



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

commercial Sciences:Department

PhD Thesis Third Phase

Division: commercial Sciences

Specialty: International Finance and Trade

Title :

**Information and communication technology and mechanisms
for the internationalization of Algerian economic institutions**

Case study: CONDOR Corporation.

Prepared by :

Souici Rabie

Discussed and publicly approved on 28-02-2022 By the committee composed of :

DAIF AHMED	Professor lecturer degree A	University of Djelfa	Président
YAHYAOUI ABDELHAFID	Professor lecturer class A	University of Djelfa	Rapporteur
MAACH KOUIDER	Professor lecturer class A	University of Djelfa	Examiner
KAKI ABDELKARIM	Professor lecturer class A	University of Djelfa	Examiner
MHAMDI AZZEDIN	Professor	University of Alger 3	Examiner
KHALF ALLAH BEN YUCEF	Professor lecturer class A	centr University aflou	Examiner

University Year : 2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: العلوم التجارية
التخصص: مالية وتجارة دولية

العنوان

تكنولوجيا المعلومات والإتصال وآليات تدويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركة كوندور CONDOR

من إعداد

سويسي الربيع

المناقشة بتاريخ: 14 ماي 2022 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	ضيف احمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضراً	يحياوي عبد الحفيظ
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضراً	معاش قويدر
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضراً	كاكي عبد الكريم
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	محمدي عز الدين
ممتحنا	المركز الجامعي بأفلو	أستاذ محاضراً	خلف الله بن يوسف

السنة الجامعية: 2021|2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

قال العماد الأصفهاني

" إني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا
لكان أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان أفضل ولو ترك
هذا لكان أجمل وهذا من أعظم العبر وهو دليل على إستلاء النقص على
جملة البشر "

إهداء

أهدي ثمرة هذا النجاح إلى من كللها الله بالوقار إلى من علماني العطاء
دون انتظار إلى من
تطلعوا إلى نجاحي بنظرات الأمل " إلى والدي رحمه الله و إلى الوالدة
حفظها الله "
إلى عائلتي الكريمة "الزوجة والاولاد"
إلى جميع الإخوة والأخوات
إلى جميع زملائي وزميلاتي .
إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي .
أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء و أرجوا من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل
منا ثمرة هذا الإجتهد.

شكر و عرفان

الحمد لله معز من أعطاه و اتقاه ، و مذل من أضاع أمره و عصاه ،
مجيب دعوة الداعي إذا دعاه ، من اقبل إليه صادقاً تلقاه ، و من ترك
لأجله أعطاه ، و من توكل عليه كفاه ، فنحمده حمداً يملا أرضه و سماه
، و نشكره على جزيل شكره و سوابق نعماه ، و صلى الله على محمد و
على اله و صحبه و من و لاه أما بعد: إذ لم أستطع رد الجميل فخير لي
الإقرار به ، ولن أجد فرصة كهذه وبدون مجاملة لأقول شكراً لكم انتم
الذين مددتم المساعدة سواء من قريب أو من بعيد ، بالفدر الكثير او
القليل.

وبالخصوص:

- الأستاذ الفاضل و المؤطر: د. يحيى اوي عبد الحفيظ.
- الأستاذ الفاضل: د. عز الدين علي.
- الأستاذ الفاضل: د. معاش قويدر.
- الأستاذ الفاضل و الصديق الكريم: د. نورين بومدين.

ملخص :

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أضحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تعمل على ضوء عصر جديد تشكل المعلومة الركيزة الأساسية له، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بمختلف مكوناتها عنصرا هاما من عناصر النشاط الذي تقوم به مؤسسات الأعمال لمساعدتها على التقدم وتطور الأنشطة الاقتصادية، فإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يعد عنصرا ملازما لأي نشاط إقتصادي نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا من فعالية وسرعة في عمليات إتخاذ القرار وترشيد الجهود والموارد في مختلف النشاطات كما تتيح إمكانية الدخول الى الاسواق الدولية.

و لعل أهم عنصر تهدف المؤسسات الاقتصادية من خلاله لإستخدامها لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال هو تحقيق إستراتيجيات التوسع الدولي، أو ما يسمى بظاهرة التدويل، كإستجابة ضرورية لتغير ظروف المنافسة في الاقتصاد الدولي وتدعيم قدراتها لمواجهة هذه التحديات المرهونة بمدى نجاحها في تحقيق مكاسب تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

و المؤسسات الجزائرية كباقي المؤسسات الاقتصادية في العالم، أصبحت تسعى لبناء إستراتيجية تسمح لها بالتواجد الدولي الذي أصبح أمرا واقعا و مآلا حقيقيا وهدفا إستراتيجيا يتعين عليها تحقيقه، وذلك بضرورة توسيع نطاق نشاطها والتوجه إلى التدويل، من خلال عدة إجراءات لعل أهمها تبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي أصبحت عنصرا من عناصر التمكين التي تعتمد عليه لتنفيذ أعمالها بكل كفاءة وفعالية لتسهيل عملية اختراقها للأسواق الدولية.

و عليه جاءت دراستنا بعنوان تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و آليات تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة condor للصناعات الإلكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية لفترة (2018 – 2021) لتسلط الضوء على واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في البيئة الجزائرية و الجهود المبذولة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدماجها في جميع أنشطتها، خاصة فيما يتعلق بنشاطها الدولي، وقد إستعملت الدراسة المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة كالتعريف بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التدويل، و المنهج التحليلي لتحليل المعلومات و البيانات التي تم جمعها حول الموضوع وخلصت الدراسة على أن تبني شركة condor لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال أدى إلى تعظيم المردودية و زيادة رقم أعمالها التصديري، و أوصت الدراسة بضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في جميع مراحل عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة فيما تعلق بجانب الأعمال الخارجية و الدولية لما لها من أثر على تفعيل التدويل الإقتصادي.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، إختراق الأسواق الدولية، التدويل، التصدير، شركة condor.

Summary :

In light of the new global changes brought about by the economic data and the technological revolution, today's economic institutions are working in the light of a new era where information is the main pillar of it, as information and communication technology with its various components has become an important element of the activity carried out by business institutions and an aid to the progress and development of these activities. The use of information and communication technology is an inherent element of any economic activity due to the effectiveness and speed of this technology provided by removing spatial and temporal obstacles, providing information that helps senior management in decision-making processes, rationalizing efforts and resources in various activities, and allowing access to important results.

Perhaps the most important element that economic institutions aim through their use of information and communication technology is to achieve international expansion strategies, or the so-called phenomenon of internationalization, as a necessary response to changing competition conditions in the international economy and strengthening their capabilities to meet these challenges dependent on the extent of their success in achieving information and communication technology gains.

And Algerian institutions, like other economic institutions in the world, are seeking to build a strategy that allows them to have an international presence, which has become a reality, a real money and a strategic goal that they must achieve, with the need to expand the scope of their activities and go to internationalization through several measures, perhaps the most important of which is the adoption of information and communication technology, which has become. It is one of the enabling elements that it relies on to carry out its business efficiently and effectively and works to reduce its operating expenses and general costs and facilitate its access to international markets.

Accordingly, our study entitled "Information and Communication Technology and the Internationalization Mechanisms of Algerian Economic Institutions" came as a case study of the condor company for electronic industries and electrical home appliances for the period (2018-2021), to shed light on the reality of information and communication technology in the Algerian environment and the efforts made by the Algerian economic institutions to integrate it in all its activities, especially in relation to its international activity,

The study used the descriptive approach to describe the variables of the study, such as the definition of information and communication technology and internationalization, and the analytical approach to analyze the information and data collected on the subject. And communication in all stages of the work of Algerian economic institutions, especially with regard to the aspect of foreign and international business because of their impact on activating economic internationalization.

Keywords: information and communication technology, international market penetration, export internationalization, condor company.

الفهرس

إهداء

شكر وعرفان

I..... ملخص

VI قائمة الجداول

VIII..... قائمة الاشكال

أ- ه مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

2 تمهيد

3 المبحث الأول: مدخل عام إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

3 المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

6 المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال: خصائصها، وظائفها وأهميتها

10..... المطلب الثالث : مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

16..... المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآثارها على بيئة الأعمال الدولية

16..... المطلب الأول: معطيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البيئة الدولية

20..... المطلب الثاني: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحدياتها

23..... المطلب الثالث: آثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة الاقتصادية

32..... المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية

32..... المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية

37..... المطلب الثاني: الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تبني الأعمال الدولية

40..... المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و آليات التدويل

44..... خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: التدويل و آليات الدخول للأسواق الدولية

46..... تمهيد

47..... المبحث الأول: مدخل إلى التدويل

47..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدويل

50..... المطلب الثاني: نظريات تدويل الأنشطة الاقتصادية

54..... المطلب الثالث: مراحل تدويل المؤسسات الاقتصادية

57.....	المبحث الثاني: آليات الدخول للأسواق الدولية
57.....	المطلب الأول: إستراتيجية التصدير
61.....	المطلب الثاني: الإتفاقيات التعاقدية الدولية
64.....	المطلب الثالث: الإستثمار الأجنبي المباشر
66.....	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية الدولية
70.....	المبحث الثالث: تدويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
70.....	المطلب الأول: دوافع تدويل المؤسسات الإقتصادية
73.....	المطلب الثاني: البيئة الداعمة لتدويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
80.....	المطلب الثالث: تدويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و أهم آلياته
84.....	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وآليات تدويل نشاط شركة condor	
86.....	تمهيد
87.....	المبحث الأول: تقديم شامل لشركة condor
87.....	المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة
88.....	المطلب الثاني: البطاقة الفنية لشركة condor
95.....	المطلب الثالث: عرض نشاط شركة condor و السوق الذي تنشط فيه
104.....	المبحث الثاني: واقع و أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تدويل نشاط شركة condor
104.....	المطلب الأول: واقع تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالجزائر
114.....	المطلب الثاني: واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات داخل شركة condor
117.....	المطلب الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تدويل نشاط الشركة condor
125.....	المبحث الثالث: التصدير في شركة condor كآلية لتدويل نشاطها
125.....	المطلب الأول: واقع تدويل المؤسسات الإقتصادية في الجزائر
131.....	المطلب الثاني: التصدير في شركة condor لتدويل النشاط الإقتصادي
136.....	المطلب الثالث: معوقات و آفاق التصدير في شركة condor
138.....	خلاصة الفصل الثالث
140.....	الخاتمة
144.....	قائمة المصادر والمراجع
154.....	الملاحق

قائمة

الجداول و الأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
29	العلاقة بين الأشكال الحديثة للمنظمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	02
33	الانترنت واستراتيجية النمو في المؤسسات الإقتصادية	03
85	ترتيب كبرى الشركات الجزائرية إفريقيا	04
87	الصناعات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تعمل في الخارج	05
87	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة	06
104	منتجات مؤسسة Condor	07
105	أهم الخصائص التقنية لأجهزة التلفزيون والهواتف النقالة لشركة Condor	08
108	أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية	09
110	مواقع تواجد نقاط بيع مؤسسة	10
111	تطور حجم مبيعات كوندور خلال 2018-2019	11
115	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت	12
116	تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة	13
117	تطور عدد المشتركين حسب نوع طريقة الدفع	14
118	تطور كثافة الهاتف النقال	15
118	عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال	16
119	تطور الألياف البصرية	17
121	مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الجزائر	18
125	التكوين والتدريب بمؤسسة Condor لسنة 2018	19
127	عدد متابعي مؤسسة Condor من خلال مواقع التواصل الإجتماعي	20
128	القيمة المضافة لشركة Condor خلال الفترة (2016-2021)	21
128	أرباح شركة Condor	22
131	تطور رقم أعمال شركة Condor من سنة (2012 - 2021)	23
132	تطور رقم الأعمال التصديري لشركة Condor بين سنة (2016 - 2021)	24
134	التدويل من خلال آلية التصدير للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر لسنة 2018	25
136	ترتيب أسواق صادرات المؤسسات الجزائرية خارج المحروقات	26
137	مؤشر المزايا النسبية الظاهرة للصادرات الصناعية خارج المحروقات خلال الفترة (2012-2018)	27
138	مساهمة الصناعات خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام للجزائر خلال الفترة (2010-2015)	28
138	مؤشر درجة الانكشاف الاقتصادي للجزائر على الخارج في مجال الصادرات خارج المحروقات (2012-2018)	29

قائمة الجداول والأشكال

140	حصيلة التصدير المحققة من طرف المؤسسة (2017 - 2021)	30
141	حصلة كل منتج في رقم الأعمال التصديري	31
141	تحليل رقم أعمال المؤسسة التصديري	32
143	الأسواق المستهدفة من طرف شركة Condor	33

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
28	نموذج التعلم و التغيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)	02
31	تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية	03
37	بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات وإستراتيجيات العلاقة المؤسسة الإقتصادية	04
40	النضج الإلكتروني وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التصدير	05
42	أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجه المؤسسات الإقتصادية من التصدير إلى النشاط الدولي	06
43	إتساع السوق في المجموعة الإفتراضية	07
55	دورة حياة المنتج الدولي	08
58	مراحل الدخول الى الأسواق الدولية	09
64	عملية التصدير المباشر	10
65	عملية التصدير المباشر	11
65	عملية الترخيص الدولية	12
72	نطاق التحالفات الإستراتيجية	13
73	الطرق الخمسة للدخول إلى السوق الدولية	14
81	مخطط آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية	15
102	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CONDOR	16
111	حصة CONDOR من السوق العالمي	17
116	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت	18
116	تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة	19
117	تطور المشتركين للهاتف النقال حسب نوع الاشتراك	20
118	تطور كثافة الهاتف النقال	21
119	عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال	22
119	تطور الألياف البصرية	23
120	عرض نطاق الأنترنت الدولية	24
131	تطور رقم أعمال شركة CONDOR من سنة (2012 – 2021)	25
132	تطور رقم الأعمال التصديري لشركة كوندور بين سنة (2015 – 2021)	26
134	التدويل من خلال آلية التصدير للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر لسنة 2018	27
135	نسبة المؤسسات الإقتصادية المصدرة إلى إجمالي المؤسسات في بعض دول العالم لسنة 2018	28
140	الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير في condor	29

قائمة الجداول والأشكال

140	حصيلة التصدير المحققة من طرف المؤسسة (2017 - 2021	30
142	التحليلي النسبي لرقم الأعمال التصديري للمؤسسة	31
143	خريطة توضح الأسواق الخارجية لمنتجات شركة كوندور	32

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
163	CHECK LIST DOSSIER EXPORT	01
164	CONDOR GROUP	02
165	السوق الخارجية لشركة CONDOR	03
166	PROCESSUS EXPORT	04

مقدمة

يشهد العالم واقعا جديدا يمتاز بالديناميكية وسرعة التغيير نتيجة التطور الكبير والسريع في تكنولوجيا المعلومات والإنصال، حيث تراجع عصر الإقتصاد الصناعي بوتائر متسارعة لصالح عصر إقتصاد الإنترنت الذي أحدث تغيرات جوهرية في أساليب تنظيم وإدارة النشاط الاقتصادي، وخلق ما يسمى بالاقتصاد الرقمي. حيث أدت الثورة التكنولوجية القائمة و التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الانصال إلى ظهور نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي، والذي ترتب عنه إنتقال سريع و كبير للسلع والخدمات بين الدول في اطار مفهوم عالمية الأسواق، بما نتج عنه من ظهور المنافسة بين المؤسسات المحلية و الأجنبية على الحصص السوقية. و من ثم أصبحت المؤسسات مضطرة إلى مراجعة استراتيجياتها المحلية والاجنبية قصد التكيف مع البيئة التنافسية الجديدة، وتوفير خيارات متنوعة من منتجاتها ما يتناسب مع متطلبات الأفراد والمؤسسات، بالإضافة الى حشد وتعبئة مواردها المالية والمادية والبشرية و التنظيمية قصد اتخاذ قرارات هيكلية لضمان مواقع تنافسية في السوق الدولية.

والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر كغيرها من المؤسسات تسعى لاستخدام و تطوير مجالات تكنولوجيا المعلومات والإنصال في جميع أنشطتها ومراحل إنتاجها، لمواجهة التحديات المستقبلية بكل كفاءة و نجاعة، ولضمان مكانة لها في الأسواق المحلية والأجنبية على حد سواء، وذلك من خلال تكيف إستراتيجيتها مع مقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب تبني ميكانيزمات و إستراتيجيات لادارة المنافسة و التواجد في الاسواق الدولية.

الأمر الذي أدى تزايد الإهتمام بخيار التدويل لدى المؤسسات الإقتصادية في الجزائر قصد بناء إستراتيجية متوازنة لمواجهة التقلبات الإقتصادية، ونظرا لقلة الإمكانيات ولصعوبة اختراق الأسواق الأجنبية، يتحتم على هذه المؤسسات العمل وفق معايير تماشى وإستغلال الفرص المتاحة لاختراق الأسواق الأجنبية و تحديد البدائل الإستراتيجية المثلى لذلك.

و لبيان أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطتها و أعمالها الخارجية جاءت دراستنا لبحث وتحليل مدى إستخدام شركة كوندور لتكنولوجيا المعلومات و الإنصال وأثرها على تدويل نشاطها الإقتصادي.

و إنطلاقا مما سبق ذكره أردنا أن نقوم بصياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

أولا- إشكالية الدراسة:

ما هي الآليات التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتدويل نشاطها ؟ وما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإنصال في تدويل نشاط شركة كوندور ؟

و إستكمالا للإشكالية الرئيسية و تبسيطا لها يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإنصال في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

- ما هي الآليات التي تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لتدويل نشاطها؟
- كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إختراق شركة كوندور للأسواق الدولية؟

ثانيا- فرضيات الدراسة :

- و للإجابة على إشكالية الدراسة و كذا التساؤلات الفرعية وجب علينا تقديم بعض الفرضيات كإجابات مبدئية يمكن حصرها في:
- تطبق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بنسب متفاوتة بما يخلق فوارق جوهرية في أداء نشاطها الإقتصادي.
- هناك عدة آليات للدخول للأسواق الدولية لعل أنسبها إستراتيجيا و أقلها مخاطرة لطبيعة المؤسسات الجزائرية هو التصدير.
- يؤدي تبني شركة condor لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال إلى تفعيل تدويل نشاطها الإقتصادي وتعظيم رقم أعمالها التصديري.

ثالثا- أهمية الموضوع :

تبرز أهمية البحث من خلال التطورات العالمية الحديثة التي أدت إلى الرفع من درجة المنافسة على مستوى الأسواق المحلية و الدولية ، مما جعلت من المؤسسات في سباق نحو تحقيق أفضل المركز التنافسية قصد تحقيق أهدافها من ربحية و إكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة ، حيث إهتم البحث بدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الدور الذي تلعبه في تأهيل المؤسسات وضمان بقائها باعتبارها أداة فعالة لتسريع المعاملات والمساهمة في تعزيز دخولها للأسواق الدولية.

كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فالسوق الجزائرية تشيد ارتفاعا كبيرا و متزايدا في فاتورة الاستيراد للصناعات خارج قطاع المحروقات و غزو المنتجات الأجنبية للسوق الجزائرية ، في حين أن المؤسسات الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وكذا الإستراتيجيات التدويلية في رفع تنافسيتها وتحقيق أهدافها، حيث تبرز أهمية البحث في لفت إنتباه صناع القرار في المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة تبني استراتيجيات و آليات تدويل تمكنها من مسايرة بيئتها التنافسية و الحفاظ على مكانتها في السوق المحلية و تدفع بها إلى أبعد من ذلك بتوسيع نشاطها نحو خدمة الأسواق الأجنبية، و رفع قدراتها التنافسية خاصة في ظل سعي الحكومة الجزائرية إلى الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة دون مراعاة لدرجة تأهيل المؤسسات الوطنية في مجابهة المنافسة الدولية.

حيث أردنا أن نبرز أهمية الموضوع من كون إعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال بمختلف إختصاصاتها للتعامل معظروف المنافسة الشديدة و البيئات المتغيرة هدفها التعامل مع موارد المؤسسة للتعزيز من أداء إستراتيجياتها ككل خاصة فيما يخص إستراتيجيات و أساليب الدخول للأسواق الدولية بالإضافة إلى:

- الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تأهيل و تفعيل نشاط المؤسسات الاقتصادية؛

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإستراتيجيات و آليات التدويل، لمسايرة بيئتها التنافسية وتوسيع أنشطتها في الأسواق الأجنبية؛

- الأثر الناجم عن تبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من طرف شركة condor، وبيانه كنموذج يُحتد به في زيادة حصتها السوقية و تعزيز دخولها للأسواق الدولية.

رابعاً- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تقديم رؤية شاملة حول تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وانعكاساتها على تدويل النشاط الاقتصادي ؛
- بيان واقع التدويل و عرض آلياته في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ؛
- تحليل أثر تبني تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من طرف شركة condor على تدويل نشاطها الإقتصادي.

خامساً- دوافع ومبررات إختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب ومبررات موضوعية وشخصية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع، يمكن اجمالها فيما يلي:
- إن الدور البارز الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النشاط الاقتصادي أدى بنا الى إنجاز هذا البحث، والذي نسعى من خلاله الى تبيان دور هذه الأداة في تدويل النشاط الاقتصادي؛
 - تعاضم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووجوب الاهتمام بها أكثر نظراً لأهميتها كمتغير مهم في خدمة التحولات الاقتصادية، خاصة في ظل بروز الاقتصاد الرقمي؛
 - محاولة إبراز مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف شركة كوندور واثره على نشاط التدويل؛
 - اهتمامنا بالبحث في هذا الموضوع ، لارتباطه بتخصص المالية والتجارة الدولية الذي نزاوّل فيه دراستنا.

سادساً- المنهج المتبع في الدراسة:

بالنظر الى طبيعة الموضوع محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا على منهجين المنهج الوصفي في بحث ووصف الاطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال اضافة الى استراتيجيات وأساليب التدويل، والمنهج التحليلي في تحليل ودراسة الجداول والبيانات الاحصائية التي تم جمعها حول الموضوع، والتي حاولنا من خلالها بيان الأثر الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تعزيز تنافسية شركة condor في الأسواق الخارجية من خلال ولوج منتوجاتها عبر آلية التصدير.

سابعاً- حدود وأبعاد الدراسة:

تتمثل حدود دراسة موضوع بحثنا في الأبعاد التالية:

- البعد الموضوعي: الذي تمثل في دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و آليات التدويل؛
- البعد الزمني: تم تحديد فترة الدراسة لتمتد من (2018- 2021)؛
- البعد المكاني: تمثل في دراسة شركة condor الصناعة الإلكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية.

ثامنا- الدراسات السابقة:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الإستناد إلى الدراسات السابقة، والحديث عن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على تدويل أعمال المؤسسات الإقتصادية ليس بالموضوع الجديد وإنما الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كانت دون الإسقاط المباشر للمتغيرين، ولعل من أكثر هذه الدراسات تعلقا بالموضوع الدراسات التالية:

1- دراسة (شادلي شوقي، 2007) بعنوان: "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" هدفت الدراسة إلى:

- تقييم كثافة و طرق إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأثرها على مستويات الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وخلصت الدراسة إلى:

- إلى أن معدل إستخدام التكنولوجيا لا يتجاوز 29.5 % على مستوى المؤسسات الجزائرية، وهي درجة

تناسب ودرجة إمتلاكها لهذا التكنولوجيا طرديا وحجم المؤسسة؛

- أن تأثير إستخدام التكنولوجيا يبرز في تخفيض تكاليف الاتصال والترويج، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وسهولة تداول المعلومات، بالإضافة الى التنسيق والتوسع في السوق المحلية.

2- دراسة (خلود عاصم ، 2013) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة

المعلومات وانعكاساته على التنمية الإقتصادية" تهدف إلى تحقيق:

- التعريف بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- بيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة المعلومات المحاسبية؛
- بيان انعكاسات جودة المعلومات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق التنمية الإقتصادية.

وقد خلصت إلى:

- تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اساليب وطرق جديدة ذات كفاءة عالية تؤدي الى ترابط الحواسيب وشبكات الاتصال (الانترنت) معا لتكون قادرة على معالجة وتوصيل المعلومات الكترونيا؛
- تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى زيادة معرفة الافراد والوحدات الاقتصادية من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستخدمين وبالتالي تحقق تنمية بشرية مستدامة؛
- تفتقر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية الى بعض الخصائص كالوضوح و الإكتمال و الأرباح المستمرة والمعلومات غير التجميعية التي تؤدي الى تحسين جودة هذه المعلومات وبما يتلاءم مع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات؛
- لا توفر الوحدات الاقتصادية معلومات في الوقت المناسب مما يؤدي الى فقدان هذه المعلومات أهميتها لمخذي القرارات تتسم المعلومات المحاسبية بجودة عالية في ظل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

3- دراسة (زواغي محمد، 2016) بعنوان: "واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة

الإقتصادية و دورها في تنمية تطوير المزايا التنافسية- دراسة ميدانية-" وقد هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية تبني و تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وانعكاس ذلك على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية؛

- معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، خاصة فيما يتعلق بميزة الإبداع لدى المورد البشري.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسات محل الدراسة لا يزال بعيدا عن ركب التطورات التي تحصل في هذا المجال؛

- توجد علاقة إرتباط معنوي بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.

4- دراسة (هناء عبداوي، 2016) بعنوان: "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس -" هدفت هذه

الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري علمي منظم، من خلال دراسة الأهمية البالغة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات بالنسبة للمؤسسة؛

- تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل وثيق بالاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أبعادها؛

- إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

- الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس كمحاولة لتفادي بعض النقائص الملحوظة.

وقد خلصت إلى:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد أن المؤسسات

التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تلك التكنولوجيات؛

- إن الاستثمار في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المورد البشري ، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات البرمجيات، الشبكات) من شأنه أن يحقق العديد من المزايا للمؤسسة كتخفيض التكاليف، زيادة الأرباح الحصول على الجودة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية؛
- هناك عدة عوامل تؤثر في بناء ووضع المؤسسات لاستراتيجية فعالة، لعل من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أضحت في وقتنا الحالي ضرورة حتمية يستوجب على منظمات الأعمال المعاصرة تبنيها والعمل على تجديدها للتماشي مع التغيرات البيئية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في اقتحام المؤسسة لأسواق جديدة، والمحافظة على الأسواق الحالية وتوسيعها.

5 - دراسة (حمداني محمد، 2021) بعنوان : "إستراتيجيات التدويل و أشكال التواجد في الأسواق الخارجية-حالة السوق الجزائري- حيث هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على المحددات الأساسية لتدويل الشركات ومختلف أشكال تواجدها في الخارج؛
 - التعرف على أسباب تبني شكل من أشكال التواجد دون آخر بالنسبة للشركات.
- وخلصت الدراسة إلى :
- أن طبيعة التواجد في الاسواق الخارجية مرتبط على مدى معرفة المستهلكين المحليين، والذي يعد الأكثر تحكما في تحديد طبيعة هذا التواجد؛
 - أن إختيار السوق يعتمد ويتوقف على نوعيته و على الوضعية التي يمكن أن يتيحها للشركة الراغبة في التواجد خارج سوقها الأصلية.

تاسعا- خطة و هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وفي ظل الحدود الموضوعية لها، تتضمن هذه الدراسة مقدمة عامة يتبعها ثلاثة فصول، ثم نتائج الدراسة والتوصيات، حيث خصص للجزء النظري الفصلين الأول والثاني، على النحو التالي الفصل الأول لعرض الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال من ناحية المفاهيم وعلاقتها باستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، بينما جاء الفصل الثاني بعنوان آليات تدويل المؤسسات الاقتصادية لمعرفة وبيان متطلبات تدويل المؤسسات الإقتصادية و الطرق و الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها للدخول للأسواق الخارجية.

اما الجزء التطبيقي ف جاء وفق الفصل الثالث بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآليات تدويل نشاط شركة condor، لدراسة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال داخل المؤسسة وأثرها على آلية تدويل نشاطها من خلال آلية التصدير.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا

المعلومات و الإتصال

تمهيد:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين شهد العالم في هذه الفترة ثورة في إستخدام مختلف التكنولوجيات، ومن أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ففي الإقتصاديات الحديثة أصبح إقتصاد المعرفة منافسا لإقتصاد التصنيع، ومن بين أهم أبعاد التغيرات الحاسمة نذكر تزايد أهمية المعرفة بوصفها دافعا للنمو الرئيسي والثورة في مجال المعلوماتية و الإتصالات، أين فاق معدل إختراق الأنترنت على المستوى العالمي لسنة 2018 أكثر من أربع مليارات مستخدم، فقد باتت هذه الأخيرة لا غنى عنها في حياة الشعوب و المؤسسات والدول. ونظرا للتحديات الراهنة لقي مفهوم تكنولوجيا المعلومات اهتماما متزايدا وملحوظا في مختلف مجالات سواء أكان ذلك على المستوى الجزئي او الكلي، فهذه التكنولوجيا لم توفر لهذا المجتمع تقنيات وبرمجيات، بل قربت المسافات وإختزلتها إلى حد إلغائها من الناحية العملية، فظهرت عنها معطيات جديدة كالأنترنت والتي إنبثق عنها مفاهيم جديدة كالتجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، وغيرها من المفاهيم ذات الصلة. وستتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: مدخل عام إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؛
- المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و آثارها على بيئة الاعمال الدولية؛
- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وإستراتيجيات المؤسسات الإقتصادية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى تكنولوجيا المعلومات و الإنصال.

تحتاج المؤسسات اليوم إلى الإستجابة السريعة للفرص و التهديدات البيئية، و ذلك نظرا للتغيرات السريعة و غير المتوقعة الإقتصادية منها و الإجتماعية و التكنولوجية و التنافسية... و من أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح و البقاء في هذه البيئة يتوجب عليها إتخاذ خطوات مبتكرة إضافة إلى إجراءاتها التقليدية و الإستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل نشاطاتها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الإنصال.

"تكنولوجيا المعلومات و الإنصال" أو "التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الإنصال" أو "تكنولوجيا المعلومات"، بكل بساطة هي كل ما يتعلق بالتقنيات المستعملة في معالجة و نقل المعلومات خاصة: الإعلام الآلي و الإنترنت و الإتصالات. و بمعنى آخر و أوسع من ذلك، فهي تشير إلى قطاع النشاط الإقتصادي لتكنولوجيا المعلومات و الإنصال. و تشكل هذه الأخيرة اليوم جزءا كبيرا من حياتنا اليومية. و تعبر الصيغة (TIC) عن التسمية الموحدة لتكنولوجيا المعلومات و الإنصال.

سنحاول من خلال ما يلي التطرق إلى مفهوم هذه التكنولوجيات كأداة جديدة في الإقتصاد، انطلاقا من تحديد المفاهيم التي تبدو أساسية لفهم المقصود منها.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات: لم تحضى تكنولوجيا المعلومات - كغيرها من المصطلحات الجديدة - خاصة مع ظهور الإقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف و تنوعت تبعاً لتغير وجهات نظر المفكرين و الاقتصاديين، لذا سندرج عدة تعاريف التي تبرز أوجه الاختلاف و الاتفاق فيما بينها.

حيث عرفت بأنها: الأدوات و التقنيات و النظم التي يمكن إستخدامها للحصول على المعلومات و البيانات و معالجتها و تخزينها و إسترجاعها، إذ تتضمن هذه التقنيات الحاسوب بأنواعه، أساليب التخزين و الطبع و القراءة فضلا عن أساليب الإستلام و النقل و الستلايت و شبكات المحمول، و الفاكس و أنظمة البرمجيات و تطبيقاتها".¹

كما تعبر تكنولوجيا المعلومات *Information technologie* عن إستعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط و معالجة، و تخزين و إسترجاع، و إيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة".²

كذلك تعرف بأنها: تقنيات المعلومات المعتمدة على أنظمة المعلومات المحوسبة فهي قوة رئيسة لتغييرين المنظمي و الإداري، و أداؤها في إتخاذ القرارات، و تصميم الهياكل الإدارية و مهمات العمل الوظيفي في مختلف المنظمات ذات النشاط العالمي".³

¹ Slack Nigel & Chambens S & Harland C. & Harrison , A. & Johanston , R., "operation Management " , 2 ed., Prentice pub ., London , 1998 .p240.

² منال أحمد البرداوي، علم إستشراف المستقبل، دا الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2019، ص:171.

³ اللامي و البياتي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص:22.

وتؤكد فلسفة إدارة المعلومات أن كل من تكنولوجيا معالجة وتخزين وتسليم البيانات والمعلومات يجب أن تدار كنظم تكاملية لموارد المنظمة، كتكنولوجيا الإنترنت والأنترنات والتجارة الإلكترونية ونظم التعاون، فضلاً عن المعالجة التقليدية للمعلومات بواسطة الحاسوب¹.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن "تكنولوجيا المعلومات تعني كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في خلق وتخزين وتبادل ومعالجة المعلومات بأشكالها المختلفة".

2- مفهوم تكنولوجيا الإنصال: شهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً مذهلاً في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات Communication Technology إذ تطور الهاتف الى التيلكس، والفيديو تطور الى الفيديو توكس، وتم إطلاق تسميات متعددة كعصر الأقمار الصناعية وعصر الانترنات والبريد الإلكتروني، ولا يزال التطور مستمراً في هذا المجال مما جعل العالم قرية صغيرة عن طريق استخدام وسائل للاتصال (تكنولوجيا الاتصال) متنوعة الأشكال. فكلمة إتصالات Communications مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Commou، ومعناها مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة أخرى Commonness أي أننا نحاول أن نشترك سوياً في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة². ويعرفها (روبن وبرت) أنها: أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات³.

و يلخص هذا التعريف تكنولوجيا الإنصال في آلات تمكن من توزيع و تخزين و إستقبال البيانات، وهو نفس المذهب الذي ذهب إليه العديد بأن تكنولوجيا الإنصال: "آلية أو تقنية تعمل على إنتاج أو تخزين أو استرجاع أو استقبال أو عرض المعلومات".

وورد تعريف تكنولوجيا الإنصال في المعجم الإعلامي بأنها: "مجموع المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية، المستخدمة في جميع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات"⁴.

وما يلاحظ على هذا التعريف أنه جمع بين النظر إلى تكنولوجيا الإنصال كعلم وكتقنية تستخدم لإرسال المعلومات وتوصيلها.

كذلك ينظر الى تكنولوجيا الإنصال بأنها: مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإنصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو الجمعي و التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات و

¹O'Brien, James A. " Introduction to Information Systems: Essential for the internetworked enterprise ", 9th ed., 2000, McGraw-Hill.p441.

² ربحي، عدنان محمود وآخرون، الإنصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004، ص:127.

³ حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الإنصال في عصر المعلومات، ط2، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1997، ص:63.

⁴ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004، ص:166.

استرجاعها في الوقت المناسب و أخيراً نشر هذه المواد الاتصالية و نقلها من مكان إلى آخر وتبادلها، وقد تكون تلك التكنولوجيات يدوية أو آلية أو إلكترونية حسب مرحلة التطور التاريخي لها والمجالات التي يشملها هذا التطور"¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن تكنولوجيا الإتصال هي: "كل التكنولوجيات المتعلقة بعمليات المعالجة والإنتاج وتبادل المعلومات، والتي تجمع بين ثلاث مجالات تقنية: المعلوماتية، الإتصال والسمعي البصري".

و بأن تكنولوجيا الإتصال و تكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة، على أساس أن ثورة تكنولوجيا الإتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات، وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفقة، وبناء على ما سبق فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا الإتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الإتصال، وارتبطت شبكات الإتصال مع شبكات المعلومات وبذلك فقد انتهى عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الإتصال وتطور كل منهما.

3- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال (TIC): تدمج عبارة تكنولوجيا المعلومات والإتصال بين المعلومات والإتصال، وقد إرتبطت بدرجة وثيقة بثورة المعلومات وثورة الإتصالات، وبالذات من خلال إندماجهما بإستخدام الحاسوب والأنترنت وبرمجياتهما، والذي يصعب معه الفصل بينهما وأدى هذا الإرتباط الذي يكاد أن يكون إندماجا دورا مهماً في إقتصاد المعرفة.

وتختلف التعاريف التي وردت لمفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، حيث نذكر منها ما يلي :

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي: "إندماج ثلاثي الأطراف بين الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب، و وسائط الاتصالات الحديثة التي تشمل جميع الأجهزة، والنظم، والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات آلياً"².

أما الدكتور "عبد المالك بن السبتي" فقد اختصرها في: أنها تشمل من الأدوات والتقنيات المتطورة المستخدمة في قطاع المعلومات³، مؤكداً أنها تتشكل من جانبين (تكنولوجيا الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإتصال).

ويعرف قاموس ماكميلان الإنجليزي للتعليم المتقدم "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها: حيازة، معالجة، تخزين وبت معلومات ملفوظة، مصورة، متنية، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسوب الإلكتروني، والاتصالات السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة".

¹ حديد يوسف، تكنولوجيا الإتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد: 17، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص: 261. 262.

² جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 54.

³ بن السبتي، عبد المالك، تكنولوجيا المعلومات: أنواعها ودورها في دعم التوثيق والبحث العلمي، جامعة قسنطينة نموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسنطينة، 2002، ص: 11.

في حين يرى البعض الآخر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي: مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأدوات التقنية، تتفاعل مع بعضها في حيز المعلومات، وإنتاجها، وتخزينها واسترجاعها، وإيصالها. من خلال التعريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التكنولوجيا المسؤولة عن الاستخدام الفعال للحواسيب وبرمجياتها ومختلف الأجهزة الأخرى، إلى جانب شبكات الاتصالات، للقيام بأنشطة تداول المعلومات آليا والمتضمنة حجز، وإنتاج، وتخزين، واسترجاع، وإيصال المعلومات.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال: خصائصها، وظائفها وأهميتها.

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها كل أشكال التكنولوجيا المستعملة لأجل خلق تسجيل، تبادل، عرض، وإستعمال المعلومات بمختلف الأشكال (معطيات، أصوات، صور،...) ¹، وفي جميع الميادين فقد أعطت التحولات التي أتت بها العولمة للإعلام والاتصال بعداً أكثر إتساعاً، حيث أثبت الإعلام بتقنياته الهائلة أنه محرك التحولات في السياسة، الاقتصاد، الفكر، الفن، والثقافة بل هو محورها ومحرضها، وعلى هذه الدلالة كان له ذلك الجواروت في تشكيل المعرفة وخلق المعايير الجديدة وفي تدمير أنظمة القيم التقليدية السابقة ².

1- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لتكنولوجيا الإعلام والاتصال مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات ويمكن استنتاج هذه الخصائص فيما يلي :

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزناة والتي يمكن الوصول إليها سهولة.
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج ³.
- **التقدم والانفجار المعرفي:** إذ أصبح إنتشار إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس في الأماكن المتخصصة فقط، بل في أغلب المنازل أيضا، حتى باتت هذه التقنيات تطمح إلى م رافقة كل إنسان أينما كان ولقد واكب الانفجار المعرفي تقدما تقنيا في الاتصالات، وفي حفظ ونقل المعلومات وتداولها بشكل لم يكن يصدق قبل سنوات قليلة.
- **الانتشار عن بعد:** ونتيجة التقدم التقني في حفظ المعلومات ومعالجتها مع تقدم عالم الاتصالات، فقد توسعت آفاق الانتشار المعلوماتي من أقصى الكرة الأرضية إلى أدناها عن طريق شبكات الحاسب الآلي، والاتصال الهاتفي.

¹ بوقلقول الهادي، بلغرسة عبداللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الناحية الاستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص:2.

² Chokri ElFidha, Mohamed Hidi Charki, Le role des TIC dans le developpement de la relation client application à la relation banque/entreprise, la revue des sciences de gestion, marketing, France, 2008, p 124.

³ هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص:43.

- سهولة الحصول على المعلومات: إن التقدم التقني أدى إلى سهولة الحصول على المعلومات المخزنة في الحاسوب وإسترجاعها، وهذا ما يحتم على المجتمعات الإستفادة القصوى من هذه الخصوصية للتقنية المعاصر.¹
 - التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات وبإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل الممارسة الثنائية، التبادل والتحكم... الخ.
 - اللاتزامنية: وتعني إمكانية إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين بإستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل. دونما حاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية وقد إسترجعها فيما بعد.²
 - اللامركزية: وهي خاصية تسمح بإستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنات مثلا تتمتع بإستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
 - العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.
- 2- وظائف تكنولوجيا المعلومات والإنصال:** إن الإنتشار الواسع والمتسارع في تكنولوجيا المعلومات والإنصال والإعلام في وقتنا الحاضر، أدى إلى زيادة إتفاف الجماهير حولها والإستفادة مما قدمته من خدمات إتصالية وإعلامية في شتى الميادين حيث أصبح لتكنولوجيا المعلومات والإنصال عدة وظائف رئيسية تتمثل في:
- 1.2- جمع المعلومات: حيث تعد هذه الوظيفة هي الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات من خلال تكديس المعلومات وتجميعها التي سيتم التعامل معها لاحقا لأغراض معينة سواء للفرد أو المنظمة.³
 - 2.2- المعالجة: وبعد النشاط الأكثر إرتباطا مع الحاسوب. إن المعالجة عادة هي الغاية التي من أجلها يشتري الأفراد أو المنظمات الحواسيب. وإن وظيفة المعالجة تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات وتحليلها وتركيبها. وتشمل المعالجة على عدة عمليات وهي كالاتي:

¹ Turner, Weickgenannt, "Accounting Information Systems-Controls and Processes", Wiley, United States of America, 2009. P:09.

² زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص: 15، 16.

³ Post, Gerald & Anderson, David, L, "Management Information Systems: Solving Business Problems With Information technology ", 2nd ed, Irwin, McGraw-Hill. 2000, p: 122.

- معالجة المعلومات: وهي تحويل أي نوع من المعلومات إلى أشكال مختلفة أكثر تفصيلاً وتنوعاً ودقة حيث تكون معلومات نهائية واضحة وهادفة.
 - معالجة الكلمات والوثائق المستندة إلى النص بما في ذلك التقارير والأخبار والمراسلات، إن نظم معالجة الكلمات تتيح للأفراد إدخال البيانات والصور في الحاسوب وتحويلها إلى أشكال مفيدة وجذابة.
 - معالجة الصورة: تحويل المعلومات البصرية المرئية والمنتجات والرسوم والصور إلى شكل يمكن إدارته ضمن الحاسوب أو تحويله بين الأفراد والحواسيب الأخرى.
 - معالجة الصوت: وهي نقل المعلومات الصوتية وتحويلها. إذ شهدت هذه المعالجة تطوراً نوعياً فقد وجدت نظماً تسمح للأفراد بالتحدث مباشرة إلى نظام الحاسوب لتوجيهه لإتخاذ إجراءات محددة.
 - توليد المعلومات: تستخدم تكنولوجيا المعلومات غالباً لتوليد المعلومات من خلال المعالجة. إن توليد المعلومات يشير إلى تنظيم البيانات والمعلومات بشكل مفيد سواء كان ذلك بشكل الإعدادات أو المتون أو الصوت أو الصورة المرئية وأحياناً إعادة توليد المعلومات بشكلها الأصلي. وفي أحيان أخرى يجري توليد شكل جديد.
 - التخزين واستعادة المعلومات: تساعد الحواسيب على المحافظة على البيانات والمعلومات لإستخدامها في وقت لاحق. وإن البيانات والمعلومات توضع في وسائط للتخزين مثل الأقراص الممغنطة أو الأقراص المدججة التي يستطيع الحاسوب قراءتها عند الحاجة إليها. ويقوم الحاسوب بتحويل البيانات والمعلومات إلى شكل يأخذ حيزاً أصغر من المصدر الأصلي، فمثلاً أن المعلومات الصوتية لا تُخزن بشكلها الصوتي ولكن بصورة شفرية إلكترونية تأخذ حيزاً أقل¹.
- 3- أهمية تكنولوجيا المعلومات والإنصال: تتبع أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال ما تقدمه للأفراد والمنظمات من دعم يساعد الجميع في الوصول إلى تحقيق أهدافهم، كونها توفر الوسائل والأدوات والتقانات المساعدة في هذا المجال. إذ بات من الصعب إدارة المنظمات الكبيرة بأساليب الإدارة المألوفة، إذ وجدت المنظمات العون فيما أبدعته الثورة العلمية والتقنية في مجالي المعلومات والإنصالات²، وعليه فإن أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن في مايلي:
- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛
 - تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية؛
 - تعمل تكنولوجيا المعلومات والإنصال على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المنظمة وأعمالها ومنتجاتها و أسواقها لإمتداد إستخدامها في مختلف أنشطة المنظم؛

¹ Senn, J. A, " Business: Principles Practices & Opportunities", 2nd ed, Prentice- Hall International, Inc., New Jersey 1998 , P: 24.

² غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013، ص:8.

- تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المنظمة، وإن عدم وجودها يؤدي إلى ضعف إتخاذ القرارات الصحيحة، فلقد ساعدت في تحسين عملية صنع القرارات التي أصبحت تتم عبر معلومات تتسم بدرجة عالية من الدقة والسرعة في الإسترجاع وبث المعلومات من حيث الكم والنوع، فضلا عن الحصول عليها في الوقت المناسب ومن خلال إيجاد قنوات إتصال جديدة يمكن زيادة سرعة المعلومات وتدققها وتبادلها بين المستويات الإدارية وتطوير أساليب عمل جديدة¹.
 - لها أثر في تحديد طبيعة أنشطة المنظمة وتوجيهها الإستراتيجي من خلال ما توفره من فرص و خلق تخصصات ومجالات عمل جديدة²، كما ساعدت في ظهور ما يعرف بالمنظمات الافتراضية التي تعتمد في إنجاز أعمالها على تكنولوجيا المعلومات.
 - ويرى العنزري، أن أهمية الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات التي تتمثل بإعتمادها على المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات، والإستخدام الملائم للمعلومات، إذ لا تعتمد على المكونات المادية فقط بل إن محورها ومحركها الأساسي هو العقل البشري المتمثل بالموارد البشري والذي يطلق عليه برأس المال الفكري³.
- وبهذا الصدد يضيف Turban إلى أن تكنولوجيا المعلومات قد أصبحت المحفز الرئيسي لنشاطات الأعمال في عالم اليوم وذلك بسبب قد رات هذه التكنولوجيا وإمكاناتها المتمثلة في:⁴
- القيام بحسابات رقمية كبيرة الحجم وبالغة السرعة؛
 - التزويد بإتصالات سريعة ودقيقة ورخيصة ضمن المنظمات وبينها؛
 - السماح بالحصول السريع والرخيص على كميات كبيرة من المعلومات وفي كل أرجاء العالم؛
 - زيادة فاعلية الأشخاص العاملين وكفاءتهم في مجاميع سواء في موقع واحد أو في عدة مواقع؛
 - تقدم وبوضوح معلومات تتحدى العقل البشري؛
 - تساعد على تطوير الأعمال من الشكل اليدوي إلى الشكل الآلي مما يجعل التعامل معها لإسترجاع المعلومات أسهل وأكثر وفرا للوقت.

¹ التميمي وسام خالد، العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، ص: 46.

² ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 182.

³ لعنزري سعد علي حمود، " رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد: 25، بغداد، 2001، ص: 33.

⁴ Turban, E. Fram & Ephraim, M & Wetherbe, J, "Information Technology for Strategic Management", John Willey & Sons, Inc, 2002 p4.

المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الإنصال.

تعنى تكنولوجيا المعلومات و الإنصال بكافة المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، والبيانات، والخزن بالإضافة إلى الشبكات التي تساعد على توفير منصة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة¹، وتمثل في المكونات الأساسية التالية:

1- الأجهزة والمعدات: وتشمل كافة المكونات المادية التي تستخدم في إستغلال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، من حواسيب، وطابعات، وماسحات ضوئية، وكاميرات مراقبة، هواتف، فاكس،... إلخ، ولعل أهمها أجهزة الحواسيب إذ سنتطرق إليه بنوع من التفصيل.

1.1- الحواسيب وأنواعه: تشكل تكنولوجيا أجهزة الحاسوب الأساس المادي لمكونات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، فالحاسوب هو "وسيلة إلكترونية صممت لإستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي ومن ثام تخزينها، معالجتها، وتحويلها إلى شكل نتائج ومعلومات مفيدة وقابلة للاستخدام، بموجب مجموعة من التعليمات التي يطلق عليها اسم البرمجيات"²، فوجود الحاسوب أصبح ضرورة لا بديل عنها أبداً، ويكون من الصعب أن نجد نشاط أو عملاً معيناً لا مكان للحاسوب فيه، ونتيجة للتطورات والإختلاف في طبيعة الأعمال فقد كان هناك تنوع في الحواسيب المستخدمة لتناسب هذه الأعمال والتطورات ومن هذه الأنواع ما يأتي³:

- **الحواسيب المايكروية:** يطلق على هذا النوع تسمية الحاسوب الشخصي والذي يوضع على منضدة أو في المكتب. وكذلك حواسيب دفتر الملاحظات وهي نسخ مصغرة من الحواسيب المايكروية قد يكون بحجم الكتاب وصممت للعمل والنقل، ويستطيع الأفراد حمل هذه الحواسيب أينما ذهبوا وعلى سبيل المثال حاسوب اللابتوب وهو صغير للغاية ويبلغ حجمه حجم حاسبة الجيب وهي أصغر الحواسيب النقالة وتستخدم للقيام بعدد صغير من الوظائف مثل إدامة التقارير الشخصية والعناوين والصفحات الإلكترونية.
- **حواسيب متوسطة المدى:** وهي الحواسيب التي ترتبط على نحو أكثر بالأعمال ولاسيما المنظمات الكبيرة، وهي حواسيب ذات مدى متوسط. إن هذه الحواسيب تربط الأشخاص مع كميات كبيرة من المعلومات، وأن العلاقة التبادلية التي توفرها هذه الحواسيب قد تكون على مستوى أقسام المنظمة أيضاً. وكذلك قد تكون على مستوى المنظمات المختلفة. وتكون هذه الحواسيب أكثر كلفة من سابقتها ولها قدرة نموذجية في خزن الكثير من البيانات والمعلومات.
- **الحواسيب فائقة القدرة:** وهي أكثر الحواسيب قوة والمصممة لحل المسائل التي تحوي حسابات طويلة وصعبة وبما أنها تستطيع أداء عدة ملايين من الحسابات في الثانية فإن العلماء يعدونها مفيدة جداً في عمليات صعبة

¹ Laudon. K.C., Laudon. J.P "Management Information Systems- Managing The Digital Firm", 8th, Pearson International Firm, 2006, P: 07.

² عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص:120.

³ Senn, J. A, "Business: Principles Practices & Opportunities", 2nd ed, Prentice- Hall International, Inc., New Jersey 1998, p: 14.

كالتنبؤ بأحوال الطقس وإعداد النماذج للنظم الكيماوية والحياتية ورسم سطح الكواكب ود راسة الشبكة العصبية في الدماغ.

2.1- المكونات المادية للحاسوب: تتضمن المكونات المادية كافة المكونات والأجزاء الملموسة في النظام والمستخدم في إدخال و معالجة البيانات وإخراج المعلومات وهي عبارة عن خمس مكونات هي:

- **وسائل الإدخال:** هي حلقة وصل بين الحاسوب وبين المستخدم وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح ، والفأرة، ولاقطة الصوت، والكاميرا وغيرها من الأدوات.

- **وحدة المعالجة المركزية:** والتي تمثل الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب التي تعالج البيانات وتسيطر على نظام الحاسوب. التي تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة.

- **وسائل الخزن:** مثل الخزن الأولي الداخلي، والخزن الثانوي كالأقراص والأشرطة المغنطة، والأقراص الضوئية.

- **وسائل الإخراج:** تؤدي مهمة إيصال الحاسب إلى الوسط الخارجي ، لنقل النتائج المتولدة عن العمليات المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة. ومن أهم هذه الوسائل الطابعات، والشاشات، ووسائل الإخراج الصوتي.¹

- **وسائل الإتصال:** وتستخدم لربط الحواسيب ببعضها البعض.

2- قواعد البيانات

1.2- ماهية قواعد البيانات: هي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات الشركة، معايير الوقت لمختلف عمليات الشركة ، بيانات الكلفة أو معلومات تخص طلب الزبون. ويمكن إضافة وتعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، لمساعدة المديرين في إتخاذ قرار الإستراتيجية وفق أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.²

2.2- مكونات قواعد البيانات: وفقا للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة أربعة مستويات منطقية وذلك وفقا لدرجة تجميع وتسلسل البيانات بداخلها، و تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- قواعد البيانات؛

- الملفات؛

- السجلات؛

- عناصر البيانات.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة لفترة 25-27 افريل 2005، ص-ص: 239-240.

² عجم إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الإستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية-كلية الإدارة والإقتصاد، 2007، ص:52.

وعليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات و التي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة ومجمعة بطريقة تمكن من استخدامها وتحديثها من وقت لآخر.

3- البرمجيات: تتألف برمجيات الحاسوب من تعليمات مبرمجة ومفصلة السيطرة والتنسيق على مكونات الأجهزة المادية في نظام المعلومات. والبرمجيات هي التي تحكم عمل المكونات المادية وتتولى مهام تطبيقات مختلفة وقد أصبحت من التكنولوجيا المهمة. إذ تصمم البرمجيات كي توجه الحواسيب في قراءة المدخلات و تخزين البيانات وإسترجاعها وتحديثها وتحويلها إلى أشكال مفهومة ومفيدة، وإجتهد العلماء منذ مطلع الثمانينات لتطوير برمجيات تمتلك القدرة على محاكاة التفكير البشري و التي تُعرف بنظم الذكاء الصناعي¹.

وتعد البرمجيات تعليمات مكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسوب²، وتحتاج إلى ملاكات فنية مؤهلة لتحليل وتصميم الأنظمة وبرمجتها، ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية إستخدام عمل الحاسوب من أجل وضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيدة، وتدخل هذه التعليمات إلى الحاسوب وفحصها وتعديلها مراراً حتى تعطي النتائج الصحيحة المطلوبة³، ويجب أن تتميز البرمجيات الكفاءة بما يأتي⁴:

- أن يكون لبرامج النظام قدرة عالية على الخزن؛
 - أن توفر لأكثر من مستفيد الإتصال معاً في وقت واحد؛
 - أن تعمل على تحليل البيانات وتبويبها وتلخيص المعلومات التي تطلبها الإدارة وصانعو القرار؛
 - أن تكون من أفضل وأحدث البرمجيات المتوفرة في الأسواق؛
- والبرمجيات على نوعين رئيسيين هما:

1.3- برمجيات النظام System Software: وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب مثل برمجيات نظام التشغيل والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب مثل Windows.

2.3- برمجيات التطبيق Application Software: وهي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الإستخدام الشخصي بواسطة المستخدم النهائي مثل برنامج الرواتب، وبرنامج معالجة الكلمات وبرنامج التصنيع. بواسطة الحاسوب، وبرنامج أخرى مثل برنامج التصميم بواسطة الحاسوب (CAD).

1 Laudon C., Kenneth and P. Laudon, Jane "Management Information Systems", 6th ed , 2000, Prentice Hall Int., Inc p: 12.

2 عجم إبراهيم محمد حسن، مرجع سابق، ص: 52.

3 أبو غنيم أزهار نعمة عبد الزهرة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، 2007، ص 108.

4 العبادي باسمه، عبود مجيد، أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار؛ دراسة حالة في المركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري، رسالة ماجستير مقدمة إلى هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الإدارية، 2006، ص: 39.

4- شبكات الإتصال:

1.4- ماهية شبكات الاتصال: هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال والتلقي، وتعد شبكات الإتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الأنترنت، ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية لبرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج، وأخبار، وأصوات، وصور، وفديوهات، فضلا عن النصوص بإستخدام الماوس أو لوحة المفاتيح¹، وتعد شبكات الإتصال ثروة من المنتجات والخدمات للمنظمات مثلما هي مهمة لحياتنا الخاصة¹، ولمكائنها البارزة في تقنيات الإدارة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صناعات القرارات من خلال²:

- كفاءة وسرعة الإتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات؛

- التشغيل الإقتصادي للأجهزة من خلال المشاركة في إستخدامها؛

- المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد المعلومات.

2.4- أهم التقنيات الشبكية:

- **شبكة الأنترنت:** هي شبكة الشبكات، وسط لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية ، النصوص ، الرسوم الصوت، الصور، البرامج والفاكسات.

- **شبكة الأنترانت:** وهي شبكة إنترنت داخلية محاطة بجدار عازل Fire Wall لأغراض أمنية، والتي تربط النظم الإلكترونية المختلفة للمنظمة.

- **شبكة الأكسترنانت:** وهي شبكة إنترانت خاصة يسمح لمجموعات خارجية مختارة بدخولها، إذ تسمح لأفراد ومنظمات من خارج الشركة بدخول محدد لشبكة الإنترانت الخاصة مثل بعض المشترين للحصول على معلومات تخص الكلفة ومزايا منتجاتها³، أيضا إنها شبكة تستند إلى تقانات الويب Web تربط موارد مختارة من إنترانت الشركة مع زبائنها، ومجهزها، أو مع الشركاء الآخرين، والتي خلقت نظم إتصال وتعاون قوية بين المنظمات.

5- المورد البشري: يكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري، وكذلك

يستند إليها في حالات فشل النظام. وتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة

¹ الدليمي إحسان علاوي حسين، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة بغداد في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص:39.

² البغدادي عادل هادي حسين، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص: 83.

³ Laudon C., Kenneth and P. Laudon, Jane "Management Information Systems", 6th ed , 2000, Prentice Hall Int., Inc , p: 23.

ويُعد المورد البشري من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات إذ يمكن وصفه بأنه تراكم ضمني لمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة، وتعد تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة ويعد المورد البشري من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة وتشغيل المكونات الأخرى فيها¹.

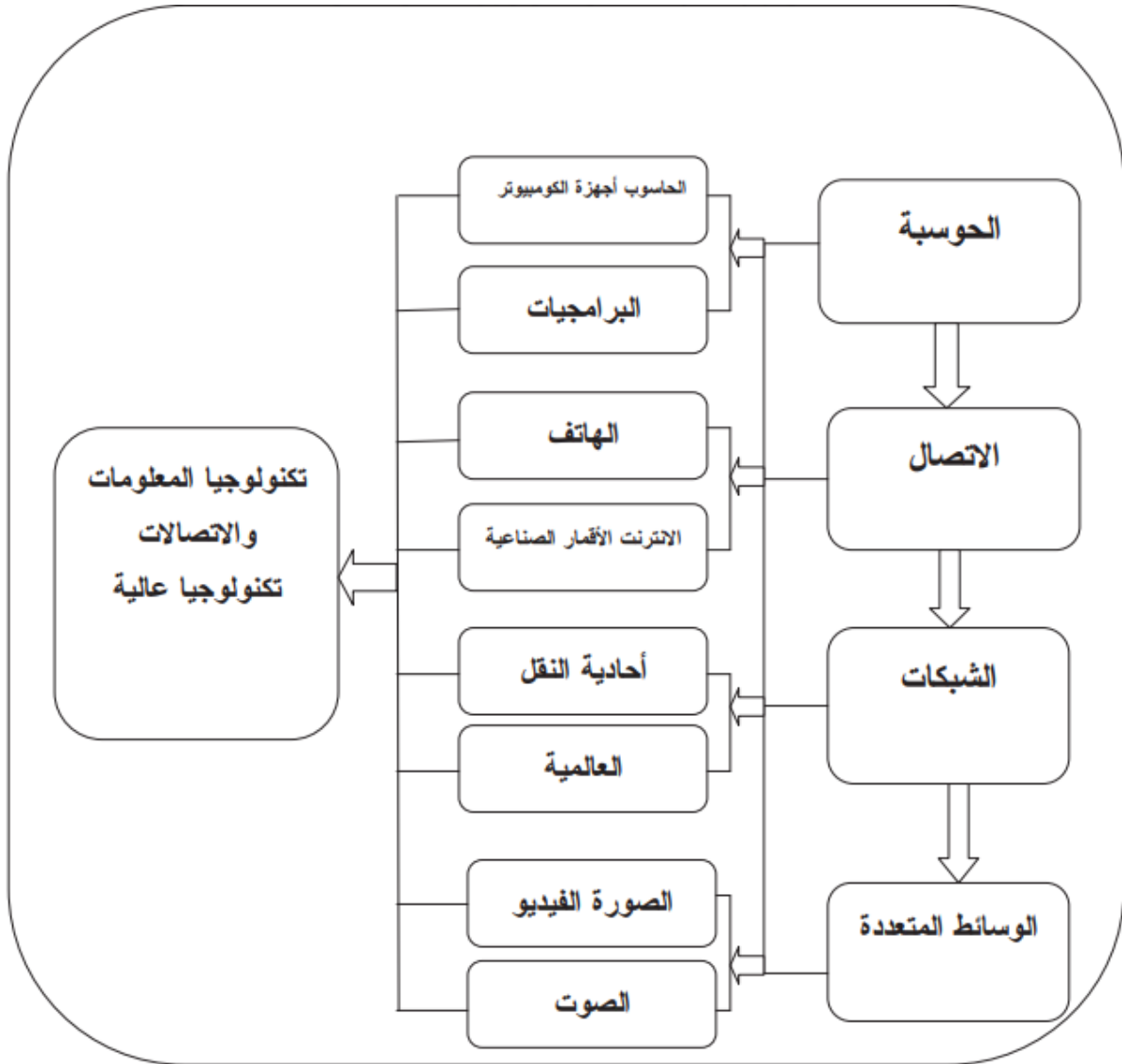
1.5- مفهوم المورد البشري: وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات والإنصالات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائين للنظام ... ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام .

2.5- تصنيف المورد البشري: ويمكن تصنيفهم إلى:

- **المتخصصون:** من محللين ومصممي النظم، المبرمجين، مختصو تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الإنصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام .
 - **الإداريون:** يشارك في إدارة النظام ، مسؤول قاعدة المعلومات ، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، مدراء ومستهلكين).
- ومن خلال الشكل التالي نستطيع أن ندرج كل مكونات تكنولوجيا المعلومات والإنصال:

¹ البغدادي عادل هادي حسين، المرجع السابق، ص: 82.

الشكل رقم (01): عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 54.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والإنصال وآثارها على بيئة الأعمال الدولية.

لقد أدى إدخال تكنولوجيا المعلومات في الحياة الاقتصادية إلى إحداث الكثير من التغيرات والتطورات في مختلف المجالات الاقتصادية وقد نتج عن النمو المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والإنصالات آثاراً على مستوى الشركات والمؤسسات من ناحية أشكالها وأدائها وكيفية تسويق خدماتها، فقد ساهم التقدم التكنولوجي مساهمة فعالة في دمج و تكامل الأسواق الدولية، حيث تم التغلب على الحواجز المكانية والزمنية بين مختلف الأسواق الدولية وانخفضت تكلفة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهو الأمر الذي كان له الأثر البالغ في هرولة المؤسسات نحو دمج وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في إستراتيجياتها من أجل البقاء والإستمرارية

المطلب الأول: معطيات تكنولوجيا المعلومات والإنصال في البيئة الدولية.

1- تكنولوجيا المعلومات والإنصال و الإقتصاد العالمي: يشهد الإقتصاد العالمي تحولاً بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والإنصالات بطرق تزيد الإنتاجية وتخفض التكاليف. إذ تعرف هذه التكنولوجيا بأنها القطاع القادر على خلق القوى الذاتية التوليد والترابطات القطاعية بأداء أسرع وكلفة أقل من خلال التحوار والتفاعل الخلاق بين البنى التحتية للعلم والبنى المالية والإقتصادية والإنسان ومكونات البنى القومية للمجتمع¹.

ويقدر أن صناعة تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة تستأثر بثالث النمو الإقتصادي للولايات المتحدة ويعمل بها نحو (4.7) مليون شخص وتعمل بمثابة حزام نقل لتوليد المعرفة والبيانات والمعلومات وتيسير الوصول إليها ونشرها، و إن المحرك لثورة المعلومات هو التقارب في تكنولوجيا الإنصالات والنمو السريع في شبكات الحواسيب والهبوط الحاد في تكلفة أسعار معالجة المعلومات. ولتكنولوجيا المعلومات والإنصال آثار بينة الإقتصاد العالمي أهمها²:

- التحول في العلاقات الإقتصادية والإجتماعية من خلال تسهيل تدويل الإنتاج والأسواق المالية والتشغيل عن بعد تغير انماط وأتجاهات الإستهلاك؛
- اضحت رقمية انتاج السلع والخدمات سمة رئيسة للإقتصاد العالمي ونحن ازاء صورة جديدة للإقتصاد هو "الاقتصاد الرقمي"؛
- ازدياد مكون المعرفة في تجارة السلع والخدمات الدولية؛
- إحداث تغيرات جوهرية في عملية الانتاج اذ اصبح العمل اكثر مرونة وقدرة على التكيف مع هياكل الانتاج الجديدة؛
- التمييز Differentiation وذلك من خلال جعل الخدمة أو المنتج تتمتع بخصائص التفرد تعطيها جاذبية تنافسية في الأسواق ؛

¹ الاونكتاد تكنولوجيا المعلومات مذكرة من إعداد أمانة الاونكتاد رقم الوثيقة: (TD/B/COM.113)، نوفمبر 1997، ص: 13.

² ثائر محمود العاني، تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة القائم على التجارة الكتروني اداة للمنافسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 14، جامعة بغداد، 2008، ص: 144.

- تدنية الكلفة وتعظيم الأرباح ويشمل ذلك جميع تكاليف الأنشطة المتعلقة بالمصنوعات، الريادة و الإبداع والذي يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع وتحقيق الميزة من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية العمل او اكتشاف أسواق او أصناف جديدة من السلع لم يألفها المستهلك، وهو ما يعطي الشركة وضع الاحتكار المؤقت للمنتج.

2- تكنولوجيا المعلومات والإنصال و التجارة الإلكترونية: في ظل العصر الرقمي لم تعد الأنترنت تقتصر على المجال العلمي والمعرفي بل شملت جميع الميادين التجارية وغير التجارية، وظهرت التجارة الإلكترونية نتيجة ظهور احتياجات جديدة نتجت عنها أنشطة تجارية جديدة نمت بتطور الأنترنت و أصبح مفهوم التجارة الإلكترونية شائعاً في بيئة الأعمال التجاري.

1.2- مفهوم التجارة الإلكترونية: يمكن تعريف التجارة الإلكترونية كما يلي:

- **تعريف منظمة التجارة العالمية OMC للتجارة الإلكترونية:** " هي كل عمليات البيع والشراء للسلع والخدمات التي تتم بالاعتماد على شبكات حاسوبية باستخدام أساليب صممت خصيصاً لذلك"¹.
بالتالي يشمل التعريف، خمسة أنواع من الأنشطة المتعلقة بالمعاملات التجارية²:

- الإعلان عن السلع والخدمات والتي يتم عرضها عبر الشبكة من خلال متاجر افتراضية أو محال بيع على الإنترنت؛

- تبادل المعلومات والتفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري من خلال الشبكة ؛

- عقد الصفقات وإبرام العقود من خلال الشبكة ؛

- سداد الالتزامات المالية من خلال وسائل الدفع الإلكترونية ؛

- عمليات توزيع وتسليم السلع والخدمات والمعلومات ومتابعة الإجراءات.

و تعتمد التجارة الإلكترونية على تكنولوجيتين رئيسيتين هما تكنولوجيا الإتصالات و إلكترونية المعلومات اللتين أفرزتا ضمن اندماجهما البنية التحتية – الأنترنت. وأوجدت الأنترنت القاعدة الإقتصادية والإجتماعية لنشر التجارة الإلكترونية ما بين صغار ومتوسطي الناشطين في التجارة، إذ لم نعد هذه الوسيلة مقتصرة على كبار الشركات والمؤسسات التجارية الضخمة. ويعود الاهتمام بالتجارة الإلكترونية خلال السنوات الثلاث الماضية إلى ما حصل من تطور في أساليب إستخدام الأنترنت³.

2.2- تصنيف مجال التجارة الإلكترونية من خلال طبيعة المعاملات: يمكن تصنيف مجال التجارة وفق الأنماط التالية:

¹ Organisation mondiale du commerce, Le commerce électronique dans Les pays en développement, p02, a partir du site : www.wto.org/french/res_f/booksp_f/ecom_brochure_f.pdf

² أحمد حمد الله السمان، التجارة الإلكترونية وتنمية الصادرات، جامعة القاهرة، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 24 فبراير 2005، ص:9.

³ احمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية المؤسسة الحديثة للكتاب ، طرابلس ، لبنان، 2006، ص:8.

- الشركة للشركة **B2B** : وهو البيع و الشراء ما بين الشركات، فأغلب المعاملات تنصب في هذا الصنف وفي مجملها هي أنظمة معلومات ما بين المنظمات وتعاملات الأسواق الإلكترونية ما بين الشركات ؛
- الشركة للمستهلك **B2C**: وهو بيع المنتج والخدمات من الشركات للمستهلك، ومعاملاتها من خلال بيع التجزئة للمستهلك (مثل شركة أمازون لبيع الكتب)ح
- المستهلك للمستهلك **C2C**: في هذا الصنف، فان المستهلك يبيع لمستهلك آخر بصورة مباشرة ، ومن الأمثلة عندما يقوم مستهلك ما بوضع إعلانات في موقعه على الأنترنت من أجل بيع الأغراض الشخصية أو الخبرات وأيضا هناك المزادات على الأنترنت مثل **E-Bay**؛
- المستهلك لشركة **C2B**: هذا الصنف يضم الأفراد الذين يبيعون منتجات أو خدمات لشركات.

3.2- الفرق بين التجارة الإلكترونية E-commerce والأعمال الإلكترونية E-business : لقد ظهر خلاف وجدل حول تعريف التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية ، وأيهما يندرج تحت الآخر، فالرأي الأول يعتقد بأن التجارة الإلكترونية تشمل جميع العمليات الإلكترونية التي تقوم بها الشركات متضمنة كذلك البنية التحتية لنظم معلومات المنشأة وتضم بالتالي الأعمال الإلكترونية، وحسب هذا الرأي فإن الأعمال الإلكترونية عبارة عن العمليات الرقمية الإلكترونية ضمن بيئة المنشأة فقط، ويقتصر دورها ضمن إجراءات الرقابة الداخلية وكمثال عليها ،عملية السيطرة والإطلاع على حيثيات مخزون الشركة الموجود في موقع بعيد من خلال وسائط تكنولوجيا رقمية. أما الرأي الثاني فيعتقد بأن الأعمال الإلكترونية هي الأشمل ويندرج تحتها جميع أدوات التعامل الإلكترونية الأخرى¹.

3- الإدارة الإلكترونية: إن التقدم العلمي والتقني والنمو الواضح في الثورة الإلكترونية وظهور الإدارة الإلكترونية التي تجسد اتجاهها "جديدا" في الإدارة المعاصرة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية. فالعالم اليوم يشهد تطورا كبيرا في كافة مجالات الحياة حتى أطلق على العصر الحاضر عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية وقد أحدثت تقنيات المعلومات أثر في نطاق تطوير العمل الإداري من خلال إعادة الطرق التقليدية التي إعتادت الإدارة تقديم الخدمات والمعلومات من خلالها إلى المواطنين أما عن طريق الإدارة الإلكترونية فيتم تقديم الخدمات إلى المواطنين بطريقة أكثر تقدما وسيولة وسرعة.

1.3- مفهوم الإدارة الإلكترونية: الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها تعتمد في صنع القرار على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام وتنفيذها على الوجه الأكمل, فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، و تبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة و النمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي².

¹ ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية : رسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه تخصص (محاسبة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003 ص:57.

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة غير منشورة مقدمة في استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة منتوري قسنطينة 2010، ص: 12.

كما يعرفها البنك الدولي بأنها مصطلح حديث يشير إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة¹.

2.3- دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية: توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والإتجاه إلى الإدارة الإلكترونية والتي من أهمها².

- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التطور السريع في أساليب و تقنيات الأعمال؛
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات؛
- حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.

3.3- تمييز الإدارة الإلكترونية عن الأعمال الإلكترونية: تختلف الإدارة الإلكترونية عن الأعمال الإلكترونية اليوم، فتعتبر الأعمال الإلكترونية هي الأكثر انتشارا كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من عقد التسعينات في القرن الماضي. وأن أول من أستخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية هي شركة IBM عام 1997 عندما أطلقوا حملتهم الأولى القائمة على هذا المصطلح فحتى ذلك الحين كانت التجارة الإلكترونية هي مركز الاهتمام ليتحول شيئا فشيئا إلى الأعمال الإلكترونية³.

وتعرف الأعمال الإلكترونية على الإطار الشامل الذي يوضح طريقة القيام بالأعمال باستخدام الأنترنت مع المواطنين بكفاءة وفاعلية من أجل تحقق الأهداف⁴، يتضح من التعريف أن الحكومة الإلكترونية تعني الإدارة الحكومية والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور بهدف تقديم خدمة لهم⁵، وإذا كانت الأعمال الإلكترونية تعد مفهوم عاما جزء منه التجارة الإلكترونية حيث توصف هذه العلاقة بعلاقة العام بالخاص وهذا المفهوم نفسه ينطبق على علاقة الأعمال الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية ، فالإدارة الإلكترونية تكون أشمل و أوسع من الأعمال الإلكترونية.

¹ World Bank, A définition of e – gouvernement :<http://www.worldbank.org/publicsector/egowtudies.htm>.access 816/2005.

² عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:323.

³ نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة اليبكترونية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 45.

⁴ Henry C. Lucas jr. : In Formating Technology for Management , Irwin / MC Graw – Hill , Boston 2001, P: 679

⁵ سعد غالب التكريتي و د .بشير عباس العلق ، الاعمال الكترونية ، دار المناهج لمنشر ، الاردن ، 2002 ، ص: 18.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحدياتها.

إن ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كان نتيجة الثورة المعرفية الهائلة مما أدى بتضاعف الإنتاج الفكري في كل الميادين، ما جعل الإهتمام البالغ للأهمية البالغة و الحاجة الماسة إلى تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفقة.

1- متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال: هناك عدة متطلبات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات، تتمثل أهمها ما يلي:

1.1- المتطلبات الفنية: و تشمل أهم هذه المتطلبات ما يلي:¹

- تحسين البنى التحتية والإرتكازية من إتصالات وغيرها؛
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة؛
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار؛
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة عمليا وإقليميا ودوليا.

1.2- المتطلبات الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:²

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها؛
- تشجيع الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.

1.3- المتطلبات إجتماعية: والتي يمكن حصرها في:³

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
- تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني؛
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلائم مع ثقافة المعلوماتية.

1.4- المتطلبات الإدارية: والتي منها:⁴

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير؛
- إعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة؛
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقانة المعلومات؛
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة.

¹ غسان قاسم داود، إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006، ص: 8.

² سلمان خضير صغير، أثر تقانة المعلومات في إعادة هندسة الأعمال، رسالة ماجستير مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، 2004، ص: 75.

³ العلاق بشير عباس، التكريتي سعد غالب، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 15.

⁴ عبد الوهاب صباح نوري، أتمتوا المكتب، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 443.

1.5- متطلبات أخرى: والتي تتضمن:

- إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات تقانة المعلومات وتحمي مصالح الأطراف؛
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات؛
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية واحترام الخصوصيات.

2- عوائق تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإنصال: إن أهم العوائق التي يمكن أن تؤدي إلى صعوبات في تطبيق تكنولوجيا المعلومات ووسائلها، ومن ثم ستجعل من هذه التقنية عبئا على المنظمة والأفراد على حد سواء وسببا في اغلب مشكلاتها ومن هذه العوائق:¹

1.2- التوقعات المبالغ فيها لقدرة تكنولوجيا المعلومات: مما لاشك فيه أن المتغيرات الجديدة والكثيرة التي تعمل في ظلها المنظمات كعصر المعلومات عصر الآلات الذكية، والمنافسة، والجودة الشاملة، والعولمة، والتغيير المستمر، وإعادة الهندسة وغيرها من العوامل الضاغطة، أعطت فرصة للشركات المصنعة والمسوقة للتقنية أن تصور للمنظمات بان خلاصها في مواجهة هذه التغيرات هو عن طريق حصولها وإكتسابها على تكنولوجيا المعلومات وعدها العامل الرئيس والمهم الذي سيساعدها في التفوق على المنافسين الآخرين ولعل ما قدمته هذه التقنيات من المساعدة في بعض المجالات².

2.2- صعوبة دمج الأنظمة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات: قد لا يكون للمنظمة نظام واحد معتمد على تكنولوجيا المعلومات وإنما هناك عدد من الأنظمة سواء على مستوى الأقسام أو الفروع، وقد تبرز مشكلة على قدر من الصعوبة عندما يراد دمج هذه الأنظمة مع بعضها بعضا، فقد تحاول المنظمة من توحيد البرمجيات والأجهزة التي تؤدي الأعمال نفسها ضمن الأنظمة المختلفة لأداء غرض أو عمل واحد على صعيد المنظمة فمن الممكن أن يكون هناك مصنعان منفصلان ضمن شركة واحد قد اشترتا برمجيات مختلفة لإدارة كل مصنع، لأن منتوجاتهما وعملياتهما مختلفتان، وإذا قررت الشركة تطوير نظام جديد من شأنه توحيد العمليات الإدارية في كل أرجاء الشركة فإن ذلك يحتم على أحد المصنعين أو كليهما التخلي عن نظامه المعلوماتي القديم والذي صمم خصيصا للتعامل مع بعض القضايا وحل المشكلات المعتمد على تقنية المعلومات لتناسب توجه المنظمة الكلي. وهذه سيؤدي إلى مواجهة أكبر وأكثر خطورة من شأنها أن تؤدي إلى حالة من الإرباك والفوضى لهذه الأقسام والوحدات المستقلة.

3.2- مشكلة مقاومة التغيير: مما لاشك فيه أن تتبنى أشكال وأساليب جديدة من تكنولوجيا المعلومات في نظم العمل لتحل محل الأساليب القديمة وقد تكون هذه التغيرات جذرية في بعض المواقع والأنشطة للمنظمة وكما هو متعارف عليه أن أي عملية تغيير سيرافقها مقاومة، ولاسيما لمن ستتأثر مواقعهم وإميازاتهم التي كانوا

¹ عثمان إبراهيم أحمد الحفاجي، تقنيات المعلومات الإدارية ومتطلبات النجاح في إدارة منظمات الخدمة العامة: دراسة فكرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 44، 2015، ص: 17.

² Alter Steven, (1999), Information System : A Management Perspective, 3 rd ed, Addison-Wesley, New York U.S.A. p: 25.

يحصلون عليها في السابق. وقد يقاوم الأفراد الذين إعتادوا على نمط معين في أداء أعمالهم التي يرونها سهلة وروتينية، لتحل محلها نظم معلومات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات تكون من وجه نظرهم معقدة وصعبة الفهم ومن ثم فإنها تسلترم أفرادا غيرهم يتمتعون بمهارات تتناسب مع التقنيات الجديدة. ولذلك سيكون لزاما على المنظمات إشراك أفرادها ومنذ البداية في عملية التغيير هذه وإشعارهم بأنهم جزء منها لكي لا يكون عائقا أمام تبني هذه التقنية. ومن أجل تحقيق ذلك فإن المنظمة ستتحمل أعباء مالية وجهد ووقت إضافيين¹.

4.2- صعوبة التنبؤ بتطورات استخدام تكنولوجيا المعلومات: إن من الصعوبات التي تواجه حتى المبتكرين وقادة الأعمال والطلاب الأساسيين في مجال تكنولوجيا المعلومات هي كيفية تطوير وتكييف استخدام أي إبتكار معين بمرور الوقت، فمثلا كانت فكرة التحويل الإلكتروني للأموال جيدة لما له من مميزات كثيرة في مجال الأعمال ولكن في الوقت نفسه كانت له سلبيات فقد إستغلها المجرمون في عملية غسل الأموال بشكل سهل من دون أن يمكن تتبعها. كذلك فإن التنبؤات لدور بعض الإبتكارات النجاح، ولكنها ما إن خرجت من المختبرات إلى حيز الوجود سرعان ما فشلت.

3- مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: هناك عدد من التحديات التي ينبغي مواجهتها في محاولة لتغلب عليها أو التقليل من أثارها السلبية، ومن أبرز الحلول:

1.3- إدارة التغيير: للحصول على أكبر عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المؤسسات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، فقد تحتاج لإعادة الهندسة لتتلاءم مع التغييرات.

2.3- التعليم والتدريب: باستطاعة المؤسسة انتهاز نظام أو برنامج تدريب ورسكلة لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الافتقار لدعم والفهم الإداري لعالم الشبكات وأساليب تشغيلها.

3.3- ضوابط لإدارة البيانات: يصبح دور إدارة البيانات أكثر أهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة، ومجالات عمل متنوعة، وأجهزة حاسوب عديدة.

4.3- التخطيط لتكامل الإدارة والإرتباطية: ينبغي أن تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إستراتيجية أي بعيدة المدى، والتأكد من أن هذا الهيكل البنائي والبنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية والمعلومات وبما يحقق الحاجات المالية والمستقبلية².

¹Alter, Steven, (1999), Information System : A Management Perspective, 3 rd ed, Addison-Wesley, New York U.S.A. p: 25.

² بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقات في مجال التجارة النقالة، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص-ص:140-143.

المطلب الثالث: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة الاقتصادية.

1-1- آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أحدثت تطورات هائلة على مستوى المؤسسات، كما استطاعت هذه التطبيقات أن تغزو جميع المؤسسات العامة والخاصة على مختلف أنواعها، فلا نكاد نجد أياً منها يخلو بشكل أو بآخر من هذه التطبيقات، وسنسلط الضوء على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أثرها على الجوانب المختلفة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية.

1.1- الآثار التنظيمية: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات المعاصرة خلق تحديات كبيرة تمثلت في مجالات عدة خاصة من الناحية التنظيمية، حيث تحدد العلاقات ما بينهما من خلال المرتكزات التالية المركزية، أو اللامركزية أو الجمع بينهما، التقليل في حجم الوظائف والمستويات الإدارية والتحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي، وسوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب كما يلي¹:

- **الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية:** في عام 1958 قدم كل من "Leavit et Whisler" تنبؤاتهم حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات والتي من خلالها سوف تتجه هذه المؤسسات نحو المركزية، وذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام معلومات مركزي يتواجد في المقر الرئيسي ويرتبط جميع أجزاء المؤسسة بشبكة اتصالات تتيح للإدارة نقل وتبادل المعلومات بينها وبين جميع العاملين فيها، ولكن هناك من يرى العكس، أي إن استخدام الحاسوب سوف يدفع المؤسسات نحو التوجه إلى اللامركزية، وذلك لأن الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى ازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المؤسسات الكبيرة، وقد أيد هذا الرأي كل من "Anshen et Burhuganen" ويجب أن نضع في الاعتبار أن استمرار التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات، مما يستوجب على المؤسسات أن تكيف بناءها التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه قادراً على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- **تقليل حجم الوظائف والمستويات الإدارية:** عملت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة التوافق بين الوظائف، وبالتالي اختيار الموارد المؤهلة الكفؤة وتدريبها وتقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي، وإدارة الرواتب وتحسين نوعية وظروف العمل، كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أدواتها المختلفة من زيادة كفاءة عملية الاتصال، وتحسين عملية التحفيز والدفاعية لدى الأفراد.

أما فيما يتعلق بتقليل عدد المستويات الإدارية فقد أشار "Hanold" وأيده "Lucas" بأن ازدياد قدرات الإدارة في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة الملائمة من خلال الاعتماد على أنظمة المعلومات

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص 287-291.

المحوسبة سوف يساهم في التقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى، وبالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية والدولية يمكن المدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم وأن زيادة حجم نطاق الإشراف يؤدي لتقليص دور الإدارات الوسطى، مما يجعله يساهم في تفلطح شكل الهيكل التنظيمي، وتقليل عدد مستوياته وهذا يجعله أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن، إضافة إلى مساهمة في سرعة إيصال القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.

- **التحول في شكل الهيكل التنظيمي:** التأثير الإجمالي على الهيكل التنظيمي، يتمثل في ظهور زيادة في الخيارات الهيكلية والبنوية للمؤسسة خاصة عند تطبيق مفهوم الشبكات التي تساهم في ربط المؤسسة داخليا وخارجيا، حيث نجد الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المؤسسة والموردين والعملاء، وحتى المنافسين، ويسمح بنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وكانعكاس لهذا المفهوم بدأت المؤسسات باعتماد التنظيم الشبكي وهيكلها التنظيمي، وذلك بأن الهياكل السابقة التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات مما يفرض على المؤسسات التحلي على التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي، الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات، في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات، إضافة إلى تقليل تكلفة نقلها سواء داخل المنفذ أو خارجها خصوصا عندما تكون الاتصالات الدولية¹.

ومن كل ما سبق، يمكن ومن خلال الجدول التالي أن نوضح وبأسلوب مقارن أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير واضح على الكثير من المتغيرات ذات العلاقة بالبناء التنظيمي للمؤسسات الحديثة قياسا بالمؤسسات التقليدية.

الجدول رقم (1): الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المؤسسة المعتمدة على TIC	المؤسسة التقليدية	العوامل و الأبعاد
واسع وعالية المرونة	ضيق ومحدودية وانعدام المرونة	تصميم العمل
الجمع بين المركزية واللامركزية	التوجه نحو المركزية	فلسفة الإدارة
مفلطح الشبكي	هرمي - بيروقراطي	- الهيكل التنظيمي
قليلة	كثيرة	- عدد المستويات الإدارية
واسع	ضيق	- نطاق إشراف الإدارة العليا
قيادي	إشراف	نمط الإدارة
مبدع ومتكيف	مهيكليين (غير مبدعين)	نوعية العاملين
ضعيف	واسع	دور الإدارة الوسطى
التركيز على العملاء	التركيز على الأنشطة	مجالات التركيز في العمل

المصدر: نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 290.

¹ رغد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص: 89.

2.1- الآثار الاقتصادية: تحت تأثير عصر المعلومات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تغيرت عدة مفاهيم، فقد أصبح رأس المال الفكري أهم نسبيًا من رأس المال المادي، وأصبحت المعلومات قوة وثروة تضيف على العمل قيمة مضافة، لأن الاقتصاد المعاش هو اقتصاد المعلومات، كما تميزت هذه الثروة بتقلها السريع عكس منتجات اقتصاد الزراعة والصناعة¹.

ولعل الآثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام التكنولوجيا المعلومات تتمثل في استخدام الحاسب الإلكتروني كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في اقتصاديات استخدام هذه التكنولوجيا، وما ذلك لما تتميز به هذه الآلات من انخفاض في مستويات أسعارها، والسهولة في التشغيل والصيانة، وضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل، بالإضافة إلى قابليتها للتوسع وتطابق أنظمة الحاسبات المختلفة، وأهميتها في تعميم مفهوم المركزية واللامركزية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالإضافة إلى قدرتها على تخزين الكم المعلوماتي الهائل، وإسهاماتها في سرعة ودقة إنجاز المهام والواجبات المطلوبة.

3.1- الآثار الاجتماعية: إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تمنحنا فقط أساليب مختلفة للعمل والتفكير والترفيه، بل إنها تقدم لنا أيضا بعض الخيارات الأخلاقية المختلفة، والتحويلات الثقافية التي تنعكس وتساعد في توجيه السلوك والتصرفات، مما يخلق أثارا على البنيان المجتمعي، و البناء القيمي يترتب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا يخلق آثارا ايجابية وسلبية على المجتمع منها²:

- الآثار المستقبلية على العملية التربوية والتعليمية وتطوير البحث العلمي والتقني وما يترتب علي ذلك من خلق فلسفة جديدة في الانفتاح والتعاون الدولي في مجال المعلومات؛
- كيفية تسخير هذه التكنولوجيا في حل المشكلات وتخفيف المعانات التي يتعرض لها الأفراد؛
- تشجيع السلوكات الجديدة من المطالبة بالمساواة والعدالة الاجتماعية وحرية التعبير وبناء العلاقات الشخصية وحماية حقوق الملكية والفكرية... الخ؛
- القياسات الحيوية والعمل على مكافحة الجريمة.

أما في الجانب المظلم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد بأن لها تأثيرات سلبية عديدة على الفرد والمجتمع، نذكر منها: الآثار الصحية (مثل: المخاطر الصحية للشاشات العرض، الإصابة بالتعب المتكرر، مخاطر الإشعاع، والمجالات الكهرومغناطيسية إدمان الانترنت والهاتف المحمول، تعب العين والصداع)، وكذا جملة من المخاطر البيئية نذكر منها³: استهلاك الطاقة، وما تخلفه على الجانب البيئي، مشكلات وحدات التصنيع والمواد المضرة بالبيئة... الخ).

¹ مراد رايس، أثر التكنولوجيا للمعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 48.

² مراد رايس، مرجع سابق، ص: 41.

³ فتيحة بجاوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين المعرفة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010، ص: 27.

2- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسات: بين Venkatraman (1989) في تحليله لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة أنها يمكن أن تشكل محور نمو لأنشطة جديدة تزيد في مردودية المؤسسة و بالتالي تشكيل المزايا التنافسية. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تملك بعد تنظيمي وإستراتيجي مهم جدا، و تميل إلى تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة رقمية أين يتم تسيير المعلومات من خلال نظام معلومات رقمي. (Isaac 2002) كما تسمح بإفتاح المؤسسات على إمكانية إنشاء علاقات إلكترونية مع زبائنها ومورديها، و مشاركة الأسواق و القواعد الإلكترونية خاصة من خلال حصص السوق مع المنافسين و الدخول بسهولة إلى أسواق ذات مستوى عالمي¹.

1.2- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إتخاذ القرارات الإستراتيجية: تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها و أنشطة ثانوية ارتأت ضرورة القيام بها فيما بعد، بالتالي فهي تنتمي إلى قطاع أو قطاعات أحيانا، و تعاني من منافسة و عليها مواجهتها عن طريق إستراتيجية و بنية مناسبتين لذلك، و لكي يتسنى لها ذلك لا بد من تحليل القطاع (أو القطاعات) الذي تنشط فيه و الوقوف على مدى حدة المنافسة تعتمد طريقة Porter لتحليل القطاع على دراسة القوى الخمس. و على المؤسسة معرفة حدة المنافسة التي يتطلب منها مواجهتها قصد التطور و الازدهار أو البقاء على الأقل و ذلك من خلال الإلمام بالموردين و قدرة تفاوضهم، الزبائن و قدرة تفاوضهم، المنافسين المحتملين و خطر إمكانية ظهورهم و كذا الإلمام بالمنتجات البديلة و أخطارها عليها. تحمل تكنولوجيا المعلومات بعدا إستراتيجيا و تساعد صانع القرارات في تحليل القطاع و تحديد المنافسة و تقف إلى جانبه أثناء دراسته للقوى المشار إليها. و يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- **خطر المنافسين المحتملين:** إذا كانت تكنولوجيا المعلومات تساعد المنافس الجديد على الدخول إلى أسواق بفضل ما تقدمه من خدمات كالشبيكات، إذا أحسنت التصرف ضرب عرض الحائط الضرائب والحقوق الجمركية و بقية الحواجز و الحصول على مكانة في أسواق عالمية على حساب المنافسين القدامى، إلا أن هذه التكنولوجيا يمكنها أن تكون الحاجز الكبير أمام هؤلاء المنافسين الجدد إذا خصص المنافسون القدامى الوسائل المالية و البشرية و أحسنوا استخدامها.

- **قدرة تفاوض الموردين:** إذا كان المورد يحاول السيطرة و الحفاظ على زبائنه و يتطلع إلى اكتساب آخرين عن طريق الاستثمار و استعمال تكنولوجيا المعلومات فإن هذه الأخيرة تسمح للزبون عن طريق الشبيكات مثلا الاتصال بالموردين المنافسين الآخرين أينما كانوا و التعرف على منتجاتهم و خدماتهم بل و حتى التفاوض معهم حول ما يعرضونه مما يوفر الجهد و الوقت و المال و يزيد من قدرتهم على التفاوض و يضعف قدرة تفاوض موردهم القديم.

- **قدرة تفاوض الزبائن:** تزداد قدرة تفاوض الزبائن قوة كلما كبرت الكمية المشتراة و تعدد الموردين المتعاملين في المنتجات و وجدت منتجات بديلة لما يرغب فيه الزبون. لكن للمورد إمكانية الحد و التقليل من هذه القدرة

¹ Nihel Jouirou, Michel Kalika : L'alignement stratégique—Déterminant de la performance— Une étude empirique sur les pme, (Doc FPwdQr.pdf), p02.

إذا استطاع الولوج إلى مؤسسة الزبون و ربط به و تقديمه له عن طريق تلك التكنولوجيا و كل ما يحتاجه، مما يجعل هذا الأخير غير راغب و غير قادر في التغيير.

- **خطر المنتجات البديلة:** يتم مواجهة هذه المنتجات باستغلال ما توفره التكنولوجيا من إمكانيات إذا أحسن استعمالها عن طريق الإبداع في استغلال الفرص و تقليص وقت إنجاز المنتج و عرضه في أقصر مدة ممكنة في السوق، و المثال على ذلك إنتاج البرمجيات و خطر ظهور بدائل بين لحظة و أخرى، كما تمكن التكنولوجيا من الإبداع و بالتالي التميز و وضع حد للمنتجات البديلة عن طريق إنتاج منتجات و خدمات بديلة بسرعة كبيرة كاستغلال البرمجيات "CAO & FAO"

- **حدة المنافسة في القطاع:** تقاس حدة المنافسة في القطاع بالاعتماد على ما يلي: عدد المنافسين، درجة نمو القطاع، حجم الأعباء الثابتة، حجم تكاليف التخزين، طبيعة المنتجات المسوقة و حجم حواجز الخروج، ولنا أن نتصور دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في كل هذا.

2.2- الأشكال الحديثة للمنظمات بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات: أدى إستعمال الإنترنت و بصفة أشمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى انطلاق الوضعية الاقتصادية المرحة، فتطور النمط الاقتصادي أدى إلى نشر المعارف و العلوم و بالتالي أصبح من الضروري قلب وضعيات المؤسسات إلى عمل فكري حيث يصبح تأهيل الموظفين رهان حاسم، و لقد أشار Torres(2000) أنه إذا كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تسهل الوصول إلى المعلومات فإن الترجمة التي يمكن تصورها هي تحول المعطيات الحامة إلى معارف مناسبة للفعل الإستراتيجي. بعبارة أخرى، تسهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال نقل المعلومات لكن هذا لا يكفي لوحده فمن الضروري إدماج عناصر في قلب المؤسسة و ذلك من خلال عناصرها التنظيمية، بالتالي إذا استفادت المؤسسة من تحسين عملية النقل و نوعية الاستقبال، يمكن لها تطوير المهارات و التي ستظهر كمصدر للمزايا التنافسية¹، و فيما يلي نذكر شكلين حديثين للمنظمات بعد ظهور هذه التكنولوجيات الحديثة.

- **ظهور المنظمة الافتراضية:** تعتبر المنظمة الافتراضية آخر بنية تم التوصل إليها، و تسمى في بعض الأحيان شبكة، منظمة متعلمة، منظمة عديمة الحدود أو متغيرة، و هي تغطي كل الجوانب التنظيمية. حيث أن هذا الشكل من المنظمات ليس له حدود أو أصناف كما فرض سابقا في النظريات التقليدية، و بالتالي فالحدود الواقعية تختفي شيئا فشيئا كلما زاد الارتباط ما بين المؤسسة و المحيط. و بدل الارتكاز على تخصصات تنظيمية قاعدية، فهي تضم موظفين للعمل على مهارات قاعدية للمنظمة و تكريسها في أفعال معينة في مختلف المصالح. ومثال ذلك مؤسسة e-bay فهي الأولى عالميا في التجارة الإلكترونية و هذا بفضل عرضها الافتراضي: "لا مخزون، لا مستودعات، لا بائعين". و يفرض هذا السياق ثورة داخلية جذرية، بفعل إلغاء الهرمية الكلاسيكية المتواجدة منذ قرون. لا توجد بنية أفضل من البنية الافتراضية للإستجابة للمحيط والتكيف معه خاصة مع عولمة الأسواق و المنافسة. و لقد ساهم التقدم التكنولوجي في الإعلام الآلي

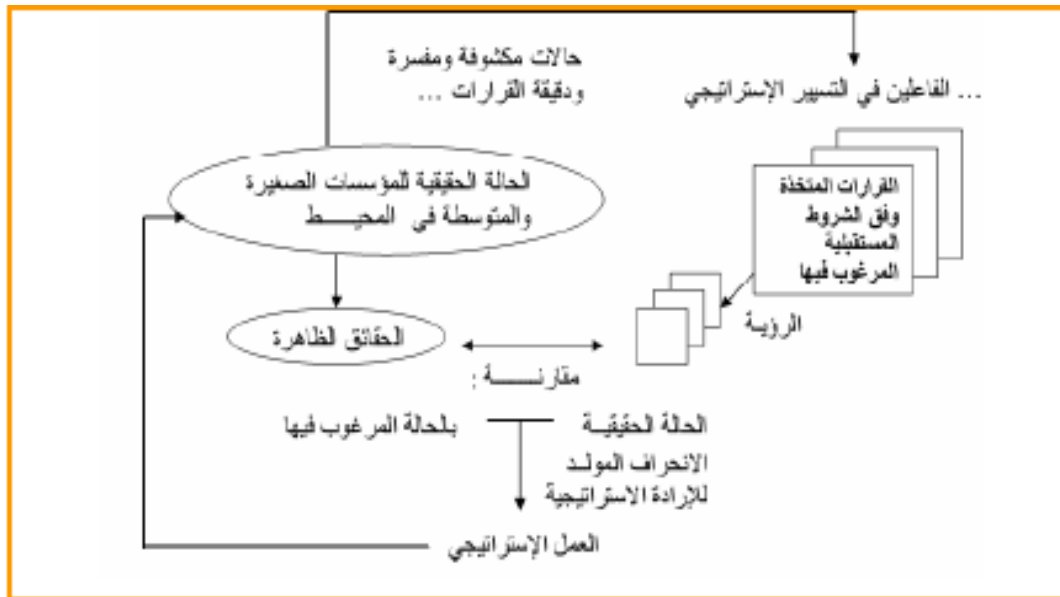
¹ Gaël Guenguen : Environnement et management stratégique des PME Internet, op.cit, p 244.

والبرمجيات الذكية و الإتصالات عن بعد في إنتشار المنظمة الافتراضية و ذلك من خلال قدوم التجارة الإلكترونية، ففضل شبكة المعلومات أصبح العمل الافتراضي ممكناً¹.

- **المنظمة المتعلمة:** لا يعبر مصطلح "منظمة متعلمة" على بنية معينة بل على فلسفة محددة للهيكل التنظيمية، فإذا كانت المنظمة "متعلمة" فهذا يدل على قدرتها على التطور باستمرار بفضل المشاركة الفعالة لكل أعضائها في تحديد المشكلات و حلها. ينفذ الأفراد في المنظمة تسييرا للمعارف دون التوقف في الحصول على معارف جديدة و مشاركتها بل لإستخدامها في عمل خيارات و إدارة نشاط المنظمة بشكل جيد وعلى مستويات مختلفة. و لهذا إختفت الحدود المادية و الهيكلية و هذا ما يعطينا بالنتيجة محيطا منفتحا أين يكون الموظفون أحرارا في عملية التعاون و يبذلون جهدهم و يتعلمون من الآخرين مما يجعل منهم مجموعات تؤدي دورا مهما في المنظمة المتعلمة. كما أنه لا يمكن تخيل عملية "التعلم" أو التفكير فيها دون تبادل المعلومات خاصة ما بين أفراد المنظمة، لذا يجب تبني تسيير المعارف أي مشاركة المعطيات بإنفتاح و ثراء و أكثر دقة ممكنة، فالحديث يسمح بالإتصال المفتوح و المشاركة المكثفة للمعلومات².

إن المقاربة الخاصة بالتعلم النظامي و التي تبينت من خلال النجاح الكبير للعمل الذي قام به Senge سنة 1990 حيث قام هذا الطالب بمقارنة بين نوع منهجية الأنظمة المرنة مع حركية الأنظمة- أكدت أن التعلم النظامي مفيد خصوصا للدراسات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأن هذه المؤسسات هي امتداد لنظام المالك-المسير، و الذي ينتج عنه قراءة تجميعية لمفهوم الرؤية الجماعية عن الأحداث الماضية لسير عملية التسيير الإستراتيجي وفق ظروف المحيط. و الشكل التالي يوضح نموذج التعلم و التغيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الشكل (02): نموذج التعلم و التغيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية (الصغيرة و المتوسطة).



Source : Oliviera LIMA : op.cit, p: 8.

¹ Ceram Sophia Antipolis: Systèmes d'information organisationnels, Pearson Edition, 2005,pp:176-177.

² Ibid: p: 177.

إن العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبارة عن دائرة تفاعل بين الصياغة و التنفيذ فالتسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو عملية دائرية و أعمال تفاعلية للتعلم. ومن خلال الشكل، يتبين أن أنشطة التسيير الإستراتيجي تبحث عن سبب إدامة و إطالة مدة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الشروط المتغيرة للمحيط، و كذا تحقيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة، أما الإنحرافات المتواجدة بين الحالة المستقبلية المرغوب فيها، و الحالة الإستراتيجية الحالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي تولد إرادة تغيير و جهد إبداعي يحرض الفاعلين في التسيير الإستراتيجي على تحسين هذه المؤسسات بإحتراف الأعمال الإستراتيجية¹.

- **العلاقة بين الأشكال الحديثة للمؤسسة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:** من الصعب جدا دراسة العلاقة بين المنظمة و تكنولوجيا المعلومات، إذ أن الدراسات التجريبية مازالت قليلة. و الصعوبة الأخرى تكمن في تعددية أدوات الإتصال المتوفرة و تطورها السريع خاصة في المجال الذي يلعب فيه التنبؤ دورا كبيرا عموما ستقلب هذه التكنولوجيات طرق العمل و حتى طرق التفكير و ذلك نتيجة لشبكات الإعلام الآلي و الإتصالات عن بعد، فكل من عملية إلغاء الحدود، المعرفة المتوفرة للكل و القرية الكونية تشكل ما يسمى بـ "اليوتوبيا التقنية" حسب R. Petrella ، و لهذا علينا أن نختبر الواقع بطريقة أكثر تفكيراً، أيضا يمكن القول بأن التطور الحالي لأشكال المنظمات و المرتبط بعوامل أخرى غير التكنولوجيا يخلق حاجات لاستعمال تكنولوجيا الاتصال و بالتالي هناك تفاعل بين هذه العناصر²، و الجدول الموالي يفسر ذلك:

الجدول (02) : العلاقة بين الأشكال الحديثة للمنظمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

ردود تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	عناصر الأشكال الحديثة للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة إلكترونية - تدفق إلكتروني - عمل عن بعد - تسيير إلكتروني لتدفقات المنتجات - تقاسم المعارف - تجمعات افتراضية بفضل الشبكات - بريد إلكتروني - نقل المعطيات عن بعد - قاعدة معطيات متبادلة - مترجم أوتوماتيكي 	<p>داخل المنظمات</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- مراقبة عمودية (هيكل مسطح) 2- تنسيق أفقي 3- ثقافة الاتصال 4- منظمات غير ممركة عالمية
<ul style="list-style-type: none"> - EDI تخطيط موارد المؤسسة - تبادل المعلومات ما بين المشاركين - تبادل معلومات، قواعد بيانات 	<p>ما بين المنظمات</p> <ul style="list-style-type: none"> 5- تزاوج ما بين المنظمات 6- تحالفات إستراتيجية 7- منظمات بينية

Source : Yves Frédéric Livian, op.cit, p 220.

¹ Oliviera LIMA : Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires—une approche d'apprentissage systémique, 6ème congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002, p: 8.

² Yves Frédéric Livian, Organisation (Théories et pratiques), Dunod ; 3ème ED, Paris, (2005),pp:2019-220.

لا تكمن الإشكالية فقط في أثر هذه التكنولوجيا على المؤسسات، فالיום أصبح الاتصالي الإلكتروني فرصة لهيكلة الإتصال نفسه و المنظمة التي أدخلت فيها هذه التكنولوجيات. فتكنولوجيا المعلومات و الإتصال قلبت النشاط التجاري من مؤسسة إلى مؤسسة B2B و هذا يفسر أساسا بتعديل طبيعة دخول الزبون بشكل جذري حيث يجد نفسه أمام واجهة كبيرة من الاتصالات بتكاليف منخفضة نسبيا، فالنجاح في الويب يكمن في عرض مصارح به حسب معايير الإنترنت، خاصة مرجعية محركات البحث أو مختلف البوابات العامة أو المحترفة.

3- أثر تكنولوجيا المعلومات والإنصال على مؤشرات تنافسية المؤسسة.

1.3- زيادة الأرباح: تهدف تكنولوجيا الإعلام والإنصال إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة، و قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

2.3- تحسين الإنتاجية: إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

3.3- تخفيض التكاليف: تعمل تكنولوجيا المعلومات والإنصال على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال :

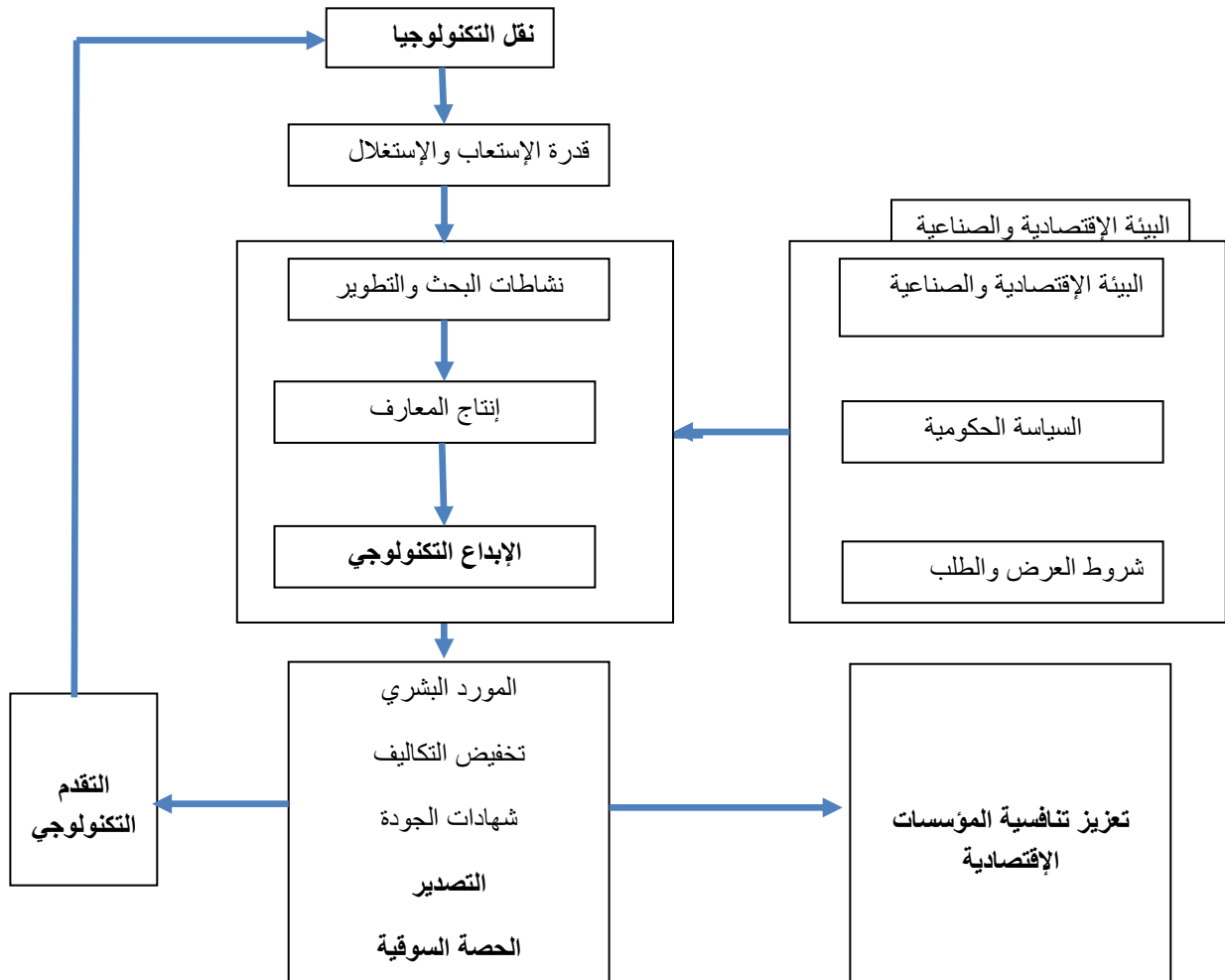
- التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية؛
- إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

4.3- زيادة الحصة السوقية: يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية.

و لذا تستعمل العديد من المؤسسات الإبداع التكنولوجي الجزئي في منتجاتها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات العملاء المتغيرة باستمرار، حتى يبقى ولائهم لها، لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب عملائها بمختلف الطرق والاستراتيجيات، و لذلك يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديد المنافسة، فالإبداع التكنولوجي يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

والشكل الموالي يبين علاقة تكنولوجيا المعلومات والإنصال وتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية:

الشكل رقم (03): تكنولوجيا المعلومات والإنصال وتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسة النظرية.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإنصال و إستراتيجيات تدويل المؤسسات الاقتصادية.

منذ مطلع الألفية الجديدة أخذت تكنولوجيا المعلومات والإنصال دورا هاما في بيئة الأعمال العالمية، الامر الذي أدى بالدول العربية وخاصة الجزائر للحاق بركب الدول المتقدمة في هذا المجال، وعليه قمنا في هذا المبحث بتسليط الضوء على واقع تكنولوجيا المعلومات في البيئة الجزائرية، مع عرض جهود الدولة الجزائرية في مجال إدماج تكنولوجيا الإنصال الحديثة في نشاط المؤسسة الاقتصادية إضافة تعزيز تكنولوجيا المعلومات والإنصال لإستراتيجيات المؤسسة من أجل نفاذ منتوجها للأسواق الدولية.

المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات و الإنصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية.

إن المؤسسة حفاظا على بقاءها وتفوقها في ظل سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة من جهة أخرى، توجب عليها امتلاك مزايا تنافسية وذلك بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تعزيز تنافسيتها، وفي الوقت الحالي أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات الصناعية تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع؛ الذي يمثل حافظا قويا لأي مؤسسة للابتكار والتجديد، بحيث يدفعها لتبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو إستراتيجيات جديدة تمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي يمكن القول أن الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والإنصال هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ يعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، أي أنه إذا أرادت ألا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، تلي حاجات زبائنها الحاليين والمرقبين¹.

على سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل: آبل كمبيوتر، ودل كمبيوتر، وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي فمؤسسة "آبل" كان لها السبق في تقديم الحاسب الشخصي، وأما مؤسسة "دل" فقد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية عن طريق البريد².

1- تكنولوجيا المعلومات والإنصال و إستراتيجية النمو: تعد شبكة الإنترنت بيئة ملائمة للمؤسسات لتحقيق مزيد من النمو على الصعيد الداخلي والخارجي وإستهداف أسواق جديدة بأقل إمكانيات ممكنة وبممكننا تلخيص إستراتيجيات النمو في الجدول التالي:

¹ بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 13/12، ماي 2010، ص: 09-10.

² شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ للنشر الرياض، 2001، ص: 160.

الجدول رقم (03): الانترنت واستراتيجية النمو في المؤسسات الإقتصادية

تأثير الأنترنت	إستراتيجية النمو
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الإتصالات الداخلية و الخارجية. - تساعد في فهم الأسواق بشكل جيد، مما يمكن من بلوغ الأهداف بفعالية. - تساهم في تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة. - تعزز عملية جمع المعلومات اللازمة لتطوير المنتجات. - تعزز فعالية و كفاءة طرح منتجات جديدة - تطوير شبكة التعاون داخليا و خارجيا لتسهيل عملية البحث و التطوير و تبادل الافكار. 	تطور المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - اكتساح الأسواق على المستوى المحلي والدولي بسرعة وفعالية. - فتح أسواق جديدة. - إنشاء قنوات توزيع جديدة. - زيادة حجم الصادرات بأقل تكلفة. - سهولة استهداف زبائن جدد. 	تنمية الأسواق

المصدر: P115 Op.cit. Lawrence Eke Japhet-

2- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إستراتيجية الشراكة: من نتائج الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات أن تغيرت الصيغ الإستراتيجية و سلوكات المسيرين، و الوقت المتاح لاستغلال الميزة التنافسية أصبح قصيرا جدا، بينما فضاء التحرك أصبح أوسع، و هذا يترتب عليه زيادة المخاطر بتخصيص موارد أكبر و ميلاد مؤسسات بدورة حياة محدودة أي لغرض ما و تتلاشى، فضلا عن ظهور التضامن في أشكال جديدة من التضامن و التحالف¹. و هذا الأخير هو إتفاق مؤسستين مشتركتين أو أكثر بهدف الوصول إلى أهداف موحدة كل بالمحافظة على الاستقلالية الإستراتيجية و كذا الأهداف الخاصة، و بالتالي الحفاظ على الاستقلالية الإستراتيجية لكل من المتحالفين هو الذي يعطي الأهمية لهذا التحالف و الذي يسمح بتمييزه عن كل أنواع الاتفاقات ما بين المؤسسات (التعاون، التعاضد، الإتفاق، الشراكة، المجموعات و الحيازة). بواسطة التحالف الإستراتيجي تزدهر المؤسسة أكثر فأكثر في زمن العولمة²:

¹ عيبرات مقدم، زيد الخير ميلود، طاهر جمعات: الفضاء التسييري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الغير و المتوسطة، الملتقى لدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الابتكارات، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التكوين، جامعة - محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير 12- 13 أفريل، 2004، ص: 42.

² Rym Ben Halima : Glossaire Marketing, Edition C.L.E (Contribution à la Littérature d'Entreprise) Tunis, 2003, p21.

1.2- التحالفات الإضافية (Pseudo-concentration): عدة مؤسسات متنافسة تتشارك بهدف تطوير صنع و تسويق منتج موحد لكل الشركاء.

2.2- تحالفات الاندماج التعاوني (Co-integration) : تتشارك مؤسسات متنافسة لتطوير أو صنع جزء موحد و الذي سيدمج في منتج كل منها.

3.2- التحالفات التكميلية (Complémentaire) : تقوم المؤسسة بتطوير و صنع المنتج الذي سيسوق من طرف مؤسسة أخرى موجودة في السوق مسبقا.

كما ظهر ما يصطلح عليه بالمنافسة التنافسية أو "Coopétition": و يعبر هذا المفهوم عن الجمع بين السلوكات الإستراتيجية للتعاون والتنافسية في آن واحد. وهذا المفهوم ناتج عن عمل باحثين أمريكيين:

1. Brandenburger & Nalebuff

3- تكنولوجيا المعلومات والإنصال واستراتيجية السيطرة بالتكاليف: إن استراتيجية التكلفة الأقل تعد مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال : الاستثمار الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف المصنعة، كفاءة العمليات التسويقية... الخ².

يتملك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، وقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه تكاليف الإنتاج الثابتة، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا لمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامها، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة. والتكلفة الوحودية بصفة خاصة³.

لأنه في ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم المنتجات (الإتيان بالتحسينات أو إدخال التغييرات) بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليص عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، حيث يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/coopetition>, 03/08/2021.h:19:31.

² القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص: 102-104.

³ بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مرجع سابق، ص: 10.

تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع التكنولوجي يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.¹

وما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائد في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمن البقاء والاستمرار، وأخيرا يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالإبداع التكنولوجي قد تساهم في إرساء عوائق الدخول، ومن ثم تدعيم التنافسية وتحقيق البقاء في سوق شديد المنافسة.²

4- تكنولوجيا المعلومات والإنصال و إستراتيجية التمييز: تسعى بعض المؤسسات إلى تعزيز تنافسيتها من خلال إتباعها إستراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات ميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة. ويقوم الإبداع التكنولوجي بتمييز المنتجات من خلال³:

- إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق. وهذه المنتجات ناتجة عن الاكتشافات العلمية والتكنولوجية الضخمة أو الابتكارات (إبداع تكنولوجي جذري)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم ووظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق في هذا المجال؛
- تطوير منتجات حالية موجودة، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية وذلك لخلق التميز لدى منتجاتها من حيث الجودة أو الاستعمال بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات (الإبداع التكنولوجي الجزئي) بإجراء تعديلات على تصميم المنتج وإنجازه وفقا لمتطلبات واحتياجات الزبون، إضافة إلى التحسين في خدمات ما بعد البيع لضمان تمييز

¹ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 38-39.

² قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004/2005، ص: 92.

³ ندوم عكروش مأمون، ندوم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 105.

المنتج بالمقارنة مع منافسيها. وعليه يتعين على المؤسسة كي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.¹

5- تكنولوجيا المعلومات والإنصال وإستراتيجية التركيز: يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التفنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، حيث يوفر الإبداع التكنولوجي من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للإبداع في خطوط الإنتاج، أو للإبداع في المنتجات أو التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم ورغباتهم حسب ما يطلبون. بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع التكنولوجي دور في تمييز وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق.²

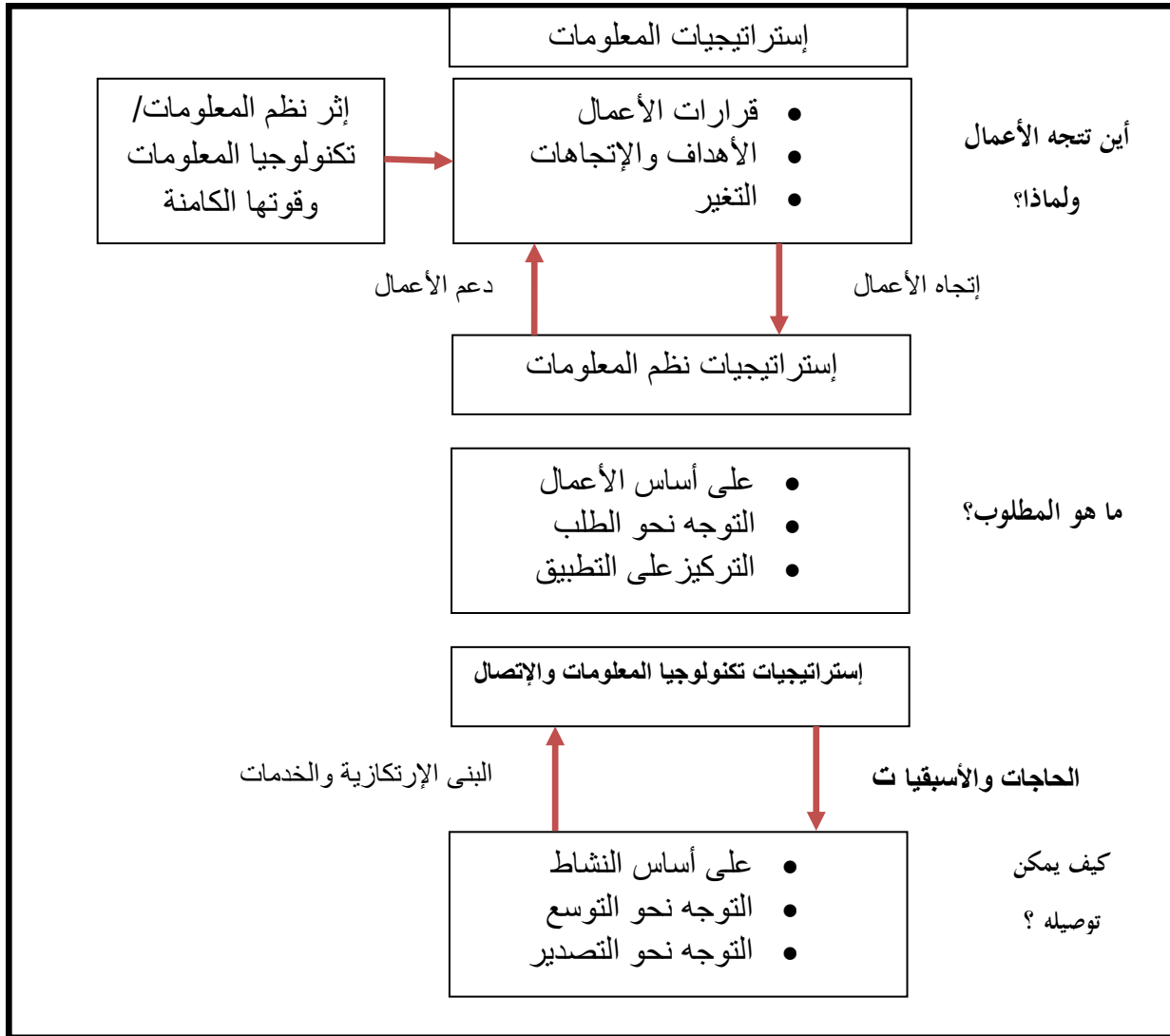
فكما سبق وذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.³

¹ تشارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص: 194.

² قرشي محمد، مرجع سابق، ص: 93-94.

³ المرجع نفسه، ص: 94.

و الشكل الموالي يبين العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إستراتيجيات المؤسسة:
الشكل (04): العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات وإستراتيجيات العلاقة المؤسسة الإقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسة النظرية.

المطلب الثاني: الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تبني الأعمال الدولية.

تحتل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مكانة مكانة كبيرة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو المتوسطة والصغيرة ، فهي تسمح باتاحة الفرص للاقتصاد الرقمي بتخفيض الأسعار، ربح الوقت، غزو أسواق جديدة، وفاء الزبائن، تبسيط العلاقات مع الإداريين... الخ.

1- إتخاذ قرار الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال: يتطلب تبني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تصورا إستراتيجيا، وهذا الأخير يتطلب الوقت، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت الأزمات يترجم في التخصيص السيئ للموارد في الوقت غير الملائم، ويتطلب هذا التصور بدوره استعمال مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي، لأن كل الفن الإستراتيجي يتركز على إيجاد و إنتقاء و إستغلال المعلومات بصورة شاملة ومفهومة

ولهذا من المفروض تحديد فريق و المصادر الملائمة للمعلومات و أدوات التحليل الأكثر تكيفا مع وضعية المؤسسة¹.

غالبا ما يكون تبني تكنولوجيا المعلومات محفز بسبب التخوف من البقاء خارج السياق العام للأعمال ونادرا ما يكون لغرض مواحه المحيط أو أيضا وجود مشروع ملموس يتطلب هذه الأدوات، فعلى العموم يبقى استعمال تكنولوجيا المعلومات جزئيا، متركزا و متموقعا على حل المشاكل التشغيلية و على المدى القصير، بعيدا عن التصور الإستراتيجي و الرؤية الشاملة لأنشطة المؤسسة².

1.1- مزايا الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: يمكن اعتبار المزايا التالية³:

- على مستوى نظام المعلومات: ارتفاع الإنتاجية في العمل للحصول على المعلومات و بالتالي انخفاض التكاليف؛ معرفة المحيط جيدا و من ثم استجابة أكبر تجاهه؛ إنشاء مراكز الاتصال و تحسين فعالية اتخاذ القرار المتاحة باليقظة الإستراتيجية الأكثر أداء؛
- على مستوى هيكل المؤسسة و تسيير الأفراد: تنظيم أقل هرمية، مشاركة المعلومات، أحسن تسيير للموارد البشرية (توظيف، تسيير المهن بأكثر سهولة).
- على المستوى التجاري: دورة إنتاج جديدة بفضل التوسع المحتمل للسوق (تجارة إلكترونية)، انخفاض تكاليف التمويل، تطور الإبداعات فيما يخص الخدمات و الاستجابة لاحتياجات المستهلكين، تحسين صورة علامة المؤسسة (المؤسسة المبدعة).

2.1- حدود الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: وفقاً لبعض التقارير فإن من المرجح أن يصل

الإنفاق على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دول مجلس التعاون الخليجي إلى نحو 200 مليار دولار خلال الأعوام 2014 – 2016، مما يتوقع معه توليد عشرات الآلاف من الوظائف الموجهة للعمالة الوطنية. وبيّن تقرير أصدره البنك الدولي أن هناك قناعة متزايدة في كافة أنحاء العالم بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحقق تحولاً في أسواق العمل، وتخلق فرص عمل جديدة وتجعل أسواق العمل أكثر ابتكاراً واشتمالاً وعالمية. وحول كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة فرص التوظيف، تبرز ثلاثة توجهات تدفع نحو زيادة الوظائف المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة أنحاء العالم. و أول هذه التوجهات هو زيادة الربط الشبكي، هناك أكثر من 120 بلداً تصل فيه نسبة استخدام الهواتف المحمولة إلى أكثر من 80 بالمائة بين السكان. والثاني هو تحويل المزيد من أوجه العمل إلى بيانات رقمية اليوم، أصبح العمل عن بُعد وتعهيد مهام العمل ممارسات عمل معتادة عالمياً. أما الثالث فهو زيادة عوامة المهارات: أصبحت الهند والفلبين مراكز رئيسية لتعهيد مهام العمل وذلك بفضل مهارتهما في اللغة الإنجليزية بينما تضع بلدان أخرى أعينها على هذا القطاع من أجل النمو في المستقبل.

¹ Pierre Breeze(2000) : Guide juridique de l'Internet et du commerce Electronique, Vuibert, Paris, p 25.

² Martine Boutary(2003) : TIC et PME—Des usages aux stratégies, Edition L'Harmattan, France, p 15.

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_l'information. (25.12.2019)

لقد بات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يربط الناس بالوظائف.. فأسواق التوظيف على الإنترنت تساعد حاليًا ما يقرب من 12 مليون شخص في مختلف أنحاء العالم على العثور على عمل من خلال ربطهم بأرباب العمل في جميع أنحاء العالم.. وليست مواقع باباجوب في الهند، ودوما و إم-كازي في كينيا، وسوقتيل في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سوى أمثلة لخدمات البحث عن الوظائف باستخدام أدوات تقوم على الإنترنت والهواتف المحمولة.. ومثل هذه الخدمات تجعل أسواق العمل أكثر اشتغالاً لفئات المجتمع¹.

2- التحول من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد الإلكتروني: تتشابه الثورة الصناعية والثورة التكنولوجية من حيث أن كلا منها استندت إلى تكنولوجيا جديدة لم تكن معروفة من قبل، ونشأ عنها سلع وخدمات جديدة ودخلت أسواقا جديدة وكان أكثر المستفيدين منها هم الأوائل (أي أوائل من استثمروا فيها)، وأن كلاً من الثورتين قد نشأت عن استثمارات خاصة برأس مال بشري، تطور هذا الاستثمار حتى غدا الاستثمار عاماً ورأس المال مادياً.

و كان قد ظهر الاقتصاد، الذي يعرف الآن بالتقليدي، لتفسير العلاقات الناشئة عن الثورة الصناعية كرأس مال، والعمالة والتكلفة من جهة المدخلات، والحجم والقيمة من جهة المخرجات، وقد ظهرت بوادر الاقتصاد الجديد، الذي نُطلق عليه الاقتصاد الإلكتروني، من خلال ثلاثة قوانين²:

1.2- قانون جروش ،Grosch's Law نسبة إلى Herb Grosch : أحد رواد الكمبيوتر. وينص هذا القانون على أن "قوة الكمبيوتر تزداد بمربع زيادة التكلفة." أي أن زيادة قدرة الكمبيوتر على معالجة البيانات تتطلب تكلفة مضاعفة. ومن الناحية الإقتصادية، فهذا يتضمن بأنه لا بد من زيادة الإنفاق الاستثماري بمقدار الضعفين حتى يتسنى زيادة قدرة الكمبيوتر على معالجة المعلومات ضعفاً واحداً.

2.2- قانون مور ، Moore's Law نسبة إلى Gordon Moore : أحد مؤسسي شركة Intel، وينص على "أن كثافة الدوائر المتكاملة Integrated Circuit Density تتضاعف كل سنة، تم تعديله مؤخراً ليصبح سنة ونصف السنة." إقتصادياً، هذا يعني سرعة زوال هذه التكنولوجيا نظراً للقفزات الهائلة في نوعية وقدرة هذه التكنولوجيا، وبالتالي لا بد من الاستمرار في الاستثمار حتى يتم جناية العوائد المطلوبة وبعكس ذلك يكون التراجع والخسارة

3.2- قانون متكالف Metcalf's Law نسبة إلى Metcalf Bob : الذي اخترع Ethernet وهو أحد أنواع (Local Area Network – LAN): وينص على "ازدياد العوائد في شبكة الإنترنت كلما ازدادت عدد الشبكات العاملة". أي أنه كلما ازداد عدد شبكات الإنترنت العاملة كلما ازدادت قيمة كل منها، وإن العلاقة بين هذه الشبكات وقيمتها علاقة طردية لوغاريتمية.

¹ [https://www.alarabiya.net/aswaq \(02-08-2015\).](https://www.alarabiya.net/aswaq (02-08-2015).)

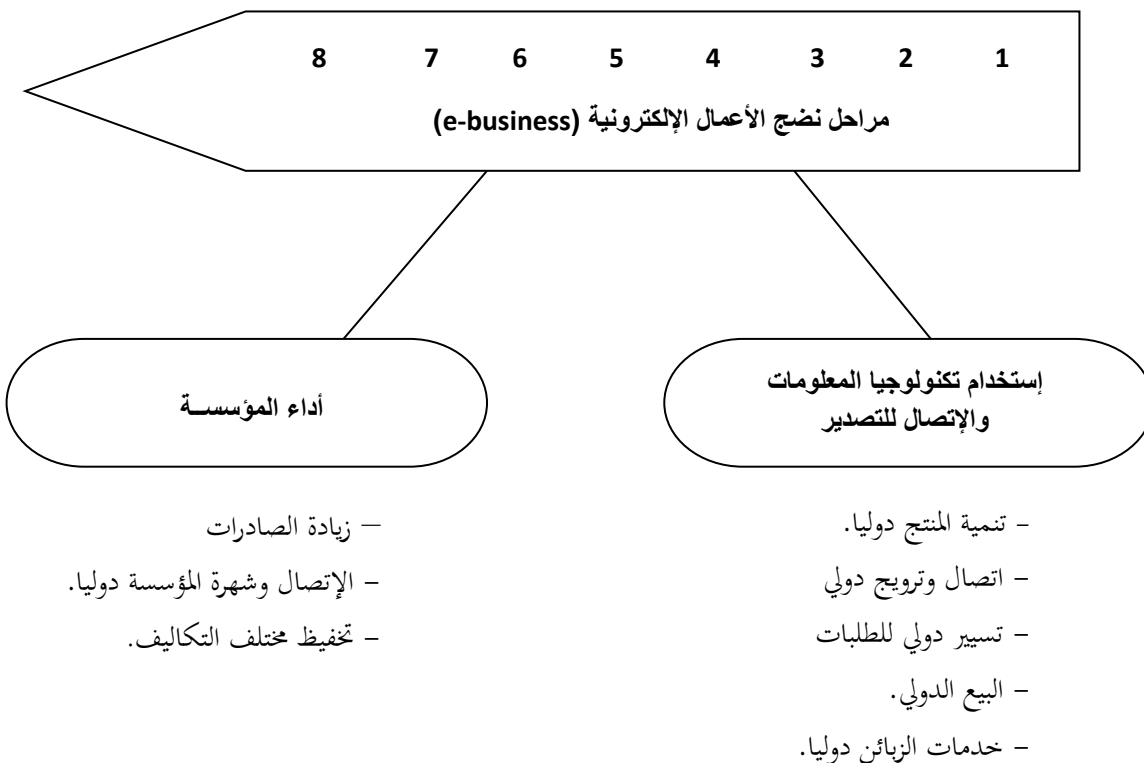
² Mohamed Louadi " Introduction aux technologies de l'information et de communication . centre de publication universitaire.2005 P 514.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإنصال و آليات التدويل.

يعد إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإنصال وخصوصا الأنترنت ذو تأثير بالغ على المساحة التي تغطيها المؤسسات، إذ يصبح بإستطاعتها الوصول إلى أسواق جديدة سواء كانت محلية أو دولية، وبالتالي تفتح أمام مؤسسات إقتصادية آفاقا واسعة مما يمنحها فرصا جديدة، وفي الوقت نفسه يضعها أمام مواجهة تحديات متزايدة إذ يمكن للمؤسسات الإقتصادية أن تستفيد من التسهيلات الناجمة على التطوير المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإنصالات وفي مجال النظم المالية والنقل، مما يشجع هذه المؤسسات على الإنخراط بشكل متزايد في العمليات الإقتصادية الدولية، بهدف إستكشاف أسواق جديدة لتصريف منتجاتها وبهدف التعرف على مصادر تزويد جديدة كنصدر للعناصر الأساسية الداخلية في تكوين منتجاتها وحين تنجح المؤسسة في هذين الإتجاهين تصبح جزءا من سلسلة من المسسات المتباعدة جغرافيا والمتعاونة فيما بينها بهدف إيصال المنتج إلى المستخدم النهائي¹.

1- تكنولوجيا المعلومات و الإنصال و آلية التصدير: ويضع "سعد قاسم" نموذجا يوضح فيه الدور الذي تلعبه درجة تبني المؤسسات الإقتصادية للإعمال الإلكترونية بمراحل نضج الأعمال الإلكترونية أو النضج الإلكتروني (e- maturite) وأداء المؤسسات و المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): النضج الإلكتروني وإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإنصال في عملية التصدير



Source: Lassad Ghacham, Implication des stades de e-maturite pour la PME exportatrice: cader d'analyse, université de Neuchatel, 8eme congrès intrnationale francophone en entrepreneuriate et pme, p:9.

¹ بشار عباس، دور الإقتصاد الإلكتروني في التنمية والتعاون الإقتصادي العربي، www.arabcin.net/arabiaall/studies/dawr.htm

نلاحظ من خلال هذا النموذج ثلاثة محاور أو أقسام و هي:

- مراحل نضج الأعمال الإلكترونية (e-business)؛
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإنصال للتصدير؛
- أداء المؤسسة.

حيث أن مستوى نضج الأعمال الإلكترونية: والتي تتحدد في (8) مراحل وهي:

- **المرحلة (1):** لا يوجد حضور من خلال الموقع الإلكتروني بالإضافة إلى أنه لا يوجد أي تطبيق من تطبيقات الأنترنت مثل البريد الإلكتروني وغيرها؛
 - **المرحلة (2):** لا يوجد حضور متمثل في موقع إلكتروني ولكن حضور من خلال تطبيقات الأنترنت والدرشة (chat)، الهاتف من خلال الأنترنت (VOIP)؛
 - **المرحلة (3):** حضور من خلال الموقع الإلكتروني من أجل بث المعلومات حيث يكون هناك إتصال في إتجاه واحد؛
 - **المرحلة (4):** إستخدام الموقع الإلكتروني كأداة للإتصال متعددة الإتجاهات مع إمكانية تلقي معلومات من قبل زوار الموقع (بريد إلكتروني، قوائم المنتجات (الكاتلوج)؛
 - **المرحلة (5):** إستخدام الموقع الإلكتروني كأداة للبيع، حيث يستطيع الزبون إرسال طلبية على الخط بدون أن يستطيع التسديد الإلكتروني؛
 - **المرحلة (6):** إستخدام الموقع الإلكتروني كقناة للقيام بالصفقات مع إمكانية الزبون التسديد على الخط؛
 - **المرحلة (7):** إستخدام الموقع الإلكتروني وتطبيقات الأنترنت على مستوى العمليات الداخلية والخارجية كتسيير للعلاقات مع الزبائن إلكترونيا (E-crm)، تسيير سلاسل التوريد؛
 - **المرحلة (8):** إستخدام الموقع الإلكتروني وتطبيقات الأنترنت والقواعد الإلكترونية في إطار الشراكة الإفتراضية ما بين المؤسسات والزبائن، الموردون كإستخدام الأكسترنات.
- إذا بلغت مستوى نضج الأعمال الإلكترونية دورا مهما في إتخاذ المؤسسة لقرار التصدير من خلال وضع إستراتيجية تتماشى مع تكنولوجيا الأنترنت كـ:
- التحرك نحو الخارج؛
 - تطور المنتجات دوليا؛
 - الترويج والإنصال الدولي، و التسيير الدولي للطلبات؛
 - البيع الدولي، و خدمات للزبائن الدوليين؛
 - حيث أن الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والإنصال يؤدي إلى نضج الأعمال الإلكترونية وبالتالي تحسين مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال:

- تحقيق أداء جيد للصادرات من خلال نمو المبيعات المحلية، نمو الصادرات، وجهات الصادرات، حصة الصادرات؛

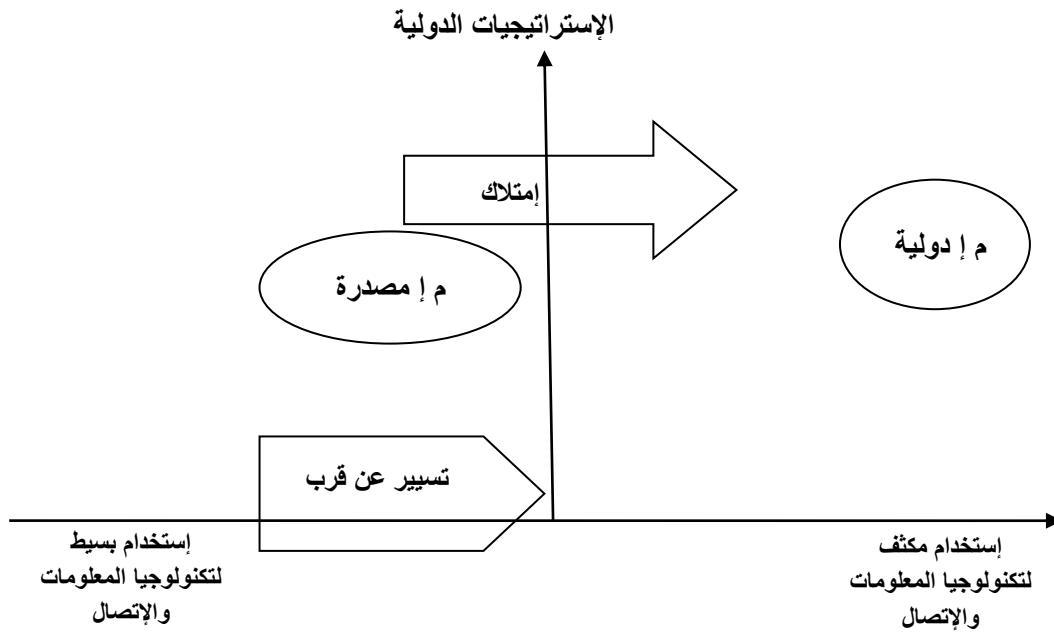
- إتصال وشهرة المؤسسة دوليا: إتصال جيد مع الشركاء والموردين في الخارج ومع الزبائن الدوليين؛

- تخفيض التكاليف المختلفة، حذف الوسطاء، تبسيط تسيير الوثائق وتسهيل العمليات على المستوى الدولي.

2- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال والتوجه من التصدير إلى النشاط الدولي: توصل Martine

Boutary¹ في دراسة حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والإنصال على درجة تصدير المؤسسات الإقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) والتحول إلى النشاط الدولي، فوجد أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تعمل على زيادة حجم المؤسسات وهذا التحول من التوسع البسيط والذي يقوم على التصدير إلى مؤسسات دولية، لها فروع في العالم ولكن هذا التحول الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أداء جيد لن يتحقق إلا بوضع برنامج إستراتيجي مع إستخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات والإنصال، أين لا تقتصر على بعض الإستخدامات البسيطة وبعض الأشخاص وبعض الوظائف إذ يضع شكلا يبين فيه هذا الأمر.

الشكل رقم(06): أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإنصال وتوجه المؤسسات الإقتصادية من التصدير إلى النشاط الدولي

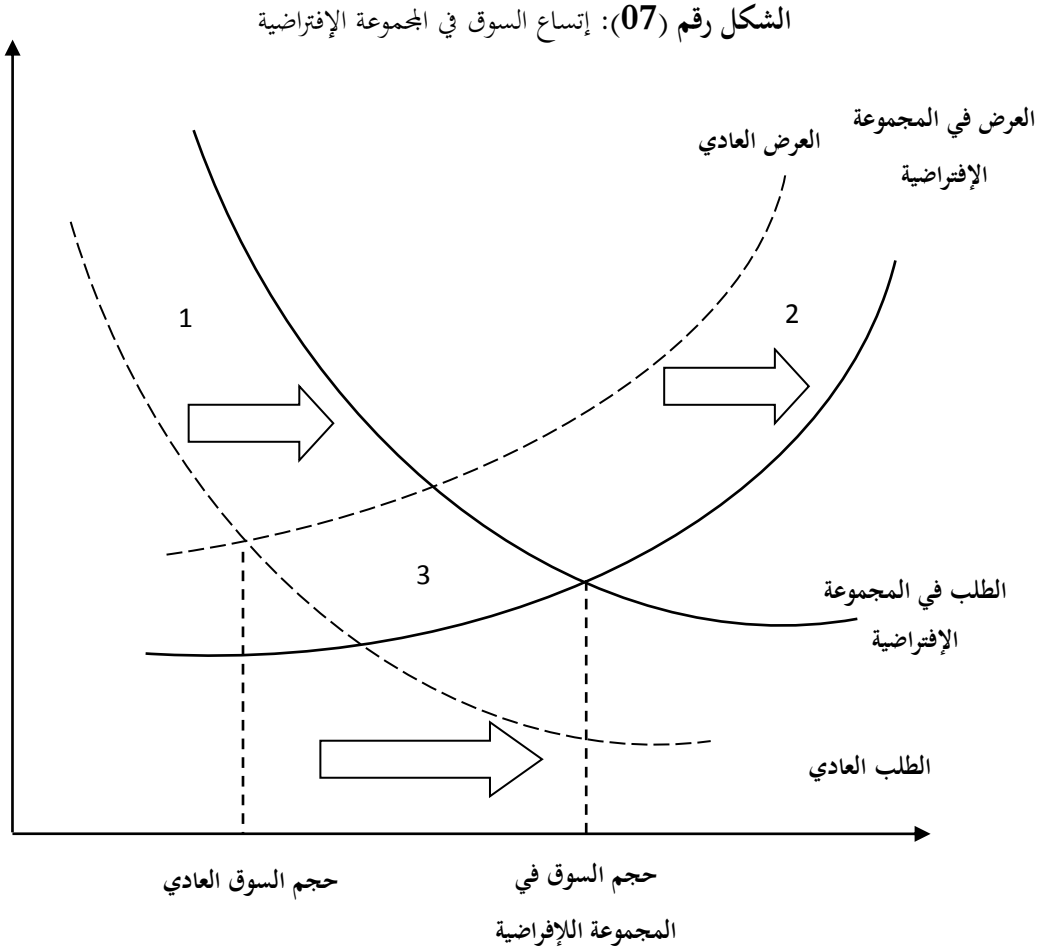


source: Martine Boutary, Op. Cit, p

يتضح من الشكل أن إستخدام هذه التكنولوجيات سوف يؤدي إلى توسع الأسواق، والتوجه الدائم نحو إنفتاح أكبر، ونمو التجارة لتتخطى الأسواق الوطنية، مما يغير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الإقتصادية فالإبداع والإستثمار في هذه التكنولوجيات يعتبر من الخطوات الأساسية التي تساعد في إتخاذ القرارات وزيادة عملياتها

¹ Martine Boutary, Des PME exportatrices aux PME globales: apports des TIC, Montréal Colloque AFME Juin 2006,p: 09.

الإنتاجية وهذا للصمود أمام منافسيها وضمان حصة سوقية معتبرة في ظل إتساع حجم السوق في المجموعة الافتراضية والذي ينتج حسب Luc و Didier من خلال تخفيض تكاليف المعاملات التي تؤدي إلى الزيادة في الطلب بينما التخفيض في تكاليف الأسواق والتوزيع يؤدي إلى الزيادة في العرض ولهذا يتسع حجم السوق، والشكل التالي يوضح ذلك:



Luc Boyer, Didier Burgaud, **le marketing avance one to one au Ebusiness**, édition d'organisation, paris, 2001; p: 185.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن التطور العلمي والتكنولوجي ساهم في تحقيق رفاهية الأفراد، من خلال التطورات التي حدثت باستمرار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبعه من توفير لخدمات الإنترنت بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد والوحدات الاقتصادية، والتي جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الإنترنت فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان،

أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمتاز بعدة خصائص من أهمها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأفراد المشاركين أو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.

أن مختلف شركات الأعمال تسعى من خلال استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت لتقليص الوقت وتحقيق أكبر كفاءة وإنتاجية، الأمر الذي يجعل هذه التكنولوجيا وسيلة مهمة وضرورية لتحقيق مختلف الأهداف وتطوير استراتيجيات الأعمال التي تتطلبها الأسواق العالمية.

أن أهمية استثمار المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات والإنترنت يؤدي إلى رفع أداء هذه المؤسسات من خلال خفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وصولاً إلى نفاذ منتجاتها إلى الأسواق الدولية.

الفصل الثاني

التدويل و آليات الدخول

للأسواق الدولية

تمهيد:

فرضت التحولات الاقتصادية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها و أحجامها ومجالات نشاطها أن تعيد النظر في استراتيجياتها و إيديولوجيتها، حيث تلاشت فكرة محلية الأسواق و ذلك نظرا لتلاشي الحدود الجغرافية بظهور مفهوم العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما أدى الى أن أصبح تدويل نشاط المؤسسات أمرا حتميا لضمان تطورها وإستمرارها.

حيث أصبحت ظاهرة التدويل اليوم أمرا واقعا، و مآلا منطقيا للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورات تكنولوجية وإتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وتحرير واسع النطاق للإقتصاد والتجارة الدولية، ما يزيد من معدلات تبادل السلع والخدمات وإنتقال رؤوس الأموال والأشخاص بين مختلف الأسواق المحلية والاجنبية، ما يزيد من التحديات وشدة المنافسة بين المؤسسات الأجنبية ونظيرتها الجزائرية.

إن إنتقال المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من العمل بالسوق المحلي إلى العمل على مستوى الأسواق الدولية أو ما يطلق على هذه العملية اصطلاحا "التدويل" يعتبر القرار الصائب و المثالي لمواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص للاستفادة منها، و قد أولت الجزائر أهمية بالغة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية، نظرا لما يوفره التدويل من فرص جديدة لترقية التجارة الخارجية و دعم الاقتصاد الوطني.

وعليه سنحاول في هذا الفصل دراسة التدويل وآليات الدخول للأسواق الدولية من خلال المباحث

التالية:

- المبحث الاول: مدخل إلى التدويل؛
- المبحث الثاني: آليات الدخول للأسواق الدولية؛
- المبحث الثالث: تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول: مدخل إلى التدويل.

يمكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور لمختلف العلاقات الاقتصادية الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، التي أدت إلى زيادة كثافة المبادلات التجارية والراسمالية، وإلى تطور سرعة إنتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية وإتساع الأسواق.

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم التدويل وآلياته والنظريات التي قام عليها هذا المفهوم، و مدى أهميته بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدويل.

يعتبر مفهوم التدويل من المصطلحات الشائعة في قاموس القانون الدولي والعلاقات الدولية العامة، غير أن هذا المصطلح ورغم بساطته، يخفى الكثير من الإشكاليات القانونية، والصراعات السياسية، والتغيرات الاجتماعية التي أصابت المجتمع الدولي، والمبادئ الحاكمة للقانون الدولي في القرنين التاسع عشر والعشرين فالتدويل يغطي ظاهرة واسعة النطاق في المجتمع الدولي، وهذه الظاهرة تدل على حركة وديناميكية هذا المجتمع والتداخل بين المنظومتين القانونيتين المعروفتين (الدولي والداخلي)¹.

1- ماهية التدويل: يشير المفهوم اللغوي للتدويل إلى جعل أمر ما، أو شيء ما، أو مسألة ما تحمل صيغة أو صفة دولية، تتجاوز النطاق الجغرافي في بلد معين أو إقليم معين، فتدويل المدينة يعني جعلها تحت المراقبة والإشراف الدولي، أما تدويل البضائع فهو جعلها ذات صبغة دولية.²

أما إصطلاحاً فيعرف التدويل حسب "Gankema" بأنه: مجموعة من الخطوات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتواجد وتتسوق منتجاتها بصفة منظمة بالأسواق الأجنبية.³

و هو حسب "Ruzzier": "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية.

كذلك يعرف التدويل على أنه: عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول إلى الأسواق الأجنبية.⁴

وينظر إلى تدويل المؤسسة على أنه: " ولوج هذه الأخيرة حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات في الخارج أكبر من إنتاجها في السوق المحلي مع بقاء هاجس (البعد الثقافي)."⁵

ومن خلال هذه التعاريف نستطيع أن نستنتج أن التدويل هو : على أنه ممارسة المؤسسة لأحد أنشطتها والموضحة من خلال سلسلة القيمة خارج حدودها الجغرافية، إذ تنظر المؤسسة التي تنشط في

¹ سعيفان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان، بيروت، ط 1، ص:8.

² معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com>، 2021/08/15، الوقت: 10:17.

³ Serge Amabile & autres, les stratégies de développement adapté par les PME internationales, Les cas des PME méditerranéennes, Au site=[http:// www.medeu.org](http://www.medeu.org) p:20

⁴ Pers Peclive, Revue international d'investissement de l'OCDE, 2006, p232.

⁵ Bernard Guilhon, Les Firmes Globales, Economica, Paris, France, 1998, P :15.

- (البعد الثقافي) : الذي ينتج عن عدم المرونة المحلية لإتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق والتفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافياً والتي تقاس عادة على أساس: الإختلافات في التطور الإقتصادي، الإختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، والإختلافات الخاصة باللغة والتربية والأفكار السائدة.

الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة، فتقوم بعمل إستثماراتها و تمويل عملياتها و شراء إمداداتها و إجراء بحوثها و تصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفى شكل، فهي إذا تخطط لعملياتها على مستوى دولي.

2- مداخل التدويل: هناك عدة مداخل للتدويل يمكن تبيانها وفقا لما يلي:¹

1.2- المدخل الإقتصادي: يعتمد على تحليل نظرية المشروع، ودورة حياة المنتج ونظرية رأس المال في اتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.

2.2- المدخل السلوكي والإجتماعي: يشير إلى أن دراسة وتحليل الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدولة المضيفة والدولة الأم لإضافة إلى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.

3.2- المدخل التاريخي: يربط الاستثمارات الأجنبية و إتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الإتصال و النقل دور الأهداف الإمبريالية و الإستراتيجية الخاصة لأمن و الدفاع للدولة المتقدمة.

4.2- مدخل المنظمات الصناعية: حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط ونمو الاستثمارات الأجنبية ترجع إلى الإختلاف في المنتجات و تميزها من بلد لآخر، والاحتكارات (الاحتكار المطلق أو إحتكار القلّة)، في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الأنشطة التسويقية المختلفة.

5.2- مدخل نظرية رأس المال: حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيها يتعلق بسوق المال كسب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري والتسويقي لشركات المعينة.

6.2- المدخل الإداري: يرى خبراءه أن ظهور ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات و تعدد و إتساع أنشطتها.

7.2- مدخل معرفة التدويل:²

حسب Johanson et Vaheme 1977: " يجب أخذ المعرفة بعين الاعتبار فيما يخص عملية التدويل من هذه الدراسات التي قام بها الطالبين في هذا المجال والتي أعتبرت مرحلة التطور في الخارج كمجموعة من المراحل التي تتمرس فيها المؤسسة ضمن محطها الخارجي "

وبالإعتماد على التحليل الذي قام به Carlson 1966: هذا المنطق (التدويل) يؤكد على أن المؤسسة لا بد لها أن تتلخص من عدم التأكد عن طريق نوعين من المعرفة: المعرفة التجريبية الخاصة بالمؤسسة والمعرفة الهادفة والتي يمكن تحويلها مقابل تكاليف منعدمة أو شبه منعدمة.

¹ عبد السلام ابو قحف. ادرّة الاعمال الدولية. الدار الجامعة الجديدة . الاسكندرية . 2006، ص:92.

² -Sami Basly : l'internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la management stratégique, Annecy / Genève 13- 16 juin 2006, p10.

وحسب khight Leesch: يقدر أنه بإعتبار صعوبة الحصول عليها وإعادة إنتاجها، فإن معرفة التدويل يمكن أن توفر ميزة للتنافس بالنسبة للمؤسسة التي تريد التدويل.

3- الفرق بين العولمة و التدويل: يوجد خلط في المعنى حول المقصود لمصطلح الكونية أو Globalisation العولمة او التدويل Internationalisation ويرى بعض المؤلفين أن الكونية أو العولمة تعني ممارسات الأعمال الدولية عن طريق الاستثمار الأجنبي أو التصدير والاتفاقات التعاهدية ويستخدم العولمة والكونية محل التدويل¹ ومهما اختلفت الآراء فإنها اختلفت على نقطة مهمة و هي ممارسة النشاط خارج حدود الدولة الأم. فتعرف الكونية أو العولمة بأنها: "مرحلة في تطور إستراتيجية، و هيكل و ثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الإعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة"².

أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تهيئ (Apprentissage) تدريجي مع الأسواق الأجنبية، و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال إستغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء"³. و يمكن القول أنّ التدويل قد يكون على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على مستوى المؤسسات الحكومية، ومن ثمّ فإنّ التفرقة بين تعبير التدويل والعولمة تكون صحيحة فقط في حالة التعاون على مستوى المؤسسات الحكومية، أو على مستوى الوحدات الاقتصادية، حيث يقتصر وصف العلاقات فيما بينها على تعبير التدويل، اذ يعتبر تدويل نشاط الوحدات الاقتصادية، كخطوة أساسية نحو زيادة الاتجاه نحو الاندماج بين الأسواق المختلفة المتباعدة جغرافيا، فزيادة التعاون على مستوى الوحدات الاقتصادية يعتبر من القوى الدافعة لحكومات الدول نحو اتباع السياسات التي تكفل استمرارية ذلك الاتجاه.⁴ ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن التدويل يعتبر الخطوة الأولى في إطار الوصول لمرحلة العولمة الاقتصادية.

¹ شوقي جبار، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين الفرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 107، ص: 2013، 107.

² عمرو خيرالدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص: 217.

³ Pasco Berho, **Marketing international**, 3 édition, Dunod, Paris, 2000, P30.

⁴ أحسن عثمان، استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في عولمة الأسواق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص، اقتصاد التنمية، جامعة الجزائر3، 2011، ص: 49-50.

المطلب الثاني: نظريات تدويل الأنشطة الاقتصادية.

إن أهم الظواهر التي ميزت القرن الواحد والعشرين، إنفتاح العالم على بعضه البعض و إنكسار الحواجز القومية نوعا ما في السياسة و الإقتصاد و الثقافة... إلخ، لذا فقد لقي تدويل المؤسسات الاقتصادية لعملياتها وأنشطتها إهتماما كبيرا من طرف الكتاب و الخبراء الاقتصاديين، ما نتج عنه العديد من النظريات حول مدخل و دوافع المؤسسات إلى تدويل نشاطها الإقتصادي، نذكر من بين أهم هذه النظريات ما يلي:

1- نظرية عدم كمال السوق: تقوم هذه النظرية على إفتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول الأجنبية (المضيفة)، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسات المحلية على منافسة المؤسسات الأجنبية في شتى المجالات الاقتصادية و الإنتاجية المختلفة، أي أن توفر القدرات أو جوانب القوى لدى المؤسسات الأجنبية (موارد مادية مالية، تكنولوجية، ومهارات إدارية... إلخ)، بالمقارنة مع مؤسسات الدولة المستهدفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات نحو تدويل نشاطها، و بمعنى آخر أن إيقان المؤسسة بعد قدرة المؤسسات في الدول والأسواق المستهدفة على منافستها تكنولوجيا أو ماديا أو إنتاجيا أو ماليا... إلخ، يعتبر من أهم المحفزات الرئيسية التي تؤدي إلى إتجاه المؤسسة نحو تدويل وتوجيه خطابها عبر هذه الأسواق.¹

2- نظرية الحماية: نتيجة للخلل الذي ساد في ظل الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق ظهرت هذه النظرية، إذ أن ضمان الإستغلال الأمثل لفرض التجارة والإستثمار الدولي (تدويل النشاط) بما يتواءم وأهداف المؤسسات التي تتجه نحو التدويل نشاطها، لا يتحقق بمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه المؤسسات والمؤسسات الوطنية للدول في الأسواق المستهدفة، ومن ناحية نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مستوى الرقابة أو ما تفرضه دول الأسواق المستهدفة من شروط وقوانين تؤثر على حرية التجارة والإستثمار وممارسة الأنشطة المرتبطة بها بصفة عامة، لهذا ظهرت هذه النظرية، إذ نقصد بالحماية هنا هي تلك الممارسات الوقائية من قبل المؤسسات لضمان عدم تسرب الإبتكارات المستعملة في مجال الإنتاج والتسويق أو الإدارة عموما إلى الأسواق المستهدفة من قنوات غير الإستثمار الأجنبي أو عقود التراخيص، التصدير وذلك لأطول فترة ممكنة لذا تلجأ المؤسسات إلى حماية هذه المهارات (الفنية والتكنولوجية... إلخ)، من خلال الإحتفاظ بهذه الأصول (المعرفة، الخبرة، والإختراع... إلخ)، و إحتكارها لها بإتخاذ السرية و الإحتياطات قصد حماية هذه المعارف والخبرات من التسرب إلى المؤسسات في الأسواق الأجنبية، قصد الحماية المطلوبة لاستثماراتها و من ثمة تحقيق مبتغياتها من وراء تدويل أنشطتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو التسويقية.²

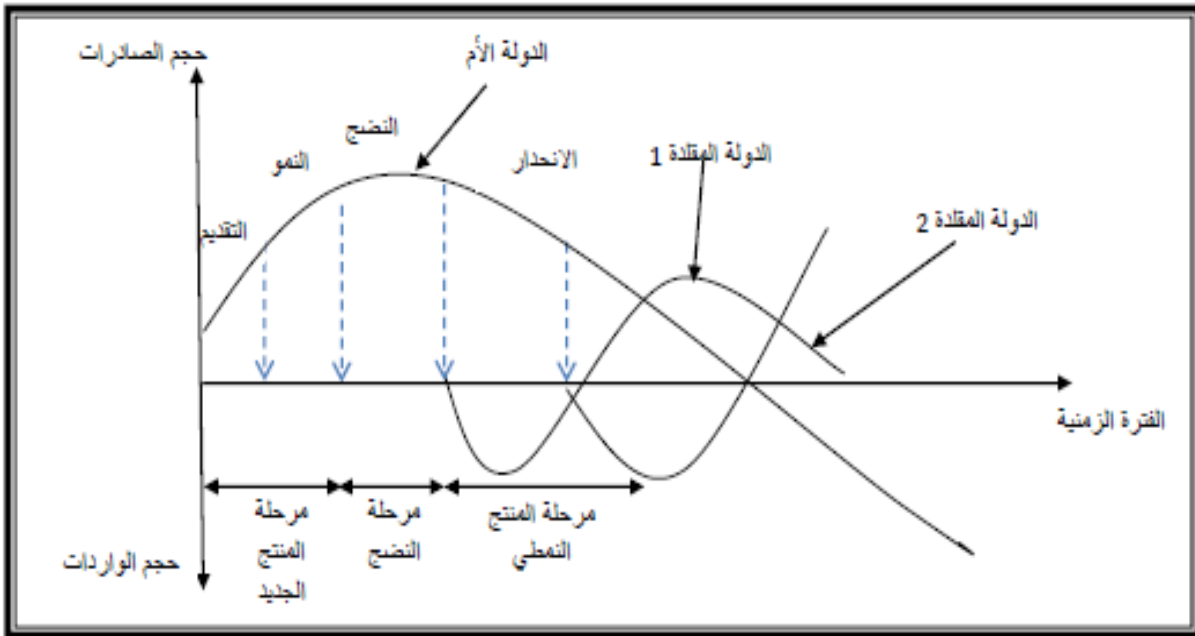
3- نظرية دورة حياة المنتج الدولي: قد هذا النموذج من قبيل فرنون Vernon حيث أسهم هذا النموذج إسهاما قيما في إعتقاد الأساس الفعال لبروز العديد من المؤسسات الدولية و خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، و حسب فرنون فإن نشأة المؤسسات الدولية كانت نتيجة تتابع مجموعة من الحوادث المؤكدة لبروز

¹ عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص: 23.

² عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص: 51.

منتجات جديدة و موقف إحتكار القلة (منتجات غير نمطية) كأساس لتدويل نشاطها، من خلال التصدير إلى غاية الانتقال إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، وفق هذا النموذج فإن الاتجاه نحو عوامة النشاط يتبع مراحل متتالية تسيير وفق دورة حياة المنتج الكلي، إذ أن يكون جديدا في البداية ثم ينتشر في الدول الصناعية الأخرى ليصبح نمطيا بعد ذلك¹، حيث أن الميزة النسبية للمنتج تنتقل من الدول صاحبة المنتج الأصلي إلى الدول المتقدمة الأخرى، حيث تكون المواد المتاحة المادية البشرية اقل تكلفة و هكذا يكون التوجه نحو هذه الأسواق حافزا لهذه المؤسسات قصد تعظيم أرباحها²، و إطالة عمر المنتج بأطول فترة ممكنة من خلال إنتقال المؤسسة من سوق الدولة الام (السوق المحلي) إلى أسواق الدول المتقدمة، وعند تقادم المنتج وتنميته تسعى الشركة الى الإنتقال حتى إلى الدول النامية، وحسب فرنون Vernon فإن المنتج الدولي يمر بثلاث مراحل وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): دورة حياة المنتج الدولي



المصدر : عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون ذكر سنة النشر، ص:24.

يبين هذا الشكل إنتقال المنتج من السوق المحلي موطن المنتج الأصلي إلى الأسواق الأجنبية بداية بالدول المتقدمة، ويكون ذلك لعدة أسباب قد تكون من بينها أسعار العملات في تلك الدول، التقارب الثقافي والإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة، التقارب الجغرافي... الخ، وبعد ذلك تنتشر هذه الأسواق ويتقدم المنتج نوعا ما، بعد ذلك تنتقل إلى أسواق نامية ذات المردودية الأقل منها في أسواق الدول المتقدمة.

¹ محمودد يونس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007 ، ص: 85.

² Dominick Salvatore : economies international ,9eme edition ,edition de boeck university, bruxelles ,2008,p209.

كما نلاحظ أن دورة حياة المنتج الدولي تنقسم إلى ثلاث مراحل متميزة هي كالآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة المنتج الجديد: وهي تعبر عن ميلاد إبتكار أو إختراع منتج، حيث تتمتع هذه المؤسسات بموارد بشرية مؤهلة وتكنولوجيا عالية والإهتمام والإنفاق على البحوث والتطوير وطلب فعال مع إتساع السوق المحلي، حيث أن كل هذه الشروط تمكنها من إبتكار منتجات جديدة تسوق على مستوى المحلي عن طريق شبكات التوزيع بالإستناد إلى مختلف وسائل الترويج، كما تتسم هذه المرحلة بنسب متزايدة من الإنتاج إلى أن يفوق المستوى المحلي، مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى البحث على أسواق خارجية بغية خدمتها وتصريف الكميات المتزايدة للإنتاج التي تفوق مستوى الطلب المحلي، كما تشهد هذه المرحلة تصدير كميات قليلة إلى الدول المتقدمة قصد التمهيد إلى الإنتقال إلى هذه الأسواق والتوسع بها، مما يضمن تعظيم الربح في أسرع وقت ممكن قصد تعويض نفقات الإنتاج و تغطية نفقات التسويق.¹

المرحلة الثانية: مرحلة النضج: في هذه المرحلة تصبح التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع لهذا المنتج معروفة كفاية لحد إنتقالها إلى الدول المتقدمة الأخرى، كما نلاحظ في هذه المرحلة عزوف الدول المتقدمة الأخرى عن الإسترداد لسبب على المعارف التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج ومقدرتها على الإنتاج محليا شأنها شأن الدول المبتكرة، في نفس الوقت فإن صادرات الدول المبتكرة تعرف نوعا من الإستقرار جراء تزايد الطلب من قبل الدول النامية، كما نجد تنافسا بين الدول المبتكرة و الدول المتقدمة (المقلدة) على أسواق الدول النامية .

المرحلة الثالثة: مرحلة المنتج النمطي: وتسمى أيضا مرحلة شيوع التكنولوجيا لدى عامة الدول، و يسجل خلاله إنحفاظ الصادرات لدى الدول المخترعة نظرا لشدة المنافسة التي تؤدي إلى إرتفاع التكاليف الإنتاجية، كما تتجه الدول المتقدمة أو المخترعة إلى توطين إنتاجها خارج حدودها القومية أو منح تراخيص مما يسمح بإنتاجها بتكاليف منخفضة (إنخفاض تكاليف الموارد البشرية و توافر عناصر الإنتاج و إنعدام تكاليف البحث)، هذا ما يؤدي إلى الإنخفاض التدريجي في صادرات الدول المتقدمة بحكم أن الدول النامية أصبحت قادرة على الإنتاج المحلي، مما يخولها إلى تصديره حتى للدول المخترعة نفسها والدول المتقدمة لتوفرها على عناصر الإنتاج وبتكاليف جد منخفضة.²

4- نظرية الموقع: تركز هذه النظرية على أن قرار تدويل الأنشطة أو دخول الأسواق المستهدفة تتأثر بالكثير من العوامل الموقعية المرتبطة بالسوق أو التسويق أو الإنتاج والحوافز والإمميزات في هذه الدول أو الأسواق المستهدفة³ أي انها ترتبط بموقع أسواق الدول المستهدفة و التغيرات المحيطة بها⁴، إذ يتوقف إتخاذ القرار بالتوجه نحو هذه الأسواق بناء على العديد من العوامل والتي نجد من أهمها:⁵

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 62.

² علي عباس، إدارة الأعمال الدولية- الإطار العام-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 166.

³ عبد السلام أبو قحف: نظريات تدو يل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق، ص: 166.

⁴ عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص: 25.

⁵ نوزاد عبد الرحمن إلهيتي، منجد عبد اللطيف الحسالي : مقدمة في المالية الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007 ، ص: 170.

- العوامل التسويقية و السوق: مثل درجة المنافسة، منافذ التوزيع وكالات الإعلان، حجم السوق، معدل النمو، درجة التقدم التكنولوجي.... إلخ؛
 - العوامل المرتبطة بالتكاليف: قرب المواد الخام، الأيدي العاملة، مستوى الأجور، تكاليف النقل والضرائب... إلخ؛
 - الإجراءات الحمائية: التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على الإستيراد و التصدير... إلخ؛
 - العوامل المرتبطة بمناخ الإستثمار الأجنبي: مدى تقبل الإستثمارات الأجنبية، الإستقرار السياسي، القيود المفروضة على الملكية الأجنبية، إجراءات تحويل العملات، نظام الضرائب، سعر الصرف وثباته... إلخ؛
 - إضافة إلى الحوافز و الإمتيازات و التسهيلات التي تمنحها حكومات الدول المستهدفة للمستثمرين الأجانب.
- 5- النظرية الإنتقائية: يرجع تسمية هذه النظرية إلى تفسيرها كيفية الإنتقاء بين السياسات الرئيسية الثلاثة، التي تتضمن العمل في المحيط الدولي و الإستثمار الأجنبي المباشر، التصدير و التراخيص، تعود هذه النظرية لداننج وهي تعتمد على ثلاث عوامل، تتمثل في الميزة الإحتكارية الخاصة؛ عوامل التوطن المقارنة؛ الإستهلال الذاتي للميزة الإحتكارية الخاصة، إذ أنه حسب داننج فإن حيازة المؤسسة على ميزة إحتكارية خاصة هي الدافع الأول للتدويل نشاطها إما عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر أو التراخيص عن طريق التصدير، غير أن دافع الإستغلال الذاتي يدفع المستثمر إلى الإمتناع عن منح التراخيص للغير، و بالتالي يبقى أمامه طريقتين للغزو الأسواق الخارجية المستهدفة هما الإستثمار المباشر والتصدير، إذ يتوقع إختيار الإستثمار المباشر متى كانت عوامل وفرص التوطن سانحة، أما إذا كانت العكس فإن الإختيار سينصب حول إستراتيجية التصدير عوض الإستثمار المباشر في الأسواق المستهدفة.¹

و مما سبق نجد أن أصحاب المذهب الكلاسيكي إرتأو أن تدويل النشاط و التجارة الدولية تقوم على أساس نظرية التكاليف و الميزة النسبية، حيث عمدتا على إزالة العوائق و الصعاب بين البلدان (نظرية عدم كمال السوق)، أما نظرية دورة حياة المنتج لفرنون Vernon تقترح أن تقدم أنماط للتجارة الدولية و تدويل النشاط بحسب طبيعة منتجات جديدة، أما النظرية الحديثة (نظرية الموقع المعدلة) ترى أن تدويل النشاط تعتمد بشكل كبير على شبكات و سلاسل الإمداد و القيمة، و من جانب آخر نجد نظريات كثيرة إعتمدت على فكرة الدولة و محدداتها الذاتية للميزة النسبية و من ثم إطلاقها للخارج.

كما نجد إن المفردات الحديثة لبيئة الأعمال الدولية و التي من أهمها المنظمة العالمية للتجارة، التكتلات الإقتصادية، المنافسة العالمية... إلخ، أثر كبير على مؤسسات حول قرارها في توجيه خطاتها نحو الأسواق الدولية.

¹ عبد الكريم بعداش، الإستثمار الأجنبي المباشر و أثره على الإقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، أطروحة دكتوراه غير منشورة فيالعلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص: 102.

المطلب الثالث: مراحل تدويل المؤسسات الإقتصادية

إن المؤسسات في الوقت الراهن لا تقوم بإتخاذ أي قرار تسويقي ما لم تستند على مجموعة من المعلومات والدراسات والبحوث بهدف تحديد الأسواق وطبيعة العمل فيها وكلما إتسعت وتباعدت الأسواق زاد الاختلاف و أصبحت عملية الدخول لها صعوبة، ومنه فعلى المؤسسة تحديد الإستراتيجية المناسبة لدخول الأسواق الدولية وصياغتها في مجموعة من المراحل والقرارات و التي سنتطرق لها من خلال هذا المطلب و المتمثلة في:¹

- تقييم بيئة التسويق الدولي؛

- إتخاذ قرار الدخول إلى السوق الدولية من عدمه؛

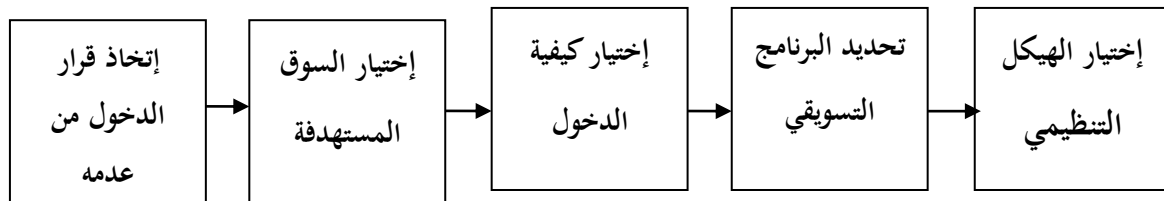
- إتخاذ القرار بشأن الأسواق التي ينبغي الدخول إليها؛

- إتخاذ القرار بشأن كيفية الدخول إلى السوق؛

- إتخاذ القرار بشأن البرنامج التسويقي؛

- إختيار التنظيم التسويقي.

الشكل رقم (09): مراحل الدخول الى الأسواق الدولية



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، عمان، 2000، ص: 216.

من خلال الشكل رقم(9) يمكن بيان أهم مراحل عملية التدويل والدخول الى الأسواق الدولية فيما يلي:

1- إتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية من عدمها: ليست كل المؤسسات تسعى لدخول الأسواق الدولية من أجل البقاء أو الإستمرار، وانما هناك العديد من العوامل التي قد تسحب المؤسسة إلى المجال الدولي فمثلا المنافسين الدوليين قد يجذبوا المؤسسة من خلال اختراقهم للأسواق المحلية عن طريق عرض منتجات أفضل أو أقل سعر، ومنه فقد تحتاج المؤسسة إلى الرد على أولئك المنافسين من خلال إستكشافها لأسواق خارجية تمثل فرص ربحية دولية أكثر من الأسواق المحلية، وقبل إتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية يجب على المؤسسة أن تزن العديد من المخاطر وتجب على العديد من الأسئلة حول قدراتها على العمل في الأسواق الدولية، وهل يمكن للمؤسسة أن تفهم التفضيلات و السلوك الشرائي للمستهلكين في البلدان الأخرى؟، وبسبب المخاطر والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة من دخولها للأسواق الدولية، فإن أكثرها قد لا تسعى إلى دخول الأسواق الدولية حتى تظهر بعض

¹ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 7002، ص:13.

المواقف أو الأحداث التي تطمئننا للدخول، كوجود مصدر مستورد خارجي قد يطلبون من المؤسسة البيع لهم أو قد تكون المؤسسة متوسعة و لها قدرات كبيرة تدفعها لإيجاد أسواق جديدة.¹

وعند إتخاذ أي قرار يخص نقل أنشطة المؤسسة إلى خارج الحدود الوطنية، فإنه يصبح من الضروري على المؤسسة تحديد الأهداف التسويقية الدولية التي تتضمن ما يلي:²

- تحديد النصيب الذي ترغب المؤسسة في تغطيته، سواء في المدى القصير أو الطويل فتنفضل بعض المؤسسات عندما تبدأ عملها في الأسواق الخارجية أن تتعامل في سوق محدد خوفا من المخاطرة وما إن تكتسب الخبرة توسع نشاطها، في حين يفضل البعض الآخر تبني إستراتيجيات تسويقية في بيئة التسويق الدولي واعتبارها أكثر أهمية من مزاوله العمل في السوق المحلي؛
- الاختيار بين التمركز أو التنوع الجغرافي للأسواق الخارجية هنا في حدود إمكانيات وقدرات المؤسسة على تغطية السوق، وتجدد الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الدولية تخصص إمكانياتها ومواردها في عدد كبير من الأسواق وفي بلدان مختلفة، إلا أن المؤسسات الصغيرة تقتصر على موارد في عدد محدود من البلدان؛
- تحديد واختيار الأسواق التي يتم البيع فيها، والاعتماد على العوامل الإنتاجية الجغرافية متوسط دخل الأفراد... الخ، ويترتب على إتخاذ قرار الدخول في التسويق الدولي عدة قرارات.

2- قرار حول إختيار الأسواق الدولية: ويعتبر إختيار الأسواق الدولية كما رأينا سابقا من أهم القرارات التي تأخذها المؤسسة من حيث تحديد الفرص التسويقية ومن ثم يجب أن تقدر السوق المحتمل في الوقت الحالي وفي المستقبل، التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل، التنبؤ بالتكاليف والأرباح... الخ، ويمكن القول بأن النجاح في إختيار الأسواق الدولية يتوقف على التقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة في الخارج.

3- قرار حول المزيج التسويقي الدولي: ويتألف المزيج التسويقي الدولي من مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تتخذ في مجالات المنتج، التسعير، الترويج، التوجيه لغرض تلبية حاجات الزبائن في السوق المستهدف.³ وفي الغالب عندما يكون المزيج التسويقي المحلي ناجحا يشكل إغراء قوي للمؤسسة وتطبيقه في الأسواق الأجنبية إلا أن الاختلاف الكبير فيما بين البيئات المحلية والأجنبية يجعل من المؤسسة أن تفكر بجديّة في قرار مزيجها التسويقي بما يلائم رغبات واحتياجات المستهلكين في الأسواق الأجنبية وعليه يمكن أن نميز بين ثلاث بدائل إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي وهي:⁴

- تنميط المزيج التسويقي الدولي؛
- تكييف المزيج التسويقي الدولي؛
- صياغة مزيج تسويقي مختلف.

¹ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

² محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 19.

⁴ غول فرحات، التسويق الدولي، ط 1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 112.

4- قرار حول إختيار الهيكل التنظيمي المناسب: يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي من المتطلبات الرئيسية من حيث التنفيذ الفعال لأي إستراتيجية أو نشاط تسويقي للمؤسسة وعليه فتسعى المؤسسات الراغبة في الدخول للأسواق الدولية إلى تصميم هيكل تنظيمي يساعدها على التكيف مع الاختلافات البيئية الجديدة ونقل المعرفة والخبرة الخاصة بالمؤسسة من سوقها المحلي إلى سوقها الدولي وتأخذ المؤسسات بعين الاعتبار عند تصميمها للهيكل التنظيمي عدة عوامل أهمها:¹

- درجة وفرة المدراء المؤهلين حيث يعتبر هذا العامل من العوامل المهمة في إختيار الهيكل التنظيمي المناسب فقد تضطر المؤسسة في حالة عدم توفر العدد المناسب من المدراء المؤهلين إلى تصميم هيكل تنظيمي معين رغم عدم ملائمته لظروف العمل وهذا في مبادئ الأمر فقط إلا أنه يتعين عليها تطويره وتدريب المدراء في الأجل الطويل لبلوغ الأهداف المسطرة.
- درجة التنوع في خطوط المنتجات والأسواق فكلما زادت درجة التنوع في المنتجات وتوسعت الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة كلما استخدمت هته الأخيرة أشكالاً تنظيمية مثل التنظيم الجغرافي والعكس كلما قلت درجة التنوع في المنتجات وانحصر عدد الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة كلما استخدمت تنظيمات وظيفية.
- حجم المؤسسة أو حجم العمليات الأجنبية كلما كانت نسبة العمليات الأجنبية إلى إجمالي العمليات الخاصة بالمؤسسة منخفض كلما استخدمت المؤسسة أشكال تنظيمية بسيطة كاستخدامها لقسم التصدير أو قسم المعاملات الدولية أما لو ارتفعت النسبة فتتجه المؤسسة إلى استخدام أشكال تنظيمية أكثر تعقيداً كالتنظيم المصنوفي.
- توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ويتعلق برغبة الإدارة في تحمل المخاطر والسعي إلى النمو والتوسع في ظروف متغيرة ومدى قدرتها على التكيف من أجل القوائم مع وجهات النظر الأجنبية.
- موقع الفروع الأجنبية وخصائصها.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

المبحث الثاني: آليات الدخول للأسواق الدولية

يشهد عالم اليوم تحولات عميقة نحو عمولة النشاط الاقتصادي، جعلت من الاسواق الدولية و المحلية أكثر تزامنا و اشتداد المنافسة على المستوى المحلي و الدولي، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية الى التوجه نحو جملة من الخيارات الاستراتيجية تهدف من خلالها الى الانتقال الى رحابة السوق الدولية، متوجهة بذلك نحو رفع تنافسيتها و كسب اكبر حصة سوقية ممكنة في بيئة الاعمال الدولية الأكثر ازدحاما و تنافسا.

ويمكن إجمال هاته الاستراتيجيات في النشاطات الرئيسية التالية:

- التصدير؛
- الإتفاقيات التعاقدية ؛
- الإستثمار الأجنبي المباشر؛
- التحالفات الإستراتيجية .

المطلب الأول: إستراتيجية التصدير.

تعتبر عملية التصدير أحد أهم أشكال الأعمال الدولية و أهم مظاهر تدويل المؤسسات لنشاطها، وهذا ما يبرزه حجم التجارة العالمية الذي فاق 103 ترليون دولار لسنة 2021، حسب ما أشارت إليه المنظمة العالمية للتجارة، إذ تمثل عملية التصدير أحد أهم الوسائل لخدمة الأسواق الخارجية، وقد تكون في العديد من الحالات مرحلة سبقة لأشكال التدويل الأخرى .

1- مفهوم التصدير و أهميته:

1.1- مفهوم التصدير: لقد تعددت مفاهيم التصدير لذا سيتم التطرق إلى ذكر البعض منها للوصول إلى مفهوم شامل.

- يعرفه الإقتصادي عبد المهدي عادل بأنه عملية تقوم على بيع وإرسال سلع وخدمات وطنية إلى الخارج؛¹
- يعرفه فؤاد مصطفى محمود التصدير بأنه: بيع سلعة معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز لتسويقها أو بتغيير آخر من أحد أسواق التي تمثل السلعة جزء من إحتياجاته؛²
- و يعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين وغير المقيمين في البلد بغض النظر عن المقيمين في البلد و بغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها؛³

و يقصد بالتصدير "القدرة على تحقيق تدفقات سلعية و خدماتية و معلوماتية و مالية و ثقافية و سياحية و بشرية إلى دول و أسواق دولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح و قيمة مضافة و توسيع و نمو

¹ عادل عبد المهدي، الموسوعة الإقتصادية، دار ابن خلدون، بيروت، 1980، ص: 141.

² مصطفى محمود فؤاد، التصدير والإستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993، ص: 235.

³ عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص: 155.

الإستثمار وتوفير فرص العمل والتعرف على ثقافات البلدان الأخرى والحصول على تكنولوجيا جديدة وغيرها.¹

1.2- أهمية التصدير: تكمن أهمية التصدير بالنسبة للمؤسسة المصدرة في:

- زيادة المبيعات و بالتالي تحقيق الأرباح و دخول قيمة مضافة ؛
- رفع المبيعات و زيادة الحصة السوقية و التعرف على ثقافات أخرى ؛
- الإستفادة من إقتصاديات الحجم ؛
- تستطيع المؤسسة إستغلال كامل الطاقة الإنتاجية في خدمة أسواق خارجية ؛
- التصدير يوفر منافذ إضافية و بديلة و بذلك يقلل من المخاطر، فإذا ما كسد سوق تستطيع المؤسسة تعويضه بسوق آخر.

1.3- مخاطر التصدير: ومع المميزات الأخرى المذكورة للتصدير فإنه لا يخلو من المخاطر خاصة إذا دخلته المؤسسة بطرق عشوائية و بدون إستراتيجية مسبقة، توضح دوره في أعمال المؤسسة و وضع سياسات ملائمة له و تكمن بعض المخاطر في:

- الإرتباط بوسطاء و موزعين غير مناسبين لا يهتمون كثيرا بعلاقاتهم مع المؤسسة المصدرة، لذا لا يبذلون الجهد الكافي لتنشيط مبيعات المؤسسة ؛
- بعض المؤسسات تحمل التصدير عند تحسن سوقها المحلي، و الخطورة هنا أن المستوردين الخارجيين عندما يجدون مومئهم الخارجي لا يستطيع الإيفاء بطلباتهم بانتظام لهذا سيبحثون عن مصار أخرى مضمونة ؛
- عدم إجراء بعض التعديلات للسلعة تتلاءم و متطلبات السوق الخارجي، و ذلك نتيجة لإهمال المصدر والعملاء ويقود هذا إلى سوق مؤقت يفقده عند ظهور أول بديل.²

2- جاهزية التصدير للمؤسسة: قصد تحديد جاهزية التصدير للمؤسسة فإنها تبدأ أولاً بالتشخيص الداخلي والذي يتمثل في:³

1.2- تحليل قوى و طاقات المؤسسة: و ذلك من اجل قياس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المستهدفة، و يتم ذلك من خلال تقييم الطاقة الإنتاجية من خلال الجانب الكمي ، و من ناحية إنتاج الكمية اللازمة و لمدة طويلة بالإضافة إلى ذلك النظر إلى مدى تكيف المنتج مع حاجيات السوق المستهدفة بالإضافة إلى الجودة اللازمة.

2.2- التشخيص المالي: ويقصد ذلك التشخيص الذي يجب على المؤسسة الأخذ فيه بعين الاعتبار كل من:

¹ فريد النجار، تسويق الصادرات العربية و آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء، القاهرة، 2002، ص: 15.

² أحمد عبد الرحمان أحمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، 2001، ص: 411.

³ العلاوي عمر: تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي، الحمامات، تونس، 2007، ص: 157.

- القدرة على الاستثمار ، لان عملية التصدير تتطلب أموال قد تستعمل في تكيف آلات الإنتاج ، فتح قنوات و توزيع و تركيب لمنتج.... الخ؛

- الحاجة إلى رأس المال العامل، لأن عملية التصدير تحتاج إلى الوقت بدءا من التخزين حتى الوصول إلى قيمة المبيعات .

3.2- **تشخيص الموارد البشرية:** و ذلك قصد الوقوف على مشاركة هذه الموارد البشرية في عملية التصدير وتنفيذها لما تتطلبه من كفاءة و إلمام بجميع النشاطات ، هذا بالإضافة إلى إعادة النظر بالنسبة للهيكل التنظيمي والتأكد من ان مصمحة التصدير قادر على ذلك، أو يجب تعديله بما يتطلب تنفيذ المهام .

4.2- **تشخيص السوق:** و يعتبر المجال الأكثر أهمية بإعتبار أن دخول الأسواق الخارجية يتوقف على الإستراتيجية التسويقية الفعالة للمؤسسة ، و التي تتمثل في الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية و الخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير، و تتضمن كل المظاهر التقليدية للخطة التسويقية المتمثلة في المزيج التسويقي (منتج ، تسعير ، ترويج ، توزيع). ونشير هنا أنه في حالة التسويق الدولي فإن العامل الأساسي هو أن تكون إستراتيجية التسويق موحدة (نمطية). أو تكيف وظروف السوق الدولية المستهدفة.

3- **إستراتيجية التصدير:** إن إستراتيجية التصدير تكون على شكلين أساسين هما التصدير المباشر و التصدير غير المباشر.

1.3- **إستراتيجية التصدير المباشر:** تتحمل المؤسسة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة أو استثمار مالي عالي غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع المستهلكين ويمكن أن تتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات وهي:

- شعبة أو قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير وبإشراف مدير يرأس مجموعة عاملين و يختص هذا القسم القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالتصدير من سياسة الترويج سياسة التوزيع سياسة الاقتراض... الخ.¹

- فرع تجاري في الخارج: هذا الفرع هو الذي يقوم بعملية البيع في السوق الأجنبي وتسيير المخزون والقيام بعمليات الترويج وتقديم خدمات ما بعد البيع.²

- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتوجاتها بالنيابة على المؤسسة ومن أجل ذلك يمنح الوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة في بلادهم.³

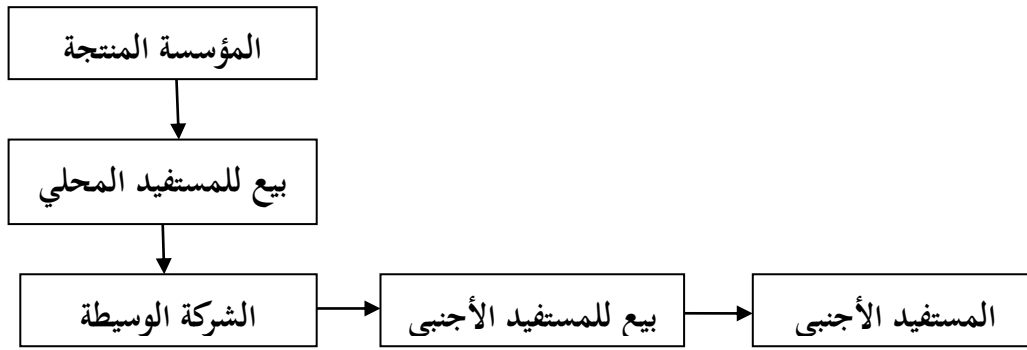
¹ سالم عبد ارهن غميص، الإستثمارات الأجنبية وتنمية الموارد المالية، 2021/08/19، الساعة: 14:12 من خلال الموقع:

<http://www.shatharat.net>

² وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية باتنة، العدد 9، 2003، ص: 15.

³ نفس المرجع، ص: 20.

الشكل رقم (11): عملية التصدير غير المباشر



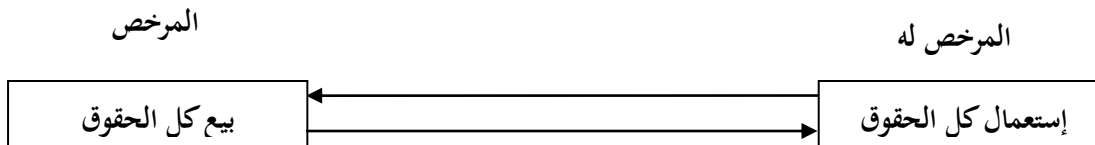
المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازورم العلمية، عماف، 2007، ص: 33

المطلب الثاني: الإتفاقيات التعاقدية الدولية.

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية ومؤسسة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة أو الإسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية¹، وتعتبر كإستراتيجية من إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية نظرا للحواجز الحماية والظروف البيئية التي تقف دون دخول هذه الأسواق عن طريق إستراتيجيات الدخول الأخرى كالتصدير والتحالف الإستراتيجي والإستثمار المباشر. وفيما يلي بعض الإتفاقيات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية:

1- عقود التراخيص: تعتبر التراخيص الطريقة البسيطة نسبيا يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن مانح الترخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في الدولة الأجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ معين، و تتضح العملية في الشكل التالي :

الشكل رقم (12): عملية الترخيص الدولية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مرجع سابق، ص: 50

و تعتمد المؤسسة إستراتيجية التراخيص للأسباب التالية:

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للإستثمار المباشر بالدول المضيفة؛
- ضعف القدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف؛
- ارتفاع كفاءة المؤسسة في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية؛
- الرغبة في بيع التراخي واستغلالها كبديل للتصدير؛

¹ سالم عبد الرحمن غميص، مرجع سابق، ص: 18.

- الرغبة في إختبار السوق الأجنبي كبداية أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشروعات الاستثمار.

1.1- مزايا التراخيص: تتميز التراخيص بمجموعة من المزايا أهمها:¹

- التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للمؤسسة ؛
- التراخيص تمنع أو تساعد على الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءة الاختراع الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ؛
- يعتبر التراخيص أنسب بدائل النفاذ على الأسواق الخارجية وخاصة في حالات التخوف من تأميم الاستثمارات وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف ؛
- يزيد التراخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج ومن خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.

1.2- عيوب التراخيص: وتتمثل في:²

- فقدان السيطرة على العمليات والجودة في السوق ؛
- احتمال أن تتحول المؤسسة المرخص لها بإستخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية... الخ، إلى منافس قوي يهدد وجود مصالح الشركة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريكا مساعدا لها في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ومنافسة الشركات الدولية دون الحاجة إلى مساعدة منها ؛
- انخفاض العائد أو الربح مقارنة بالاستثمار المباشر.

2- عقود الإمتياز: هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص تمنح الشركة الدولية صاحبة الإمتياز بموجبه (franchiseur) حق إستغلال هذا إلى الشركة المحلية (franchiseur) لفترة من الزمن وفي منطقة جغرافية محددة، مع احتمال قيام الشركة الدولية لتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للشركة المحلية ويشتمل حق الامتياز على أصول معنوية غير ملموسة أو أداء معين تحت الإسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المؤسسة عبر سنوات طويلة.³

1.2- أنواع حق الإمتيازات: و يمكننا التفريق بين ثلاث أنواع رئيسية للإمتياز و التي تتمثل في :

- حق الامتيازات في مجال الإنتاج franchise de produit ؛
- حق الامتيازات في مجال التصنيع Franchise de fabrication ؛
- حق الامتيازات في مجال التوزيع franchise de distribution .

2.1- المزايا:

- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة؛

¹ طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر، 2001 ، ص 220.

² علي حسن وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة والوظائف والإستراتيجيات، دار مكتب الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص: 89.

³ محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1993 ، ص: 2000.

- تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة ؛
- تقليل المخاطر السياسية.

2.2- عيوب إتفاقية حق الإمتياز:

- إنخفاض الأرباح؛
- السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز؛
- إحتمال خلق منافس غير قوي يستطيع منافسة الشركة صاحبة الامتياز في المستقبل؛
- الموانع والمحددات التي تصنعها الحكومات على عقود الإمتياز.

3- عقود التصنيع وعقود الإدارة: عقود التصنيع هي عبارة عن إتفاقية مبرمة بين مؤسسة دولية و إحدى

المؤسسات في الأسواق الأجنبية، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بإنتاج و تصنيع سلع معينة بمعنى إتفاقية إنتاج لوكالة ، و هذه الإتفاقية عادة ما تكون طويلة الأجل يتحكم فيها الطرف الأجنبي في إدارة عمليات مشروع الأنشطة المختلفة ، أما عقود الإدارة فهي عبارة ع مجموعة الترتيبات يتم من خلالها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل جزء مف المشروع من العمليات و الأنشطة الوظيفية الخاصة بالمشروع الاستثماري لقاء عائد ضعيف في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح.¹

4- عقود تسليم المفتاح: يتم بموجب عقد أو اتفاق بين طرف أجنبي و وطني يقوم الأول بإقامة مشروع

استثماري و الإشراف عليه منذ بداية المشروع، و ما أن يصل إلى مرحلة التشغيل حتى يتم تسليمه إلى الطرف الثاني مقابل أجر و طريقة متفق عليها، و يمكن أن يشمل العقد أعمالا تتجاوز لحظة تسليم المفتاح، مثل إبرام عقد إداري ، عقود الصيانة .. الخ ، و من الممكن أن يشمل تسليم المشروع آلات و معدات أو عقود تدريب للموظفين المحليين.²

1.4- مزايا عقود تسليم المفتاح:³

- حصول المؤسسة على عائد مالي مادي في شكل أتعاب أو في شكل أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج وآلاته تجهيزاته للمشروع ؛
- إنخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار التجارية بصفة عامة؛
- لا تحتاج رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال ومن ثم يتلاءم مع الشركات متعددة الجنسيات ؛ صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة مع قدراتها التسويقية.

¹ عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سابق، ص: 124.

² علي عباس : إدارة الأعمال الدولية -الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع، 2007 ،عمان، ص: 42.

³ علي حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 200.

2.4- العيوب: وتمثل فيما يلي:¹

- انخفاض الربحية في مثل هذه المشروعات؛
- لا توفر للمؤسسة (صاحبة المشروع) أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة من ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني في هذه النواحي قد يسيء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى سمعة المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تقلص فرص الدخول في مشروعات أخرى تحت هذا الشكل من الاستثمار أو تحت أي شكل آخر.

المطلب الثالث: الإستثمار الأجنبي المباشر.

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أقصى درجة للتغلغل في الأسواق الدولية و بالرغم من درجة المخاطرة نتيجة انتقال رؤوس الأموال إلى الأسواق المستهدفة فإن هذه الإستراتيجية توفر الحرية الكاملة في إدارة المشاريع وتعطيها أكبر درجة للتحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للمؤسسة (تسويق ، إنتاج ، تمويل ...) كما أن إشتداد المنافسة في بعض الأسواق يفرض على المؤسسات التغلغل أكثر قصد مواكبة متطلبات هذه الأسواق ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية تحقق أكبر قدر من الأرباح المتوقعة والناجمة عن إنخفاض تكاليف المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها في السوق المستهدفة.

1- مفهوم الإستثمار الأجنبي المباشر: لقد تعددت تعاريف الاستثمار الأجنبي المباشر بتعدد المنظمات الدولية لذلك سوف نكتفي بإيجاز أهمها فيما يلي :

1.1- يعرف صندوق النقد الدولي (FMI) الاستثمار الأجنبي المباشر كما يلي : "إنّ الهدف من الاستثمار الأجنبي المباشر هو حيازة المصالح (الفوائد) الدائمة في المؤسسة التي تقوم بنشاطاتها في ميدان اقتصادي خارج ميدان المستثمر من أجل أن تكون له القدرة الفعلية على اتخاذ القرارات في إدارة هذه المؤسسة".²

1.2- و تعرفه المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بأنه : " يتمثل في تلك الاستثمارات طويلة الأجل التي يكون لأصحابها دور مشاركة فعلية في الإدارة واتخاذ القرارات عن طريق المشاركة الدائمة في رأس مال المشروع الاستثماري".³

1.3- أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فقد عرفته على أنه: " ذلك الاستثمار القائم على أساس تحقيق علاقات اقتصادية دائمة مع المؤسسات. لاسيما ذلك الاستثمار الذي يعطي إمكانية التأثير الحقيقي على إدارة المؤسسات وذلك باستخدام الوسائل الآتية".⁴

- إما الإستثمار عبر إنشاء مؤسسة جديدة، فرع،... إلى آخره؛

¹ طاهر مرسي عطية، ادارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى، دارالنهضة العربية، مصر، 2001، ص: 112.

² ودي عبد القادر و آخرون، "الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر مع الإشارة إلى تجارب بعض الدول"، الملتقى الدولي الأول بعنوان "الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا"، جامعة بشار، 02-03/02/2008، ص: 5.

³ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، "معوقات الاستثمار في الدول العربية"، العدد 7، سلسلة دراسات اقتصادية واستثمارية، الكويت، بدون سنة نشر، ص: 9.

⁴ OCDE, "Définitions de références détaillées des investissements internationaux", Paris, 1983, p14.

- المساهمة في مؤسسة جديدة أو قائمة على ألا تقل نسبة المساهمة عن 10%؛
- إقراض طويل المدى (5 سنوات فأكثر).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه أنه تلك المشاريع التي يقيمها ويمتلكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما لملكيتها الكاملة للمشروع أو نتيجة إشتراكه في رأس المال بحصة لا تقل عن 10% لتمكنه من المشاركة في الإدارة، ويستوي في ذلك أن يكون المستثمر الأجنبي فردا أو فرعا لشركة أو شركة عامة كانت أو خاصة.

2- أشكال إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر: يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر تبعا لمعيار الملكية إلى الأشكال الآتية :

1.2- الإستثمار المشترك: هو ذلك الاستثمار الذي تتوزع فيه ملكية المشروع و إدارته بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي العام أو الخاص، و يمكن أن يتخذ هذا الاستثمار أحد الأشكال التالية:

- شراء مستثمر أو مستثمرين أجنبيا حصة في شركة وطنية؛
- مشاركة شركة وطنية في شركة أجنبية تعمل داخل الاقتصاد المضيف؛
- تأميم جزئي لشركة أجنبية تعمل داخل الاقتصاد المضيف؛
- الإتفاق طويل الأجل بين طرفين أحدهما محلي والآخر أجنبي.¹

وفي جميع الحالات يتمتع كل طرف بسلطة كافية للإشراف و الرقابة و من ثم إتخاذ القرارات ويعد هذا النوع من الاستثمار أكثر الأشكال تفضيلا في معظم الدول المضيفة خاصة النامية منها، وذلك لكونه يوفر المزايا الآتية.²

- تسمح صيغة المشاركة للدول المضيفة بأن تفرض رقابتها على المشروع الاستثماري وذلك لتحويل دون لجوء المستثمر الأجنبي إلى أساليب لا ترض عنها؛
- تسمح صيغة المشاركة للعمالة الوطنية باكتساب الخبرة الفنية و الإدارية من خلال الممارسة الفعلية للنشاط الاستثماري؛
- تجنب صيغة المشاركة الدول المضيفة من احتكار الطرف الأجنبي لأسواقها، وبالتالي تحقيق درجة أكبر من الإستقلالية خاصة إذا كانت المشاركة المحلية في الإدارة فعالة.

2.2- الإستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي : ويتمثل هذا النوع من الإستثمار في إحتفاظ المستثمر الأجنبي بحق ملكية المشروع الاستثماري، و احتفاظه أيضا بحق إدارته و التحكم فيه.

ويتجسد هذا النوع من الإستثمار بإنشاء فروع جديدة للشركات متعددة الجنسيات أو توسيع الفروع القائمة، أو شراء شركات محلية بالكامل في الدول المضيفة ، ويعد هذا الشكل أكثر الأشكال تفضيلا لدى

¹ عبد السلام أبو قحف، " اقتصاديات الاستثمار الدولي " ، مرجع سابق، ص: 366.

² المرجع أعلاه، ص ص: 369-367.

الشركات متعددة الجنسية، ويقابله تردد بل ورفض بعض الدول النامية، خوفاً من أخطار الإحتكار و التبعية الاقتصادية و ما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية في هذه الدول.¹

3- مزايا إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر: ويعود تفضيل هذه الإستراتيجية من طرف الشركات الدولية إلى المزايا التالية:²

- رغبة الشركة في الحصول على المزايا التنافسية عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي وبالتالي اكتساب مرونة أكبر في تعديل جهوداتها التسويقية لمواجهة تفضيلات المستهلك لا سيما في الدول المتقدمة؛
- رغبة الشركة في الاستفادة من المزايا النسبية الموجودة في الدول المستهدفة لا سيما الدول النامية التي تعرف بالأيدي العاملة الرخيصة؛
- وقد يتعذر على الشركة القيام بالإنتاج بكميات بالقدر المطلوب من المنتج لتغطية السوق المحلي انطلاقاً من البلد الأم؛
- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على المشكلات الناجمة عن الأشكال الأخرى للإستثمار الأجنبي مثل التراخيص والتوكيلات والاستثمار المشترك وعقود الإدارة وغيرها؛
- بناء صورة ذهنية جيدة و مقبولة لدى الجمهور في الدول المضيضة وهذا من خلال مساهمته في إيجاد مناصب الشغل و هذا ما يساعد الشركة على التسهيلات المختلفة من الدول المضيضة و تنفيذ سياسات التوسع والتسويق و غيرها من سياسات الأعمال.

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية الدولية.

التحالفات الإستراتيجية تعتبر كحل يساعد و يساهم في تطوير المؤسسة عموماً بدلاً من الصراع كالمنافسة الناتجة عن مفرزات العولمة و إشتداد الصراع الدولي حول الأسواق الدولية نتيجة إنفتاح الأسواق الدولية على بعضها البعض، و يمكن تعريف التحالفات الإستراتيجية كما يلي:

- 1- مفهومها:** نظراً لأهمية هذه التحالفات الإستراتيجية فقد تعددت التعاريف، و تنوعت بشأنها نظراً لحدثة هذه الظاهرة و إنعكاسها على الإقتصاد الدولي، و من بين أهم التعاريف التي قدمت في هذا الشأن نجد:
- 1.1- يمكن تعريفها على أنها " تجمع للعديد من المؤسسات المستقلة بهدف إقامة مشاريع ونشاطات خاصة بها والتنسيق بين خبرتها وكفاءتها ووسائلها ومصادرها الضرورية بدلاً من أن تقوم بهذه المشاريع وحدها وتواجه المنافسة وتحمل الخسائر والمخاطر بشكل منفرد".³**

¹ نزيه عبد المقصود مبروك، " الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 35.

² lafary géraud, comprendre la mondialisation, 3eme edion, économica, paris, 1999, p 37.

³ زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، ادارة الأعمال الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 95.

2.1- يقصد بالتحالف الإستراتيجي: "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وأيضا يتقاسم الأطراف المشاركة الأرباح والمنافع و المكاسب الملموسة و غير الملموسة".¹

3.1- تعرف التحالفات الإستراتيجية على أنها: "عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة و غير المتنافسة و تعقد التحالفات الإستراتيجية بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل المشكلة حيث يتم توقيع بين الشركتين للتعاون قد توكن مثلا في تطوير منتج جديد.... الخ".²

من خلال هذه التعاريف نجد أن التحالفات الإستراتيجية لا تقتصر على الشركات المتنافسة بل تكون في إطار التعاون و التكامل حتى بين الشركات غير المتنافسة، قصد مواجهة تحديات البيئة المحيطة و قد تكون هذه التحالفات إما ظرفية أو دائمة حسب الأهداف الإستراتيجية لأطراف التحالف.

2- مزايا التحالفات الإستراتيجية: يرجع إختيار أسلوب التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال الدخول للأسواق الخارجية بدلا من الأشكال الأخرى لعدة أسباب أهمها:

- قد لا تتوفر المعطيات التكنولوجية لدى شركة واحدة و من ثمة تضطر الشركة إلى إقامة تحالفات في شكل تعاون تهدف إلى تبادل و تكامل التكنولوجيا و تحقيق قدر من الريادة في الأسواق؛
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيد والمتاح لدخول الأسواق العالمية أو الإقليمية (موانع و حواجز تشريعية وقانونية و سياسية... الخ)، إذ تسمح هذه التحالفات بتجاوز - نوعا ما- للقيود والأنظمة القانونية التي تعترض عملية دخول الأسواق الدولية؛
- تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الوسيلة الأكثر نجاعا لتحقيق التعلم و تنشيط المعرفة و تجنب المخاطر والأزمات والمشاركة في الخسائر؛
- تخفيض كلف التسويق و التصنيع.

3- أشكال التحالفات الإستراتيجية: تختلف أشكال التحالفات حسب طبيعة العلاقة بين المتحالفين و تصنف إلى:

1.3- التحالفات الإستراتيجية الإنتاجية: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى التحالف في مجال الإنتاج بهدف تنمية قدراتها الإنتاجية و إكتساب المزيد من الخبرات، كما يكون لتجنب المخاطر الناجمة عن المنافسة الشديدة، ونجد أن العديد من المؤسسات أقامت مصانع في دول المؤسسات المتحالف معها لعدة أسباب كالقرب من مصادر

¹ بن عزة محمد أمين، " التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص:33.

² علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص: 178.

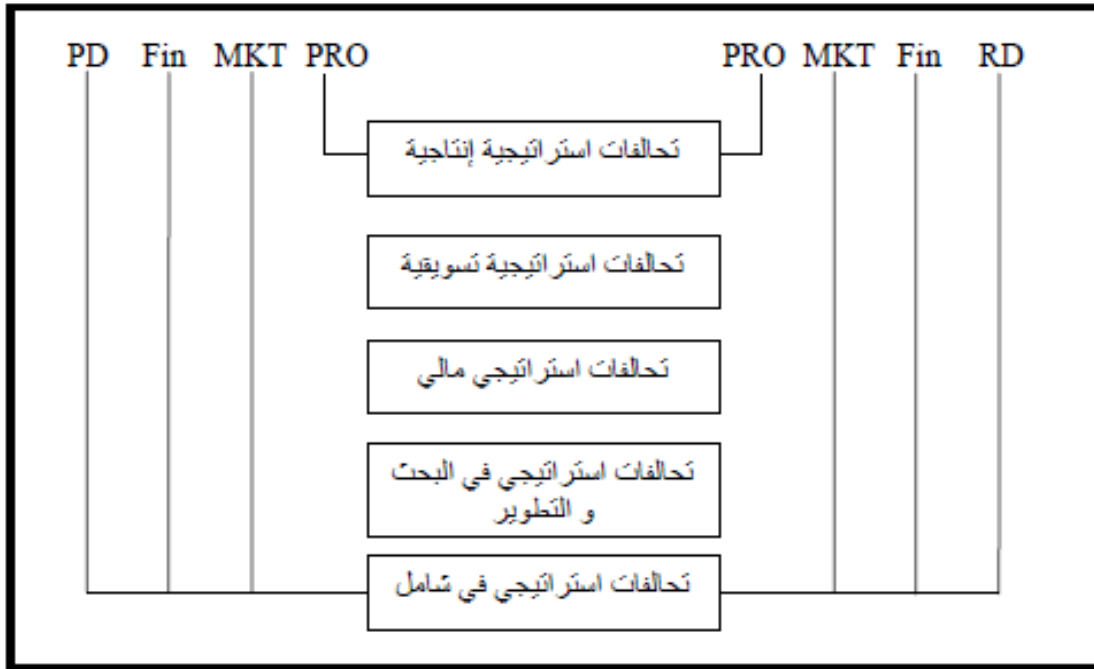
المواد الأولية والأسواق، والأيدي العاملة الرخيصة وقد تحقق المؤسسات العديد من الفوائد كتحقيقها لوفورات الحجم بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها و الاشتراك في التكاليف الثابتة في مجال الإنتاج.¹

2.3- التحالف في مجال التسويق: تعرف على أنها " قيام مجموعة من الشركات بالتحالف أو توحيد بعض البرامج و المهام لغرض استهداف سوق خارجي لغرض تصدير منتجاتها سواء كانت سلعة مادية، أو خدمة أو فكرة".²

3.3- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: يشهد العالم في السنوات الأخيرة عدد كبير من الإختراعات كالتيكنولوجيا التي كانت محطة لاستثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة ،فقد استطاعت العديد من المؤسسات نقل التكنولوجيا من خلال التحالفات مع مؤسسات دولية ،مثل صناعة السيارات و الإلكترونيات.

والشكل الموالي يوضح نطاق و أشكال التحالفات الإستراتيجية:

الشكل (13): نطاق التحالفات الإستراتيجية



المصدر : سعد غالب ياسين ،الإدارة الدولية، دار اليازورم العلمية ،عمان، 2007 ، ص:63.

حيث: Pro : إنتاجي، Fin: مالي، Mkt: تسويقي، Rd : البحث و التطوير

و منه نستنتج من هذا المبحث أنه توجد عدة مداخل للإنتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداحل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر ، الإتفاقيات التعاقدية كالترخيص والإمتياز الدوليين، و أخرى ماخل خاصة مثل عقود الإدارة و الإستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو إستراتيجية الإمتلاك.

¹ زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

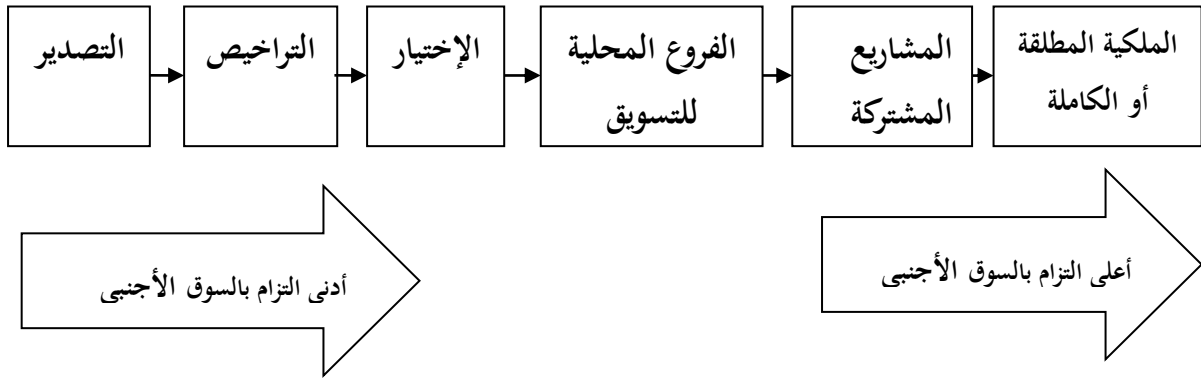
² أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000 م، ص: 80.

محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص : 215.

و هنا نشير إلى أنه يتم إختيار المؤسسة التي تريد تدويل نشاطها لأحدى الطرق على أساس ظروف السوق الخارجية لأن هذه الأخيرة غير مؤكدة¹، إن أول مشكل يواجهه المؤسسات الإقتصادية عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية، ومن جهة أخرى بالفرص التي توفرها الأسواق المستهدفة.

ومنه يمكن أن نخلص إلا أنه يوجد ستة إستراتيجيات مختلفة للدخول للأسواق الدولية و التي يمكن تمثيلها في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم(14): الطرق الخمسة للدخول إلى السوق الدولية



المصدر: من إعداد الطالب حسب ما أقره DANALD ET ENDEL

¹ بن حمد عبد الله، بلعياشي بومدين، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، شروط و متطلبات، مجلة الإستراتيجية و التنمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، العدد 06، ص: 281.

المبحث الثالث: تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال ما تفضلنا به في المبحث السابق فإنه على المؤسسة الاقتصادية عموما و الجزائرية خصوصا عند توجيهها نحو خدمة الأسواق الدولية، التفكير جيدا في الطريق و الآليات التي تدعم موقعها التنافسي في أسواقها المستهدفة بالنظر إلى إمكانياتها ومواردها ودرجة أهمية تلك الأسواق، و في هذا السياق أردنا أن نذكر في هذا المبحث أهمية توجه المؤسسة الجزائرية نحو تدويل نشاطها و أهم الإستراتيجيات التي تتلاءم و إمكانياتها للدخول للأسواق الدولية و الرفع من تنافسيتها.

المطلب الأول: دوافع تدويل المؤسسات الاقتصادية .

عادة ما يدفع المؤسسة للتفكير في التدويل مجموعة من العوامل، و التي تختلف باختلاف محيط و طبيعة كل مؤسسة فمنها التجارية ومنها المالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة و العوامل الخارجية التي تفرزها البيئة.¹

1- العوامل التجارية: تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية وذلك لأسباب تجارية بحتة نذكر منها:

- **القرب من الأسواق الدولية:** فقد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية، كأن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي لهذه الشركة حافزا إضافيا للتوجه نحو التسويق الدولي، و مع تطور وسائل الاتصالات و النقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية.
- **تشبع السوق المحلي:** يحدث في كثير من الأحيان تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين؛ مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصاص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت.
- **موسمية السوق المحلية:** بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.
- **صغر حجم السوق المحلي:** و هنا تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة للنمو و التوسع.
- **تخصص المؤسسة:** تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق و هذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا، مما يدفع بها للتفكير في التدويل و البقاء في ميدان تخصصها.

¹ رولاند كالوري وآخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003 ص: 129.

- تمديد دورة حياة المنتج دولياً: من المعارف عليه أن المنتج يمر في دورة حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب - إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة تقديم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المبذولة للبحث و التطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج و في المرحلة الموالية وهي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل و حسب " Nathalie " فإن هذا يناسب كثيراً المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

2- العوامل المالية: تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن وفورات الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل نشاط المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج نظراً لارتفاعها في السوق المحلي، من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

- **البحث عن وفورات الحجم:** من المعروف إن سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج، و هذا ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من الولوج إلى الأسواق الدولية.

- **إسترجاع الاستثمارات:** حسب " Boronad " و آخرون يكون البقاء في السوق المحلية أحياناً غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية معتبرة و هذا لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطوير؛ مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

- **تخفيض المخاطر:** إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح بتخفيض المخاطر الاقتصادية، السياسية، القانونية والمالية و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة أسواق مختلفة.¹

3- العوامل البيئية: تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحياناً دون تخطيط إستراتيجي مدروس مسبقاً، بل يكون استغلالاً لفرص عارضة في البيئة، و من بين هذه الفرص يمكن ذكر:

- **الطلب التلقائي:** هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة أو بشكل عشوائي و قد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية، مما يسمح للمؤسسة باكتشاف وجود طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب

¹ رولاند كالوري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

"Corinne" هذه العملية تجعل المؤسسة تفكر في اقتحام الأسواق الدولية من خلال إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج.

- **تغير المحيط الدولي:** مع تطور التجارة العالمية وانخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة إلى فتح العديد من القطاعات التي كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات و البنوك. الأمر الذي سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة الانترنت، مما يشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها إلى التفكير في التدويل.

- **توفر المعلومات:** قد تتوفر لدى المؤسسة كم هائل من المعلومات عن سوق معين أو أسواق معينة، التي قد لا تتوفر لغيرها من المؤسسات و هذا من خلال الاعتماد على دراسات معينة، أو من خلال خبرة وزيارات أفراد منها لهذه الأسواق.

4- العوامل الداخلية: في هذا السياق كشف كل من "Cavusgil" et "Nevin" عن العوامل الداخلية الخاصة بالشركة التي تفسر سلوك انفتاحها على الأسواق الدولية و هي: توقعات إدارة الشركة حول تأثير الصادرات على نموها، المزايا التفضيلية المتاحة للشركة و آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة، و لبيان ذلك أوضح الطالبان أن الشركة قد تبدأ بممارسة نشاط التدويل نتيجة لتسلمها نشاط الاستيراد من مشتري أو موزع خارجي أو وكيل محلي لمصدر أجنبي، كذلك قد يكون الدافع لاهتمام الشركة بالتدويل هو أحد الجهات التي تتعامل معها كالبنوك، رجال الأعمال والوسطاء، و عادة لا تتوفر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ بممارسة نشاط التدويل، ولكن واقع الأمر أن الربح القصير الأجل هو القوة الدافعة وراء القيام بالتدويل.¹

يضاف إلى ذلك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السابقة و هو رغبة المسيرين في تدويل نشاط المؤسسة حيث يكون أحيانا لسلوك المسيرين بالمؤسسة دور في التدويل، خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار و التجديد، لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب "Croute" يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية.

5- العوامل الدافعة: و التي من أهمها الخصائص المميزة للشركة و المركز التنافسي، بينما تضم المجموعة الثالثة العوامل الحاكمة كسياسات الاستثمار، نظم الإدارة، الخصائص المميزة للدولة الأم (سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة)، بالإضافة إلى العوامل الدولية.

¹ عمر لعلاوي، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 151 - 152.

المطلب الثاني: البيئة الداعمة لتدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

عملت الجزائر على خلق بيئة داعمة للمؤسسات الاقتصادية باعتبار هذا القطاع أحد القطاعات الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المنشودة والوقوف على حافة التنوع خارج قطاع المحروقات، وضمن هذا السياق فإن المؤسسات الاقتصادية يمكنها الاستفادة من سلاسل القيمة العالمية من خلال التوجه نحو الأسواق الخارجية، ويمكن في هذا الصدد التعرض لأهم الجهود الجزائرية لدعم التصدير كآلية لتدويل عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة خارج قطاع المحروقات.

1- الهيئات الداعمة على تهيئة العمل لتدويل نشاط المؤسسات الجزائرية: بهدف تنمية الصادرات غير النفطية، وخلق ديناميكية جديدة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنشئت مجموعة من الهياكل الداعمة والمساندة تتمثل فيما يلي:

1.1- وزارة التجارة: تعتبر وزارة التجارة من أهم الهيئات الحكومية المالية بأعمال التجارة والتي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 94-207 والمؤرخ في 16.07.1994، وحسب المادة 08 من نفس المرسوم يتولى وزير التجارة في مجال العلاقات التجارية المهام التالية:

- ينشط ويحفز الاعمال التجارية الثنائية والمتعددة الاطراف وذلك من خلال الإتصال مع الدوائر الوزارية والهيئات المعنية؛
- يسهم في إعداد الإتفاقيات التجارية والتفاوض في شأنها وذلك بالتعاون مع الهيئات المعنية ويتولى متابعتها وتنفيذها؛
- تشجيع الصادرات وترويج الإنتاج الوطني من السلع والخدمات في الأسواق الخارجية.

2.1- الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI): أنشئت هذه الغرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-93 المؤرخ في 03 مارس 1996، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية وزارة التجارة، وهي تقوم بمهمة التمثيل والاستشارة والإدارة والتوسع الاقتصادي على مستوى الدوائر الإقليمية، ومن مهامها أيضا:¹

- تقديم المعلومات والآراء والاقتراحات المتعلقة بالأنشطة التجارية والصناعية والخدماتية؛
- تعرض على السلطات العمومية بالتنسيق مع الوزارة المعنية بالتجارة، كل التوصيات والاقتراحات المتعلقة بمجال التشريع والتنظيم التجاري والصناعي والجبائي والجمركي خصوصا.

3.1- المركز الوطني لرصد الأسواق الخارجية والصفقات العمومية: تم إنشاء هذا المركز بمقتضى المرسوم رقم 90-135 المؤرخ في 20 شوال 1410 الموافق ل 51 مايو 1990، ومن أبرز المهام التي يقوم بها المركز نجد ما يلي:²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 16، سنة 1996، ص 19.
² وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد، 2001، ص:142.

- رصد وتحليل الأوضاع الهيكلية والوظيفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية إلى الأسواق الخارجية؛

- توفير المعلومات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين الاقتصاديين على تقييم عمليات الاستيراد وترشيدها.

4.1- الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX : أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 جوان 2004 وهي هيئة إدارية عمومية تابعة لوزارة التجارة تتكفل بمساعدة المصدرين في فهم قواعد التجارة الخارجية وكذلك تساعدهم على البحث عن الزبائن في الأسواق الخارجية، وتقوم كذلك بتعريف المنتج الجزائري في الأسواق الداخلية.

5.1- الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير SAFEX : أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-87 المؤرخ في مارس 1987 الديوان الوطني للمعارض والتسويق، والذي تم تغيير تسميته في 24 ديسمبر 1990 من الديوان إلى الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير، تعمل على ترقية الصادرات، من خلال تنظيم المعارض والتعريف بالمنتجات الوطنية، كما تساعد الشركات المهتمة بعملية التدويل بعرض منتجاتها في المعارض الدولية كما تقدم جملة من الخدمات للمصدرين:

- توفير كل المعلومات عن الأسواق الأجنبية؛

- دراسات حول أسواق التصدير؛

- تنظيم أيام دراسية وندوات، لمعالجة و حل المشاكل التي تعترض المصدرين.¹

6.1- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية (PROMEX): أنشأ هذا الديوان بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-327 المؤرخ في 18 جمادى الأولى 1417 الموافق ل 01 أكتوبر 1996 ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهو تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة والغرض من إنشاء هذا الديوان هو التكفل والمشاركة في تطوير استراتيجية ترقية التجارة الخارجية وخاصة الجانب غير النفطي منها:

- المشاركة في تطوير الاستراتيجية الخارجية والمساهمة في تطبيق السياسة الوطنية في المبادلات التجارية؛

- تنشيط برنامج تامين المبادلات التجارية الخارجية وترقيتها، خصوصا الموجهة نحو تطوير الصادرات خارج المحروقات، ويساهم في تطبيق الإجراءات العمومية لدعم الصادرات؛

- يقيم جهاز رصد الأسواق الخارجية، ويوفر على الخصوص المعلومات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين الاقتصاديين على تقديم عملية الاستيراد والتصدير وترشيدها؛

¹ عبد الحميد بن الشيخ، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لإختراق الأسواق الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد:11، العدد:33، 2018، ص:314.

- إنشاء وتسيير شبكة معلومات تجارية وبنوك للمعطيات، والتي توضع تحت تصرف كل المتدخلين في ميدان التجارة الخارجية عند الاستيراد والتصدير.

2- برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا لذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، وفقا للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنص على أنه "... في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الوزارة المكلفة لقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية المؤسسات، وهذا بهدف ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية ". يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات دعم المحيط المباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية، الجبائية، الخدمائية... الخ. يمتد البرنامج لفترة 12 سنة أي لغاية 2013 ويشتمل على مرحلتين هما:¹

- مرحلة التكييف و تمتد على مدى 5 سنوات ؛

- مرحلة الضبط و تمتد على مدى 7 سنوات.

وهناك ثلاث برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الموجه لدعم وتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة تحت إشراف وزارة الصناعة، والثاني برنامج التعاون الجزائري- الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (في إطار برنامج (MEDA) تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي، أما الثالث فهو البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

1.2- برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية:² بادرت الحكومة الجزائرية انطلاقا من سنة 1996 بإيجاد برنامج لتأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية تزامنا مع بداية التفاوض بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، حيث باشرت وزارة الصناعة في انطلاق برنامج التأهيل الصناعي سنة 2000، بمشاركة كل من برامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية (ONUDI) وبعض الدول المقدمة للأموال

¹ قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17 و 18 أبريل 2008، ص:115.

² Boughadou Abdelkrime : Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises algériennes, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Alger , 2006.p: 4.

(بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، ...)، وذلك في إطار "البرنامج المتكامل لدعم ومرافقة إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر".

حيث نص قانون المالية لسنة 2000 على إنشاء حساب خاص موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة لتأهيل المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل ترقية تنافسية الصناعة تحت عنوان "صندوق ترقية التنافسية الصناعية"، وتسير هذا الصندوق "اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"، حيث تم في هذا البرنامج ما يلي:

- هيكلة برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية: يلاحظ من خلال برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية بأن هناك عدة هيئات ومؤسسات تسهر على تنفيذه بطريقة منظمة ومنسقة وفقا للأهداف المسطرة له، يمكن حصر هذه الهيئات فيما يلي:¹
- وزارة الصناعة (المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية)؛
- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية؛
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛
- البنوك و المؤسسات المالية؛
- مصالح ومكاتب الدعم، بالأخص المراكز التقنية المتخصصة، و مكاتب الدراسات والاستشارات الفنية،...
- إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية: يمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: التشخيص الاستراتيجي العام ومخطط تأهيل المؤسسة: وتتمثل هذه المرحلة:² في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص استراتيجي عام يسمح بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية، ويعرف " براون G. Brown تشخيص المؤسسة بأنه عبارة عن³ "، اكتشاف وتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال أحسن للثانية"، أي أن التشخيص يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها المؤسسة من أجل تعزيز نقاط القوة ومحاولة القضاء على نقاط الضعف أو محاولة تحويلها إلى نقاط قوة عن طريق تصحيحها.

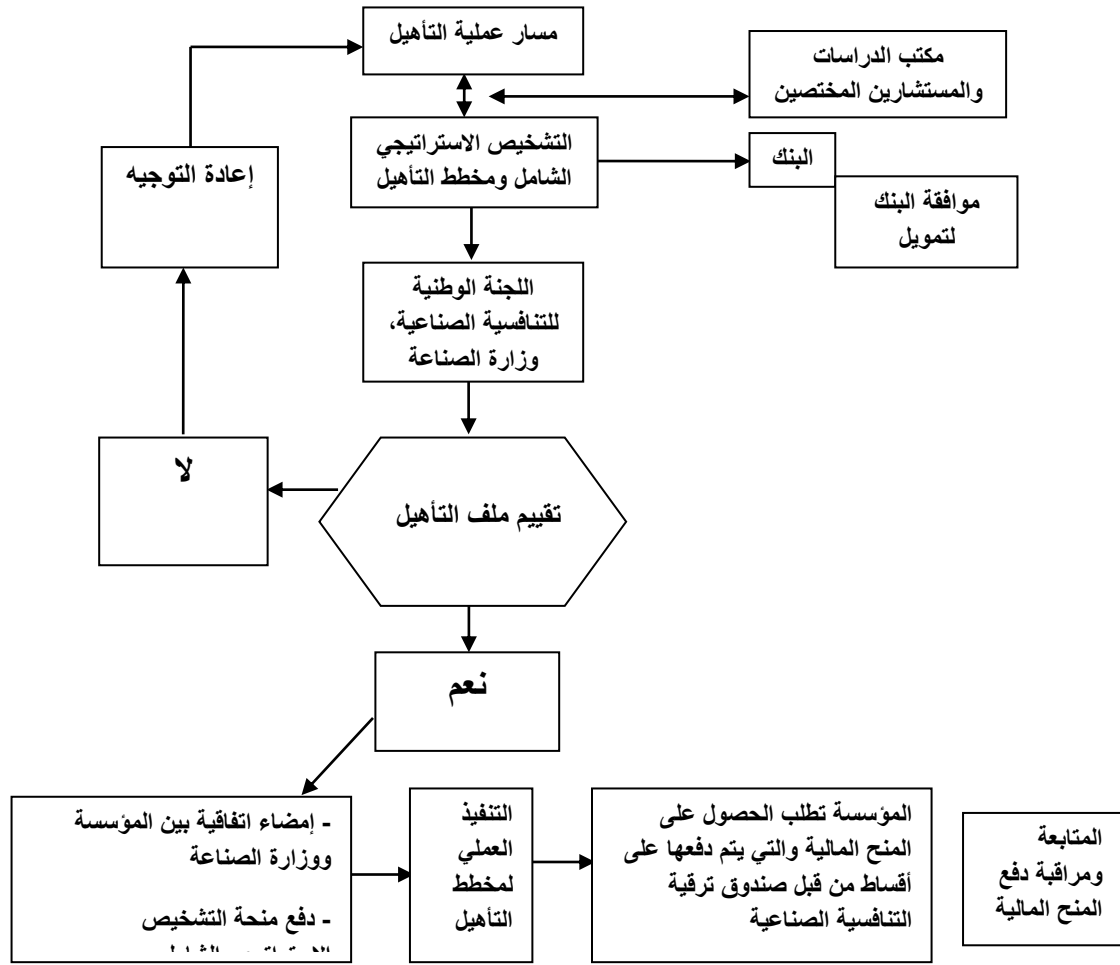
¹ Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Projet :Dispositif de Mise à Niveau, Ministère de l'industrie et de la restructuration,2000, Alger, p14

² نجار حياة و مليكة زغيب: إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة : نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22 /23 افريل 2003، ص: 136.

³ Kamal Hamdi : Comment Diagnostique et Redresser une Entreprise, Rissalah, Alger, alger rissala, 1995, p 10

المرحلة الثانية: تنفيذ إجراءات برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية: في المرحلة الثانية وبعد الموافقة والمصادقة من قبل اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية على مخطط التأهيل، يتم تحديد كيفية منح الإعانات، حيث أن تنفيذ الاستثمارات المادية واللامادية المحددة في مخطط التأهيل تعطي للمؤسسة الحق في الاستفادة من المساعدات المالية. و الشكل الموالي يوضح كل إجراءات هذا البرنامج:

الشكل رقم(15): مخطط آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية.



Source : Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Projet :Dispositif de Mise à Niveau, Ministère de l'industrie et de la restructuration,2000, Alger,p17.

2.2- برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية : لقد قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة، ويتمثل هذا الاتفاق في "برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، التي تشغل أكثر من 20 عاملا، والتي تنشط في القطاع

الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية لتمكينها من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة خاصة المؤسسات الأوروبية، ويتميز هذا البرنامج بما يلي:¹

- هو برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية و وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصناعات التقليدية؛

- تحدد مدة هذا البرنامج ب 05 سنوات بداية من شهر سبتمبر 2002 إلى غاية ديسمبر 2007؛ وقد مدد إلى سنة أخرى أي إلى غاية 2008 بطلب من وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج ب 62,9 مليون أورو، 57 مليون أورو من طرف الاتحاد الأوروبي و 3,4 مليون أورو من طرف الحكومة الجزائرية، والباقي 2,5 من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج؛

- يسير هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الجزائريين والأوروبيين؛

- مقره الجزائر العاصمة وله خمس فروع في: الجزائر العاصمة، عنابة، غرداية، وهران وسطيف.

أ- أهداف برنامج التعاون الجزائري-الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في "تحسين وتقوية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة بما يسمح لها المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر". ويركز برنامج التعاون الجزائري - الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة محاور:

- تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب- شروط الاستفادة من برنامج التعاون الجزائري- الأوروبي لتأهيل المؤسسات: تتعهد الأطراف لتقوية التعاون الاقتصادي لمصلحتهم المتبادلة وفي روح الشراكة التي يوحي لها الاتفاق والذي يرمي لمساندة مهمة الجزائر في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستمرة، ويكمن هذا التعاون في إطار ذو أهداف محددة في تصريحات برشلونة ويتحقق هذا التعاون عن طريق التحاور الاقتصادي المنتظم بين الطرفين والذي يشمل كل المجالات السياسية للاقتصاد الكلي وتبادل المعلومات ونشاطات الاتصال والتكوين وبعث نشاطات لمساندة الشراكة والاستثمار من طرف المتعاملين خصوصا الخواص وكذا برامج التخصيص ويطبق هذا التعاون بصفة امتياز في مجال النشاطات التي تعاني مضايقات وصعوبات داخلية أو النشاطات المتخلفة عن عملية تحرير كل الاقتصاد

¹ Abdelkrim Boughadou, Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne: Ce que vous devez savoir, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat ,Octobre2005, p : 3.

وبالخصوص تحرير التبادل بين الجزائر ودول الاتحاد، كما يعطي التعاون الأولية للقطاعات التي تسهل التقارب بين الاقتصاد الجزائري ونظيره الأوربي.¹

حيث يستفيد من البرنامج كل من:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة؛
- الهيئات المالية والمشرفين الخواص؛
- الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج- إجراءات عمل برنامج التعاون الجزائري- الأوربي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يملك البرنامج هيكل تنفيذي تقني وإداري مكلف باستخدام إجراءات وتنظيمات اتفاق التمويل النوعي الممضى بين الجزائر واللجنة الأوروبية والتي تدعى "وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وتدخل هذه اللجنة يكون على مستوى كامل التراب الوطني بالإضافة إلى 12 ملحقة إقليمية تسهر على تحقيق بعض المهام كالإعلام والتكوين لفائدة المؤسسات، وتلعب وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مركز الدعم لخبرائها، كما تقدم الدعم أيضا للمستفيدين من البرنامج وهذا بتحضير مخطط عملي إجمالي يغطي فترة 5 سنوات، ومخططات عملية سنوية في نهاية كل سنة من النشاط بالإضافة إلى تقارير النشاطات الأخرى تقدم إلى الهيئات الرقابية والسلطات الوزارية.²

3.2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يندرج "البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الأحكام الواردة في القانون رقم 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المادة 18 منه، التي تنص على ما يلي: " تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية".³

أ- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لهذا البرنامج عدة أهداف تتمثل من أهمها:

- إزالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ نوري منير، اثر الشراكة الاوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغير و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 افريل 2006 ، جامعة الشلف، ص: 870.

² Euro Développement PME, Programme MEDA d'appui aux PME/PMI Algériennes, Commission & Ministère de la PME et l'Artisana. Européenn.

³ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008 ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية، ص:5.

- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر؛
 - تحسين التمويل (من حيث التنظيم وحجم القروض)؛
 - إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث والتطوير والجامعات.
 - تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية؛
 - تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومحيطها؛
 - إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة و مخطط تأهيلها.
- ب- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** و يشمل هذا البرنامج أربع محاور رئيسية تتمثل في:¹
- المحور القطاعي؛
 - المحور الجهوي؛
 - محور محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - محور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و أهم آلياته.

لما كان تدويل المؤسسات الاقتصادية ضروريا لإستمرارها و نموها، سعت الجزائر إلى تعبئة قواها في سبيل المضي في هذا الإتجاه، وذلك من خلال وضع إستراتيجية وطنية لترقية الصادرات خارج المحروقات، و لذا فإن التركيز على آلية واحدة متمثلة في التصدير لم يكن تقصيرا من الحكومة الجزائرية و إنما تماشيا مع واقع الوضعية والغمكانيات الضعيفة التي تشهدها معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و التي لا تتيح لها فرصة التدويل من خلال الآليات الأخرى و التي تتطلب إمكانيات أكبر.

1 - تدويل المؤسسات الجزائرية الكبرى: بدأت الشركات الكبرى في الجزائر سواء العمومية أو الخاصة تحتل مكانة مميّرة في الأسواق الخارجية وذلك بتجسيدا لرغبة الدولة في توجه مختلف الشركات لتدويل نشاطها الاقتصادي، ويمكن بيان اهم الخصائص في هذا الشأن في النقاط التالية:

- شركات عمومية وطنية غير مستقلة تماما في قراراتها على توجهات السياسات العامة للدولة سواء سياسات إقتصادية؛ تنموية أو سياسية، وبالتالي قرارات تدويلها ليس بالضرورة قرارات إقتصادية؛
- أهم هذه الشركات يدور محور نشاطها حول قطاع المحروقات، والصناعات الإستخراجية الريعية، و بالتالي هي شركات بعيدة بشكل أو بآخر على تنويع المصادر والإستفادة من مختلف الميزات النسبية للجزائر، وبمعنى

¹ Agence Nationale de développement de la PME, Programme National de Mise à Niveau des petites et moyenne Entreprises: présentation du programme 2007, p: 06.

آخر هي شركات مرتبطة بالخارج ، بعلاقة البحث عن المواد الأولية، لا تساعد على تنمية تكنولوجية، أو تميز إنتاجي.

- الشركات المصدرة الثانوية مثل قطاع التمور وبعض القطاعات الزراعية أو شبه الزراعية، متواضعة الحجم، و لا تملك إجهادات أو تكتلات تساعدها على التوجه الدولي من منطلق القوة الإقتصادية بل بمنطق التميز فالمنتوج الزراعي ليس بالضرورة قادر على فرض منطق معين في الأسواق الدولية .
- من ناحية الشكل القاتوني تجد ضعف واضح في شكل شركات المساهمة، وبروز كبير للشركات ذات المسؤولية المحدودة و الي هي في العادة شركات غير قادرة على التعبئة الحقيقية للأموال من مصادر مختلفة خاصة المساهمين الصغار، وبالتالي هذا الضعف يؤثر سلبيا على قدرات الشرات الجزائرية التمويلية، خاصة في قطاعات خارج قطاع المحروقات.
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص، شبه منعدمة خاصة في شكل شركات كبرى ذات تأثير واسع.
- أكثر من 95 بلمئة من المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر هي مؤسسات مصغرة لا يتجاوز عدد العمالة فيها 10 أفراد . وهي حديثة جدا تتراوح عمرها أقل من 06 سنوات، و بالتالي هي حديثة النشأة وصغيرة جدا ليس في مقدورها على المدى القريب تشكيل قدرة إقتصادية قادرة على التوجه نحو تدويل نشاطها و أيضا في حالة هذا التوجه فنسبة نجاحها ضعيفة جدا وفق هذه الشروط المتوفرة وقدراتها.

الجدول رقم (04): ترتيب كبرى الشركات الجزائرية إفريقيا

Ran k 2020	Ran k 2019	Company	Sector	Country	Turnover (Thds\$)	Turnover change	Net profits
1	1	SONATRACH	PETROLEUM	ALGERIA	72,040,250	22.53%	9,015,485
46	50	NAFTAL	.PETROL SERVICES	ALGERIA	3,367,077	NA	91,011
55	67	CEVITAL	AGRIBUSINES	ALGERIA	2,862,870	%26.72	261,872
61	68	SONELGAZ	,ELECTRICITY GAS	ALGERIA	2,515,339	%11.58	140,558

<http://www.theafricareport.com-top-500-companies-in-africa-2021.html>.

2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة: أكثر من 80 في المئة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة تتبع منهجيات صريحة أو غير صريحة من أجل تحسين قاعدة الكفاءة لدى مواردها البشرية الداخلية.

1.2- أهم الطرق الأكثر إتباعا لتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تدويل نشاطها في الجزائر

هي:

- زيارة المارض والمهرجانات: في سعى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى معرفة مناسبة بالأسواق الدولية يجب عليهم محاولة زيادة العديد من المعرض الدولية التي تناسب نشاطهم ومعرفة الحديد

الذي يقدمه المنافسين الدوليين، و كل المعلومات عن السوق الذي فيه يجري هذا المعرض، و لمعرفة أوقات المعارض وكيفية المشاركة فيها، فما على هؤلاء المديرين سوى الإتصال بغرف التجارة والصناعة المنخرطين فيها، و البحث في الأنترنت وأيضاً الإتصال بالملحق الإقتصادي لسفارة أي بلد و طلب جدول المعارض والمهرجانات التي ستقام في هذه الدول على طول السنة، وهناك وسائل كثيرة لمعرفة هذه التظاهرات الإقتصادية الدولية؛

- محاضرات، ملتقيات، مؤتمرات تقدم من طرق مكونين و خبراء، تقام الكثير من محاضرات وملتقيات تخصص تعريف أصحاب ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأساليب التوجه الدولي في أعمالهم حيث يكون من اللازم على هؤلاء محاولة المشاركة في حضورها وتلقي المعلومات المحفزة على التدويل؛
- مطالعة أدبيات مهنية و إجتماعات المستخدمين من أجل تبادل المعارف.
- هناك علاقة موجبة بين المهارة لمختلف الطبقات المهنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إشراكهم في نشاط تنمية الكفاءة،
- السفر الجماعي للمصدرين: يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السفر الجماعي لعقد صفقات إقتصادية هامة في إطار رابطات أو إتحادات تصديرية للتوجه الدولي،
- الدراسات التسويقية الإستشارية:¹ إن إستعمال الدراسات التي تجرى لمعرفة الأسواق الدولية يساعد جدا هذه المؤسسات على زيادة حظوظها في النجاح دوليا.

2.2- عدد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المدولة و أهم الآليات المستخدمة في ذلك: في سعيها لتدويل نشاطها تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام فرصة نجاح كبيرة إذا كانت قادرة على الإستغلال الكامل لقدراتها في جانب تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، وتقترب إلى شمولية التدويل في مرحلة التمكّن التام من إستغلال و إدماج كل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال بما يساعدها على إيصال رسالتها خاصة الترويجية بطريقة صحيحة و فعالة.

وفي الجدول اللاحق يتأكد لدينا مدى رغبة هذه الصناعات في الجزائر إلى التوجه إلى الخارج عن طريق الشراكة كخيار مناسب حيث نجد 37 مشروع من مجموع 102 يفضل الشراكة كإستراتيجية بدل سواها.

¹ محمد هيكال، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2003، ص: 111.

جدول رقم (05): الصناعات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تعمل في الخارج.

الإستثمار الأجنبي	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون دينار	%	عدد الأجزاء	%
عن طريق الشراكة	37	0.2	372602	15.5	4723	2
إستثمار أجنبي مباشر	65	0.4	524989	21.9	6000	3
مجموع الإستثمارات	102	1	897591	37	10723	5

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على معطيات ALGEX و نشرات إحصائية متفرقة لوزارة الصناعة والمناجم.

الجدول رقم(06): عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة

النسبة %	العدد	مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية
0.5 %	489	مؤسسة صغيرة و متوسطة مدولة
99.9 %	454909	مؤسسة صغيرة و متوسطة محلية
100 %	455398	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على معطيات ALGEX و نشرات إحصائية متفرقة لوزارة الصناعة والمناجم.

يتضح جليا من خلال الجدولان على التوالي أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمارس نشاطها خارج الحدود الوطنية ضئيلة جدا وذلك بسبب ضعف قدراتها الانتاجية و امكانياتها وعدم توفر المناخ المناسب لتطوير قدراتها التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص ما يلي:

أن التحولات الاقتصادية الراهنة فرضت على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها و أحجامها ومجالات نشاطها أن تعيد النظر في استراتيجياتها و إيديولوجيتها بالتوجه نحو التدويل، الذي أصبح أمرا حتميا لضمان تطورها وإستمرارها.

ان ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا و مآلا منطقيا للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، و ذلك لما يشهده العالم من ثورات تكنولوجية وإتصالاتية هائلة، وتكتلات إقليمية، وتحرير واسع النطاق للإقتصاد والتجارة الدولية.

ان هناك عدة مداخل للتدويل كالمدخل الإقتصادي، المدخل السلوكي والإجتماعي، المدخل التاريخي، مدخل المنظمات الصناعية، مدخل نظرية رأس المال، المدخل الإداري.. الخ

أن هناك عدة خيارات استراتيجية للدخول للأسواق الدولية، كالتصدير، الإتفاقيات التعاقدية، الإستثمار الأجنبي المباشر، التحالفات الإستراتيجية ، عقود التراخيص..... الخ

أن الجزائر عملت على خلق بيئة داعمة للمؤسسات الاقتصادية باعتبار هذا القطاع أحد القطاعات الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المنشودة والوقوف على حافة التنوع خارج قطاع المحروقات، ضمن سياق التوجه نحو الأسواق الدولية.

الفصل الثالث

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

و آليات تدويل نشاط شركة

condor

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال وإلى التدويل وآليات الدخول للأسواق الدولية وإلى واقع إستخدام التكنولوجيا وتبنيها من الطرف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وكيفية مساهمتها في تدويل أنشطة هذه المؤسسات وفقا لمختلف الإستراتيجيات المبنية حسب الإمكانيات المادية و البشرية والمحيط الذي تنشط فيه.

سنحاول في هذا الفصل دراسة إحدى المؤسسات التي تتجه نحو خدمة العديد من الأسواق الدولية والمتمثلة في شركة condor للصناعة الإلكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية ، و التي تعتبر إحدى الشركات المميزة في الجزائر، و محاولة تحليل و مجموع المعلومات و البيانات الإحصائية التي تم جمعها حول هذه الشركة، وهذا بعد التطرق للتعريف بالشركة، و أهم الأسواق الدولية التي تنشط فيها لتحقيق مكانتها وضمان إستمراريتها للتواجد في الأسواق الخاجية، وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال:

➤ المبحث الأول: تقديم عام لشركة condor؛

➤ المبحث الثاني: واقع و أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تدويل نشاط شركة

condor؛

➤ المبحث الثالث: التصدير في شركة condor كآلية لتدويل نشاطها.

المبحث الأول: تقديم شامل لشركة condor

تعد شركة condor إحدى أهم الشركات الجزائرية الرائدة في الصناعات الكهرومترية والإلكترونية والمصدرة لها، حيث شهدت تطورات ملحوظة و نجاحات منذ بداية نشاطها سنة بعد سنة نتيجة مجهودات القائمين عليها، سنتناول في هذا المبحث تقديم البطاقة الفنية للشركة والمراحل التي مرت بها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى التعرف على نشاطها من خلال التطرق إلى مهامها، ميادين تميزها، تشكيلة منتجاتها و أهم العلامات المنافسة لها، إضافة إلى الشهادات المتحصل عليها العاكسة لتلك المجهودات التي أوصلتها إلى ماهي عليه حاليا.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة .

تبعاً لطبيعة موضوع الدراسة و المتعلق بعرض تجربة، إستخدمنا المنهج التحليلي الذي يتناسب معه والذي يمكننا من الإستطلاع و عرض تلك التجربة، فجاءت مصادر جمع المعلومات كمايلي:

1- المقابلات الشخصية: تم الإعتماد على المقابلة المباشرة، وذلك من خلال إعداد وتصميم سلسلة من الأسئلة الضرورية والمحددة والتي يمكن الإستطلاع و توضيح تجربة شركة Condor في بلوغ ومتطلبات التصدير كآلي لدخول الأسواق الدولية من خلال إتزامها لمتطلبات هذه السوق.

حيث أجريت المقابلة الشفافية والتي تميزت بالمرونة مع أهم الإطارات المسؤولين على أهم المصالح وبطبيعة الحال ونظراً لحساسية بعض الأسئلة المطروحة والتي ترجع لحساسية العناصر المكونة لموضوع الدراسة إتمسنا العديد من التحفظات من قبل هؤلاء الإطارات عن طريق إجابات محدودة، بإعتبارها معلومات سرية لا يمكن الإجهار بها (سر المهنة) ، خوفاً من تسرب المعلومات للشركات المنافسة و ولاء لشركة Condor.

2- المعنيين بإجراء المقابلة: إنطلاقاً من أن الدراسة التطبيقية لموضوع البحث هي عبارة عن دراسة حالة تعرض تجربة شركة Condor في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إمكانياتها المادية و البشرية في المدى الطويل فإن عملية المقابلة تمت مع أهم الإطارات المسؤولين في الشركة و الذين يعتبرون لإطارات الرئيسية التي بإمكانها أن تقدم معلومات تستعرض وتوضح تجربة الشركة في هذا المجال، ويعني الأمر بكل من: مسؤول إدارة الموارد البشرية مسؤول إدارة الجودة الشاملة TQM، مسؤول التسويق، إضافة إلى أهم إطار الذي تحتاجه دراستنا وهو المسؤول عن نشاط التصدير.

3- الملاحظة: كانت الملاحظة العلمية أحد الأدوات المستخدمة خلال الدراسة الميدانية لشركة Condor بإعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر الحصول على البيانات حيث تم الإعتماد على للملاحظة دون المشاركة، حيث تم تسجيل العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الإستقبال لمختلف طالبي الخدمات من زبائن وطالبي التوظيف والترقيات بالنسبة لطلبة الجامعات ومراكز التكوين، الطريقة التي يشتغل بها العمال والإهتمامات والخدمات المقدمة لهم بشكل يومي إضافة إلى ولائهم الواضح للشركة و أصحابها وتصرفاتهم، كما تم تسجيل ملاحظات حول التهيئة الداخلية والخارجية للشركة والتي تمس أناقة المصالح الإدارية إضافة إلى شساعة مساحة الشركة وتجهيزاتها... الخ.

4- الوثائق والسجلات الإدارية: لقد تم الاعتماد في هذا البحث خلال الدراسة الميدانية في شركة Condor على وثائق وسجلات الشركة الإدارية و الإحصاءات و التقارير الرقمية من مختلف مصالح، و منها وثائق من مصلحة تسيير الوارد البشرية و مصلحة تسيير الجودة الشاملة و المحاسبية و مصلحة التسويق و مصلحة المبيعات إضافة إلى مديرية التصدير إلا أنه تم إمتناع بعض رؤساء المصالح عن إعطاء نسخ لبعض الوثائق بإعتبارها معلومات سرية لا يمكن الإجهار بها، كما قدمت لنا بعض الملحقات التي تخص السوق التي تنشط فيه الشركة خارج الحدود الدولية وملحقات متعلقة بمجهوداتها التسويقية و المشاركة في مختلف المعارض الوطنية والدولية كما تم تحميل بعضها من موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتي تبرز أهم المنتجات وشبكة توزيع نقاط البيع إضافة إلى إلتقاط صور لها و التي سيتم إدراجها ضمن ملاحق موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: البطاقة الفنية لشركة condor.

1- مبررات إختيار شركة كوندور محلا للدراسة: بعد الشروع في معالجة موضوع الدراسة محاولين الإجابة على الإشكالية والتساؤلات كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني الذي سيتم إسقاط عليه الجانب النظري، فكان إختيارنا لإحدى الشركات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر وهي شركة كوندور وذلك من أجل أن نعرفكم على تجربتها في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح ويرجع ذلك للعديد من العوامل التي تتناسب و موضوع الدراسة أهمها ما يلي:

- أول عامل حفّز على إختيار شركة كوندور هو أنها من الشركات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها مستوى ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية؛
- تعتبر كوندور أحد الممولين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة الزبائن ارج الجزائر لإحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة؛
- تمكنت كوندور من إختراق السوق الدولية عن طريق التصدير أي أنها شركة جزائرية مصدرة لمنتجاتها؛
- حصولها على مواصفة الإيزو للمسؤولية الإجتماعية iso 26000 سنة 2012؛
- السبب الرئيسي الذي دفعنا إلى إختيار مؤسسة Condor، أنها مؤسسة تنشط في الأسواق الدولية كفرنسا وسويسرا ودول ساحل العاج... إلخ؛
- كونها مؤسسة خاصة مما يجعلها تتمتع بإستقلالية و مرونة في سلوكها حتى يتماشى مع واقع و متطلبات السوق و المنافسة؛
- تميز سوق الصناعات الإلكترونية و الكهرومنزلية في الجزائر بوجود المنافسة وسعي كل مؤسسة فيه إلى زيادة حصتها السوقية من خلال عدة إستراتيجيات؛
- تمكن المؤسسة من حيازة حصة سوقية معتبرة رغم المنافسة الشديدة مما يؤهلها إلى إمتلاك قوة سوقية تجعلها تتوجه إلى النشاط الدولي؛

- حصول المؤسسة على شهادتي "ISO 9000" و"ISO 9001" لإدارة الجودة وهي معايير عالمية مما يعني جاهزية هذه المؤسسة لدخول الأسواق الدولية بعدة أساليب؛

2- عرض وتقديم شركة Condor : شركة Condor أو عتتر للتجارة Anter Trade إسمها التجاري شركة إقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية تنتمي إلى مجمع بن حمادي Groupe Ben Hamadi و الذي يحتوي على عدة وحدات هي:

- مؤسسة Argilor وهي وحدة لإنتاج الآجر ؛

- مؤسسة Gerbior وهي وحدة الإنتاج القمح والصلب ومشتقاته؛

- مؤسسة Polyben وهي وحدة لإنتاج الألكياس البلاستيكية؛

- مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

أصبح الشكل القانوني لشركة SPA Condor شركة ذات أسهم و ذلك في جوان 2012 حيث تنشط الشركة وفقا لأحكام القانون التجاري و تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدا نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعرييج، تتريع على مساحة إجمالية تقدر ب: 80104 متر مربع و هي بملكية كاملة للشركة, وعدد العمال بالشركة يفوق 5668 عامل موزعين على الوحدات و المصالح حسب التخصص¹:

تشكل شركة Condor من الوحدات الإنتاجية التالية:

- مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل؛

- مركب النلاجات؛

- وحدة صناعة البلاستيك ؛

- حدة المواد البيضاء؛

- وحدة الإعلام الآلي والهواتف النقالة والألواح الإلكترونية؛

- وحدة الإستقبال الرقمي؛

- وحدة صناعة الألواح الشمسية ؛

- وحدة البوليستران.

إضافة إلى ما تنتجه الشركة فإنما تقوم بإستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين وتضع عليها علامتها التجارية لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو المدفئة، طاولة التلفاز، مجفف الشعر....

كما أن للشركة فروع في العديد من الولايات الجزائرية تقوم بتوزيع هذه للتوجات عليها أهمها: بلدية العلمة لولاية سطيف، مقر بلدية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، ولاية وهران بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني إضافة إلى فرع لديها في دولة عربية وهي السودان.

¹ الوثائق الداخلية لشركة Condor، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة لعلامتها التجارية **Condor** فهي العلامة المسجلة للشركة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات "L'INP" في 30 أبريل 2003 و هي كلمة لإسم طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها وشعار الشركة هو "إنطلق" واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق¹.

كما أن شركة **Condor** تملك 15.5% من مصنع بيجو الجزائر، 50% من أسهم شركة "أوراس صولار" و هي شركة "جزائرية- فرنسية" لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة 49% من طرف مؤسسة "فانسون للصناعة".

3- المراحل التي مرث بها شركة Condor: شهدت شركة **Condor** عدة مراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن و هي:

1.3- مرحلة الشراء من أجل البيع: في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وتعيد بيعها كما اشترتها دون إحداث تغييرات عليها في السوق الجزائرية، حيث لقيت المنتجات في هذه المرحلة استحسانا وقبولاً لدى الزبائن مما أدى إلى زيادة الطلب عليها، وهو ما دفع بالمؤسسة إلى تطوير نشاطها والانتقال إلى مرحلة جديدة.

2.3- مرحلة شراء المنتج مفكك جزئياً: في هذه المرحلة عمدت المؤسسة إلى شراء المنتجات مفككة جزئياً لتقوم فيما بعد بتكبيها في الجزائر، حيث استفادت المؤسسة من عدة مزايا نذكر منها:

- تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة والاستفادة من التخفيضات الجمركية المنصوص عليها؛
- التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات؛
- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج؛
- التشغيل وتقليص مستوى البطالة، وبالتالي حصولها على الدعم والإعانة الحكومية، وبعد تعرفها على المنتجات التي كانت تقتنيها مفككة جزئياً، تمكنت المؤسسة من التعرف على أجزائها ومكوناتها وطرق تركيبها فانتقلت بذلك إلى مرحلة أخرى.

3.3- مرحلة شراء المنتج مفكك كلياً CKD : في هذه المرحلة، أصبحت المؤسسة تقتني المنتجات مفككة

كلياً ثم تعيد تركيبها في الجزائر، وبذلك استفادت من عدة امتيازات نذكر منها:

- التعرف بدقة متناهية على مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات وطرق تركيبها؛
- معرفة الأجزاء المتواجدة في السوق المحلية، أو التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بنفسها؛
- الاستفادة من التخفيضات الجمركية التي ينص عليها القانون.

¹ الوثائق الداخلية لشركة Condor، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

4.3- مرحلة الانتاج: تعتبر هذه المرحلة نتاج تراكم خبرات المراحل السابقة، حيث اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج المنتجات بنفسها وتسجلها تحت علامة تجارية خاصة بها، وهو ما طبقته فعلا من خلال شراء تراخيص من المؤسسة الصينية للصناعات الالكترونية Hisense¹.

4- التنظيم الخاص بشركة Condor : يتركز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. حيث يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور ثلاث مستويات:

1.3- المديرية العامة: وهي تتكون من : المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، ومسؤول تسيير الجودة وتمثل مهامهم في:

- **المدير العام:** للمدير العام عدة مهام نذكر منها:

✓ الإشراف على النظام العام للمؤسسة؛

✓ الإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية؛

✓ يقوم بإتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح ومجموعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ماجاء فيها من قوانين سارية المفعول؛

- **الأمانة العامة:** وتمثلها السكرتارية وتقوم بما يلي: تمثلها السكرتارية التي تقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير، وكلما يتعلق بالوثائق الصادرة و الواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها، تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية وتقوم بالرد على جميع الإتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا، وتعتبر السكرتارية عنصر إتصال فعال بين الرئيس و المرؤوس.

2.3- المديرية و المصالح الوظيفية:

- **مسؤول تسيير الجودة:** (وظيفة استشارية)، وهو يقوم بالمهام التالية:

✓ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.

✓ يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

- **مديرية البحث والتطوير:** تعد مصلحة البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداع التكنولوجي، يقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، وتمثل اعمال مديرية البحث والتطوير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تغيير أساليب الإنتاج...إلخ.

¹ عادل بن عطاء الله، مرجع سابق، ص: 121-122.

- مصلحة الموارد البشرية: تعمل على تسيير كل العمال عن طريق:

✓ توظيف العمال حسب

✓ طلبات هيكل المؤسسة.

✓ معالجة الشؤون القانونية للعمال.

✓ ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

- مصلحة العتاد (اللوجيستكية): وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة،

السيارات، شاحنات النقل، البنزين... إلخ.

- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما

تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

- فرع المحاسبة العامة: وهو يقوم بمسك ملفات المحاسبة والسجلات القانونية المفروضة من التشريع حيث

يقوم بإعداد جميع الفواتير الصادرة من المؤسسة وتسديد جميع مستحقات الموردين، وكذا يقوم هذا الفرع بالتسجيل

اليومي لجميع العمليات التجارية حيث يقوم بإعداد القيود اليومية وكذا القيام بالجرد السنوي وإعداد القوائم المالية

وشرف كذلك على العمليات المتعلقة بالبنوك.

- فرع الصندوق: وهو مكلف بمسك جميع أموال المؤسسة النقدية حيث يقوم بتسديد الإدارة، ويتم قبض

النقود من طرف الزبائن حسب وصل يقدم للمصلحة التجارية [فرع المبيعات]، ويتم تسديد المستحقات وفق

وصل يوقع عليه من طرف المستهلك.

- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغى ارت بأجهزة الأمن أو التسيير حسب

قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

✓ تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

✓ تسيير الوسائل لمكافحة الحارثق أو أي خطر ما.

✓ تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

- المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في:

✓ المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛

✓ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.

✓ تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

- مصلحة البيع (المشتريات): تتمثل مهامها في:

✓ تنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛

✓ معالجة الطلبات اتجاه البنك؛

✓ الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛

✓ فرز ملفات الشراء؛

- مديرية خدمات ما بعد البيع: وتتمثل مهامها في:
 - ✓ توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
 - ✓ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛
 - ✓ توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- مصلحة التسويق: وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - ✓ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
 - ✓ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
 - ✓ تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
 - ✓ تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

3.3- وحدات الإنتاج والتركيب:

- وحدة المكيفات والمنتجات البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:
 - ✓ تركيب المكيفات الهوائية؛
 - ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
 - ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة ب:
 - ✓ تركيب الثلاجات؛
 - ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
 - ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة ب:
 - ✓ إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
 - ✓ تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
 - ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
- وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:
 - ✓ إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛
 - ✓ تركيب جهاز التلفاز؛
 - ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب:
 - ✓ صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية؛

✓ احتياجات وحدة التلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

- وحدة البولستران: تقوم هذه الوحدة ب:

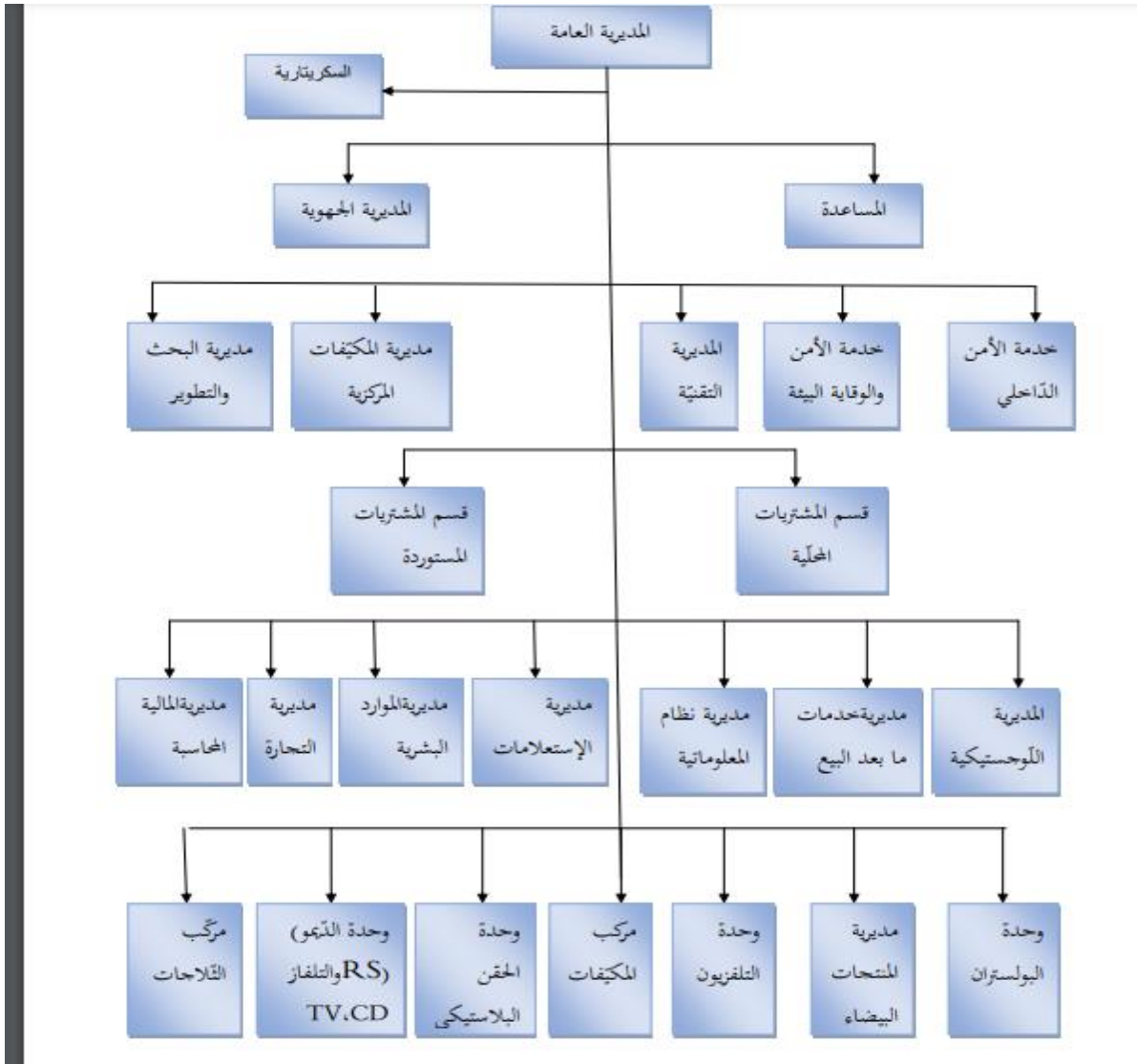
✓ صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية؛

✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛

✓ تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

و الشكل الموالي يبين مختلف المستويات السابقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل (16): الهيكل التنظيمي لشركة CONDOR



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

5- أهم أهدافها: تسعى شركة Condor لتحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق احتياجات الزبائن والمتطلبات التنظيمية؛
- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الانتاج؛
- السيطرة على السوق الوطنية من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد؛

- توسيع وتنويع منتجاتها والعمل على تطويرها؛
 - الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛
 - المنافسة في الأسواق العالمية من خلال التصدير وعدة أساليب أخرى .
- 6- الآفاق المستقبلية للشركة Condor** : كغيرها من المؤسسات آفاق مستقبلية تسعى لتحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع منها:
- تطمح المؤسسة بشكل كبير إلى زيادة طاقتها الإنتاجية وتوسيع نشاطاتها وذلك بكل وحداتها الإنتاجية؛
 - تسعى للحصول على شهادة 14001 املتعلقة بإحترام البيئة؛
 - إضافة وحدة جديدة لإنتاج الثلاجات؛ و وحدة جديدة لإنتاج البلاستيك ؛
 - تركيب البطاقات الإلكترونية جيدا والتي تستعمل في صناعة الهاتف النقال؛
 - إنتاج منتجات جديدة في المستقبل مثل آلات الطبخ؛ التوسع في وحدات الإنتاج : التلفاز لتصديره للخارج؛
 - تهيئة مؤسسة لإنتاج الدهان؛ إحداث وحدة جديدة لتركيب أجهزة الإعلام الآلي؛
 - زيادة فروع للمؤسسة في بعض الولايات- إنتاج اللوحات الشمسية - إطلاق أنواع أخرى من الهواتف النقالة و بأسعار مغرية.

المطلب الثالث: عرض نشاط شركة **condor** و السوق الذي تنشط فيه.

1- عرض تشكيلة منتجات شركة **condor** و تحصيل الشهادات

1.1- منتجات شركة كوندور: كانت شركة Condor في بداية نشاطها مشكلة في وحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية وذلك في سنة 2003 ، إلى أن قامت بتوسيع نشاطها في سنة 2005 بإنتاج منتجات أخرى حيث أقامت وحدة لإنتاج الثلاجات و المواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، إضافة إلى إقامة وحدة أخرى لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي و الهواتف المحمولة في سنة 2010، ثم أقامت وحدة مختصة في إنتاج الألواح الشمسية في سنة 2013 ، كما أنشأت وحدتين للدعم مختصتين في إنتاج مادة البلاستيك ومادة البولسترين الداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع¹.

و الجدول الموالي يوضح تشكيلة منتجات الشركة والطاقة الإنتاجية السنوية لكل منتج:

¹ الوثائق الداخلية لشركة Condor ، مصلحة البيع.

الجدول رقم (07): منتجات شركة Condor

المنتجات	الطاقة الإنتاجية السنوية
أجهزة التلفاز	400.000 وحدة
أجهزة استقبال الاقمار الصناعية	600.000 وحدة
أجهزة المكيفات الهوائية	450.000 وحدة
أجهزة الثلاجات	400.000 وحدة
المنتجات البيضاء (الآلات طبخ-الآلات غسيل)	50.000 وحدة
أجهزة الاعلام الالي والهواتف المحمولة	60.000 وحدة
البلاستيك	2000 وحدة
البوليسترين	3000 وحدة
الألواح الشمسية	75 ميغا واط

المصدر: المديرية التجارية لشركة Condor مصلحة البيع

2.1- خصائص المنتجات: تهتم شركة Condor Electronics بمسايرة التطور التكنولوجي لصناعة الإلكترونيات؛ مما سنع لها بتقديم منتجات ذات خصائص تقنية متنوعة. سيقصر العرض على أهم الخصائص التقنية لأجهزة التلفزيون والهواتف النقالة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): أهم الخصائص التقنية لأجهزة التلفزيون والهواتف النقالة لشركة Condor.

المنتج	الخصائص	السلسلة	
LED TV	("49)		
	وضوح عرض الشاشة	1080*1920	
	زاوية الرؤية	170°-170°	
	التباين	عال	
	المدخل	HDMI	3
		USB2.0	1
		VGA	1
		Ecouteurs	1
LED SMART TV	("22)		
	وضوح عرض الشاشة	1080*1920	
	زاوية الرؤية	170°-170°	
	التباين	عال	
	Connexion	Wifi	
	Application	Facebook ; YouTube ; Twitter ; APP Store	
	المدخل	HDMI	2
		USB2.0	2
		VGA	1
		Ecouteurs	1
		Rj-45	1
Série Allure M1 +	Systeme d'exploitation	Android 7.0	
	RAM	4GB	
	ROM	64GB	
	Carte Sim	Dual Sim	
	Couleurs disponible	Brun, Gris, Noir	
	Capteur photo selfie	20 M Pixel	
	Batterie	Fast charge	
	Série Griffé T2	Systeme d'exploitation	Android 7.0
RAM		1GO	
ROM		8GO	
Carte Sim		Dual Sim	
Couleurs disponible		Blanc, Gold, Gris, Noir	
Capteur photo selfie		2 M Pixel	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق التقنية للمنتجات.

3.1 - شركة Condor و تحصيل الشهادات:

تعتبر شركة condor من الشركات التي لا تعتبر أن نجاح الشهادة المحصل عليها من قبل منظمات التقييس العالية هو نقطة الحصول عليها فقط، و إنما نجاح الشهادة بالنسبة لها هو أن تحقق الإدماج التام لنظام إدارة الجودة و البيئة و السلامة في الشركة، حيث أن مشروع تحصيل الشهادات بالنسبة لها لا بد أن يكون مشروع الشركة المتقن و الموحه للتحسين والتطوير".

هناك أربعة معايير دولية حيز التنفيذ بشركة condor متعلقة بالجودة، السلامة، البيئة ، و المسؤولية الإجتماعية وهي كالآتي:

- شهادة **iso 9001**: تحصلت شركة condor على شهادة iso 9001 طبعة 2008 و الخاصة بنظام تسيير النوعية 2010-07-21، يحدد هذا المعيار تلك المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة حيث أن هذه المتطلبات هي عامة قابلة للتطبيق على جميع المنظمات مهما كان نوعها وحجم المنتجات المقدمة حيث يعتبر هذا المعيار الإصدار الرابع الذي جاء محل الطبعة الثالثة iso 9001 طبعة 2000 و التي تحصلت عليها الشركة 2007-03-27، حيث أن التعديلات الرئيسية لهذه الطبعة جاءت لتوضيح بعض العناصر من الإصدار السابق وذلك من أجل التحسين والتوافق مع المعيار الدولي iso 14001:2004، المرتبط بالبيئة وللقيام بعملية المراقبة للتأكد ولمصادقة على الجودة، هناك معيار آخر هو معيار المراجعة (La norme d'audit ISO 19011:2002) حيث يعتبر هذا المعيار مشترك مع شهادة الجودة وشهادة البيئة و يمكن توضيحه فيما يلي:

يضم معيار المراجعة المبادئ التوجيهية لمراجعة أنظمة إدارة الجودة أو الإدارة البيئية، حيث يقدم هذا المعيار الدول توجيهات بشأن مراجعة نظام الإدارة (مبادئ المراجعة) إدارة برنامج مراجعة وتحقيق مراجعات لنظام الإدارة، كما أنه يعطي للمبادئ التوجيهية حول تقييم كفاءة الأشخاص القائمين على عملية المراجعة بما يفهم المسؤول عن إدارة برنامج المراجعة والمراجعين وفرق المراجعة» حيث أن هذا المعيار ينطبق على جميع المنظمات والتي لا بد عليها من إجراء مراجعات داخلية وخارجية لنظام الإدارة أو إدارة برنامج مراجعة.

- شهادة **iso 14001**: تحصلت شركة Condor على شهادة iso:14001 و الخاصة بنظام إدارة البيئة في سنة 2011؛ وذلك نظرا للمجهودات المبذولة المتعلقة بحماية البيئة خلال القيام بنشاطها بجمع النفايات والفضلات الصناعية ومواد التغليف والكارتون وغيرها.

إن نظام إدارة البيئة لا بد أن يسمح للشركة من وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية الحامة حسبما أوصت به مواصفة iso: 14001 والهدف العام هو تحقيق التوازن بين حماية البيئة والتقليل من التلوث مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية حيث أن هذا الإصدار عزز التوافق مع أحكام iso:9001.

- شهادة **OHSAS 18001**: تحصلت شركة كوندور على شهادة OHSAS 18001 طبعة 2007، في سنة 2011 و الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل حيث من خلال هذا المعيار يتوجب على

الشركة وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ بعين الإعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالأخطار والأضرار التي تمدد الصحة في العمل حسبما أوصت به **OHSAS** حيث أن الهدف العام هو تحقيق التوازن بين الحماية من للخطاطر الصحية مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية .

- مواصفة (ISO 26000) للمسؤولية الإجتماعية: تم إعتداد مواصفة iso 26000 للمسؤولية الإجتماعية لشركة condor: في سنة 2012 وذلك من قبل المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية والتي تنص على إلتزام شركة condor: بإحترام المعايير العالمية إتجاه العمال من قوانين العمل، الطب العمل، الأجور، النظافة، البيئة و إستغلال الطاقة.

- جائزة الجودة الجزائرية **Le Prix Algérien de la qualité** : تحصلت شركة Condor على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي في سنة 2010، والتي تقدمها وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس سنويا.

- علامة الإعتداد الخاصة بالمجموعة الأوروبية (Le marquage c €): تحصلت شركة Condor على علامة الإعتداد الخاصة بالمجموعة الأوروبية في سنة 2010، حيث مكنتها من تصدير منتجاتها بإتجاه البلدان الأوروبية، وكانت فرنسا هي أول بلد معني بتصدير منتجات الشركة سواء المنتجات البيضاء (الثلاجات آلات الطبخ و المكيفات) أو الأجهزة الإلكترونية.

- بالإضافة إلى ما سبق تحتوي منتجات شركة Condor على حرف ® يعني أن الشركة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والإبتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير و التقليد.

2- سوق نشاط شركة condor و مميزاته: في إطار الإستراتيجية التوسعية التي تتبعها شركة كوندور لإخترت الأسواق الدولية، بعد أن إستطاعت تغطية السوق المحلي بشكل كبير، فإنها عملت على الولوج للعديد من الأسواق نذكر منها: تونس، الأردن، السودان البنين، السنغال، فرنسا، مصر... وغيرها.

1.2- أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية: تحتوي سوق الجزائر للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية على العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي يرفع من شدة المنافسة في هذه الصناعة، الجدول الموالي مجموعة من أهم المؤسسات التي تعتمد على التركيب أو الإنتاج محليا.

الجدول رقم(09): أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية

المنتجات	العلامات المنافسة لشركة condor
أجهزة التلفاز	ENIE : (SMART TV (3d)-LED TV).
	SAMSUNG : (SMART TV-LED TV-LCD TV).
	LG : (PLASMA TV- SMART TV (3D)-LED TV- LCD TV).
	SONY : (SMART TV(3D)-LED TV-LCD TV).
	GEANT : (PLASMA TV-LED TV-LCD TV).
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	GEANT : (HD
	CRISTOR : (HD
	STREAM : (HD
الأجهزة الكهرومنزلية	
الثلاجات	ENIEM : (CONGELATEUR- COMBINESIDE BY SIDE-2PORTES-1PORTE).
	SAMSUNG: (COMBINE- SIDE BY SIDE- 2PORTES-1PORTE).
	CRISTOR: (CONGELATEUR-SIDE BY SIDE-2PORTES-1PORTE).
المكيفات الهوائية	ENIEM: (ARMOIRE(btu)-SPLIT SYSTEM(btu)-MONO BLOC(btu).
	SAMSUNG: (SPLIT SYSTEM(btu)).
	CRISTOR: ARMOIRE(btu)-SPLIT SYSTEM(btu)-MONO BLOC(btu).

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقاً من موقع كل شركة، تاريخ الاطلاع : 15-09-2020

يترجم الجدول المنافسة الشديدة التي تتعرض لها شركة condor في إنتاج الأجهزة الإلكترونية (أجهزة

التلفاز وأجهزة الأقمار الصناعية)، وكذا إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية (الثلاجات والمكيفات الهوائية) .

2.2- سوق الأجهزة الإلكترونية: يتضح من خلال الجدول رقم (09) سعي معظم الشركات للمنافسة لإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية وذلك من أجل كسب العدد الأكبر من العملاء بالتالي تعزيز الحصة السوقية وهذا ما يعكس شدة المنافسة على شركة Condor خاصة وأن هذه العلامات تشترك في العديد من التشكيلات مما دفع بالشركة إلى تكثيف جهودها في الدعاية وإعتماد إستراتيجيات لمواجهة المنافسة وتدعيم قدرتها التنافسية حيث إعتمدت إستراتيجية التتويج بإنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية بإنتاج عدة أنواع بتكنولوجيا وأحجام مختلفة. كما إعتمدت الشركة إستراتيجية التميز في تقديم هذين المنتجين من خلال بيعهما بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين، الجودة في خدمات ما بعد البيع المقدمة و كذا تقدم مدة ضمان أطول. إضافة إلى ذلك إعتمدت شركة Condor على إستراتيجية التميز في الإنتاج وذلك بدمج جهاز استقبال الأقمار الصناعية في جهاز التلفاز كإحدى التقنيات الإبداعية للشركة بالتالي تحقيق منتجين في منتج واحد حيث حقق نسبة مبيعات كبيرة في السوق سنة 2014، كما تميزت الشركة في إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية بتزويدها بتقنية Wifi التي تسمح بتحسين نظام تشغيل الجهاز عن بعد، ما جعل هذا النوع من المنتجات يلقي رواجاً كبيراً في السوق.

3.2- الأجهزة الكهرومنزلية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج الثلاجات والمكيفات الهوائية لشركة Condor يشهد هو الآخر منافسة شديدة من قبل العديد من العلامات و ذلك ل طرحها للعديد من التشكيلات إضافة إلى تقارب الخصائص التقنية، لذلك قامت الشركة باعتماد إستراتيجية التميز والتنوع في التشكيلة في هذين المنوجين بهدف كسب عملاء جدد ورفع حصتها السوقية. حيث إتمدت إستراتيجية التميز في إنتاج الثلاجات في ظل تقارب خصائصها مع العلامات التنافسة وذلك بإدماج خاصية التحكم عن بعد في فتح وغلق أبواب الثلاجة، إضافة إلى إدراج عدة ألوان لهذا المنتج. أما المكيفات الهوائية شهدت في الأخرى تميزا من خلال إمتلاكها لميزة الأقل إستهلاكاً للطاقة، إضافة إلى إدراج ألوان مختلفة لها.

4.2- ميادين التميز في شركة Condor: هناك مجموعة من الميادين ساهمت في تحقيق التميز لدى شركة Condor، يمكن التطرق لأهميتها فيما يلي¹:

- التميز في ميدان الابتكار: إن شعار الشركة (الحياة إبتكار) أي أنها تولي أهمية كبيرة للتكوين والبحث حيث توفر بإنتظام مهندسين جزائريين إلى أمريكا وكوريا الجنوبية وفقا لإتفاقية الشراكة التي تجمعها مع (اينفارسل) الأمريكية و(هايسانس) الصينية المتخصصةان في تكنولوجيا الإلكترونيك، كما تتبنى شركة Condor المواهب الجزائرية، حيث تبنت إختراع الطالب الجزائري عبد الغاني شكار الثعالبي لجهاز إكتشاف تسريبات الغاز، وترم صفحات مع الجامعات الجزائرية والفرنسية، وتعتبر شركة Condor أول المؤسسات الصناعية في الجزائر التي تحتضن مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع بـ برج بوغريبرج، الذي يعتبر المركز الثالث وطنيا بعد مركز جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف و الوادي.
- التميز في ميدان الجودة: لقد تحصلت شركة Condor على شهادة الإيزو 9001 في سنة 2008 مما يمنع منتوجاتها التميز عن المنافسة في الجزائر والدخول إلى الأسواق العالمية، كما تستعمل بمنهجية MRP (Méthode De Résolution Problème) الذي يضم مخطط السبب والأثر والعصف الذهني وتسهر إدارة شركة Condor على التنوع في المنتوجات وطرح منتوجات جديدة حتى تلي حاجات زبائنها وتصل إلى تطلعاتهم كما تتمتع شركة بشبكة كبتة من وكلاء خدمات ما بعد البيع تغطي كامل التراب الوطني وهو ما لا تتوفر عليه أي شركة منافسة حيث يقومون بالإستماع لشكاوى الزبائن وإعداد التقارير شهريا التي تبين نسبة الأجهزة المعابة إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ البدء في التصنيع.
- التميز في ميدان التكنولوجيا: تمتلك شركة Condor تكنولوجيا تمييزية عن طريق مشروع SMT (Technologie Surface) وهو عبارة عن إستثمار جديد يتمثل في خط إنتاجي للطبقات الإلكترونية مهما كان حجمها يعمل به إنسان آلي يستطيع تركيب 50000 بطاقة إلكترونية في الساعة مما منحها

¹ بن حمودة نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة شركة Condor إلكترونيك بـ برج بوغريبرج، اطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تليمان، الجزائر، 2016/2015، ص.ص:188.189.

فرصة بيع البطاقات الإلكترونية إلى منافسيها بدل من إستردادها، هذا ما أعطاها ميزة تنافسية في المجال الإلكتروني، كما أبرمت الشركة عدة إتفاقيات مع شركات عمالية مثل ميكروسوفت لحماية الزبون الجزائري من القرصنة وإعطاء المنتج أكثر شرعية، فيما يخص النظام المعلومات بدأت بمشروع (ERP(Entreprise Ressources Planing في فيفري 2008 الذي ساعد العمال على التحكم أكثر في وظائفهم.

3- تغطية السوق الوطنية من طرف "CONDOR" والعمل على إختراق الأسواق الدولية:

1.3- تغطية السوق الوطنية من خلال إستراتيجية التموقع: من خلال تواجد نقاط بيع المؤسسة إستطاعت المؤسسة أن تبلغ التغطية الشاملة للقطر الوطني وبأكثر من 127 نقطة بيع؛ إذ تتبع هاته الأخيرة طبيعة الموقع وكثافته السكانية ودرجة الإقبال فيه وموارد المؤسسة وخصائص المنتج. والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(10): مواقع تواجد نقاط بيع شركة CONDOR

الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع
أدرار	02	تمراست	01	سكيكدة	01	وهران	05	سوق أهراس	02
الشلف	01	تبسة	02	سيدي بلعباس	01	البيض	01	تبيازة	02
الأغواط	03	تلمسان	03	عنابة	03	إلزي	01	ميلة	01
أم البواقي	02	تيارت	03	قالمة	01	برج بوعريش	04	عين الدفلة	02
باتنة	03	تيزي وزو	04	قسنطينة	02	بومرداس	02	النعامة	01
بجاية	03	الجزائر	21	المدية	01	الطارف	02	عين تموشنت	01
بسكرة	03	الجلوفة	03	مستغانم	01	تندوف	01	غرداية	01
بشار	01	جيجل	03	المسيلة	03	تيسمسيلت	01	غيليزان	01
البلدية	05	سطيف	10	معسكر	02	الوادي	03		
البويرة	01	سعيدة	01	ورقلة	02	خنشلة	03		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع الإلكتروني للشركة www.condor.dz.

من خلال الجدول إستطاعت شركة condor بفضل كثافة نشاطها وفعاليتها أن تحضر بعلامتها ومنتجاتها في كل ولاية من ولايات الوطن الشاسع؛ لكن تختلف عدد نقاط البيع المتواجدة من منطقة إلى أخرى حسب العوامل المذكورة سابقا للوصول إلى وضعيتها كرائد حالي و ذلك لتمكينها من إنشاء قواعد وأسس هيكلية واقتصادية تتجسد في فروع نقاط بيع عبر كامل التراب الوطني والتي تسمح بإزدهارها.

2.3- الإنتشار والتطور ودخول الأسواق الدولية: من خلال هذا العنصر سيتم التعرف على أهم المناطق التي تشكل سوقا لإمتصاص الصادرات الجزائرية، و تمثل السوق الإفريقية أهم هذه المناطق على الإطلاق، فهي تمثل الشركاء الرسميين للشركات الجزائرية وتبرر هذه الحقيقة أكثر من خلال تفحص معطيات الجدول أدناه.

الجدول رقم (11): تطور حجم مبيعات شركة كوندور خلال 2018-2019.

صادرات كوندور بالألف دينار جزائري		المناطق الاقتصادية	
التطور %	السنة		
	2019	2018	
7.57	41277	40520	الدول الافريقية
4.05	925	520	الدول الاوربية
1.54	4851	4697	الدول الآسيوية
1.316	47053	45737	المجموع

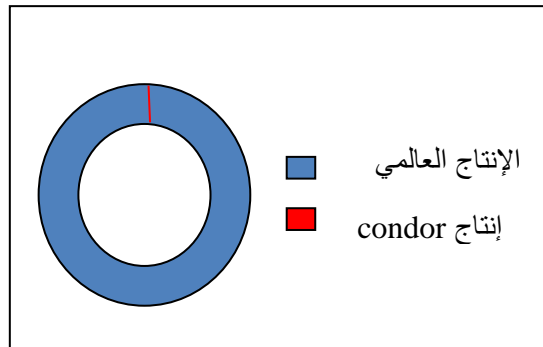
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإحصائيات المقدمة من المديرية التجارية لشركة Condor، مصلحة البيع.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا بوضوح أن معظم التجارة الخارجية لشركة Condor تنحاز بشكل كبير للدول الإفريقية، حيث نالت الدول الإفريقية النصيب الأكبر لصادراتها وذلك نظرا لعدم وجود منافسين أقوياء ثم تيلها الدول الآسيوية ثم الأوربية على التوالي.

2- حصة شركة condor من سوق الصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية العالمية: أما عن حصة المؤسسة من السوق العالمية الإلكترونية و الكهرومنزلية تعتبر حصة ضعيفة جدا إن لم نقل منعدمة في ظل وجود شركات عالمية رائدة في هذا المجال، و على الرغم من ذلك إلا أن شركة condor لها وزن في السوق العالمي الإلكتروني والكهرومنزلي من ناحية جودة منتوجاتها، حيث تحتل الرتبة الثانية بعد شركة ENIEM وطنيا، كما يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (17)

الشكل رقم (17): حصة شركة condor من السوق العالمي

النسبة	2019	
% 99.70	12.9 مليون طن وحدة	الإنتاج العالمي للأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية
% 0.30	3650 طن وحدة	إنتاج condor من الاجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ من خلال الشكل أن مساهمة condor في الصناعة العالمية للأجهزة الإلكترونية قليل جدا بنسبة: 0.30 % أي شبه منعدمة وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة العالمية ومحدودية إمكانياتها، نتيجة قلة خبرتها ونقص التمويل الحكومي، وهذا راجع إلى عدم الحرص اللازم من طرف الدولة لتدعيم الشركة¹.

المبحث الثاني: واقع وأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تدويل نشاط شركة condor

رغم الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها إحدى أهم عوامل التنمية المستدامة تنمية إجتماعية، اقتصادية أو استدامة بيئية كانت و ذلك لأنها تعتبر أهم مورد للمعلومات والمعارف والخدمات الأساسية، بالنظر إلى للأنترنت، إلا أن مؤشرات جاهزيتها في الجزائر لا تزال بعيدة نوعا ما، فبالرغم من أنها توظفها في شتى المجالات الصحة. التعليم، التكوين، التجارة...، وبالرغم من أنها تشهد تطورا سواء على مستوى مؤشر الهاتف الثابت والنقال ومؤشر الأنترنت وإدخالها ضمن الاستراتيجية التسويقية للعديد من المؤسسات الجزائرية إلا أنها مازالت تحتاج الى بذل الكثير من الجهود والاستثمار بغية الاستفادة من المزايا التي توفرها هته التكنولوجيا وبلوغ مصاف الدول التي تعتبر رائدة في هذا المجال، والجدول التالي يبين مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر مقارنة مع الدول الأخرى.

المطلب الاول: واقع تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر

تضم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال سائر التكنولوجيايات المتعلقة بمعالجة المعلومات وتراسلها، ورغم أن التقارب الرقمي يسعى إلى جعل الحدود بينها في إضمحلال متزايد، فإننا نستطيع التمييز بين:

- الإتصالات: الهاتف النقال، الهاتف الثابت.

- تكنولوجيايات الإعلام: البرمجيات، التجهيزات و الخدمات المعلوماتية.

إن الدور الأساسي لتكنولوجيايات الإعلام والاتصال هو توفير دعامة لتشييد مجتمع المعلومات و الإقتصاد الرقمي وبالتالي تعد ترقية الوسائل التي تسمح بتبادل المعلومات عملية ذات أولوية في هذا المجتمع .

1- مجهودات الجزائر في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال: كانت للجزائر عدة مبادرات من أجل

تطوير و ترقية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تمثلت فيما يلي:

1.1- الإصلاحات: عملت الحكومة الجزائرية على القيام بإصلاحات عميقة في قطاع تكنولوجيا المعلومات

والاتصال، والتي تعكس التوجهات الاستراتيجية الواردة في برنامج رئيس الجمهورية. فبعد التقييم السلي للوضع الذي يعاينه القطاع، كالتأخر في استخدام الأنترنت وانخفاض مستوى البحث والابتكار، وعلى سبيل المثال

¹ مقابلة مع المسؤول المالي للمؤسسة.

وجود قوائم انتظار كبيرة لخدمات الهاتف (أكثر من 700000 طلب خط هاتف ثابت، وأكثر من مليون طلب لخطوط الهاتف المحمول)، أصبحت هذه الإصلاحات ضرورة حتمية وهي تنص على:

- تحديث البنية التحتية للاتصالات وتجهيز البلاد كلها، وحتى المناطق الريفية؛
- توسيع نطاق الخدمات وتحسين جودتها؛
- تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر هيكلية من أجل التنمية الرقمية وعاملا رئيسا من عوامل القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

2.1- برامج عمل الدولة: خلال عامي 2000 و 2001، قامت السلطات الجزائرية بعدة أعمال وأنشطة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك إنشاء اتصالات الجزائر، تنظيم تكنولوجيا الاتصالات، منح أول ترخيص ل: GSM وإحتكار الإنترنت... ولا يزال هناك الكثير للقيام به خاصة من جانب توسيع البنية التحتية للاتصالات، كزيادة عدد النطاق العريض (les lignes à haut débit)، تسهل النفاذ ل GSM زيادة عدد مزودي الإنترنت، إعادة النظر في تكاليف الإشتراك الخاص بالإنترنت والخطوط الهاتفية الدولية والتي تبقى مرتفعة.

ومن بين المجالات التي تستعمل فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسعى السلطات الجزائرية إلى دعمها نذكر الأقطاب التكنولوجية (technopoles) إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال (start-up)، تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات التقليدية، إلى جانب ذلك نذكر أيضا سعيها لاستخدامها في قطاع الصحة، التعليم...، وتنميتها من أجل المجتمعات المحلية والإدارات.

وقد خصصت الجزائر برامج مختلفة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: برنامج الميزانية التكميلية برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، البرنامج النهائي، برنامج الصندوق الخاص بالتنمية المتعلقة بالجنوب (FSDRS) بوضع مخطط رئسي 2010-2020 خاص بولايات الهضاب العليا (14 ولاية):

- **برنامج الميزانية التكميلية 2001** : يتضمن مجموعة إيجابيات مختلفة رئيسية منها

✓ تركيب وتشغيل 700.000 من المعدات التكنولوجية الرقمية؛

✓ ربط 400.000 مشترك جديد؛

✓ إطلاق عملية إنجاز 500.000 معدات GSM؛

✓ إنجاز 1700 كم من خطوط الألياف البصرية.

- **برنامج الدعم والإنعاش الاقتصادي (PSRE):** يهدف هذا البرنامج في شقه المتعلق بقطاع البريد وتكنولوجيا الاتصالات إلى توفير خدمة شاملة، وإعادة خلق فرص عمل جديدة وتنشيط الشركات بجعلهم يشاركون في تحقيق مشاريع مختلفة. وكان المبلغ الإجمالي المخصص لهذا القطاع يقدر ب 24.5 مليار دينار،

ومن بين المشاريع الهامة الناتجة عن هذا البرنامج، إنشاء الحظيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله وقد كلفت 5 مليار دينار.

- **البرنامج النهائي:** تقدر ميزانيته ب 5.60 مليار دج وهو يهدف إلى فك العزلة عن منطقة الجنوب الكبير أدرار، إليزي، تمنراست، وتندوف، وذلك عن طريق برنامج مهم لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنطقة.

- **برنامج الصندوق الخاص بالتنمية المتعلقة بالجنوب:** يعتبر كبرنامج مكمل للصناديق والبرامج الأخرى لتحسين ظروف المعيشة مع هدف التنمية المستدامة، وهذا الصندوق سيضم 13 ولاية: أدرار إليزي تمنراست، تندوف، ورقلة، بشار، الأغواط، بسكرة، غرداية، الوادي، الجلفة، البيض، النعامة.

- بالإضافة إلى ذلك وضعت الجزائر مخطط 2010-2020 للهضاب العليا من أجل تطوير البلاد والتنمية وذلك للتعويض عن العوائق الجغرافية التي تحد من فرص تنمية المناطق الداخلية. وهذا المخطط يشمل 14 ولاية: باتنة، برج بوعرييج، الجلفة، البيض، خنشلة، الأغواط، المسيلة، النعامة، أم البواقي سعيدة سطيف تبسة، تيارت، تيسمسلت.

3.1- التحرر من احتكار الدولة وفتح سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لقد أدى الانفتاح على المنافسة في الأسواق لمؤسسات البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات لمنح التصاريح والتراخيص للمشغلين من القطاع الخاص لتشغيل شبكات الهاتف المحمول GSM، والاتصالات عبر الساتل إضافة إلى نظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية بواسطة الأقمار الصناعية GMPCS والاتصالات الهاتفية الثابتة الدولية وكذلك لتشغيل خدمات الإنترنت، النص الصوتي والبريد السريع الدولي. وعلى المستوى المؤسسي، أدت إعادة هيكلة القطاع إلى:

- إنشاء هيئة تنظيمية للقطاع (ARPT).

- شبكة وطنية لتطوير أنظمة المعلومات ذات قيمة مضافة لتقليص التبعية الوطنية في مجال البرامج المعلوماتية.

- الحظيرة المعلوماتية لسيدى عبد الله: هي أول حظيرة تكنولوجية في الجزائر، تقع في المدينة الجديدة لسيدى عبد الله التي تبعد بمسافة 25 كلم عن الجزائر العاصمة، مساحتها البالغة 100 هكتار و تتمحور هذه الحظيرة التي تؤوي نشاطات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على الحظيرة التقنية، مصلحة الإبداع، قطب الدعم وتقع الحظيرة المعلوماتية على بعد 31 كلم، ومن أكبر مؤسسات تكوين المهندسين فيها 8 مؤسسات تكون أكثر من 4000 مهندس سنويا تتواجد في قطر 200 كلم حول الحظيرة المعلوماتية، كما تقع هذه الحظيرة في حوض غني باليد العاملة المختصة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

و يصنف القطب التكنولوجي لسيدى عبد الله ضمن الحظائر التكنولوجية الكبرى في العالم، حيث يضم القطب مركز بحث في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، مركز أعمال و فندق للمؤسسات، مكاتب ذكية وشبكات عصرية برج ذكي يتوفر على قاعة رياضية و مسبح و طابق مخصص لاستقبال مراكز النداء، و مراكز المعطيات و متعاملي الاتصال و مؤسسات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، بالإضافة إلى مبنى ذكي مصمم

لاستقبال مركز بريدي الكتروني و جملة من النشاطات تكون بمثابة قطب مادي و افتراضي لنشاطات تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال من أجل تنويع سلسلتها و تشجيع تصديرها. إلى جانب جامعة تتسع لاستقبال 20 ألف طالب.

- **الوكالة الفضائية:** الوكالة الفضائية الجزائرية (ASAL) هي مؤسسة عامة وطنية محددة، ذات شخصية اعتبارية و استقلال مالي، أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-48 في 16 جانفي 2002.
- **وصلة الألياف البصرية:** الجزائر - عين قزام : هذا المشروع الذي تم إطلاقه في إطار الشراكة الجديدة لتنمية افريقيا، موجه لوضع هذه البنية التحتية تحت تصرف سكان الدول الثلاث وكذا الدول المجاورة و لضمان الاتصال مع الدول الأوروبية عبر نقاط التواصل الموجودة في الجزائر عن طريق الكابلات البحرية للألياف البصرية.
- **وصلة الألياف البصرية البحرية وهران- فالنسيا :** إن إنجاز وصلة الألياف البصرية البحرية (اورفال)، و التي تربط مدينة وهران بمدينة فالنسيا بقدرة تدفق تصل إلى 100 جيجابت و بطول يبلغ 563 كلم، تمثل استثمار استراتيجي أتى لتعزيز الولوج لخدمات شبكة ذات جودة عالية، و هذا على شاكلة الكابلات الموجودين وهما SMW 4 و الذي يربط مدينة عنابة بمدينة مرسيليا، و Alpal الذي يربط مدينة الجزائر العاصمة بمدينة بالم.

2- مؤشرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.

- 1.2- **مؤشرات شبكة الهاتف الثابت:** لايزال يعرف عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت ركودا نسبيا وذلك منذ إفتتاح سوق الهاتف النقال. هذه الأخيرة اصبحت تلي بشكل أفضل متطلبات السوق وذلك بفضل مزاياها الكبيرة (التنقل، الرسائل القصيرة، الخدمات ذات القيمة المضافة و الإنترنت عبر الهاتف النقال).
- **تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت**

الجدول رقم(12): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت

المؤشر	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت	2922731	3059336	3289363	3138914	3098787	3267592	3404709	4100982	4158518

المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيايات و الرقمنة

الشكل رقم (18): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت



المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (18) لاحظنا أن عدد المشتركين يتزايد بنسب متفاوتة إلى غاية سنة 2017 التي وصلت فيه نسبة عدد المشتركين إلى أكثر من أربعة ملايين مشترك ، وتم هذا الرقم ثابت حتى سنة 2018 والسبب أنه تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية، وهذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل 4G LTE .

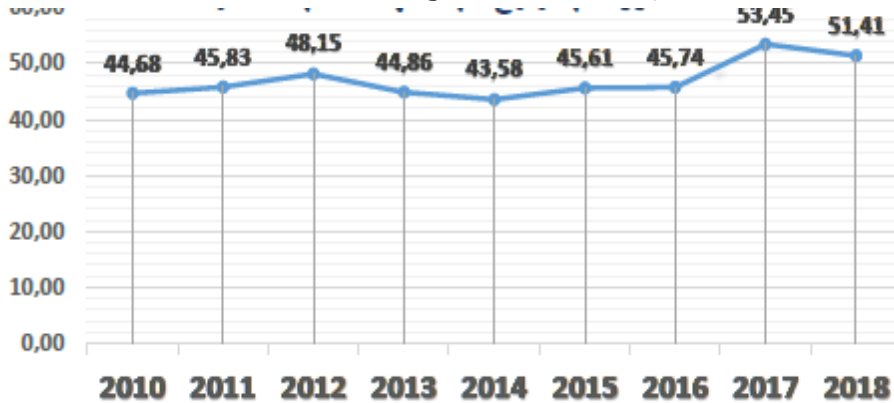
- نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة :

الجدول رقم (13): تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة في الجزائر الوحدة %

السنة	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	المؤشر %
نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة	51,41	53,45	45,74	45,61	43,58	44,86	48,15	45,83	44,68	

المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

الشكل رقم(19): تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة



المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

من خلال معطيات الجدول رقم(13) والشكل رقم (19) فإن نسبة وتطور ولوج شبكة الهاتف الثابت إلى الأسر بقيت تتراوح ما بين 44 % و 45 % إلى غاية 2017 حيث إرتفعت نسبة الولوج إلى أكثر من 50 % بمعنى انه اكثر من نصف الأسر الجزائرية مشتركة في خطوط الهاتف الثابت.

2.2- مؤشرات شبكة الهاتف النقال

حاليا ثلاثة متعاملين في شبكات الهاتف النقال ينشطون في السوق الجزائرية.

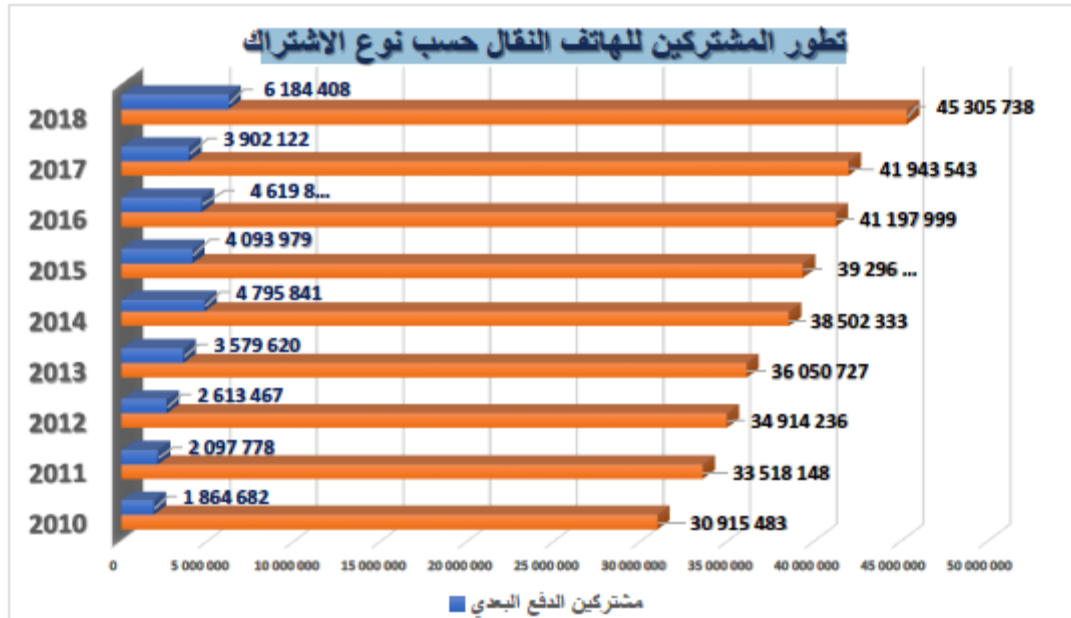
- تطور عدد المشتركين حسب نوع طريقة الدفع:

الجدول رقم(14): تطور عدد المشتركين حسب نوع طريقة الدفع

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011		
45305738	41943543	41197999	39296986	38505333	36050727	34914236	33518148	الدفع القبلي	تطور عدد المشتركين
6184408	3902122	4619847	4093979	4795841	3579620	2613497	2097778	الدفع البعدي	حسب نوع طريقة الدفع
51490146	45845665	45817846	43390965	43298174	39630347	37527703	35615926	المجموع	

المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

الشكل رقم (20): تطور المشتركين للهاتف النقال حسب نوع الاشتراك.



المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

من خلال بيانات كل من الجدول رقم (14) والشكل رقم (20) أن خدمات الهاتف النقال في الجزائر شهدت تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة النقال 99 % عام 2016 وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين حيث وصل إلى أكثر من 41 مليون مشترك سنة 2017 مقارنة 46 مليون سنة

2018 أي بزيادة قدرها 5.26%، و تشكل فئة الاشتراكات المسبقة الدفع الحصة الأكبر بفارق نسبة 12.31% (644 481) مشترك.

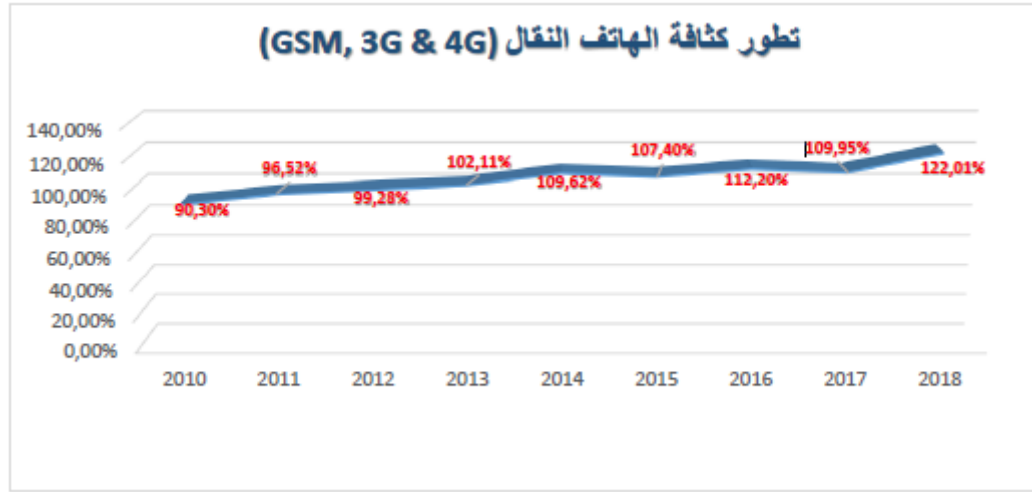
- تطور كثافة الهاتف النقال (نسبة الولوج الى شبكة الهاتف النقال) (GSM, 3G & 4G):

الجدول رقم(15): تطور كثافة الهاتف النقال الوحدة: %

المؤشر	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
تطور كثافة الهاتف النقال	90,30	96,52	99,28	102,11	109,62	107,40	112,20	109,95	122,01

المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

الشكل رقم (21): تطور كثافة الهاتف النقال



المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة.

من خلال بيانات الجدول رقم (15) و الشكل رقم (21) لاحظنا انه ارتفعت نسبة الولوج الى شبكة الهاتف النقال من 109.95% في عام 2017 إلى 122.01% في عام 2018 مع نسبة زيادة قدرها 10.97%، وهذه الزيادة العالية جدا تفسر بإختيار التكنولوجيا التي تقدم أفضل فعالية وسرعات التدفق.

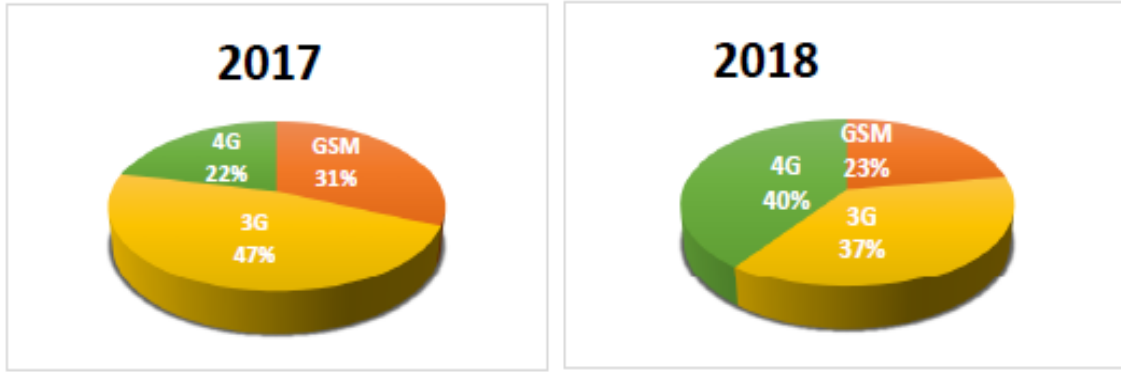
- تعدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال:

الجدول رقم (16): عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال.

المجموع	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GSM	32780165	35615 926	37527 703	39322 328	34789 121	26706 268	20125 227	14385 131	11629 246
3G	-	-	-	308 019	8 509 053	16684 697	24227 985	21592 863	19239 448
4G	-	-	-	-	-	-	1 464 634	9 867 671	20621 452
المجموع	32780 165	35615 926	37527 703	39630 347	43298 174	43390 965	45817 846	45845 665	51490 146

المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

الشكل رقم (22): عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال



المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

من خلال بيانات الجدول رقم (16) و الشكل رقم (22) لاحظنا فيما يخص الهاتف النقال، أن هذا المجال في أوج التوسع من خلال المنافسة الحادة لثلاث متعاملين في السوق الجزائرية. حيث إرتفعت نسبة الولوج إلى شبكات الهاتف النقال GSM- 3G- 4G من 109.95% سنة 2017 إلى 122.01% في عام 2018 اي بنسبة زيادة 10.97%، مع توفير عروض متنوعة و بأسعار تنافسية. وأيضاً أكثر من 40% من مجموع المشتركين في شبكة الهاتف النقال هم مشتركين 4G ، بزيادة قدرها 81.8% لعام 2018 مقارنة بعام 2017 . ويفسر ذلك باختيار التكنولوجيا التي تقدم أفضل فعالية وسرعات التدفق.

3.2- مؤشرات شبكة الانترنت

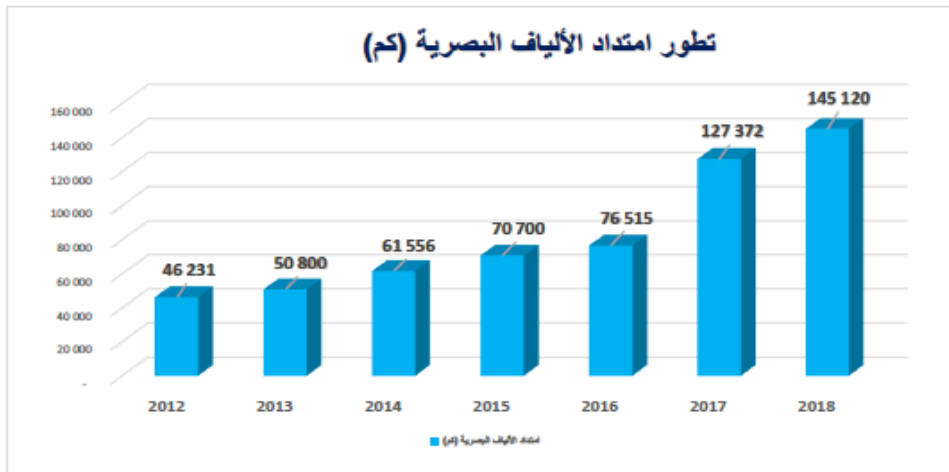
- شبكات الألياف البصرية:

الجدول رقم (17): تطور الألياف البصرية.

2018	2017	2106	2015	2014	2013	2012	
145 120*	127 372	76 514	70 700	61 556	50 800	46 231	طول الألياف البصرية(كم)
1 050 000*	810 155	630 150	485 155	278 000	166 000	104 448	الدولية الانترنت نطاق عرض (ميغابايت-ثانية)

المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

الشكل رقم (23): تطور الألياف البصرية.

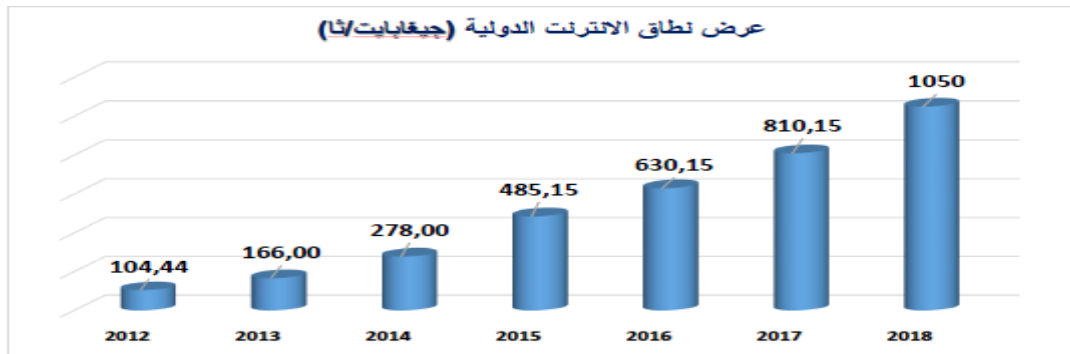


المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (23) يلاحظ تطور مستمر وبنسب متزايدة حتى إلى غاية سنة 2016 حيث وصل إمتداد طول الألياف 76514 كلم ، ليتجاوز وفي ظرف سنة 127 ألف كلم ، ليصل 145 ألف كلم سنة 2018، وذلك بسبب الجهود المبذولة من طرف الدولة في إطار ترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين الخدمة.

- **شبكة الأنترنت الدولية:** يوفر النطاق العريض حلا محتملا بالنسبة للقدرة على تفيير العملية التشغيلية في البلدان النامية والمتقدمة على سواء، حيث يمكن لشبكات النطاق العريض توفير المعلومات والتفاعلية والموارد المشتركة والمساعدة على تكافؤ الفرص للجميع.

الشكل رقم (24): عرض نطاق الأنترنت الدولية



المصدر : وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة

من خلال الشكل رقم(24) يتضح أنه لم يتوقف عرض عرض النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي 810.155 ميغابايت -ثانية وارتفع سنة 2018 الى 1.050.000 ميغابايت- ثانية ، وذلك للمجهودات المقدمة من طرف الحكومة الجزائرية من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الأنترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية.

3- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (IDI) في الجزائر:

إنّ مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI) هو مؤشر مركب يجمع بين 11 مؤشرا ضمن مقياس مرجعي يستعان به لرصد ومقارنة المستجندات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في شتى البلدان، وتمثل الأهداف الرئيسية من مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قياس مايلي¹:

- مقدار المستجندات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدان وتطورها على مر الزمن وبالنسبة إلى سائر البلدان.

- الفجوة الرقمية: أي الفروق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه.

- إمكانات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو مدى استطاعة البلدان أن تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز النمو والتنمية.

¹ الاتحاد الدولي للاتصالات، تقرير قياس مجتمع المعلومات، 2014 ، ص : 09.

ويقسم مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ثلاثة مؤشرات فرعية، هي المؤشر الفرعي المتعلق بإمكانية النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمؤشر الفرعي المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمؤشر الفرعي المتعلق بالمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يشمل كل منها جوانب ومكونات مختلفة لسيرورة وتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الجدول رقم(18): مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

2018	2010	المؤشر	نوع المؤشر
4.15	2.92	عدد مشتركى الهاتف الثابت(مليون)	مؤشر هيكلية
51.49	32.78	عدد مشتركى الهاتف النقال(مليون)	
3.06	1.15	عدد مشتركى الأنترنت في الثابت(مليون)	
19.23	0.30	عدد مشتركى الأنترنت النقال(مليون)	
145120	46231	طول شبكة الألياف البصرية (كلم)	
1050.00	104.488	حجم الخط الدولي (G bit-Second)	
458	459	رقم أعمال القطاع(مليار دينار)	مؤشر إقتصادي
266301	200903	عدد المؤسسات الإقتصادية بالقطاع	
1.129	0.076	قيمة الصادرات(مليار دينار)	
242.424	86.661	قيمة الواردات(مليار دينار)	مؤشر عالمي
4.67	2.86	تطور القطاع (IDI)	
0.422	0.374	تطور الإدارة الإلكترونية(IDEG)	

المصدر: وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الجزائر 2019.

من وجهة نظر مطلقة وليست نسبية، تظهر أرقام الجدول تطورا ملحوظا في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال الفترة ما بين 2010 و 2018، وهذا التطور يعود بالدرجة الأولى إلى الدعم و الاستثمار العمومي في القطاع، كما أن متعاملي الهاتف النقال الخارجين استفادو من التسهيلات المقدمة من طرف الدولة من أجل الرفع من استثماراتهم، إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن رقم الأعمال في القطاع قد عرف تطورا من سنة 2010 قبل أن ينخفض سنة 2017 و 2018 ليعود إلى ما كان عليه سنة 2010 ، ويعود هذا إلى سببين رئيسيين: الأول يخص الأزمة الخاصة بالمتعامل ORASCOM الذي باع حصته إلى مستثمر روسي قبل أن تقوم الدولة بإعادة شراء حصته، وأما الثاني فيخص تشبع السوق الجزائرية ، ما سبب بعض الركود في أعمال القطاع خصوصا بعد انهيار أسعار النفط وتقليص الاستثمار العمومي.

رغم أن المؤشرين IDI و IDEG يظهران كذلك تطورا بالقطاع، لكنهما من وجهة نظر نسبية أو مقارنة للتطور الحاصل عالميا يظهران أن الجزائر مازالت تحتل مراتب متأخرة في هذا المجال، فقد احتلت الجزائر حسب مؤشر IDI و IDEG سنة 2017 المرتبة 102 و 130 عالميا، لهذا نرى أنه من الأفضل أن نعتد على مؤشرات أخرى كذلك من أجل تقديم تحليل أكثر دقة لتطور هذا القطاع.

المطلب الثاني: واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات داخل مؤسسة condor

في إطار عصرنة الإدارة وتماشيا مع تجليات المعلومات و المعرفة والتي ساهمت في إنتشار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية التي قدمت العديد من المزايا والتسهيلات للمؤسسات التي ترغب في العمل على المستوى الدولي دون الحاجة إلى التنقلات الكثيرة و بأقل تكاليف ممكنة قامت شركة condor بتوفير الأجهزة و البرمجيات اللازمة.

1- الموارد التقنية لقطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالشركة:

1.1- حظيرة الإعلام الآلي¹: تتوفر حظيرة الإعلام الآلي لدى الشركة على ما يقارب 500 كويبيوتر محمول وحوالي 100 آلة طباعة حيث نجد:

- 200 كويبيوتر لمديرية الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة وحدها والتي تعتبر من أهم الموديريات بإعتبار كل موظفيها عبارة عن يد عاملة ذات كفاءة عالية مختصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- حوالي أكثر من 300 كويبيوتر موزعين على باقي موظفيها في جميع إدارتها.

2.1- الهاتف النقال: يعتبر من أهم الوسائل الضرورية في الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة مع موظفيها وكذا مع زبائنها و مورديها حيث توفر الشركة حوالي 2000 هاتف نقال مصحوب بشريحة موزعين على كوادر الشركة .

3.1- إستعمال الهاتف الثابت و الفاكس: نجد حوالي 500 هاتف ثابت مصحوبة بألة فاكس موزعة على مكاتب مديريات ومصالح الشركة إلا أنه محدود الإستعمال بسبب توفر الهاتف النقال.

4.1- الشبكات²: تمثل الشبكات البنية القاعدية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث تسمح بنقل المعلومات من مختلف المواقع. ترتبط مختلف مصالح الإدارة المركزية بشبكات التدفق السريع و الفائق السرعة ذات الأهمية البالغة التي تقوم بنقل ومعالجة المعلومات و إرسال الطلبات في الوقت و المكان المحددين و بأقل تكلفة ممكنة، فنجدها تتوفر على ثلاث قاعات متخصصة للشبكات Salle de réseau ، بحيث أكثر من 90% من أجهزة الكومبيوتر المتوفرة للمؤسسة موصولة بهذه الشبكات ، ويتم إستعمال شبكة الأنترنت في المجالات التالية:

- أغراض تجارية؛
- الإعلان والإشهار؛
- الإطلاع على المناقصات العمومية ؛
- إجراء الطلبات؛
- اليقظة التكنولوجية؛
- مصدر المعلومات المساعدة في التسيير؛

¹ مقابلة مع مسؤولين إدارة الموارد البشرية .

² مقابلة مع أحد مسؤولي مديرية الأنظمة و المعلومات.

- تطوير الصادات .

2 - استخدام نظام المعلومات "ERP" داخل شركة condo: سعت مؤسسة كوندور إلكترونيك في إكتساب مزايا تنافسية واستمرارها لمدة طويلة من خلال ميزة سعرية جد تنافسية ورفع الشعار (الحياة ابتكار) فكان توجهها لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي بالاعتماد على التقنيات والوسائل والبرامج الحديثة، ومن أهمها اعتماد أنظمة معلومات متطورة خاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning) ERP منذ سنة 2008، وهذا من خلال ربط أدوات تكنولوجيا المعلومات مع الأنشطة الجوهرية بالمؤسسة (الإنتاج، التمويل، البيع و التسويق، المحاسبة والمالية، الأفراد)، والهدف الرئيسي الذي تسعى اليه المؤسسة من خلال تطبيق هذه الأنظمة هو تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف في نظام معلومات محوسب قادر على تلبية وفهم جميع احتياجاتها الفعلية بتوفير موارد بشرية مؤهلة ذوي المهارات والكفاءات من أجل تطبيقه بكفاءة وفعالية وهذا بالتعاون والتنسيق خاصة مع مجموعة من المصممين والمحللين والمتخصصين في بناء وتطوير أنظمة المعلومات والذين ينتمون إلى المؤسسة الصينية المعروفة عالميا HISENSE¹.

لقد اعتمدت المؤسسة على نظام ERP في حل الكثير من المشاكل التي كانت تعاني منها قبل تطبيقه من حدوث أخطاء وتأخر وصول المعلومة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار وبذل جهد كبير في إعداد مختلف التقارير الروتينية مع غياب التنسيق الجماعي وتضييع الوقت... الخ.

وهذا ما دفع بمسؤولي مؤسسة كوندور إلى اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" و لذي ساعد الموظفين بالمؤسسة على التحكم أكثر في وظائفهم من خلال العمل الجماعي والقيام بمهامهم في الوقت المحدد دون تأخير، وأيضا يعمل على تسهيل عملية المراقبة ومتابعة سير العمليات بدقة مع تقديم معلومات دقيقة وصحيحة وكافية في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لحل مشكل معين، وبهذا فمؤسسة كوندور جنت الكثير من الفوائد بعد تطبيق نظام ERP من أجل تحقيق التكامل بين مختلف أنظمة المعلومات الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة لدعم أنشطة التخطيط، التنظيم، والرقابة طالما أنها تمتلك أجهزة وتقنيات حديثة ومتطورة وبالاعتماد على قواعد بيانات ضخمة عن الزبائن والأسواق والمنافسين... الخ. ولذلك فهي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين جودة ودقة المعلومات المتدفقة بين مختلف الأقسام والإدارات بالمؤسسة. ويبقى هذا النظام الذي تستخدمه مؤسسة كوندور هو العمود الفقري لها وذلك بسبب كل ما يوفره النظام من التحليل الفوري وإمكانيات كبيرة لتخزين البيانات ومعالجتها وإعداد التقارير الإدارية المناسبة. ولكن تبقى المشكلة الأساسية التي تشكل تحديا كبيرا يعيق عملية تطوير وتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة تتمثل تحديا بالتكلفة العالية والوقت الكافي لتطوره وتطبيقه بها وهذا هو التحدي الذي سيبقى يواجهه إدارة المؤسسة.

¹ سليمة عبد الله، كمال عايشي. دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات بروج بوغريج- مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جامعة باتنة، جوان 2017، ص456.

3- الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية لشركة condor:

تنشط شركة **condor** في سوق شديدة التنافس، نظرا للتكنولوجيا العالية المستعملة والتي تسمح بعرض منتوجات جديدة من حين لآخر وبالتالي على **condor** اذا أرادت البقاء والاستمرار في هكذا سوق أن تحاول ايجاد أو تطوير مزايا تنافسية تسمح لها بتحقيق الهدف المنشود

1.3- أسس بناء الميزة التنافسية في شركة condor : الكفاءة كما هو معروف هي الاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها ، ويمكن الاستدلال على وجود الكفاءة في مؤسسة كوندور من خلال ما يلي:

- **المستوى القيادي الأعلى**: يتوقف تحقيق الكفاءة في مؤسسة كوندور على ما تقوم به الإدارة العليا من ادوار فعالة في الاستعمال الأمثل لمواردها من حيث بناء هيكل تنظيمي مرن يساعد في إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة ويسهل عملية الاتصال وانتقال المعلومات بكل سهولة.
- **إدارة الموارد البشرية**: من المعروف أن تنمية الموارد البشرية بأي مؤسسة هو نجاحها وتحقيقها لمستويات كفاءة عليا لذلك قامت كوندور بتطوير هذا المورد عن طريق التسيير الحسن للموارد باعتباره عنصر التميز على مستوى السوق ولتطابق إستراتيجية التميز مع استراتيجيات المؤسسة تسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:

✓ إشراك العاملين؛

✓ التطوير والرفع من مستوى الإطارات والتقنيين؛

✓ تثمين المعرفة؛

✓ تحسين المؤهلات لباقى العاملين؛

✓ مراجعة طريقة التوظيف (توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن أكثر من 75 % من

إطارات المؤسسة ذو مستوى جامعي)؛

✓ تصنيف المتعاونين في سلم الأجور.

2.3- تطوير المهنية و تشخيص العمل والعلاقات في الشركة وذلك بالرفع من الكفاءات (فهى تشارك في

تحسين المؤسسة، الرفع من مسؤوليات الأفراد) - بخلق التفتح على المحيط الذي يساعد على إمكانية تطور الفرد- بأداء دور التنسيق الذي يساعد على جمع القدرات اللازمة لنجاح المؤسسة بحيث:

- **التأقلم مع الوظيفة والإرتقاء**: تأقلم الأفراد مع الوظيفة الحالية والمستقبلية، الرقي و التنقل (reclassement-reconversion) إعادة الترتيب والتحول (promotion- mutation).

- **استباق التغيير**: وذلك بتشجيع خطوة التنبؤ؛- تحضير الأفراد للتغيرات التقنية؛- تساعد الأفراد على التطور الذاتي.

ومن أهم مجالات التكوين ودورات الإتقان الذي تحده المؤسسة في كل سنة منذ نشأتها : التسيير، تكنولوجيا الاتصالات وثقافة المؤسسة و الذي نلخصه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): التكوين والتدريب بشركة condor لسنة 2018

قطاع النشاط	مجال التكوين	التعداد	عدد الأيام	الساعات
التسيير	مناجمت:الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التجاري، الشراء التموين والاتصال واللغات	130	30	720
تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	التطور،الشبكة،الاستغلال، الإشارة، تصليح الشبكة،	75	21	504
الوافدون الجدد	ثقافة المؤسسة	330	9	216
الإطارات	عبارة عن أيام دراسية، ندوات في داخل وخارج الوطن، تربصات قصيرة المدى			
الإطارات السامية	عبارة عن ملتقيات ومشاركات وطنية ودولية، زيارة معارض لاكتساب التجارب والاطلاع على المستجدات.			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

المطلب الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدويل نشاط الشركة condor

تعتمد مؤسسة كوندور على مزيج تسويقي دولي متنوع لدفع منتجاتها نحو الأسواق الدولية أو العالمية كذلك من اجل غزوها للأسواق الدولية واكتساب مكانة مرموقة في السوق الدولية و هذا من خلال إتباعها لمزيج متكامل و إستعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة مما يسمح لها بتوفير الوقت وتقليل التكاليف و زيادة الأرباح.

1- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال (الأنترنت) في تنشيط المبيعات: يتمتع التسويق الالكتروني الفردي بأهمية ترويجية كبيرة، إذ كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المشتري (المستهلك) بصورة شخصية وفردية أكثر كلما كانت قادرة على إستقطابه وجذبه إلى المنظمة بصورة أفضل. وبسبب الأهمية التي بات يتمتع بها التسويق الإلكتروني فقد أصبح من ضرور يات نجاح المنظمات الحديثة، وصار من الضروري تضمين هذا النمط التسويقي في أنشطة المنظمة وعملياتها.

ومن بين المؤسسات التي تستعمل التسويق الالكتروني في تنشيط مبيعاتها مؤسسة كوندور، وذلك لما يحققه في رفع حجم مبيعات الشركة ، وكذا تحسين التواصل مع العملاء، والمرونة في الرقابة والاستجابة لحاجياتهم ناهيك عن القدرة التنافسية التي يوفرها والتكلفة المنخفضة والتي توفر للمؤسسة ربحية أكثر.

فشركة كوندور تعتمد في تنشيط مبيعاتها على الوسائل الاتصالية التالية:

1.1- فاييسوك "Facebook": تمتلك شركة Condor صفحة على Facebook ، تم إنشاؤها في 23 ماي 2013 بإسم Condor Informatique ثم قامت بتغيير إسمها في 21 سبتمبر 2017 وهو المعروف حاليا Electroménage condor ، يقوم بإدارة هذه الصفحة العديد من الأشخاص ومن عدة بلدان كالاتي:

خمسة من الجزائر، و إثنين من كندا و واحد من تونس، وتتوفر على مستواها معلومات للاتصال بالمؤسسة تتمثل في (رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، الموقع... الخ)، وكذلك توفر معلومات حول نشاطها التجاري. حازت الصفحة على واحد مليون معجب ومتابع، كما حققت زيارة 254 شخص على بريد المؤسسة والقيام بعمليات الشراء. ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بتقديم تحليل مفصل لصفحة المؤسسة وذلك بالإعتماد على مخرجات تطبيق BuzzSumo " فهو تطبيق للمبحث عن أشهر محتوى تم نشره في موضوع معين، كذلك تحديد أكثر الأشخاص المؤثرين في مواقع التواصل الاجتماعي، حيث يتم من خلال هذه الصفحة ترويج مبيعات الشركة بالطريقة التالية:

- الترويج للصفحة: وذلك بدعوة الأشخاص من خلال البريد الإلكتروني أو الإعلانات الجانبية المدفوعة في Facebook ومختلف المدونات والمواقع الإلكترونية الأخرى
 - نشر المحتوى: تقوم المؤسسة بعد ذلك بنشر رسائلها الإعلانية من خلال إعلانات وعروض مختلفة، كذلك نشر محتويات تثقيفية وترفيهية لتجنب ملل الزوار والمعجبين.
 - تحويل الزوار إلى معجبين: وهي من أهم الخطوات التي يسعى إليها المسوقين حيث يقومون بجذب إنتباه المستخدمين والزوار ومن ثم إثارة إهتمامهم بإثارة الرغبة للإنتساب إلى الصفحة.
 - تحويل المعجبين إلى زبائن: وهو الهدف الأساسي الذي يسعى المسوقين إلى تحقيقه فمن دفع الزائر من مستخدم إلى معجب يكون بمثابة الزبون المحتمل لدى المؤسسة فيصبح يتواصل ويتفاعل مع مسؤولي الصفحة وعلى المؤسسة تكثيف جهود الإتصال وتوطيد العلاقة لأجل بلوغ وتحقيق ولاء
- 2.1- اليوتيوب Youtube:** قبل البدء بالتسويق لابد أن تمر بمرحلة الإعداد، فيجب على المؤسسة أن تمتلك حسابا داخل الYouTube مع الحرص على إدخال جميع المعلومات المهمة عنها، كما يجب أن تتوفر على الفيديوهات التي يمكن من خلالها القيام بالتسويق للخدمات والمنتجات.
- حيث تعتمد مؤسسة كوندور على شهرة المؤثرين على اليوتيوب من أجل رفع حجم مبيعاتها، وذلك وفق عقد مكتوب مع المؤثر، يحتوي على جميع البنود التي توضح التزام الطرفين واحترام هذه البنود في اطار العلاقة رابح رابح.

- 3.1- الموقع الرسمي لشركة كوندور WWW.CONDOR.DZ :** كذلك يساهم في التعريف بمنتجات المؤسسة وبالتالي حث الزبائن على عملية الشراء حيث يتوفر الموقع على كل الخصائص التقنية للمنتجات وصور المنتجات وكل المعلومات المتعلقة بالمنتج كمدة الضمان، والتكنولوجيا المميزة له مقارنة بمنتجات المنافسين.
- وهذا الجدول يبين نسبة المتابعين الذين يستطيعون إقتناء طلباتهم من خلال هذه المواقع:

الجدول رقم(20): عدد متابعي شركة Condor من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

عدد المتابعين	الموقع الالكتروني للشركة	
1.7 مليون متابع	-https://fr-fr.facebook.com-CondorMobileDZ	فايسبوك
17K متابع	https://www.youtube.com-c-CondorElectronics-featured	يوتيوب
66.5 K متابع	-https://www.instagram.com-condor_mobile	انستغرام

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومن صفحاتها عبر الأنترنت.

2- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على مؤشرات تنافسية شركة كوندور: سنحاول إبراز دور

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين تنافسية مؤسسة كوندور من خلال دراسة لبعض مؤشراتهما:

1.2- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تكلفة الشركة: تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيك من

المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، فهي تملك مكانة سوقية واسعة ومتميزة على مستوى الأسواق الوطنية والعربية (الأردن، السودان تونس...)، فهي تتمتع بالسمعة الجيدة والقدرة التفاوضية مع مختلف المتعاملين من موردين عرب وأجانب (الصين، كوريا الشمالية، الولايات المتحدة الأمريكية، الهند، دبي، الجزائر، ألمانيا، اليابان...)، وأمام اشتداد المنافسة بين المؤسسات في قطاع الإلكترونيات سعت مؤسسة كوندور إلى رفع حصتها السوقية من خلال تمييز منتجاتها من حيث الجودة (شهادة الايزو و 9001 منذ سنة 2008) والسعر المنخفض وتقديم خدمات ما بعد البيع وهذا محاولة منها لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والمحافظة على زبائنها من خلال الاستجابة السريعة لهم بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بسرعة مقارنة بمنافسيها (CRISTOR UNIE,COBRA) بـ برج بوعريريج SATERAX SAMHA بسطيف، " SAMSUNG بسطيف، ESSALEM بتبسة.

ولهذا سعت مؤسسة كوندور إلكترونيك في إكتساب مزايا تنافسية واستمرارها لمدة طويلة من خلال ميزة سعرية جد تنافسية ورفع الشعار (الحياة ابتكار)، فكان توجهها لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي بالاعتماد على التقنيات والوسائل والبرامج الحديثة، ومن أهمها اعتماد أنظمة معلومات متطورة خاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة 2088 ، وهذا من خلال ربط أدوات تكنولوجيا المعلومات مع الأنشطة الجوهرية بالمؤسسة (الإنتاج، التموين البيع والتسويق، المحاسبة والمالية، الأفراد)، والهدف الرئيسي الذي تسعى اليه المؤسسة من خلال تطبيق هذه الأنظمة هو تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف في نظام معلومات محوسب قادر على تلبية وفهم جميع احتياجاتها الفعلية بتوفير موارد بشرية مؤهلة ذوي المهارات والكفاءات من أجل تطبيقه بكفاءة وفعالية وهذا بالتعاون والتنسيق خاصة مع مجموعة من المصممين والمحللين والمتخصصين في بناء وتطوير أنظمة المعلومات والذين ينتمون إلى المؤسسة الصينية المعروفة عالميا HISENSE .

2.2- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إنتاجية شركة Condor : يظهر تأثير تكنولوجيا

المعلومات و الإتصالات على إنتاجية الشركة من خلال تأثيره على المورد البشري، إضافة إلى الإستثمارات الضخمة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال وذلك بإدخال المعدات و التقنيات الحديثة إلى الشركة، و نلخص تأثير

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطور أعمال الشركة (تحسين المنتجات القائمة وإدخال عمليات جديدة) خصوصا على موردها البشري في :

- ✓ زيادة خبرة ومهارات العمال كلما زاد عدد المنتجات المطورة؛
 - ✓ تعزيز وتدعيم السياسة التكوينية بحسب احتياجات الشركة؛
 - ✓ زيادة الرصيد المعرفي والعلمي لدى العاملين؛
 - ✓ تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وهذا مع تطوير منتجات أكثر ربحية ونجاحا في السوق.
- والجدول الموالي يبين القيمة المضافة للشركة.

الجدول رقم (21): القيمة المضافة لشركة Condor خلال الفترة (2016-2021) (الوحدة ألف دج)

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البيان						
القيمة المضافة	1.032.639	1.647.207	2.499.700	3.380.140	2.180.123	2.350.110

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على مديرية المحاسبة و المالية.

النتيجة الأساسية التي يمكن إستخلاصها من خلال البيانات الموجودة بالجدول رقم (21)، هي وعي العاملين بالشركة لأهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تقوية تنافسية الشركة، وارتباطهم بتحسين صورة الشركة ومكانتها في السوق، وهذا ما سمح بتحسين إنتاجيتها، حيث أن إنتاجية العامل إرتفعت من 0.67 دج سنة 2016 إلى 1.3 دج سنة 2019 و ترجع الزيادة في إنتاجية العامل إلى زيادة القيمة المضافة للشركة.

3.2- تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أرباح الشركة: لقد حققت الشركة محل الدراسة أرباحا معتبرة وهذا نتيجة تبنيتها لاسراتيجية تخفيض التكاليف والجدول الموالي يبين تطور أرباح المؤسسة:

الجدول رقم (22): أرباح شركة Condor (الوحدة ألف دينار)

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البيان						
النتيجة الصافية	27.599	254.315	573.616	758.675	419.300	235.658

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مديرية المحاسبة و المالية.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الشركة تحقق أرباح معتبرة حيث أن أرباحها في تزايد مستمر خلال السنوات 2016، 2017، 2018، لتصل إلى أعلى قيمة لها سنة 2019 وهذا راجع لإستخدام الشركة لوسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، ز إقبال المستهلك الجزائري على منتجات الشركة، إضافة لقيام الشركة بعملية التصدير إلى كل من ليبيا وتونس والأردن، خاصة أن الشركة تنتهج سياسة تخفيض التكلفة.

وفي سنتي 2020، 2021 انخفضت أرباحها ، و يرجع هذا إلى فقدان الشركة لبعض مورديها نتيجة الأزمات السياسية و الاقتصادية التي حدثت داخليا وخارجيا الأمر الذي فرض على الشركة الحصول على المادة الأولية بأسعار مرتفعة عن السابق، مما زاد في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، ولهذا فإن الشركة تسعى إلى تحقيق التكامل الخلفي بنسبة 100 بالمائة، وذلك للتحكم في أسعار المادة الأولية و التخلص من التبعية للخارج.

3- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تعزيز آلية التصدير لشركة Condor : ساهم إستعمال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال لشركة Condor بشكل كبير في زيادة رقم أعمالها ونجاحها على المستوى الدولي وذلك في المدى الطويل، حيث إعتدتها كأداة تسويقية من خلال تأثيرها على المزيج التسويقي المعتمد من طرف الشركة، مما مكنها من تعظيم حجم مبيعاتها و تحقيق حصة سوقية قدرت ب 40 % سنة 2019 حيث كان إنضمام الشركة إلى منظمة ISO 26000 الأثر الكبير لها في الهيمنة على سوق الأجهزة الإلكترونية من خلال الدعاية التي تفرضها هذه المواصفة والتي تتعلق بالجودة وتحقيق رضى العاملين والمجتمع ككل.

1.3- التسويق الدولي في شركة Condor: في 2016 لم تعد شركة كوندور تكتفي بالنشاط في السوق المحلي بعدما تشبعت هذه الأخيرة بمنتجاتها فأصبحت تفكر بوضع إستراتيجيات و أهداف عالمية توسعية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل و المستجدات التي شجعتها على إختراق الأسواق العالمية، حيث إعتدت مؤسسة كوندور على مزيج تسويقي دولي متنوع لدفع منتجاتها نحو الأسواق الدولية أو العالمية كذلك من أجل غزوها للأسواق الدولية لإكتساب مكانة مرموقة في السوق الدولية وهذا من خلال إتباعها لمزيج متكامل مكون مما يلي:

- **المنتج الدولي لشركة Condor و الميزة التنافسية:** تعتمد الشركة على سياسات التسويق الدولي لتصدير منتجاتها ولتحقيق ميزة تنافسية دولية و من خلال التحليل الهيكلي للشركة، حيث نجد ان كوندور تركز على أبعاد أكثر فعالية لزيادة حجم مبيعات وزيادة نصيب الشركة من السوق الدولي حيث تمتلك فرعا لصنع الغلاف الذي وظيفته حماية المنتج من المؤثرات الخارجية وكذلك العبوة المصممة بشكل جذاب لدفع المستهلكين للإقبال على اقتنائه لتأتي الجودة المرتبة الثالثة بحيث سعت المؤسسة الى تحسين جودتها وحصولها على شهادة الجودة 9000، هو ما اعطى المستهلك الأجنبي الثقة في منتجات كوندور وكذا الضمان، حيث كانت في البداية مدة الضمان 18 شهرا لترتفع مدة الضمان الى 24 شهرا وبذلك تتفوق على منافسيها في نفس الصناعة. لتأتي المراتب الأخيرة كل من العلامة التجارية والتميز وذلك لحداثة دخول المؤسسة الأسواق الدولية، فالعلامة التجارية لكوندور ليست معروفة مثل العلامات التجارية العالمية في هذا المجال، وهو ماتسعى إليه الإدارة من جعل العلامة التجارية لكوندور تنافس الماركات العالمية في أسواقها.

- **التسعير الدولي لشركة Condor:** تعتمد شركة كوندور في تسعير منتجاتها الدولية على العديد من السياسات والإستراتيجيات المتمثلة في تحديد السعر على أساس التكلفة فبهذا تحاول الشركة السيطرة على

التكاليف من حيث التحكم في أسعار المنتجات لتكون أسعارها تنافسية مع أسعار منتجات أخرى منافسة لها، حيث تحدد السعر بالطريقة التالية:

(سعر الوحدة المباعة = مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة للوحدة الواحدة + هامش الربح للوحدة الواحدة).

حيث تعمل المؤسسة على أن يكون تحديد السعر أن يكون مساويا للسوق المحلي بزيادة فقط التكاليف الإضافية للتصدير مما يدل على أن المنتج غير معروف في الأسواق والمنافسة الشديدة من العلامات التجارية الأخرى.

- **التوزيع الدولي لشركة Condor:** في الغالب تعتمد كوندور في توزيع منتجاتها على استراتيجية التوزيع الغير مباشر اي القنوات الغير مباشرة، حيث تتعامل مع وسطاء الجملة والتجزئة، والذين يمثلون أغلبية عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على القناة المباشرة في تعاملها مع المسيرين الذين يشترون بحجم كبير (أصحاب المؤسسات الاقتصادية). وضمن هذا الإطار توفر المؤسسة خدمة النقل على حسابها للعملاء الدائمين، وتستخدم في ذلك وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

تنتهج المؤسسة إستراتيجية التوزيع التلقائي قصد تغطية أسواقها المستهدفة بحيث تولى عملية المفاضلة بين قنوات التوزيع عناية فائقة، يدل على الحرص الكبير للمؤسسة لتحسين صورة المنتجات في الأسواق الدولية وذلك بتقديم منتجاتها في الوقت المناسب والمكان المناسب.

- **الترويج الدولي لشركة Condor:** تعتمد مؤسسة كوندور على الترويج الدولي كونه عنصر فعال من عناصر المزيج التسويقي في زيادة حجم الحصة السوقية الدولية للمؤسسة بحيث تعمل في حملتها الترويجية على توحيدها لجميع منتجاتها في الاسواق مما يدل على ضعف الميزانية المخصصة له وهو ما لم يكن لها القيام ببرامج ترويجية مكثفة كذلك لإتباعها استراتيجية تمييط المنتجات لجميع الأسواق وهذا يفسر تمييط الحملة الترويجية.

حيث تعتمد مؤسسة كوندور على إستراتيجية الجذب، أي توجه الحملة الترويجية للمستهلك مباشرة وهو يقوم بطلب المنتج من الموزعين الدوليين أي إستراتيجية الجذب وهذا ما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لمستهلكيها ومحاولة تحسين الصورة الذهنية للمنتج والمؤسسة في ذهن المستهلك الدولي.

2.3- إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة التسويق الدولي لدى Condor :
بعدها أدركت المؤسسة دور و أهمية إستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال خاصة الأنترنت مما توفره من مزايا تعود على المؤسسة بالإيجاب مما يسمح لها بتوفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الربح. حيث حققت شركة Condor تطورات ملحوظة على مستوى رقم أعمالها وكذا حصتها السوقية بالخارج أمام منافسيها سنة بعد سنة و زيادة رقم أعمالها التصديري و التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- **تطور رقم أعمال شركة Condor :** يمكننا عرض تطور رقم أعمال شركة Condor بعد إستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الفترة (2012 - 2021) :

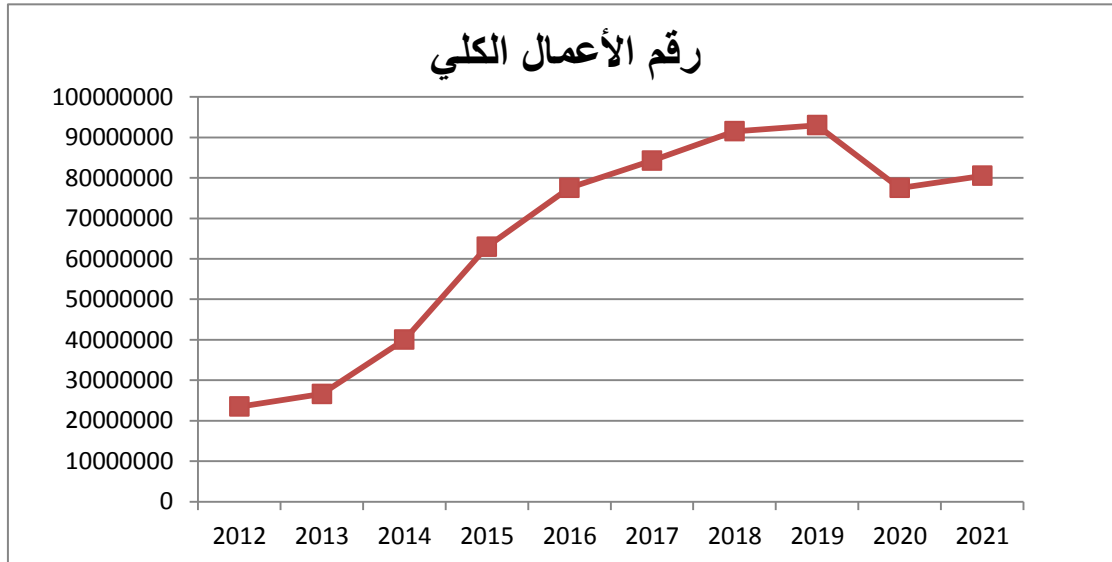
الجدول رقم (23): تطور رقم أعمال شركة Condor من سنة (2012 – 2021)

الوحدة: مليون دج

إستخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال (فيسبوك ، يوتيوب ، الانترنت)										
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنوات
8050	7751	9300	9150	8248	7755	43000	290000	26600	23500	رقم الأعمال
% 60	% 55	% 88	% 77	% 62	% 56	% 37	%29	%13	% 11	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات قسم المحاسبة لشركة Condor .

الشكل رقم (25): تطور رقم أعمال شركة Condor من سنة (2012 – 2021)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة من الجدول

يظهر من الجدول رقم (23) و الشكل البياني أعلاه، الإرتفاع المستمر والبطيئ لرقم أعمال شركة Condor خلال الفترة (2012 – 2015) بنسبة قدرها 37 %، ليرتفع بشكل كبير و واضح منذ بداية 2016 بزيادة قدرت 62 % لتصل إلى أعلى قمة لها سنة 2019 حيث بلغت قيمة 93 مليار دينار جزائري بمعدل يفوق 88 % ، ويرجع هذا التطور في رقم أعمالها إلى المجهودات المبذولة من قبل الشركة لتحسين أدائها وزيادة عملياتها الإنتاجية، من خلال إستخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال لما توفره من مزايا تعود على المؤسسة بالإيجاب مما يسمح لها بتوفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الربح، كما أن مباشرتها في عملية التصدير بداية من سنة 2016 ساهمت هي الأخرى في رفع و تعظيم رقم أعمالها.

- تطور رقم الأعمال التصديري لشركة Condor من سنة (2016 – 2021): الهدف الاساسي لدى هذه الشركة هو التحكم في ميكانيزمات وآليات التصدير الكفيلة بغزو الاسواق الاجنبية وتجسيدها لهذه الارادة

والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تنافس أكبر الشركات العالمية قامت بإستعمال أدوات التكنولوجيا الحديثة لإدارة عملية التصدير في تنفيذ أنشطتها بشكل كامل، وترتكز الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة على المحاور الآتية:

✓ خلق وتنمية ثقافة التصدير.

✓ انشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول الراغبة في منتجات الشركة.

✓ زيادة تنوع منتجاتها وتطويرها.

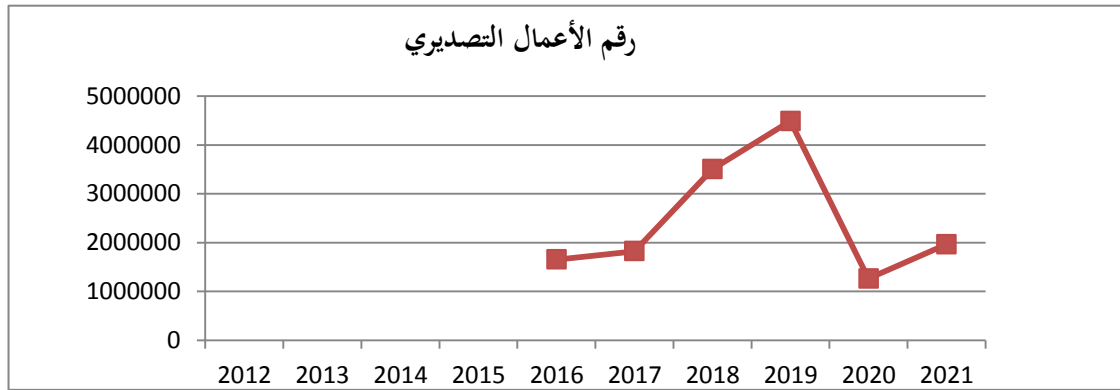
الجدول رقم(24): تطور رقم الأعمال التصديري لشركة Condor بين سنة (2016 – 2021)

الوحدة: مليون دج

إستخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة عملية التصدير						
2021	2020	2019	2018	2017	2016	السنوات
1964	1263	4489	3507	1824	1652	رقم الأعمال التصديري

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مصلحة التصدير لشركة كوندور.

الشكل رقم(26): تطور رقم الأعمال التصديري لشركة Condor بين سنة (2016 – 2021)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة من الجدول

من الملاحظ أن إستخدام وسائل الإتصال المختلفة من طرف المؤسسة (أنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي بأشكالها) أضحي مصاحبا لنمو رقم الأعمال التصديري بشكل طردي، حيث نجد أنها بدأت نشاطها التصديري سنة 2016م بقيمة قدرها 16مليار دينار جزائري ليترفع بشكل مستمر حيث وصل الى قيمة قدرها 45 مليار سنة 2019 م وذلك جراء تطوير وسائل الإتصال التي تستخدمها المؤسسة، حيث أصبح إطارات المؤسسة يدركون مدى أهمية إستعمال هذه التكنولوجيا، مما يسمح لهم بتوفير الوقت و تقليل التكاليف وزيادة الربح كما جاء على لسان رئيس مصلحة نظام المعلومات المحاسبي.

المبحث الثالث: التصدير في شركة condor كآلية لتدويل النشاط الإقتصادي.

يبلغ عدد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المدولة الى غاية سنة 2019 حوال 2165892 منها 1221 مدولة عبر استراتيجية التصدير موزعة على مختلف ميادين النشاط الإقتصادي حسب معطيات الدراسة التي أعدتها الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة سنة 2019 بالرغم من تعدد استراتيجيات تدويل المؤسسات الإقتصادية كما سبق وأن أشرنا اليه. فان عملية التدويل في الجزائر تنحصر في استراتيجية واحدة متمثلة في التصدير. فهو يعد الخيار الوحيد الذي تبعته هذه المؤسسات في الجزائر وذلك بالنظر الى سهولة اختراق الأسواق الدولية مقارنة بالآليات الأخرى. كما تجدر الإشارة الى أن ضعف إمكانيات هذه المؤسسات والصعوبات التي تواجهها يجعلها لا تتخطى مرحلة التصدير، إضافة الى عدم اهتمام ورغبة أرباب العمل في الوصول الى مرحلة متقدمة من استراتيجيات التدويل. والقي تتطلب موارد وإجراءات أكثر تعقيدا من تلك التي تتطلبها عملية التصدير. إن كل هذا يدفعنا إلى التطرق على واقع عملية التدويل من خلال صادرات المؤسسات إضافة الى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لترقية صادراتها وكذا تلك التي تحول دون لجوء هذه الأخيرة الى استراتيجيات التدويل الأخرى.

المطلب الأول: واقع تدويل المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

إن أهم ما يميز هيكل صادرات الجزائر هو ضعف الصادرات خارج المحروقات، حيث تشكل صادرات المحروقات ومشتقاته اغلب المبيعات الجزائرية في الخارج في يناير 2018 (84,93%) من الحجم الإجمالي للصادرات، حيث بلغت 17,3 مليار دولار مقابل 77,2 مليار دولار، أي بارتفاع قدره 400 مليون دولار (+14,23%)، في حين تبقى الصادرات خارج المحروقات، التي تبقى هامشية بنسبة 5.1%، أي ما يعادل 208 مليون دولار من إجمالي الصادرات من نفس السنة¹.

1- المؤسسات الجزائرية المدولة من خلال آلية التصدير: إنطلاقا من فكرة التنويع الإقتصادي والذي يتضمن ف ششه الثاني تنويع هيكل الصادرات، سارعت الحكومة الجزائرية الى العمل على ترقية الصادرات بشكل عام وصادرات المؤسسات الخاصة بشكل خاص. وذلك من خلال حزمة من الإجراءات كثلثك البرامج التي كانت مهدف الى تقديم الدعم اللازم للمؤسسات الإقتصادية المصدرة ونخص بالذكر على سبيل المثال برنامج "optimexpor"، إضافة الى هيئات الدعم مثل الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير « SAFEX » والوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية « ALGEX » واللذان تهدفان الى مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة وتوجيهها وتوفير المعلومات والنشرات الدورية عن الأسواق الخارجية. وكذا تأسيس الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات « CAGEx » والتي من أهدافها تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاقتحام الأسواق الخارجية من خلال ضمان لهم التعويض عن الأخطار الممكنة من جراء عملية التصدير.

¹ النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة على الموقع : www.industrie.gov.dz

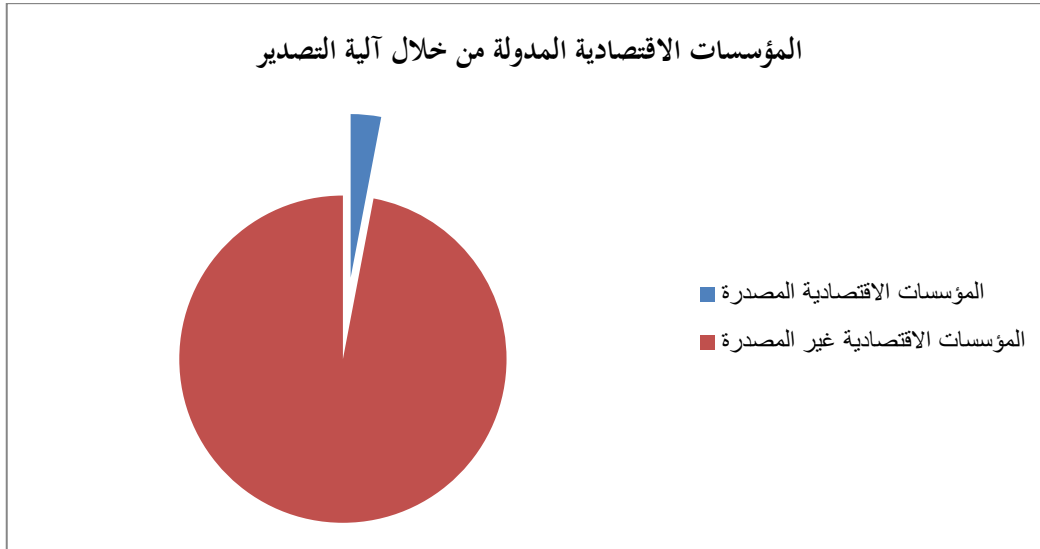
و حسب تقديرات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية «ALGEX» فان نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في الجزائر لا يتجاوز 1221 مؤسسة من اجمالي 171945 مؤسسة سنة 2018، أي ما يعادل 0.032% من إجمالي المؤسسات. بصادرات تقدر ب 2.88 مليار دولار¹، وهو ما سوف نحاول توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): التدويل من خلال آلية التصدير للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر لسنة 2018

المؤسسات الاقتصادية المصدرة	المؤسسات الاقتصادية المصدرة	المؤسسات الاقتصادية المدولة من خلال آلية التصدير
99.96	0.032	

المصدر: من اعداد الطلاب بناء على معطيات ALGEX

الشكل رقم (27): التدويل من خلال آلية التصدير للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر لسنة 2018



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول

يتضح لنا من معطيات الجدول والشكل أعلاه بأن عدد المؤسسات الاقتصادية المصدرة في الجزائر لا يتجاوز 0.032% من إجمالي عدد المؤسسات، فيما تبقى 99.96% من المؤسسات الاقتصادية تنشط محليا، ما يعني ضعف في توجه المؤسسات الجزائرية نحو الصادرات كآلية لتدويل نشاطها.

¹ معطيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية "ALGEX" على الموقع: www.algex.dz.

ولمعرفة ما إذا كانت هذه النسبة ترقى إلى المستوى المطلوب يمكن إجراء مقارنة بسيطة بين نسبة المؤسسات المصدرة إلى إجمالي المؤسسات الاقتصادية في عدد من الدول من بينها الجزائر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (28): نسبة المؤسسات الاقتصادية المصدرة إلى إجمالي المؤسسات في بعض دول العالم لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات ALGEX والنشرة الإحصائية لوزارة الصناعة.

من الشكل يتضح لنا التفاوت الكبير في نسب المؤسسات الاقتصادية المصدرة بين الجزائر ودول أخرى من العالم، حيث تبلغ نسبة المؤسسات المصدرة في كل من ألمانيا، كندا، وفرنسا، ما نسبته 18%، 11.8%، 11.7% على الترتيب، في حين لا تتجاوز هذه النسبة 0.032% في الجزائر بالرغم من كل الجهود المبذولة وذلك نظرا لعدد من الأسباب يمكن ذكر أهمها:

- ضعف القدرة الشرائية للمؤسسات الجزائرية والنتائج عن ضعف العامل البشري وعدم قدرته على مسايرة التكنولوجيا الحديثة؛
 - عدم توفر الخبرة الكافية لدى المؤسسات الجزائرية لممارسة نشاط التصدير؛
 - يتجه الكثير من المتعاملين الإقتصاديين إلى ممارسة نشاط الإستيراد لما يدره من أرباح، على عكس نشاط التصدير الذي يتطلب الكثير من الحنكة وتوفر الشروط ومطابقة المنتج للمقاييس العالمية.
- 2- التوجه نحو الأسواق الواعدة: إن زيادة إنسياب صادرات المؤسسات الجزائرية يستدعي إستهداف أسواق خاصة يمكن للمنتج الجزائري أن ينافس فيها، وعلى عكس ذلك تتجه جل المؤسسات الجزائرية نحو التصدير إلى الأسواق الأوروبية وهو ما سوف نوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26): ترتيب أسواق صادرات المؤسسات الجزائرية خارج المحروقات

النسبة من إجمالي الصادرات	القيمة بالألف دولار	بلد الإستيراد
14.88	6127	إيطاليا
12.15	5002	إسبانيا
11.25	4631	فرنسا
9.37	3857	الولايات المتحدة الأمريكية
6.73	2771	بريطانيا
5.63	2318	تركيا
5.47	2250	هولندا
3.94	1622	الهند
3.18	1311	الصين
3.07	1264	جمهورية كوريا
2.31	952	تونس
1.59	653	المغرب
90.71	37342	المجموع الفرعي
100	41168	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي لسنة 2018 للتجارة الخارجية.

يتضح لنا جليا من معطيات الجدول أعلاه أن توجه المؤسسات الجزائرية نحو الأسواق الأوروبية منها السوق الإيطالية والتي إعتلت صدارة الترتيب أهم زبائن الجزائر ثم تليها السوق الفرنسية والولايات المتحدة الأمريكية وبعدها بريطانيا ثم إيطاليا، وهي أسواق صعبة الإختراق مقارنة بتلك العربية والإفريقية، حيث يمكن للمؤسسات الجزائرية إستهداف هذه الأسواق والتي تقل فيها المنافسة نسبيا.

3- تشخيص مشهد التوجه نحو التصدير للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال تحليل عدة مؤشرات: تعد القدرة التصديرية من أهم الآليات التي من خلالها تستطيع المؤسسات الاقتصادية تدويل نشاطها وإختراق الأسواق الخارجية من جهة، كما أنها تعكس بشكل قوي طبيعة الهيكل الاقتصادي للدولة من جهة أخرى، لهذا تعتمد الدول في تقييم إمكانياتها التصديرية على مؤشرات أداء الصادرات، وعلى العموم سنتعرض في هذا العنصر إلى أهم المؤشرات شائعة الاستخدام مع إسقاطها على حالة الجزائر وبالتحديد الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

1.3- مؤشر الميزة النسبية لظاهرة التدويل من خلال آلية التصدير: يعتبر هذا المؤشر أكثر المؤشرات استعمالا لقياس القدرة التنافسية للصادرات وبحسب هذا المؤشر بقسمة حاصل طرح قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع من قيمة الواردات لنفس السلعة أو مجموعة متجانسة من السلع، على حاصل جمع قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع من قيمة الواردات لنفس السلعة أو مجموعة متجانسة من السلع، وتكتب الصيغة الرياضية لهذا المؤشر بالعلاقة الآتية:²⁶

$$RCA = \frac{xi - mi}{xi + mi}$$

حيث: xi قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع.

mi : قيمة الواردات لنفس السلعة أو مجموعة متجانسة من السلع.

وكلما كانت قيمة المؤشر أكبر من أو تساوي الواحد الصحيح، كلما كانت هناك ميزة نسبية ظاهرة، و يأخذ المؤشر القيمة (+1) حينما تكون قيمة الواردات صفرا، و بالعكس يأخذ المؤشر القيمة (-1) في حالة عدم وجود صادرات، والجدول الآتي يوضح قيم هذا المؤشر الخاص بالصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات إجمالا خلال الفترة (2018-2012)

الجدول رقم(27): مؤشر المزايا النسبية الظاهرة للصادرات الصناعية خارج المحروقات خلال الفترة (2018-2012)

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
2830	1930	1780	2063	2582	2165	2062	صادرات خارج المحروقات
17590	18970	19902	22405	29394	28788	25784	الواردات
-0,72	-0,82	-0,84	-0,83	-0,84	-0,86	-0,85	مؤشر RCA

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على إحصائيات المركز الوطني لمعلومة إحصائيات الجمارك والوكالة الوطنية لترقية الصادرات .

من خلال الجدول يلاحظ أن قيمة مؤشر المزايا النسبية الظاهرة يشير على مدى سنوات الدراسة إلى قيم سلبية قريبة من (-1) مما يعني أن الصادرات الجزائرية خارج المحروقات لا تتمتع بأدنى ميزة مقارنة بالواردات من نفس المنتجات والتي تمثل 4.5% من إجمالي الصادرات، مما يعني ضعف في توجه المؤسسات الجزائرية نحو الصادرات التي تتميز بصناعة تقليدية غير تنافسية كآلية للتدويل وهذا راجع لأسباب أبرزها أن القاعدة الصناعية في الجزائر التي أنشأت في بداية السبعينات كانت هشّة، ولم تكن متخصصة وفق القدرات التكنولوجية والبشرية المتوفرة.

2.3- مؤشر قدرة المؤسسات الجزائرية على التصدير: كما هو معلوم أنه كلما خصصت الدولة جزءا كبيرا من إنتاجها للتصدير كان ذلك دليلا على الاعتماد الكبير على الخارج، غير أنه يجب الاحتياط ضد التفسيرات الميكانيكية لارتفاع نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي، فقد ترتفع هذه النسبة أيضا في تلك الظروف التي تريد فيها الدولة الحصول على النقد الأجنبي الضروري لاستيراد السلع الاستثمارية والتقنية اللازمة لإقامة قاعدة إنتاجية تمهد لاستقلالها الاقتصادي على المدى البعيد، فالعبرة هنا هي بنمط استخدام حصيلة الصادرات، و ثمة احتياط آخر يتعلق بنوعية الصادرات وخاصة إذا ما كانت هذه الصادرات مواد أولية أو منتجات صناعية.

الجدول رقم(28): مساهمة الصناعات خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام للجزائر خلال الفترة (2010-2015)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
16591.9	17205.1	16569.3	.16115	14526.6	11991.6	إجمالي الناتج الداخلي (مليار دج)
900.9	837	765.5	728.6	663.8	617.4	صناعات خارج قطاع المحروقات
3134.3	4657.8	4968	5536.4	5242.1	4180.4	محروقات
12149	10471.9	9689.89	8772.9	7766.1	6446.4	قطاعات أخرى
1308.6	1238.4	1235.9	1077.5	854.6	747.7	رسوم على الواردات
%5.40	%4.86	%6.4	%4.5	%6.4	%5.1	صناعات خ م + إجمالي الناتج

المصدر: بنك الجزائر، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، التقرير السنوي 2015، نوفمبر 2016، ص: 170.

ومن خلال الجدول نلاحظ مدى ضعف المؤسسات الجزائرية قدرة على التصدير خارج ق خارج قطاع المحروقات حيث لم تتجاوز نسبة مساهمة الصادرات خارج قطاع المحروقات في الناتج المحلي الداخلي سقف 6% من الناتج الداخلي الخام طوال الفترة المدروسة باستثناء سنتي 2010 و 2015، وهذا ما يتجلى في تدني نسبة الصادرات خارج المحروقات إلى إجمالي الصادرات.

3.3- درجة الإنكشاف (الانفتاح) الاقتصادي على الخارج: تبرز أهمية هذا المؤشر في إبراز مدى مساهمة التجارة الخارجية في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، و بتعبير آخر فإنه يوضح مدى اعتماد النشاط الاقتصادي لأي دولة على الظروف السائدة في أسواق التصدير والاستيراد لهذه الدولة، هذا و يشير ارتفاع المؤشر إلى عمق اعتماد اقتصاد الدولة على الأسواق الخارجية لتصريف منتجاته، وبالتالي قدرة مؤسساتها على إختراق الأسواق الخارجية و يمكن قياس درجة الإنكشاف الاقتصادي على الخارج وفق الصيغة الآتية: ²⁸

$$T = \frac{x+M}{Y}$$

حيث: x قيمة الصادرات، M قيمة الواردات و Y الناتج المحلي الإجمالي.

والجدول الآتي يوضح قيم هذا المؤشر في مجال الصادرات خارج المحروقات للجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2018.

الجدول رقم (29): مؤشر درجة الانكشاف الاقتصادي للجزائر على الخارج في مجال الصادرات خارج المحروقات (2012-2018)

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
2830	1930	1780	2063	2582	2165	2062	صادرات خارج المحروقات (مليون دولار)
17560	18970	19902	22405	29394	28778	21924	واردات خ.ق.م (مليون دولار)
173.8	167.6	160	166	213.8	209.8	209100	إجمالي الناتج الداخلي (مليون د.)
%11.7	%12.4	%13.5	%14.7	%14.9	%14.4	%11.4	درجة الإنكشاف الاقتصادي (%)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إحصائيات المركز الوطني لمعلومة إحصائيات الجمارك والوكالة الوطنية لترقية الصادرات .

من خلال تتبع مسار المؤشر يلاحظ أنه تزايد بشكل تدريجي من سنة 2012 إلى سنة 2014 وهذا بسبب تزايد الواردات الجزائرية و بدرجة أقل، التحسن الحاصل على مستوى الصادرات خارج قطاع المحروقات، ثم بدأ بالتراجع إلى أن وصل 12.4% و 11.7% في سنتي (2017، 2018) على التوالي، نتيجة الإنخفاض الكبير لواردات و صادرات الجزائر، و على العموم تشير قيمة المؤشر إلى ضعف نسبي لدرجة إنفتاح الجزائر على العالم الخارجي في مجال التجارة خارج المحروقات و ذلك راجع بالأساس إلى أن الناتج المحلي مكون بصفة كبيرة من الصادرات النفطية، مما يعني أنه في حالة حدوث أي خلل في أسعار المحروقات فإن الاقتصاد الجزائري يكون في حالة تأثر كبيرة جدا، وعليه لا بد من الدولة الجزائرية إن تبحث عن بدائل لتغطية حاجياتها ، وذلك بتشجيع الصناعة والتنويع الإقتصادي عن طرق توفير ودعم مسار تدويل المؤسسات الاقتصادية بما فيها الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت الكثير من الدول تعتمد عليها في توازن إحتلال موازين مدفوعاتها ودفع عجلة نمو إقتصادياتها بشكل رسمي وضروري.

المطلب الثاني: التصدير في شركة Condor لتدويل النشاط الإقتصادي.

أمام المؤسسة عدة أساليب لإختراق الأسواق الدولية و التي من خلالها توجه نشاطاتها الإنتاجية، حيث قامت مؤسسة condor بانتهاج أسلوب وحيد يتماشى مع إمكانياتها المادية قصد إختراق الأسواق الدولية كما يستوجب على مؤسسة condor مسايرة هذا التطور من خلال العمل وفق معايير وإستراتيجيات هذه الأسواق الدولية: حتى يتسنى لها اختراق الأسواق الدولية و العمل على البقاء والاستمرار وبالتالي انتهاج سياسة دولية تستطيع من خلالها تصريف منتجاتها نحو الخارج.

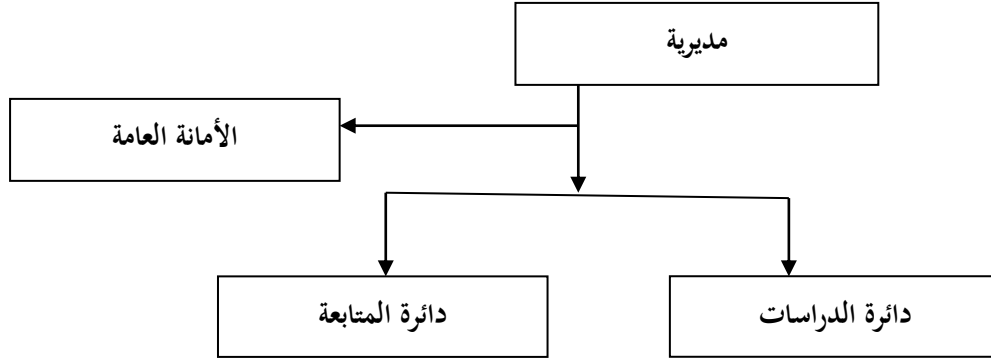
1- التصدير في شركة condor: إن طريقة التصدير التي تنتهجها الشركة في إختراقها للأسواق الدولية تعتبر الأسلوب الرئيسي والمهم عند الشركة، وذلك لتناسب هذه الطريقة مع إمكانياتها المادية و البشرية من جهة وحساسية السوق الذي تنشط فيه، حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتعقد مما يزيد عملية إختراق الأسواق الدولية صعوبة و مخاطرة.

1.1- تنظيم وظيفة التصدير في الشركة: تتألف مصلحة التصدير من دائرتين تقوم من خلالهما الشركة بمختلف العمليات الخاصة بالتصدير:

- **دائرة الدراسات:** تتولى مهمة البحث و إكتشاف الأسواق الدولية من خلال دراسة المناقصات الدولية ومحتوى الشروط التجارية، و ذلك للموافقة على إمضاء العقود والتعهدات، أي وظيفتها تتم قبل إمضاء العقد.

- **دائرة المتابعة:** تأتي هذه الدائرة بعد دائرة الدراسات أي مكملة لها و ذلك بعد إمضاء العقد، تتولى الإشراف على مختلف مراحل التصدير من خلال متابعة إنتاج الطلبات و الإتصال بالزبائن المستهدفين قصد توثيق عملية التصدير و تسوية عمليات الدفع و ضمان النقل و غيرها من الأعمال التي تسير عمليات إنتقال المنتجات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(29): الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير في شركة condor



المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق الشركة.

2.1 - تحليل سياسة التصدير في شركة condor.

- حصيلة التصدير لدى الشركة: والتي تمثل في الحصيلة المحققة من طرفالشركة خلال السنوات (2017 -2021) كما يوضحها الجدول أدناه.

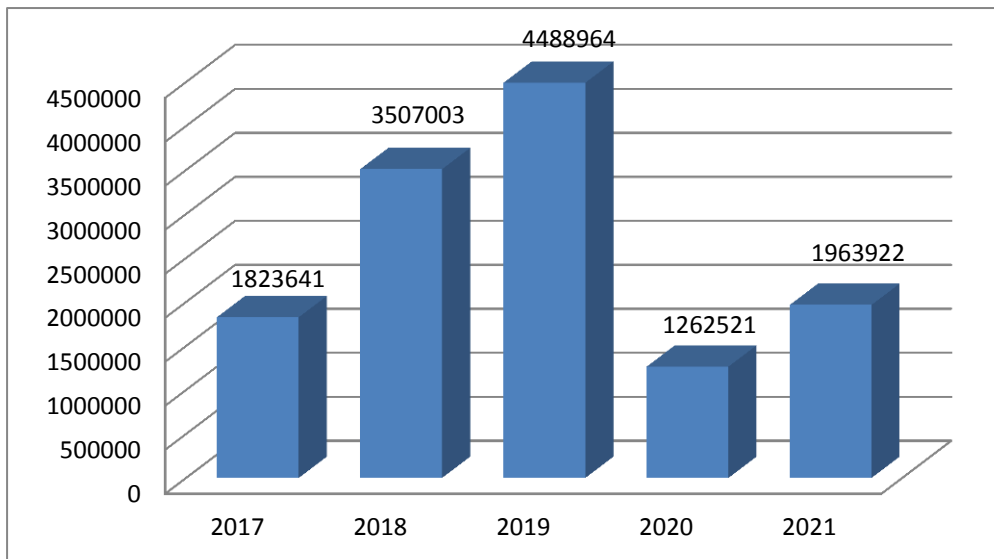
الجدول رقم (30): حصيلة التصدير المحققة من طرف الشركة (2017 -2021)

(القيمة بالألف دينار)

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال التصديري الإجمالي	1823641.967	3507003.784	4488964.843	1262521.362	1963922.119

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الوثائق المقدمة من مصلحة التصدير.

الشكل رقم (30): حصيلة التصدير المحققة من طرف الشركة (2017 -2021)



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على المعلومات السابقة.

نلاحظ أن صادرات شركة condor في تزايد مستمر لتصل إلى أعلى رقم أعمال سنة 2019 ، و هذا راجع إلى تحقيق الإستقرار داخل الشركة و زيادة في القدرة الإنتاجية من جهة، و جدية الشركة في الرغبة في عملياتها الإنتاجية و أنشطتها الدولية المتمثلة في التصدير، ثم ليتناقص هذا الرقم بشكل ملحوظ لتصل إلى أدنى مستوياته سنة 2020، لأسباب سياسية و أخرى إقتصادية تمثلت في الحراك السياسي الذي حدث في الجزائر و لحدوث الأزمة العالمية المتمثلة فيما يسمى بجائحة كورونا الدولية.

- **حصّة كل منتج في رقم الأعمال التصديري:** يتكون السوق الخارجي للمؤسسة من أربعة منتجات رئيسية وهم:(أجهزة التلفاز، أجهزة المكيفات الهوائية، أجهزة الثلاجات، أجهزة الهاتف النقال)، حيث يساهم كل واحد من هذه المنتجات في رقم الأعمال التصديري للشركة، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (31): حصّة كل منتج في رقم الأعمال التصديري

الوحدة بالدينار

المنتجات السنوات	أجهزة التلفاز	أجهزة المكيفات الهوائية	أجهزة الثلاجات	أجهزة الهاتف النقال
2017	420.8550	84.1710	378.7695	490.9975
2018	561.1400	210.4275	771.5674	841.7099
2019	196.3990	490.9975	1052.1374	1543.1349
2020	-	280.5700	561.1400	561.1400
2021	701.4249	350.7125	771.5674	981.9949

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف مصلحة التصدير

نلاحظ من خلال الجدول (31) أن المنتج المحوري و الأساسي في عملية التصدير هو الهاتف النقال نظرا لأن شركة كوندور condor تعتبر واحدة من شركات تصنيع الهواتف الذكية الصاعدة بقوة، حيث تمكنت في بضع سنوات من الإستحواذ على حصّة كبيرة من مبيعات الهواتف الذكية في الجزائر، تم تأتي في المرتبة الثانية أجهزة الثلاجات ثم التلفاز و أجهزة المكيفات الهوائية على التوالي، وكما يمكن لنا توضيح ذلك بشكل نسب مئوية لمنتجات المؤسسة التي تقوم بتصديرها.

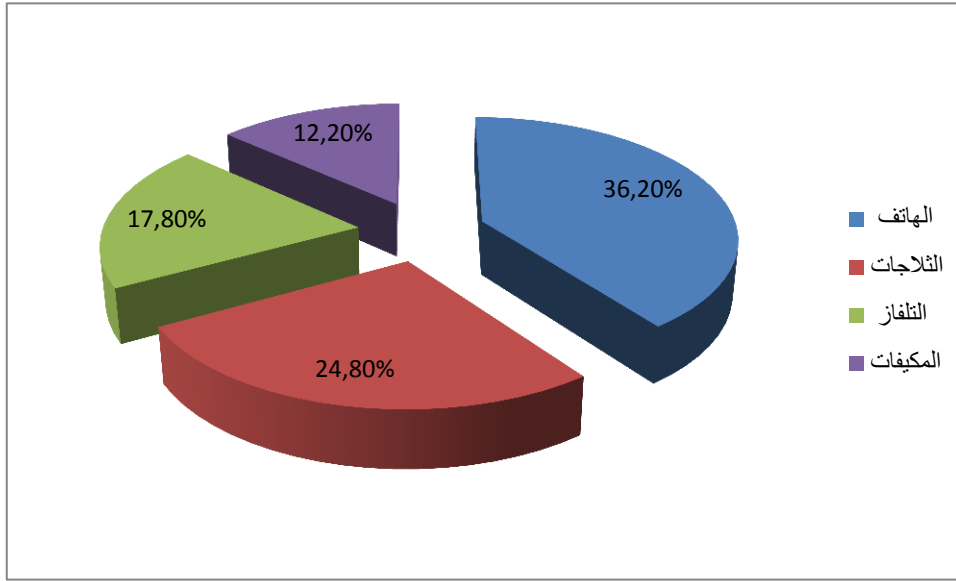
كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): تحليل رقم أعمال الشركة التصديري %

المنتجات	الهاتف النقال	الجهزة الثلاجات	أجهزة التلفاز	أجهزة المكيفات الهوائية
النسبة المئوية %	36.20	24.8	17.8	12.2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

الشكل رقم(31): التحليلي النسبي لرقم الأعمال التصديري للشركة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 32.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة كل من الهاتف النقال والتلاجات تقدر بـ: 70 % من مجموع صادرات الشركة، ثم يليها كل من أجهزة التلفاز و المكيفات الهوائية و ذلك لأن الشركة تمتلك تكنولوجيا عالية في صنع الهاتف النقال تتمشى و متطلبات العصر وثورة التكنولوجيات الحديثة.

3.1- البحث و التنقيب عن الأسواق الدولية: تعد مهمة البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدفها مؤسسة condor لطرح منتجاتها مهمة جد محدودة وغير فعالة نظرا لاعتمادها على طرق ووسائل بسيطة جدا، تعد تقليدية إذا ما قورنت مع طرق و وسائل المؤسسات العاملة في نفس المجال؛ وكذلك مع الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المهمة. وخاصة بالنسبة للمنتوج التي تشتد فيه المنافسة كالهواتف الذكية والتي يجب على المؤسسة طرحه في الأسواق الدولية، و هذه الطرق والوسائل المتبعة من طرف المؤسسة في البحث عن الأسواق الدولية تتمثل فيما يلي:

- معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية للدولة الموجودة عبر مختلف بلدان العالم؛
- معلومات تجمعها من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الدولية؛
- **الاتصال بالزبائن:** عند استهداف سوق معين يتم الاتصال بالزبائن المحتملين حسب خصوصية ذلك السوق فالأسواق المتطورة مثل الأوروبية يتم الاتصال بهم عن طريق وسائل متطورة مثل الإنترنت. الفاكس أما في حالة الأسواق الأقل نظورا ويقصد بها الأسواق الإفريقية فإن الاتصال يتم مباشرة وذلك عن طريق انتقال ممثلين عن المؤسسة إلى تلك الأسواق الإجراء المفاوضات مباشرة: لتأني بعد ذلك مرحلة استضافة لزيائن في المؤسسة لزيارتها والإطلاع على طاقات ومنتجات المؤسسة.

4.1- الأسواق الدولية المستهدفة من طرف شركة condor: قامت شركة condor بطرح منتجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الإفريقية و العربية والآسيوية والأوروبية باعتبارها تقوم بتركيب و تصنيع أجهزة تتوافق وأذواق و متطلبات العصر و التكنولوجيا الحديثة؛ بالإضافة إلى ذلك يشهد الإقتصاد العالمي تطورا كبيرا و سريعا في المجالات الصناعية و التجارية؛ و ينتج عن هذا التطور الزيادة في المتطلبات الصناعية من مواد جاهزة ، كما نعلم أن الشركة تنتج مواد نهائية الصنع، وبالتالي فإن هذه التطورات ساعدت الشركة على تنويع الأسواق الدولية وذلك حسب الطلب. والجدول التالي يوضح مختلف البلدان المستهدفة من طرف الشركة.

الجدول رقم(33): الأسواق المستهدفة من طرف شركة condor

إفريقيا	آسيا	أوروبا
موريطانيا	الأردن	فرنسا
تونس	دبي	إيطاليا
ليبيا		سويسرا
البنين		
سينيغال		
الكونغو		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات شركة كوندور.

الشكل رقم (32): خريطة توضح الأسواق الخارجية لمنتجات شركة كوندور



المصدر: من الملحق المقدمة من طرف الشركة.

يتضح لنا من معطيات الجدول رقم (33) و الشكل أعلاه، توجه شركة condor نحو الأسواق الدولية كان جليا، منها الأسواق الإفريقية والتي إعتلت صدارة الترتيب أهم زبائن الشركة ثم تليها السوق الآسيوية

والأوروبية، و أما عدم إختراقها للأسواق الأمريكية، فلأنها أسواق صعبة الإختراق مقارنة بتلك العربية والإفريقية، حيث يمكن للشركة إستهداف هذه الأسواق و التي تقل فيها المنافسة نسبيا.

المطلب الثالث: معوقات و آفاق التصدير في شركة condor.

من خلال اللقاءات المتكررة مع مسؤولي الشركة إتضح لنا مجموعة من المشاكل التي تواجهها عملية التصدير و كذلك بعض الآفاق و الأهداف التي تطمح الشركة إلى تحقيقها، وقبل التطرق إلى ذلك نذكر نقاط القوة و نقاط الضعف شركة condor، وحتى الفرص و التهديدات ، ثم يليه التعامل مع التهديدات على المستوى الخارجي وفق إستراتيجية مسبقة لتجنب الضرر التسويقي مع التركيز على الفرص المتاحة، ونفس الطريقة بالنسبة لنقاط الضعف، وفي حالة كانت نقاط القوة وحجم الفرص المتاحة لتسويق المنتج في دولة أجنبية كبيرة مقارنة بنقاط القوة والتهديدات يتم في هذه الحالة اتخاذ قرار تدويل المنتج في هذه الدولة والعكس صحيح.

وفي هذه الدراسة اليكم تحليل سوات الرباعي الإستراتيجي للشركة SWOT Analysis:

1.3- نقاط القوة:

- الموقع الجغرافي الذي يتميز به مؤسسة كوندور في الجزائر وإمكانية التصدير للدول المجاورة؛
- المشاركة في الفعاليات الدولية SAFEX - ALGEX لعرض منتجات شركة condor؛
- توفر تشكيلة كبيرة من المنتجات بمعامل 360 درجة (من منتج التلفزيون، الهواتف النقالة والأجهزة الكهرومنزلية) وهذا يعتبر نقطة قوة تسمح بدخول الأسواق الدولية؛
- إتقان عملية الإنتاج؛
- جودة منتجات الشركة و تلبيتها لرغبات و حاجيات المستهلكين النهائيين؛
- مقبولية السعر في إطار علاقة الجودة بالسعر؛
- الإستعداد للإستثمار و التوسع؛
- الطاقة الإنتاجية التي تتميز بها الشركة في مختلف خطوط الإنتاج؛
- دعم إلتزام الإدارة العامة في مجال توفير الموارد؛
- مستويات المهارة الأكاديمية المطبقة؛
- حصول الشركة على شهادات الجودة، شهادات الايزو (14001 - 9001 - 18001)؛
- توافر الشركة على نظام الإدارة المتكامل (Système de management intégré)؛
- توافر الشركة على أنظمة الامن و السلامة لعمال الشركة أو ما يسمى بنظام "SST"؛
- امتلاك الشركة لنظام الإدارة والجودة أو ما يسمى بـ SMQ.

2.3- نقاط الضعف:

- قلة خطوط النقل البحري المباشر؛
- تعقيدات النظام المالي المحلي؛

- أوقات التسليم طويلة؛

- قلة الشهرة؛

- عدم وجود رقابة على معالجة النفايات على المستوى الإداري.

3.3- المعوقات : هناك مجموعة من المعوقات التي تعاني منها الشركة، من أهمها:

- **مشكل التمويل:** تعاني شركة condor من نقص فادح في التمويل و هذا راجع لعدم وجود هيئات مالية

متخصصة، و كذلك غياب أي دعم مالي من طرف الدولة لتشجيع صادراتها و إقتصار الشركة على التعامل فقط مع المؤسسات المالية الجزائرية (البنوك العمومية الجزائرية) وعدم اللجوء إلى مؤسسات مالية دولية.

- **مشكل النقل التأمين و الجمارك:** النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة

نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة

نظرا لتوفر عميل واحد " ACAGEX " في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات، كما تعاني

المؤسسة من التعريفات الجمركية.

3.2- أفاق شركة condor: رغبة من المؤسسة في التطوير وتنمية سياساتها التصديرية الحالية: قامت بنسطين

مجموعة من الأهداف و العمل على تحقيقها، من شأنها تجسيد الغاية التي أنشأت من أجلها، و التي فصلها فيما يلي:

- **تحقيق النمو الإقتصادي:** من خلال الرفع من رقم أعمالها إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية

لإستغلال قدراتها الإنتاجية، و التوزيعية و الترويجية و تدعيمها؛

- **التطوير:** مساندة لمرحلة التحول الجذري التي يشهدها المحيط من شأنها دفع المؤسسة لبذل قصارى جهدها

للتكيف مع التطورات العالمية؛

- **التوسع:** بإستغلال جميع إمكانياتها و تحسينها و تطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق الدولية؛

- **المكانة:** الإعتماد على مبدأ المنافسة و التكيف مع متطلبات السوق من شأنه إكتساب الشوكة مكانة

تنافسية بين المؤسسات المنافسة؛

- القيام بشراكة تجارية و صناعية مع أكبر المؤسسات الصناعية من أجل تجديد منشأها الصناعية و الرفع من

مستوى جودة منتوجاتها؛

- إستثمار مبالغ ضخمة لتجديد أدوات الإنتاج الحالية حتى تتمكن من رفع طاقتها الإنتاجية الحالية التي تسمح

لها من رفع رقم أعمالها؛

- تحقيق الرفاهية في المستوى المعيشي للعمال، و تغطية جميع التكاليف و تحقيق الأرباح.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراسة هذا الفصل يمكن القول بأن شركة Condor للصناعات والإلكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية استطاعت إختراق الأسواق الدولية من خلال آلية التصدير، و التي جعلتها تعرف تطورا كبيرا أكسبها خبرة خاصة بها، تركزت في مهمتها الأساسية في زيادة الإنتاج، و زيادة حصتها السوقية الدولية، وذلك بإستغلال وسائل حديثة تمشى و متطلبات العصر تتمثل في إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال. ومن خلال دراسة حالة شركة Condor عموما و القسم التجاري بالشركة خصوصا يمكن إستخلاص ما يلي:

- أن عملية التدويل في شركة Condor خلال فترة الدراسة تنحصر في إستراتيجية واحدة متمثلة في التصدير؛
- تطور صادرات الشركة في الخمس سنوات الأخيرة (2017- 2021) بنسبة تفوق 70 % من رقم أعمالها الكلي نتيجة إعتمادها على عملية التصدير؛
- أدى إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من طرف الشركة في إدارة عملية التصدير إلى تحسين إستراتيجياتها فيما يخص التخطيط لدخول الأسواق الدولية.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد إستهدفت هذه الدراسة موضوع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وآليات تدويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة كوندور condor .

وبالتالي فقد جمعت الدراسة ما بين متغيرين لا يقل أحدهما أهمية عن الآخر عند الحديث عن موضوع دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تدويل نشاط المؤسسات الإقتصادية، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أهم المتغيرات التي تساهم بشكل كبير و فعال في رسم إستراتيجيات و آليات إختراق الأسواق الدولية.

فحسن إستخدام هذه التكنولوجيات يؤدي إلى رفع مستويات الأداء الإقتصادي، لا سيما إذا تم إستغلالها و توجيهها توجيهها فاعلا في إطار النمو الإقتصادي، وضمن الأهداف الكبرى في الإستراتيجية الكلية للمؤسسات الإقتصادية في إطار تدويل النشاط الإقتصادي.

فثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أفرزت إنعكاسات هامة على مستوى المؤسسات، وأبرزت حاجتها الى التوسع في الأسواق، قصد تنمية مبيعاتها و تطوير إبتكاراتها و إبداعاتها في البحث عن طرق و أساليب إختراق الأسواق الدولية سواء من خلال التصدير، أو الشراكة، أو الإستثمار المباشر أو غير المباشر، أو من خلال مختلف العقود و الإتفاقيات دولية.

و إنطلاقا من إختيارنا للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية و بالأخص شركة condor كمنطلق للدراسة فقد تطرقنا إلى أهم الاساليب المستعملة في هذه الشركة للتواجد في الأسواق الدولية، ففي ظل البيئة الجديدة للعمل المؤسساتي والمنافسة الشديدة و التطورات و التغييرات الحاصلة في مجال الأعمال الإقتصادية، أصبح إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال واقعا لا مفر منه، و أمرا أساسيا لمواكبة هذه التغييرات، الأمر الذي دفع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لإيجاد آليات جديدة في إستخدام و تنوع أنشطتها.

فإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لن يغير مفهوم العمل الإنتاجي أو الصناعي، ولكنه يقود إلى إحداث تغييرات في أساليب التعامل مع المنافسين في الاسواق الداخلية و في الأسواق الدولية، بإعتبارها أداة فعالة لتسريع المعاملات و المساهمة في تعزيز الدخول و التواجد في الأسواق الدولية.

ومن هنا تتجلى أهمية دراستنا، من خلال الكشف عن أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تدويل نشاط شركة Condor، وقد تمثل هذا الأثر في إستفادة الشركة من التسهيلات الناجمة عن التطور المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وفي مجال النظم المالية و النقل، ما شجع هذه المؤسسة على الإنخراط بشكل متزايد في العمليات الإقتصادية الدولية، بهدف إستكشاف أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، وبهدف التعرف على مصادر تزويد جديدة للعناصر الأساسية الداخلية في تكوين منتجاتها.

وقد توصلت دراستنا الى عدة نتائج:

1- النتائج العامة: لقد ساقنا دراسة موضوع بحثنا إلى جملة من النتائج أهمها:

1.1- في الجانب النظري:

- من خلال تناولنا للاطار النظري لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تبين لنا أن التطورات التي حدثت باستمرار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبعه من توفير لخدمات الإتصال بمختلف أنواعها، أدى الى ظهور مفهوم العولمة وجعل العالم قرية صغيرة يحكمها سوق دولي واحد.
- أن مختلف شركات الأعمال تسعى من خلال استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقليص الوقت وتحقيق أكبر كفاءة وإنتاجية، الأمر الذي يجعل هذه التكنولوجيا وسيلة مهمة وضرورية لتحقيق مختلف الأهداف وتطوير إستراتيجيات الاعمال التي تتطلبها الأسواق العالمية.
- أن أهمية إستثمار المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي الى رفع أداء هذه المؤسسات، من خلال اعطائها دورا مهما في عملية إتخاذ قرارات الدخول للأسواق الدولية من خلال وضع عدة إستراتيجيات.
- ومن خلال تطرقنا للتدويل وآليات الدخول للأسواق الدولية، تبين لنا أن التحولات الإقتصادية الراهنة فرضت على المؤسسات الإقتصادية بمختلف أنواعها و أحجامها ومجالات نشاطها أن تعيد النظر في إستراتيجياتها و إيديولوجيتها بالتوجه نحو التدويل، الذي أصبح أمرا حتميا لضمان تطورها وإستمرارها.
- أن ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا و مآلا منطقيا للمؤسسات الإقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، و ذلك لما يشهده العالم من ثورات تكنولوجية وإتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وتحرير واسع النطاق للإقتصاد والتجارة الدولية.
- أن هناك عدة طرق و آليات للدخول للأسواق الدولية، لعل أهمها التصدير، الإتفاقيات التعاقدية، الإستثمار الأجنبي المباشر، الإستثمار الاجنبي غير المباشر، التحالفات الإستراتيجية، عقود التراخيص.....الخ.
- أن الجزائر عملت على خلق بيئة داخلية و خارجية داعمة للمؤسسات الإقتصادية، بإعتبار هذا القطاع أحد القطاعات الإستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية ضمن إستراتيجيات غزو الأسواق الدولية.

2.1- في الجانب التطبيقي:

من منطلق تخصيصنا لدراسة الجانب التطبيقي بعنوان تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وآليات تدويل نشاط شركة كوندور **Condor** ، اتضح لنا أن:

- عملية التدويل في شركة Condor خلال فترة الدراسة تنحصر في إستراتيجية واحدة متمثلة في التصدير.
- شركة Condor للصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية إستطاعت إحتراق الأسواق الدولية من خلال آلية التصدير، والتي جعلتها تعرف تطورا كبيرا أكسبها خبرة خاصة بها، تركزت في مهمتها الأساسية لزيادة الإنتاج

و زيادة حصتها السوقية الدولية، وذلك بإستغلال وسائل حديثة تتماشى و متطلبات العصر تتمثل في إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

- تطور صادرات الشركة خلال الخمس السنوات الأخيرة (2017- 2021)، بنسبة تفوق 70 % من رقم أعمالها الكلي نتيجة إعتمادها على عملية التصدير.
- أدى إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من طرف الشركة في إدارة عملية التصدير إلى تحسين إستراتيجياتها فيما يخص التخطيط لدخول الأسواق الدولية.
- أن ضعف تدويل الشركات الجزائرية يعود إلى ضعف القاعدة الإقتصادية و الصناعية للجزائر كبلد أم لهذه الشركات.

2- اختبار الفرضيات: لقد تم وضع ثلاثة فرضيات في بداية الدراسة، وأدت معالجة البحث إلى:

- تحقق الفرضية الاولى، و التي خصصت إلى أن تطبيق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسب متفاوتة يخلق فوارق جوهرية في أداء نشاطها الإقتصادي، اذ توصلنا إلى ان المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي تعمل حاليا في الأسواق الدولية تتباين في مدى إستعمالها لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، وهو ما يؤدي بها إلى أن تكون بعيدة كل البعد عن عملية التدويل (مرحلة تدويل الإنتاج)، وإلى اختلاف الإستراتيجيات المطبقة للوصول للأسواق الدولية.
- أما بالنسبة للفرضية الثانية، والمتعلقة بأن هناك عدة آليات للدخول للأسواق الدولية لعل أنسبها إستراتيجيا وأقلها مخاطرة لطبيعة المؤسسات الجزائرية هو التصدير، فقد تم التأكد منها من خلال دراسة شركة condor.

- أما فيما يخص الفرضية الثالثة، و التي كان مضمونها بأن تبني شركة condor لتكنولوجيا المعلومات والإتصال يؤدي لتفعيل تدويل نشاطها الإقتصادي وتعظيم رقم أعمالها التصديري فقد ثبتت صحتها، حيث تبين لنا أن إستخدام شركة Condor لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال أدى الى تطور صادرات الشركة في الخمس سنوات الأخيرة بنسبة تفوق 70 % من رقم أعمالها الكلي نتيجة إعتمادها على عملية التصدير.

3. الإقتراحات و التوصيات: بالنظر للنتائج المتوصل إليها، يمكن صياغة التوصيات التالية:

- تطوير البنى التحتية للجزائر خاصة قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من أجل تطوير مختلف الأعمال و تسريعها بما يتناسب و ديناميكية الأعمال الدولية.
- ضرورة قيام المؤسسات بالتركيز على جانب تكنولوجيا المعلومات والإتصال عند بناء الإستراتيجيات في الواقع العملي، بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات و تحقيق أرباحها.
- على المؤسسات مواكبة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة و المتطورة في العالم لكي تعكس الصورة الفعلية للمؤسسة ككل.

- ضرورة زيادة وعي إدارات المؤسسة وتعريفهم بمفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفوائدها وأهميتها ومجالات إستخدامها و تطبيقاتها، للتمكنين من إستخدامها بشكل صحيح.
- وجوب تفاعل المؤسسات الإقتصادية مع جوانب تكنولوجيا المعلومات من أجل تعظيم مردوديتها، و تطوير البيئة التي تعمل ضمنها كالبيئة القانونية، البيئة الإدارية، البيئة المالية، البيئة الثقافية، و البيئة التكنولوجية.
- العمل على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، من خلال تأهيلها ومرافقتها وحثها على إحترام معايير إدارة الأعمال الدولية.
- ضرورة التكامل الإستراتيجي بين أهداف الدولة الجزائرية كدولة ام للشركات الراغبة في تدويل نشاطها، مع الأهداف التي تسعى اليها هذه الشركات من خلال رغبتها في هذه العملية.
- يجب على الدولة الجزائرية تبني سياسات بجميع الشركات الوطنية سواء الخاصة او العامة في شكل مجتمعات عملاقة ذات إمكانيات ضخمة تسمح لها بالمنافسة الدولية، و تحديد القطاعات ونشاطات المناسبة للشركات الجزائرية التي ترغب في التدويل، من أجل التركيز فيها لبناء ميزات تنافسية مناسبة.
- 4. آفاق الدراسة: في ضوء أهداف دراستنا الحالية و النتائج التي أسفرت عنها و إستكمالها، يمكن إقتراح الدراسات المستقبلية التالية:
- الإقتصاد الرقمي كبديل إستراتيجي لمرحلة ما بعد النفط.
- منطقة التبادل العربي وآليات تدويل نشاط الشركات الجزائرية.
- المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وإستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية- دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة-.
- الإدارة الالكترونية ودورها تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد حمد الله السمان، التجارة الالكترونية وتنمية الصادرات، جامعة القاهرة، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 24 فبراير 2005،
2. أحمد سفر، العمل المصرفي الالكتروني في البلدان العربية المؤسسة الحديثة للكتاب ، طرابلس ، لبنان، 2006،
3. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000م،
4. أحمد عبد الرحمان أحمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، 2001،
5. أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994،
6. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008 ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية،
7. بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقات في مجال التجارة النقالة، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007،
8. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2006،
9. جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 16 ، سنة 1996 ،
11. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط2، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1997،
12. ربحي، عدنان محمود وآخرون، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004،
13. رغد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002 ،
14. رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003 ،
15. زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، ادارة الأعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
16. سعد غالب التكريتي و د .بشير عباس العلاق ، الاعمال الكترونية ، دار المناهج لمنشر ، الاردن ، 2002،
17. سعيقان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان، بيروت، ط 1،
18. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل - ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001،
19. طاهر مرسي عطية، ادارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى، دارالنهضة العربية، مصر، 2001،

20. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر، 2001 ،
21. عادل عبد المهدي، الموسوعة الإقتصادية، دار ابن خلدون، بيروت، 1980،
22. عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2002،
23. طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية :نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001،
24. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002 ،
25. عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، مصر ،دون سنة نشر ص: 23.
26. عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 ،
27. عبد السلام ابو قحف.ادرة الاعمال الدولية.الدار الجامعة الجديدة . الاسكندرية .2006،
28. عبد الوهاب صباح نوري، أتمتوا المكتب، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، 1998،
29. عجم إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الإستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والإقتصاد، 2007،
30. العلاق بشير عباس، التكريتي سعد غالب، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ،
31. علي حسن وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة والوظائف والإستراتيجيات، دار مكتب الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999،
32. علي عباس : إدارة الأعمال الدولية -الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007،
33. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية- الإطار العام-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007،.
34. عمرو خيرالدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996،
35. غسان قاسم داود، إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006،
36. غول فرحات، التسويق الدولي، ط1 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 ،
37. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية و آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء، القاهرة، 2002،
38. القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012،

39. اللامي والبياتي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
40. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 7002 ،
41. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1993 ،
42. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004،
43. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2003،
44. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
45. محمودد يونس؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007،
46. مصطفى محمود فؤاد، التصوير والإستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993،
47. منال أحمد البرداوي، علم إستشراف المستقبل، دا الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2019،
48. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، " معوقات الاستثمار في الدول العربية "، العدد 7، سلسلة دراسات اقتصادية واستثمارية ، الكويت، بدون سنة نشر،
49. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ،
50. نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الاليكترونية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، 2009 ،
51. نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004،
52. نزيه عبد المقصود مبروك، " الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية " ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
53. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
54. نوزاد عبد الرحمن إلهيتي ، منجد عبد اللطيف الحسالي : مقدمة في المالية الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007،
55. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2003،
56. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009

ثانيا: الاطروحات والمذكرات

57. أبو غنيم أزهار نعمة عبد الزهرة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة للجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2007،

58. أحسين عثمانى، استراتيجية الشركات المتعددة الجنسيات في عملة الأسواق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص، اقتصاد التنمية، جامعة الجزائر3، 2011،
59. الاونكتاد تكنولوجيا المعلومات مذكرة من إعداد أمانة الاونكتاد رقم الوثيقة: (TD/B/COM.113)، نوفمبر 1997،
60. بن السبتي، عبد المالك، تكنولوجيا المعلومات: أنواعها ودورها في دعم التوثيق والبحث العلمي، جامعة قسنطينة نموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسنطينة، 2002،
61. بن حمودة نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة شركة Condor إلكترونيك بيج بوعريريج، اطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015 ،
62. التميمي وسام خالد، العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007،
63. الدليمي إحسان علاوي حسين، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة بغداد في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2006،
64. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009،
65. سلمان خضير صغير، أثر تقانة المعلومات في إعادة هندسة الأعمال، رسالة ماجستير مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2004 ،
66. ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية : رسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه تخصص (محاسبة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003
67. العبادي باسمه، عبود مجيد، أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار؛ دراسة حالة في المركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري ، رسالة ماجستير مقدمة إلى هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الإدارية، 2006،
68. عبد الكريم بعداش، الإستثمار الأجنبي المباشر و أثره على الإقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، أطروحة دكتوراه غير منشورة فيالعلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008،
69. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة غير منشورة مقدمة في استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة منتوري قسنطينة 2010،

70. فتيحة يجاوي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكوين المعرفة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010 ،
71. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005/2004،
72. مراد رايس، اثر التكنولوجيا للمعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006،
73. هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جلمعة بسكرة، 2016،
- ثالثا: المجالات والدوريات والملتقيات**
74. البغدادي عادل هادي حسين، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية رسالة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والإقتصاد، 2006،
75. بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010،
76. بن حمو عبد الله، بلعياشي بومدين، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، شروط و متطلبات، مجلة الإستراتيجية و التنمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، العدد 06،
77. بن عزة محمد لمين، " التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،
78. بوقلقول الهادي، بلغرسة عبداللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الناحية الاستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005،
79. نائر محمود العاني، تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة القائم على التجارة الكترونية اداة للمنافسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد:14، جامعة بغداد، 2008،
80. حديد يوسف، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد:17، جامعة جيجل، الجزائر، 2014،
81. سليمة عبد الله، كمال عايشي. دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات ببرج بوعرييج- مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جامعة باتنة، جوان 2017 ،

82. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة لفترة 25-27 افريل 2005،
83. شوقي جبار، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين الفرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013،
84. عبد الحميد بن الشيخ، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لإختراق الأسواق الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الحلقة، المجلد:11، العدد:33، 2018،
85. عيبرات مقدم، زيد الخير ميلود، طاهر جمعات: الفضاء التسييري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الغيرة و المتوسطة، الملتقى لدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الابتكارات، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التكوين، جامعة - محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير 12- 13 أفريل، 2004،
86. عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، تقنيات المعلومات الإدارية ومتطلبات النجاح في إدارة منظمات الخدمة العامة: دراسة فكرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد :44، 2015،
87. العلاوي عمر: تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي ، الحمامات ، تونس ، 2007 ،
88. عمر لعلاوي، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007 ،
89. غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية 2013،
90. قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17 و 18 أفريل 2008،
91. لعنزي سعد علي حمود، " رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد:25، بغداد، 2001،
92. نجار حياة و مليكة زغيب: إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة : نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22 / 23 افريل 2003،
93. نوري منير، اثر الشراكة الاوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرو و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006 ، جامعة الشلف،

94. ودي عبد القادر و آخرون، "الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر مع الإشارة إلى تجارب بعض الدول"، الملتقى الدولي الأول بعنوان "الاستثمار الأجنبي و نقل التكنولوجيا"، جامعة بشار، 02-03/02/2008 ،
95. وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد، 2001،
96. وصاف سعدي، مراكز تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية باتنة، العدد 9، 2003
- رابعاً: التقارير والوثائق
97. الاتحاد الدولي للاتصالات، تقرير قياس مجتمع المعلومات، 2014 ،
98. الوثائق الداخلية لشركة Condor، مصلحة إدارة الموارد البشرية.
99. الوثائق الداخلية لشركة Condor ، مصلحة البيع.
100. خامساً: المواقع الالكترونية بالعربية
101. بشار عباس، دور الإقتصاد الإلكتروني في التنمية والتعاون الإقتصادي العربي، [www.arabcin.net/arabiaall/studies/dawr,htm](http://www.arabcin.net/arabiaall/studies/dawr.htm)
102. معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com>، 15/08/2021، الوقت: 10:17.
103. سالم عبد ارحمن غميص، الإستثمارات الأجنبية وتنمية الموارد المالية، 19/08/2021، الساعة: 14:12 من خلال الموقع: <http://www.shatharat.net>
104. النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة على الموقع : www.industrie.gov.dz
105. معطيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية "ALGEX" على الموقع: www.algex.dz.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

أولاً: الكتب باللغة الاجنبية

1. Abdelkrim Boughadou, Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne: Ce que vous devez savoir, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat ,Octobre2005,
2. Agence Nationale de développement de la PME, Programme National de Mise à Niveau des petites et moyenne Entreprises: présentation du programme 2007,
3. Alter Steven, (1999), Information System : A Management Perspective, 3 rd ed, Addison-Wesley, New York
4. Alter, Steven, (1999), Information System : A Management Perspective, 3 rd ed, Addison-Wesley, New York
5. Bernard Guilhon, Les Firmes Globales, Econmica, Paris,France, 1998,

6. Boughadou Abdelkrime : Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises algériennes, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Alger , 2006.
7. Ceram Sophia Antipolis: Systèmes d'information organisationnels, Pearson Edition, 2005,
8. Chokri ElFidha, Mohamed Hidi Charki, Le role des TIC dans le developpement de la relation client application à la relation banque/entreprise, la revue des siences de gestion, marketing, France, 2008,
9. Dominick Salvatore : economies international ,9eme edition ,edition de boeck university, bruxelles ,2008,
10. Euro Développement PME, Programme MEDA d'appui aux PME/PMI Algériennes, Commission & Ministère de la PME et l'Artisana. Européenn.
11. Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Projet :Dispositife de Mise à Niveau, Ministère de l'industrie et de la restructuration,2000, Alger.
12. FOREMONT Vanacore, la diffusion des NTIC (nouvelles Technologies de l'information et de la communication) dans les PME-PMI : LE ROLE DES RESEaur et territoires. Etude de cas bass- et haute-normandie, univesite du havar; 2002,
13. Gaël Guenguen : Environnement et management stratégique des PME Internet, op.cit.
14. Henry C. Lucas jr. : In Formating Technology for Management , Irwin / MC Graw – Hill , Boston 2001,
15. Information technology ", 2nd ed, Irwin, McGraw-Hill. 2000,
16. International Firm, 2006
17. Jersey 1998,
18. Kamal Hamdi : Comment Diagnostique et Redresser une Entreprise, Rissalah, Alger, alger rissala, 1995,
19. lafary gérard, comprendre la mondialisation,3eme edion,économica, paris, 1999,
20. Laudon C., Kenneth and P. Laudon, Jane "Management Information Systems", 6th ed , 2000, Prentice Hall Int., Inc ,
21. Laudon. K.C., Laudon. J.P “Management Information Systems- Managing The Digital Firm”, 8th, Pearson
22. Martine Boutary(2003) : TIC et PME—Des usages aux stratégies, Edition L'Harmattan, France,
23. Martine Boutary, Des PME exportatrices aux PME globales: apports des TIC, Montréal Colloque AFME Juin 2006.
24. Mohamed Louadi “ Introduction aux technologies de l'information et de communication . centre de publication universitaire.2005.
25. Nihel Jouirou, Michel Kalika : L'alignement stratégique—Déterminant de la performance— Une étude empirique sur les pme, (Doc FPwdQr.pdf),
26. O'Brien, James A. " Introduction to Information Systems: Essential for the internetworked enterprise ", 9th ed.,

27. OCDE, "Définitions de références détaillées des investissements internationaux", Paris, 1983.
28. Oliviera LIMA : Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires—une approche d'apprentissage systémique, 6ème congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002,
29. Organisation mondiale du commerce, Le commerce électronique dans Les pays en développement,
30. Pasco Berho, Marketing international, 3 édition, Dunod, Paris, 2000, P30.
31. Pers Peclive, Revue international d'investissement de l'OCDE, 2006,
32. Pierre Breeze(2000) : Guide juridique de l'Internet et du commerce Electronique, Vuibert, Paris,
33. Post, Gerald & Anderson, David, L, "Management Information Systems: Solving Business Problems With
34. Rym Ben Halima : Glossaire Marketing, Edition C.L.E (Contribution à la Littérature d'Entreprise) Tunis,2003,
35. Sami Basly : l'internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la management stratégique, Annecy / Genève 13- 16 juin 2006,
36. Senn, J. A, "Business: Principles Practices & Opportunities", 2nd ed, Prentice- Hall International, Inc., New
37. Senn, J. A, " Business: Principles Practices & Opportunities", 2nd ed, Prentice- Hall International, Inc., New Jersey1998 ,
38. Slack Nigel & Chambens S & Harland C. & Harrison , A. & Johanston , R., "operation Management " , 2 ed., Prentice pub ., London , 1998 .
39. Turban,E.Fram & Ephraim,M& Wetherbe,J,"Information Technology for Strategic Management" ,John Willey
40. Turner, Weickgenannt ,"Accounting Information Systems-Controls and Processes", Wiley, United States of America, 2009.
41. U.S.A.
42. Yves Frédéric Livian, Organisation (Théories et pratiques), Dunod ; 3ème ED, Paris, (2005).

ثانيا: المواقع الالكترونية

43. Laudon C., Kenneth and P. Laudon, Jane "Management Information Systems", 6th ed , 2000, Prentice Hall Int., Inc p: 12.
44. apartir du site : www.wto.org/french/res_f/booksp_f/ecom_brochure_f.pdf
45. World Bank, A définition of e – gouvernement
: <http://www.worldbank.org/publicsector/egowtudies.htm>.access 816/2005.
<http://fr.wikipedia.org/wiki/coopetition>, 03/08/2021.h:19:31.
46. <https://www.alarabiya.net/aswaq> (02-08-2015).
47. Serge Amabile & autres, les stratégies de développement adapté par les PME internationales, Les cas des PME méditerranéennes, Au site=<http://www.medeu.org/> p:20
48. http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_l'information. (25.12.2019)

الملاحق

CHECK LIST DOSSIER EXPORT:(الملحق رقم 01)



CHECK LIST - DOSSIER EXPORT N°

Pays :

Bon de commande :

LTR / LTA / BL :

Facture proforma :

Date d'expédition :

Facture commerciale :

Date d'arrivée :

Mode de paiement :

Délai transit time :

1. Documents Export

	Source	Date
<input type="checkbox"/> Bon de commande	ADV +	Reçu le :
<input type="checkbox"/> Facture proforma		Etablie le :
<input type="checkbox"/> Bon de chargement		Etabli le :
<input type="checkbox"/> Facture commerciale		Etablie le :
<input type="checkbox"/> Facture commerciale domiciliée		Domiciliée le :
<input type="checkbox"/> Attestation de conformité		Etablie le :
<input type="checkbox"/> Liste de colisage	SCM Relations Douanières	Etablie le :
<input type="checkbox"/> Certificat d'origine		Etablie le :
<input type="checkbox"/> EUR1 – Envois destinés au marché européen		Etablie le :
<input type="checkbox"/> Déclaration douanières D10		Etablie le :
<input type="checkbox"/> Titre de transport : LTR / LTA / BL		Reçu le :
<input type="checkbox"/> Facture de transport		Reçu le :
<input type="checkbox"/> Facture transitaire		Reçue le :
<input type="checkbox"/> Avis de crédit		Reçu le :
<input type="checkbox"/> Attestation de rapatriement		Reçu le :
<i>Durée totale – de la réception du BC à l'expédition</i>		:

Observation :

2. Démarches FSPE et Perfectionnement actif

	Source	Date
<input type="checkbox"/> Perfectionnement actif – MP exonérées de 5% DD	Chargé Ops. Export	
<input type="checkbox"/> FSPE – 25% de fret de transport récupérés	SCM Relations D.	

3. Contrôle des prix

	Source	Date
<input type="checkbox"/> Prix de vente contrôlés	Manager Ops. Export	

Administrateur des ventes

Chef d'Equipe Export

Manager des Opérations
Export

CONDOR GROUP



- 1990 - Start of electronics import / export
- 1954: Startup with « Antar Trade » first legal entity
- 1954 – 1980: Launch of several business (building materials, F&B, and logistics)
- 2002 - Registration of Condor brand
- 2003 - Setup of first TV factory
- 2004 – 2013 - Setup several factories in home appliances and electronics
- December 2013 – launch of the first Algerian made smartphone
- 2014 - Starting the first Export operations and setting the steps toward the international business, ranked as one of the 500 most successful companies in Africa,

- 2018 - Acquisition of Nardi, a leading Home Appliances player in Italy since 1958

- 2018 –
- Joint Venture with Peugeot, French car manufacturer
- Acquisition of Verallia Algeria, a glass company from Saint-Gobain
- 2018 - Acquisition of Evodial, a mobile distributor in France
- Launch of Condor Academy to enhance human resources capabilities

- 2017/2018/2019 : Condor is present in 4 continents with a number of 16 countries
- Acquisition of Enicab from General Cable, a global leading cable company



الملاحق رقم (03): السوق الخارجية لشركة CONDOR



PROCESSUS EXPORT

De la réception du BC à l'expédition de la marchandise



		Action	Responsable
1	1	Réceptionner le Bon de commande et le transférer, le jour de sa réception, à l'ADV en charge du dossier (pays), au service Forecasting & Report, et au Chargé Finance Export	Chef d'Equipe Export
2	2	Après réception du mail, vérifier la disponibilité des produits en stock : - Produits conformes aux normes pays / homologués ; - En quantité suffisante ; - Packaging disponible a. Produits + Packaging disponibles : réserver b. Produits non disponibles • <u>Checker les produits de substitution (conformes) disponibles, et proposer une modification de la commande au client</u> • Informer le service Forecasting & Reporting pour envoyer une requête de production au Service Planification (selon la disponibilité MP et les délais de production) c. Produits non conformes / non homologués / Packaging non disponible : Informer le Service R&D pour la mise en conformité ou l'homologation du produit / le lancement imminent de la production du packaging	ADV ADV + Forecasting & Reporting ADV + R&D
3	3	Etablir la facture proforma – en bonne et due forme - selon les produits réservés (bon de commande + disponibilité) a. La transmettre au Chargé Finance export pour validation vérifier l'exactitude des mentions obligatoires + valider le seuil de crédit + récupérer les coordonnées bancaires b. La transmettre au client pour validation et lui communiquer les coordonnées bancaires – dans le mail	ADV + Chargé Finance Export
4	10	→ Préparer les Bons de chargement et les envoyer au Service SCM Relations douanières, et au Chargé Finance Export	ADV
5	11	Réserver les conteneurs et procéder au chargement (définir la quantité chargée si envoi maritime) Suivre le chargement en temps réel ; et solliciter l'aide de l'ADV en charge du dossier si nécessaire	SCM Relations douanières
6	-	Informé le client de la quantité chargée, et demander sa validation – par mail	ADV
7	4	→ Préparer la facture commerciale (selon la quantité chargée et validée par le client si envoi maritime)	ADV
8	5	Vérifier le contenu de la facture : entité, quantités, prix, devise, montant en lettres, modalités de paiement, incoterms	Chef d'Equipe Export
9	6	Valider et signer la facture selon son montant : Chef d'Equipe Export < \$100K; Manager Opérations Export > \$100K ; puis envoyer un scan au client par mail	Chef d'Equipe ou Manager Export
10	7	Transmettre la facture commerciale à la DFC pour la domiciliation	ADV

PROCESSUS EXPORT:(04) الملحق رقم



PROCESSUS EXPORT

De la réception du BC à l'expédition de la marchandise

		Action	Responsable
11	8	Domicilier la facture commerciale après sa réception, la scanner et envoyer le scan à l'ADV et au Chef d'Equipe Export	Chargé Finance Export
12	9	Récupérer la facture commerciale domiciliée de la DFC, et la remettre au Service SCM Relations douanières avec le dossier préparé : 6 factures commerciales + 4 Attestations de conformité	ADV
13	12	Préparer la liste de colisage et le certificat d'origine (selon le pays : signée et cachetée par la CACI, la douane, le Ministère des Affaires étrangères, l'Ambassade du pays)	SCM Relations douanières
14	13	Procéder à la Déclaration de la marchandise en collaboration avec le Transitaire et la Douane	SCM Relations douanières
15	14	Contacteur la compagnie de transport pour l'expédition de la marchandise et demander l'ETD , l'ETA	SCM Relations douanières
16	15	Expédier la marchandise, et suivre son acheminement – Tracking	SCM Relations douanières
17	16	Envoyer un Scan du Dossier Export au client par mail	ADV
18	17	Récupérer les documents de transport (BL, LTA, LTR) a. Maritime : envoyer 3 BL originaux au client par DHL (+ 3 copies non négociables à conserver dans le Dossier Export) b. Aérien : envoyer 3 LTA originales avec la compagnie aérienne c. Terrestre : remettre 3 LTR originales au chauffeur + Remettre une copie au Chargé Finance Export	SCM Relations douanières
19	18	Préparer les documents nécessaires pour enclencher la démarche FSPE (lancement après règlement du client)	SCM Relations douanières
20	19	Checker le Dossier Export (Check list + signature ADV, Chef d'Equipe Export, Manager Opérations Export)	Opérations Export

Fin du processus

PRÉREQUIS

- Une copie de tous les documents établis ou reçus par le service SCM Relations douanières doit être envoyée au service ADV
- Toujours demander au transitaire et à la compagnie de transport un duplicata de la facture pour tout dossier traité
- La demande de l'attestation de rapatriement doit se faire automatiquement pour chaque dossier soldé
- Dans le cas d'une *Remise documentaire* : récupérer le Dossier Export final et l'envoyer par canal bancaire
- Dans le case d'une *Lettre de crédit* : valider le Swift d'ouverture final selon les conditions mentionnées dans la facture proforma au préalable

SCM Relations douanières

Chargé Finance Export