dans les deux cas 1 et 2, la performance au travail semble être améliorée. D'ailleurs, l'interviewé du premier cas relève que « ... la création des liens, à travers Facebook et Messenger facilite le renforcement de ma relation avec mes subordonnées. Ceci améliore ma performance individuelle au travail. Par exemple, lorsque je suis parti en dehors de l'agence, je restais toujours connecté à Messenger, pour pouvoir communiquer avec mes subordonnées, à travers des discussions écrites, afin de recevoir leurs propositions qui m'aident, parfois, à prendre des décisions efficaces en rapport avec mon travail ou mes clients... ». Pour ces interviewés, les liens sociaux contribuent à entretenir des relations amicales, ce qui aide à travailler

aisément, à être à l'écoute des propositions de nouvelles idées, à dialoguer, à s'organiser pour répartir les tâches, etc. Grâce en outre à ce lien social, il règne chez les interviewés un climat propice à l'amélioration de leur performance au travail.

Cependant, l'interviewé du cas 2 pense que l'usage de Facebook et Messenger a un impact négatif sur la formation des liens sociaux internes en entreprise. En effet, il avance qu'« ...*en se connectant à ces réseaux, je communique avec des amis qui ne sont pas des collègues ou des supérieurs au travail. Ainsi, je sais que l'usage est interdit donc je crains que ces derniers suivent mes publications qui dénoncent déjà l'ambiance du travail et qui contiennent les critiques adressées à mes supérieurs...* ». Pour la relation liens du réseau et performance au travail, il ajoute que : « ...*je pense que quelque soit leur nature interne ou externe, les liens sociaux, sont nécessaires à notre dynamique de travail,.... D'ailleurs, les modes de travail basés sur des faibles relations sociales, comme le cas de nos liens internes, diminuent, à mon avis, la qualité du travail, tandis que les modes de travail adaptés à des liens sociaux forts, (nos liens externes) l'améliorent...* ». L'analyse de ce discours conduit à conclure que l'affaiblissement des liens entre les collègues semble avoir un impact négatif sur la performance au travail et vice versa.

Finalement, pour le cas 4, l'interviewé a stipulé qu'il n'échange rien avec ses subordonnées à travers Facebook. D'ailleurs, ils ne figurent pas dans sa liste d'amis car il souhaite séparer sa vie privée et professionnelle, d'où l'effet est nul. Cependant, ses subordonnées peuvent échanger à travers ces outils toutes sortes de documents scannés qui contiennent les informations indispensables à la réalisation d'un dossier comptable (patente, carte d'identité, extrait de naissance, une affiliation). A l'externe, grâce à Facebook, il a créé des relations d'amitié avec ses clients. Pour la relation d'influence entre les liens sociaux et la performance au travail, l'interviewé a le même point de vue que les autres. Les liens sociaux de travail aident à accélérer l'exécution de la tâche accomplie. L'échange des documents dû à l'existence d'une amitié sympathique avec ses clients, accélère son rythme de travail et lui fait gagner du temps. Les liens sociaux semblent influencer positivement sa performance au travail.

4.1.3. Analyse de l'effet des usages des RSN sur la performance individuelle, à travers la confiance

L'effet des usages des services des RSN sur la confiance a été appréhendé par rapport à deux volets : la confiance interne et la confiance externe.

		Confiance		Performance au travail
		confiance interne	confiance externe	
Usages des RSN	Cas 1	+	+/-	+
	Cas 2	-	+	+
	Cas 3	0	0	0
	Cas 4	0/+	-	+

Tableau 7 : Effet des usages des RSN sur la performance individuelle à travers la confiance

Pour le cas 1, l'usage des RSN semble avoir un impact positif sur la confiance interne et un autre mitigé sur la confiance externe. Ainsi, l'interviewé interrogé relève que « ...l'échange des informations confidentielles, via Messenger, témoigne déjà mon intention de maintenir une confiance interpersonnelle interne ». Il ajoute que « ...ce n'est pas le même cas avec les membres de l'agence du contrôle, avec qui j'échange des informations confidentielles, via Messenger... En cas d'une erreur dans un numéro d'une attestation, j'envoie l'attestation erronée et je reçois immédiatement l'autorisation d'une autre attestation pour compléter la rédaction du contrat... ». Par conséquent, notre évaluation globale montre un effet mitigé des RSN sur la confiance. Une fois établie, la confiance permet d'améliorer la performance au travail. « ... Lorsqu'il s'agit de la confiance on est prêt à tout échanger, ce qui facilite le travail exécuté. Par exemple, je peux avoir l'approbation de l'agence du contrôle quant à l'acceptation d'un dossier de travail sans me déplacer,...ce qui me permet de gagner du temps et d'augmenter mon rendement au travail... ». L'interviewé du 2^{ème} cas relève un effet négatif de l'usage des RSN sur la confiance interne, tout en expliquant que la confiance au sein de son équipe ne peut pas être maintenue car l'usage est déjà interdit et il vaut mieux ne rien échanger avec les collègues. « ...on ne sait jamais, une capture d'écran pourrait constituer une preuve contre moi pour témoigner un comportement d'inassiduité, d'irresponsabilité de ma part,... ». Par contre, selon ce même interviewé, les échanges informationnels externes avec quelques employés des sociétés d'assurances aident à améliorer la confiance externe, et facilite leur travail. La confiance semble avoir dans ce cas un effet positif sur la performance au travail.

Pour le cas 3, cette étude a permis de reconnaître l'absence de relation d'influence entre les usages des services des RSN en ligne et la confiance interne et externe. L'effet de la confiance sur la performance au travail est nul.

Pour le 4^{ème} cas, les RSN n'ont aucun impact sur la confiance interne car le répondant ne les utilise pas en interne pour s'échanger avec ses subordonnés. Par contre, ils semblent approfondir le degré de la confiance interne au sein de son équipe de travail. Selon

l'interviewé, ses subordonnées ne cessent d'échanger les documents confidentiels entre eux, pour travailler plus efficacement et rapidement. Par contre, à l'externe, ils n'échangent rien à travers les RSN. L'impact de ces usages sur la confiance externe est dans ce cas nul. Cependant, le répondant échange parfois, en externe, des documents importants (chiffre d'affaire, état de résultat) avec les secrétaires de ses clients. Il a exprimé son point de vue comme suit : «...ça me fait peur car une fois que la secrétaire quitte, elle pourra divulguer les secrets de nos clients ...».

4.1.4. Analyse de l'effet de l'usage des RSN sur la performance individuelle, à travers les connaissances partagées

L'effet des usages des services des RSN sur les connaissances partagées a été analysé par rapport à deux dimensions : connaissances explicites et connaissances tacites.

Usages des RSN		Connaissances partagées		Performance individuelle au travail
		D1 : Connaissances explicites	D2 : Connaissances tacites	
	Cas 1	+	+	+
	Cas 2	+	Dimension non évoquée	+
	Cas 3	+	+	+
	Cas 4	+	+	+

Tableau 8 : Effet de l'usage des RSN sur la performance individuelle à travers les connaissances partagées

Tous les interviewés sont préoccupés par la question du partage des connaissances explicites et/ou tacites entre les supérieurs, les subordonnés et les collègues. Il s'agit d'échanger des supports en documents Word ou PDF contenant des « *documents_ modèles* » et des exemples à suivre pour accomplir efficacement le travail donné. Il s'agit également, de partager les connaissances tacites qui se manifestent à travers les consignes, les lignes directrices et les instructions adressées aux subordonnées pour surmonter les difficultés d'une situation au travail. De ce qui précède, il semble que les connaissances partagées ont un impact positif sur la performance individuelle au travail.

4.1.5. Le rôle des restrictions d'usages imposées par la direction

L'analyse du discours des interviewés a mis en exergue un mécanisme non relevé théoriquement et qui pourrait jouer un rôle dans l'analyse de la relation entre l'usage des RSN et la performance au travail via les dimensions du capital social. Les données collectées ont révélé deux types de comportements possibles de la direction générale. Il s'agit d'une décision de restriction ou de permission des usages des RSN. La permission de l'usage des RSN semble améliorer la performance au travail des répondants des cas 1 et 3. L'interviewé

(cas 1) affirme qu' : « ...il n' ya aucune restriction vis à vis de cet usage. D'ailleurs, il n'y a ni suivi, ni condition, ni rien, tout est permis ! Je sais pertinemment que mes subordonnées sont responsables... ». Cependant pour le cas 3, le directeur général a imposé une restriction vis à vis à cet usage. Ce dernier n'est permis que pendant l'heure de repas ou en cas de besoin. « ...il arrive que je demande à mon personnel de se connecter à Messenger, lors de mes voyages ou déplacements pour échanger avec eux des vidéos, des photos, des modèles et voir si je m'engage dans leur achat ou non... ». Pour le 4^{ème} cas, il s'agit également d'une permission de l'usage des RSN, mais d'une façon contrôlable. L'interviewé avance que « ...pendant les week-ends, je consulte les ordinateurs de mes collaborateurs pour regarder les historiques et voir s'ils font usage des RSN et pendant quelle période ! Un tel contrôle me semble utile pour voir si ces différents usages de l'internet (dont les RSN) se répercutent sur leurs rendements... ». Finalement, l'interviewé du cas (2) préconise l'existence d'une restriction dans l'usage de tout genre de RSN. D'ailleurs, l'administration du réseau a bloqué leurs accès aux sites Facebook, Messenger, Instagram, LinkedIn et Twitter. Notre analyse des discours des interviewés montre l'existence d'usages à travers des équipements personnels notamment les smartphones ou de manière à contourner les pare feus, comme une réaction à l'interdiction de l'usage. A partir de leurs Smartphones, les employés échangent les informations utiles au travail, car ils sont conscients de l'utilité de cet usage et de sa contribution positive à leur performance au travail (cas 2).

4.2. Discussion

Il a été supposé théoriquement que les effets des usages des RSN sur la performance individuelle au travail sont soit positifs, soit négatifs, soit nuls. Selon les analyses exposées plus haut, nos résultats convergent avec la littérature. Certains interviewés (cas 1 et cas 3) laissent paraître un impact positif de ces usages. Ils estiment que ces outils contribuent à l'amélioration de leur performance au travail. Ce point a été relevé par Hassan et al. (2011); Kamsan (2013); Charoensukmongkol (2014); Leftheriotis et Giannakos (2014) et Xi Zhang et al. (2015) qui supposent que les RSN améliorent la collaboration, la communication entre les collègues, la résolution des problèmes du travail et le processus d'apprentissage.

Un impact négatif des usages de ces sites a également été évoqué. En effet, l'interviewé du cas 2 avance que ces services altèrent le travail exécuté en raison de sa volonté de mener des discussions portant sur des sujets personnels (parler d'une dernière soirée, partager des photos de ses vacances, communiquer sur un évènement). Ce résultat rejoint ceux relevés par Chen et al. (2008); Ferreira et Plessis (2009) et Wickramasinghe et Nisaf (2012) qui avancent que les

RSN sont souvent utilisés pour des fins personnelles, c'est à dire pour diffuser des photos, de la musiques et des vidéos, ce qui entraîne une baisse de la performance individuelle au travail. L'interviewé du cas 4 n'a remarqué aucune amélioration de son rythme du travail, à travers les usages des RSN. Ce point rejoint les propos de Balasuriya et Jayalal (2015) et Cao et al. (2016) ayant avancé que l'usage des RSN n'affecte pas la performance des travailleurs.

Les résultats montrent que l'influence des usages des RSN sur les liens de réseau peut être positive, négative, ou nulle. Selon les cas, les interviewés ont affirmé que les RSN peuvent soit contribuer à la création des liens sociaux en interne et en externe, soit les affaiblir, soit n'exercer aucune influence. L'interviewé du cas 1 souligne un impact positif des usages. Chaudhry (2014), a également considéré les RSN comme des sites permettant aux travailleurs d'élargir considérablement leurs connexions, de s'engager dans une large gamme d'activités en ligne, et ce à travers la création des interactions informelles entre les collègues (Mei, 2016). D'ailleurs, pour DiMicco et al. (2008), la principale motivation qui pousse les employés vers l'usage des sites des RSN en interne, est la création, le maintien et le renforcement des liens entre les collègues.

Cependant, les usages des RSN peuvent contribuer à creuser les distances entre collègues au travail. L'interviewé du cas 2 affirme qu'il ne communique pas avec ses collègues de travail, mais plutôt avec d'autres personnes. Ce résultat rejoint les propos de Waldstrøm (2003) ayant avancé que ces outils peuvent engendrer des problèmes d'isolation. Ils diminuent le contact direct et affaiblissent les relations humaines. Finalement, l'impact nul sur les liens du réseau, tel que indiqué par l'interviewé du 3^{ème} cas, n'est pas constaté dans la littérature. L'analyse des différents discours conduit à conclure que le renforcement des liens entre les collègues semble avoir un impact positif sur la performance au travail et vice versa. Ceci ne corrobore pas les résultats de Cao et al. (2016), qui préconisent que la création des liens sociaux sur le lieu de travail n'a aucun impact sur la performance des travailleurs.

L'analyse des résultats a relevé différents effets des usages des RSN sur la confiance. Il s'agit d'effets positifs, négatifs ou nuls. Ce résultat ne corrobore pas avec celui avancé par Valenzuela et al. (2009) et Yokoyama (2013), qui soulignent uniquement les retombées positives de ce genre d'usage sur l'établissement des relations de confiance entre les membres de l'entreprise. Au terme de cette étude, il a été montré que, pour 3 des cas étudiés, l'effet de la confiance sur la performance individuelle au travail est positif. Ce résultat à été relevé par Karsenty (2015) qui considère que l'existence d'un climat de confiance favorise la mise en place de comportements professionnels flexibles, visant à accroître la performance

individuelle au travail. Un effet nul de la confiance sur la performance individuelle a été relevé dans le cas 3, sans pour être traité dans la littérature.

Pour les connaissances partagées, les interviewés sont unanimes sur la contribution positive des RSN au partage des connaissances. Ces résultats corroborent les propos avancés par Ali-Hassen et al. (2015) qui préconisent qu'une fois liés autour d'un réseau social, les collègues ont tendance à échanger des conseils ainsi que toute sorte d'informations informelles sur les problèmes liés au travail. Globalement, la contribution positive des connaissances partagées à l'amélioration de la performance individuelle au travail a été soulevée par les répondants. Ainsi, pour Kang et al. (2008), le partage des connaissances se présente comme un comportement qui encourage la collaboration et la transmission de nouvelles idées, ce qui réduit les erreurs menées et améliore la performance individuelle au travail. Henttonen et al. (2016) ont également trouvé que le comportement de partage des connaissances conduit à une performance accrue dans la mesure où on consacre le savoir et les compétences d'une personne au profit des autres acteurs (Henttonen et al., 2016). De ce qui précède, il semble que les connaissances partagées ont un impact positif sur la performance individuelle au travail.

Conclusion

Ce travail s'est interrogé sur les effets des usages des RSN sur la performance individuelle au travail. Il a tenté d'identifier les différents usages de ces réseaux sur la base de l'analyse des discours des interviewés enquêtés auprès de quatre entreprises tunisiennes, et de comprendre les retombées de ces usages sur la performance individuelle au travail. Les résultats de cette recherche ont permis le classement des entreprises enquêtées selon deux types d'usages. Il s'agit des usages personnels ou professionnels. Les personnes enquêtées semblent se concentrer sur des usages suscitant des échanges informationnels en rapport avec le travail. Par ailleurs, les interviewés ont parlé de leurs usages personnels de ces outils, à travers leurs Smartphone et qui visent généralement la recherche de l'actualité, le suivi des clients, etc.

Cette recherche a, également, permis d'évaluer l'effet des usages des RSN sur le capital social, tout en identifiant l'impact des liens du réseau, de la confiance et des connaissances partagées sur la performance individuelle au travail.

Pour l'effet des RSN sur les liens du réseau, l'évaluation est différenciée selon qu'il s'agisse des liens internes ou externes. Dans chaque cas, des effets positifs, négatifs ou nuls ont été enregistrés pour étudier les retombées de l'usage des RSN sur la formation des liens sociaux..

Ces outils peuvent soit renforcer les relations sociales, soit les affaiblir, soit n'exercer aucune influence.

La confiance a également été appréhendée selon deux dimensions : interne et externe. Les RSN engendrent soit la création d'un climat de confiance entre les membres du réseau ou au contraire ils contribuent à l'instauration d'un climat de travail dépourvu de confiance, ou tout simplement ils exercent un effet nul.

Concernant les connaissances partagées, l'effet est plutôt positif. Une amélioration des connaissances partagées, à travers les sites des RSN, a pu être constatée au niveau individuel.

Pour la relation qui peut exister entre les liens sociaux et la performance au travail, cette étude a ressorti le fait que les liens sociaux, une fois maintenus, ils participent à l'amélioration de la performance. Pour ce qui est de la confiance et performance au travail, l'analyse des différents discours montre qu'une fois établie, la confiance améliore la performance au travail.

Globalement, il n'y a pas eu d'amélioration de la performance individuelle du fait du partage des connaissances.

Au-delà de ces résultats, quelques contributions et limites de recherche peuvent être avancées. Concernant les contributions théoriques, d'abord, cette recherche se penche sur les RSN comme axe de recherche porteur. Elle vise à clarifier le terme de Réseaux Sociaux Numériques, du CS et de la performance individuelle afin de lever le voile sur les ambiguïtés liées à ces concepts. Elle vise aussi à exposer les débats qu'ils suscitent. De plus, la littérature a fourni peu de preuves empiriques sur les effets des RSN sur la performance au travail. Cette étude contribue à apporter un éclairage sur la question. Enfin, dans la pratique, les résultats de cette recherche pourraient orienter les dirigeants dans leurs décisions relatives aux usages des RSN dans le travail. Des pratiques de contrôle adéquates pourraient dès lors être mieux instaurées.

Une principale limite est attribuée à cette recherche, elle porte sur un nombre restreint d'interviewés. Elle propose une étude de quatre cas. Il serait intéressant d'élargir l'échantillon et le nombre des interlocuteurs pour étudier ce phénomène. Ce travail peut servir de base pour la poursuite de recherches futures étudiant la politique des usages des RSN, et à examiner les conséquences des décisions d'autorisation ou d'interdiction, prises par la direction générale, sur la performance au travail.

Bibliographie

1. Andonova, Y. (2004), "Parcours réflexif de la problématique des usages: une tentative de synthèse. Communication et organisation", Communication et organization, pp.25.
2. Ali-Hassan, H., Nevo, D., Kim, H., & Perelgut, S. (2011), "Organizational social computing and employee job performance: the knowledge access route", In System Sciences (HICSS), Hawaii International Conference pp. 1-10.
3. Akram, F., & Bokhari, R. (2011), " The role of knowledge sharing on individual performance, considering the factor of motivation-the conceptual framework", International journal of multidisciplinary sciences and engineering, Vol. 2, No 9, pp. 44-48.
4. Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2012), "A Conceptual Analysis of Social Networking and its Impact on Employee Productivity", IOSR Journal of Business and Management, Vol.1, No 2, pp. 48-52.
5. Ashraf, N., & Javed, T. (2014), "Impact of social networking on employee performance", Business Management and Strategy, Vol. 5, No.2, pp. 139-150.
6. Bourdieu, P., & Nice, R. (1980), "The production of belief: contribution to an economy of symbolic goods" Media, culture & society, Vol. 2, No 3, pp. 261-293.
7. Benbasat, I. and Zmud, R. W. (1999), "Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance", MIS Quarterly, Vol. 23, No1, pp. 3-16.
8. Borman W. C., Motowidlo, S.J. (1997), "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", Human Performance, Vol. 10, pp. 99-109.
9. Bachelet C. (2004), "Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter ? ", Article téléchargeable sur : http://www.aim2004.intevry.fr/pdf/Aim04_Bachelet.pdf.
10. Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006), "Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance", Academy of Management Journal, Vol. 49, No1, pp. 49-68.
11. Boyd, D., Ellison, N. (2007), "Social network sites: definition, history, and scholarship", Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 13 No. 1, pp. 210-230.
12. Bruque, S., Moyano, J. and Eisenberg, J. (2008), "Individual adaptation to it-induced change: the role of social networks", Journal of Management Information Systems, Vol. 3, No. 25, pp. 177-206.
13. Beer, D. (2008), "Social network(ing) sites revisiting the story so far: A response to danah Boyd & Nicole Ellison", Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 13, No. 2, pp. 516-529.
14. Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., Tucker, M. (2010), "Workplace impact of social networking", Property Management, Vol. 28, No 3, pp. 138-148.
15. Balasuriya, U. C., & Jayalal, S. (2015), " Impact of social network usage on the job performance of IT professionals in Sri Lanka", In Advances in ICT for Emerging Regions (ICTer), Fifteenth International Conference pp. 214-219.
16. Campbell J.P. (1990), " Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology ", in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2 nded., Vol. 1, p. 687-732.
17. Chambat P. (1994), " NTIC et représentations des usagers ", in Vitalis André (sous la dir.), Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages, Éditions Apogée, Rennes, pp. 45-59.

18. Campbell J.P., Gasser, M.D, Oswald, F.L. (1996), “ The substantive nature of job performance variability ”, in MURPHY K.R. (Dir.), *Individual differences and behaviour in organizations*, pp. 258-299.
19. Coleman, J. S. (1988), “ Social capital in the creation of human capital”, *American journal of sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.
20. Cross, R., Parker, A., Borgatti, S.P. (2002), “ A Bird’s-eye View: Using Social Network Analysis to Improve Knowledge Creation and Sharing”, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations.
21. Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006), “Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche”.
22. Charbonnier, A., Silva, C. A., & Roussel, P. (2007), “ Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l’individu: étude exploratoire”, *Actes du congrès de l’AGRH*.
23. Campoy, E., & Neveu, V. (2007), “Confiance et performance au travail”, *Revue française de gestion*, Vol. 6, pp. 139-153.
24. Chen, I. Y. (2008), “A social network-based system for supporting interactive collaboration in knowledge sharing over peer-to-peer network”, *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 66, No 1, pp. 36-50.
25. Corre, M. (2011), “ Les réseaux sociaux dans une stratégie de communication d’une grande entreprise”.
26. Carpentier, A., Martin, C., Meziere., L. (2012), “Les salariés sous-performants : quel rôle des départements Ressources Humaines ?, conférence des grandes écoles, université Paris Dauphine
27. Charbonnier Voirin, A., & Roussel, P. (2012), “ Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations”, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, Vol. 29, No 3, pp. 280-293.
28. Constantinides, E., Lorenzo-Romero, C., Carmen, M., Amo, A. (2013), “Social Networking Sites as Business Tool: A Study of User Behavior”, *Business Process Management Studies in Computational Intelligence* , Vol. 444, pp 221-24.
29. Chou, H. T. G., Hammond, R. J., & Johnson, R. (2013), “How facebook might reveal users' attitudes toward work and relationships with coworkers”, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Vol. 16, No 2, pp. 136-139.
30. Chaudhry, A. S. (2014), “ Leveraging personal networks to support knowledge management in a public sector organisation in Kuwait”, *Libri*, Vol. 64, No 4, pp. 341-349.
31. Charoensukmongkol, P. (2014), “Effects of support and job demands on social media use and work outcomes”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 36, pp. 340-349.
32. Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X. (2016), “ Exploring the influence of social media on employee work performance”, *Internet Research*, Vol. 26, No 2, pp. 529-545.
33. DiMicco, J., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Muller, M. (2008), “ Motivations for social networking at work”, In *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work*, pp. 711-720.
34. Dudezert, A., et Leidner, D. (2011), “Illusions of control and social domination strategies in knowledge mapping system use”, *European Journal of Information Systems*, Vol. 20, No.5, pp. 574–588.

35. Dussuc, B., & Geindre, S. (2012), “ Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature ”, In 11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), pp. 19.
36. Fondeur, Y. (2009), “Réseaux sociaux numériques et marché du travail ”, revue de livre, No 52 - 2006/3.
37. Fuhrer, C., Moisson, V., & Cucchi, A. (2011), “ Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout” , Management & Avenir, Vol 1, pp. 194-215.
38. Jouët, J. (1993), “Pratiques de communication et figures de la médiation”, Réseaux, Vol. 11, No 60, pp. 99-120.
39. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007), “A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts”, Academy of management journal, Vol. 50, No 2, pp. 327-347.
40. Garrigos (2009), “ Interrelationships between Professional Virtual Communities and Social Networks, and the Importance of Virtual Communities in Creating and Sharing Knowledge”.
41. Girard, A., Fallery, B. (2009), “Réseaux Sociaux Numériques : revue de littérature et perspectives de recherche ”.
42. Guennoun, S., Chtouroul, W. (2011), “ Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière”, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique
43. Grabner-Kräuter, S., & Bitter, S. (2015), “Trust in online social networks: A multifaceted perspective”, In Forum for social economics Vol. 44, No. 1, pp. 48-68.
44. Heidemann, J., Klier, M., Probst, F. (2012), “Online social networks: A survey of a global phenomenon”, Computer Networks, Vol. 56, pp. 3866–3878.
45. Henttonen, K., Henttonen, K., Kianto, A., Kianto, A., Ritala, P., & Ritala, P. (2016), “Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization”, Journal of Knowledge Management, Vol. 20, No 4, pp. 749-768.
46. Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999), “The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development, Frontiers of Industrial and Organizational Psychology,” Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
47. Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005), “Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research”, Organization science, Vol. 16, No 4, pp. 359-371.
48. Impelman, K. (2007), “ How does personality relate to contextual performance, turnover, and customer service?”, University of North Texas.
49. IACE. (2016) “La Tunisie en transformation : l'impératif Digital”, les journées de l'entreprise.
50. Jahn, B., Kunz, W. (2012), “ How to transform consumers into fans of your brand”, Journal of Service Management, Vol. 23, No 3, pp. 344 – 361.
51. Kang, Y. S., Choi, S. Y., & Lee, H. (2008), “The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination”, Journal of Information Science, Vol. 34, No 5, pp.742-754.

52. Kluemper, H., Rosen, P. (2009), "Future employment selection methods: evaluating social networking web sites", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 6, pp. 567-580.
53. Kwon, O., Wen Y. (2010), "An empirical study of the factors affecting social network service use", *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, pp. 254-263.
54. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011), "Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 53, No 8, pp. 856-866.
55. Kane. (2013), "Les usages des TIC entre analyse sociotechnique et théories de l'appropriation: état de la littérature", *Presses Universitaires du Gabon*.
56. Karoui, M., Dudezert, A., Leidner, D. (2014), "Strategies and symbolism in the adoption of organizational social networking systems", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 24, No, pp.15-32.
57. Karsenty, L. (2015), "How to Maintain Trust Relationships and Collectively Make Sense in a Crisis Situation? ", *Le travail humain*, Vol. 78, No 2, pp.141-164.
58. Kishokumar, M. R. (2016), "Influence of Social Networking in the Work place on Individual Job Performance: Special reference to the Financial Sector in Batticaloa District", *International Journal of Engineering Research and General Science*, Vol. 4, No. 6.
59. Leidner, D., Koch, H. and Gonzalez, E. (2010), "Assimilating generation Y IT new hires into USAA's workforce: the role of an enterprise 2.0 system", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 229-242.
60. Leftheriotis, I., & Giannakos, M. N. (2014), "Using social media for work: Losing your time or improving your work?", *Computers in Human Behavior*, Vol. 31, pp. 134-142.
61. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994), "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", *Journal of Applied psychology*, Vol. 79, No 4, pp. 475.
62. Massit-Folléa, F. (2002), "Usages des Technologies de l'Information et de la Communication: acquis et perspectives de la recherche", *Le Français dans le Monde*, pp. 8-14.
63. Morrison, E.W. (2002), "Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization", *Academy of Management Journal*, Vol. 6, No. 45, pp. 1149-1160.
64. Millerand, F. (2008), "Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation", *Composite*, Vol. 2, No 1, pp. 1-19.
65. Myers, M.D. (2009), "Qualitative Research in Business & Management". Sage, London.
66. Moqbel, M., Nevo, N., Kock, N. (2013), "Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study", *Information Technology & People*, Vol. 26, No. 3, pp.240 – 264.
67. Mostafa, M. (2013), "More than words: Social networks' text mining for consumer brand sentiments", *Expert Systems with Applications*, Vol. 40, pp. 4241–4251.
68. Meesala, A., & Rao, R. (2013), "Is social networking detrimental to individual performance and organizational citizenship behavior", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 51, pp. 816-833.

69. Munene, A. G., & Nyaribo, Y. M. (2013), “ Effect of social media pertication in the workplace on employee productivity”, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 2, No 2, pp. 141-150.
70. Mei, Y. (2016), “Contribution of Social Media Use at Work to Social Capital and Knowledge Sharing: A Comparison between Chinese and Thai Employees”, *International Journal of Applied Computer Technology and Information Systems*, Vol. 6, No1.
71. Fourati Ennouri, M. (2016) “ Usages de la banque en ligne et qualité des échanges Entreprises – Banques ”, *AIMS, XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
72. Nahapiet, J., et S. Ghoshal. (1998), “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review* Vol. 23. No 2 pp. 242-266.
73. North, M. (2010), “An evaluation of employees' attitudes toward social networking in the workplace”, *Issues in Information Systems*, Vol. 11, No.1, pp. 192-197.
74. Nordstrom, O. A., & Steier, L. (2015), “Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21, No 6, pp. 801-813.
75. Nouri, M. (2016), “ Impact des usages d’internet sur la qualité des échanges inter firmes : Cas des services bancaires en ligne ”, *Tunise*.
76. Nazir, Iqbal, Kanwal, Nasir & Abid. (2016), “Effect of Social Media on Employee’s Performance: A Study, in Corporate Sector of Pakistan”, *International Review of Basic and Applied Sciences*, Vol. 4 No. 9.
77. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993), “Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance”.
78. Ouni, A. (2008), “L’élaboration de modèles et d’outils pour l’analyse et la conception des usages des outils de travail collaboratif en entreprise”, (Doctoral dissertation, Ecole Centrale Paris).
79. Ou, C., Sia, C., Hui C. (2013), “Computer-mediated communication and social networking tools at work”, *Information Technology & People*, Vol. 26, No. 2, pp. 172 – 190.
80. Putnam, Robert D. (1993), “The prosperous community”, *The american prospect*, Vol. 4, No. 13, pp. 35-42.
81. Putnam, R. D. (1995), “Bowling alone: America's declining social capital”, *Journal of democracy*, Vol. 6, No 1, pp. 65-78.
82. Putnam, R. D. (2000), “Bowling alone: America’s declining social capital. In *Culture and politics*”, Palgrave Macmillan US, pp. 223-234.
83. Proulx, S. (2001), “Usages des technologies d’information et de communication: reconsidérer le champ d’étude”, *Émergences et continuité dans les recherches en information et communication*, pp. 10-13.
84. Paturel, R., Richomme-Huet, K., & De Freyman, J. (2005), “Du capital social au management relationnel”, In *XIVème Conférence de l'AIMS*.
85. Perret, C., & Abrika, B. (2014), “Les systèmes de gouvernance traditionnels en Kabylie à la lumière du concept de capital social”, *Mondes en développement*, Vol 2, pp. 131-144.
86. Park, H., Cho, H. (2012), “Social network online communities: information sources for apparel shopping”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29, NO: 6, pp. 400 – 411.

87. Pillai, K. G., G. P. Hodgkinson, G. Kalyanaram, and S. R. Nair. (2017), "The Negative Effects of Social Capital in Organizations: A Review and Extension", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, No 1, pp. 97-124.
88. Rispal, H.M. (2002), " La Méthode des cas : Application à la recherche en Gestion", De Boeck Université.
89. Romero, C., Constantinides, E., Carmen, M., Amo, A. (2011), "Consumer adoption of social networking sites: implications for theory and practice", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 5, No 2/3, pp. 170 – 188.
90. Roudaut, K., & Jullien, N. (2017), " Les usages des outils de réseau social par des salariés: Des registres privés et professionnels individualisés, Terminal ", *Technologie de l'information, culture & société*, Vol. 120.
91. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002), " Performance concepts and performance theory, Psychological management of individual performance", Vol. 23, No 1, pp. 3-25.
92. Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004), "General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 86, No 1, pp. 162.
93. Stenger, T., Coutant, A. (2009), " Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche", *Hermes – Journal of Language and Communication Studies*, No. 44-2010.
94. Schneider, F., Feldmann, A., Krishnamurthy, B., & Willinger, W. (2009), " Understanding online social network usage from a network perspective", In *Proceedings of the 9th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement conference*, pp. 35-48.
95. Sophia van Zyl, A. (2010), " The impact of Social Networking 2.0 on organizations ", *The Electronic Library*, Vol. 27, No. 6, pp. 906-918.
96. Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (1995), "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance", *Management and organization review*, Vol. 3. No 3, pp. 335-371.
97. Valenzuela, S., Park, N., & Kee, K. F. (2009), " Is there social capital in a social network site?: Facebook use and college students' life satisfaction, trust, and participation", *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol. 14, No 4, pp. 875-901.
98. Vigan , A., Godonoun , C. K., & Tidjani, B. (2014), " Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise: Quelle place pour la GRH? ", *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, Vol. 5.
99. Wacheux, F. (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion ", Editions Economica.
100. Waldstrøm, C. (2003), " Social Capital in Organizations-Beyond Structure and Metaphor", *Aarhus School of Business*.
101. Wickramasinghe, Nisaf. (2013), " Organizational policy as a moderator between online social networking and job performance", *VINE*, Vol. 43, No. 2, pp.161 – 184.
102. Xiaojuan Ou, C., Ling Sia, C., & Kit Hui, C. (2013), " Computer-mediated communication and social networking tools at work", *Information Technology & People*, Vol. 26 No 2, pp.172-190.
103. Yin, R.K. (1994), " Case study research Design and methods 2nd edition", London, Sage Publications.

104. Yokoyama, H. M. (2013), “ Public anxiety, trust, and the role of mediators in communicating risk of exposure to low dose radiation after the Fukushima Daiichi Nuclear Plant explosion”, JCOM, Vol. 12, No 2, pp. 1-22.
105. Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013), “Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks”, Mis Quarterly, Vol. 37, No 3.
106. Zhang, Y. et Leung, L. (2014), “A review of social networking service (SNS) research in communication journals from 2006 to 2011”, New media & society, pp. 1 –18.
107. Zhang, X., Gao, Y., Chen, H. (2015), “Enhancing Creativity or Wasting Time?: The Mediating Role of Adaptability on Social Media Job Performance Relationship”, Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), Proceedings. pp. 230.

Le rôle du système d'échange de données informatisées (EDI) dans les entreprises portuaires

RADP ; M'Sila University FSECG,
Department of Management ScienceDr.

MERZOUG Slimane

Maître de conférences, Faculté SECSG

Université de Bejaia (Algérie)

Mail : merzougslimane@yahoo.fr

Résumé

L'échange de données informatisées (EDI) ou de l'anglais « Electronic Data Interchange » est une technique d'information et de communication (TIC) qui lie une entreprise à ses partenaires par le transfert électronique de données. C'est un outil très utilisé dans le domaine portuaire en raison de la présence d'une multitude d'acteurs et d'informations échangées.

L'objet de cette communication est de montrer l'intérêt de l'outil EDI dans la gestion des flux physiques et informationnels pour une entreprise portuaire et la communauté portuaire. Pour ce faire, nous avons privilégié une approche analytique suivie d'un entretien semi-directif au niveau du port de Bejaia pour apprécier le degré d'utilisation des TIC et les principales limites qui empêchent leur essor.

L'étude nous a permis de conclure que les TIC et l'EDI en particulier sont d'un apport indéniable dans la célérité des flux physiques et informationnels dans les enceintes portuaires. Dans le cas de l'Algérie, l'usage de l'EDI est limité par les textes réglementaires qui ne reconnaissent pas les documents et les signatures électroniques.

Introduction

À l'ère de la mondialisation, l'information est devenue un élément essentiel dans tout système de production. Toute entreprise a besoin en permanence d'obtenir, d'échanger et d'analyser de l'information qui ne doit pas être traitée comme les autres ressources si l'on veut exploiter sa richesse et sa complexité. En effet, en raison de l'augmentation des flux d'information nés de nouvelles techniques de production et de nouveaux réseaux de distribution, le traitement de l'information par les méthodes traditionnelles devient inadapté. Autrement dit, le traitement et la transmission de l'information aux différents partenaires dans des délais raisonnables et à moindres coûts requièrent des outils et des méthodes plus élaborés.

L'intégration à ce processus de mondialisation est conditionnée par la levée des obstacles entravant le commerce extérieur et l'amélioration de la compétitivité des exportations et des importations. Dans ce contexte, le port représente un maillon incontournable dans la facilitation des échanges, sachant que plus de 3/4% du commerce international est traité par voie maritime. Face à la croissance des flux de marchandises induite par la mondialisation, les TIC s'imposent comme un outil indispensable dans l'échange d'information entre les différents intervenants de la chaîne du commerce international. L'EDI est l'une de ces techniques les plus utilisées dans les ports pour ce qu'elle permet comme moyen de dématérialisation des documents du commerce extérieur. **Ainsi, l'objet de cette communication est de montrer l'intérêt de l'outil EDI dans la gestion des flux physiques et informationnels pour une entreprise portuaire et la communauté portuaire.**

L'EDI permet la réduction des coûts d'opération, amélioration de l'efficacité, une meilleure relation avec les partenaires (clients, fournisseurs). Au niveau d'une entreprise portuaire, ce système permet de mieux connaître et gérer les marchandises présentes et attendues au port, de faciliter et simplifier les traitements administratifs et enfin de collecter et constituer une base donnée.

Toutefois, l'usage de cette technologie d'information exige en plus de la formation du personnel et d'une organisation technique, un cadre réglementaire et juridique qui autorise et définit les normes d'informations à traiter.

La présente étude est scindée en trois parties. Après un bref rappel de la place qu'occupe les TIC dans l'entreprise, nous expliquerons dans un second temps qu'est que l'EDI et quels sont ses avantages dans la gestion des flux au sein d'un port de commerce. Enfin, nous verrons les principales contraintes à la mise en place de cet outil dans les ports algériens.

I- Bref aperçu sur le rôle des TIC dans l'entreprise

Dès le début de son développement, l'informatique est perçue comme une technique précieuse qui automatise le processus de gestion des organisations et par conséquent l'amélioration de leur productivité. L'apparition du micro-ordinateur a permis aux individus d'augmenter leur efficacité personnelle et leur processus de décision. Pour l'entreprise, les TIC permettent notamment :

- D'instaurer un nouveau mode de travail en équipe et de faciliter la diffusion de l'information au sein d'un groupe. En effet, l'informatique et les télécommunications ont bouleversé l'échange d'information au sein d'un groupe de la même entreprise. Elles ont pour effet d'améliorer la communication entre les membres d'un groupe et la coordination de leurs activités. La circulation de l'information est facilitée par le recours à une gestion électronique et informatique des documents et de la base de données de l'entreprise. Par ailleurs, les forums de discussions, les vidéoconférences et l'agenda du groupe bouleversent la communication au sein de l'entreprise ou d'une communauté donnée ;
- D'établir des relations électroniques avec ses partenaires et de partager des marchés et des plateformes électroniques avec les concurrents. L'environnement de l'entreprise n'est plus traditionnel ou limité et les relations de celle-ci n'ont plus de frontières. Les TIC permettent, justement, de créer un nouveau mode de relation plus adaptée entre l'entreprise et son environnement qui devient beaucoup plus complexe et en perpétuel changement, ce qui oblige cette entreprise à recourir à la *veille stratégique* pour demeurer concurrentiel. Autrement dit, les TIC permettent à l'entreprise de mieux connaître son environnement technologique et commercial et de saisir les opportunités d'affaires d'une façon plus efficace ;
- L'EDI qui a été redynamisé par le développement de l'internet, notamment, du mode XML¹ (eXtensible Markup Language), a accentué l'interconnexion entre l'entreprise et ses partenaires, ce qui a permis l'amélioration des transactions et de la communication entre eux. De plus, on assiste également à l'apparition de bourses ou de marchés électroniques qui s'occupent, entre autres, de la création d'un marché virtuel d'offre et de demande, de la fixation des prix, de la gestion des appels d'offres, de la négociation, de l'assurance... ;
- De développer le commerce électronique, de construire une image de marque et de répondre aux attentes des clients. En effet, la vision traditionnelle de marketing est bouleversée par les TIC telles que l'internet et la téléphonie mobile. Ces technologies offrent non seulement de nouveaux canaux de distribution à l'entreprise, mais aussi de nouvelles perspectives. C'est le cas, notamment, des entreprises qui effectuent pour le compte d'autrui des ventes en ligne. En réalité ces *marchés virtuels* que constituent les plateformes de commerce électronique ne sont qu'une

¹ XML permet à l'entreprise de communiquer avec le même langage que ses partenaires, par conséquent elle n'est pas tenue de modifier ses formats internes de données.

évolution de la conception du marché qui passe de simples places, galeries et centres commerciaux pour arriver aux galeries commerciales virtuelles.

Toutefois, l'usage de ces TIC dans l'entreprise n'est pas sans inconvénient qui se manifeste à travers la tendance à l'élimination d'un ensemble d'intermédiaires et de la suppression d'anciennes activités.

II- Présentation du système EDI de son importance pour les ports et la communauté portuaire

1-. Qu'est-ce que l'EDI ?

L'Échange de Données informatisées (EDI) est l'outil qui permet le transfert d'informations et de documents par voie électronique dans une organisation quelconque et avec ses partenaires. Ces échanges peuvent concerner divers informations et documents : bons de commande, factures, demandes, confirmations, tarification, expédition et réception, résultats de tests... etc.

Les messages transmis via ce système EDI sont prédéfinis et structurés (standardisés), contrairement aux messages classiques qu'on échange par d'autres réseaux internet (boîte de messagerie, réseaux sociaux...). Toutefois, l'usage de ce système exige à ce que les différents partenaires soient dotés de systèmes d'information fiable.

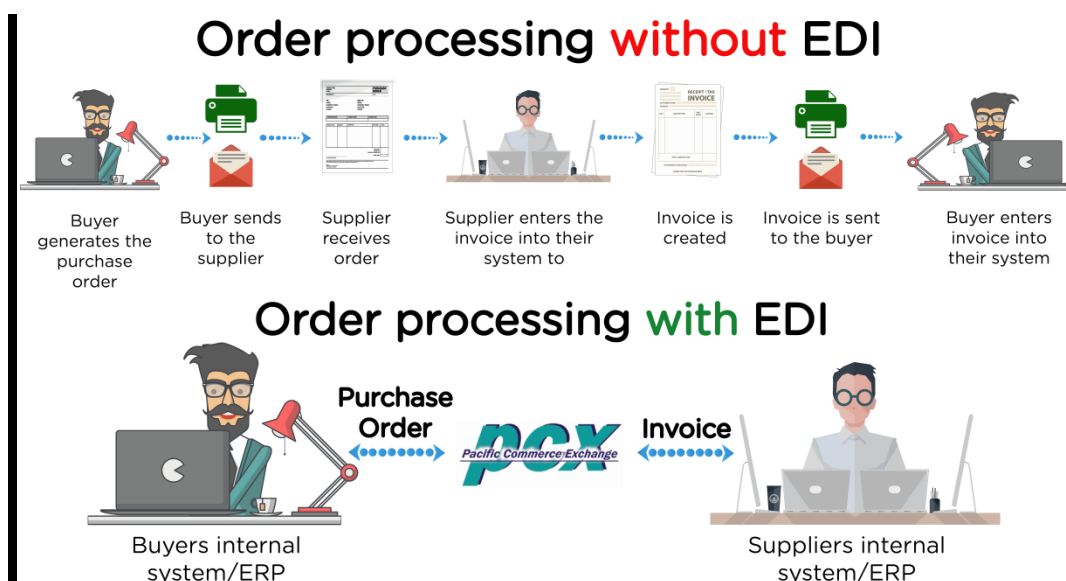
L'utilisation automatique des informations échangées par les systèmes informatiques réciproques chez l'émetteur et le récepteur est la principale différence entre ce système et les modes de communication classiques. En outre, son utilisation permet un ensemble d'avantages qui consistent à la dématérialisation de l'ensemble des documents qui s'enchaînent les uns après les autres au sein d'une entreprise. Cette dématérialisation concerne les messages réceptionnés jusqu'à leur mise en archivage en passant par les différents services de l'entreprise.

Pour qu'une information ou un document soit échangé via ce système, un ensemble d'étapes doivent être respectées :

- Extraction de données non structurées et non formatées du système d'ordinateur;
- Conversion des données extraites en données EDI puis en un message EDI transmissible;
- Transmission du message à travers le réseau;
- Réception et traduction du message par le receveur;
- Enregistrement des données dans l'ordinateur du receveur.

La pratique de l'EDI se fait par deux types de réseaux :

- Le premier est dit direct (ou point à point) ou encore ligne privée ;
- Le second se fait à travers des réseaux à valeur ajoutée (RVA) ou par internet. Les réseaux à valeur ajoutée sont coûteux, notamment pour les petites entreprises, mais ils procurent des services supplémentaires dans le transfert des données. Ils offrent la possibilité de transfert électronique de fonds, l'archivage des messages, les diagnostics complets en cas de panne, interface fax, télex, sécurisation des accès, sécurité et communication sans interruption, possibilités de traduction des messages pour les partenaires ne disposant pas de leur propre traduction.



2-. La standardisation des messages (UN/EDIFACT)

La normalisation des messages et des données est recherchée par les partenaires qui échangent des informations par l'EDI. La standardisation limite en effet, le nombre de fois de traductions des messages qui ne se font qu'une fois: la traduction entre son format interne et le format d'échange.

Toutefois, la standardisation et l'adoption d'un langage unique sont imposées à partir du moment qu'on a voulu étendre le système à d'autres partenaires situés dans des régions et pays différents. À son introduction, l'EDI est basé sur des accords bilatéraux pour réaliser des transactions locales, notamment au sein de l'entreprise et entre cette dernière et ses fournisseurs et clients.

En réponse à cette nécessité de standardisation, le système a évolué en deux étapes :

- Premièrement, par le comportement des grandes entreprises qui tendent à imposer leurs solutions à leurs partenaires pour l'utilisation de leur langage. Ensuite, par le consentement entre plusieurs partenaires à développer en commun un système communautaire, comme c'est le cas entre les ports et leurs utilisateurs, les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants, la douane et ses exportateurs ;
- Deuxièmement, avec l'internationalisation des échanges commerciaux il y a eu la nécessité de standardisation au niveau international. La commission économique pour des nations unies est à l'origine du développement de ce qui est connu sous le sigle: UN/EDIFACT ou les règles des Nations unies pour l'échange de données informatisées pour l'administration, le commerce et le transport. Cette norme définit la liste des messages qui sont susceptibles d'être échangés électroniquement et les données à inclure dans chaque message.

3-. Aspects juridiques de l'EDI

Le système est confronté à des difficultés quant au poids d'un message électronique par rapport au support papier. En effet, certaines parties exigent des documents originaux en cas de litige et certains documents ne sont pas transposables dans des messages électroniques. À titre d'exemple, un connaissance² échangé via ce système n'est pas négociable et que certaines parties exigent souvent des originaux des documents commerciaux avec signature manuelle.

Les aspects juridiques afférent au système EDI dépendent de la législation de chaque pays, bien que la tendance est vers l'harmonisation des lois, notamment celles qui ont trait avec le commerce

² Établi par le transporteur ou le transitaire à titre de contrat avec le propriétaire des marchandises. L'acheteur doit avoir ce document pour pouvoir prendre possession des marchandises.

international. Toutefois, il est important de souligner que l'utilisation de l'EDI n'implique pas uniquement l'harmonisation des lois, mais il entraîne de nouvelles pratiques commerciales. À cet égard, certains documents sont supprimés pour limiter la redondance d'informations et d'autres sont remplacés pour les rendre plus applicables par voie électronique. À ce titre, le connaissance maritime est remplacé par la lettre de transport maritime dans les trafics qui nécessitent un traitement rapide tel que les conteneurs et les produits périssables, car cette dernière est facilement transposable par voie électronique et donne la possibilité au destinataire de disposer de sa marchandise sans sa présentation.

Le transfert par voie électronique de cette lettre de transport maritime offre la possibilité d'enclencher les procédures de dédouanement avant le débarquement de la marchandise, ce qui permettra de réduire les délais de livraison.

4- L'importance de l'EDI pour les ports et la communauté portuaire

Le système d'information d'une organisation a pour but de fournir de l'information nécessaire pour optimiser la prise de décision. Les TIC mettent à la disposition du décideur l'information au moment opportun et lui permet de trouver des réponses assez rapidement aux questions posées. Par conséquent, un décideur mieux informé prend de plus en plus des décisions maximales.

Les TIC prennent une importance capitale dans les activités des transports maritimes et les ports, suite, notamment, au développement de nouvelles techniques de manutention et de conteneurisation. En effet, le transport maritime international est accompagné d'une masse importante de documents et d'informations, qu'un mode de traitement manuel s'avère très coûteux et prolonge les délais de transport et de dédouanement des marchandises dans les ports. Alors que, l'usage des TIC dans les ports procure des gains de temps et d'argent, mais également réduit le risque d'erreurs dues aux transcriptions multiples de données. En somme, leur apport pour les ports et à l'ensemble de la communauté portuaire³ peut être résumé dans ce qui suit :

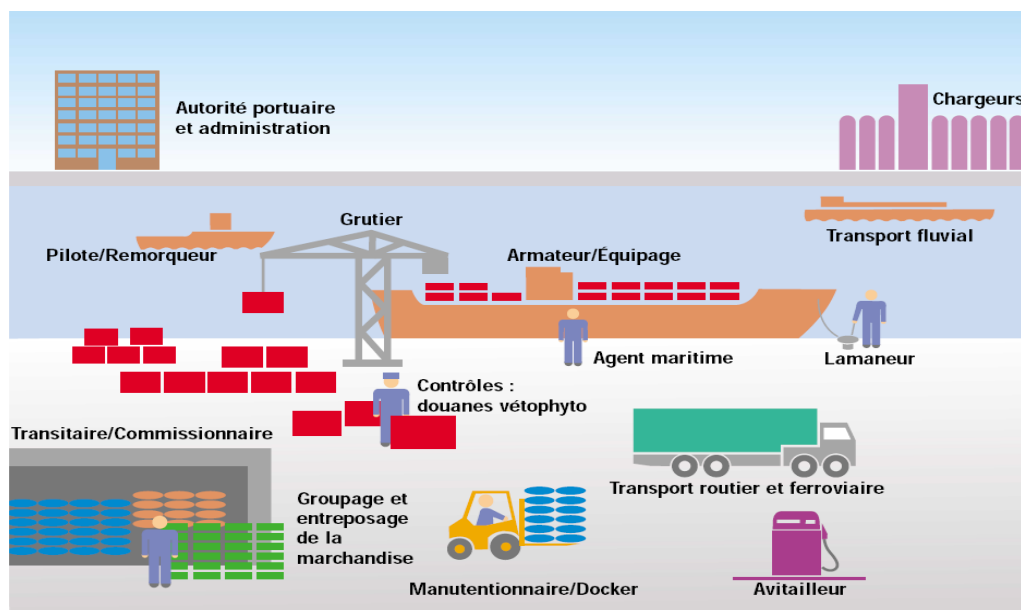
- Les services portuaires peuvent entrer directement en communication avec les autres partenaires via des réseaux de transmission de données ;
- Le système informatique permet de contrôler l'information fournie en effectuant par exemple un contrôle sur le contenu et le poids d'un conteneur à l'entrée du port ;
- L'informatisation des services portuaires facilitera l'établissement de documents périodiques plus rapidement et d'une façon aisée, la mise à jour des données et la production des rapports à la demande ;
- L'entrée et le traitement informatiques des données éliminent plusieurs étapes intermédiaires de calcul que suggère un traitement manuel.

D'une façon générale, l'utilisation des TIC et des logiciels de gestion des mouvements de marchandises et des navires dans les enceintes portuaires optimise l'exploitation du matériel et de l'espace portuaire et réduit le temps de l'immobilisation des navires, ce qui limite les surestaries et les surcoûts de passage portuaire.

Afin de profiter pleinement des avantages des TIC, les places portuaires optent pour la conclusion d'accords bilatéraux pour l'échange d'informations électroniques sur les départs et les arrivées des navires et des marchandises à bord. L'EDI constitue est le plus utilisé par la communauté portuaire, grâce à la normalisation des messages et à une procédure d'application convenue entre les parties intéressées. En effet, la multitude d'informations et d'acteurs qui forment cette communauté portuaire exige un traitement moderne de l'information (figure 1).

³ La communauté portuaire désigne l'ensemble des acteurs qui concourent à la réalisation d'une importation et d'une exportation de marchandises dans un port.

Figure 1 : Acteurs portuaires



Source : ministère de l'Équipement, des transports et de logement, direction du transport maritime, des ports et du littoral, *les ports maritimes de commerce*, février 2002. <http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/TransportsLP/PDF/gens%20du%20port.pdf>

Le passage des marchandises et des navires dans un port nécessite l'échange d'une multitude d'informations et de documents entre plusieurs intervenants. Par conséquent, un dysfonctionnement ou un traitement traditionnel de l'information peut entraîner des retards dans le passage portuaire des marchandises, des surcoûts et un risque d'erreur important. Les indicateurs de performance d'un port qui sont définis principalement par la qualité de service et la productivité portuaire dépendent en grande partie de la rapidité des opérations physiques et administratives qui à leurs tours déterminent la durée d'immobilisation des marchandises et des navires dans un port.

Afin de réaliser cette performance, les informations et les documents sont échangés via des systèmes informatiques des acteurs portuaires. Cela constitue un système appelé "*plate forme communautaire*" qui est sorte d'un réseau qui relie les différents acteurs de la communauté portuaire.

Cette *plate forme communautaire* construite autour de l'EDI contribue :

- À la suppression de supports-papier et à la réduction des délais d'acheminement grâce au transfert d'informations d'ordinateur à ordinateur en temps réel ;
- À une très grande fluidité dans le transfert de l'information entre les différents opérateurs et autorités publiques: l'autorité portuaire, la douane, les services phytosanitaires, les transitaires, les consignataires, les banques, les assurances, les importateurs, les exportateurs... etc. ;
- À divers avantages pour les acteurs portuaires: réduction des coûts administratifs, accélération des délais de traitement des marchandises et des navires dans l'enceinte portuaire et un accès meilleur à l'information ;
- De point de vue commercial, le système améliore la qualité de la prestation fournie au client et par conséquent l'amélioration de l'image de marque de toute la communauté portuaire, voire l'augmentation de sa part de marché ;
- À la réduction du délai de passage portuaire et par voie de conséquence des économies financières importantes. Ces délais sont réduits, notamment grâce à l'échange électronique des documents afférents à une importation ou une exportation de marchandises, et ce avant même leur embarquement au port de départ. Les opérations douanières sont alors déclenchées à

l'avance au port d'arrivée, ce qui permet au chargeur de disposer de sa marchandise dans des délais les plus courts ;

- Enfin, au développement de la méthode de gestion en flux tirés. Les économies réalisées grâce au traitement moderne de l'information et de l'échange de documents sont importantes et sont évaluées à environ 10 % du total des frais généraux.

III-. Bref aperçu sur les contraintes à la mise en place des TIC dans les ports algériens

Les lenteurs administratives dans les ports algériens s'expliquent, en partie, par la non-intégration des TIC dans l'échange d'informations et par une multitude d'intervenants (douane, les services phytosanitaires, les autorités portuaires, les transitaires, les consignataires, les garde-côtes...). La multiplication du nombre d'intervenants empêche l'accélération des délais de passage portuaire.

Les formalités douanières et les autres contrôles aux frontières, ainsi que celles relatives aux procédures administratives et financières limitent la fluidité du commerce international. Dans ce domaine, la douane algérienne est caractérisée par une bureaucratie tatillonne ; une vérification minutieuse des factures de chaque conteneur coûte cher à l'Algérie. Cette vérification relève certes des prérogatives de l'administration douanière, mais le manque de moyens humains et matériels laisse les conteneurs plus longtemps dans les ports. Par conséquent, en plus des investissements physiques, les opérations de dédouanement et de passage portuaire doivent être accélérées et simplifiées, grâce à l'intégration des TIC dans les ports⁴ (encadré).

Encadré

CTMS (Container Terminal Management System)

Le CTMS est un système de gestion informatique de conteneurs de pointe qui gère efficacement tous les composants de terminal. Il combine les meilleures pratiques de gestion opérationnelle avec des technologies sécurisées, évolutives et fiables qui contribuent à améliorer la rentabilité. En exécutant des opérations stratégiques avec une gestion d'inventaire en temps réel, des outils de flux de travail flexibles et une intégration complète avec d'autres systèmes stratégiques, CTMS offre une visibilité et un contrôle complets de toutes les marchandises.

PDS (Position Determining System)

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) dispose d'un PDS (Position Determining System), autrement dit, le Système de Détection de Positionnement, qui permet de détecter tous les mouvements du conteneur en fournissant la position des appareils de manutention lorsque le conteneur est manipulé en employant le GPS (Gestion de Position par Satellite). PDS peut suivre automatiquement l'emplacement et augmenter la précision de l'empilage, ce qui améliore la productivité de l'exploitation du terminal.

RDS (Radio Data System)

Pour accroître sa compétitivité, BMT doit optimiser la gestion de ses parcs à conteneurs. À cet effet, des stratégies fondamentales consistant à contrôler en temps réel les équipements de manutention de conteneurs et à assurer des cadences de chargement et déchargement plus rapides, ce qui bien entendu nécessite de disposer d'informations adéquates concernant les aires de transbordement et de stockage.

Pour cela, un système qui englobe tous les éléments de transmissions de données par radio fréquence (RDS) affecté à la gestion des conteneurs en ligne et en temps réel s'avère vital dans la perspective d'une gestion performante des vastes quantités d'information associées aux flux de conteneurs entrants et sortants du terminal.

OCR (Optical Character Recognition ou en Français Reconnaissance Optique de Caractère)

Pour améliorer l'efficacité et la productivité de la manutention des conteneurs en transit dans le Terminal à conteneurs, BMT a opté pour une installation du système OCR basé sur la reconnaissance des caractères.

OCR est conçu pour identifier en temps réel tous les conteneurs entrant dans le Terminal ou sortant. Au moment où le conteneur (transporté par camion) s'engage dans le Terminal ou lorsqu'il en sort, le système OCR saisit et archive les numéros des conteneurs et enregistre l'heure d'arrivée ou de sortie du conteneur.

⁴ Les diverses TIC présentées dans l'encadré sont celles opérationnelles au niveau du port de Bejaia et de son terminal à conteneur, qui est géré par Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT).

Échange de données informatisées(EDI)

L'EDI est un système permettant d'échanger des données structurées d'un ordinateur à un autre à l'aide d'un logiciel de communication capable de répartir et de faire circuler l'information entre tous les opérateurs. Cet outil est composé des éléments suivants :

- ✓ Une interface qui traduit le langage du logiciel dans celui normalisé ;
- ✓ Un module de communication comprenant une carte et un logiciel.
- ✓ De l'applicatif, c'est-à-dire le système d'information.

BMT utilise la norme internationale EDIFACT (Échange de Données Informatisées pour l'Administration, le Commerce et le Transport) qui est un ensemble de segment, chaque segment est un ensemble des codes internationaux (norme internationale) utilisés pour la transmission électronique de données, maintenu et coordonné par le CEFAC (Centre pour la Facilitation des procédures et pratiques dans l'Administration, le Commerce et les Transports), en vue de faciliter les échanges entre les différents intervenants dans les opérations portuaires à l'international (éviter la paperasse et la perte de temps).

Parmi les EDIFACT utilisées au sein de BMT on trouve :

- **BAY-PLAN format EDIFACT**

Le bay-plan ou plan de chargement des conteneurs à bord du navire, qui regroupe la place à bord de chaque conteneur et les informations qui le caractérisent, constitue un document transmis sous format EDIFACT au manutentionnaire par un consignataire. Le bay-plan, accompagné d'instructions de manutention, permet de préparer et planifier l'escale.

- **COARRI format EDIFACT (COARRI - Décharge du conteneur / chargement du message du rapport)**

Un message sous format EDIFACT par lequel le terminal à conteneurs rapporte que les conteneurs spécifiés ont été déchargés ou chargés dans un navire, instructions de mise à disposition de conteneurs pour un transporteur (vides ou pleins), instructions particulières pour un conteneur (aspect des conteneurs frigo ou dangereux).

Le message COARRI est également utilisé pour confirmer que les conteneurs ont été déplacés ou restaurés à bord d'un navire.

Ce message fait partie d'un ensemble total de messages liés aux conteneurs. Ces messages servent à faciliter la gestion intermodale des conteneurs en rationalisant l'échange d'informations. Le scénario d'activité pour les messages contenus dans les contenants est clarifié dans un document distinct intitulé «Guide du scénario des messages conteneurs EDIFACT».

- **CODECO (confirmation de départ du conteneur)**

Un message par lequel un terminal, un dépôt, etc., confirme que les conteneurs spécifiés ont été livrés ou ramassés par le transporteur terrestre (route, rail ou péniche). Ce message peut également être utilisé pour signaler les mouvements internes du conteneur de terminal (à l'exclusion du chargement et de la décharge du navire). CODECO peut être utilisé pour le commerce national et international. Il est basé sur une pratique commerciale universelle et ne dépend pas du type d'entreprise ou d'industrie.

Source : Entreprise portuaire de Bejaia, 2017

L'usage des TIC présente un certain nombre d'exigences pour qu'elles soient porteuses d'effets positifs. Nous pouvons limiter ces exigences à trois éléments essentiels, qui sont l'investissement dans les équipements et les outils informatiques, la rentabilité et le cadre réglementaire régissant les TIC :

- l'investissement dans les équipements et les outils informatiques est nécessaire pour limiter les pannes et les coupures de service. Le défaut d'investissement dans la mise en place de systèmes performants conduit à la prise en charge traditionnelle des différents documents de transport par chaque intervenant dans son propre système d'information qui l'accompagne généralement de saisies multiples génératrices de pertes de temps, d'erreurs, de dégradations de l'information et donc de coûts supplémentaires ;

- La rentabilité des investissements consentit dépend du coût de matériel, de logiciel, de l'entretien et de renouvellement, mais aussi de la formation et du degré de résistance aux changements de la part du personnel. Elle dépend aussi du coût généré par la modification des structures due à la réorganisation du travail et à la surabondance des informations ;
- Enfin, le cadre réglementaire qui définit les règles et les normes appropriées pour un usage sécurisé et efficace des TIC. Sur ce point l'Algérie accuse un retard en matière de documents et de signature électroniques en continuant à exiger la présentation des documents papier et des signatures manuscrites. En effet, la signature et la certification électroniques ne sont pas reconnues comme équivalent légal de la signature manuscrite. Par conséquent, la réforme du cadre réglementaire est nécessaire pour accélérer la dématérialisation et la fluidité des transactions commerciales et administratives.

Conclusion

L'objet de la présente communication est d'expliquer le rôle des TIC et plus particulièrement de l'EDI dans la gestion des flux physiques et informationnels dans les enceintes portuaires.

L'EDI est un outil très utilisé dans les ports en raison de ses divers avantages. Il permet de limiter les erreurs dues à la multiplication du nombre de fois de saisies, de conserver les données en ligne, de traiter automatiquement les données, d'accroître la qualité de service et enfin de réduire les coûts.

Cependant, les ports algériens qui traitent la quasi-totalité du commerce extérieur sont en marge de cette évolution numérique. De plus, la démarche qui vise à développer les TIC dans ces ports est confrontée à une réglementation qui limite leur usage, dans la mesure où les documents papier et la signature manuscrite demeurent exigés dans toutes transactions commerciales via l'import et l'export.

Bibliographie

1. BOUSBIA Mohamed, *la facilitation du transport maritime international et du passage portuaire : cas de l'Algérie*, Tunis, 2003.
2. CNUCED, rapport de la réunion d'experts sur *le rôle des TIC dans la facilitation du commerce aux frontières et dans les ports*, Genève octobre 2006
www.unctad.org/templates/Download.asp?docid=7763&lang=2&intItemID=2068
3. Commissions régionales des Nations Unies, Facilitation du commerce et du transport (E- Med Business Projet), *la facilitation du commerce et des transactions électroniques*, synthèse présentée par AC DJEBARA, consultant en douane.
4. FEDI Laurent, *la chaîne du contrat de transport maritime*, édition port autonome de Marseille, 1997.
5. JEAN GROSDIDIER De matons, *droit, économie et finances portuaire*, édition presses de l'école nationale des ponts et chaussées, 1999.
6. Journal hebdomadaire, le point économique, *le port et l'échange de données informatisées*, Alger, janvier 2007. <http://www.lepointeco.com/lepointeco/lire.php?ida=811&idc=45>
7. Ministère de l'équipement, des transports et de logement, direction du transport maritime, des ports et du littoral, *les ports maritimes de commerce*.
<http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/TransportsLP/PDF/gens%20du%20port.pdf>
8. Ministère des transports (document interne), *communication sur la situation des ports de commerce*, Alger 2002.

9. Ministère des transports (document interne), *les transports maritimes : situation actuelle*, Alger 2002.
10. Ministère des transports, Direction des ports, *Étude de réhabilitation et modernisation des ports*, rapport 1et 2, Alger, 1990.
11. MOHAMED-CHERIF Fatima Zohra, *l'activité portuaire et maritime de l'Algérie : problèmes et perspectives* édition OPU, 2004.
12. Note du secrétariat de la Cnuccd, *efficacité des transports et facilitation du commerce pour une large participation des pays en développement au commerce international*, 2003.
13. Revue SESSI n° 201, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, *l'utilisation des TIC dans les entreprises (l'industrie et les services plus "branchés" que le commerce)*, Paris, 2005.
<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/4pages/pdf/4p201.pdf>

La veille stratégique : Quelle réalité pour les entreprises algériennes ?

Business intelligence: What is the reality for Algerian companies?

REDJDAL Rosa

Faculté des sciences économiques, de gestion et
Commerciales

Université A. MIRA de Bejaia

Grade Magister

N° de téléphone : 07 96 47 37 15

E-mail : rosaredjdal@hotmail.fr

Résumé :

Cette étude a pour ambition d'appréhender la réalité des pratiques de la veille stratégique au niveau des entreprises algériennes, en particulier celles de l'industrie agro-alimentaire (IAA). Un questionnaire administré en face à face destiné à un ensemble de 19 entreprises œuvrant presque dans toutes les branches du secteur agroalimentaire. L'analyse des données de l'enquête menée au sein de ces dernières, nous révèle des vérités importantes sur :

- L'état de la pratique de la veille qui reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations;
- La prédominance des outils techniques dits traditionnels pour les différentes phases du processus de veille ;
- Enfin, la quasi-totalité des entreprises ne sont pas dotées d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information.

Mots Clefs : Veille stratégique, surveillance, industrie agro-alimentaire.

Abstract

The aim of this study is to understand the reality of the practices of business intelligence at the level of Algerian companies, in particular those of the food industry (FI).

A face-to-face survey for a group of 19 companies working in almost all branches of the agribusiness. The analysis of the data from the survey carried out within them reveals important truths about:

- The state of the practice of the business intelligence that remains in an embryonic, rudimentary state and often reduced to a passive or reactive collection of information;
- The predominance of the so-called traditional technical tools for the various phases of the monitoring process;
- Finally, almost all companies do not have a specialized structure for collecting and processing information.

Key words: business intelligence, surveillance, food industry.

Introduction :

Désormais, l'entreprise ne peut plus se contenter de prévoir et de planifier à long terme, mais elle doit impérativement se mettre à l'écoute anticipative de son environnement. Pour organiser cette relation d'interface avec l'environnement dans lequel elle opère, un système de surveillance, de veille stratégique ou d'intelligence solide et efficace s'impose (Brouard F, 2004). Il permettrait

d'appuyer la prise de décision stratégique ; servir d'avertissement pour les occasions et les menaces; évaluer les compétiteurs et les suivre, appuyer la planification stratégique et son implantation (Attaway, 1998).

En tant que discipline, la veille se situe dans un champ de recherche transdisciplinaire, donc difficile à travailler. Ainsi, les affiliations scientifiques se retrouvent dans les sciences de gestion, les sciences juridiques et politiques, les sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de la communication et de l'information ainsi que dans les sciences économiques, la Géographie (Baumard, 1991, Bournois & Romani).

En tant qu'activité, la veille n'est pas une pratique nouvelle. Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui, en cette époque d'incertitude, cela devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises (Martinet & Marti, 2002). En fait, c'est au cours du dernier tiers du 20e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, particulièrement avec les travaux d'Aguilar (1967) (S. Amabile, 1999). En effet, dans les pays développés, pendant les quatre dernières décennies le nombre des entreprises qui ont mis en place une activité de veille a suivi une courbe exponentielle (C. Cohen, 2004).

Dans les pays en voie de développement, dont l'Algérie, les études menées dans ce domaine s'accordent sur le fait que les pratiques courantes de veille se présentent sous forme d'insertions dans des réseaux personnels (O.O. Sawyerr, 1999) qui permettent une connaissance précoce des éventuelles décisions politiques pouvant modifier les règles du jeu (D. Elenkov, 1997).

Les entreprises algériennes, avec la libéralisation de l'économie algérienne et l'ouverture sur l'extérieur, sont exposées à une concurrence ardue. Désormais, pour assurer leurs survies elles doivent anticiper les changements de leur environnement afin de saisir les opportunités, et d'atténuer les menaces, en mettant en place une pratique de veille stratégique.

A cet effet, nous nous interrogeons dans cette étude sur la réalité des pratiques de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie agro-alimentaire de Béjaia.

La pratique de la veille stratégique au niveau de ces entreprises est-elle une démarche complète allant de l'identification des besoins jusqu'à l'exploitation des informations ? La pratique de la veille dans ces entreprises est-elle formalisée et structurée ? Telles sont les questions fondamentales auxquelles nous trouverons des réponses dans l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des entreprises enquêtées.

1. Revue de la littérature

2.1. La veille stratégique : Approche sémantique

Tous les auteurs s'accordent sur la difficulté de définir les notions de surveillance ou de veille stratégique. En fait, les termes et les définitions qui les représentent sont nombreux. Au problème de divergence d'auteurs, s'ajoute celui de la traduction des expressions anglo-saxonnes en leurs équivalents francophones (Brouard, F, 2000). L'analyse des travaux de recherche s'intéressant à l'activité de surveillance de l'environnement des entreprises permet de constater l'existence d'une multitude de termes, de définitions et d'appellations utilisées par les auteurs pour désigner cette activité.

À partir de l'étude des titres des ouvrages et d'articles publiés depuis 1967, *C. Cohen (2000, 2004)* a pu comptabiliser au moins 25 expressions différentes dans les publications anglo-saxonnes et tout autant dans les articles francophones. *Brouard. F (2004)*, quant à lui, a comptabilisé plus de 40 expressions francophones et anglo-saxonnes, confondues. Parmi les termes les plus désignés nous pouvons citer: scanning, competitive intelligence, business intelligence, monitoring, veille stratégique, intelligence économique, etc. L'évolution du concept de veille stratégique dans le temps a été particulièrement éclairée par les travaux de *Corine. C (2001, 2004)*, qui identifié trois grandes phases: La phase d'émergence, la phase de maturation et enfin la phase de consolidation.

Dans la présente recherche nous désignons l'activité de surveillance de l'environnement par le terme veille stratégique. Cette dernière est l'articulation de deux termes, à savoir "veille" et "stratégique". La Veille signifie «être éveillé (le contraire d'endormi !), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi, ni où, ni quand.» (*Lesca. H 2003*). L'adjectif stratégique indique que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi, les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concernent pas les opérations courantes et répétitives.

Pour ne pas faire d'inventaire sur l'ensemble des définitions existantes, nous avons choisi de revenir sur la définition proposée par *H. Lesca (1997)*, selon laquelle : la veille stratégique est le « *processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise, dans le but de créer les opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude* ».

La veille stratégique est un terme générique qui englobe l'ensemble des veilles particulières. Plusieurs auteurs se servent du modèle de Porter (1982) sur l'analyse de la concurrence pour distinguer les différentes facettes de veille. Il s'agit de la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille juridique et normative.

1.2. Comment faire de la veille stratégique ?

Le processus de veille peut être défini comme un enchaînement organisé de phases à travers lesquelles les informations sont transformées en connaissances de façon à favoriser la prise de décision stratégique. En s'appuyant sur le modèle L.E.S.Canning développé par *H. Lesca* et son équipe, le processus de veille est caractérisé par les phases suivantes (*H. Lesca, 2003*) :

Le ciblage : Est l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement de l'entreprise qui sera mise sous surveillance anticipative.

La traque: Consiste à aller au devant des informations et organiser leur procuration et leur remontée.

La sélection: C'est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations accessibles, que les seules informations de veille stratégique.

La remontée : Est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker.

La mémorisation: Matérialise la mise en commun des informations.

La création collective de sens : Consiste à traiter et à interpréter d'une façon inductive les informations de veille anticipative de façon à mettre en lumière des champs d'actions possibles pour l'entreprise.

La diffusion : Consiste à faire parvenir les informations collectées aux utilisateurs potentiels.

L'action : Une fois l'information a été recherchée, collectée, traitée et diffusée, le destinataire doit maintenant la mettre en action, c'est-à-dire l'utiliser dans des décisions stratégiques.

L'animation : Le dispositif de veille ne fonctionnera pas de lui-même. Il doit être animé par une ou plusieurs personnes.

2. Méthodologie de la recherche et présentation des entreprises enquêtées

2.1. Méthodologie de la recherche

L'instrument utilisé dans la collecte d'information auprès des entreprises enquêtées est le questionnaire administré en face à face. Ce dernier est devisé en trois parties. Une première partie regroupe les questions relatives à l'identification de l'entreprise ; la deuxième partie permet de mettre en exergue la politique informationnelle de l'entreprise. Enfin, la dernière partie permet d'explorer les différents moyens mobilisés par les entreprises enquêtées afin d'assurer l'écoute de leur environnement. La particularité de notre questionnaire réside dans la non-utilisation du terme « veille stratégique », substitué par « surveillance », trop ambigu et méconnu pour nous permettre d'obtenir des résultats fiables (F. Brouard et S. Larivet, 2007).

2.2. Présentation des entreprises enquêtées

Nous nous sommes intéressés à l'IAA car c'est un secteur important pour l'économie algérienne, il s'agit de la deuxième industrie du pays après celle de l'énergie. Quant au choix de la wilaya de Béjaia tient au fait qu'elle constitue l'une des wilayas où l'agroalimentaire occupe une place prépondérante.

L'échantillon de départ était constitué de 30 entreprises appartenant à l'IAA. Cependant, sur les 30 entreprises sollicitées, 11 entreprises n'ont pas répondu au questionnaire. Le nombre de réponse et de questionnaires exploitables est de 19. Les caractéristiques de ces dernières (secteur juridique, l'effectif salarial et la nature de l'activité) sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau n°01 : Présentation des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Secteur juridique	Effectif	Nature de l'activité
M.K Volaille	Privé	De 10 à 49	élevage, abatage et commercialisation du volaille
El Vaziw	Privé	De 10 à 49	Laiterie et fromagerie
SARL Nomade	Privé	De 10 à 49	Boissons non-alcoolisées (l'eau de source)
Golden Drink	Privé	De 50 à 250	Boissons non alcoolisées
Almag	Privé	De 50 à 250	Fabrication de Margarine et dérivée
Molino Grani	Privé	De 50 à 250	Minoterie et semoulerie
Pasta-world	Privé	De 50 à 250	Pâte et couscous (couscous; pâtes courtes; pâtes langues et spéciales)
SARL Ramdy	Privé	Plus de 250	Produits laitiers et dérivés (Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais)
La laiterie de la Soummam	Privé	Plus de 250	ait et dérivés (Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, et autres spécialités laitières)

Quelle réalité pour les entreprises algériennes

Elafruits	Privé	De 50 à 250	Transformation des fruits
Danone-Djurdjura Algérie (DDA)	Investissement Etranger	Plus de 250	Yaourt et desserts lactés frais, et autres spécialités laitières
Hamoud Boualem: Alma	Privé	De 50 à 250	L'eau de source
SARL Ibrahim et fils « Ifri »	Privé	Plus de 250	eaux minérales et boissons diverses
Les moulins de la Soummam	Public	De 50 à 250	Transformation du blé et commercialisation des produits finis
Unilait	Privé	De 50 à 250	Boissons non alcoolisées
Gouraya Golf	Privé	De 10 à 49	Conserverie du thon
Tchin-lait	Privé	Plus de 250	Production de lait UHT et produits dérivés
COGB labelle	Mixte	Plus de 250	Huiles végétales ; Margarinerie et graisses végétales
Cevital Agro	Privé	Plus de 250	Huiles végétales ; Margarinerie et graisses végétales ; Sucres et boisson-non alcoolisée

Source : L'enquête de terrain.

À la lumière des données représentées dans le tableau n°1, nous pouvons dégager les caractéristiques des entreprises constituant notre échantillon. Ce dernier est caractérisé par la prédominance des entreprises privées, ce qui reflète parfaitement la réalité de l'IAA en Algérie. Les entreprises ciblées par notre enquête œuvrent presque dans toutes les branches du secteur agroalimentaire (corps gras, boissons, transformation laitière, semoulerie, minoterie, etc).

3. Les résultats de la recherche

Les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés à travers l'enquête lancée auprès de 19 entreprises (notamment grâce aux questionnaires administrés en face à face) peuvent être synthétisés ainsi :

3.1. La politique informationnelle dans les entreprises enquêtées

3.1.1. Existence d'une écoute de l'environnement

Contrairement à la théorie, qui postule que toute entreprise connaît son environnement, une proportion de 10,5 % déclare ne pas être à l'écoute de l'environnement externe. Il s'agit notamment du « moulin de la Soummam » filiale du groupe Eriad et de la « Sarl Nomade » pour l'eau de source.

Relativement à la filiale « moulin de la Soummam » l'absence de toute pratique informationnelle peut s'expliquer par le fait que les actions de cette filiale ainsi que son mode de fonctionnement sont régis par des plans centralisés. Le niveau de production, l'offre ainsi que les prix sont fixés à l'avance. Cette filiale produit et vend sans tenir compte des exigences de son environnement. Par conséquent, les informations émanant de l'environnement sont délaissées, elle se préoccupe uniquement de la gestion des informations du fonctionnement.

Quant à « Sarl Nomade », cette situation revient au fait que le dirigeant de cette entreprise a le regard fixé sur le court terme et a tendance à raisonner « à environnement constant ».

Ainsi, nous pouvons considérer que ces deux entreprises n'ont aucune pratique informationnelle, donc elles s'occupent uniquement de la gestion des flux d'informations interne. Leur horizon d'anticipation ne dépasse pas quelques mois et elles ne se tiennent que rarement au courant de ce qui se passe dans leur environnement. Elles sont peu sensibilisées à l'importance de l'information. Elles ressemblent aux «dormeurs» développés par D. Rouach (1998), entreprises qui ne font aucune action concrète en matière de veille stratégique.

De ce fait, en ce qui suit nous allons nous prononcer uniquement sur les 17 entreprises qui ont répondu positivement quant à l'existence d'une écoute de l'environnement externe.

3.1.2. Etat de la collecte des informations à caractère anticipatif

Les inputs du processus de veille stratégique anticipative sont des informations de type « signal faible ». D'après les statistiques obtenues, un taux de 70,6% est à la recherche des informations dont les faits sont à survenir dans le court terme. Les informations liées aux faits à survenir dans le moyen et le long terme sont recherchées par un taux respectif de 5,9% et 23,5%. Par ailleurs, plusieurs interrogés ont déclaré être toujours à l'écoute des "rumeurs". Seule le responsable interrogé à "Cevital agro" qui a utilisé le terme "informations anticipatives".

3.1.3. Existence et critères de l'identification des besoins en information

Le ciblage est une étape fondamentale dans le processus de veille stratégique. D'après les statistiques, plus de deux tiers des entreprises enquêtées, au nombre de 12, identifient leur besoin en information.

Nous avons jugé nécessaire d'approfondir certains détails concernant l'identification des besoins. Ainsi, lors de nos entretiens par questionnaire, nous avons interrogé les interviewés sur les critères du ciblage. Ces derniers sont regroupés en trois critères, dont l'ordre d'importance décroissant est comme suit:

- Six entreprises ont affirmé que l'identification de besoin se fait selon les priorités et les objectifs des entreprises. Il s'agit de : "Tchin-lait", "la laiterie de la Soummam", "Ramdy", "Pasta World", "Ifri", et "Cevital agro". Par conséquent, on peut dire que l'approche de départ de ces entreprises est celle que nous adoptons pour pratiquer une veille stratégique anticipative. En effet, d'après H. Lesca (1997) le point de départ du ciblage est l'objectif prioritaire de l'entreprise;
- Quatre entreprises ont souligné que l'identification des besoins se fait en fonction des besoins des clients et/ou du consommateur à savoir : "DDA", "Elafruits", "UniLait" et "Almag";
- Enfin, deux entreprises déclarent que l'identification des besoins se fait en fonction du changement de l'environnement à savoir : "Golden Drink" et "Gouraya Golf".

Les réponses obtenues auprès de ces six entreprises ("DDA", "Unilait", "Almag", "Golden Drink" et "Gouraya Golf") nous renseignent sur l'aspect réactionnel et défensif de la collecte d'information, dans la mesure où le besoin en information n'est ressenti qu'une fois que des problèmes sont rencontrés. L'attitude de ces entreprises face à leur environnement est celle du pompier réactif (M. Godet, 2004) qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre.

En revanche, un taux de 29,4%, au nombre de 5, déclare ne pas identifier leur besoins en information:

- "El Vaziw" et "Molino Grani" ont justifié le non-recours au ciblage par le fait que l'information externe est jugée non-importante pour leur compétitivité. En effet, leur niveau de production, leur offre ainsi que les prix de leurs produits sont imposés par l'Etat.
- Quant à "Hamoud Boualem Alma" et "COGB labelle", l'absence de l'identification des besoins en information tient au fait que ces deux filiales s'occupent de l'exécution des décisions prises au niveau de la direction de groupe "Hamoud Boualem" et "Labelle" respectivement. Leur mission est la production et de la commercialisation des produits.
- Enfin, pour "M.K Volaille" la domination de l'économie parallèle et la non-organisation du marché de la viande blanche en Algérie rendent la délimitation du périmètre à surveiller une tâche inconcevable.

Par conséquent, nous pouvons dire que ces entreprises pratiquent une veille passive « scanning » (*Martinet et Ribault : 1989*) dans la mesure où elles reçoivent les signaux de leur environnement sans pour autant avoir défini leurs besoins en information.

3.1.4. L'étendue et l'orientation de la collecte d'information sur l'environnement

Globalement, l'environnement le plus surveillé par l'ensemble des dix-sept (17) entreprises est l'environnement réglementaire et des clients, puis vient les fournisseurs avec un taux de 94,1%. En quatrième position, le champ technique et technologique avec 88,2%, puis en dernière position l'environnement concurrentiel avec seulement 64,7%.

L'ensemble des entreprises (17), collecte des informations sur l'environnement juridique et réglementaire, ce qui représente le minimum de veille dont une entreprise doit pratiquer. Les résultats obtenus confirment que 76,5% des entreprises possèdent un abonnement au journal officiel. Et 58,8% effectue la veille juridique via les sites internet des administrations publiques.

Selon la déclaration de la quasi-totalité des responsables, lors de nos entretiens par questionnaires, ces dernières années les autorités publiques Algériennes ont facilité aux entreprises l'écoute de leur environnement juridique et réglementaire. En plus de la mise en place des portails en lignes, cet état de fait est accentué par le dynamisme de certains organismes publics au niveau de la wilaya à l'instar de la Direction de contrôle et des prix (DCP) et de l'inspection vétérinaire.

Concernant la cible "clients", les besoins, la satisfaction et la solvabilité sont les axes de surveillance privilégiés par les entreprises enquêtées (avec respectivement 94,1% ; 76,5% ; 76,5%). Il est à signaler que certaines entreprises effectuent des études de marché qui touche principalement le consommateur final selon les déclarations de certains responsables lors de nos entretiens par questionnaire. Ces études leur permettent d'avoir des informations fiables pour lancer de nouveaux produits ou pour améliorer les produits déjà existants. Ainsi, pour cette même cible, une proportion de 47% a élargie le champ de veille pour inclure les goûts des consommateurs.

Les moyens utilisés pour collecter les informations auprès des clients sont par ordre d'importance décroissant : Les interviews (utilisés par l'ensemble des entreprises) ; questionnaires

(31,2%) ; les sondages et les panels de consommateur avec un taux de 35,3% et enfin les bureaux d'étude (11,8%).

Par rapport au volet fournisseur, sur les 17 entreprises seul la filiale "Alma" déclare ne pas collecter des informations sur les fournisseurs. En effet, d'après le responsable interrogé, la collecte d'information sur les fournisseurs se fait au niveau de la direction de " Hamoud Boualem ". Suite aux résultats obtenus, la qualité du produit, les délais de livraison, la performance en terme de service et la position sur le marché des matières premières sont les domaines de surveillance privilégiés et constituent les critères pris en compte lors d'un choix du fournisseur (avec des taux respectif de 100% ; 87,5% ; 75% ; 68,7%). Pour cette même cible certaines entreprises ont élargi leur champ de veille pour englober la capacité à investir et le prix d'achat (31,25%) ainsi que la santé financière (25%).

Conformément aux résultats obtenus, les moyens les plus utilisés pour collecter les informations auprès des fournisseurs sont : les visites fournisseurs (87,5%), l'internet (81,1%), le téléphone (58,8%). Quant à "DDA", le responsable interrogé a déclaré que lorsqu'il s'agit d'un fournisseur non-algérien l'entreprise se réfère à la banque des données de "Danone groupe".

Quant au champ technologique et technique sur les 17 entreprises, excepté les deux filiales "Alma" et "COGB Labelle", 15 entreprises déclarent suivre les nouveautés technologiques et techniques. Cette veille est souvent dirigée vers les espaces internationaux (A. Djeflat, 2009). Les nouveaux procédés de fabrication et les technologies de l'information sont les axes de surveillance prioritaires des entreprises avec respectivement 86,7% et 46,7%. Les produits innovant et les pièces de rechange font l'objet d'une surveillance pour un nombre restreint d'entreprises (avec un taux respectif de 33,3% et 26,7%).

Les publications scientifique sont suivies par 26,7 % des personnes interrogés (au niveau individuel et non pas au niveau de l'entreprise). Le concept "Brevet" est méconnu par la majorité des interrogés et seul "Cevital agro" (6,7%) déclare surveiller les brevets. Ces résultats peuvent être expliquer par le fait que ces entreprises ignorent la richesse des informations disponibles dans les documents de brevets, qu'elles ont des compétences limitées pour mener à bien des recherches de brevets et qu'elles ne sont pas initiées au jargon des brevets (*Megherbi K et al, 2005*)

Relativement aux moyens utilisés, les foires spécialisées et l'internet tiennent les premières positions avec un taux respectif de 86,7% et 80%, vient ensuite la prospection des marchés internationaux (26,7%) et les visites des fournisseurs (20%). Seule "Cevital-Agro" et "DDA" (lorsqu'il s'agit d'un fournisseur non algérien) ont déclaré faire une veille technologique versus la banque des données interne de leur groupe respectif.

Les résultats de notre enquête montrent que dans la cible " concurrents ", la gamme de produits et la politique de prix sont les axes de surveillance privilégiés par l'ensemble des 11 entreprises, vient ensuite le circuit de distribution et la stratégie des concurrent avec respectivement 72,7 % et 54,5. Pour cette même cible certaines entreprises ont élargie leur champ de veille pour englober les clients et les part de marché (45,4%), les coûts de production (27,3%), les ressources humaines et les fournisseurs (18,2%), la technologie, les actions marketing, les investissements et les sous traitant avec un taux de (9%).

Dans le cadre de leur veille concurrentielle, il est à signaler que certaines entreprises qui disposent des structures de recherche et développement ont déclaré effectué des tests et des analyses sur la composition des produits concurrents. D'autres se sont fait passer pour de faux clients rien que pour avoir l'information sur les prix du produit pratiqués par le concurrent. Enfin, une entreprise a déclaré envisager d'infiltrer ses concurrents par de faux salariés.

Les clients sont à la tête des moyens utilisés pour collecter les informations sur les concurrents avec un taux de 90,9%, vient ensuite le réseau informel (63,6%). En troisième position on retrouve la prospection du marché (54,5%) et pour ce faire, plusieurs entreprises déclarent disposer des agents de collecte d'informations de terrain (ce point sera développé plus loin). Une proportion de 37,3% fait recours à des cabinets d'étude externe, à savoir: "Ifri", "DDA" et "Cevital agro". Cette dernière entreprise, à base du modèle SWOT, a mené également des études en interne sur ses concurrents.

3.1.5. Les sources d'informations

Les entreprises enquêtées ont recours aux sources d'informations les plus traditionnelles. Quant à l'acquisition des brevets et de contrats de recherche sont totalement absents. En effet, les sources d'informations les plus utilisées par les entreprises interrogées par ordre d'importance décroissant la presse et l'internet qui sont utilisés par la totalité des entreprises. Cela s'explique par les conditions tarifaires de ces moyens qui sont accessibles à toutes les entreprises algériennes, et qu'elles constituent deux sources d'informations importantes pour mener à bien une veille juridique et réglementaire.

En deuxième position vient les fournisseurs, une source riche d'information sur l'investissement et les clients, c'est un gisement d'information sur les produits concurrents, avec un taux de 88,2%. Vient ensuite les salons, foires et exposition avec un taux de 64,6%. En quatrième position, on retrouve les séminaires, rencontres et congrès avec 41,2%. Enfin, les livres, les mémoires d'étudiants et les brevets sont utilisés par un nombre restreint d'entreprise avec des taux respectifs de 29,4%; 17,6% et 5,9%.

L'ensemble des interrogés a déclaré que l'accès aux informations produites par la douane, les impôts et les banques est facile. Pour ce qui est de l'Office National des Statistiques (ONS), pour certaines entreprises cette structure est méconnue et pour d'autres les informations produites par celle-ci ne sont fiables. Relativement aux informations scientifiques produites par les universités et les organismes de recherche, la majorité des interrogés doute quant à l'utilité de ces informations.

3.1.6. La sélection des informations

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises indiquent avoir recours à la sélection des informations collectées. Pour cette phase, l'outil le plus utilisé est celui des opérations manuelles, de simples logiciels de traitement (Word, Excel,...) avec un taux de 88,2%. Et seulement, une proportion de 23,5% (4 entreprises : "Ifri", "Cevital-agro", "DDA" et "la SARL Ramdy") fait recours à des logiciels spécialisés (tel le logiciel Sphinx pour le traitement des informations clients) et/ou à des méthodes bien spécifiques (bureau d'étude).

D'après les déclarations de certains responsables lors de nos entretiens par questionnaire, la majorité des informations jugées stratégiques ne font pas l'objet d'une sélection par des outils techniques mais plutôt d'une intelligence collective (le dirigeant et les parties concernées).

3.1.7. La capitalisation des informations

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises indiquent avoir eu recours au stockage des informations collectées. Les moyens les plus utilisés sont le support papier en première position (93,7%), les petites bases de données prennent la deuxième place avec (81,2%), enfin les grands systèmes de stockage avec un taux de 31,2%.

3.1.8. La diffusion des informations

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises répondantes diffusent les informations collectées. En matière de la fréquence, toutes les entreprises ont indiqué que la diffusion se fait en fonction d'actualité et de l'importance de l'information en question.

Les résultats relatifs aux outils mobilisés pour assurer la diffusion, 87,5% occupée par les réunions, la deuxième place est prise par le face à face avec un taux de 81,5%, la troisième par le téléphone avec 68,7% et puis un taux de 62,5% correspond aux formulaires en papier. Enfin, en dernière position vient l'intranet et la messagerie électronique avec respectivement 47,7% et 37,5%.

Le périmètre de la diffusion est très restreint. En effet, seulement 12,5 % des entreprises diffusent ces informations jusqu'au niveau des employés. Les informations sont beaucoup plus concentrées entre les mains du dirigeant pour l'ensemble des entreprises. Et à un degré moins les cadres de l'entreprise (43,7%). Ce qui s'explique par le fait que la veille stratégique est un dispositif préparatoire à la prise de décision stratégique, mais encore par le fort rapport de proximité dirigeants-employés.

Néanmoins, il faut être prudent quant à l'interprétation de ces résultats. En effet, plusieurs interrogés ont soulevé que la question de l'étendue de la diffusion dépend bien évidemment du degré de sensibilité de l'information à diffuser.

3.2. Les moyens de la veille stratégique

Pour mener à bien l'activité de la veille stratégique, l'entreprise doit mobiliser différents moyens. Ces derniers sont de types organisationnels, humains, techniques et financiers.

3.2.1. Moyens organisationnels

En ce qui concerne les moyens organisationnels, nous nous sommes interrogés sur la formalisation des activités de veille et sur l'existence d'une structure chargée de celle-ci au sein de l'entreprise.

D'après les statistiques illustrées dans le tableau n°54, sur les 17 entreprises, seule cinq ont déclaré que l'activité de veille et de collecte d'information sur l'environnement externe est formalisée. Il s'agit de "la laiterie de la Soummam", "Sarl Ibrahim et fils", "DDA", "Tchin-lait" et "Cevital agro".

Par ailleurs, 12 entreprises n'ont pas mis en places des procédures écrites. Ce constat est dû, selon les répondants, d'une part, au fait que la collecte d'information à caractère stratégique transite la plupart du temps par l'intermédiaire de réseaux informels et de contacts personnels peu formalisés. Et d'autre part, les entreprises interrogées sont en effet peu outillées pour la prise en charge d'une démarche de veille stratégique plus formalisée.

Nous avons constaté également que la dimension de la culture d'entreprise joue un rôle important dans la formalisation de l'activité de veille. En effet, la plupart des ces entreprises sont

caractérisées par l'existence d'une culture conviviale (Thévenet. M. 1986), où on trouve le développement d'un fonctionnement informel.

Quant à l'existence d'une structure chargée de la surveillance de l'environnement, les résultats obtenus montrent que la surveillance de l'environnement de l'entreprise est vue comme quelque chose intimement liée à la direction générale (le dirigeant), puisque la totalité des 17 entreprises déclarent que la direction (le dirigeant) a plus d'habileté à effectuer cette surveillance. 42,1% représente la part des entreprises dont le processus de surveillance s'effectue par l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Puis Vient le service commercial et le service comptabilité avec un taux de 26,3%.

Par ailleurs, nous constatons que 15,8% d'entreprises font appel à des cabinets externes, il s'agit :

- De "la laiterie de la Soummam" qui fait appel à des cabinets de consommateurs ;
- "DDA" qui fait appel à des cabinets de consommateur et des cabinets juridiques ;
- "Sarl Ibrahim et Fils", qui a externalisé l'étude du marché ;
- "Tchin-lait" pour les études de marché ;
- "Cevital Agro", qui a fait appel à plusieurs cabinets externes.

Sur l'ensemble des entreprises seule une entreprise (Cevital agro) dispose d'une cellule de veille concurrentielle attachée au service marketing.

3.2.2. Les moyens humains

Relativement aux moyens humains, quatre points seront abordés: L'existence des traqueurs du terrain, les actions de sensibilisation et de motivation ainsi que les actions de formation.

▪ Les traqueurs de terrain

Superviseurs, agents commerciaux ou agents de recouvrements, quel que soit la dénomination opter par l'entreprise. Neufs entreprises ont affirmé disposer des traqueurs de terrains. Ces derniers se déplacent hors de l'entreprise pour la principale tâche qui est la traque des informations d'origine terrain (la cible concurrent, client, consommateur final). Il s'agit de "SARL Ramdy" (qui dispose 6 superviseurs), "DDA" (1 superviseur par région), "Almag" (07 superviseurs), et "Cevital agro" (2 à 3 personnes par régions), "La laiterie de la Soummam" (possède 30 superviseurs) ; "Gouraya Golf" (dispose d'un agent de recouvrement et parmi ses tâches la prospection de marchés, et cette entreprise est en cours d'en recruter trois), "Tchin-lait" (50 superviseurs) ; "UniLait" (trois directeurs régionaux) ; "Ifri" (dispose de plusieurs superviseurs direct et en gros).

Ces entreprises mettent à la disposition de ces traqueurs tous les moyens jugés nécessaire (véhicules de service, cellulaires, laptop,...etc.) afin de transmettre l'information collectées à temps réel "t = 0". L'ensemble des traqueurs sont de sexe masculin ; pour ce qui de leurs compétences, nous avons constaté une réticence de la part des répondants à nous communiquer l'information.

▪ Les actions de sensibilisation, de motivation et de formation à la veille stratégique

Un taux de 53% déclare sensibiliser le personnel à l'activité de la collecte d'information. Quant aux moyens mobilisés, on retrouve par ordre d'importance décroissant la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission de la traque (un taux de 66,6%), la formation (pour 55,5%) enfin les réunions et la sensibilisation verbale pour un taux de 33,3%.

Un taux de 53% des entreprises ont procédé à la motivation du personnel à la collecte d'information. Les moyens utilisés sont par ordre d'importance décroissant, la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission de traque (66,6%), la reconnaissance morale (pour 33,3%), la motivation financière (22,2%) enfin l'intégration de l'information dans la prise de décision stratégique pour 11,1% d'entreprise.

Pour ce qui est de la motivation financière, deux entreprises ont déclaré avoir eu recours à ce moyen. Il s'agit de "Cevital Agro" et "M.K Volaille". Pour ce qui de "Cevital Agro", le responsable interrogé a déclaré que la partie variable du revenu du personnel du service marketing (qui est chargés de la pratique de la veille concurrentielle) est très importante par rapport aux autres, et cela rien que pour les encourager à la pratique de la veille. Quant à M.K Volaille, le responsable interrogé a déclaré que les personnes (clients et personnel) qui rapportent des informations jugées importantes par le dirigeant bénéficient d'une rémunération d'une façon implicite (par exemple en bénéficiant des réductions sur achat).

▪ Les actions de formation

Conformément aux statistiques un taux de 26,3 % indique avoir déjà entrepris des actions de formation dans le domaine de la veille stratégique. Il s'agit de :

- "DDA" : Il y a lieu de préciser que la formation était dans le cadre de la veille commerciale. Elle portait sur les techniques d'extractions des informations au niveau du consommateur final.
- "Tchin-lait" : La seule personne ayant bénéficié d'une formation portant sur la veille concurrentielle est le responsable marketing. Ce dernier a indiqué avoir diffusé les supports de la formation au sein de sa direction afin d'en faire profiter le maximum de ses collaborateurs.
- "La laiterie de la Soummam" : le répondant a déclaré que son entreprise a déjà entrepris des actions de formation, cependant il était réticent quant à leurs contenus;
- "Ifri " : dans le cas de cette entreprise, la veille stratégique a été abordé comme un axe dans plusieurs formations menées par cette entreprise;
- "Cevital Agro" : Cette entreprise a entrepris plusieurs formations relatives à cette thématique. Un plan de formation est également établi dans le cadre de "la veille marketing" pour l'année encours. Il s'agit d'une formation en veille stratégique et concurrentielle, son but consiste à la bonne compréhension de la veille concurrentielle et stratégique, de ses enjeux et de sa place dans la politique de l'entreprise. Elle vise également à acquérir les connaissances des méthodes et des ressources pour pratiquer la veille concurrentielle.

3.2.3. Moyen financiers

Les résultats obtenus montrent qu'un taux de 68.4% des entreprises (un nombre de 13) consacre un budget pour pratiquer la surveillance de l'environnement. Ce budget est investi principalement pour s'abonner au journal officiel (68,4%), pour financer les études menées auprès des cabinets externes et les formations menées dans le cadre de la veille (26,3%).

Conclusion

Sur la base des résultats développés ainsi que de nos entretiens par questionnaire, il est apparu que les entreprises présentaient des degrés divers en matière de la pratique de la veille. En s'inspirant de la typologie de *Rouach (1996)*, développée dans la partie théorique, ainsi que de celle de *Boutary. M et al(2007)*, cinq groupes d'entreprise sont distingués : les offensives, les entreprises qui pratiquent une veille explicite, celles qui pratiquent une veille informelle, d'autres qui font de la veille inconsciente et enfin les dormeurs qui n'ont aucune pratique informationnelle. Il faut toutefois rester prudent quant à ces conclusions, dans la mesure où plusieurs variables ne sont pas intégrées dans cette taxonomie (à l'instar de la fréquence de la surveillance de l'environnement et l'étendu de l'environnement surveillé).

Les cinq groupes d'entreprises distingués sont comme suit:

- ❖ **Les offensives:** Sont caractérisés par une activité de veille fortement structurée dans la mesure où ces entreprises déclarent en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique. Il représente un taux de 5,3% de l'ensemble, un nombre très restreint d'entreprise. Il s'agit de "Cevital agro".
- ❖ Celles qui ont formalisé l'activité: **la veille explicite**. La veille n'est pas considérée comme une activité à part entière, mais elle est reconnue comme activité à la charge de divers fonctions de l'entreprise. En d'autre terme, chaque service est chargé de pratiquer la veille dans son domaine. Quatre entreprises de l'échantillon sont à ce stade, il s'agit de "Sarl Ibrahim et fils", "la laiterie de la Soummam", "DDA" et "tchin-lait".
- ❖ Celles qui sont conscientes de l'existence de cette activité et la pratiquent de façon non formalisée : **la veille informelle**. 3 entreprises de l'échantillon en sont à ce stade, il s'agit de "El- Vaziw", "Pasta world" et "Sarl Ramdy". Elles ont bien conscience de l'existence de leur activité de veille, même si la formalisation du processus n'est pas claire : « *on pratique la veille mais d'une façon informelle* ».

Pour ce qui est de l'entreprise "El Vaziw", il est à signaler que le processus de veille stratégique est moins complet. En effet, les trois phases de sélection, de stockage et de diffusion d'informations sont absentes. Ce qui s'explique par le fait que la phase de la sélection repose sur les connaissances tacites détenues par le dirigeant de cette entreprise, quant à la capitalisation, elle repose sur sa mémoire située « dans sa tête ». Enfin, par rapport à la phase de diffusion, la veille et la prise de décision sont toutes les deux dépendantes du système d'information du dirigeant.

- ❖ Celles qui font de: **la veille inconsciente**. Cette catégorie représente la majorité des entreprises, à savoir, neuf entreprises. Ces entreprises font de la veille sans en avoir pris pleinement conscience; lorsqu'on évoque le sujet de veille, les réponses sont plutôt négatives. Cela peut s'expliquer par la méconnaissance du concept. Pourtant, on s'aperçoit très vite que l'activité est bien présente mais pas toujours nommée en tant que telle : « *chercher l'information* », « *recupérer l'information* », ou encore « *la prospection du marché* ». Dans cette catégorie, on retrouve : "Gouraya-Golf", "COGB labelle", "Almag", "Golden drink", "Elafruits", Unilait, "Molino Grani", "M.K Volaille" et "Hamoud Boualem Alma".

- ❖ **Les dormeurs:** Ce sont des entreprises qui ne font aucune action en matière de collecte d'information. Dans cette catégorie on retrouve : "Moulin de la Soummam" et "la Sarl Nomade".

Notes et références bibliographiques

1. Amabile, S. « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter organisationnel des mutuelles d'assurance automobile ». Systèmes d'information et management, 4(2), (1999).
2. Bensedik. A: « La veille technologique au sein des entreprises Algériennes » Cinquième colloque VSST, Marrakech, 21-25 Octobre 2007, godet 2004
3. Bouchicha N.E et Bouyahiaoui B : « La veille technologique au sein des entreprises Algériennes : situations et perspectives », les cahiers du Cread n°98-99/2011-2012, pp : 49-74.
4. Boutary. M et al : « l'externalisation des processus de veille : une étape avancée sur le chemin de la mise en place de l'intelligence économique dans les entreprises », VSST Marakech 21-27 Octobre 2007.
5. Brouard. F : « Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept » Congrès ASAC-IFSAM MONTREAL Québec canada, 2000.
6. Brouard. F: « Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME », 419 F des sciences de la gestion université du Québec à Trois-Rivières, 2004
7. Brouard. F et Larivet S : « stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique » 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre 2007.
8. Corine. C: « La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique: des concepts différents mais complémentaires » université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion W.P n°598 mars 2000.
9. Corine. C : « veille et intelligence stratégique », édition ; Lavoisier, Paris 2004.
10. Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective : « manuel de formation en intelligence économique en Algérie », Alger, 2010.
11. Djeflat. A: « La fonction veille technologique et la mise à niveau des entreprises dans un contexte de l'émergence de l'immatériel : quelles perspectives pour l'entreprise Algérienne ? » Publié dans l'ouvrage Miraoui Abdelkrim et Toubache Ali « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie » Office des Publications Universitaires – Oran 2009.
12. Djennas. M et Benhabib A : « Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : Cas des entreprises de service » Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006, pp 47-56.
13. Godet M., « Manuel de prospective stratégique », Tome1, Une indiscipline intellectuelle, Tome 2, L'art et la méthode, 2^{ème} Éditions Dunod, 2004.
14. Hermel. L: «Maitriser et pratiquer la veille stratégique », Paris : édition AFNOR, 2001.
15. Kamoun-Chouk. S «Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? Le cas d'une PMI tunisienne », La Revue des Sciences de Gestion n° 237-238, 2009, pp. 195-205.
16. Kendel. H. «L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne? » Journée de sensibilisation des cadres des ministères et des institutions à l'intelligence économique et à la veille stratégique », Alger, 19 Octobre 2009.
17. Lesca. H : « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.
18. Lesca, H « Veille stratégique. La méthode L.E.SCAnning ». Editions EMS, 2003.
19. Lesca, H., Mancret, G. « Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative stratégique dans les PME-PMI: retours d'expérience ». In: Management, systèmes d'information et connaissances tacites ». Ouvrage collectif sous la direction de Nicolas Lesca, Hermès Lavoisier, p 223-252, 2007.
20. Marmuse. C : « politique générale : langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996.
21. Martinet B. Ribault J. M. : « La veille technologique, concurrentielle et Commerciale ». Les Editions d'organisation (1989).
22. Martinet. B et Marti Y-M : « l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information » 2^e édition, Organisation, Paris, 2002.

23. Megherbi K et al : « les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. Cas des pme de la région de Béjaia », estime, septembre 2005.
24. Nasri. O: « L'intelligence Economique et la stratégie d'entreprise : état des lieux et pratique en Algérie », édition presses Académiques Francophones, 2013
25. Pateyron. E : « La veille stratégique »Edition Economica, Paris, 1998.
26. Paturel. R et Richomme-Huet. K : « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA » 5e rencontre Artisanat-Recherche, « Entreprendre dans l'artisanat : quel(s) défi(s) ? », Montpellier, 15 juin, 2010.
27. REDJDAL Rosa : « étude des pratiques de la veille stratégique : cas de quelques entreprises dans la wilaya de Béjaia », 186 F, mémoire de magister en science de gestion : Bejaia : 2017
28. Rouach. D : « La Veille Technologique et l'Intelligence Economique », Que sais-je?, Presse Universitaire de France, 1996.
29. Rouibah. K et Ould-Ali. S: « Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise » RIST VOL. 11 N°02, 2001.
30. Thiétart R-A et all : « Méthode de recherche en management », 3^e édition, Dunod, Paris, 2007
31. Thévenet, M. « Audit de la culture d'entreprise ». Les Editions d'organisation, 1986.

La co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion

Résumé

L'objectif principal de ce papier est de répondre à la question de recherche suivante : Quelles sont les principales stratégies de la transformation digitale des entreprises ? Cette recherche fait partie du projet de recherche CNEPRU « M05620140055 » du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) algérien, « La vie numérique et les changements organisationnels dans les entreprises », 2015/2018.

La méthodologie de recherche est composée de 3 phases (Découpage chronologique en étude préliminaire, étude qualitative et étude quantitative) ou de 4 grandes étapes (Etude préalable, conceptualisation des fondements, études exploratoires et étude approfondie). Elle s'appuie sur plusieurs méthodes selon la phase ou l'étape. Le présent article présente la co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion.

Les investigations opérées dans les entreprises algériennes concernent trois domaines de recherche : Les capacités d'absorption et les handicaps des applications métiers pour le Big Data et les modèles prédictifs dans les entreprises ; Les Indicateurs des capacités technologiques digitales ; et La Confiance Numérique et Big Data.

Mots clés : digitale, transformation, mise à niveau, Big Data, confiance, co-construction, vie numérique.

La co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion

Introduction

L'envahissement des technologies digitales crée de nouvelles façons de travailler, de réfléchir, de s'organiser, de se déplacer... Les collaborations se font de plus en plus à distance, les externalisations des activités et la sous traitance se développent avec l'utilisation des réseaux virtuelles exigent la réorganisation presque totale des entreprises.

La capacité de réponse au défi de la mise à niveau des entreprises passe par la maîtrise de la gestion de plusieurs domaines des de management des entreprises. Parmi les plus TI employés dans les pays développés nous avons le développement du secteur producteur des TIC et des infrastructures ; l'E-business ; l'usage des TIC par les particuliers, les entreprises et l'Administration. Comme le souligne le rapport de l'Institut Montaigne « Le numérique doit aujourd'hui être une priorité pour l'Homme d'Etat comme pour le stratège d'entreprise car il a déjà suscité une transformation silencieuse de la société et il conditionne à terme la capacité de la nation, de ses institutions et de ses entreprises à être compétitives » (Institut Montaigne, 2011).

La construction et le développement des relations interentreprises se proliféreront et se dérouleront à travers des infrastructures digitales de plus en plus sophistiquées. La transformation digitale nécessite l'adoption de différentes transitions organisationnelles obligeant les entreprises à la pratique de nouveaux normes et usages pour la confection de relations symétriques solides (Refaa M., 2014b) et tenant compte de l'« humancentric IT » (Refaa, 2010b, 2010c) avec différentes variantes de la stratégie du « moi » dues à la prolifération des offres de produits et services.

Les stratégies de co-construction sont vastes et présentent des nécessités d'ordre de capacités d'absorption et de confiance managériale. Par exemples, CoConstruction, CoProduction, CoWorking... avec les organisations Digital Workplace, bureau virtuel, workplace as a service... Co-crédation, co-innovation, co-management... co_branding, co_marketing, co_advertising... avec les organisations interentreprises...« créative Commons » au lieu de Copyright, « social network crowdsourcing » à un niveau mondial... avec des plateformes digitales Open Data (Refaa M., 2014a).

Egalement il s'agit de privilégier l'économie circulaire avec une consommation cocad collaborative (location, prêt, achat collectif) à l'achat individuel avec toutes les stratégies liées à l'éco-conception des produits et leurs suivis (reverse logistic, utilisation des réseaux de proximité, instauration de passeport produit... (Refaa M., 2010b).

L'objectif principal de ce papier est de répondre à la question de recherche suivante : Quelles sont les principales stratégies de la transformation digitale des entreprises ? Les investigations opérées dans les entreprises algériennes sont scindées en trois sections : a) Les capacités d'absorption et les handicaps des applications métiers pour le Big Data et les modèles prédictifs dans les entreprises ; b) Les Indicateurs des capacités technologiques digitales ; c) La Confiance Numérique et Big Data

Cette analyse sera étayée de plusieurs enquêtes réalisées à travers le monde. La comparaison entre les entreprises des pays développés et l'Algérie permettra de distinguer aussi les facteurs principaux de la fracture digitale nord/sud.

Le numérique attaché aux paradigmes de l'économie et utilisant des indicateurs sélectionnés non seulement pour leur représentativité, mais aussi pour leur fiabilité par Eurostat, l'Insee, l'Arcep, l'OCDE ou encore l'Union internationale des télécommunications (UIT)... présentent différentes figures dans la transformation du management des entreprises.

Se situant dans une économie de transition comme l'Algérie l'objectif de cette recherche est d'élaborer des analyses permettant de comprendre et d'orienter les actions pour l'efficacité du changement organisationnel nécessaire au management des entreprises algériennes. Le recours aux modèles des pays développés et notamment ceux de nos voisins européens est plus que nécessaire car la mise à niveau des entreprises algériennes pour intégrer les affaires mondiales est primordial et s'inscrit dans l'objectif assigné à l'entreprise et à l'université algérienne. Dans son rapport le patronat français, MEDEF, soulignant l'importance de la révolution numérique en indiquant que les bouleversements induisent de la part de leur appareil de production et de leurs « entreprises de service, des adaptations sans précédents, souvent initiées par la force des usages et les attentes des clients de plus en plus exigeants quant à l'intégration du numérique dans leur quotidien. Les entreprises ont un intérêt impérieux à répondre à ces mutations par une innovation systématique et « ITC oriented » (Medef, 2012). Dans notre projet de recherche j'ai adopté des approches en innovations « HumanCentric IT » (Refaa M., 2010b).

Ce papier est scindée en deux parties : I- Revue de la littérature et les bases théoriques de la recherche ; II-Etat des lieux des stratégies de la transformation digitale des entreprises. La présentation de ces deux points est précédée d'une synthèse de la méthodologie de recherche.

La démarche de recherche

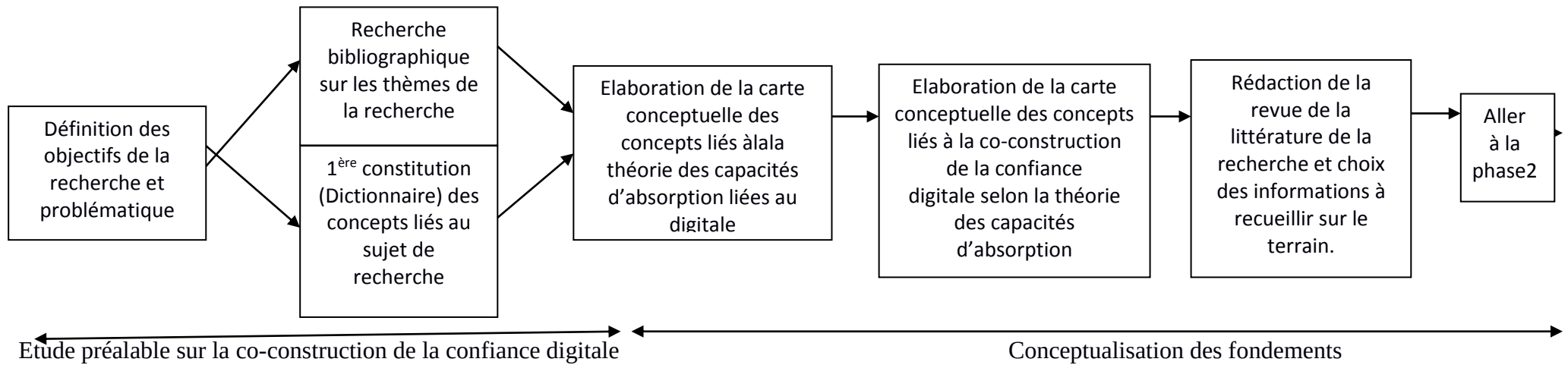
La méthodologie du projet de recherches CNEPRU « M05620140055 » du MESRS (Algérie), « La vie numérique et les changements organisationnels dans les entreprises », 2015/2018, est

composée de 3 phases¹ (Découpage chronologique en étude préliminaire, étude qualitative et étude quantitative) ou de 4 grandes étapes (Etude préalable, conceptualisation des fondements, études exploratoires et étude approfondie). Elle s'appuie sur plusieurs méthodes selon la phase ou l'étape². Le présent article présente une partie du projet du sujet de recherche sur la co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion. Dans la suite de ce papier le courant confiance et gestion est non mentionné du fait qu'il est pris en compte dans la confiance digitale. La phase 3 du schéma ci-dessous est en achevée à 50%. Elle est en codification des données recueillis sur le terrain. Le sujet a été abordé selon les phases suivantes :

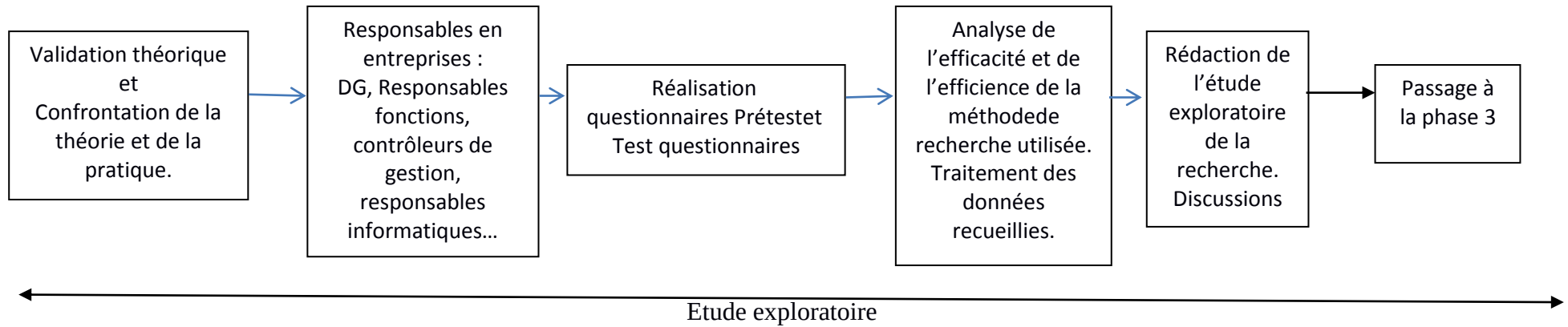
¹Adaptée de REFAA M., 2011, épistémologie et méthodologie de recherches, note de recherche, Mars 2011, Doctorants Université de M'Sila

²Les dernières applications de cette méthodologie ont été sur deux doctorats de Mrs Herizi F. et Mostfaoui T. à la FSECGC de l'Université de M'Sila (Algérie). En étape exploratoire, les méthodes utilisées ont été celle de l'analyse continue avec les logiciels Hexpert et Nvivo.

1^{ère} phase : Préliminaire



2^{ème} phase : Qualitative



3^{ème} phase : Quantitative

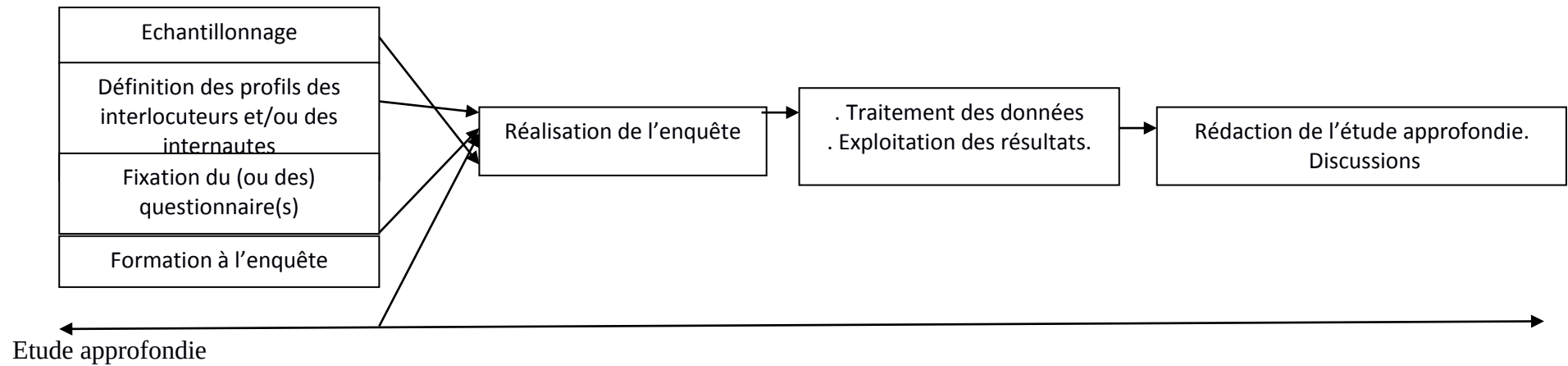


Figure 1 : la démarche de recherche sur la co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion

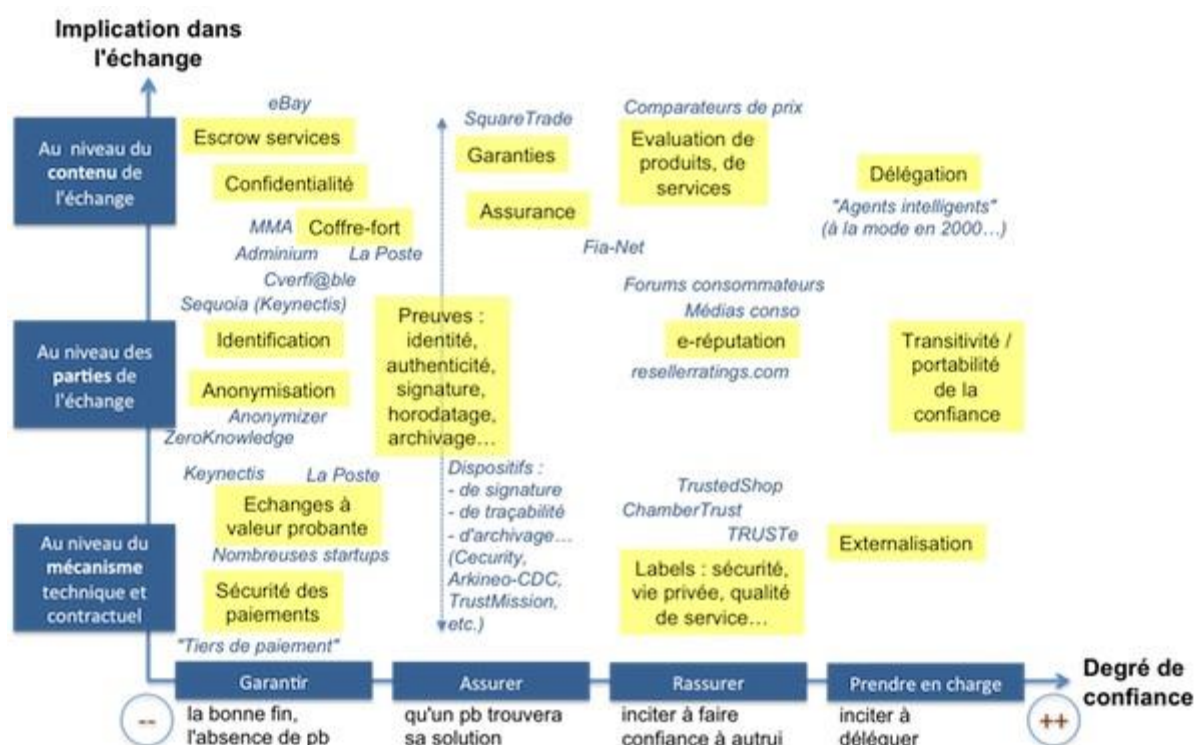
Adaptédu modèle général de REFAA M., 2011, épistémologie et méthodologie de recherches, note de recherche, Mars 2011, Doctorants Université de M'Sila

I- Revue de la littérature

Le foisonnement des écrits relatifs à la transformation numérique des entreprises est à la mesure de l'importance de l'économie digitale. Une rapide analyse des études collectées depuis le début de notre projet Cnepruà ce sujet (près de 70 000 fichiers numérisés (17Gigat Octet), plus de 25 livres récents et plus 30 articles papiers) distingue la recherche de « capabilities » pour affronter la révolution digitale. Les mots « trust », « confidence » et confiance partagent aussi les grandes préoccupations des entreprises et de toutes les parties prenantes de l'économie digitale. La confiance est souvent liée au Risk Management Capabilities. Le Big Data n'est pas nouveau en soi puisque la progression de la consommation en données par les fonctions des entreprises est exponentielle depuis les années 70. On parle aujourd'hui de Tsunami des données nécessitant le recours au cloud pour répondre à la saturation des équipements internes des entreprises. Ainsi après le déluge des données il est nécessaire d'améliorer la capacité de traitement. Ce sont les machines quantiques qui vont devenir la solution pour le Big Data. J'ai relaté ce phénomène d'augmentation des capacités et de traitements dans ma thèse de doctorat en 1991 (Refaa, 1991, p. 124 et s.) aboutissant aujourd'hui à l'externalisation du stockage et de l'administration des données. La combinaison des données et traitements est une courbe en escalier en forme de système mathématique (1886) offrant après de nombreux cassures technologiques (hard et soft) des périodes de stabilité lors de changements de génération TIC (Refaa M., 2003). Les périodes de stabilité permettent l'aliquidationdes stocks/invendus et de préparer les différents équipements et logiciels de la future génération. Dans la plupart des cas c'est les clients des Pays en Voie de Développement (PVD) qui utiliseront le matériel liquidé. Ce n'est qu'à ce niveau que les prix deviennent abordables pour la majorité de la population dans les PVD.

La validation de la phase préliminaire de projet de recherches notamment la confrontation de la partie théorique à la pratique illustrée de la phase exploratoire a révélé les dimensions observées par les responsables des entreprises algériennes dans le domaine de la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion (Refaa M., 2014b). Les résultats de cette phase exploratoire sont présentés dans la deuxième partie de cette recherche. La co-construction de la confiance numérique est une dimension essentielle de la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion.

Les échanges se sont diversifiés avec un grand nombre d'espaces de co-construction de la confiance. Le schéma suivant pour pérenniser et étendre la confiance "de pair à pair" « entre un grand nombre d'internautes ne contribuera durablement à la confiance que si ces espaces eux-mêmes fabriquent des règles, des dispositifs et des compétences qui permettent d'éprouver leur qualité, et celle de ceux qui y interviennent. » (FING, 2017)



Il existe aujourd'hui un déploiement stratégique et d'importantes manœuvres et alliances stratégiques en cours d'élaboration dans les pays développés dans le domaine financier, par exemple, le consortium autour de la Caisse des Dépôts rassemblant 26 partenaires³ banquiers, assetmanagers, assureurs, mutualistes, start-ups, entreprises industrielles et associations.

Ces alliances font partie de notre théorie dans la dimension « de la recherche pour favoriser :

- Des capacités politiques et institutionnelles
- De la co-construction de capacités
- Des capacités de réalisation de stock de capital humain
- Des capacités d'une meilleure qualité des infrastructures... » (Refaa M., 2014b, p.5)

capitales et nécessaires à l'interentreprises et à la confiance numérique.

La blockchain change les règles de jeu dans la chaîne de valeur et crée de nouveaux business modèles de l'interorganisationnels et de l'interentreprises. La chaîne de blocs cryptographiée est le reflet de la chaîne des affaires. Comme toute nouvelle technologie elle offre des opportunités et des menaces. Toutes les analyses confirment l'amélioration de la confiance notamment la traçabilité dans les échanges entre fournisseurs, prestataires, clients, partenaires... avec des paiements

³Allianz, AXA, Aviva France, BNP Paribas, CNP Assurances, Crédit Agricole, Groupama, Groupe BPCE, La Banque Postale, La MAIF, OFI Asset Management, RCI Bank and Services, Société Générale, BELEM, Blockchain Solutions, Cellabz, CommonAccord, IBM, Ledger, OCTO Technology, Paymium, Scorechain, Stratumn, Utocat, PME Finance, Pôle de compétitivité Finance Innovation in « LaBChain, une initiative toujours attractive », Labchain-février-2017

instantanés à faible coût. Elle élimine et/ou modifie la confiance. C'est pour cette raison que la Caisse des Dépôts française, tiers de confiance depuis deux siècles, a lancé ce consortium.

Ma recherche depuis 2004 sur les capacités d'absorption et l'appropriation des TIC avait abouti à la proposition de la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion en 2014. La proposition de stratégies digitales avec une forte proportion de besoins d'apprentissages pour accomplir le management stratégique de transition (Refaa M., 2016) en utilisant la théorie citée ci-dessus est confortée aujourd'hui par cette recherche. L'infobésité des informations sur le digital et en demande de capacités dans la plupart des écrits montre que c'est cette théorie qui est nécessaire pour conduire la révolution digitale. Pour illustrer ces propos j'ai sélectionné un nombre d'analyses estimables touchant différentes dimensions de l'économie digitale (Tableau 1, ci-dessous).

La construction de la confiance digitale ne peut être dissociée des « capacités » technologiques à cause de la sophistication des technologies digitales. L'analyse à travers les technologies de base et fondamentales (Refaa, 1991) conduira les actions de l'appropriation des technologies digitales. Tous les opérateurs participant à l'économie digitale intègrent les préoccupations de la fraude et de la préservation de l'intégrité des données manipulées. La confiance est augmentée si les capacités du management du risque sont incorporées dans les stratégies de développement des technologies digitales. La coordination de l'ensemble des systèmes et des acteurs est un facteur primordial à la réussite de la transformation digitale. Okazaki (2017), recommande une synchronisation entre l'environnement des entreprises "Digital economy, Business operators, Partner agencies, Social media" et leurs clients (customers) "Big Data analytics, Targeting, Prediction, Smarter decisions, Excellence" rassemblés dans le "Big Data Universe".

Ces quelques dimensions (Tableau 1, ci-dessous) éclairent les domaines et la profondeur des transformations à réaliser par les pouvoirs publics, les institutions responsables des infrastructures du digital et les entreprises sur la co-construction de la confiance numérique selon la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion :

Principaux dimensions (Refaa, 2014, p.5)	Aperçus des objectifs des « capacités » appliqués à la Transformation Digitale dans les entreprises
Capacités habilitantes	- Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities (FossoWambaa et al, 2017) - Leveraging the capabilities of service-

	oriented decision support systems: Putting analytics and big data in cloud (Demirkan H., Delen D., 2017); - Capabilities Saas, Laas, Byod, XaaS (Everything-as-a-Service),... - Permanence du suivi du produit (réseaux large, middle, local, proximité, homeconnecting et IoT couplé avec les stratégies en 5P's (Product, Price, Promotion, Place, Puce))
• Facteurs critiques des capacités d'absorption en examinant la combinaison de l'apprentissage organisationnel, la perspective des ressources et la perspective des capacités dynamiques avec le niveau de connaissances antérieures	- Building Big Data Capabilities Across the Organization (Special Issue: Big Data and Organization Design, 2014) - Capabilities to integrate, manage, and apply sophisticated processing of the data - Capabilities to organize "connected life"(pwc, 2013), "numeric life", firm value chain (L'IoT ou les tags actifs ; Drones ; Digital twins ; Roboticprocess automation (RPA) ; L'impression 3D ; La vision 3D ; L'intelligence artificielle ; La blockchain ; Les plateformes digitales et la continuité numérique (Armandon P., 2017) &extended value chain (Refaa M., 2010a)
• Les renforcements ou les consolidations : ○ D'aide à la réalisation ○ De stimulation de l'innovation technologique ○ De mise au point d'outils d'adaptation et de transfert technologique ○ De fabrication et d'appui de mise en place et d'utilisation	- Capability of enterprises digital transformation (Holm Møller et al., 2017) : ○ Capability 1: Digital Leadership ○ Capability 2: Functional Clarity ○ Capability 3: Future Way of Working ○ Capability 4: New Competencies ○ Capability 5: Adaptive Governance ○ Capability 6: Two-Speed Technology

○ De rédaction de contrats de services informatiques détaillées de l'interentreprises NS de niveau international... ○ De la capacité d'organisation des relations collectives internationales...	○ Capability 7: Open Collaboration - Capability to exploit co-construction strategy to gain "time to market"
• L'interopérabilité (interdépendance entre les différents systèmes du point de vue fonctionnel et opérationnel en respectant les normes...)	- Storage & processing capacity - Data management capabilities; administration capabilities in analytics - The capability to store & manage a large volume of datasets - Capacity to analytical tools, analytical capacity - Capabilities of the platforms, capabilities of service providers
• Capacité d'absorption des connaissances de base • Capacité d'adaptation avec imbrication compétences • Construction de capacités (capacity building) nécessaires au développement technologique	- Human centric IT, strategy « I », Strategy "me" - Human capacity, strategy « <i>homo digitalus</i> » - Customs capacity in intelligence-led enforcement - Customs administrations thus need to build capabilities of receiving, storing and processing forms of data - Customer interface, sales & marketing, risk & fraud - "Benefitting from Big Data, Leveraging Unstructured Data (Ramesh Nair, Andy Narayanan)
• Capacités de pilotage et de financement	"Digital capability The Index's digital capability complements the Basic Digital Skills measure, as it analyses individuals' actual behavioural data – from no evidence of

	digital activity, right through to sophisticated use of the internet, such as multiple device use and streaming content... Financial capability This year's Index methodology is aligned to the UK Financial Capability Strategy, which focuses on developing people's financial skills and knowledge, and improving their attitudes and motivation..." (Lloyds Bank Consumer Digital Index 2017, p.10)
• La recherche pour favoriser : ○ Des capacités politiques et institutionnelles ○ De la co-construction de capacités ○ Des capacités de réalisation de stock de capital humain ○ Des capacités d'une meilleure qualité des infrastructures...	- La capacité des PME à accéder aux ressources stratégiques ;« les capacités nécessaires pour faire face à l'opacité du secteur public, concevoir et mettre en œuvre des stratégies de lutte contre la corruption et mettre en avant leurs besoins en l'absence d'un cadre établi de participation à l'action publique »(OCDE, 2017). - Les capacités d'absorption de l'industrie financière pour la transformation de la gestion des actifs, - Les capacités de gestion de la confiance distribuée - La capacité d'absorption de gestion des risques et d'amélioration des opportunités d'affaires et d'investissements - La capacité d'assainissement des affaires par ex. les réglementations too big to fail TBTF

Tableau 1 : Aperçus des objectifs des « capabilities » selon les dimensions de la théorie des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion

II- Etat des lieux des stratégies de la transformation digitale des entreprises algériennes

Cet état est réalisé à partir de l'étude documentaire des différentes enquêtes réalisées dans les pays développés et une étude exploratoire réalisée dans la région de la Hodna, principalement constituée de la wilaya (département) de M'Sila et de la wilaya de Bordj Bou Arreridj. Le dirigeant de l'entreprise, le directeur informatique, le contrôleur de gestion... doivent déterminer la part de l'apport des technologies digitales des employés en termes de coûts, de délais... et ses répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise. Se pose aussi le problème de la centralisation et de la décentralisation de l'information.

La fin de l'année de 2016 et le premier trimestre de 2017 ont été consacrés à la collecte des informations dans les entreprises. Le pré-test et le test des questionnaires à la phase exploratoire n'ont pas révélé de problèmes dans la structure ou le contenu des questions. Le seul écueil est la critique sur le domaine d'étude qui n'est pas à la portée des entreprises de la région. Le langage technologique utilisé leur est méconnu. Ce qui constitue une information très importante sur le fossé numérique entre le nord et le sud. A partir de l'enquête exploratoire, on constate une absence ou un semblant de début de la vie numérique au sein des entreprises de la région. Ce résultat provisoire doit être approfondi par la dernière phase quantitative de la recherche.

En dernière phase de notre méthodologie, la quantitative, la majorité des questionnaires ont été administrée en langue arabe. 16 questionnaires (11/94 ; 5/110) furent rempli en langue française. Ce qui montre l'ancrage quasi-majoritaire de la langue arabe des gestionnaires dans le management des entreprises.

La validation des questionnaires avant la fin de cette année révélera l'efficacité de l'administration des questionnaires. Globalement je peux déjà affirmer que la base de données sera représentative de la population des entreprises de la région du fait que l'échantillon est exhaustif car la plupart des entreprises sont des TPE. Notre enquête est représentative des ME et GE. Ces thèmes seront développés en 2018. Egalement la situation géographique de la ville de M'Sila pourrait aider à la généralisation des données en tant que ville moyenne. Cette approche a été utilisée lors d'une recherche dans la Wilaya de Biskra (Refaa M., 2010a). L'étude des variables socio-démographiques de la Wilaya de M'Sila doit être approfondie pour appréhender les résultats des enquêtes.

Caractéristiques des entreprises de l'échantillon qualitatif

Six des entreprises sont situées à M'Sila et deux à Boussaâda. Sur ces dix entreprises de l'échantillon, nous avons des entreprises avec 1 produit (1), 2 produits (2), 3 produits (2), 4 produits (1), 4 services (1), 5 produits (1), 10 produits (1), 30 produits (1). Leurs marchés sont de niveaux wilaya (1) ; région (2) ; national (4) ; international (1). Les entreprises sont de type TPE : 1 ; PE : 1 ; ME : 7. Les répondants ont des responsabilités : Cadre supérieur (top) 4 ; cadre fonctionnel (middle) 1 ; cadre opérationnel (exemple : ingénieur) 2

Les produits sont :

- Brique (100%), Carrelage (100%), plâtre ;
- Lait 21 %, yogourt ou Petit lait 63 %, fromage 5 %, beurre 11%;
- Dioul Dar ; lait et dérivées ;
- semences, aliments du bétail et des engrais
- Centre de service : (Offre IDOM fix, 4G, CARTE ADSL Finmaktabai, CARTE 4G)
- Services : toutes sortes de prêts, de cartes de crédit + de types de services à distance BQDRnet.

Principaux résultats de l'enquête qualitative

La présentation des résultats est selon les sections suivantes :

A) Les capacités d'absorption et les handicaps des applications métiers pour le Big Data et les modèles prédictifs dans les entreprises

- a) Achat de technologies en dehors du service TI
- b) Le phénomène Métiers IT et la Fonction informatique
- c) Big Data (centralisation)/ et Shadow IT (décentralisation)

B) Les indicateurs des capacités technologiques digitales

- d) Domaines
- e) Bureau virtuel
- f) Protection des données
- g) Technologies digitales / domaines

C) La Confiance Numérique et Big Data

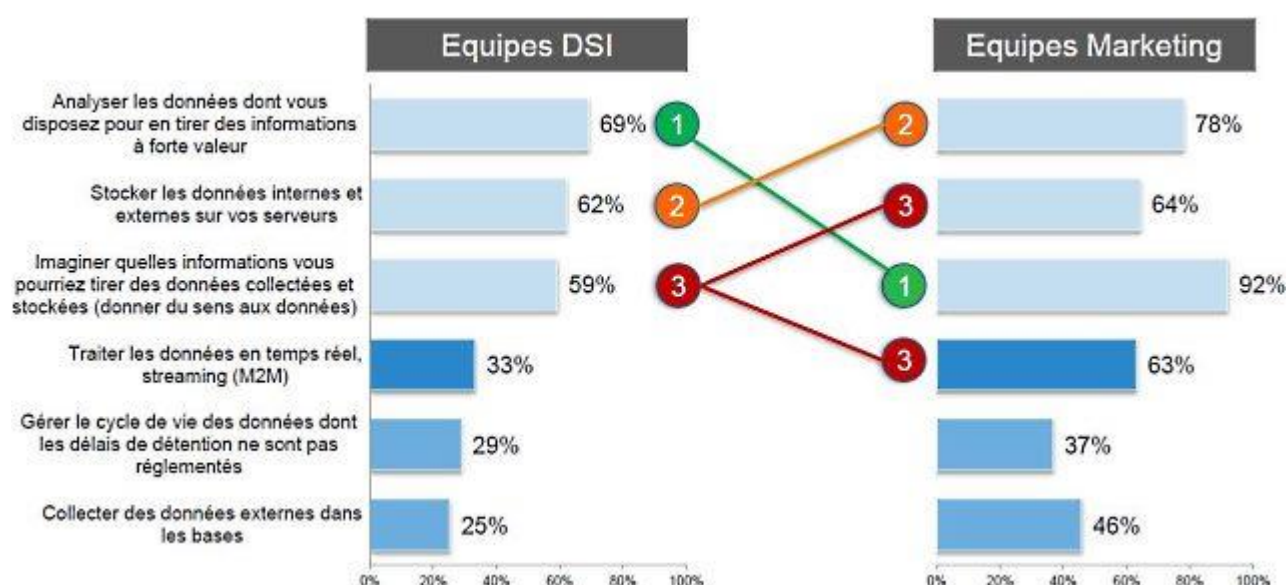
- a) Confiance liée aux menaces TI et au besoin de sécurité de l'information
- b) Confiance liée à la collaboration en gestion

A) Les capacités d'absorption et les handicaps des applications métiers pour le Big Data et les modèles prédictifs dans les entreprises

a) Achat de technologies en dehors du service TI

Appelée Technologies Informatiques (TI) métiers, les applications d'aide aux fonctions métiers dans les entreprises prennent de plus en plus d'importance dans les entreprises. Elles sont aussi

appelées « Shadow IT » ou « IT métiers » ou applications « clandestines ». Le digital accentue cette utilisation par les employés parfois sans le consentement de la direction informatique et même de leur propre direction. Au niveau mondial, 37 % des dépenses technologiques se font désormais en dehors du service TI. En Inde, il représente plus de 55%. De nombreuses technologies aident ainsi le fonctionnement de l'entreprise. Ce phénomène est important au sein des entreprises algériennes. Par exemple, en Europe, environ 35 % des équipes marketing ne passent pas par la fonction informatique pour lancer leur projet Big Data. Par exemple, l'enquête de étude IDC / EMC Big Data Index, octobre 2014 a montré que le marketing, pour un tiers des cas, ne passe pas par la fonction informatique pour réaliser son projet Big Data :



b) Le phénomène Métiers IT et la Fonction informatique

Sur les dix entreprises de l'échantillon, nous avons une importante présence de la fonction informatique (7). La structure informatique est composée de un à huit personnes avec du personnel de niveau ingénieur et technicien.

Cette situation n'a pas empêché les autres fonctions à passer outre la fonction informatique pour s'équiper. Les achats applications métiers par les responsables fonctionnels ont eu pour réponses : Oui (5) ; Non (1). Les achats ont été pour les fonctions : Direction des ressources humaine ; De marketing ; Comptabilité financière ; Gestion des stocks ; Direction comptabilité et finances ; Direction du contrôle de gestion de l'entreprise ; Comptabilité –entrepôt. Sur l'ensemble de l'échantillon, les répondants considèrent que les informaticiens sont « Remplaçables » pour (oui (3) ; non (2)).

Les résultats de cette situation pour les responsables de notre échantillon ont été : Bonne ; Le résultat a été bénéfique ; Vitesse dans la conduite des opérations avec plus de précision ; Le résultat a été plutôt positif ; Bonne évaluation des coûts avec gain de temps ; Positif.

La réalisation des audits TI internes et externes se fait pour deux entreprises dans les domaines de la production et de la distribution ; de la comptabilité et du financier.

c) Big Data (centralisation)/ et Shadow IT (décentralisation)

Pour les entreprises de notre échantillon, deux répondants ont validé leur comportement envers les TI Métiers par la recherche plus importants développements technologiques ; et Amélioration du travail et gain de temps. La coordination avec la direction informatique pour gouverner le TI Métiers se fait dans trois entreprises de l'échantillon. La direction informatique joue un rôle de facilitateur dans la manipulation de ces applications pour trois entreprises. Quatre entreprises ont affirmé la participation de la structure information dans la maintenance de ces équipements.

La centralisation/décentralisation de l'information due aux applications métiers a eu comme commentaires : La centralisation n'aide pas les organisations à évoluer et à s'ouvrir au monde extérieur et de libérer la créativité des travailleurs, indépendamment de la pratique de la décentralisation.

B) Les indicateurs des capacités technologiques digitales

Afin de cerner l'utilisation des technologies digitales dans les entreprises algériennes, une sélection de **quatre grands indicateurs** (évolutions des domaines des entreprises dues au numérique ; Besoins et utilités des bureaux virtuels ; Protection des données ; Technologies digitales / domaines) et pour ces derniers **les petits indicateurs** suivants :

a) Domaines (Les espaces collaboratifs, Le réseau social d'entreprise, Les espaces projets, Les espaces géographiques, La messagerie instantanée ; Les accès distants depuis un PC pour des tâches exécutables à l'extérieur de l'entreprise ; dispositifs adaptés à la consultation sur tablette tactile et smartphone ; Fonction sociale : Commentaires, Like et Mini-messages ; Les projets de RSE ; Alertes email ; Enquêtes en ligne ; Gestion et animation de communautés ; RSS ; Publication de commentaires ; Présentiel ; Publication de ressources sur son profil ; Fiche annuaire enrichie ; La gouvernance des usages collaboratifs et sociaux ; Création des espaces collaboratifs à l'initiative des opérationnels)

b) Bureau virtuel (Accès à des fonctions usuelles avec authentification unique, Accès aux applications métiers et de gestion, Relation Back office et données (vue) utilisateur, Gestion des documents et des répertoires...)

c) Protection des données (Le contrôle des risques, La conformité en fonction des obligations réglementaires, Le Risk Management, La protection des informations stratégiques, La protection des données personnelles, La lutte contre la cybercriminalité)

d) Technologies digitales / domaines (Expérience client (Médias sociaux, Gestion multi-canal, BigData, Web TV...); Processus (ERP, Entrepôt de données, Bigdata, Dataviz/Infoviz...); Collaboration : (Développement Durable ; Collaboration temps-réel ; Gestion Electronique des Documents ; Search...); Infrastructure (Cloud ; Terminaux mobiles ; Objets / Systèmes connectés...))

Le résultat a été décevant car la méconnaissance des technologies digitales dans les entreprises algériennes de notre échantillon est très importante. La fracture numérique nord/sud est trop vaste dans la plupart des indicateurs choisis en fonction des importantes utilisations des entreprises du nord.

Ainsi pour le premier grand indicateur trois réponses très vagues pour une possibilité d'utilisation des technologies digitales de 3 à 5 ans pour 2 à 3 domaines.

Concernant les bureaux virtuel (le deuxième grand indicateur) qui est un espace de travail électronique sur le Web et accessible via Internet, l'utilité est faible ou moyenne pour quelques réponses sans plus.

Pour le troisième grand indicateur, également très de réponses avec trois commentaires : Protéger la sécurité nationale ; Protection de l'utilisateur ; Protection de l'économie et la société.

Le quatrième grand indicateur est totalement dépourvu de réponses avec technologies méconnues ou non réponses. Elle nécessite la construction de capacités technologiques.

Aux Etats Unis, l'étude « Big Data Executive Survey 2016 », réalisée auprès des 1000 entreprises classées par Fortune a montré que les investissements en Big Data sont orientés en fonction de : « Firms are expecting greater insights and the ability to act faster as a result of Big Data investments. When asked to name the most important factors driving investment in Big Data, 37% cited the need for greater insights into our business and customers, while 29.7% cited factor relating to speed – faster time-to-answer, faster time-to-decision, and faster speed-to-market with new products and services.

Firms also cited the need to invest in greater analytics capabilities and the need for a data-driven culture. » (New Vantage Partners, 2016)

En France, les Domaines d'investissements prioritaires en matière de digital : 64 % Développement d'applications mobiles (pour l'interne ou l'externe); 39% Développement des services omnicanaux; 32% Mise en place d'outils marketing de nouvelle generation; 29% Mise en place d'outils

analytiques ; 20% Mise en place d'une architecture big data; 18% Ouverture des applications legacy au travers d'API (Accenture, 2015).

Par rapport aux pays africains le secteur bancaire algérien accuse un retard dans l'utilisation des services bancaires. En effet, en 2015, « Les transactions effectuées par le biais des services financiers mobiles ont connu une croissance importante au cours des deux dernières années, passant de 4,8 millions de dollars en 2013 à 33,4 millions en 2014. Les opérations de rechargement et de retrait d'espèces représentent une part prédominante des transactions (72% en 2014), ce qui signifie que la principale utilisation des services financiers mobiles est une épargne à court terme. Les autres services utilisés concernent les rechargements téléphoniques, les virements de personne à personne et les règlements d'achats... » (Ndoye D., 2015)

C) Confiance Numérique et Big Data

La confiance est essentielle pour travailler, pour investir, pour se développer. La relation interentreprises ou avec les clients exige d'inspirer des liens de confiance. Beaucoup d'utilisateurs penchent plutôt vers la simplicité et la commodité que vers la confiance. C'est le cas des entreprises de l'échantillon de cette recherche. Les approches se focalisent sur l'amélioration de la production de la confiance pour établir des relations saines entre les différents partenaires. Il existe deux types de confiance numérique : celle liée à la collaboration en gestion et celle liée aux menaces TI et au besoin de sécurité de l'information croissant associé.

a) Confiance liée aux menaces TI et au besoin de sécurité de l'information

Les questions liées à ces sujets ont eu pour la totalité une absence de réponse. Les responsables algériens semblent méconnaître les problèmes liés aux PKI (urbanisation des TI ou Public Key Infrastructure) et la blockchain (neuf non réponse et sans aucun commentaire des dix entreprises de l'échantillon). L'Algérie s'est dotée en 2015 d'une loi cadrant et régissant les échanges dans le domaine financier. « La certification électronique est un procédé qui permet de garantir quatre (04) aspects de la sécurité des échanges d'information sur Internet : la confidentialité, l'authentification, l'intégrité, et la non répudiation. Ces derniers permettent d'instaurer un climat de confiance grâce à la mise en place d'une Infrastructure à Clés Publiques « PKI ». » (Loi N° 15-04 du 1er Février 2015)

Dans la plupart des législations dans le monde les critères TI les plus utilisés de la confiance numérique sont : identification et authentification des utilisateurs ; établissement relation sécurisée ; démarches juridiques; déploiement du système.

A la question liée aux services attendus à l'identification et l'authentification des utilisateurs, les répondants ont cité : Faciliter les transactions et les services dans ce domaine ; En surveillant

l'intervention de l'utilisateur ; Promotions ; Décentralisation de l'information ; Certification ; Ce qui donne une plus grande attention aux ressources humaines ; Âge de la réception ; Résoudre le problème du client.

Algérie Poste est le pionnier et l'instrument de l'état pour faire avancer les réformes bancaires en Algérie. Algérie poste a lancé la carte Edahabia (Gold) pour stimuler le commerce électronique. La loi de 2015 a été l'année de l'annonce de cette activité mais en réalité la carte n'a été mise sur le marché qu'en 2017. Les mesures citées par les responsables de notre échantillon pour activer le service de paiement en ligne dans leurs entreprises ont été : Évolution du système utilisé ; Mesures prévues signées entre poste Algérie et ses clients avec mots de passe d'accès rapide grâce aux abonnements convenues avec la poste ; Nous ne travaillons pas avec elle ; Il n'y a aucune procédure spécifique ; Nous n'avons aucune idée sur cette dernière.

En France, en 2016, la confiance dans l'usage d'internet a eu des évolutions significatives à l'égard des différentes pratiques. En hausse nous avons : •e-administration : 75% des Internautes sont confiants (+8 points) ; •e-commerce : 58% des Internautes sont confiants (+14 points) ; •conso collaborative : 55% des Internautes sont confiants (+11 points) ; •cloud : 41% des Internautes sont confiants (+6 points). En baisse les secteurs suivants les plus touchés sont : • e-banking : 61% des internautes sont confiants (-11 points) □notamment chez les non-utilisateurs : -21 points ; • réseaux sociaux : 28% des internautes sont confiants (-15 points) □notamment chez les utilisateurs : -22 points (Harris interactive, 2016).

b) Confiance liée à la collaboration en gestion

Afin d'établir une relation sécurisée et de confiance, les cinq commentaires obtenues sont : Faciliter et accélérer la prestation des services et la résolution de problèmes ; La relation de sécurité et la fiabilité sont nos devises ; Fourniture de services et produits de qualité ; Définition plus et ne pas faire attention au côté lucratif ; Grâce à la conclusion d'accords entre les partenaires ; Étude des aspects positifs et négatifs dans ces spécialités.

Concernant le contexte juridique la loi de 2015 n'a pas été citée. Deux répondants ont répondu : Il n'y a aucun contexte juridique ; conventions signées avec des parties contractantes.

Le système peut-être déployé selon deux responsables par : l'élimination de l'évolution de l'économie qui nécrose les institutions économiques algériens comme la corruption, de népotisme et de détournements de fonds ; il y a plusieurs suggestions que nous avons faites avec d'autres entreprises dans ce contexte.

Pour les facteurs clés de succès du système quatre responsables ont cité : Fournir les meilleurs services et les actualiser ; Accord travail, mise en réseau avec des institutions étrangères et bénéficier de leurs expériences ; Faire des stages à l'étranger ; La fidélité et la bonne gestion.

Aux Etats Unis, l'étude « Big Data Executive Survey 2016 », réalisée auprès des 1000 entreprises

classées par Fortune a montré que les clés de succès d'un projet Big Data sont : « Business and technology partnership is critical to successful adoption. When asked to name the most critical factor to ensuring successful business adoption, a clear plurality of 33.9% named business and technology partnership, up from 23.4% in 2013. Strong business leadership and sponsorship was cited by 23.2% of firms. Recognition that data is a shared corporate asset was cited by 10.7% of firms. No other factors were cited by more than 10% of firms.

Only 5.4% of firms cited strong technology leadership as the most critical factor in ensuring successful business adoption. 0% cited selection and implementation of the right technologies.

Successful business adoption is clearly seen as a human and organizational issue. » (NewVantagePartners, 2016).

Conclusion

Ces informations démontrent qu'il existe une absence d'utilisation des technologies digitales dans notre échantillon mais aussi qu'il existe une absence dramatique de veille informationnelle et de veille technologique au sein de l'entreprise algérienne. Ce manque handicape fortement les propositions de mise à niveau et de transformation digitale de l'entreprise algérienne. Le qualificatif « dormeur » (Refaa, 2004) est omniprésent dans ce diagnostic de la transformation digitale des entreprises algériennes. Les mobiles et Smartphones sont entre les mains de la quasi majorité des algériens mais la concrétisation stratégique des pratiques organisationnelles au sein des entreprises est absente. Il faut reconnaître que la tâche est très ardue et nécessite une collaboration de tous les partenaires économiques.

Cette recherche a permis de progresser les connaissances sur la théorie des capacités d'absorption et le courant confiance et gestion visant une économie digitale. Elle continue dans la réalisation du projet de recherche Cnepru du MESRS.

Références bibliographiques

1. Armandon P., 2017, « Comment le digital va transformer la chaîne de valeur de l'aéronautique »
2. Burton R. M., Mastrangelo D. et Salvador F., Special Issue: Big Data and Organization Design, Journal of organization design, Vol. 3, No. 1 (2014)
3. Consortium Caisse de dépôts, 2017, « LaBChain, une initiative toujours attractive », Labchain-février-2017-VF
4. Demirkan H. & Dursun Delen, 2017, "Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: Putting analytics and big data in cloud"
5. FING, Internet Nouvelle Génération (2017), Nouvelles approches de la confiance numérique, « L'émergence d'une confiance "de pair à pair" »

6. FossoWamba, S., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. Ji-fan., Dubey, R. & Childe, S. J., 2017, "Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities", *Journal of Business Research*, 70 356-365
7. Harris interactive, 2016, Baromètre de la confiance des français dans le numérique
8. Holm Møller, 2017, *Creating a Digital-First Business How the Largest Danish Enterprises Address Digital Transformation*, MICROSOFT
9. Institut Montaigne, *Le défi numérique*, mai 2011.
10. IT For business n°2200, 2015, Etude Accenture auprès de responsables informatiques parmi les 1000 premiers groupes français en termes de chiffre d'affaires, à représentativité quasi-équivalente entre les services et les secteurs de l'industrie, novembre 2015
11. Lidong Wang & Cheryl Ann Alexander, 2015, "Big Data in Distributed Analytics, Cybersecurity, Cyber Warfare and Digital Forensic", *Digital Technologies*. 2015, Vol. 1 No. 1, 22-27, USA
12. Lloyds Bank, 2017, *Consumer Digital Index 2017*
13. Medef, 2012, *Economie numérique : enjeux et conditions optimales de déploiement*, Juin 2012
14. Ndoye D., 2015, *L'observatoire de l'Afrique de l'Ouest*, *West_Africa_Monitor_Quarterly_-_Issue_6_-_FR_-_04_2015*, numéro 6, avril 2015
15. NewVantage Partners LLC, 2016, *An Update on the Adoption of Big Data in the Fortune 1000*
16. Ocde, 2017, *Capacité Politique (Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres Paris, 7-8 juin 2017)*, C-MIN-2017-8-FR
17. Okazaki Y., 2017, *Implications of Big Data for Customs - How It Can Support Risk Management Capabilities*, World Customs Organization, Research Paper No. 39
18. Pwc, 2013, *Connected Life, The next five years in Asia*", www.pwc.in, June 2013
19. Ramesh Nair & Andy Narayanan (2015, *Benefitting from Big Data Leveraging Unstructured Data Capabilities for Competitive Advantage*", Booz & company, 2012
20. Refaa M. et al., 2015, *Projet de recherche : la vie numérique et les changements organisationnels dans les entreprises*, code : M05620140032, MESRS, 2015/2018, Alger
21. Refaa M., 1991, *Les impacts et le management stratégique des technologies de l'information dans les entreprises*, Thèse de Doctorat, Université d'Auvergne
22. Refaa M., 2004, « *Gestion de l'information dans les entreprises algériennes : Etude des PMI de la Wilaya de Biskra (Ziban)* », Colloque international sur la dynamisation de la gestion des PME/PMI Biskris, Université de Biskra, 12 et 13 avril 2004
23. Refaa M., 2014a, « *Les systèmes d'innovation et le nouveau rôle des universités* » (Cosinus) *Systèmes d'innovation et territoire*, 23-24-25 Septembre 2014, , Université de Bordj Bou Arréridj-Algérie-Université Bristol de l'Ouest du Royaume-Uni

24. Refaa M., 2014b, « La réduction du gap organisationnel nord/sud pour des échanges symétriques. Cas des ERP », Forum EconomiX, « INNOVATION VI: crises, innovation & transition », 2 et 3 octobre 2014, Paris La Défense, Academia.edu
25. Refaa M., 2016, « Le management stratégique de transition à l'économie de marché dans les PVD ou la mort organisationnelle des entreprises. Cas usine produit-en-main de Tissus Industriels TINDAL (Algérie), AIMS XXVème Conférence Internationale de Management Stratégique
26. Refaa M., 2010b, « Marketing mix numérique / quantique « vert » (mmnqv) », Academia.net
27. Refaa M., 2010a, "The Management of Web Technologies Devoted to InterEnterprises", academia.net
28. Refaa M., 2010c, « Performance, développement durable (P_DD) et Web 3. Pertinences et Compétences », Revue IRD, Vol 5 in <http://www.tic.ird.fr/spip.php?article335>
29. Refaa M., 2011, épistémologie et méthodologie de recherches, note de recherche, Mars 2011, Doctorants Université de M'Sila

أهم توصيات الملتقى الدولي

بعد يومين من المداخلات القيمة و بعد النقاش العلمي الذي ساد خلال أيام الملتقى اختتم الملتقى الدولي بتلاوة أهم التوصيات التالية من قبل رئيس الملتقى البروفيسور رفاع مقران

1- وضع وسن قوانين وتشريعات يتم من خلالها الاستناد إلى المهارات الناعمة لعمليات التوظيف والتشغيل لدى الشركات الصناعية.

2- تحضير ووضع برامج ودورات تدريبية تساهم في تفعيل وتحسين المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية.

3- الاستناد في عملية التعيين والتوظيف لدى الشركات الصناعية لذوي الخبرة والمعرفة، ودرجة امتلاك المهارات الناعمة.

4- ضرورة انتقاء العاملين الجدد عند التعيين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية، وكذلك لدرجة امتلاكهم للمهارات الناعمة.

5- تزويد نتائج هذه الدراسة على القطاعات ذات الصلة؛ وخصوصاً الشركات الصناعية الأردنية.

6- ضرورة إجراء أبحاث جديدة فيما يخص المهارات الناعمة إذ تبين بأن هناك قلة في هذه الدراسات.

على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تشجع إنتاج وتداول المعرفة وذلك من خلال إعادة الاعتبار لعنصر رأس المال البشري؛

- العمل على توفير بيئة أساسية لمجتمع المعلوماتية، كالاتصالات وشبكة الانترنت وغيرها؛

- الربط بين المؤسسات الجزائرية والمراكز البحثية العالمية وحاجات المجتمع المعلوماتي؛

- وضع سياسة تبادل قاعدة للمعلومات على المستويين الوطني والإقليمي؛

- إصلاح منظومة الإبداع التكنولوجي وجعلها أكثر كفاءة من خلال تشجيع مستويات التفاعل ما بين المؤسسات العلمية والمؤسسات الاقتصادية وزيادة مخصصات تمويل البحث العلمي.

✓ الذكاء الاقتصادي هو "مجموعة التقنيات الهادفة إلى جمع المعلومات للمؤسسة بمعنى إثراء معرفة المؤسسة و كذلك التصدي للتهديدات المباشرة للمؤسسة و خاصة الاحتياط لها؛

✓ أساس الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة الإستراتيجية؛

✓ الذكاء الاقتصادي له جانبين الأول جانب هجومي يتمثل في الیقظة و التأثير، و الجانب الثاني دفاعي يتمثل في الحماية و الأمن؛

✓ الذكاء الاقتصادي هو نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات، وهو يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في الیقظة الإستراتيجية، الحماية والتأثير.

- Le budget consacré au séjour est le 1^{er} critère pour le choix d'une destination touristique.

- le touriste algérien consacre entre 1 et 3 mois de temps pour la recherche d'informations sur le choix d'une destination touristique.

- la source d'information la plus utilisé dans le choix d'une destination touristique est internet : via un moteur de recherche puis exploration des sites proposés (Google et Facebook en 1^{er} lieu).

-Les réseaux sociaux influencent le choix d'une destination touristique (avis, commentaire, photos et vidéos partagés).