



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أثر استخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الناشطة في القطاع السياحي  
-دراسة عينة من الوكالات السياحية في الجزائر-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية  
تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:  
محمود جمام

إعداد الطالب:  
حمزة بوكفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. د. الطيب لحيلج	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ. د. محمود جمام	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
د. محمد دهان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قسنطينة 2	عضوا
د. ياسين العايب	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قسنطينة 2	عضوا
د. زبير عياش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	عضوا
د. بسمة عولمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة تبسة	عضوا

السنة الجامعية: 2016 - 2017

## شكر

الحمد لله الذي بحمده تدوم النعم والصلاة والسلام على سيدنا محمد.  
أتقدّم بجزيل عبارات الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمود  
جمّام، الذي كان لي عوناً وسنداً طيلة سنوات إعداد المذكرة ولم يبخل عليّ  
بتوجيهاته ونصائحه القيّمة، جزاه الله عني كل خير.  
كما أشكر السادة الدكاترة أعضاء لجنة المناقشة، الذين ضحّوا بوقتهم وجهدهم  
لتدقيق هذا العمل ومناقشته.  
أشكر كذلك زملائي الأساتذة في جامعة أم البواقي، وأخص بالذكر الأستاذ  
عمار زودة.

## أثر استخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي - دراسة عيّنة من الوكالات السياحية في الجزائر -

### الملخص

منذ دخول الاقتصاد العالمي عصر المعلومات في نهاية القرن العشرين، وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للمنافسة وتحسين أدائها، نفسها أمام حتمية الاعتماد على المعلوماتية وتكنولوجيا الأنترنت في أنشطتها، لما توفره من فرص ومزايا استراتيجية. إذ أحدث ظهور هذه التكنولوجيا وتوسّع استخدامها تحولات عميقة في الميكانزمات الإقتصادية وطرق أداء الأعمال في عدة قطاعات اقتصادية أبرزها القطاع السياحي، الذي يعتبر قطاعا لا ماديا معتمدا بشكل كبير على المعلومات. حيث عرف هذا القطاع إعادة هندسة عمليات غير مسبوقة، بظهور فاعلين جدد وتذليل دور الوسطاء وتنامي التسويق المباشر و بروز السياحة الإلكترونية.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام الأنترنت (استخدام الموقع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التعاون المؤسسي، الاتصال الداخلي واليقظة الإستراتيجية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي، حيث تمّ توزيع استبيان على عينة من الوكالات السياحية في الجزائر باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ثمّ عولجت البيانات المسترجعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لاستخدام الأنترنت على الأداء (المالي، التسويقي والتجاري) في المؤسسات المدروسة.

الكلمات المفتاحية: المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والأنترنت، استخدامات الأنترنت، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القطاع السياحي، الوكالات السياحية.

## The impact of using Internet on the performance of small and medium enterprises active in tourism sector – Sample study of tourism agencies in Algeria –

---

### Abstract

Since the global economy has entered the information age at the end of the twentieth century, Small and Medium Enterprises (SME's) were obliged to compute and adopt information technologies and internet to compete and improve their performance.

While the growth of Internet has already had an impact upon most sectors of the economy, it is within Tourism that the most significant impact is likely to be experienced particularly the reengineering of the industry by the emergence of new actors, disintermediation, the spread of direct marketing and the up growth of E-Tourism.

This study aims to identify the impact of using internet (*website, E-commerce, Cross-companies cooperation, Internal communication and Business intelligence*) on the performance of Small and Medium Enterprises(SME's) active in tourism sector. A questionnaire has been conducted in a sample of tourism agencies in Algeria, then the gathered data have been treated with the Statistical Package for the Social Sciences (**SPSS**). The results indicate a positive impact of internet usage on the performance of tourism SME's.

**Key words:** Information, Information Technologies and Internet, Internet usage, Performance, Small and Medium Enterprises (SME's), tourism sector. tourism agencies.

**L'impact de l'utilisation d'internet sur la performance des petites et moyennes  
entreprises ( PME ) active dans le secteur touristique  
– Etude d'un échantillon d' agences touristiques en Algérie -**

---

**Résumé**

La fin du XXe siècle est celle de l'entrée de l'économie mondiale dans l'ère de l'information ayant poussé les petites et moyennes entreprises (PME), en quête de compétitivité et d'amélioration de performance, à adopter les technologies de l'information et l'internet dont l'expansion a eu un impact sur la plupart des secteurs économiques, en particulier celui du tourisme, considéré par ailleurs comme immatériel et pour qui l'information est d'un grand apport. Ce secteur a subi d'importantes et inhabituelles restructurations avec l'apparition de nouveaux acteurs, la désintermédiation, l'accroissement du marketing direct et l'émergence du tourisme électronique.

Cette étude vise à identifier l'impact de l'usage d'Internet (site web, E-commerce, la coopération inter-entreprises, la communication interne et la veille stratégique) sur la performance des petites et moyennes entreprises (PME) actives dans le secteur du tourisme.

Un questionnaire a été mené auprès des dirigeants d'un échantillon d'agences touristiques en Algérie, puis les données recueillies ont été traitées avec le logiciel SPSS. Les résultats indiquent un impact positif de l'utilisation d'internet sur la performance (financière, marketing et commerciale) des PME touristiques étudiées.

**Mots clés :** *L'information, Technologies de l'information et Internet, Usage d'Internet, La performance, Les petites et moyennes entreprises, Secteur touristique, Agences touristiques.*

## قائمة المحتويات

III	شكر وإهداء
V	الملخصات (العربية، الإنجليزية والفرنسية)
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال
أ - ر	مقدمة
<b>1</b>	<b>الفصل الأول</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المعلومات
9	المبحث الثاني الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنظم المعلومات
25	المبحث الثالث الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والأنترنت
37	المبحث الرابع استخدامات الأنترنت في المؤسسة
62	خلاصة
<b>63</b>	<b>الفصل الثاني</b>
64	تمهيد
65	المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الإقتصادية
70	المبحث الثاني واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
78	المبحث الثالث التأصيل النظري للسياحة والسوق السياحية الدولية
84	المبحث الرابع واقع وتنافسية السياحة والمؤسسات السياحية في الجزائر
93	المبحث الخامس الأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
102	خلاصة
<b>103</b>	<b>الفصل الثالث</b>
104	تمهيد
105	المبحث الأول الأنترنت واستراتيجية المؤسسة
117	المبحث الثاني استراتيجية الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
124	المبحث الثالث التأثير الإستراتيجي للأنترنت على النشاط السياحي
139	المبحث الرابع تأثير تبني الأنترنت على أداء المؤسسات السياحية
155	خلاصة
<b>156</b>	<b>الفصل الرابع</b>
157	تمهيد
158	المبحث الأول الوكالات السياحية في الجزائر
159	المبحث الثاني مجتمع وعينة الدراسة وعرض البيانات الوصفية العامة
166	المبحث الثالث التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان
183	المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة
201	خلاصة
202	خاتمة
208	قائمة المراجع
221	فهرس المحتويات
228	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	أهمّ أسماء النطاق العليا العامة	(1/1)
48	الأصناف العملية للتجارة الإلكترونية	(2/1)
51	تكاليف المعاملات في التجارة الإلكترونية	(3/1)
71	أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(1/2)
76	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ملكيتها	(2/2)
76	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها	(3/2)
77	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط الممارس	(4/2)
77	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق	(5/2)
83	عدد السياح الأجانب والمداخل السياحية لأول عشر دول سنة 2015	(6/2)
87	أهمّ النقائص التي تمّ تشخيصها في قطاع السياحة	(7/2)
92	تصنيف الجزائر حسب مؤشر تنافسية السياحة والسفر	(8/2)
99	سَلَم Venkatraman لقياس الأداء	(9/2)
100	نموذج Rival لقياس الأداء المرتبط بالإنترنت	(10/2)
101	المقياس المعتمد لتقييم أداء المؤسسات السياحية	(11/2)
118	تحليل SWOT	(1/3)
130	أنظمة التوزيع الشامل	(2/3)
135	أهمّ ثلاث وكالات سياحية إلكترونية مصنفة ضمن أفضل عشر وكالات سياحية في العالم	(3/3)
138	تمييز إدارة علاقات العملاء إلكترونيا عن علاقات العملاء التقليدية	(4/3)
152	آثار الإنترنت على الأداء حسب Chaffey	(5/3)
153	آثار الإنترنت حسب Walczuch	(6/3)
161	تصنيف المستجوبين حسب معيار العمر	(1/ 4)
161	تصنيف المستجوبين حسب معيار فئات العمر	(2/ 4)
162	تصنيف المستجوبين حسب معيار المؤهل العلمي	(3/ 4)
162	تصنيف المستجوبين حسب معيار سنوات الخبرة	(4/ 4)
163	تصنيف المؤسسات حسب معيار العمالة	(5 / 4)
163	تصنيف المؤسسات حسب تاريخ النشأة	(6 / 4)
167	اختبار الصدق والثبات لُبعد توفير متطلبات الاستفادة من الإنترنت	(7 / 4)
168	اختبار الصدق والثبات لُبعد استخدامات الموقع الإلكتروني في المؤسسة	(8 / 4)
168	اختبار الصدق والثبات لُبعد التجارة الإلكترونية	(9/ 4)

169	اختبار الصدق والثبات لُبعد التعاون المؤسساتي باستخدام الأنترنت	(10 / 4)
170	اختبار الصدق والثبات لُبعد الإتصال الداخلي الإلكتروني	(11 / 4)
170	اختبار الصدق والثبات لُبعد اليقظة الاستراتيجية باستخدام الأنترنت	(12 / 4)
171	اختبار الصدق والثبات لمحور استخدام الأنترنت	(13 / 4)
171	اختبار الصدق والثبات لمحور الأداء في المؤسسة	(14/4)
172	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(15/ 4)
174	نتائج توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت	(16 / 4)
174	نتائج استخدام الموقع الإلكتروني	(17 / 4)
177	نتائج استخدام الأنترنت للتجارة الإلكترونية	(18 / 4)
178	نتائج استخدام الأنترنت للتعاون المؤسساتي	(19 / 4)
179	نتائج استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي	(20 / 4)
180	نتائج استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية	(21 / 4)
182	نتائج محور الأداء (المالي، التجاري والتسويقي)	(22 / 4)
183	الارتباط بين توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت والأداء	(23/ 4)
184	نموذج الانحدار بين متطلبات الاستفادة من الأنترنت والأداء	(24/ 4)
185	الارتباط بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء المالي، التسويقي والتجاري	(25/4)
186	نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء الكلي	(26 /4)
186	نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التسويقي	(27 /4)
187	نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التجاري	(28 /4)
187	الارتباط بين تطبيق التجارة الإلكترونية والأداء	(29 /4)
188	نموذج الانحدار بين استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية والأداء	(30 /4)
189	الارتباط بين التعاون المؤسساتي الإلكتروني والأداء	(31 /4)
189	نموذج الانحدار بين تطبيق التعاون المؤسساتي عبر الأنترنت والأداء	(32/4)
190	الارتباط بين استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي والأداء	(33/4)
191	الانحدار بين استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي والأداء المالي	(34/4)
192	الارتباط بين اليقظة والأداء المالي، التسويقي والتجاري	(35/4)
192	الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء الكلي	(36/4)
192	الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء التسويقي	(37/4)
193	نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء التجاري	(38/4)
193	اختبار الفروق تبعا لمتغير العمر	(39/4)

194	اختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة	(40/4)
194	اختبار الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(41/4)
195	الارتباط بين استخدام الأنترنت وأداء المؤسسات السياحية	(42/4)
195	الانحدار بين استخدام الأنترنت والأداء الكلي	(43/4)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
3	مسار تشكل المعرفة	(1/1)
5	خصائص المعلومة القيّمة	(2/1)
8	المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(3/1)
10	موقع نظام المعلومات في المؤسسة	(4/1)
12	موارد ووظائف نظام المعلومات	(5/1)
14	نظام المعلومات التسويقي	(6/1)
15	مكونات نظام المعلومات المالية والمحاسبية	(7/1)
20	هيكل النظام الخبير	(8/1)
21	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	(9/1)
22	نظام SAP R/3	(10/1)
32	بنية المحدد URL	(11/1)
44	تقنيات تحسين مرئية الموقع الإلكتروني	(12/1)
47	أصناف التجارة الإلكترونية حسب درجة الرقمنة	(13/1)
56	مبدأ عمل التبادل الإلكتروني للبيانات	(14/1)
58	سيرورة الإتصال داخل المؤسسة	(15/1)
61	عوامل تطوير اليقظة الاستراتيجية	(16/1)
91	مؤشر تنافسية السياحة والسفر	(1/2)
97	علاقة القيمة المقدمة للعملاء بالرضا	(2/2)
98	العمليات الداخلية	(3/2)
109	تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والأنترنت على أنشطة سلسلة القيمة	(1/3)
114	نموذج Venkatraman و Henderson	(2/3)
115	الترايط من منظور تنفيذ الاستراتيجية	(3/3)
116	الترايط من منظور التحول التكنولوجي	(4/3)
116	الترايط من منظور الإمكانيات التنافسية	(5/3)
117	الترايط من منظور مستوى الخدمة	(6/3)
133	السياحة قبل ظهور الأنترنت	(7/3)
133	صناعة السياحة بعد إدخال الأنترنت	(8/3)
134	صناعة السياحة في ظل Web 2.0	(9/3)
142	نموذج Davis لتقبل استخدام التكنولوجيا	(10/3)

145	نموذج Weill	(11/3)
145	نموذج Mann و Mahmood	(12/3)
146	نموذج Kauffman و Davern	(13/3)
147	نموذج Soh و Markus	(14/3)
149	نموذج الموارد	(15/3)
151	نموذج Gadille و Amabile	(16/3)
197	التحليل العاملي لاستخدامات الأنترنت	(1/4)
198	التحليل العاملي لمتغير الأداء	(2/4)
199	النموذج البنائي	(3/4)

## المقدّمة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. مرجعية الدراسة
7. المنهج المعتمد
8. صعوبات الدراسة
9. نموذج الدراسة
10. هيكل الدراسة

تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهما مهمًا في الناتج الداخلي الخام، التوظيف وكذا الابتكار في معظم الاقتصاديات العالمية، وقد شهدت انتشارا كبيرا (إذ تشكل نسبة 95 % من المؤسسات حول العالم<sup>1</sup>)، كما تعاظمت أهميتها ومساهمتها مع انخفاض أهمية اقتصاديات الحجم بفضل العولمة وانتشار تكنولوجيا المعلومات. لكنها بالمقابل تواجه عدة عوائق من بينها صعوبة التمويل، التبعية الكاملة لملاكها وما يشكله ذلك من خطورة على استمراريتها، بالإضافة إلى أنها تفتقر للتخطيط وتبني استراتيجية محددة، مما يرهن مستقبلها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتحول الاقتصادي.

وبالتالي لضمان الاستمرارية والنمو، يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعي نحو الابتكار والتميز من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والأنترنت واستخدامها بفعالية، باعتبار أنّ هذه التكنولوجيا أصبحت مدمجة في جميع أنشطة المؤسسات الحديثة، وقلّة هي المؤسسات التي لا تملك موقعا إلكترونيا أو على الأقل حضورا إلكترونيا على الشبكة.

لقد تطور دور تكنولوجيا المعلومات بشكل ملحوظ منذ إدخالها إلى المؤسسات، حيث اقتصر في البداية على أدوار ثانوية كأتمتة العمليات الإدارية مثل الفوترة والأجور، وكأداة لدعم اتخاذ القرارات من خلال الأنظمة الخبيرة لتصبح أداة لدعم العمل الجماعي. ثم بعد ذلك، عرف هذا الدور توسعا ليشمل العمليات التشغيلية الرئيسية (من إنتاج، تصميم، إدارة الموارد البشرية، إدارة علاقات العملاء)، وقد أدى ظهور وانتشار الأنترنت بعد ذلك إلى إعادة النظر في كيفية أداء الأعمال من تصميم وتسويق وبيع وإدارة، وأدى أيضا لدخول المؤسسة في شبكات أعمال موسّعة وتنامي حجم ومجال نشاطها ليمتد إلى أسواق بعيدة جغرافيا، إضافة إلى ظهور نماذج جديدة لمؤسسات تركز أعمالها على الأنترنت E-business مثل Amazon , Dell , Google.

إنّ تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الأنترنت لن يؤدي بالضرورة إلى تحسين نتائجها وإكسابها مزايا تنافسية ما لم يتم ذلك في إطار استراتيجية واضحة يتم من خلالها تحديد الأهداف الأساسية لاستخدام الأنترنت، هل بهدف تخفيض التكاليف أو لتقديم عروض متميزة أو لخلق قناة تسويقية جديدة، يجب التفكير كذلك في كيفية إدارة النشاط عبر الأنترنت وربطه بباقي الوظائف في المؤسسة، كما يجب توفير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الضرورية للقيام بنشاط عبر الشبكة، بالإضافة إلى توفير الأمن وحماية التعاملات والتدرج في عملية تبني هذه التكنولوجيا.

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتكنولوجيا الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الموقع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التعاون المؤسسي عبر الأنترنت، الاتصال الداخلي باستخدام الأنترنت واليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Edinburgh Group, Growing the global Economy through Sme's, Available on: [www.edinburgh-group.org](http://www.edinburgh-group.org), Seen in 02/07/2016.

في دراستنا هذه سنحاول تحديد العلاقة بين استخدامات الأنترنت والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي، وقد ارتأينا التركيز على القطاع السياحي دون غيره من القطاعات، باعتبار أنه الأكثر استخداما وحاجة للأنترنت من باقي القطاعات، نظرا لطبيعته اللامادية واعتماده بشكل مكثف على المعلومات ابتداء من البحث الأولي عن المعلومات السياحية، إلى حجز ثم التسديد، في حين نجد أنّ الأنترنت هي أفضل وسيلة لإدارة المعلومات. وكذلك لأهمية القطاع السياحي بالنسبة للاقتصاد الوطني باعتباره أحد البدائل الاقتصادية.

## 1. إشكالية الدراسة

تعتبر الأنترنت بدون شك الابتكار الأهم في نهاية القرن العشرين، حيث أحدث ظهورها وتوسع استخدامها من طرف المؤسسات تحولات عميقة في الميكانزمات الاقتصادية وطرق أداء الأعمال في عدة قطاعات اقتصادية أبرزها القطاع السياحي، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية أبدت تجاوبا كبيرا من خلال تبني هذه التكنولوجيا، رغبة في تحسين أدائها والتحكم في قوى المنافسة. من هنا تبرز إشكالية الموضوع الرئيسية:

ما مدى تأثير استخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية نبرزها فيما يلي:

- إلى أي مدى يؤثر توفير المتطلبات الأساسية للاستفادة من الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) على أدائها؟
- إلى أي مدى يؤثر استخدام الموقع الإلكتروني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) على أدائها؟
- إلى أي مدى يؤثر استخدام التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) على أدائها؟
- إلى أي مدى يؤثر استخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) على أدائها؟
- إلى أي مدى يؤثر استخدام الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) على أدائها؟
- إلى أي مدى يؤثر استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) على أدائها؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في تحسين الأداء تُعزى لخصائص مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية (العمر، الخبرة والمستوى التعليمي)؟
- كيف أثر استخدام الأنترنت في القطاع السياحي على مكانة الوكالات السياحية؟

## 2. فرضيات الدراسة

تبعاً للإشكالية الرئيسية المطروحة والتساؤلات الفرعية المرتبطة بها، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

☑ الفرضية الرئيسية

يؤثر استخدام الأنترنت بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) من خلال تحسين أدائها المالي، التسويقي والتجاري.

☑ الفرضيات الفرعية

- إن توفير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي للمتطلبات الأساسية للاستفادة من الأنترنت يؤثر إيجابياً على أدائها.
- لاستخدام الموقع الإلكتروني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها.
- لاستخدام التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها.
- لاستخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها.
- لاستخدام الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها.
- لاستخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها.
- توجد فروق دالة إحصائية في تحسن الأداء تُعزى لخصائص مسيري المؤسسات السياحية (العمر، الخبرة والمستوى التعليمي).
- أثر استخدام الأنترنت بشكل واضح على وضعية الوكالات السياحية ومكانتها في سلسلة العرض السياحي، بفعل انتاج المنتجين للبيع المباشر وتذليل دور الوساطة السياحية.

## 3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا الأنترنت في التأثير على أنشطة المؤسسات وتغييرها لأساليب أداء الأعمال. وبالتالي من الضروري معرفة كيفية إدارة نشاط المؤسسات عبر الأنترنت وكيفية الحصول على نتائج جيدة وأداء عالٍ باستخدام هذه التكنولوجيا. كما تكمن الأهمية في دراسة وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنشاط السياحي وتنافسيتهما في الجزائر في ظل اقتصاد معرفي مرتكز على المعلومات وشبكة الأنترنت وكذا اختبار مدى إدراك مسيري المؤسسات السياحية للفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

## 4. أهداف الدراسة

- إنّ هذه الدراسة تندرج ضمن تحدّيات تسيير المؤسسات في ظل عولمة الأسواق والتطورات التكنولوجية المتلاحقة حيث نهدف من خلالها إلى:
- فهم أكبر للتأثيرات التي يحدثها استخدام تكنولوجيا الأنترنت على كفاءة وفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في القطاع السياحي؛
  - معرفة أهم الآثار التي تحدثها الأنترنت على استراتيجية المؤسسة وعلى الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة؛
  - التعرف على أهم التحولات التي أحدثها إدخال تكنولوجيا الأنترنت على العرض والطلب السياحي وكذا تأثيره على الوساطة السياحية التي كانت تعتبر حتمية قبل دخول حقبة الأنترنت 'l'ère du Net؛
  - معرفة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنشاط السياحي في ظل الأنترنت في الجزائر وكذا الجهود الحكومية للنهوض بهذه القطاعات مثل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق 2025 وبرنامج ميدا 2 (Meda II) لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات وعصرنة نظم معلوماتها؛
  - توعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية تكنولوجيا المعلومات والأنترنت وضرورة تبنيها، لتحقيق إما تحكم في التكاليف أو تميز في العروض أو كلاهما؛
  - تحديد كيفية بناء استراتيجية للنشاط الإلكتروني تتماشى وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية وتجنبها مخاطر التعاملات عبر الخط.

## 5. أسباب اختيار الموضوع

- تمّ اختيار موضوع الدراسة لأسباب عدّة منها الذاتي ومنها الموضوعي:
- الميول الشخصية لمواضيع الساعة Sujets d'Actualité كنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في المجال السياحي؛
  - الرغبة في الاطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والأنترنت على وجه الخصوص في الأنشطة السياحية وما تتيحه من مزايا سواء بالنسبة للمستهلك السياحي (خيارات متعددة، أسعار تنافسية، خدمات متميزة) أو بالنسبة للمؤسسات السياحية (تميز العروض، تجاوز الحدود، تحكم في التكاليف)؛
  - الرغبة في تحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أساس التنمية الاقتصادية بأهمية ممارسة الأعمال الإلكترونية وفق استراتيجية مدروسة؛

- تحسيس السلطات الحكومية بضرورة تهيئة البنية التحتية اللازمة للقيام بالأعمال الإلكترونية من شبكات اتصال متطورة ذات تدفق عالي ومستمر ووسائل دفع إلكترونية تتيح للمؤسسات إتمام المعاملات بكل ثقة وأمان.

#### 6. مرجعية الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عدة مراجع (أطروحات دكتوراه، كتب ومقالات علمية ومدخلات)، نسبة كبيرة منها تمّ تحميلها إلكترونياً من شبكة الأنترنت، وسوف نكتفي هنا بالإشارة إلى أهم أطروحات الدكتوراه الأجنبية والعربية المطلع عليها والتي عالجت موضوع الدراسة:

- أطروحة LUU Anh – Duc (2012) جامعة Toulouse بعنوان

#### Analyse stratégique et impacts de performance des sites web dans l'hôtellerie française indépendante

درس الباحث استخدام الموقع الإلكتروني كأداة استراتيجية تسمح بتغيير التنظيم والمهام الداخلية وإعادة التموقع التسويقي للمؤسسات الفندقية، وركزت الدراسة على الدور الاستراتيجي للمسير (المالك) باعتباره المبادر، المنفذ والدافع لتبني تكنولوجيا المعلومات، وتوصل الباحث إلى أنّ تبني استراتيجية أنترنت من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بتحسين أدائها بشرط وجود مسيرين داعمين ومبدعين.

- أطروحة Idisemi Apulu (2012)، جامعة Wolverhampton بإنجلترا بعنوان:

#### Developing a Framework for Successful Adoption and Effective Utilisation of ICT by SMEs in Developing Countries

حدّد الباحث من خلال دراسة ميدانية العوامل المفتاحية الدافعة لتبني تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية وكذا اقترح على الحكومة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في هذا البلد.

- أطروحة Yann Rival (2005)، جامعة Paris Dauphine بعنوان:

#### L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise : une application au secteur du tourisme français

درس الباحث العلاقة بين نشاط المؤسسة الإلكتروني وأدائها معتمدا على مفهوم المحاذاة الإستراتيجية المقترح من طرف Henderson et Venkatraman واقترح الباحث نموذجا فريدا درس فيه تأثير كل من المحاذاة الاستراتيجية، المحاذاة التنظيمية، المحاذاة التكنولوجية ومحاذاة الكفاءات على أداء النشاط الإلكتروني للمؤسسة.

- أطروحة Lopez Da Silva، (2002)، جامعة Aix – Marseille III بعنوان:

### **L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser.**

درس الباحث أهمية المعلومات في القطاع الصناعي، وبالتالي ضرورة تأسيس نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعلومات وبناء أنظمة خبيرة تسمح بتجميع المعرفة الضمنية للخبراء في المجال ونشرها داخليا لتعم الفائدة في المؤسسة.

- أطروحة وصفي الكساسبة، (2011)، الجامعة الأردنية بعنوان:

### **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات.**

تعتبر دراسة كمية، عالج فيها الباحث أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات، عدد العاملين ومؤهلاتهم) على الأداء المؤسسي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية وقد توصل إلى وجود أثر إيجابي معنوي بين المتغيرين المستقل والتابع.

- أطروحة إبراهيم بختي، (2002)، جامعة الجزائر بعنوان:

### **دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق – دراسة حالة الجزائر –**

درس الباحث استخدام الأنترنت في أنشطة المؤسسة واستراتيجياتها التسويقية ودور الأنترنت في تقديم مزايا تنافسية وإتاحة الفرص، وتوصل الباحث إلى ضرورة تبني المؤسسة الجزائرية للأنترنت كقناة تسويقية في إطار استراتيجية محضرة بعناية للبقاء في السوق المحلية واقتحام السوق الدولية مع ضرورة تطوير الحكومة للبنية التحتية اللازمة.

- أطروحة سماح مهبوب، (2013)، جامعة قسنطينة 2 بعنوان:

### **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية**

-حالة نشاط البنك عن بعد-

توصلت الباحثة إلى أن تبني البنوك الفرنسية لتكنولوجيا المعلومات من خلال عرضها لخدمات مصرفية عن بعد وتقديمها لأدوات دفع إلكتروني يسمح لها بتطوير أدائها المالي من جهة وتحسين أدائها التجاري من جهة أخرى.

- أطروحة سهام موسي، (2014)، جامعة بسكرة بعنوان:

### **مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء**

المؤسسات الصغيرة المتوسطة بالمنطقة الصناعية بالعلمة.

درست الباحثة أثر محاذاة استراتيجية (الأعمال/تكنولوجيا الأنترنت) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية بالعلمة، وتم جمع البيانات الكمية من عينة البحث عن طريق الاستبيان وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية للمحاذاة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الأعمال الإلكترونية على أداء المؤسسة.

اتفقت دراستنا هذه مع الدراسات السابقة في بحثها عن الأثر المتوقع لاستخدام الأنترنت على أداء المؤسسات، لكنها تنفرد بتركيزها على استخدام الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي في الجزائر، وبالتحديد الوكالات السياحية التي تعتبر في الجزائر وسيطا مهما بين العرض والطلب السياحي.

كما أنّ الأبعاد المدروسة في محور الاستخدامات والمتمثلة في الموقع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التعاون المؤسسي باستخدام الأنترنت، الاتصال الداخلي وكذا اليقظة لم تُعتمد في دراسات الدكتوراه السابقة.

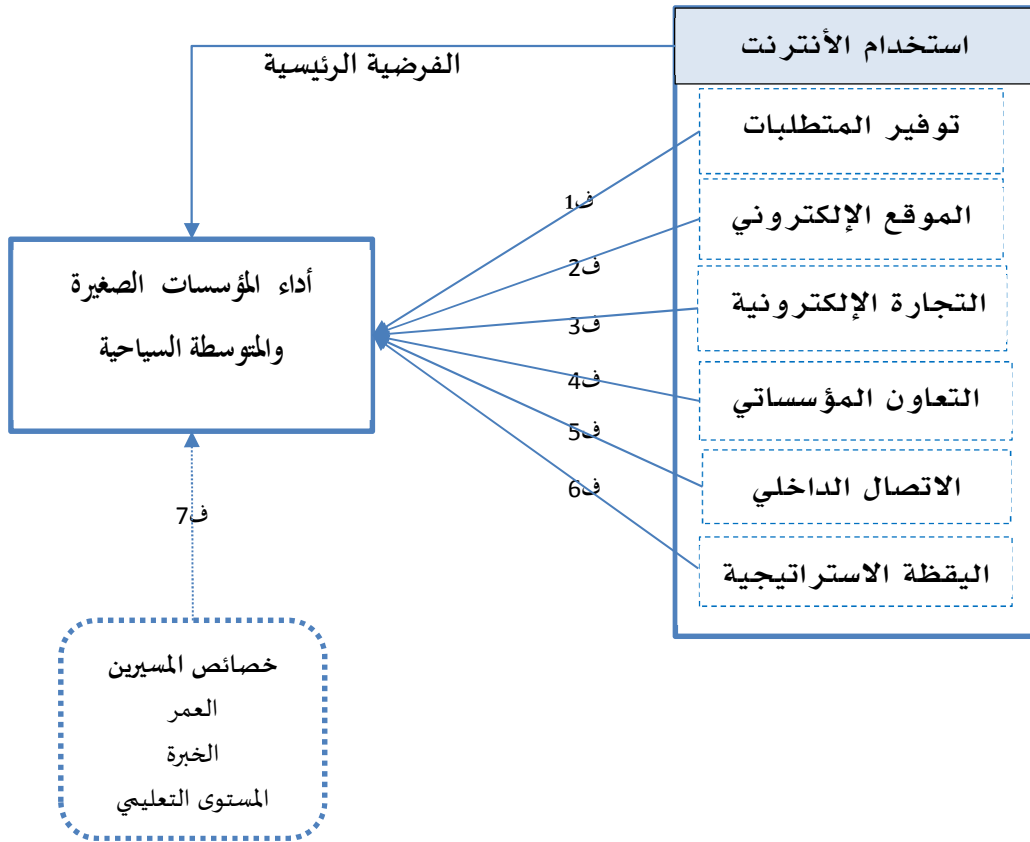
#### 7. المنهج المعتمد

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية وتحديد العلاقة بين استخدام الأنترنت وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل مدى استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الأنترنت وتأثيراتها على أنشطة المؤسسات واستراتيجياتها وعلى الصناعة السياحية والأداء. كما قمنا باستخدام المنهج التاريخي بشكل محدود عند عرضنا لنشأة الأنترنت وتطورها. واعتمدنا كذلك على أسلوب دراسة حالة، مستعنيين في ذلك باستبيان إلكتروني صُمم بالاعتماد على برنامج Google Forms، ووُزِعَ على عينة الدراسة، ثم أُدخلت بياناته وحُللت بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### 8. صعوبات الدراسة

إنّ الصعوبة الأبرز التي واجهناها عند إنجاز هذه الدراسة كانت عملية توزيع الاستبيان وإقناع المسيرين بالرد على الأسئلة الواردة فيه بشكل موضوعي، ثم استرجاع الاستبيان. حيث لقيت هذه العملية عدم تجاوب واهتمام المسيرين، خاصة الاستبيانات المرسلة عبر البريد الإلكتروني للوكالات السياحية. وهذا قد يرجع لانشغال المسيرين أو عدم اكتراثهم أو ربما عدم وجود ثقافة الرد على الاستبيانات.

## 9. نموذج الدراسة



## 10. هيكل الدراسة

قمنا بتجزئة الدراسة إلى أربعة فصول، مقدمة وخاتمة.

**الفصل الأول:** بعنوان نظم وتكنولوجيا المعلومات واستخدامات الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تم تخصيصه لدراسة الإطار المفاهيمي للمعلومات ونظم المعلومات في البداية باعتبار أنهما أساس الدراسة ثم تدرجنا لدراسة تكنولوجيا المعلومات التي استُحدثت لتسهيل معالجة وانتقال المعلومات وكذا لتفعيل عمل نظم المعلومات في المؤسسة وفيما بعد استعرضنا بشكل مفصل تطور الأنترنت وتقنياتها ثم استعرضنا استخداماتها الخمسة في المؤسسة والمتمثلة في الموقع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التعاون المؤسسي باستخدام الأنترنت، الاتصال الداخلي وكذا اليقظة الإستراتيجية.

**الفصل الثاني:** بعنوان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي وقياس أدائها. بحيث خصص هذا الفصل لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر وكذا مختلف السياسات الوطنية للنهوض بها، ثم استعرضنا مفاهيم حول السياحة وكذا واقع المؤسسات السياحية في الجزائر وأهم النقائص التي تعاني منها واستراتيجيات الدولة لإنعاشها. وفي آخر الفصل درسنا أساليب قياس الأداء الكمية والكيفية وخلصنا إلى تطبيق الأسلوب الكيفي في هذه الدراسة.

الفصل الثالث: بعنوان الاستخدام الاستراتيجي للأنترنت وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية وأدائها. حيث استُهل بدراسة العلاقة بين استخدام الأنترنت واستراتيجية المؤسسة، إذ استعرضنا أعمال Porter حول تأثير الأنترنت على القوى التنافسية وكذا على سلسلة القيمة، ثم عرّجنا لدراسة أعمال Venkatraman حول الترابط بين استراتيجية الأنترنت واستراتيجية المؤسسة، ثم بعد ذلك درسنا بشكل تفصيلي العوامل المؤثرة على تبني الأنترنت في المؤسسة ثم تأثير الأنترنت على النشاط السياحي والمؤسسات السياحية، وفي الأخير تطرقنا لأهمّ النماذج التي درست العلاقة بين استخدام الأنترنت وأداء المؤسسة.

#### الفصل الرابع: بعنوان دراسة أثر استخدام الأنترنت على أداء عينة من الوكالات السياحية

خصّصنا هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال تحليل فقرات الاستبيان المعدّ لهذا الغرض باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ثم تمّ اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أما الخاتمة فقد لخصّصنا فيها نتائج البحث النظرية والتطبيقية كما عرضنا بعض الاقتراحات وآفاق البحث.



## تمهيد

يشهد العالم حالياً مرحلة متميزة تُعرف بعصر المعلومات والمعرفة l'ère du savoir، كما أسماها P. Drucker. يتميز هذا العصر بالاستثمار المكثف في تكنولوجيا ونظم المعلومات التي تمكّن المؤسسات من التحكم في المعلومات وإدارتها بفعالية، باعتبارها مورداً استراتيجياً لضمان البقاء والنمو، إذ يذكر Herbert Simon في هذا الإطار، أنه لا يكمن المشكل بالنسبة للمؤسسات حالياً في معرفة كيفية إدارة الإنتاج وإنما في معرفة كيفية إدارة المعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة.<sup>1</sup> ومع ظهور الأنترنت وتوسع استخدامها أصبحت المؤسسات تستخدمها لأغراض مختلفة ترتبط معظمها برصد ونقل وإرسال المعلومات، إذ يُستخدم الموقع الإلكتروني لعرض المعلومات والدعاية للمنتجات، بالإضافة إلى إرسال البيانات في إطار التجارة الإلكترونية، كما تُستخدم الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي الذي يقتضي إرسال معلومات بين المؤسسة وشركائها لإتمام المعاملات، أما استخدام الشبكات الداخلية فيكون لدعم الاتصال وإرسال المعلومات بين الفاعلين داخل المؤسسة، كما يتم استخدام الأنترنت لرصد وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والمحيط الخارجي للمؤسسة من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية، إذن أغلب استخدامات الأنترنت في المؤسسة مرتبطة بتداول المعلومات. ولذلك ارتأينا أن ندرس في هذا الفصل العناصر التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنظم المعلومات

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والأنترنت

المبحث الرابع: استخدامات الأنترنت في المؤسسة

<sup>1</sup> Herbert Simon , Administration et processus de décision , 1983 , in , Antonio Da Silva , **L'information et l'entreprise**: Des savoirs à partager et à capitaliser , Méthodes , outils et application à la veille, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication , Université Aix Marseille III ,2002, P.27.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات

تحتاج كل المؤسسات في نشاطاتها موارد قد تكون ملموسة Tangible كـرأس المال، المورد البشري، الآلات الإنتاجية والتكنولوجيا، وقد تكون غير ملموسة Intangible في شكل معلومات، هذه الأخيرة تعتبر موردا استراتيجيا في عصر المعرفة لأنه يُعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات، إذ أنّ استخدام معلومات غير جيدة يعني اتخاذ قرارات غير صائبة.

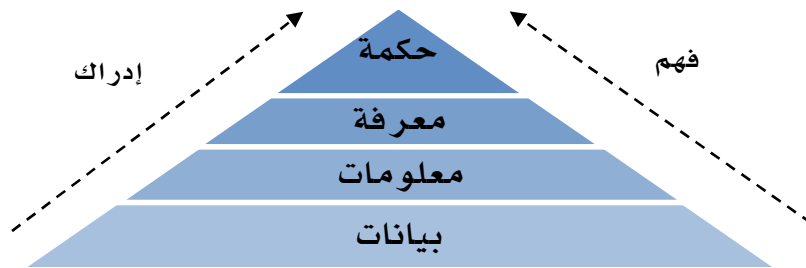
### أولاً: مفهوم المعلومة وخصائصها

- المعلومات هي بيانات تمت معالجتها لتصبح ذات دلالة وذات قيمة، وهي عبارة عن مجموعة من الحقائق والمفاهيم والآراء المتعلقة بموضوع معين، ويكون الهدف منها زيادة المعرفة واتخاذ القرارات، ويمكن الحصول عليها من خلال القراءة، الرؤية أو السمع...<sup>1</sup>.
- المعلومات هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم المتعلقة بموضوع معين، تكون الغاية منها زيادة المعرفة، يمكن الحصول عليها من خلال البحث، القراءة أو الاتصال وتكون ذات قيمة ولها معنى<sup>2</sup>.

وبالتالي فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات، حيث تتميز بمستوى عالي من الدقة والموثوقية وتمكّن المستفيد من اتخاذ قرار مؤسس وصائب.

وتختلف المعلومات عن البيانات وعن المعرفة في أنّ البيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات أي أنها مجموع الحقائق والمشاهدات والأرقام والقياسات والرموز لوصف موضوع أو حدث أو ظاهرة معينة. أما المعلومات فهي ناتجة عن معالجة البيانات وتحليلها وتركيبها. أما بالنسبة للمعرفة فهي الرصيد المتراكم من الخبرة والمعلومات والدراسات في مجال معين، أو هي الفهم المكتسب بالخبرة. ويتطلب اكتساب المعرفة وقتاً أطول من تحصيل المعلومات. والشكل الموالي يبين مسار تشكل المعرفة:

الشكل رقم (1/1): مسار تشكل المعرفة



المصدر: Françoise Rossion , **Transferts des Savoirs** , Stratégies et moyens d'action , Solutions adaptées à votre organisation , Hermès Lavoisier, Paris , 2008 , p.37.

<sup>1</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الوراق للنشر، عمان، 2008، ص. 31.

<sup>2</sup> زيدان محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، 2004، ص. 34.

ولتكون المعلومة قيّمة ومناسبة لاتخاذ القرارات يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:

1. دقيقة وصحيحة: يجب أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التسجيل والمعالجة، كما يجب أن تُلبّي حاجة المستفيد وأن تعكس الواقع بدقة متناهية. وتُعتبر خاصية الدقة أمراً نسبياً يرتبط بعوامل منها طبيعة المعلومات، المستوى الإداري وطبيعة الاستخدام، فمثلاً في مجال البنوك والمعاملات المالية يجب أن تكون دقة المعلومات عالية، بينما يمكن الاكتفاء بمعدل دقة أقل في تسيير المخزون مثلاً، وعموماً فإنّ الحصول على مستويات عالية من الدقة يتطلب تحمّل تكاليف إضافية.
  2. الوضوح: وضوح المعلومات يعني خلوّها من الغموض وسهولة فهمها، إذ لا يجب أن تتضمن المعلومات أية رموز، مصطلحات، تعبيرات أو معادلات رياضية غير معروفة، لا يستطيع المستخدم فهمها، بل يجب أن تُقدّم بالشكل الأنسب للمستقبل من حيث كتابتها بلغة سهلة ومفهومة، كما أنه من الأفضل ألا تكون مختصرة أكثر من اللازم فتفقد قيمتها ولا مفصلة فتُشتت فكر المستقبل.
  3. إتاحة المعلومات: أي توفير المعلومات في الوقت المناسب، فقيمة المعلومة ترتبط مباشرة بتوقيت الحصول عليها، إذ تفقد هذه القيمة بتأخر وصولها، وبالتالي على القائمين على نظام المعلومات تقليص الوقت اللازم للمعالجة من خلال أتمتة النظام.
  4. الاكتمال: يجب أن تكون المعلومات كاملة، وأيّ حذف يجعلها خاطئة أو مزلّلة وبالتالي غير موثوقة وضعيفة من حيث ملاءمتها<sup>1</sup>.
  5. موثوقية مصدرها: أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر سواء كان المصدر داخل المؤسسة أو خارجها<sup>2</sup>.
  6. الموضوعية: يعني أن تُعبّر المعلومات بصدق عن الموقف وأن تخلو من التحيز، مع إمكانية التأكد من مضمونها.
  7. السريّة: على القائمين على نظام المعلومات ضمان سرية المعلومات المتداولة داخل المؤسسة ومنع أية محاولة لتسريبها.
  8. الصلة: يجب أن تكون المعلومات ذات صلة وثيقة بالموضوع، بمعنى أن تتلاءم مع الغرض الذي أعدت لأجله<sup>3</sup>.
  9. تكلفتها منخفضة: لا بدّ أن تكون تكلفة الحصول على المعلومات معقولة.
- كلّ هذه الخصائص تُعتبر مهمة لكي تقدّم المعلومة القيمة المرجوة منها، إلّا أنّ كل خاصية من الخصائص السابقة تتطلب تكلفة معينة لضمانها، لذا لا بد أن تكون الفائدة المحققة من المعلومة أكبر من تكلفة الحصول عليها. والشكل التالي يلخص لنا الخصائص الواجب توفرها في المعلومات.

<sup>1</sup> زوينة بن فرج، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013-2014، ص.35.

<sup>2</sup> Alex Wright, **the characteristics of good Information**, Available on : <https://prezi.com/rmk05bjnwoyj/the-characteristics-of-good-information/>, Checked in 22-12-2016.

<sup>3</sup> Idem

الشكل رقم (2/1): خصائص المعلومة القيّمة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

## ثانياً: تصنيف المعلومات

يمكن إيجاد عدة تصنيفات للمعلومات نستعرض أهمها فيما يلي:

### 1. التصنيف حسب المصدر: يفرّق Hunt و Zartarian بين مصادر مختلفة للمعلومات في المؤسسة، صنفها

إلى عائلات مصادر Familles de sources تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1.1 العملاء: يقدّمون معلومات عن المنتجات التي يرغبون في استهلاكها، كما يقيّمون منتجات المؤسسة.
- 2.1 الموردون: تبعاً لنوع النشاط الممارس، يقدمون معلومات مرتبطة بالمواد الأولية، المنتجات النهائية، والمنتجات المنافسة.
- 3.1 البنوك والمؤسسات المالية، التي تقدّم استشارات للمؤسسة ومعلومات عن أساليب التمويل.
- 4.1 شركات خدماتية: مثل وكالات الإشهار، شركات البريد.
- 5.1 الموزعون والوكلاء: سواء كانوا وكلاء حصريين أو عاديين فهم يزوّدون المؤسسة بمعلومات هامة عن السوق، المستهلكين والمنافسين.
- 6.1 المستشارون والخبراء: سواء كانوا مستقلين أو ينتمون إلى مكاتب، يبيعون معارفهم في شكل استشارات وتقارير متخصصة.
- 7.1 المنشورات العامة: مثل الجرائد المحلية، الوطنية والدولية.
- 8.1 المنشورات المتخصصة وقواعد البيانات: مثل المجالات العلمية والتقنية المتخصصة.
- 9.1 المعارض والملتقيات: إذ تسمح هذه التظاهرات بعقد اتفاقيات مع عملاء، مورّدين وإقامة شركات، والاطلاع على المنتجات والتكنولوجيات المعروضة، بالإضافة إلى معرفة درجة تقدّم الأبحاث لدى المنافسين.

<sup>1</sup> Charles Hunt , Vahé. Zartarian , Les renseignements stratégiques au service de votre entreprise , édition first, Paris, 1990,p55,56

10.1 الإدارات العمومية: تقوم بفرض معايير من خلال النصوص القانونية لتنظيم نشاط المؤسسات، وهذه المعلومات تُحفظ في الأرشيف، وتكون متاحة للجميع.

2. التصنيف حسب الغاية: صنّف كل من H. Lesca و E. Lesca المعلومات حسب غاياتها إلى <sup>1</sup>:

1-2 معلومات التشغيل (العملية): هي كلّ المعلومات الضرورية للعمل اليومي للمؤسسة، أي أنها معلومات العمليات الجارية والمرتبطة بمهامها ووظائفها المتكررة، من دونها يستحيل تحقق هذه المهام أو إمكانية مراقبتها. تتميز المعلومات العملية بأنها متكررة، رسمية وآلية ضرورية لعمل المؤسسة ومن أمثلتها المعلومات المتوفرة في الفواتير، الطلبات، كشوف المخزون.

2-2 معلومات التأثير: الغاية منها التأثير في تصرفات الفاعلين في المؤسسة وهذا التأثير يعني التحفيز، التنسيق والإثارة، بحيث تسمح هذه المعلومات بضمان تماسك المؤسسة وتلاحم أفرادها ومن أمثلة هذه المعلومات نذكر التعليمات الموجهة، الجريدة الداخلية، قوائم عرض المنتجات، عروض العمل، الإعلانات. 3-2 معلومات التوقع: وتخص المعلومات الموجهة للإدارة العامة، حيث تسمح بتوقع التغيرات التي ستحصل في محيطها الاقتصادي والاجتماعي، مصدرها خارجي ويمكن الحصول عليها من خلال اليقظة الاستراتيجية والاستعلام ومن أمثلتها معلومات السوق والمنافسين.

3. تصنيف المعلومات حسب طبيعتها: تُصنّف المعلومات حسب طبيعتها إلى معلومات تنفيذية، تكتيكية واستراتيجية.

1-3 معلومات تنفيذية: وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المؤسسة، وهي ضرورية لأداء العمليات والمهام الروتينية.

2-3 معلومات تكتيكية (وظيفية): تتعلق هذه المعلومات بتنفيذ الأنشطة الوظيفية في المؤسسة وفقا للاستراتيجيات الموضوعة من طرف الإدارة العليا، تتميز هذه المعلومات بكونها ذات طبيعة وصفية وتاريخية وتتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة وتغطي فترة زمنية قصيرة.

3-3 معلومات استراتيجية: وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مصدرها خارجي، كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول التغيرات الاقتصادية ويتم الحصول عليها من خلال آلية اليقظة الاستراتيجية.

4. تصنيف المعلومات حسب درجة إتاحتها: تتميز المعلومات بتدرجها، حيث كلما زادت أهميتها الاستراتيجية صَعُب الحصول عليها، ومن هذا المنطلق فرق Martinet بين المعلومات البيضاء، الرمادية والسوداء <sup>2</sup>.

1-4 المعلومات البيضاء: تكون قيمتها منخفضة نوعا ما، متاحة ويسهل الحصول عليها، تكون متوفرة في وسائل الإعلام، الاجتماعات العامة، قواعد البيانات، المنشورات المتخصصة.

<sup>1</sup> H.Lesca. , E. Lesca., **Gestion de l'information**: qualité de l'information et performances de l'entreprise. 1995, LITEC, Les essentiels de la gestion , p.209.

<sup>2</sup> Frédéric Martinet, **Veille et recherche d'informations**, Toulouse, France,2005, p.11.

2-4 المعلومات الرمادية: قيمتها عالية ويصعب الحصول عليها لأنها محل ملكية (براءة اختراع، حقوق المؤلف)، فهي معلومات خاصة وحصرية ليست متوفرة للجميع، يتطلب الحصول عليها تفعيل آلية الذكاء الاقتصادي.

3-4 المعلومات السوداء: هي ذات طابع سرّي مثل أسرار الإنتاج، الحصول عليها يمكن أن يخضع لإجراءات عقابية لأنها تدخل في خانة التجسس الصناعي والسرقة. إنّ التحديد المسبق لنوع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة يُسهّل مرحلة البحث والجمع واللجوء إلى المصدر المناسب للمعلومة.

### ثالثاً: استخدامات المعلومات

تظهر قيمة المعلومات عند استخدامها، حيث تعتبر المعلومات في مجال الإدارة والتسيير المادة الأولية لاتخاذ القرار، وقد أقر Reix بوجود استخدامات أساسية للمعلومة داخل المؤسسة وهي<sup>1</sup>:

#### 1. المعلومة كدعامة أساسية لعملية التسيير

إجراءات التسيير هي مجموع العمليات والنشاطات والقرارات المنسقة والمرتبة للوصول إلى النتائج المنتظرة من طرف المؤسسة، حيث أنّ كلّ إجراء تسييري هو مستهلك ومنتج لمعلومة، وقد سمحت تكنولوجيا المعلومات بالرفع من فعالية وسرعة تنفيذ معظم إجراءات التسيير وذلك بإمداد المؤسسة بمعلومات سريعة، جيدة ومنخفضة التكلفة، حيث يستلزم تسيير المؤسسة اتخاذ عدد كبير من القرارات والتي بدورها تستلزم توقّر معلومات تتميز بالجودة، الكمية والكيفية الضرورية لتقليص حالات عدم التأكد لدى متخذ القرار.

#### 2. المعلومة لتأمين عملية الاتصال داخل المؤسسة

يؤمن التنسيق والربط بين مختلف نشاطات المؤسسة وأفرادها من خلال تبادل وانتقال المعلومات، حيث يُعدّ الاتصال بالمؤسسة أمراً حتمياً، خاصة مع بروز وتطور قواعد البيانات وظهور المعلوماتية والبريد الإلكتروني وشبكات الاتصال، وبالتالي تلعب المعلومة دور أداة ربط داخلي واتصال بين الفاعلين في المؤسسة.

#### 3. المعلومة لربط المؤسسة بمحيطها

إنّ الاتصال بين المؤسسة ومحيطها يتطلب تبادل المعلومات، هذا الأمر أصبح أسهل مع انتشار تكنولوجيا المعلومات.

4. المعلومة دعامة للمعرفة الفردية والجماعية: إنّ الطاقة المعرفية والإبداعية للمؤسسة تتكون من معارف وقدرات طاقمها وعمّالها، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات وتكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تنمية المعارف لدى أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> Robert REIX,  *systèmes d'information et Management des organisations*, éd. Vuibert, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2004, P.67.

## 5. المعلومة دعامة للتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة

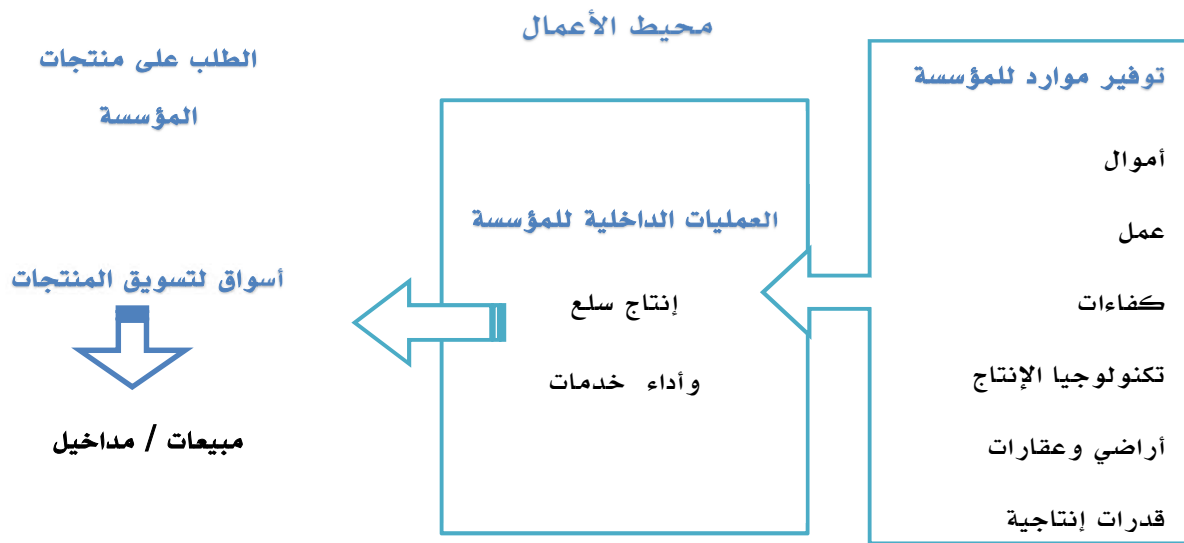
إنّ انتقال المعلومات إلى أعلى وأسفل الهيكل التنظيمي يسمح بتوليد روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة، كما يؤدي لزيادة التحفيز والتكاتف.

### رابعاً: المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب دراسة للمعهد الدولي للاتصال والتنمية، تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى معلومات خاصة مرتبطة بالعناصر التالية<sup>1</sup>:

- توفير الموارد المادية، المالية والبشرية، كمعرفة أين تتواجد الوسائل اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي من أموال، مهارات، عقارات، تكنولوجيا...
- الطلب على المنتجات: المعلومات المتعلقة بالعملاء الحاليين والجدد؛
- المحيط: المعلومات المتعلقة بمحيط الأعمال كالقوانين الحكومية والتشريعات الضريبية؛
- العمليات الداخلية: وتضم المعلومات المتعلقة بالأعمال كإنتاجية العمال ومردودية الآلات.

الشكل رقم (3/1): المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: International Institute for Communication and Development, L'Information, la Technologie et les Petites Entreprises,

Manuel pour les Agences d'Assistance aux Entreprises dans les Pays en Voie de Développement, Rapport n°15, 2003

<sup>1</sup> International Institute for Communication and Development, Op.Cit, p.3

وفي نفس الإطار تشير الدراسة السابقة إلى أنّ أصحاب المؤسسات الصغيرة في الدول النامية يفتقدون المعلومات المرتبطة أساساً بثلاثة مجالات هي<sup>1</sup>:

- ✓ الطلب: المعلومات المتعلقة بالعملاء الحاليين والجدد؛
  - ✓ التمويل: المعلومات المتعلقة بكيفية الحصول على تمويل لمختلف المشاريع؛
  - ✓ الكفاءات: المعلومات المساعدة على إدراك كيفية تحسين نوعية وكمية الكفاءات اللازمة للاستمرار والإبداع في عالم الأعمال.
- وتعتمد المؤسسات الصغيرة على مصادر ثلاث لاستيقاء المعلومات<sup>2</sup>:

- المصادر الاجتماعية: وتتمثل في العائلة، الأصدقاء والمحيط الاجتماعي؛
- المصادر التجارية: وتتمثل في الموردّين، العملاء، الشركاء والمستشارين؛
- المصادر المؤسسية: وهي المؤسسات الحكومية، المنظمات غير الحكومية ONG ووكالات الدعم والمساعدة.

من الضروري تدخل وكالات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الحاضنات) لمساعدتها على الاتصال بأكبر عدد من مصادر المعلومات وتنويعها، نظراً لضعف الهيكل التقني والمعلوماتي للمؤسسات الصغيرة. كما يبرز دورها أيضاً في إيصال معلومات جيدة ونوعية للمؤسسات ومساعدتها على إدخال تكنولوجيا المعلومات.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنظم المعلومات

النظام حسب Rosnay هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل بصورة ديناميكية، وتهدف لتحقيق غاية<sup>3</sup>. ويُعرّف أيضاً بأنه الكُلّ المكوّن من أجزاء أو عناصر مترابطة ومتكاملة، تعمل بتناسق في سبيل تحقيق أهداف وغايات<sup>4</sup>.

وتبعاً للتحليل النظامي للمؤسسة فإنّ هذه الأخيرة هي مجموعة من العناصر المادية، المالية، البشرية والتقنية التي تعمل في إطار علاقات تبادلية لتحقيق أهداف مشتركة. فالمؤسسة تتكون من ثلاث أنظمة فرعية هي: نظام القيادة، نظام العمليات ونظام المعلومات. فنظام القيادة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، رسم الاستراتيجيات، تحديد الأهداف وممارسة الرقابة على النظام العمليّاتي، هذا الأخير مسؤول عن تحويل المدخلات كالمواد الأولية إلى مخرجات كالمنتجات المصنّعة ونصف المصنّعة وهو الآخر يمثل مجموعة من الأنظمة الفرعية على حسب وظائف المؤسسة كنظام الإنتاج ونظام التمويل، نظام تسيير الموارد البشرية ونظام التسويق، أما نظام المعلومات فيعمل على إنتاج وبتّ المعلومات وكذا تزويد نظام القيادة بمختلف المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وربطه بالنظام العمليّاتي. وكل نظام داخل المؤسسة يُقدّم خدمات للنظام الآخر فنظام المعلومات هو الرابط الأساسي حيث يتلقى

<sup>1</sup>Idem.

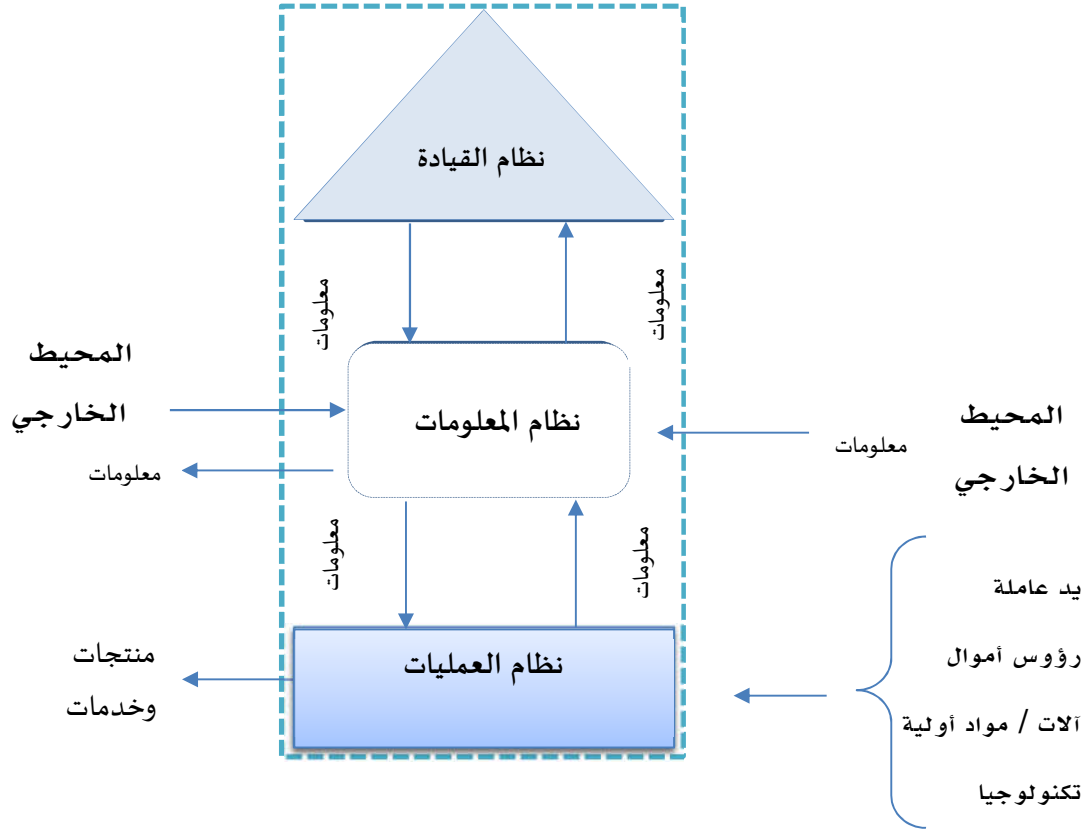
<sup>2</sup>International Institute for Communication and Development, Op.cit, p.5

<sup>3</sup> J.D.Rosnay, le Macroscopie, Édition du Seuil, 1975 in Guillaume Rivière, Informatisation du Système d'Information, – ESTIA 2è année, Mars 2016, p.9.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.18

المعلومات والقرارات من نظام القيادة فيقوم بحفظها ثم إرسالها للنظام العملياتي، والذي بدوره يوّد معلومات باتجاه نظام القيادة، تسمح له بالرقابة وردّ الفعل واتخاذ القرارات، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4/1): موقع نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: Guillaume Rivière , Systeme d'Information, Institute of Technology ESTIA p.11

### أولاً: مفهوم نظام المعلومات

- يُعرّف Reix نظام المعلومات بأنه: مجموعة منظمة من الموارد المادية، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات، تسمح بالحصول على المعلومات، معالجتها، تخزينها، نشرها وإتاحتها في شكل بيانات، نصوص، أصوات، صور... داخل وما بين المؤسسات<sup>1</sup>.
- هذا التعريف يركز على مكونات النظام ووظائفه، التي سنفصل فيما لاحقاً.
- كما يعرّف Lesca نظام المعلومات على أنه الحثيات التي من خلالها تتحرى المؤسسة أو تستعلم، لتسيير عملياتها وتطويرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Robert REIX , Op.cit , p.3

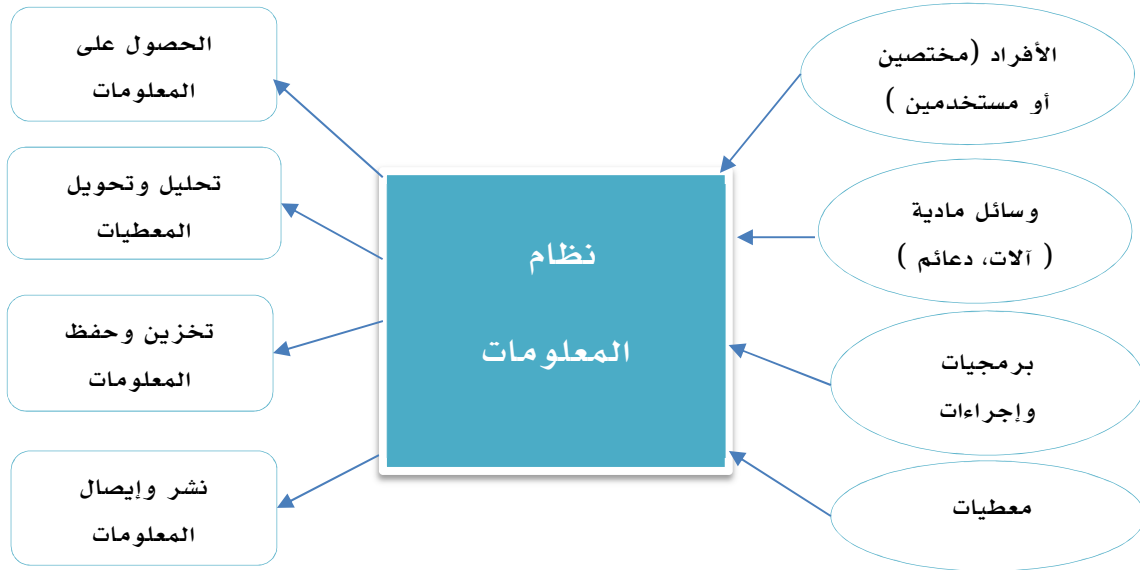
<sup>2</sup> H.Lesca , Op.cit., p.75.

- تُعرّف الجمعية الأمريكية لنظم المعلومات بنظام المعلومات بأنه: نظام آلي يقوم بجمع، تنظيم وإيصال المعلومات لاستعمالها من طرف الموارد البشرية في مجالات التخطيط، التوجيه والرقابة على أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>.
- هذا التعريف يُركّز على وظائف نظام المعلومات وأهميته بالنسبة للوظائف الإدارية للمؤسسة، كما حصره في الشكل الآلي، في حين يُمكن إيجاد نظام معلومات يدوي.
- يُمكن إعطاء تعريف أكثر دقة لنظام المعلومات: حيث أنه مجموع تدفقات المعلومات داخل المؤسسة، إضافة لمجموعة من الوسائل المستخدمة لتسييرها من بنية تحتية مادية، برمجيات، شبكات، حواسيب، قواعد بيانات، وسائل بشرية، إجراءات داخلية، اتصالات ومعايير.
- وكلُّ نظام معلوماتي يتألف من ثلاثة مُركّبات أساسية مُركّبة تكنولوجية تتمثل في تكنولوجيا المعلومات الممكّنة لنظام المعلومات من حواسيب، برمجيات وتقنيات، مُركّبة تنظيمية تتمثل في تفاعل النظام المعلوماتي مع باقي الأنظمة (نظام القيادة ونظام العمليات) في المؤسسة باعتباره جزءا منها ومُركّبة معلوماتية حيث تقوم بمعالجة، إنتاج وبث المعلومات<sup>2</sup>.
- ثانيا: موارد ووظائف نظام المعلومات
- كما سبق وأشرنا، فإنّ نظام المعلومات مجموعة من الموارد الموظّفة بانسجام وهذا لأداء وظائف جمع المعلومات، تخزينها، معالجتها ونشرها.
- فالموارد المكوّنة لنظام المعلومات تتمثل في:
- الأفراد: وجودهم ضروري بالنسبة لنظام المعلومات سواء كانوا عاملين، مبرمجين أو مستخدمين.
- الوسائل المادية: تتمثل في الحواسيب والشبكات المرتبطة بها.
- البرمجيات: هي التي تضمن تشغيل الحواسيب.
- المعطيات: تمثّل المادة الخام لنظام المعلومات، والتي يقوم بتحويلها إلى معلومات قيّمة وقابلة للاستخدام.
- أما أهمّ وظائف نظام المعلومات فتتمثل في:
- جمع البيانات: ويكون من مصادر خارجية أي محيط النظام كالشركاء، العملاء، الموردّون أو الإدارات أو حتى المنافسين وقد يكون من مصادر داخلية كتدفق المعطيات من الفاعلين داخل النظام مثل قسم التموين، الإنتاج، المحاسبة والبيع...
- تخزين المعلومات: أي حفظها بالأرشيف للاستخدام اللاحق أو للضرورة القانونية، وهذا ما يضمن استمرارية الاستفادة منها، ويكون الحفظ من خلال دعائم إلكترونية كالأقراص المضغوطة، الحوامل الإلكترونية، الأقراص الصلبة أو قواعد البيانات، أو من خلال دعائم ورقية.

<sup>1</sup> هلال عبود البياتي، مدخل لنظم المعلومات الإدارية، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1992، ص. 27.

<sup>2</sup> Robert REIX, Op.cit, p.8

- معالجة البيانات: أي إجراء عمليات الحساب، التصنيف، الترتيب والتلخيص وهو ما يسمح باستغلالها وجعلها ذات قيمة.
  - نشر المعلومات: وقد تكون في شكل ورقي ( بريد، أو تعليمة داخلية )، أو في شكل إلكتروني ضمن السرعة والدقة كالبريد الإلكتروني والتبادل الإلكتروني للبيانات EDI.
  - والشكل الموالي يوضح موارد ووظائف نظام المعلومات.
- الشكل رقم (5/1): موارد ووظائف نظام المعلومات



المصدر: Robert REIX , Op.cit,p.4

ثالثاً: أصناف نظم المعلومات

تتعدد أصناف نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات بتعدد استخداماتها ووظائفها، وسنعمد في دراستنا على الأصناف الثلاثة التالية: نظم المعلومات الوظيفية، نظم المعلومات المؤتمتة ونظم المعلومات المدمجة.

1. نظم المعلومات الوظيفية

وتتمثل في النظم الموجهة لدعم وظيفة الإنتاج، التسويق، المحاسبة والمالية والموارد البشرية.

1.1 نظام معلومات الإنتاج وتسيير الإنتاج

يوقّر نظام معلومات الإنتاج المعلومات اللازمة لدعم جميع الأنشطة المتعلقة بتخطيط الإنتاج والرقابة على عمليات تصنيع مختلف المنتجات، إنّ نظام معلومات الإنتاج من المفترض أن يدعّم أربعة مستويات رئيسية في وظيفة الإنتاج وهي التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، مراقبة العمليات وأداء العمليات.

بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فيشمل تحديد القدرات الإنتاجية، التصميم، تحديد سياسات الشراء والشراكة، واختيار أساليب الإنتاج، أما التخطيط التكتيكي والذي يعتبر مهماً للإنتاج الفعلي، فيتضمن تخطيط الإنتاج

والتموين، وكذا التعاقدات وتخطيط التجهيزات. ويتضمن أداء العمليات إصدار أوامر الإنتاج ومتابعة العملية الإنتاجية وعمليات التخزين والصيانة أما المراقبة فتتمثل في مراقبة الإنتاج ومراقبة المشتريات والتسليم<sup>1</sup>.

## 1.2 نظام المعلومات التسويقي

يعرّف Kotler نظام المعلومات التسويقي بأنه الهيكل المتفاعل من الأفراد، التجهيزات والإجراءات التي تهدف إلى جمع، تصنيف، تحليل، تقييم ونشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب والآتية من مصادر داخلية أو خارجية عن المؤسسة والموجهة لخدمة القرارات التسويقية<sup>2</sup>.  
ويهدف نظام المعلومات التسويقي إلى:

- تحليل المعلومات المسجلة وتسهيل عملية اتخاذ القرار؛
- تحليل الآثار المتوقعة للزيادة في الأسعار، آثار الحملات الترويجية...؛
- دعم القرارات الاستراتيجية كتحديد نوع العملاء المستهدفين، التموقع، المنتجات الجديدة...؛
- استغلال الفرص قبل المنافسين والاستثمار في أفضل الأوقات؛
- إيجاد مصادر تمويلية للمؤسسة؛
- التقرب أكثر من العميل من خلال التسويق الشخصي One to One.

وحسب Kotler فإن نظام المعلومات التسويقي يتكون من العناصر التالية:

- نظام محاسبي داخلي: يتمثل في النظام الأساسي المستخدم من طرف مدير التسويق لمراقبة تقارير حسابات الطلبات، المبيعات، المخزونات والديون، متابعة الموازنة وتحليل المبيعات المحققة وتسيير المنتجات وقوى البيع.
- نظام الاستعلام: يتمثل في تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية والمنافسين بشكل غير رسمي وتمكين المسيرين من الاطلاع على مختلف التغيرات والمستجدات المرتبطة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وتقييم مستمر لنقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومن الممكن الاستعلام من خلال المجالات المتخصصة، الدوريات المهنية، المؤتمرات والمعارض<sup>3</sup>.
- نظام التحليل: يتطلب تحليل المعلومات، أخذها من عدة مصادر (نظام المحاسبة الداخلي، اليقظة، البحوث التسويقية)، واستخدامها لبناء نموذج حول كيفية عمل السوق والتنبؤ بتقلبات الطلب على منتجات المؤسسة. كما يتضمن نظام التحليل أيضا نظاما للمساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل المعلومات المرتبطة بالأسواق، قنوات التوزيع، المنافسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> R. Reix, **Op.cit**, p.78

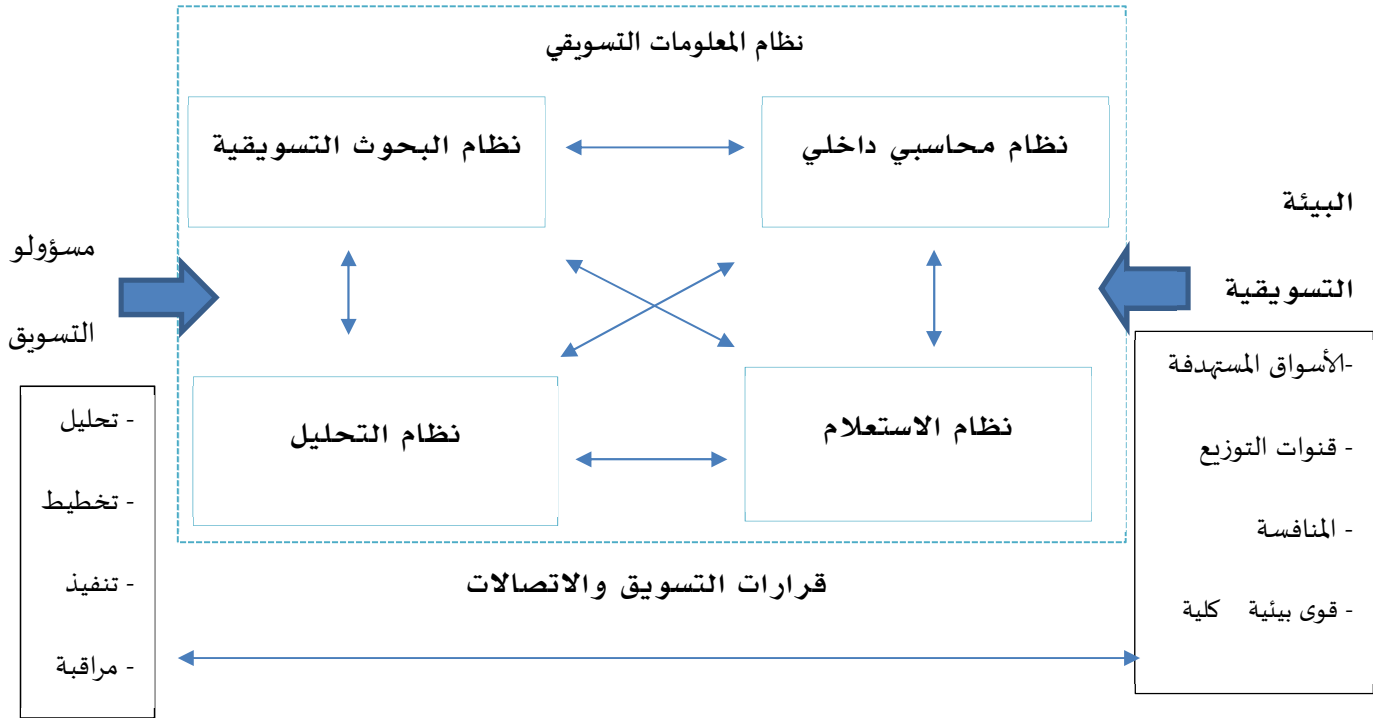
<sup>2</sup> Philippe Kotler et Bernard Dubois, **marketing management**, 10 ème édition, publi-union Edition, paris, 2000, p.137

<sup>3</sup> Rigaut Bricmont, **Le système d'information marketing**, voir le site: <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid>, consulté le 16 - 08 - 2015

<sup>4</sup> Idem

- نظام البحوث التسويقية: وتكمن وظيفته في إيجاد الحلول الممكنة للمشاكل التسويقية في المؤسسة والتنبؤ بالمبيعات ووضع مخطط للترويج وتحديد الأسعار. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6/1): نظام المعلومات التسويقي



المصدر: Grégory Hendrickx , Le système d'information marketing ,Centre IFAPME , Liège,Belgique p.10

### 3.1 نظام معلومات الموارد البشرية

هو النظام الذي يقوم بتخزين ومعالجة المعطيات اللازمة لعملية تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير المورد البشري في المؤسسة والمحافظة عليه. ونظام معلومات الموارد البشرية يتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- قيادة عامة للموارد البشرية؛
- تسيير وإدارة العمل (احتياجات العمل، التوظيف، التعيين).
- تسيير التعويضات والكتلة الأجرية.
- تطوير واثمين العنصر البشري من خلال الترقية في المناصب، إدارة المسار المهني والدرجات، تدريب الموظفين، وضع برامج تحفيزية.
- ضمان النظافة والأمن من خلال طب العمل ومتابعة الحوادث.
- إدارة العلاقات المهنية للموظفين.

<sup>1</sup> Gilles Exbrayat et al, Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise, MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7, Université Paris-Dauphine - Octobre 2010, p.29.

- إدارة الوقت والنشاطات من خلال تنظيم التوقيت، التأخر، الغيابات، العطل السنوية والعطل المرصية.
- إدارة استشرافية للمورد البشري من خلال تحليل الحاجات والموارد، تحليل التعويضات والاستخلاقات في المناصب وحركة العاملين.

#### 4.1 نظام المعلومات المالية والمحاسبية

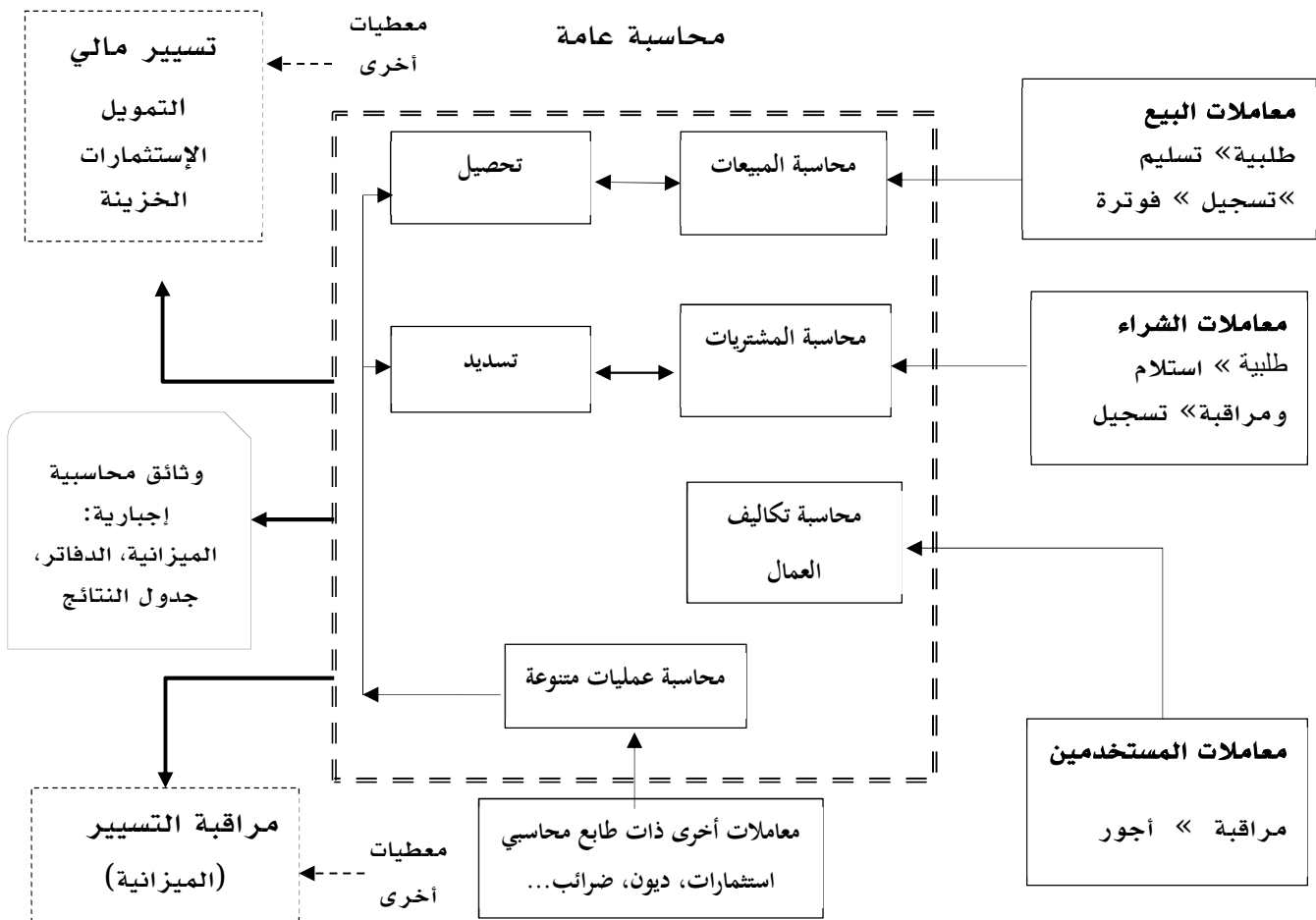
تُعنى الوظيفة المالية بتدبير الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة والعمل على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، من خلال استثمارها في مشاريع ذات عوائد، ولتتم ممارسة هذه الوظيفة بكفاءة، وجب توفير نظام معلومات محاسبي ومالي يوفّر للمسؤولين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

يختص نظام المعلومات المالي والمحاسبي بجمع، تبويب، معالجة، تحليل وإيصال المعلومات المالية الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات إلى أصحاب المصالح في المؤسسة من إدارة، مساهمين، دائنين ومصالح حكومية<sup>1</sup>.

ويتكون نظام المعلومات المالية والمحاسبية في المؤسسة من ثلاث أنظمة فرعية هي نظام فرعي للمحاسبة،

نظام فرعي للتسيير المالي ونظام فرعي لمراقبة التسيير كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (7/1): مكونات نظام المعلومات المالية والمحاسبية



المصدر: 6<sup>ème</sup> éd: M.Kalika, R.Reix et al, systemes d'information et management des organisations, Vuibert:

, p.9, voir le site [www.vuibert.fr/sites/default/files/.../9782711743810\\_diapo\\_simgt\\_pani01.ppt](http://www.vuibert.fr/sites/default/files/.../9782711743810_diapo_simgt_pani01.ppt)

<sup>1</sup> مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010، ص 47.

حسب الشكل، تُعدّ المحاسبة العامة أساس نظام المعلومات المالية والمحاسبية حيث تتكون من مدخلات، مخرجات وعمليات المعالجة.

بالنسبة للمدخلات فتمثل في البيانات المتولدة من المعاملات الخارجية للمؤسسة المتمثلة في البيع والشراء، المدفوعات والمتحصلات النقدية، وقد تتحصل على البيانات من الهيئات التجارية والجهات الحكومية كتعليمات مصلحة الضرائب أو سياسات جديدة لضبط السوق، كما يمكن أن تُجمع البيانات من العمليات الداخلية نتيجة المعاملات بين الأقسام كحركة المخزون والأجور.

يتم إدخال البيانات إلى النظام بالاعتماد على مجموعة من المستندات القانونية كقواتير البيع والشراء، مذكرات إدخال المواد إلى المخازن، أوامر الشراء.

بالنسبة للمعالجة: فالغرض منها هو تحويل البيانات التي أُدخلت للنظام إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرارات. وتتضمن المعالجة تسجيل العمليات في اليومية تبعا للقواعد المحاسبية ثم ترحيلها إلى دفتر الأستاذ وبعدها تجمع المبالغ في الحسابات وتُرصد لإعداد القوائم المالية. أما فيما يخص المخرجات فتمثل في القوائم المالية من ميزانية وجدول النتائج وجدول التدفقات النقدية.

بالنسبة للنظام الفرعي للتسيير المالي، فإنه يستخدم المعلومات المستقاة من القوائم المالية من خلال القيام بالعمليات الثلاثة التالية<sup>1</sup>:

أولا: التشخيص المالي: والذي يهدف أساسا للتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك من خلال تحليل القوائم المالية للمؤسسة.

ثانيا: اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بإدارة المخاطر المالية، برامج التمويل، برامج الإستثمار وقرارات الخزينة.

ثالثا: متابعة ومراقبة المشاريع وتحديد الانحرافات بين الإنجازات وما كان متوقعا ومن ثمّ تصحيح هذه الانحرافات.

بالنسبة للنظام الفرعي لمراقبة التسيير، فيُعرّف على أنه مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المستويات بمعلومات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعلومات مع المعلومات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة كلما استدعى الأمر ذلك<sup>2</sup>. كما تُمكن مراقبة التسيير من معرفة جوانب الضعف الداخلية والخارجية، تفعيل اليقظة، التنسيق بين الأنشطة ومتابعة أفضل للعوامل الأساسية للنجاح.

ومراقبة التسيير باعتباره نظاما للمعلومات داخل المؤسسة فإنه يتكون من العناصر التالية<sup>3</sup>:

المدخلات: وتمثل في الإيرادات والتكاليف المستخرجة من المحاسبة العامة ومعطيات أخرى للمحاسبة الإدارية، التدفقات النقدية الداخلية والخارجية.

المعالجة: وتمثل في الإجراءات المحاسبية، بناء الميزانيات وحساب التكاليف والفروقات.

المخرجات: تتمثل في الميزانيات، المخططات، تقارير وتحليل الانحرافات.

<sup>1</sup> Elie Cohen , Gestion financière de l'entreprise et développement financier , éd. EDICEF, Vanves, France, 1991, p.24.

<sup>2</sup> Claude Alazard , Sabine Sépari , Contrôle de gestion , manuel et applications ,édition Dunod, 2 ème éd, Paris, France , p.9.

<sup>3</sup> Idem, p.53.

## 2. نظم المعلومات المؤتمتة

وتتمثل في نظم المعلومات المُعدّة لتقديم الدعم للمستويات التنظيمية الثلاث داخل المؤسسة، المستوى العملياتي والمستوى التكتيكي والمستوى الاستراتيجي. وتتمثل في نظم معالجة المعاملات، نظم معلومات التسيير، نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية.

### 1.2. نظم معالجة المعاملات: Transaction processing systems (TPS)

وهي نظم معلومات مُحوسّبة تقوم بتسجيل المعاملات اليومية الروتينية اللازمة لعمل المؤسسة مثل المبيعات، المشتريات، الرواتب، تغير المخزون وهي تخدم المستوى التشغيلي في المؤسسة وتهدف إلى ضمان فعالية وكفاءة العمليات وتزويد نظم المعلومات العليا بالمعلومات الضرورية.

وقد شهدت نظم معالجة المعاملات تطوراً كبيراً من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، فظهرت نظم معالجة المعاملات على الخط (OLTP) Online transaction processing والتي تسمح بإدخال المعلومات الروتينية عبر الخط ومعالجتها آنياً.

### 2.2 نظم معلومات التسيير Management Information Systems

وهي نظم معلومات مُحوسّبة تدعم مستوى الإدارة التكتيكي، تقدم معلومات في شكل تقارير دورية للمديرين لدعم العمل الإداري وعملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

وتستمد نظم معلومات التسيير مدخلاتها من نظم معالجة المعاملات، حيث تسمح للمديرين بتوجيه وقيادة مؤسساتهم من خلال إمدادهم بمختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ودعم الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم ورقابة، وكذا التعرف على الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة.

### 3.2 نظم دعم القرارات Decision support systems

وهي نظم معلومات مُحوسّبة تفاعلية تفيد في دعم ومساندة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استخدام البيانات والنماذج لحل المشكلات غير المبرمجة على مستوى الإدارة الوسطى<sup>2</sup>. والفكرة الجوهرية التي تقوم عليها نظم دعم القرارات هي إعطاء المستفيد النهائي أدوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام نماذج رياضية وقواعد البيانات، وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات. أي تعمل هذه النظم على نشر قدراتها في معالجة البيانات وإيجاد الحلول لمختلف المشكلات.

ومن بين نظم دعم القرارات المنتشرة نجد نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) Online analytical processing لتقديم قدرات التحليل المنهجي للبيانات بعد تسجيلها، وتتميز هذه النظم بقدرتها على تحقيق مهام التسجيل الإلكتروني للبيانات، تخزينها واسترجاعها في الوقت الملائم، وكذا قدرات التحليل متعدد الأبعاد باستخدام تقنيات متطورة لتقييم البدائل وتقديم المعلومات اللازمة للمديرين خاصة في ظل فرط في المعلومات. كما نجد أيضاً نظم التنقيب عن البيانات Data mining والتي تعرف على أنها استكشاف معلومات مهمّة، غير

<sup>1</sup> Gaebi , types of information systems , ISR , lecture 4 , p.5. disponible sur le lien : araku.ac.ir/~a\_fiantial/ISR\_Lec\_%5B4%5D.pdf, Consulté le : 12-01-2016.

<sup>2</sup> Ibid , p.6.

متوقعة وقيمة في ظل حجم كبير من البيانات من خلال استخدام نماذج رياضية خوارزمية<sup>1</sup>. إذ تسمح نظم التنقيب باستخراج المعلومات القيمة من قواعد البيانات لصناعة القرارات الذكية. وتضمّ نظم دعم القرارات نظماً فرعية هي النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات، النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج، النظام الفرعي لإدارة الحوار البيئي وموارد النظام من الأفراد، إضافة إلى البنية التنظيمية التي تشكل هيكل النظام والإجراءات وقواعد العمل<sup>2</sup>.

- النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات: هو النظام المسؤول عن إدارة موارد قاعدة البيانات وعن جميع عمليات تخزين واسترجاع المعلومات، أما تقنيا فهو عبارة عن حُرْم برمجية لتكوين قاعدة البيانات وإدارة أنشطة الاستعلام، المعالجة والاسترجاع.
- النظام الفرعي لإدارة قاعدة النماذج: هو الذي يتولى إدارة موارد قاعدة النماذج والتي تتمثل في حزمة من البرامج الجاهزة التي تستخدم لحل مشكلات نوعية في أنشطة الأعمال المختلفة: المالية، المحاسبية، العملياتية والتسويقية...
- النظام الفرعي للحوار البيئي: ويمثل الوسيط الذي يربط المستخدم بالنظام من خلال أدوات تحكّم واتصال مختلفة.

#### 4.2 نظم المعلومات التنفيذية: Executive Information Systems

وتعرف أيضا بنظم المعلومات الاستراتيجية<sup>3</sup>، وهي نظم مُحوسّبة تفاعلية تدعم الإدارة العليا، وتساعد على تحديد وتحليل عناصر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. تعمل هذه النظم على صياغة الاستراتيجية التنافسية للوحدات الاقتصادية من خلال الاعتماد على قواعد البيانات الاستراتيجية التي تركز على بيانات العملاء، الموردّين، المنافسين، السوق، وحدات البحث والتطوير وتحويلها إلى معلومات استراتيجية، تساعد في بناء الاستراتيجيات التنافسية في ظل معرفة الفرص والتهديدات الموجودة ودراسة أنشطة المنافسين وتحديد قوى المؤسسة وجوانب ضعفها. ويعتبرها Creps و O'leary بأنها نظم توقّر معلومات قيّمة، تُجمع من مصادر داخلية وخارجية لدعم الإدارة العليا. وتحقق أهدافا متعددة من دعم اتخاذ القرارات، توصيل المعلومات وتوفير إدراك لدى المستخدم<sup>4</sup>. تلعب نظم المعلومات التنفيذية دورا هاما في إمداد الإدارة العليا بمعلومات تسمح لها بأداء وظيفة التخطيط الاستراتيجي من خلال وصفها للوضع الداخلي للمؤسسة ورصد المعلومات عن البيئة المحيطة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر. كما تدعم مرحلة تصميم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والرقابة على تنفيذها وتساعد الإدارة على التحكم في قوى المنافسة.

<sup>1</sup> Gilbert Saporta , **Introduction au Data Mining et à l'apprentissage statistique** ,disponible sur le lien : <http://cedric.cnam.fr/~saporta>, Consulté le : 10-01-2016.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص. 109

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 115

<sup>4</sup> William Creps and Daniel O'leary , **Executive Information Systems**, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1994 , p.1.

## 5.2 النظم الخبيرة Expert systems

وهي نظم معلوماتية متخصصة قادرة على إعطاء استشارات تضاهاي خبرة خبير متخصص، أي أنها تسعى لمحاكاة الخبير في تفكيره وطريقة تحليله وحله للمشكلات<sup>1</sup>، والفكرة هنا هي أن الخبراء يقومون بتغذية الحاسوب بما يملكونه من معارف، حيث يمكن الرجوع إليها من طرف مستخدمي النظام للحصول على الإستشارات والنصائح.

ويرجع السبب في تصميم النظم الخبيرة إلى وجود تطور هائل للعلوم والمعارف، ومحدودية المتخصصين، مما يتطلب تصميم نظام تُخزن فيه هذه المعارف، إضافة إلى وجود خبرات نادرة لدى شخص معين داخل المؤسسة تتوقف عليها سيرورة المؤسسة ونشاطها لذا تطلب إبقائها وتطويرها.

يتكون النظام الخبير من عناصر أو نظم فرعية تتمثل في: قاعدة المعرفة، الذاكرة العاملة، آلة الاستدلال، تسهيلات التفسير والواجهة البيئية، حيث يتولى كل نظام فرعي أداء مهام محددة كما يلي<sup>2</sup>:

- قاعدة المعرفة Knowledge Base: وتحتوي على المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اشتقاقها من الخبير من خلال تقنيات يستخدمها مهندس المعرفة\*، حيث يقوم باستيعاب معرفة الخبير ثم إدخالها إلى برنامج وتخزينها في قاعدة المعرفة.
- الذاكرة العاملة Working memory: وتحتوي على الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع البحث، فعندما يقوم المستفيد باستشارة النظام الخبير وإدخال البيانات محل البحث، يتولى النظام مقارنة هذه البيانات بالمعرفة التي يحتويها النظام.
- محرك الاستدلال inference engine: وهي معالج في النظام الخبير يقوم بوظيفة منج ومقاربة الحقائق الموجودة في الذاكرة العاملة مع المعرفة الشخصية الموجودة في قاعدة المعرفة لاستنباط الحلول والاستنتاجات.
- تسهيلات التفسير Explanation Facilities: هي وحدة تركيبية تُكسب النظام قدرة على تفسير الإدراك والتفكير وإعطاء مبررات عن اختيار النظام لحل معين دون سواه.
- الواجهة البيئية User Interface: وهي أداة للتفاعل بين المستفيد والنظام، من خلالها يستطيع المستفيد توجيه الأسئلة والاستفسارات.

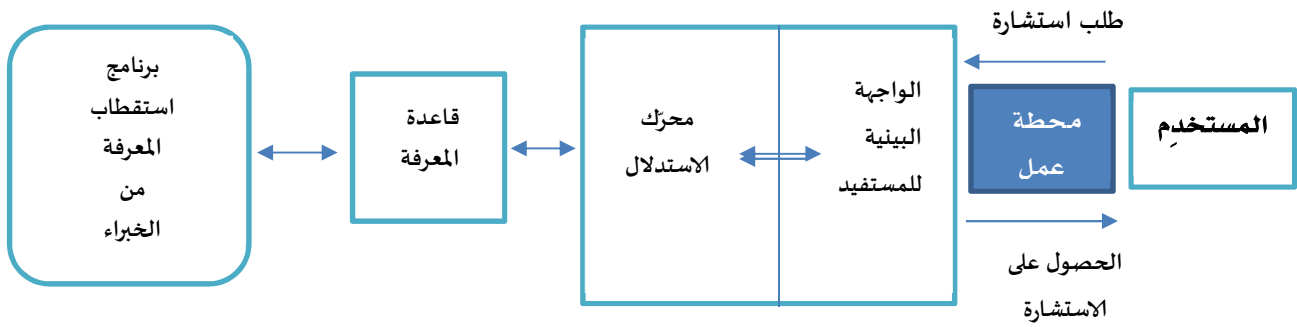
والشكل التالي يوضح هيكل النظام الخبير والتفاعلات بين مكوناته:

<sup>1</sup> James O'brien, Georges Marakas, Management Information systems, McGraw-Hill, 10th éd., Irwin, USA, 2011, p.424

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 123.

\* مهندس المعرفة هو مصمم النظام الخبير والمبرمج، يتمتع بخبرة وكفاءة عالية في مجال نظم المعلومات وله دراية بنظرية الإدارة والتنظيم

الشكل رقم (8/1): هيكل النظام الخبير



المصدر: James O'brien, Georges Marakas, Management Information systems, McGraw-Hill, 10th édition., Irwin , USA , 2011 , p.425

وتتمثل أبرز مميزات النظام الخبير بالنسبة للمؤسسات في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تخزين المعرفة الصريحة والضمنية وتوثيقها لاستخدامها عند الحاجة؛
- توثيق الخبرات والمهارات الفكرية الإنسانية؛
- ضمان الموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ضمان العقلانية والحياد والتجرد من العواطف والتأثيرات النفسية عند اتخاذ قرارات هامة؛
- حوسبة بعض المهام الروتينية الأساسية؛
- تقديم الدعم والإسناد للمسيرين وصنّاع القرار؛
- مرونة الزمان والمكان التي يتيحها النظام الخبير، حيث يُمكن استخدامه في أيّ وقت وفي أيّ مكان.

### 3. نظم المعلومات المدمجة

ظهرت نظم المعلومات المدمجة كضرورة فرضتها التطورات والتحولت، وتنوع الأنشطة في المؤسسات، فبدلاً من استخدام أنظمة وظيفية متعددة تُعنى كل منها بدعم وظيفة معينة داخل المؤسسة، أنشأت النظم المدمجة لتفادي تضارب المعلومات المنتجة من مختلف النظم الوظيفية وكذا مشاكل الاتصال بين المصالح وصعوبة مراقبة العمليات، وأهم النظم المدمجة هو نظام تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource planning، ويُصطلح عليه بالفرنسية برمجيات التسيير المدمجة Progiciels de gestion intégrés والشكل الموالي يعطي فكرة حول الوظائف التي يغطيها هذا النظام:

<sup>1</sup> حيدر شاكرا البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور إداري تكنولوجي، عمان، 2013، ص.341.

الشكل رقم (9/1): نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأنترنت

### 1.3 تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

هو برنامج متكامل يسمح بمعالجة مجموعة من الوظائف (المالية، الإنتاج، المحاسبة، الموارد البشرية، تسيير المخزون) داخل المؤسسة لتأمين تسييرها المتكامل، وضمان التنسيق بين أنشطتها.<sup>1</sup> من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، تُعتبر المؤسسة مجموعة من الأنشطة المتكاملة، حيث يركز هذا النظام على إجراءات محددة مسبقا لآبد على المؤسسة مراعاتها لضمان تشغيل فعال للنظام. يتم تسيير البيانات من خلال قاعدة بيانات موحدة ومركزية، وتعتبر عملية الانتقال من أنظمة المعلومات الوظيفية المنفصلة إلى نظام ERP صعبة ومعقدة، إذ أنّ عملية تطوير الإجراءات والمقاييس داخل النظام مكلفة، كما تحتاج عملية تطبيقه تكوينًا متخصصًا للعمال وتحويلًا للمعطيات من الأنظمة القديمة إلى النظام الجديد.

تم التحول من الأنظمة الوظيفية المنفصلة إلى نظام معلومات موحد ERP، لأن النموذج التنظيمي تحول من تنظيم عمودي حسب الوظائف (إنتاج، تسويق، محاسبة، مالية، موارد بشرية، بحث وتطوير) إلى تنظيم أفقي حسب المسارات Processes (مسار المقاولاتية والمبادرة، مسار بناء الكفاءات، مسار التجديد) موجّه لخدمة العميل.<sup>2</sup>

### 2.3 مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

- مثالية عملية التسيير؛
- تناسق ووحودية المعلومات نتيجة الاعتماد على قاعدة بيانات موحدة ومتاحة؛

<sup>1</sup> Paul Brislen, Enterprise Resource Planning, Available on <http://searchsap.techtarget.com/definition/ERP>, Consulté le 10-06-2016.

<sup>2</sup> Philippe Norigeon , **Cours PGI , ERP** , Master CCA ,p.12 , Disponible sur le lien : [http://www.organisationmsi.org/docs/mooc/Introduction%20aux%20ERP-PGI%20\\_%20Philippe%20Norigeon.pdf](http://www.organisationmsi.org/docs/mooc/Introduction%20aux%20ERP-PGI%20_%20Philippe%20Norigeon.pdf), Consulté le 10-01-2016.

- تكامل ووحدوية نظام المعلومات،
- إتاحة أداة متعددة اللغات والوظائف ومناسبة لجميع أنواع المؤسسات؛
- تسهيل الاتصال الداخلي والخارجي؛
- تحكم أفضل في المخزونات بشكل ملحوظ بفضل التخطيط الجيد؛
- تخفيض التكاليف (التكوين والصيانة)؛
- تحسين خدمة العملاء وخدمات ما بعد البيع.
- تناسق في تسيير الموارد البشرية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تملك عدة فروع متباعدة جغرافيًا؛
- إنّ ضمان استمرارية نشاط المؤسسة وتحسين أدائها (النوعية، تحكم في التكاليف وتسيير أمثل للوقت والمواعيد) هو القيمة المضافة المكتسبة من نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP<sup>1</sup>.
- يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP فرصة هامة للمؤسسات، لدمج أنشطتها وتحسين أداء عملياتها لكنه لا يخلو من العيوب مثل التكلفة العالية (حقوق الاستفاد وكذا تكوين المستخدمين)، الخضوع لشروط الشركة المالكة، ضرورة إجراء صيانة مستمرة، كما يعتبر استخدامه معقدًا نوعًا ما، ونادرًا ما يغطي جميع احتياجات المؤسسة، إذ يتطلب تطوير برامج إضافية.

### 3.3 مثال عن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

من أهم منتجي أنظمة تخطيط الموارد المنتشرة في الأسواق العالمية نجد شركة SAP\* التي توفر نماذج مختلفة من هذه النظم، أهمها برنامج SAP R/3 والذي يجمع بين ثلاثة أنشطة أساسية هي اللوجستيك، المالية و الموارد البشرية تديرها وحدات معلوماتية Modules. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10/1): نظام SAP R/3



المصدر: Guillaume Rivière, Op.cit., p.57

<sup>1</sup> Ibid, p.11.

\* Systems, Applications, and Products

إذن نظام SAP /R3 يسمح للمؤسسة بإدارة عدة وظائف هي كالآتي<sup>1</sup>:

FI المحاسبة المالية: ويحتوي على كل الكتابات المحاسبية للمبيعات والمشتريات والخزينة.

Co مراقبة التسيير: وتضم مراقبة المصاريف العامة، مراقبة التكلفة لكل منتج.

AM إدارة الأصول الثابتة: وترتبط بإعداد مخططات الإهلاك،

PS إدارة المشاريع: وتُعنى ببناء المشاريع، متابعة تكاليف وموازنات الإنجاز.

SD المبيعات والتوزيع: تتعلق بإدارة المبيعات، العروض، العقود، الطلبيات، التسليمات، الفوترة.

MM إدارة المواد: ترتبط بإدارة التموين، الطلبيات، حركة المخزون، مراقبة الفواتير، الجرد.

PP تخطيط الإنتاج: وترتبط بتحديد الاحتياجات، تخطيط المبيعات والإنتاج، تخطيط الطاقات، الرقابة على الإنتاج.

QM إدارة الجودة: تخطيط الجودة، مخطط الرقابة على المنتجات.

PM صيانة: وتضم صيانة وقائية وعلاجية، إدارة طلبات التدخل.

HR إدارة الموارد البشرية: وتشمل بيانات أساسية عن الموظفين، متابعة أوقات العمل، متابعة المسار المهني، إدارة الكفاءات، الأجور.

#### رابعاً: دورة حياة نظام المعلومات

تعتبر عملية تطوير نظام المعلومات مشروعاً قائماً بنفسه، إذ تُقسّم إلى مراحل متميزة تبدأ من مرحلة تحديد متطلبات النظام وتنتهي بتشغيله والرقابة على التشغيل.

##### 1. مرحلة تحديد المتطلبات

تعتبر أول خطوة في دورة حياة نظام المعلومات، تتضمن تجميع متطلبات نظام المعلومات الجديد وتحديد الاحتياجات المتوقع أن يشعبها. ذلك من خلال تحليل النظام القائم ومعرفة نقاط قوته وضعفه، فيتم حفظ العناصر الجيدة في النظام الجديد والتخلي عن اختلالات النظام القائم. بالإضافة إلى دراسة المشروع من ناحية التكاليف.

##### 2. دراسة الجدوى Feasibility study

يركز تحليل الجدوى تبعاً ل O'brien و Marakas على دراسة النقاط الأساسية التالية<sup>2</sup>:

- الجدوى التنظيمية: أي مدى توافق النظام الجديد أو المطور مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- الجدوى الاقتصادية: هل سيقدم النظام الجديد قيمة مضافة وهل ستكون العوائد المتوقعة من هذا النظام أكبر من تكاليف تطويره وتشغيله.
- الجدوى العملية: أي قدرة الإدارة والموظفين والمتعاملين على تشغيل واستخدام النظام؛
- الجدوى الفنية: أي القدرة على توفير احتياجات ومتطلبات النظام من موارد مادية وبشرية.

<sup>1</sup> Organisme de recherche et d'information sur la logistique et le transport , **Les modules principaux de l'ERP SAP** , disponible sur le lien : [www.logistiqueconseil.org/Fiches/New-tech/Modules-SAP.pdf](http://www.logistiqueconseil.org/Fiches/New-tech/Modules-SAP.pdf), Consulté le : 12-01-2016.

<sup>2</sup> James O'brien, Georges Marakas, **Op.cit.** p.486

وتبعاً لدراسة الجدوى يقدم تقرير للإدارة العليا، سواء الاستمرار في تطوير النظام أو التوقف عند هذا الحد وإلغاء المشروع<sup>1</sup>.

3. مرحلة التصميم Design: تتكون عملية التصميم من مرحلتين: تصميم إجمالي وتصميم تفصيلي:

- التصميم الإجمالي: يهدف لتحديد الإطار العام للنظام الجديد، حيث يتم وضع نموذج تصوري للنظام ومختلف العمليات والوظائف المفترض أن يؤديها دون استخدام لغات البرمجة المعلوماتية، بعدها يقوم مطور النظام بتحويل النموذج التصوري إلى ملموس من خلال استخدام التقنية.

- التصميم التفصيلي: يهدف إلى إعداد تصاميم نهائية من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

– تصميم الواجهة البيئية للمستخدم والتي تتيح التفاعل بين المستخدم والنظام؛

– تصميم قواعد البيانات والملفات التي سيستخدمها النظام؛

– تصميم المدخلات؛

– تصميم العمليات: أي البرامج والإجراءات اللازمة لعمل النظام؛

– تصميم إجراءات الحماية والأمن من خلال إنشاء جدران نارية كقيلة بضمان الحماية.

4. مرحلة التنفيذ

بعد الانتهاء من تصميم النظام بكل تطبيقاته يتم وضعه حيز التنفيذ من خلال اختباره وتجربته والتدريب على استخدامه، ويتم التأكد من مدى جودة النظام وتحقيقه للمتطلبات، كما يتم تدريب المستخدمين على استعماله من خلال دورات تكوينية، وكمرحلة لاحقة يتم الانتقال لتطبيق النظام المعلوماتي الجديد بدلا من القديم وفق ثلاث طرق للانتقال:

- الانتقال الموازي: يتم تشغيل النظام الجديد إلى جانب النظام القديم ولفترة اختبارية محدودة؛

- الانتقال المرحلي: وفقا لذلك يتم تشغيل النظام الجديد على مراحل في كل مرة يتم إدخال تطبيق جديد إلى حين تشغيل جميع تطبيقات النظام؛

- الانتقال المباشر من النظام القديم إلى الجديد حيث يطبق هذا الأخير بصورة جذرية مع مراعاة التخطيط والتنظيم الجيد.

5. مرحلة التقييم: يتم تقييم أداء نظام المعلومات الجديد من خلال مقارنته بمعايير الأداء المستهدفة والمحددة خلال المرحلة الأولى من فترة حياة النظام، وبالتالي تحديد الانحرافات والقيام إن لزم الأمر بالعمليات التصحيحية.

6. مرحلة الصيانة والتحديث: تتم صيانة النظام وتحديثه لإدامة الاستفادة منه من خلال التحسين والتطوير، ليواكب التغييرات والمستجدات.

<sup>1</sup> مجدي عريف، نظم المعلومات ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2008، ص.67.

<sup>2</sup> الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011-2012، ص.63.

### المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والأنترنت

نستعرض في هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الأنترنت.

#### أولاً: تكنولوجيا المعلومات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات في وقت قصير ركيزة من ركائز المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ اعتمادها والتحكم في استخدامها يُعتبر من الأولويات.

نحاول فيما يلي الإحاطة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات، خصائصها، استخداماتها وآثارها على المؤسسات.

#### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعددت التعاريف الخاصة بتكنولوجيا المعلومات نظراً لتعدد المداخل، وفيما يلي أهم التعاريف:

- تتمثل تكنولوجيا المعلومات في الوسائل المستخدمة لإنتاج، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات سواء كانت في شكل معطيات رقمية، نص، صورة أو صوت.<sup>1</sup>

- تعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تكنولوجيا المعلومات بأنها: مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، نقل، ومعالجة المعلومات في شكل صور، أصوات أو بيانات، وهي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البُعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقة.<sup>2</sup>

يتفق كل من التعريفين على أنّ تكنولوجيا المعلومات تركز على مجموعة من الأجهزة التي يتمثل نشاطها في العمل على إتاحة المعلومات بأي شكل من الأشكال.

- بشكل عام فإن تكنولوجيا المعلومات هي مختلف التجهيزات الإلكترونية الملموسة كالحواسيب وغير الملموسة كالبرمجيات، حيث تعمل على تسهيل الحصول على المعلومات، معالجتها، تخزينها والاستفادة منها، وتفيد تكنولوجيا المعلومات والتطورات التي تشهدها في دعم وأتمتة أنظمة المعلومات وجعلها أكثر كفاءة.

ومفهوم تكنولوجيا المعلومات يجمع بين المعلوماتية وأنظمة الاتصال، حيث تسمح من جهة بمعالجة وتشغيل المعلومات باستخدام تطبيقات المعلوماتية ومن جهة أخرى نقل وتوصيل المعلومات بين المواقع المختلفة للحواسيب باستخدام أنظمة الاتصال عن بعد.

#### 2. علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظم المعلومات

يُستخدَم مصطلح تكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة مع مفهوم نظم المعلومات وكثيراً ما يحدث خلط للمفاهيم. لذلك لا بدّ من وضع حدود فاصلة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.

فدراسة نظم المعلومات تغطي مجالاً أوسع من تكنولوجيا المعلومات، إذ أنّ نظم المعلومات تتكون كما أشرنا سابقاً من ثلاث أبعاد؛ معلوماتية، تنظيمية وتكنولوجية، هذا الأخير هو مجال تدخل تكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> Michel Paquin, *Gestion des technologies de l'information*, édition Agence d'arc, canada, 1990, p.17.

<sup>2</sup> Freeman et Soete, *Technologies de l'information et nouveaux domaines de croissance*, OCDE, 1989, p.148.

وتكنولوجيا المعلومات هي الأدوات المستخدمة لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة. إذن يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظاماً فرعياً ضمن نظام المعلومات، أو مورداً من موارده الأساسية<sup>1</sup>.

### 3. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات مكونات أساسية تتمثل في الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات والشبكات.

1.3 الأجهزة Hardware (المكوّن المادي): وتشمل مختلف أجهزة الإعلام الآلي بشتى أنواعها (ثابتة ومحمولة)، إضافة إلى مختلف ملحقاتها (طابعات، ناسخات)، والأجهزة تستعمل لحفظ ومعالجة البيانات.

2.3 البرمجيات Software: وهي مجموع التعليمات والأوامر المبرمجة التي تُحَمَل في الذاكرة الرئيسية، لتوجيه الحاسوب نحو إنجاز العمليات المطلوبة وتنقسم إلى برمجيات النظم وبرمجيات التطبيقات:

- برمجيات النظم System software: وهي التي تتحكم وتوجّه وتشرف على عمل نظام الحاسوب بأكمله من مكونات مادية وبرامج التطبيقات وتنسق بينها، وأهمها نظام التشغيل. ويوجد نوع آخر من برمجيات النظم ذات صلة بنظام التشغيل تستخدم في تطوير وتأسيس البرامج، تسمى معالجات لغات البرمجة Programming language processors، وأخرى لتسهيل التعامل مع نظام الحاسوب وتسمى أدوات المساعدة Utilities.

بالنسبة لنظم التشغيل، فالمستخدم يتعامل مع الحاسوب من خلال نظام التشغيل، الذي يتكون من مجموعة برامج منفصلة ومتكاملة. يقوم نظام التشغيل بتوجيه الحاسوب ومكوناته والإشراف على وحدات الإدخال والإخراج وتشغيل البرامج واستدعاء البرامج المساعدة وبرامج التطبيقات من وحدات التخزين. ومن وظائف نظام التشغيل توفير واجهة بينية للمستخدم User interface، توفير واجهة للبرامج، التحكم والسيطرة على مكونات الحاسوب بالربط بين المعالج المركزي CPU والذاكرة الرئيسية وباقي المكونات<sup>2</sup>. إضافة إلى مراقبة تخزين الملفات، وأهم نظم التشغيل الشائعة Windows , Unix , Ms Dos , Macintosh. فيما يخص نظم معالجة لغات البرمجة: فهي عبارة عن برامج ترجمة اللغات، من المعروف أنّ الحاسوب يعمل داخلياً بواسطة الترميز الثنائي Binary code الذي يحتوي فقط على الأرقام (0، 1)، وبالتالي من الصعب التعامل مع الحاسوب بهذا النظام، فظهرت الحاجة لوجود لغة تواصل بين الإنسان والآلة، تمكّن من إعطاء الأوامر للحاسوب وتمكّن من نقل هذه الأوامر للمعالج، فصُمّمت برامج لترجمتها إلى لغة الآلة تسمى معالجات اللغات<sup>3</sup>. إذن نظم معالجة لغات البرامج تقوم بتحويل تعليمات البرمجة المكتوبة بإحدى لغات المستوى العالي (وُضعت لتسهيل عمل المبرمجين حيث تستخدم كلمات متداولة يمكن للبرنامج قراءتها وفهمها مثل Print، Go to) إلى برنامج مكافئ بلغة الآلة (لغات المستوى المنخفض التي تستخدم النظام الثنائي البعيد عن لغة الإنسان).

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2011، ص.38.

<sup>2</sup> صابر محمد الرفاعي، برمجة الحاسب الآلي، جامعة أم القرى، بدون سنة نشر، ص.75، 76.

<sup>3</sup> Nell Dale & John Lewis, High-Level Programming Languages, Available on: [http://mathstat.slu.edu/~fritts/CSCI140\\_F10](http://mathstat.slu.edu/~fritts/CSCI140_F10)

/schedule/highlevel\_lang\_python.pdf. Downloaded in 20 – 10 -2016.

من أهم لغات المستوى العالي المستخدمة في البرمجة نجد<sup>1</sup>:

Fortran(1954),Lisp(1958),COBOL(1959),Simula(1964)Basic(1964),Smalltalk(1969),  
Prolog(1970),Pascal(1970),C(1971),ML(1973),Scheme(1975),Ada(1979),C++(1983),  
Perl(1987),Python(1991),Java(1995),C#(2000), VB.NET(2001)

أما بالنسبة لأدوات المساعدة في برامج يؤدي كلُّ منها وظيفة محددة، تُستخدم للسيطرة على مكونات الحاسوب المادية وغير المادية من بينها (PC tools، البرامج المضادة للفيروسات)، فهي برامج تسهل استخدام نظام التشغيل وتكمل وظائفه.

#### - برامج التطبيقات Application programs

وهي برامج مصممة لخدمة نشاط أو وظيفة تنظيمية محددة كتسيير المخزون أو إدارة الرواتب. يتم تطوير هذه البرامج باستخدام لغات البرمجة المتوفرة، وبرامج التطبيقات إما أن تطورها المؤسسة نفسها من خلال مبرمجها وإما أن تشتري برمجيات جاهزة تنتجها شركات متخصصة، مع إمكانية تكيفها مع احتياجات المؤسسة.

3.3. قواعد البيانات Data bases: قواعد البيانات هي مجموعة متكاملة ومتناسقة من البيانات المترابطة، تُنظَّم وتُخزَّن بطريقة نموذجية تُسهل استرجاعها، وما يميزها أنها تخزن بطريقة تضمن لها الاستقلالية والأمن<sup>2</sup>.

ويتم إنشاء قواعد البيانات وحفظها مع إمكانية التعامل معها وإجراء كافة عمليات الحذف، بالإضافة والتحديث باستخدام نظم إدارة قواعد البيانات Data base management مثل (MySQL, MS Access, Oracle, Sybase, Informix, postgres and SQL Serve Networks).

#### 4.3. الشبكات Networks

الشبكة المعلوماتية تتكون من حاسوبين أو أكثر، مرتبطين مع بعضهما البعض عن طريق موصلات ناقلة قد تكون أسلاكاً نحاسية أو أليافاً ضوئية أو موصولة لاسلكياً باستخدام الأشعة تحت الحمراء أو موجات الراديو أو عن طريق الأقمار الصناعية، بتركيب أجهزة إرسال واستقبال فيما بينها<sup>4</sup>. والشبكات المعلوماتية تنقسم إلى ثلاث أصناف هي:

- الشبكة المحلية (LAN) Local Area Network: تربط بين حواسيب داخل المؤسسة الواحدة، في نفس المقر بفضل أجهزة الربط الشبكي.

- الشبكة الجامعية Metropolitan area Network: وتربط بين شبكتين محليتين أو أكثر متباعدتين جغرافياً عن طريق خطوط الهاتف، فتسهّل هذه الشبكة على المؤسسات متعددة الفروع عملية الربط.

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Robert J. Robbins, **Database Fundamentals**, Johns Hopkins University, Available on: [www.esp.org/db-fund.pdf](http://www.esp.org/db-fund.pdf)

<sup>3</sup> SQL TUTORIAL, Simply Easy learning, Available on : [http://www.tutorialspoint.com/sql/sql\\_tutorial.pdf](http://www.tutorialspoint.com/sql/sql_tutorial.pdf).

<sup>4</sup> إبراهيم بختي، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص22.

- الشبكة الواسعة Wide area Network: تحل محل الشبكة الجامعة في حالة التباعد الجغرافي الكبير بين الحواسيب فهي تستخدم الأجهزة الموجهة Routers والخطوط المتخصصة لنقل البيانات رقمياً.

#### 4. تصنيف تكنولوجيا المعلومات

تُصنّف تكنولوجيا المعلومات حسب مجالات استخدامها إلى ثلاث مجموعات<sup>1</sup>:  
 المجموعة الأولى: تضم تكنولوجيا المعلومات التالية: التصميم المدعم بالحاسوب، الهندسة المدعمة بالحاسوب، تكنولوجيا النمذجة والمحاكاة، تخطيط موارد الإنتاج، الإنتاج المدعم بالحاسوب، أنظمة حيازة ورقابة البيانات. المجموعة الثانية: متعلقة بتكنولوجيا الشبكات، وتضم التبادل الإلكتروني للبيانات والملفات EDI، الشبكات المعلوماتية الموسعة، الشبكات المعلوماتية بين المؤسسات.  
 المجموعة الثالثة: تضم نظم الإنتاج المرنة، تجهيزات التحكم المبرمجة، الروبوت، أنظمة التخزين الآلي. تكنولوجيا المعلومات التي تهتم أكثر المؤسسات الناشطة في القطاع السياحي هي تكنولوجيا الشبكات، أما باقي الأصناف فنجدتها في القطاع الصناعي، ولهذا سنفصل أهم تكنولوجيا الشبكات الموجودة وهي الأنترنت، الإكسترنات والأنترنت.

#### 1.4 الأنترنت

- تعريف الأنترنت: تعرّف الأنترنت على أنها " شبكة داخلية خاصة بمؤسسة أو إدارة معينة، بحيث تستخدم تقنيات ووسائل عادة ما تستعمل في عالم الأنترنت"<sup>2</sup>.  
 كما تعرّف الأنترنت على أنها شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، تعمل بروتوكولات وقواعد الأنترنت خصوصاً TCP/IP، وذلك لتمكين الأفراد داخل المؤسسة من الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة"<sup>3</sup>.  
 وبشكل أدقّ تمثل الأنترنت " شبكة معلوماتية داخلية توقّر دخولا مؤمّنا ومراقبا للمعلومات، قواعد البيانات وموارد المؤسسة بفضل تكنولوجيات الأنترنت المتاحة"<sup>4</sup>.  
 ويتم بناء أو تكوين أنترنت عادة انطلاقاً من تشكيلة من التكنولوجيات المستعملة في الأنترنت (موزّع، متصفّحات أنترنت، موقع واب داخلي، محرّك بحث) بالإضافة إلى جدران نارية للحماية Fire-walls؛ وهي عبارة عن برامج عازلة تفصل الأنترنت عن باقي الشبكات الخارجية.  
 تسمح الأنترنت بربط العديد من الموظفين داخل المؤسسة عن طريق شبكة محلية بهدف تسهيل الاتصالات فيما بينهم وزيادة تعاونهم من خلال تقسيم وتبادل المعلومات داخل المؤسسة خاصة عند تبعثر وحدات المؤسسة وتشتت فروعها في أماكن مختلفة.  
 يسمح إنشاء شبكة أنترنت داخل المؤسسة بما يلي:

<sup>1</sup> Mohamed Kossai . Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières. \_Economies et finances. Université Paris Dauphine , 2013.p.31.

<sup>2</sup> Nadège Gunia , la Fonction Ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des NTIC, thèse de doctorat en Sciences de gestion , Université Toulouse I,2002,p104.

<sup>3</sup> ابراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> Nadège Gunia, Loc.cit.

- الوصول السريع للمعلومات وتخفيض تكاليف الأوراق، الهاتف، الفاكس وتكاليف التنقل، إضافة إلى تحسين نوعية المعلومات ومصداقيتها<sup>1</sup>؛
- تخفيض العمل الورقي بنسبة 60 % ، تحسين الإنتاجية ، وتطوير خدمة العملاء<sup>2</sup>.
- خلق خدمات على الخط ذات الاستعمال الخاص لفائدة شركاء المؤسسة؛
- وضع إمكانيات وموارد تسمح بزيادة فعالية الموظفين (فترات تكوين، محاضرات على شكل رقمي، صحف إلكترونية، تصريحات وأخبار رسمية...)
- خلق تطبيقات وقواعد معلومات موجهة مستقبلا للاستخدام عبر الأنترنت؛
- خلق جسور للاتصال بين المؤسسة وشركائها أو موظفيها المتنقلين.

2.4 الإكسترانت: وهي عبارة عن شبكة أنترانت موسعة Extended intranet، إذ تعتمد على فتح شبكة الأنترانت ليدخل إليها شركاء خارجيون (مورّدون، موزّعون أو عملاء) بواسطة كلمات السر Pass-words ، وتستعمل بصفة خاصة في برامج التعاون الاقتصادي والشراكة.

#### 5. مزايا تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت تكنولوجيا المعلومات في عصر المعرفة موردا أساسيا للمؤسسات نظرا لما تقدمه من مزايا، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أهم المزايا<sup>3</sup>:

- تحسين رقم الأعمال بفضل الاستحواذ على حصص سوقية لمؤسسات غير مستخدمة أو أقل استخداما لتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين فعالية نظام اللوجستيك، والرقابة على عمليات التسليم والفوترة وتخفيض تكاليف الجرد؛
- تحسين الاتصال مع المحيط الخارجي للمؤسسة، وتفعيل المعاملات مع جميع الفاعلين.
- تحسين عملية التبادل المعرفي والتعلم داخل المؤسسة؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج وتكاليف اليد العاملة بفضل تألية العمليات،
- تمكّن من التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، تفعيل الاتصالات والتعاون.

#### ثانيا: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا الأنترنت

فرض استخدام الأنترنت في المؤسسات الاقتصادية نفسه بقوة، إذ يكفي النظر إلى الإحصائيات المتوفرة لمعرفة المدى الذي بلغه استخدام الأنترنت في المجال الاقتصادي، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين قاموا بعملية شراء واحدة على الأقل عبر الأنترنت سنة 2016، 1.61 مليار شخص<sup>4</sup>، وأمام هذه الظاهرة يجد مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنفسهم أمام تساؤلات عديدة تتعلق بجدوى استخدام الأنترنت وتطبيقاتها وهو ما سنحاول الإحاطة به.

<sup>1</sup> Linda V. Knight et al. An Exploratory Analysis of Intranet Benefits, Proceedings of the 2005 Informing Science and IT Education Joint Conference, Chicago, USA.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Mohamed Kossai , Op.cit. , p33.34.

<sup>4</sup> <https://www.statista.com/statistics/> Consulté le 9-1 – 2017.

## 1. مفهوم وتطور شبكة الأنترنت

الأنترنت هي الشبكة الدولية **International Network**، وهي شبكة ذات امتداد واسع ترتبط بمجموعة من الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية، تتكون من مجموعة من الحواسيب في أماكن مختلفة من العالم، تتصل فيما بينها باستخدام لغة مشتركة (بروتوكولات محددة)، حيث يتم هذا الاتصال بغض النظر عن نوعية الأجهزة أو أنظمة التشغيل المثبتة فيها، ويُعرف كل حاسوب في الشبكة بالمضيف **Host**. الأنترنت هي مزيج لعدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح، يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة مشتركة واحدة هي **TCP/IP** \*، التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة، لا مركزية<sup>1</sup>.

ويمكن وصف الأنترنت أيضاً على أنها معمارية منطقية مستقلة عن أي شبكة بعينها، تسمح بالتوصيل بين شبكات مختلفة متعددة، وتمكّن الحواسيب والمستخدمين من الاتصال فيما بينهم باستخدام بروتوكولات وإجراءات محددة<sup>2</sup>.

ظهرت الأنترنت نتيجة أبحاث قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية من خلال وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة **ARPA** ( أنشأت سنة 1957 )، التي نجحت سنة 1969 بتوصيل أربع حواسيب متباعدة أحدها في جامعة لوس أنجلس بكاليفورنيا **UCLA**، الثاني في معهد ستانفورد للأبحاث **SRI**، الثالث في جامعة سننبا بركاليفورنيا **UCSB** والرابع في جامعة يوتا **Utah University**، وعُرفت بشبكة أربانت **ARPANet**<sup>3</sup>، وكان هدف هذه الشبكة مراقبة نظم الأسلحة وتبادل الملفات العسكرية من خلال نظام غير مركزي لا يتأثر بالهجمات، حتى إذا أصيب أحد الحواسيب فإنّ النظام يستمر بالعمل دون انقطاع.

وقد توسع استخدام هذه الشبكة في السبعينات، حيث تمّ تطوير نظام التشغيل **Unix** سنة 1971، والذي يضم مجموعة من البرامج التي تسمح بعمل الحاسوب، بعد ذلك ظهرت نسخة تجارية لـ **ARPANet** هي **Telnet** خدمة بروتوكول الربط عن بعد والتي تمكّن المستخدم من التنقل عبر مختلف الشبكات الجزئية المتصلة للحصول على معلومات معيّنة في مجال معيّن شريطة معرفة عناوين الدخول إليها وشفرات الاستغلال، فالجامعات الغربية مثلاً تملك أنظمة، تُجمع فيها الأبحاث والدوريات العلمية الصادرة عنها، ولتصفحها لا بدّ من استعمال بروتوكول **Telnet**. سنة 1972 ظهر البريد الإلكتروني وتوسّع استخدامه في مجالات بحثية وأكاديمية وتجارية ثم تلاه بسنة ظهور خدمة بروتوكول نقل الملفات **FTP**\*\*\*، التي تسمح بالاتصال المؤقت بين حاسوبين، أي نقل الملفات وتحويلها من حاسوب لآخر عبر الشبكة، وهذه الملفات قد تكون عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج. فيما بعد توالى

\* TCP: Transmission and Control Protocol / IP: Internet Protocol

<sup>1</sup> فارس بوبا كور وآخرون، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمنت، العدد 3، مارس 2004، ص 212.

<sup>2</sup> الإتحاد الدولي للاتصالات، كتيب الشبكات القائمة على بروتوكول الأنترنت والموضوعات والمسائل ذات الصلة، ص 3.

\*\* Advanced Research Projects Agency وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة

<sup>3</sup> Raphael Cohen-Almagor, **Internet History**, International Journal of Technoethics, University of Hull, UK, 2(2), 45-64, April-June 2011. Disponible sur le site [www.hull.ac.uk/rca/docs/articles/internet-history.pdf](http://www.hull.ac.uk/rca/docs/articles/internet-history.pdf)

\*\*\* File Transfert Protocol

الاكتشافات وتوسع استخدام الشبكة لأغراض تجارية. عرفت سنوات التسعينات تطورا كبيرا للأنترنت بفعل قيام المؤسسة الوطنية للعلوم في أمريكا NSF سنة 1995 بخصوصية الأنترنت وتحويل عملية الاتصالات الرئيسية للأنترنت إلى مجموعة من الشركات التي تُعرف بمقدمي خدمات الأنترنت Internet services Providers (هي شركات خاصة عادة ولكنها قد تكون ملك القطاع العام في بعض الدول، توفر التوصيلة الأساسية والنفاز للأنترنت).

تطورت الأنترنت، وأصبح يستخدمها الملايين من البشر حول العالم، كما أصبحت تُستخدم لتبادل كل أنواع المنتجات والخدمات، كل هذا يحدث دون نقطة تنسيق أو مراقبة مركزية. وحسب آخر الإحصائيات فقد بلغ عدد مستخدمي الأنترنت حول العالم أكثر من 3.424 مليار شخص أي ما يمثل 46.1 % من سكان العالم في جويلية 2016.<sup>1</sup>

2. بروتوكولات الأنترنت تتنوع البروتوكولات المستخدمة في الأنترنت، وأهمها:

### 1.2. بروتوكول IP / TCP

تعتبر الأنترنت شبكة الشبكات، أي أنّها تمثل ارتباطا لشبكات معلوماتية محلية، هذه الأخيرة تتصل فيما بينها بفضل مجموعة من القواعد المسماة بروتوكولات، والتي تكون مستقلة تماما عن الأجهزة والشبكات. وبروتوكول الأنترنت IP هو أول بروتوكول سمح بربط شبكات فرعية بخصائص فيزيائية مختلفة من خلال التعاون مع بروتوكول TCP.

- بروتوكول الأنترنت IP: وهو بروتوكول تعتمد عليه جميع أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالأنترنت، حيث يقوم بتجزئة الرسائل الإلكترونية إلى وحدات من البيانات (حزم)، ثم ينقلها من المرسل إلى المستقبل بالاعتماد على مبدأ Datagram، أي أنّ كل عملية إرسال ملفات تتطلب تجزئتها إلى وحدات أو حزم صغيرة تحتوي على عنوان المستقبل ومعلومات عن طبيعة الملف، يقوم الخادم Serveur فيما بعد بإرسال المعلومات على الشبكة ليستقبلها الخادم المستقبل ويعيد تركيب الملف بتجميع كل الحزم ويعتده للمستخدم النهائي.

- بروتوكول التحكم بالنقل: (TCP) Transmission control protocol

يوفر بروتوكول التحكم بالنقل درجة عالية من موثوقية نقل البيانات، حيث يراقب تجزئة الرسالة أو الملف إلى حزم قبل نقله إلى الأنترنت، ويراقب إعادة تجميع تلك الحزم إلى تشكيلتها الأصلية عندما تصل إلى مقاصدها. وهو بروتوكول موثوق بدرجة عالية، حيث يضمن وصول الحزم إلى الهدف بشكل صحيح وبالترتيب الذي أرسلت به، وفي حال فقدان إحدى الحزم فإن بروتوكول TCP يعيد الاتصال بالجهاز المرسل لكي يعيد إرسال الحزمة الضائعة مرة أخرى.<sup>2</sup>

2.2 عنوان بروتوكول الأنترنت IP Addressing: في شبكة الأنترنت تمتلك كل الحواسيب المتصلة عنوانا يسمح بتعريفها وكذا معرفة الحاسوب المرسل والحاسوب المستقبل. في بروتوكول الأنترنت المستخدم IPv4، يتم تشفير عنوان IP بتنسيق نقطي بأربعة أرقام يتم الفصل بينها بنقاط مثل 192.168.123.132، يسمح التقسيم المنطقي الداخلي برقمته الحواسيب وفق النظام الثنائي كما يلي 10101000/01111011/10000100/11000000.

<sup>1</sup> <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>, Consulté le 30-06-2016.

<sup>2</sup> بعض بروتوكولات الأنترنت، ص.3، متاح على الرابط <http://download-internet-pdf-ebooks.com/3342-free-book>، تم تحميله في 2016-07-01.

إذن أربعة أرقام لكل منها 8 بيت وبالتالي المحصلة  $4*8=32$  بيت. ما يعني أنّ هناك حوالي  $2^{32}$  عنوان IP فريد.

لكنّ زيادة عدد الأجهزة المضيفة المتصلة بالشبكة أدى إلى استهلاك عناوين IP. هذا الأمر دفع إلى ابتكار نسخة جديدة هي IPv6 التي تسمح بتحسين العديد من التطبيقات بما في ذلك حزم IP وتأمين نقل المعلومات، ولبروتوكول IPv6 نظام ترميز أكبر من IPv4، إذ يستخدم ثماني مجموعات كل منها 16 بيت كما EFDC:BA65:7654:3201:EFDC:BA72:7654:3120، وبالتالي فالمحصلة عناوين مكونة من 128 بيت، مما يؤدي إلى زيادة عدد عناوين الأنترنت المتاحة إلى  $2^{128}$  عنوان IP<sup>1</sup>.

### 3.2. نظام أسماء النطاق Domain Name system

ما دامت طريقة التخاطب بين الأجهزة تعتمد أساسا على العنوان الرقمي لبروتوكول الأنترنت IP Adress الذي يتكون من 32 أو 128 بيت، فيتحتّم على أي جهاز على شبكة الأنترنت معرفة العنوان الرقمي للطرف الآخر حتى يتم تبادل المعلومات، ولكنّ مستخدمي الأنترنت غير قادرين على التعامل مع هذه الأرقام مباشرة لصعوبة حفظها، لذلك تمّ ابتكار نظام أسماء النطاق DNS.

ويعرّف نظام أسماء النطاق بأنه قاعدة بيانات غير مركزية (موزعة) على شبكة الأنترنت تحتوي معلومات النطاقات وأسماء الأجهزة وعناوينها الرقمية<sup>2</sup>، وهذا النظام يتكفل بتحويل عنوان الأنترنت لموقع Google.Fr مثلا إلى عنوان IP Address رقمي مفهوم من طرف الحواسيب هو 209.85.229.94.

### 4.2. المحدّد URL

وهو اختصار لكلمة Uniform Resource Locator ويعني محدد موقع الملف على شبكة الأنترنت، يسمح بتحديد الطريقة المستخدمة لتحويل الملف (Ftp أو http)، اسم النطاق ومسار الدخول للملف على الخادم. وبنيتة كالآتي:

الشكل رقم (11/1): بنية المحدد URL

طريقة الدخول:	اسم النطاق	مسار الدخول
Access Protocol	Domain name	Access path

المصدر: إعداد الباحث

### 5.2. أسماء النطاق

وهي أسماء تُستخدم على الأنترنت لتمثيل جهة معينة إلكترونيا، ويتكون كلّ اسم نطاق من بادئة Prefix، جذر Radical ولاحقة Suffix، كما في المثال التالي الخاص بموقع الديوان الوطني للسياحة في الجزائر: <http://www.Onat.dz>. ويحدّد شروط الحصول على اسم النطاق في الدول مؤسسات متخصصة

<sup>1</sup> الإصدار 6 للبروتوكول IP، متاح على الرابط: <http://raypub.com/pdf2003/chapter/Protocol.pdf>، تمّ تحميله في 02-07-2016.

<sup>2</sup> Daniel Karrenberg, The Internet Domain Name System Explained for NonExperts, Downloaded from: <https://www.internetsociety.org>, in 12-07-2016

مرخصة من طرف المؤسسة الأمريكية للأسماء والأرقام ICANN، ففي الجزائر نجد مؤسسة DZ.NIC لتسجيل وإدارة أسماء النطاق.

- البادئة http://www: وهي ذات طابع تقني تسمح لمستخدم الأنترنت التأكيد من دخوله إلى الشبكة.
- الجذر Onat: ويمثل الجزء الأهم في اسم النطاق والمعرف الأساسي لصاحبه، لذلك يُترك أمر تحديده لصاحب الموقع وعادة ما يكون عنوانه، اسمه التجاري أو إحدى العلامات التجارية المسجلة<sup>1</sup>.
- اللاحقة: وتحدد طبيعة النشاط المميز للموقع و/أو المنطقة الجغرافية التي ينشط فيها صاحب الموقع مثل (الجزائر.dz).

وهناك نوعان أساسيان لأسماء النطاق:

- أسماء النطاق العليا العامة ( GTLD\*): ويُعبّر عنها برموز تشير إلى أنشطة دولية عامة لا تنتهي لدولة بعينها وإنما تُوجّه للناشطين في مجالات معينة في جميع الدول، وتتولى تحديدها المؤسسة الأمريكية للأسماء والأرقام (ICANN)، حيث تُصنّفها كما يلي:

الجدول رقم (1/1): أهم أسماء النطاق العليا العامة

الرمز	التخصيص	الرمز	التخصيص
Edu	المؤسسات التربوية	Biz	قطاع الأعمال
Gov	المؤسسات الحكومية	Univ	الجامعات
Mil	المؤسسات العسكرية	Info	الأخبار
Com	الأنشطة التجارية	Pro	استخدام مهني
Net	الشبكات	Museum	المتاحف
Org	المنظمات	Travel	السفر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على شبكة الأنترنت

- أسماء النطاق العليا الوطنية ( ccTLD\*\*): وهي نطاقات يخصص كل منها لكل دولة وتعرف بواسطة رمز من حرفين tn , us , fr , dz... وذلك حسب قائمة الترميز الأيزو ISO 3166-1<sup>2</sup>.

## 6.2. بروتوكول نقل النص المتشعب http:\*\*\*

بدأ استخدام هذا البروتوكول سنة 1990، وتوفرت منه عدة إصدارات http0.9، http 1، http 1.1.

<sup>1</sup> عدنان ابراهيم سرحان، أسماء النطاقات على الشبكة العالمية المعلوماتية، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، العدد 25، جانفي 2006، ص. 301. متاح على الرابط: <http://www.ahlalhdeth.com/>

\* Generic Top Level Domain

\*\* Country Code Top Level Domain

<sup>2</sup> قائمة الترميز الدولي أيزو ISO 3166-1 متاحة على الرابط [http://www.iso.org/iso/fr/french\\_country\\_names\\_and\\_code\\_elements](http://www.iso.org/iso/fr/french_country_names_and_code_elements)

\*\*\*Hypertext transfer Protocol

يهدف استخدامه لتأمين عملية نقل الملفات من النوع Html إلى العميل الذي طلبها، و Html هي لغة معلوماتية تُستخدم في إنشاء وتصميم صفحات ومواقع الويب، تحتوي على وصلات متشعبة liens hypertexte، أي أن كل ملف يحتوي على ارتباطات إلى ملفات أخرى تحتوي معلومات إضافية عن الموضوع.

وبروتوكول http يعمل على أساس آلية طلب، استجابة، حيث يقوم بالوظائف التالية:

- إنشاء الوصلة مع الخادم؛
- إرسال الطلب للخادم؛
- استلام الاستجابة من الخادم؛
- إغلاق الوصلة؛
- عرض صفحة الويب للمتصفح.

### 3. أساليب الربط بالأنترنت

تتكون الأنترنت من مجموعة شبكات مترابطة، وغالبا ما يوفر مقدمو خدمة الاتصال بالأنترنت خيارات اتصال متعددة تتنوع بين الاتصال باستخدام الهاتف، اتصالات النطاق العريض والخط المتخصص والمستأجر والاتصال اللاسلكي، وأهم ما يميز كل خيار اتصال عن الآخر هو عرض النطاق الموقر Bandwidth، والذي يحدد كمية البيانات الممكن نقلها من خلال خط الاتصالات في وحدة زمنية، وكلما زاد عرض النطاق كلما زادت سرعة نقل الملفات وسرعة ظهور صفحات الويب على الشاشة.

1.3 الاتصال من خلال الهاتف: وهي الطريقة الأكثر شيوعا، إذ تُستخدم خطوط الهاتف الموجودة وجهاز إرسال واستقبال (Modem) تماثلي لتوفير عرض نطاق يتراوح بين 28 و56 كيلوبايت، ويحتاج الاتصال بالأنترنت اشتراكا في الخدمة لدى أحد مقدمي خدمة الأنترنت ISP، ومن عيوب هذه الطريقة، بطء السرعة وقطع الاتصال بالأنترنت عند استعمال الهاتف.

### 2.3 توصيلات النطاق العريض Broad band connexion

تُعرف التوصيلات العاملة بأكثر من 200 كيلوبايت في الثانية خدمات النطاق العريض<sup>1</sup>، وأهم تقنيات تقديم خدمة النطاق العريض؛ الخط المشترك الرقمي غير المتماثل \* ADSL، وهي تقنية لتبادل البيانات من خلال خطوط الهاتف النحاسية بشكل أسرع من الطريقة الأولى، وذلك من خلال الاستفادة من الترددات غير المستغلة في المكالمات الهاتفية. وتجذب ADSL اهتماما كبيرا لقدرتها على توصيل بيانات ذات نطاق ترددي عالي إلى مواقع متباعدة، ومن مزايا ADSL سرعة نقل البيانات والتي قد تصل إلى 24 ميجابايت في الثانية لأسفل Down Stream و3.5 ميجابايت لأعلى Up Stream، وعدم انشغال خط الهاتف عند الاتصال بالشبكة وكذا انخفاض تكلفتها.

<sup>1</sup> جاري شنايدر، التجارة الإلكترونية، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص.134.

\* Assymetric Digital Subscriber Line

في السنوات الأخيرة شهدت ADSL تراجعاً، خاصة في الدول المتقدمة وهذا بفعل ابتكار تقنية أكثر تطوراً وذات تدفق أعلى بكثير، هي الخط المشترك الرقمي ذو سرعة عالية جداً \*VDSL 2 وهو بروتوكول لنقل البيانات ذو تدفق جد عالي إلى عميل باستخدام ألياف ضوئية موصلة إلى علبة مقسمة ثم يوصل التدفق للعميل من خلال نواقل نحاسية، يحتاج تنصيبه إلى علبة مقسمة Boitier répartiteur، مودم VDSL ومأخذ RJ 45. يعمل على التردد 30 ميغا هرتز تصل سرعة التدفق إلى 100 ميغابايت في الثانية والمسافة بين الموزع والمستخدم تتراوح بين 1 و2 كيلومتر<sup>1</sup>.

3.3 الاتصال عن طريق الخط المستأجر: وهو خط يتيح الربط المباشر والمستمر بشبكة الأنترنت بدون انقطاع، يستخدم هذا النوع من الربط من طرف المؤسسات التي ترغب في توصيل مكاتب متباعدة جغرافياً<sup>2</sup>، ويتطلب هذا النوع من الاتصال توفير التجهيزات التالية<sup>3</sup>:

- جهاز كمبيوتر موزع ذو طاقة كبيرة؛
- جهاز موجه Router ينظم حركة البيانات من شبكة المؤسسة إلى باقي الشبكات والعكس؛
- جهاز ربط شبكي Hub يربط الجهاز المسير بالحاسوب الموزع والحواسيب الطرفية المكونة لشبكة المؤسسة؛
- بطاقة شبكة تصل الحاسوب بجهاز الربط الشبكي؛
- خط متخصص مستأجر من مصلحة البريد؛
- برنامج ملاحه Navigateur للدخول إلى الأنترنت.

تكلفة هذه الطريقة عالية، لذا لا يُنصح باستخدامها من طرف الأفراد أو المؤسسات الصغيرة.

#### 4.3 الاتصال من خلال الألياف الضوئية FTTH

تعتبر شبكات FTTH\* أو الألياف الضوئية إلى المنزل أسلوباً متطوراً للربط بالأنترنت بتدفقات عالية جداً، حيث يكون الربط بين مقدمي خدمات الأنترنت وحواسيب المشتركين بألياف ضوئية، وتبلغ التدفقات في الاتجاهين 100 ميغابايت في الثانية، وتعتبر هذه التقنية مستقبل الربط بالأنترنت<sup>4</sup>.

#### 5.3 الاتصال عن طريق القمر الصناعي Via Satellite

تعدّ خدمة الأنترنت عبر القمر الصناعي ثورة في تقنيات الاتصال، وتوفر تدفقات مختلفة، حسب رغبة المشترك، ومن خلال بطاقة استقبال الأنترنت التي يتم تركيبها في الحاسوب الموصول بجهاز استقبال. وبعد تهيئة الحاسوب يستطيع المستخدم الاتصال بالشبكة والحصول على سرعة عالية في التصفح والتحميل في وقت قياسي.

\* Very High Speed Digital Subscriber Line

<sup>1</sup> Voir le lien : <http://www.futura-sciences.com/tech/definitions/tech-vdsl-2-3846/>, consulté le 15-09 – 2016.

<sup>2</sup> Voir le lien : [http://www.webopedia.com/TERM/L/leased\\_line.html](http://www.webopedia.com/TERM/L/leased_line.html), Consulté le 15-09 – 2016.

<sup>3</sup> ابراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص.33.

\* Fiber to the home

<sup>4</sup> David St. John, **Fiber-to-the-Home: Basic Questions and Answers**, Fiber-to-the-Home Council North America.

ولاستقبال الأنترنت من القمر الصناعي، يحتاج المستخدم للتجهيزات التالية:

- طبق هوائي موجه نحو القمر الصناعي المقصود؛
- جهاز LNB. Ku مستقبل للبث؛
- كابل محوري Serial cable؛
- بطاقة استقبال الأنترنت؛
- جهاز كمبيوتر ونظام تشغيل يدعم استقبال الأنترنت؛
- برنامج Open sky client.

### 6.3 الاتصال من خلال تقنية الواي فاي WiFi

تعتمد على إرسال واستقبال الموجات اللاسلكية دون الحاجة لتوصيل الأسلاك، لتوفير الدخول للشبكة المعلوماتية. مبدأ عمل هذه التقنية يكمن في استغلال موجات الراديو لنقل البيانات والإشارات، إذ تعمل تقريبا كالهاتف اللاسلكي. حيث يقوم الجهاز اللاسلكي بترجمة بيانات الحاسوب إلى موجات راديو، ومن ثم يتم إرسالها عبر هوائي، يستقبل جهاز التحويل تلك الموجات المرسله ويفك تشفيرها ثم يرسلها إلى شبكة المعلومات الدولية. يتم بث موجات الواي فاي على ترددات 2.4 و 5 جيجا هرتز، كما أنها تستخدم المعايير القياسية 802.11b و 802.11g و 802.11a وهي مجموعة قواعد دولية موحدة للشبكات اللاسلكية<sup>1</sup>. يمكن لموجات الواي فاي الانتقال بسرعة واستعمال نفس الوصلة اللاسلكية لعدد أكبر من الأجهزة في نفس الوقت، بشرط أن يكون الحاسوب مجهزا ببطاقة شبكة wifi carte réseau. تعرف المواقع التي يكون فيها الواي فاي متاحا للاستخدام، نقطة ساخنة Hot spot، كما تتميز شبكة wifi بالخصائص التالية:

- تركيب شبكتها سهل ولا يتطلب تمديدات للأسلاك؛
  - سرعة الاتصال عالية؛
  - تكلفة تركيب الشبكة منخفضة؛
  - تتيح قدرا من المرونة، إذ تمكّن المتنقل البقاء متصلا.
- لدى شبكة wifi إمكانية عرض نطاق مختلفة أفضلها نسخة 2014 التي تبلغ سرعة نقل البيانات فيها إلى حد 1.3 جيجا بيت في الثانية، وتغطي مساحة 60 مترا<sup>2</sup>.

### 7.3 الاتصال من خلال تقنية الواي ماكس WiMax\*

وهي من الشبكات الإقليمية اللاسلكية WAN، مبدأ عملها مماثل لتقنية wifi، لكنها تعمل على مسافات أكبر وسرعات أعلى لتصل إلى جميع الأنحاء، حتى لو لم تكن هناك خدمات هاتف أو كوابل أنترنت، إذ تطبق هذه

<sup>1</sup> Christian CALECA, Le Wi-Fi, Disponible sur le lien : csricted.univ-setif.dz/files/cours%20informatique/Wifi.pdf

<sup>2</sup> نقلا عن موقع: [www.intel.com/support/wireless](http://www.intel.com/support/wireless)، شوهذ يوم 28 - 03 - 2015.

\* World wide Interoperability for Microwave Access

التقنية في المناطق المعزولة (المواقع الريفية، الجبال، الصحراء و المناطق التي تفتقر لبنية الاتصالات الأرضية وفي المؤسسات الاستراتيجية (البنوك، التأمينات، الإدارات العامة) <sup>1</sup>.  
يتكون نظام الواي ماكس من <sup>2</sup>:

- برج الواي ماكس Tower، ويشبه برج الإرسال في شبكات الهاتف النقال، ويغطي مساحة 8.000 كيلومتر مربع.
  - مستقبل WiMax، ويتوفر في أجهزة الحاسوب المحمول أو في شكل بطاقة PCMCIA card تُثبت بالحاسوب؛
  - جهاز استقبال Modem؛
  - يتصل برج WiMax بمزودي خدمة الأنترنت باستخدام أسلاك T3 line.
- تعمل تقنية WiMax بطريقتين هما <sup>3</sup>: إما وجود اتصال مرئي بين الأبراج: تستخدم ترددات عالية تصل إلى 66 جيجا هرتز؛ أو وجود عوائق بين الأبراج، أي لا وجود لنقطة اتصال مرئي، يتم الاتصال باستخدام ترددات منخفضة من 2 إلى 11 جيجا هرتز، ويصل التدفق في هذه التقنية إلى أكثر من 280 ميغابايت في الثانية.

#### المبحث الرابع: استخدامات الأنترنت في المؤسسة

توجد عدة استخدامات للأنترنت، لكن ما يهمنا في بحثنا هذا هو استخدام الأنترنت لإدارة وتسيير أنشطة المؤسسة، وقد حدّد تقرير لوزارة الاقتصاد الفرنسية خمسة استخدامات أساسية للأنترنت تتمثل في <sup>4</sup>:

- استخدام الموقع الإلكتروني؛
  - استخدام الأنترنت لأجل التجارة الإلكترونية؛
  - استخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي.
  - استخدام الأنترنت لأجل الاتصال الداخلي؛
  - استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية.
- وفيما يلي إحاطة مستفيضة بكل عنصر من العناصر السابقة.

#### أولاً: استخدام الموقع الإلكتروني

##### 1. تعريف الموقع الإلكتروني

يعرّف الموقع الإلكتروني على أنه مجموعة من الصفحات المترابطة مع بعضها البعض ارتباطاً تشعبياً لتغطية موضوع معين أو تمثيل أنشطة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها بطريقة تضمن تحقيق أهدافها من الحضور على شبكة الأنترنت <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نقلا عن موقع شركة اتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz

<sup>2</sup> <http://thebestwirelessinternet.com/what-is-wimax.html> , consulté le 10 – 01 - 2015

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Emmanuel MONOD , **Internet et performance de l'entreprise**: Etude de l'organisation industrielle de 104 PME en Loire-Atlantique, ANN. TI~LI~COMMUN., 58, n° 1-2, 2003.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المديح للنشر، السعودية، 2004، ص.286.

2. مكتسبات حيازة موقع إلكتروني: تعتبر العديد من الدراسات أن أهم دور يلعبه الموقع الإلكتروني في إطار الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة هو توفير المعلومات للزوار الافتراضيين، سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات<sup>1</sup>، حيث يتم تقييم جودة المواقع الإلكترونية تبعا لدقة، اكتمالية ونوعية المعلومات التي يوفرها والتي ترضي العميل، فالوكالات السياحية على سبيل المثال تقوم بعرض المعلومات الخاصة بعروض السفر إلى مختلف الوجهات، خصائص كل عرض، الأماكن السياحية المتوقع زيارتها في كل رحلة، الأسعار والتخفيضات، وهذا ما يساعد العميل على اتخاذ القرار المناسب.

إنّ عرض المعلومات بفعالية من خلال الموقع الإلكتروني يسمح بخلق وتطوير تموقع مناسب للمؤسسة Positioning وعلامة لمنتجاتها.

ثاني دور مهم يمكن أن يلعبه الموقع الإلكتروني هو تطوير العلاقات مع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، حيث أنّ المجتمعات الافتراضية النشطة Active Online Communities تحسّن من تجارب الأفراد مع المواقع الإلكترونية وتثمينها بشكل إيجابي، إذ أنّ العملاء الذين تعاملوا سابقا مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة ينقلون تجاربهم إلى باقي المتصفحين عبر الأنترنت مما يزيد من عدد العملاء. أمّا الدور الثالث يتمثل في توفير قناة إلكترونية E. Channel تمكّن المؤسسة من التعامل التجاري على الخط<sup>2</sup>، ولتحقيق ذلك لابد من إرفاق الموقع بمجموعة من الدعائم كتوفير الأمن وحماية الخصوصية، التسعير الإلكتروني والتوصيل، ما يسمح للمتعاملين مع المؤسسة إتمام تعاملاتهم بكل ثقة. بالنسبة للدور الرابع فهو تمكين المؤسسة من دخول أسواق جديدة سواء كانت وطنية أو إقليمية أو دولية، ما يسمح بزيادة عدد العملاء خاصة في ظل محدودية الموارد الموجهة للتسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالنسبة للوكالات السياحية، فالموقع الإلكتروني يتيح لها عرض منتجاتها في أسواق داخلية وحتى خارجية والاتصال بعملاء كان من الصعب الاتصال بهم باستخدام القنوات التقليدية، كما أنها أصبحت غير ملزمة بفتح فروع في جميع المناطق.

لكي يسمح الموقع الإلكتروني بتحقيق الأدوار الأربعة السابقة، لابد أن يتوفر على خصائص محددة، إذ أنّ متصفح الموقع لن يستخدمه مجددا، ما لم تكن تجربته جيدة.

### 3. خصائص الموقع الإلكتروني الجيد

حتى يكون الموقع الإلكتروني جيدا والخدمة المقدمة من خلاله ذات جودة، لابد أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- كمية ونوعية المعلومات المقدمة في الموقع : بالرغم من أنّ المنتجات والخدمات المباعة عبر الخط Online أو بالطريقة التقليدية Offline هي نفسها، إلا أنّ الطريقة الإلكترونية تتميز بكونها مؤتمتة؛ أي تقتضي

<sup>1</sup> J.Madille , C.Neilson , Web utilisation in SME Business Strategy , Journal of Small Business and Entrepreneurship , N°4 , 2010 , p.493.

<sup>2</sup> Idem.

التعامل إنسان – آلة ما يعني غياب التواصل والتفاعل المادي، ما يتطلب توفير أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والواضحة المتعلقة بالمؤسسة، بالمنتج أو الخدمة سواء كانت المعلومات تقنية أو تجارية، كما يجب أن تكون ذات صلة وثيقة بأهداف الموقع، سهلة القراءة والفهم، معبرة، ذات رؤية وعمق، حديثة وقابلة للاستخدام<sup>1</sup>.

- سهولة استخدام الموقع Usability تعتبر سهولة استخدام الموقع الإلكتروني بعدا هاما من أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية، إذ يجب تصميم الموقع بشكل يسهّل إتمام العمليات المرتبطة به من تصفح، طلبات، شراء، تسديد، كما ينبغي استخدام الرسومات والوسائط المتعددة من أصوات، صور، فيديو وعناصر تفاعلية أخرى لتسهيل الاستخدام، إضافة إلى ربط الموقع بمحركات البحث لتفعيل الوصول إليه<sup>2</sup>.
- التصميم والشكل المرئي Design يعتبر التصميم الجيد والمرئي هاما لجذب انتباه المتصفح والتأثير في انطباعهم الأولي، والذي بدوره يحدد بشكل جلي مدى رضاهم (تثمينهم) للموقع الإلكتروني وبالتالي رغبتهم في معرفة المزيد وزيارة الموقع مستقبلا<sup>3</sup>، ويتم تصميم الموقع باستخدام نصوص، أشكال، أيقونات، تأثيرات صوتية واستخدام الألوان المرحة والجذابة بصورة تؤثر في نفسية المتصفح.
- سهولة الولوج للموقع Accessibility يُقصد بها حسب مخترع الأنترنت Berners Lee، وُضِعَ الموقع وخدماته تحت تصرف الجميع مهما كانت نوعية أجهزتهم، برامجهم، لغاتهم، شبكاتهم، ثقافتهم، موقعهم الجغرافي وقدراتهم الجسمية والعقلية<sup>4</sup>.
- تصفح الموقع Navigability يكون الموقع ذو تصفح جيد عندما يستجيب لتطلعات المستخدمين من حيث تنظيم المعلومات وتماسك الصفحات وتشابهها، أي تضمّنها نفس الخصائص، إضافة إلى توفر الموقع على الوسائل المساعدة على التصفح مثل وسائل البحث المساعدة على إيجاد ما هو مطلوب بسرعة، خاصة إذا كان الموقع يحتوي على آلاف المعلومات، إتاحة خريطة الموقع للمتصفحين، استخدام ألوان مغايرة في كل منطقة، هذا ويبقى تصميم المواقع مجالاً ابتكارياً هاما تطرأ عليه تغييرات سريعة تضع المصممين أمام رهانات كبيرة.
- المقروئية، التعقيد وتناسق الموقع كلما كان الموقع سهل القراءة كلما اعتبره الزائر قيماً وأعجبه، والمقروئية هي نتاج استخدام كتابات خاصة بالمواقع من حيث نوع الخط وحجمه ولونه، ويوصي بعض المختصين باختيار خطوط سهلة القراءة، لأنها تسمح بالتواصل الجيد مع المستخدمين، كذلك يلعب اللون دورا هاما في المقروئية فاللون الأبيض على خلفية سوداء هو الأفضل للقراءة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Grégory Bressolles , François Durrieu , **Impact des dimensions de la qualité des services électroniques sur la satisfaction** et les intentions de fidélité , revue de sciences de Gestion N° 252 , France ,2011,p.39.بتصرف

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Nicholas M. Pasculli, **Web-Site Design: Best Practices**, Available on: <http://sfp.ucdavis.edu/files/184178.pdf>

<sup>4</sup> Voir le lien : <https://www.w3.org/standards/webdesign/accessibility> , Consulté le 12-06 -2016.

<sup>5</sup> Faisal Ahmed Salebi , **The important characteristics to make a good Website** ,Rochester Institute of Technology , 2010 , p.5.

أما بالنسبة لدرجة تعقيد الموقع فتحدها عدة عوامل منها كمية النصوص، وضوح الروابط، هيكلية المحتوى، وجود حركية وتناسق بين صفحات الموقع، وعادة الموقع إذا كان جَدَّ بسيط أو جَدَّ معقد فهولا يرضي المتصفح الذي يقبل بموقع بين المجالين<sup>1</sup>.

- الموثوقية واحترام الالتزامات وكلاهما مرتبط كما هو الحال في التعاملات التقليدية بقدرة البائع أو مقدّم الخدمة على الوفاء بوعوده واستيفاء استحقاقاته مثل تسليم المنتَج المطلوب بالكميات والأسعار المتفق عليها، تقديم الخدمات المرغوبة، احترام مواعيد التسليم<sup>2</sup>.

- الأمن واحترام الخصوصية يقتضي الأمن حماية المستخدمين من مخاطر الاحتيال والغش والخسائر المالية، أما حماية الخصوصية فتتضمن حماية المعطيات الشخصية للعملاء وعدم الإفصاح عنها للغير. بتوفير هذه العوامل يمكن للمؤسسة الاعتماد على موقعها الإلكتروني في جذب عملاء جدد من خلال تحويل الزائر البسيط للموقع إلى عميل دائم يقطن احتياجاته عبر الموقع.

#### 4. أصناف المواقع الإلكترونية

تبعًا ل Lin و Chang<sup>3</sup>، يمكن التمييز بين خمسة أنواع مختلفة من المواقع الإلكترونية هي المواقع التجارية، الدعائية، الوساطة، محركات البحث ومواقع البيع بين الأشخاص.

1.4 المواقع التجارية Online store-Fronts: وهي مواقع ديناميكية مصممة لتفاعل مع المستخدم، حيث يمكن لهذا الأخير التعليق على المحتوى، التواصل وطلب المنتجات.

تُمثّل الشكل الافتراضي للمحلات التجارية، حيث توفر خدمة البيع المباشر باستعمال قوائم عرض Catalogs إلكترونية وتسمح للعملاء بإرسال طلبياتهم من خلال ملأ صفحات خاصة أو من خلال البريد الإلكتروني، وتعتبر مزيجًا بين التسويق المباشر والتبضع، ما يعطي فرصة لتطوير علاقات المؤسسة مع عملائها<sup>4</sup>.

ويمكن أن تُصمّم المواقع التجارية في شكل مراكز للتسوق العام الافتراضي، تُعرض فيها أنواع متعددة من المنتجات من خلال عدد هام من الصفحات المتاحة لجميع المتصفحين، أو في شكل مواقع خاصة تعرض منتجاتها وعروضها على عدد محدود من العملاء المفضلين الذين يملكون دخولًا حصريًا للموقع من خلال رقم سري.

#### 2.4 مواقع إعلامية دعائية ساكنة Flat-ad presence

تعرض المؤسسة في صفحة واحدة أو صفحات محدودة دون وصلات متشعبة معلومات عن منتجاتها وعروضها، أي أنها موجهة للقراءة فقط دون وجود خاصية التفاعل.

<sup>1</sup> Henry Isaac, Pierre Volle, E-Commerce , de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle , Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition, France,2011 ,p.229.

<sup>2</sup> Grégory Bressolles , François Durrieu, Op.cit, p.39.

<sup>3</sup> Chang-Tseh Hsieh , Binshan Lin , Internet commerce for small businesses , University of Mississippi , USA, 1998 , p.113.

<sup>4</sup> Ibid , p. 115.

3.4 مواقع الوساطة: تكمن وظيفتها في عرض معلومات عن مؤسسات صاحبة مواقع وعروض تجارية مقابل الحصول على عمولات، إذ تقوم بتوجيه المتصفحين إلى الموقع الأصلي وبالتالي تعتبر مواقع انتقالية.

4.4 محركات البحث: تستخدم للتعرف على مواقع أخرى من خلال كلمات دالة يُبحث عنها في قاعدة بيانات الموقع، يعتبر محرك البحث Google أهم موقع من هذا النوع.

5.4 مواقع البيع والتبادل بين الأشخاص C2C: يتم استخدام هذه المواقع كقنوات لبيع أو تبادل السلع والخدمات بين الأشخاص، وأهمها على الإطلاق موقع E-Bay، أما في الجزائر فيبرز موقع Ouedkniss.

كلّ صنف من هذه الأصناف يمكن أن يدعم بشكل محسوس المؤسسات السياحية في سعيها نحو عرض منتجاتها وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء، لكن الأمر المهم الواجب أخذه بعين الاعتبار هو أنّ لكلّ موقع إلكتروني فترة حياة محدودة، تقدر بحوالي ثلاث سنوات<sup>1</sup>، وهو ما يقودنا للحديث عن المراحل المشكّلة لدورة حياة الموقع.

## 5. دورة حياة الموقع الإلكتروني

أول مرحلة، هي تحديد رسالة الموقع الإلكتروني والأهداف المرغوب تحقيقها، هل يُستخدم لمجرد الدعاية والإعلان أو للقيام بمعاملات تجارية أو لدخول أسواق جديدة.

ثاني مرحلة، هي التصميم الذي يتضمن دراسة جيدة للمحيط وتحديد طبيعة المعلومات المعدّة للنشر، وكذا تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة<sup>2</sup>. ثم تصميم موقع للمؤسسة من حيث الهندسة، المحتوى والشكل المرئي، يعطي صورة جيدة عنها ويساعدها بشكل كبير في تحقيق أهدافها، مع اختيار اسم مناسب للموقع الإلكتروني.

ثالث مرحلة، تتمثل في تطوير الموقع ثم تشغيله من خلال تثبيته على الخادم، مع ضرورة ربطه بمحركات البحث.

ورابع مرحلة، هي متابعة الموقع، من خلال تحديد الأعطاب وحمايته من القرصنة، بالإضافة إلى متابعة إحصائيات الدخول للموقع، وكذا تحسين الموقع من خلال إثرائه، تحيين المعلومات المتوفرة وتجديد التصميم المتقدمة وإصلاح الروابط غير الشغالة<sup>3</sup>.

إنّ امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني لا يعني بالضرورة كسب العديد من العملاء الجدد، وإنّما وجود إمكانية كسب هذا العدد من العملاء، لذلك يجب على المؤسسة ترقية موقعها الإلكتروني وجعله أكثر جاذبية مع ضرورة تحسين مرئيته.

<sup>1</sup> Louis-David Noël, soyez attentif au cycle de vie de site-web pour générer un meilleur retour sur investissement, Marketing Web, 2014.

<sup>2</sup> Michel CARTEREAU, Eléments de méthodologie pour la conception d'un site web, Agro Paris Tech, Novembre 2013, paris, p.4

<sup>3</sup> Ibid., p.6

## 6. تفعيل الموقع الإلكتروني وتحسين مرئيته

عادة ما تعاني المؤسسات المرتبطة بالأنترنت، خاصة الصغيرة منها انخفاضاً في عدد الزيارات لمواقعها الإلكترونية، ما ينعكس سلباً على العائد على الإستثمار ROI وربحية الموقع، حيث يحتم عليها العمل أكثر على جذب أكبر عدد من المتصفحين وتحويلهم إلى عملاء.

قد يكون سبب انخفاض عدد الزيارات، عدم تعرف محركات البحث على الموقع أو عدم تمتع المؤسسة بسمعة كبيرة على الأنترنت. وتوجد عدة تقنيات لتحسين مرئية الموقع وجعله أكثر تصفحاً، نحاول فيما يلي الإحاطة بأهمها:

**1-6 مرجعية الموقع على محركات البحث Referencing:** تشير الإحصائيات أن متصفح الأنترنت يستخدمون أكثر فأكثر محركات البحث، إذ أنّ ما نسبته 30 إلى 50 % من الدخول إلى المواقع يتم عبرها<sup>1</sup>، وترتفع النسبة لتصل إلى 70 % بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المعروفة، ويتم الولوج للمواقع بهذه الطريقة من خلال كتابة كلمة مفتاحية أو عبارة في محرك البحث تكون موجودة في صفحة من صفحات الموقع، ليظهر الموقع فيما بعد في قائمة الإجابات المقدمة للمتصفح. ويعتبر التموقع مناسباً للموقع الإلكتروني، إذا ظهر على الأقل في الصفحة الأولى لنتائج البحث، لأنّ مستخدمي الأنترنت عادة ما يتجاهلون الصفحات التالية، وبالتالي تتضح الأهمية الاستراتيجية لمرجعية المواقع. لتحسين مرجعية الموقع ومرئيته يوصي الباحثون بتحسين وتطوير محتواه، الأمر الذي يسمح بتداول بعض محتويات الموقع من طرف مواقع أخرى مما يسمح بالتعرف عليه، كذلك يُنصح بعدم وضع المحتويات الاستراتيجية للموقع بعيداً عن صفحة الواجهة. وتبقى وسيلة أخرى مكلفة نوعاً ما وهي الإشهار على محركات البحث SEA\*، حيث تدفع المؤسسة مقابلاً لضمان الوجود في الصفحة الأولى للنتائج، وتتم العملية من خلال بيع الكلمات الدالّة عبر المزايدة، حيث تتراوح الأسعار بين 1 دولار و2 دولار عن كل نقرة (CPC\*) بالنسبة لمحرك البحث Google AdWords، لتصل إلى مبلغ 50 دولار للكلمات التي يزيد عليها الطلب خاصة في مجالات السياحة، البنوك والتأمينات، إذ تدفع الشركات الكبرى متوسط 50 مليون دولار كتكاليف في هذا المجال<sup>2</sup>.

### 2-6 الإشهار عبر الأنترنت Display

يتم استخدام ومضات إشهارية متفاوتة الحجم، وهذه التقنية مستخدمة بكثرة من طرف العلامات التجارية المرموقة، وتسمح بتحسين صورة المؤسسة.

### 3-6 البريد الإلكتروني Emailing

عبارة عن أداة هامة تمكّن من إرسال واستقبال الملفات الإلكترونية بسرعة وأمان ودون تكلفة، يُعتبر البريد الإلكتروني وسيلة هامة تدفع الناس للشراء، حيث تُرسل المؤسسة رسائل إلكترونية إلى عدة أشخاص في

<sup>1</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse, Comment améliorer la visibilité de son site web, 2006,p.2.

\* Search Engine Advertising

\*\* CPC = Cost per Click تكلفة النقرة الواحدة

<sup>2</sup> Voir le lien : <http://www.wordstream.com/blog/ws/2015/05/21/how-much-does-adwords-cost>. Consulté le 20 – 12 -2016.

الوقت مناسب مظهره منتجاتها، عروضها وأسعارها وبمجرد فتح الرسالة يتم توجيههم مباشرة نحو الموقع الإلكتروني وهو نوع من التسويق المباشر القادر على جذب المتصفحين<sup>1</sup>. ويمكن للمؤسسات التي لا تملك مواقع إلكترونية، استخدام البريد الإلكتروني كأسلوب للحضور الافتراضي.

#### 4-6 استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، المنتديات والمدونات

يشهد استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل Facebook، Twitter، Viadeo، Linked-in انتشارا كبيرا، إذ تسمح لمستخدميها بالتواصل والتعبير عن أفكارهم، المشاركة وتبادل المعلومات والمعارف، وهنا تكمن أهمية هذه الشبكات في نشر المعلومة وتداولها بين عدد كبير من المستخدمين، إذ يكفي أن تقوم المؤسسة بإنشاء صفحة باسمها على إحدى الشبكات وعرض ومضات إخبارية عن منتجاتها على هذه الصفحة حتى يزيد معدل تصفح الموقع.

يمكن أن تقوم المؤسسة أيضا بإنشاء مدونات Blogs، من خلالها تعرض محتويات موقعها الإلكتروني، ما يسمح بتعرف باقي المدونين عليه كما تسمح المدونات بخلق حوار مباشر بين المؤسسة والعملاء، الأمر الذي يفيدها في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

#### 5-6 الاشتراك في مقارنات الأسعار

توفر هذه المواقع المتخصصة معلومات للمتصفحين عن الأسعار، المنتجات والعروض التي تقدمها مختلف المؤسسات عبر الأنترنت في صناعة معينة، حيث أن عددا كبيرا من المتبضعين على الأنترنت يتصفحون هذه المواقع التي تختصر الوقت والجهد وتقدم المشورة حول أفضل العروض والأسعار، ومن ثم فاشترك المؤسسة في هذه المواقع يزيد من مرئيتها، ومن بين أهم المواقع المتخصصة في صناعة السياحة نجد مواقع TripAdvisor، Booking.com، Voyager moins cher، وهي مواقع تجمع كل المعلومات عن مختلف العروض السياحية المقدمة من الفنادق، شركات الطيران، الوكالات السياحية ومراكز التسلية، يجب على المؤسسات المشتركة في المقارنات توفير قوائم عرض Catalogues مكتملة، قيمة ومحيّنة<sup>2</sup> mis à jour.

#### 6-6 الإعلان في الصحافة الإلكترونية

تسمح العديد من المواقع الصحفية الإلكترونية بنشر بيانات أو إعلانات على مواقعها بالمجان<sup>3</sup> وبالتالي يمكن للمؤسسة استغلال هذه السانحة وتحسين مرئيتها.

#### 7-6 إنشاء أو التعاقد مع مواقع دالة

يمكن للمؤسسة إنشاء مواقع إلكترونية دالة، وظيفتها توجيه المتصفحين نحو الموقع الرئيسي للمؤسسة أو الاتفاق مقابل عمولة مع مواقع مستقلة للدلالة على موقعها.

#### 8-6 الاتصال خارج الخط Off-line

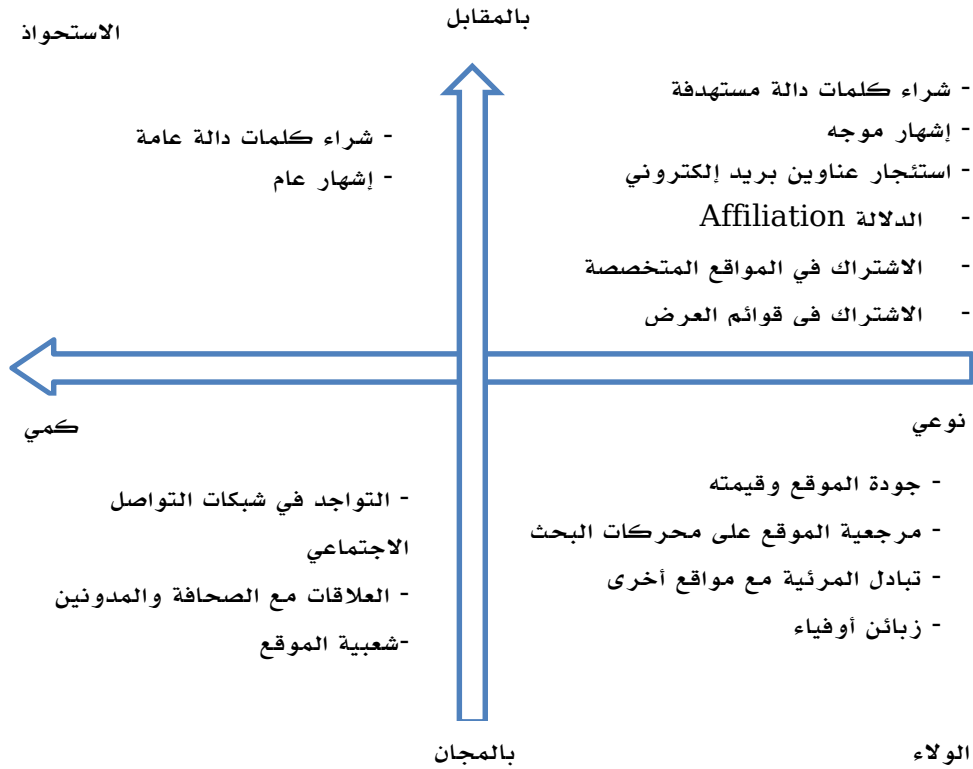
والمقصود به التواصل مع الأشخاص عبر القنوات الكلاسيكية، من خلال نقاط البيع مثلا والإشهار في الصحف والمجلات أو باستخدام البريد والهاتف.

<sup>1</sup> L'IAB France, **le Marketing à la performance**, Publication novembre 2010, p.20.

<sup>2</sup> Ibid., p.23.

<sup>3</sup> كمثل عن هذه المواقع: [www.sitebuzz.com](http://www.sitebuzz.com) و موقع: [www.press-fr.com](http://www.press-fr.com)

وكخلاصة لتقنيات تحسين مرئية الموقع نستعرض الشكل التالي:  
الشكل رقم (12/1): تقنيات تحسين مرئية الموقع الإلكتروني



المصدر: P.Lannoo, C.Ankri, e-Marketing et e-commerce, Vuibert, 3<sup>ème</sup> éd., paris, 2009, p. 138

### ثانياً: استخدام الأنترنت للتجارة الإلكترونية E-Commerce

ظهرت التجارة الإلكترونية مع إنشاء الأنظمة الداعمة لعملية السداد الإلكتروني وأنظمة التحويل الإلكتروني للملفات بين المؤسسات في ثمانينات القرن العشرين، لكن التطور الحقيقي يعود لسنة 1990 أين تمّ إتاحة شبكة الأنترنت للجميع، بعد أن كانت منحصرة على المجال البحثي والعسكري، حيث تحولت هذه الأخيرة إلى قناة توزيع إلكتروني، تسمح بتبادل المعلومات والسلع والخدمات بين الأفراد والمؤسسات. في البداية، تمّ تبني التجارة الإلكترونية من طرف المؤسسات الكبيرة، ثم تبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً للفرص والمزايا الكبيرة التي تتيحها.

#### 1. تعريف التجارة الإلكترونية

توجد تعريفات مختلفة للتجارة الإلكترونية، نتطرق لأهمها فيما يأتي:

- يعرف كل من Digman و Fruhling<sup>1</sup> التجارة الإلكترونية بأنها استخدام الأنترنت لتفعيل قنوات التوزيع في الأسواق وبيع سلع وخدمات للمستهلكين على الخط.

<sup>1</sup> Mohamed Amine Berrajah, Les facteurs d'adoption du commerce électronique au sein des PME en Tunisie, Mémoire de maitrise en Administration des Affaires, Université du Quebec, Montréal, 2008, p. 55.

- هذا التعريف يبدو ضيقا نوعا ما، إذ حصر التجارة الإلكترونية في التوزيع والبيع الإلكتروني فقط.
- يعرّفها Malcom Frank<sup>1</sup> بأنها التبادل الإلكتروني للمعلومات، السداد، تبادل السلع والخدمات، وهي تتميز بخلق علاقات أعمال إلكترونية وتطويرها.
  - يضيف هذا التعريف إلى عملية البيع، عملية الشراء، السداد، تبادل المعلومات وكذا بناء العلاقات وهي جوهر التجارة الإلكترونية.
  - كما تعرّفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>2</sup> OCDE على أنها ممارسة نشاط اقتصادي عبر الأنترنت، بيع سلع وخدمات على الخط يتم تسليمها باستخدام قنوات تقليدية إضافة إلى منتجات رقمية يمكن تسليمها عبر الخط مثل المعلومات والبرامج المعلوماتية، وتتم التعاملات بين المؤسسات B2B، بين المؤسسات والمستهلكين B2C أو بين المستهلكين فيما بينهم C2C.
  - هذا التعريف ميز بين التجارة الإلكترونية التامة حيث يكون المنتج رقميا وطريقة الدفع والتسليم إلكترونية، والتجارة الإلكترونية النسبية أين يكون المنتج غير رقمي و/ أو طريقة الدفع والتسليم تقليدية. كما فرّق هذا التعريف بين أشكال التعامل الإلكتروني.
  - ينظر كل من Kalakota و Whintons<sup>3</sup> للتجارة الإلكترونية من أوجه مختلفة، الاتصال، السيورة الاقتصادية والخدمة على الخط.
  - فمن منظور الاتصال، التجارة الإلكترونية هي نقل المعلومات وتبادل السلع والخدمات والدفع باستخدام قنوات الاتصال اللاسلكي، الشبكات المعلوماتية، أو أية وسيلة إلكترونية أخرى، أما بالنسبة لمنظور السيورة الاقتصادية، فالتجارة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا لأتمتة المعاملات الاقتصادية والأعمال، وفيما يخص منظور الخدمة فهي أداة تستجيب لرغبة المؤسسة، الأفراد والإدارة في تخفيض تكلفة الخدمات مع تحسين نوعية السلع والخدمات وزيادة سرعة التنفيذ. أما منظور على الخط، فيعني إمكانية تبادل السلع والخدمات والمعلومات على الخط باستخدام شبكة الأنترنت.
  - كمحصّلة للتعريف السابقة يمكن القول أنّ التجارة الإلكترونية هي تبادل للمعلومات، إقامة علاقات اقتصادية والقيام بمبادلات اقتصادية باستخدام الشبكات المعلوماتية.
  - للتجارة الإلكترونية تطبيقات عديدة تغطي مجالا واسعا من الأنشطة الاقتصادية مثل تبادل المعلومات، التحويل الإلكتروني للأموال، التعامل الإلكتروني في الأوراق المالية، المزادات العلنية الإلكترونية، العروض والمناقصات الإلكترونية، التعاون الإلكتروني بين المؤسسات في عمليات التصميم والهندسة، البيع المباشر للعملاء، والخدمات الإلكترونية كالاستشارات القانونية وخدمات ما بعد البيع عن بعد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Amine Berrajah, Loc.cit.

<sup>2</sup> OCDE , **Le commerce électronique: Conséquences et Défis pour la politique économique** , Perspective économique de OCDE , 2000 , p.214.

<sup>3</sup> Anil Khurana , **Introduction to E-Commerce** , Paper Code: MM-409/IB-419 , p.4

<sup>4</sup> L. Lefebvre, E. Lefebvre, **E-commerce and virtual enterprises: issues and challenges for transition economies**, Technovation 22 (2002) 313–323.

2. تطوّر التجارة الإلكترونية: يعتقد الكثير بأن التجارة الإلكترونية ظهرت مع ظهور وانتشار الأنترنت والمواقع الإلكترونية، لكن الحقيقة أنّ المؤسسات استخدمت تكنولوجيا أخرى قبل الأنترنت أبرزها التبادل الإلكتروني للبيانات \*EDI. وتعرف تقنية التبادل الإلكتروني للبيانات أنها تبادل البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمليات التجارية إلكترونيا بين المؤسسات باستخدام نموذج محدد متفق عليه مسبقا دون تدخل بشري<sup>1</sup>. أي تبادل أوامر الشراء والاستفسار عن الأسعار إلكترونيا بين الطرف البائع والمشتري وكذا يتيح الاستعلام عن تنفيذ الطلبات، جدولة المواعيد، تنظيم الشحن والتسليم وطرق الدفع. ويتم كل ذلك باستخدام لغة معلوماتية معيارية تعمل على تشفير وإرسال البيانات التجارية مباشرة من حاسوب لآخر دون تدخل الإنسان. وقد سمح التبادل الإلكتروني للبيانات بتخفيض محسوس في التكاليف وزيادة سرعة الاتصالات ولكن بالرغم من نجاح تكنولوجيا EDI في توصيل البيانات إلا أن تكلفتها العالية جعلت عددا قليلا من المؤسسات تتبناها، بالإضافة إلى أنّ التبادل الإلكتروني للبيانات مرتبط فقط بالمعاملات التجارية ويعمل من خلال الشبكات المغلقة التي تسيّر بروتوكولات خاصة لا تسمح بالتبادل الحر للمعلومات بين شبكات ذات طبيعة مختلفة.

3. تمييز التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية: أحدثت التجارة الإلكترونية تغييرات عميقة في كيفية أداء الأعمال، وعلاقات المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي وأهم ما يميّز التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية ما يلي:

- التعامل بدون حدود زمنية أو جغرافية Ubiquity: التجارة الإلكترونية متاحة في أيّ مكان وأيّ وقت، حيث أنّها لا تحتاج لمكان معين للقيام بها وتسمح بالتعامل من المكتب أو المنزل دون الحاجة للتنقل، هذه الخاصية تتيح للمستهلك انخفاضاً في تكاليف التنقل للأسواق وتخفيضاً في الجهد، كما تسمح للمؤسسات القيام بمعاملات تتخطى حدودها الإقليمية وبلوغ أسواق عالمية وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها<sup>2</sup>.
- التفاعلية Interactivity: تسمح التجارة الإلكترونية بالاتصال في الاتجاهين بين المؤسسة والمستهلك، في حين أنّ قنوات أخرى لا تسمح بالدخول في نقاشات أو إبداء الأفراد لأرائهم حول السلع والعروض.
- كثافة المعلومات: تتيح شبكة الأنترنت معلومات كثيرة ودقيقة وذات جودة، بأقل تكلفة لجميع المتعاملين سواء مؤسسات أو مستهلكين، حيث أنه في الأسواق الإلكترونية E-Markets تتوفر المعلومات حول المنتجات والعروض والأسعار بكل شفافية، ما يمكّن المستهلكين من الاختيار بسهولة. كما تسمح للمؤسسات العارضة بمعرفة المزيد عن عملائها<sup>3</sup>، وبالتالي تقسيمهم إلى فئات، كل فئة قادرة على دفع مبالغ معينة لاقتناء نفس السلعة أو الخدمة، فمثلا وكالة سياحية على الأنترنت يمكن أن تستعلم أنّ عددا من عملائها مهتمون

\* Electronic Data Interchange

<sup>1</sup> محمد السريبي، دراسة تقنية تبادل البيانات الإلكترونية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص.1.

<sup>2</sup> N. Shafiyah et al, Review on Electronic Commerce, Middle-East Journal of Scientific Research 18 (9): 1357-1365, IDOSI Publications, Malaysia, 2013.

<sup>3</sup> Idem

برحلات فريدة مرتفعة الثمن، وبالتالي تنظّم لهذه المجموعة رحلة على المقاس بأسعار خاصة Premium، في حين أنّ مجموعة أخرى لديها حساسية للأسعار يمكن أن تستفيد من نفس الرحلة بأسعار أقل<sup>1</sup>.

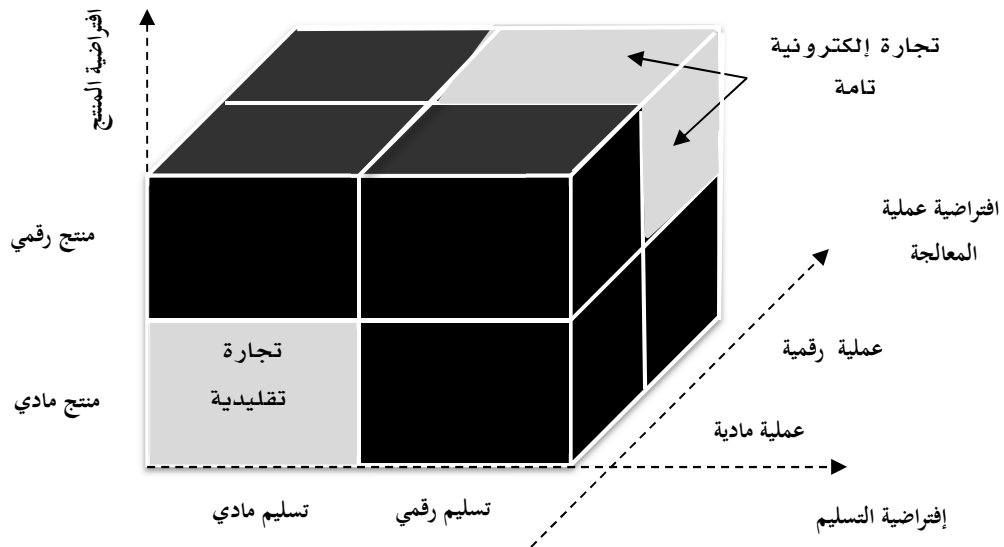
- إضفاء الطابع الشخصي على العروض Customisation: يمكن للمؤسسات المتعاملة في التجارة الإلكترونية الاستعلام بتكلفة منخفضة عن تفضيلات عملائها وميولاتهم، وبالتالي إنتاج سلع وتقديم خدمات وعروض حصرية لكل عميل على حدى، عكس التجارة التقليدية التي تعتمد على إنتاج سلع معيارية Standard لجميع العملاء، والأمثلة عديدة لمؤسسات تنتج حسب طلب العميل مثل Dell في أجهزة الحاسوب و Amazon في مجال الكتب.

#### 4. أصناف التجارة الإلكترونية:

يمكن أن تُصنّف التجارة الإلكترونية حسب معيارين أساسيين : الأول حسب درجة الرقمنة والثاني حسب طبيعة المتدخلين.

#### 1.4 أصناف التجارة الإلكترونية حسب درجة الرقمنة Degree of digitisation

قام Choi وآخرون<sup>2</sup> بوضع تصنيف تبعاً لثلاث أبعاد هي درجة رقمنة المنتج المباع، الطريقة المستخدمة في تسليم الطلبية للعميل وأتمتة عملية معالجة الطلبية، كما هو موضح في الشكل الموالي:  
الشكل رقم (13/1): أصناف التجارة الإلكترونية حسب درجة الرقمنة



المصدر: بسّام نور، التجارة الإلكترونية: كيف، متى وأين؟ الموسوعة العربية للكمبيوتر والأنترنت، 2003، ص.8.

تبعاً للشكل فإن هناك ثلاث أصناف أساسية للتجارة: التقليدية، الإلكترونية التامة والجزئية،  
- التقليدية: التي تكون عناصرها الثلاثة مادية.

<sup>1</sup> No writer's name , **Introduction to e-Commerce: the revolution is beginning**, p.15.

<sup>2</sup> Rana Tassabehji , **Applying E-Commerce in Business** , Sage Publication , London , 2003, p.23.

- التجارة الإلكترونية التامة: التي يكون فيها المنتج رقمياً، عملية معالجة الطلبية رقمية والتسليم إلكتروني ومثال ذلك البرامج المعلوماتية التي تباعها شركات مثل Microsoft أو Cisco systems للعملاء على الخط.
- التجارة الإلكترونية الجزئية، حيث يكون فيها بُعد أو بعدين مادي. هذه الأخيرة توجد لها ستة أشكال مختلفة تعبر عنها المكعبات المضللة باللون الأسود. إذن المجموع هو ثماني أصناف للتجارة الإلكترونية تتراوح بين التجارة التقليدية والتجارة الإلكترونية التامة Pure e-com.

في نفس السياق أوضح Isak و Volle أنّ ستة أصناف فقط للتجارة يمكن إيجادها في الواقع، كما في الجدول:

الجدول رقم ( 2/1 ): الأصناف العملية للتجارة الإلكترونية

طبيعة المنتج	عملية التسليم	معالجة الطلبية	نوع التجارة	مثال
مادي	مادية	مادي	تجارة تقليدية	شراء تذكرة سفر من شركة طيران
رقمي	مادية	مادي	تجارة تقليدية	شراء برنامج مضاد للفيروسات Kaspersky من محل تجاري
مادي	مادية	رقمي	تجارة إلكترونية	شراء كتاب من موقع Amazon.com
رقمي	مادية	رقمي	خدمة إلكترونية	شراء تصاميم رقمية من موقع إلكتروني، واستلامها عبر البريد العادي
رقمي	رقمية	مادي	خدمة إلكترونية	شراء تذكرة سفر إلكترونية من وكالة سياحية ترسلها عبر البريد الإلكتروني
رقمي	رقمية	رقمي	تجارة إلكترونية تامة	شراء برنامج SPSS 22 من الموقع الإلكتروني لشركة IBM وتحميله على الخط

المصدر: p.25, Op.cit, P.Volle, H.Isak بتصرف

2.4 أصناف التجارة الإلكترونية حسب طبيعة المتدخلين: يعتمد هذا التصنيف على معرفة المتدخلين في المعاملة الاقتصادية سواء كانوا مؤسسات Businesses، مستهلكين Consumers أو حكومات Governments.

#### - تجارة المؤسسات مع المؤسسات B2B

وتعبر عن المبادلات التجارية الإلكترونية، التي تتم بين المؤسسات باستخدام الأنترنت كوسيلة تواصل وتوصيل، ويضم هذا النوع من التجارة التحويلات المالية بين المؤسسات، عمليات البيع والشراء، تسليم المنتجات والخدمات، تسيير الطلبات، إدارة العقود التجارية. وتعتبر B2B أقدم أنواع التجارة الإلكترونية وكانت تعتمد على تكنولوجيا تبادل البيانات إلكترونياً قبل ظهور الأنترنت. اعتماد التجارة الإلكترونية بين المؤسسات يساهم في تخفيض تكاليف العمليات الجارية عن طريق تحسين تدفق المعلومات، وتنسيق الإجراءات كما تسمح بتفعيل وتحسين عملية التوريد، من خلال تدنية تكاليف البحث عن موردين والتفاوض معهم بشأن الأسعار، كما تؤدي إلى تخفيض حجم الاتصالات الشخصية اللازمة لتسهيل إتمام الصفقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> W. K. Chong et Al, Development of Business to Business critical success factors framework for Chinese SME's , Marketing Intelligence & Planning Vol. 29 No. 5, 2011 ,pp. 517-533.

تؤدي B2B إلى تخفيض تكاليف التخزين لأنها تعتمد على الإنتاج الفوري Just at Time، وفقا للطلب وبناء على مواصفات يحددها العميل، مما يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.

شهدت التجارة الإلكترونية B2B تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة ومن المتوقع أن تستمر في النمو أكثر فأكثر، فحسب دراسة استشرافية لمركز الإستشارات والأبحاث Frost & Sullivan من المتوقع أن تصل مبيعات التجارة الإلكترونية B2B سنة 2020 إلى 12 تريليون دولار<sup>1</sup>.

#### - تجارة المؤسسات مع المستهلكين B2C

ويطلق عليها أيضا مصطلح التسوق الإلكتروني E-Shopping أو البيع الإلكتروني بالتجزئة E-Retailing، وهي تشبه البيع بالتجزئة العادي، لكن الفرق الوحيد يكمن في استخدام الأنترنت للقيام بالعملية، وتتطلب هذه العملية دخول المستهلك عبر الأنترنت لمواقع المؤسسات وتصفح قائمة المنتجات ثم إصدار أوامر الشراء. تمكّن B2C المؤسسات من البيع المباشر للمستهلكين دون المرور بالوسطاء، ما يسمح بتخفيض التكاليف وتحسين الربحية، ومن بين المؤسسات العالمية التي تتبنى B2C نجد Dell، Amazon، Last-minute.

شهدت التجارة الإلكترونية B2C تطورا كبيرا مع توسع استخدام الأنترنت من طرف الأفراد، حيث بلغت قيمة المبيعات في هذا الإطار نهاية سنة 2016 إلى 1.92 تريليون دولار، ومن المتوقع أن تبلغ 2.35 تريليون دولار نهاية 2018<sup>2</sup>.

يمكن أن تكون العلاقة عكسية في هذا النوع من التجارة الإلكترونية، أي مستهلكين مع مؤسسات C2B ومثال ذلك قيام الأشخاص ببيع خدماتهم للمؤسسات عبر الخط كالاستشارات القانونية والمالية.

#### - تجارة المؤسسات مع الحكومة B2G

وتضم كل المعاملات الممكنة بين مؤسسات الأعمال والهيئات الإدارية، مثل تبادل المعلومات، الخدمات والمنتجات عبر الأنترنت. فالمؤسسات الاقتصادية تقوم من خلال الإمداد الإلكتروني بتوريد كل السلع والخدمات التي تحتاجها الإدارات، كما يمكن أن يتعاون الطرفان إلكترونيا في إطار عقود ثنائية من خلال الاجتماعات والمنتديات على الخط Forums on line، أو مناقشة البرامج والخطط ومراقبة التطور في الإنجاز إضافة لتوفير البرمجيات وقواعد البيانات المصممة خصيصا للإدارات الحكومية<sup>3</sup>.

يمكن أن تكون العلاقة عكسية، أي تجارة حكومة مؤسسات G2B، وهو ما يطلق عليه الحكومة الإلكترونية التي تتمثل في توفير المؤسسات الحكومية معلومات، تسهيلات، استشارات ودعم مالي ولوجستي للمؤسسات الاقتصادية عبر الأنترنت، إضافة إلى إتاحة قواعد بيانات حول القوانين والتنظيمات التي تنظم النشاط الاقتصادي، كما يمكن تحميل وثائق أو استثمارات رسمية كالنصريح الضريبي مثلا.

- تجارة المستهلكين إلى المستهلكين C2C يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في هذا النمط من التجارة من خلال تبادل المعلومات والخبرات والآراء. وأهم جوانب C2C هو تبادل السلع والخدمات بين المستهلكين من خلال

<sup>1</sup> <http://ecommerceandb2b.com/b2b-e-commerce-trends-statistics>, Consulté le 16-09-2016.

<sup>2</sup> <http://www.statista.com/statistics>, Consulté le 17-09-2016.

<sup>3</sup> Rana Tassabehji, Op.cit, p.21

مواقع إلكترونية مصممة خصيصا لهذا الغرض، وأبرز مثال موقع EBay الذي يمكّن من توفير أرضية صلبة وذات موثوقية لهذا النوع من المتاجرة، من خلال إعطاء المعلومات الكافية عن البائعين والمشتريين وإتاحة آليات إلكترونية لتحويل الأموال بين المتعاملين. كما يمكن أن تكون C2C مقايضة سلع بسلع بين المستهلكين دون استخدام للأموال وهذا ما يوفره موقع Swapitshop.com.

5. مجالات التجارة الإلكترونية: تغطي التجارة الإلكترونية عدة مجالات أهمها التسويق المباشر، تبادل المعلومات، التحويلات المالية وخدمات ما بعد البيع.

بالنسبة للبيع والتسويق المباشر للسلع والخدمات، فيعتبر اليوم محل اهتمام وتركيز من طرف المواقع الإلكترونية، إذ تعتمد العديد من المؤسسات خاصة في مجال السياحة والسفر.

المجال الثاني يتمثل في تبادل المعلومات وتوزيعها بشكل آمن، إذ أنّ المعلومة في العصر الحديث تعتبر أصلا مهما، ومن خلال الأنترنت يمكن للمؤسسات الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وتبادلها بكل أمان من خلال نظام إدارة الحقوق الرقمية.

تتعلق التجارة الإلكترونية كذلك بالصيرفة الإلكترونية والدفع الإلكتروني، إذ يمكن من خلال الوسائط الإلكترونية دفع الفواتير، إجراء التحويلات المالية بين الحسابات والتعامل في الأسواق المالية (شراء وبيع الأوراق المالية)، وهذا ما يسمح بتوفير المال والوقت على المتعاملين.

والمجال الآخر هو خدمات ما بعد البيع من صيانة، تصليح وتشغيل، إذ تسمح التجارة الإلكترونية، إضافة إلى شراء التجهيزات وإتمام الصفقات بمتابعة تركيب وتشغيل هذه التجهيزات وتصليح الأعطاب.

## 6. فرص التجارة الإلكترونية

تتيح التجارة الإلكترونية فرصا هامة للمتعاملين، سواء كانوا مستهلكين أو مؤسسات، وفيما يلي نتطرق لأهم الفرص المتاحة عبر التجارة الإلكترونية:

- 1.6 بالنسبة للمستهلكين: يمكن استخدام التجارة الإلكترونية للمستهلكين من الاستفادة من الفرص التالية:
  - سهولة التبضع وتوفير الجهد والوقت، حيث تتيح الأسواق الإلكترونية للمستهلكين تصفح المواقع والتبضع الإلكتروني 7 أيام في الأسبوع و24 ساعة في اليوم، دون التحرك من أماكن تواجدهم.
  - توفر الخيارات: توفر التجارة الإلكترونية للمستهلكين فرصة الحصول على أكبر قدر من المعلومات النوعية عن المنتجات المعروضة في مختلف المواقع الإلكترونية للمؤسسات، وإمكانية مقارنة المنتجات والعروض مع بعضها من خلال مواقع متخصصة.
  - انخفاض الأسعار: أدى استخدام الأنترنت إلى تخفيض تكاليف التوزيع بفضل لجوء المؤسسات للبيع المباشر دون المرور بالوسطاء، مما سمح لها بتخفيض أسعار البيع، كما أن انتشار مقارنات الأسعار يسمح للمتصفح اختيار أقل العروض سعرا في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بسام نور، مرجع سبق ذكره، ص.32

- التسليم الفوري: تسمح التجارة الإلكترونية بتسليم فوري لعدد من المنتجات الرقمية (كالبرمجيات، الكتب الإلكترونية، المجالات وكذا الاستشارات) من خلال القيام بالتحميل Download مباشرة بعد الدفع.
- الحصول على المعلومات اللازمة خلال دقائق أو ثواني من خلال الشبكة وكذا تبادل الخبرات والآراء بخصوص المنتجات والعروض من خلال المجتمعات الافتراضية<sup>1</sup>.

## 2.6 بالنسبة للمؤسسات

تتيح التجارة الإلكترونية العديد من الفرص لمؤسسات الأعمال تتمثل أهمها فيما يلي:

- دمج وتألية جزء كبير من المراحل في علاقة المؤسسة بعملائها من خلال إلغاء دور الوسيط (تجار التجزئة، الموزعون والسماصرة)، الأمر الذي يسمح ببيع المنتجات بأسعار أقل والحصول على أكبر عدد من العملاء.
- ظهور المؤسسات الافتراضية التي تفتقد التواجد المادي والتي تباع منتجات رقمية، ما أدى إلى تغيير تام في طريقة أداء الأعمال.
- تحسين علاقات المؤسسة بعملائها: تسمح التجارة الإلكترونية بالاتصال المباشر والحوار التفاعلي بين المؤسسة وعملائها، والذي لا ينتهي بتحقيق عملية البيع وإنما يستمر للتأكد من رضا العميل وكذا الاستفادة من رأيه في تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وإبقاء العميل على اطلاع بالعروض الجديدة للمؤسسة<sup>2</sup>. كما يمكن للمؤسسة إجراء تحقيقات على الأنترنت لمعرفة تفضيلات العملاء، رغباتهم وميولهم وبالتالي الاستجابة لها.
- زيادة الحصة السوقية: تمكّن التجارة الإلكترونية المؤسسات من دخول أسواق تتعدى مناطقها المعهودة بفضل إلغاء العوائق الجغرافية.
- يسمح تعامل المؤسسة مباشرة مع العملاء بحصولها على الهامش الذي كانت ستتركه للوسطاء وبالتالي زيادة إيراداتها.
- تخفيض التكاليف: يؤدي استخدام التجارة الإلكترونية إلى تخفيض في التكاليف المرتبطة بالمعاملات التجارية نظرا لتخفيض مستوى المخزون بفعل الإنتاج الآني، انخفاض تكلفة البحث عن موردين، انخفاض تكاليف الإعلان والتوزيع بفضل البيع المباشر، والجدول التالي يعطينا فكرة عن انخفاض تكاليف المعاملات.

الجدول رقم ( 3/1): نسب تخفيض تكاليف المعاملات في التجارة الإلكترونية

وقت التصميم	توزيع الوثائق	التصحیحات والأخطاء	مصاريف التطوير والبحث	بيع أوراق مالية	تسليم برنامج	تسديد فاتورة	تحويل بنكي	حجز تذكرة طائرة	نسبة التخفيض
40-60%	80%	75-95%	25-35%	83-93%	97-99%	67-71%	89%	87%	

المصدر: L.A. Lefebvre, E. Lefebvre, Op.cit, p.314

<sup>1</sup> بسام نور، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> Malika Aboubekr, Suzanne Rivard, Commerce Électronique et Conflits de Canaux de distribution: Un État de la Question, Montréal ,Avril 2002.p.9

يؤدي الاقتصاد في النفقات نتيجة تطبيق التجارة الإلكترونية إلى انخفاض محسوس في أسعار البيع.

### 3.6 بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص

تتيح التجارة الإلكترونية بعض الفرص التي تمس المؤسسات الصغيرة على وجه التحديد، تتمثل حسب Erdener Kaynak et al<sup>1</sup> في:

- إتاحتها 24 ساعة و 7 أيام في الأسبوع؛
  - سهولة الدخول لأسواق خارجية والحصول على عملاء جدد؛
  - إمكانية جمع المعلومات بسهولة (دراسة السوق)؛
  - تحسين صورة المؤسسة؛
  - خلق فرص استثمارية جديدة؛
  - تخفيض تكاليف الإعلان وتكاليف الاتصال، الاقتصاد في فواتير الهاتف، تخفيض جهد ووقت رجال البيع؛
  - تحسين خدمة العملاء، تحقيق رضا أكبر لعملاء المؤسسة وتوفير دعاية جيدة للمؤسسة؛
  - الحصول على منتجات وخدمات أفضل من الموردين؛
  - تطوير مبيعات المؤسسة على الخط؛
  - الاطلاع على بيانات المنافسين ومعرفة تحركاتهم.
7. تحديات التجارة الإلكترونية: بالرغم من كل الفرص التي تتيحها التجارة الإلكترونية للمؤسسات والمستهلكين، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تحدّ من انتشارها نذكر أهمها فيما يأتي:

### 1.7 بالنسبة للمستهلكين

- يحتاج المستهلك غالباً لرؤية المنتج والتفاعل معه، إضافة إلى التفاوض مع رجل البيع حول جودة المنتج ومزاياه وكذا التفاوض معه حول السعر، كلّ هذه الأمور تغيب في التجارة الإلكترونية؛
- عدم ثقة المستهلكين في الدفع الإلكتروني، إذ أنّ العديد من متصفحي الأنترنت يخشون إرسال بيانات بطاقاتهم الإلكترونية للبائع عبر الخط نتيجة انتشار القرصنة الإلكترونية، وهذا المشكل يبرز خاصة في الدول النامية نظراً لضعف بنيتها التكنولوجية؛
- صعوبة تحديد مصدر المنتجات وبالتالي تحديد المسؤوليات إذا اتضح أنّ المنتجات المستلمة دون الجودة المطلوبة أو بها خلل أو عطب، هنا تكون الوضعية معقدة، خاصة المنتجات المادية؛ من يتحمل تكلفة إرجاعها، وإلى أيّ مصدر.

2.7 بالنسبة للمؤسسات: بالرغم من أنّ التجارة الإلكترونية تتيح العديد من الفرص للمؤسسات إلا أنها تفرض عليها بعض التحديات أهمها:

<sup>1</sup> Erdener Kaynak et al , **An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs** Evidence from an emerging market, International Marketing Review, Vol. 22 No. 6, 2005, pp. 623-640.

- تكاليف تصميم وتطوير الموقع وجعله أكثر تصفحاً، وتحسين مرئيته على الأنترنت ودفع المتصفحين نحو الشراء خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي لا تملك علامة تجارية قوية ومعروفة.<sup>1</sup>
- إمكانية تضارب قنوات التوزيع (الإلكترونية والتقليدية)، فقيام المؤسسة المصنّعة بتبني البيع المباشر للمستهلكين انطلاقاً من موقعها الإلكتروني، مع الاستمرار في توزيع منتجاتها عبر قنوات تقليدية (موزعون حصريون، سماسرة، تجار تجزئة)، يمكن أن يُفهم على أنه محاولة لإلغاء دور الوساطة وبالتالي ينتهجون سياسات مضادة كتخفيض مساحات العرض الخاصة بمنتجات المؤسسة، تخفيض حملات الدعاية والإشهار لمنتجاتها، أو تفضيل مؤسسة منافسة أو حتى إنشاء وتطوير علامة تجارية خاصة لمنافسة المؤسسة المعنية.<sup>2</sup>
- ومن أهم الشركات العالمية التي تعرضت لإشكالية تضارب قنوات التوزيع نجد شركة GM لإنتاج السيارات، شركة Compaq للإلكترونيات، شركتا Levi's و GAP للألبسة، ما أدى إلى انخفاض في مبيعاتها والإضرار بصورتها وهو ما دفعها لإعادة النظر في استراتيجيتها التسويقية وإلغاء البيع المباشر عبر الأنترنت.<sup>3</sup>
- مشاكل الشبكات: يمكن أن تؤدي المشاكل التقنية للشبكات إلى تعثر البيع عبر الأنترنت، وكنتيجة لذلك تفقد المؤسسة مصداقيتها وحتى عملاءها.
- غياب الأمن المرتبط بالأنظمة المالية وأنظمة التسديد: ففي ظل التعاملات المالية الإلكترونية (تمويل، تحويل مالي، تأمينات، شراء أوراق مالية) يكون من الصعب التأكد من صدق ومصداقية الطرف الآخر وكذا معرفة مستوى الخطر المرتبط بالعملية، إضافة إلى مخاطر قرصنة بيانات وسائل الدفع.
- مشكل الخصوصية وحماية بيانات العملاء.
- حقوق الملكية الفكرية: تسمح الأنترنت بانتشار المنتجات المقلدة والتعدي على حقوق الملكية الفكرية خاصة المنتجات الرقمية مثل البرامج المعلوماتية، المقاطع الموسيقية، الكتب الإلكترونية... وفي هذا الإطار نستدل بحالة شركة Napster العالمية التي تنشط على الخط عبر موقعها الإلكتروني، حيث تعرضت لمتابعة قضائية من إحدى شركات التسجيل والتوزيع الموسيقي نتيجة عرض Napster لمقاطع موسيقية معدة للتحميل المجاني المباشر مع أنها لا تمتلك حقوق نشرها، أُجبرت Napster على دفع تعويض مالي وإلغاء جميع المقاطع الموسيقية غير الشرعية من موقعها الإلكتروني.<sup>4</sup>
- هذا الإجراء الردي يمكن تطبيقه فقط على المواقع الرسمية للمؤسسات، لكن يصعب تطبيقه على المواقع، المنتديات، قواعد البيانات مجهولة الملكية والأصل.

<sup>1</sup> H.Isaak , P.Volle, Op.cit, p.42

<sup>2</sup> Malika Aboubekr, Suzanne Rivard , Op.cit, p.15.

<sup>3</sup> Ibid , p.22

<sup>4</sup> Electronic Commerce , Technology and Prospects , p.13.

### 3.7 بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد

في دراسة حول محدودية التجارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أوضح Erdener Kaynak et al أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مسعاها نحو تبني التجارة الإلكترونية تواجه نوعين من التحديات ؛ تقنية وغير تقنية<sup>1</sup>.

- فالتحديات التقنية تتعلق بمسائل الأمن والبنية التحتية؛ إذ أنّ المؤسسة عندما تتبنى التجارة الإلكترونية فهي تعرّض نفسها لخطر جهلها للعملاء، خطر الخادم server، خطر تبادل البيانات وخطر الفيروسات، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والانقطاعات المتكررة في شبكة الأنترنت.
- أمّا التحديات غير التقنية فهي التي تحد من انتشار التجارة الإلكترونية، فتتضمن ارتفاع تكاليف الربط بالأنترنت في بعض الدول، تكاليف اقتناء أجهزة وبرامج معلوماتية، تكاليف تأسيس وتحديث الموقع الإلكتروني، تكاليف تكوين اليد العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات وكذا الاعتقاد بمحدودية تأثير التجارة الإلكترونية على أداء المؤسسة.

### 8. العوامل المساعدة على تبني التجارة الإلكترونية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة عوامل تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني التجارة الإلكترونية، إضافة إلى الرغبة في الاستفادة من المزايا والفرص التي تتيحها التجارة الإلكترونية، توجد عوامل داخلية وأخرى خارجية نبرزها فيما يلي:

#### 1.8 العوامل الداخلية

- وتتضمن الكفاءة في إدارة التكنولوجيا، دعم والتزام الإدارة والثقة في المعاملات:
- الكفاءة في إدارة التكنولوجيا الحديثة: تتعلق بمستوى الخبرة التقنية المتاحة في المؤسسة، فكلما كانت المعارف التكنولوجية في المؤسسة متوفرة كلما كان استعدادها أكبر لتبني التجارة الإلكترونية.
- دعم والتزام الإدارة العليا: ومعناه أن تكون الإدارة متحمسة ومحفزة على تبني الابتكارات، عندما تدرك الإدارة أهمية العمل الإلكتروني تقوم بإقناع وتحفيز باقي الفاعلين، إضافة إلى سعيها لتوفير الدعم المالي اللازم لهذه الخطوة الاستراتيجية، في حين عندما يغيب دعم الإدارة تضعف رغبة المؤسسة في تبني الأنترنت والتجارة الإلكترونية<sup>2</sup>.
- الأمن والثقة في المعاملات: يجب على المؤسسات تعزيز ثقة العملاء فيما يخص القناة الإلكترونية من خلال حملات إعلانية وتقديم عروض حصرية للمتعاملين عبر الخط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Erdener Kaynak et al ,Op.cit, p.627

<sup>2</sup> Princely Ifinedo , Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SMEs: an exploratory investigation, emerald publishing , Internet Research Vol. 21 No. 3, 2011,pp. 255-281

<sup>3</sup> W. K. Chong et Al ,Op.cit,p.522.

## 2.5 العوامل الخارجية

- تضم الضغوط الخارجية الممارسة من ضغوط المنافسين، الموردين والعملاء ووجود دعم حكومي.
- المؤسسة التي يستخدم منافسوها التجارة الإلكترونية سواء B2B أو B2C، تجد نفسها مجبرة على تبنيها للحفاظ على موقعها وحصتها السوقية كذلك إذا كان مورّدو المؤسسة، شركاؤها وعملاؤها يستخدمون التجارة الإلكترونية فهي ملزمة على الاستجابة لتطلعاتهم<sup>1</sup>.
  - للدعم الحكومي أيضا دور في دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تبني التجارة الإلكترونية، وهذا الدعم يمكن أن يكون في شكل خبرات تقنية ومعارف أو يكون في شكل دعم مالي وقد يكون دعما لوجستيا متمثلا في إقامة بنية تحتية تسهّل على المؤسسات تطبيق التجارة الإلكترونية وخلق جو ملائم للتعاملات الإلكترونية من خلال التنظيم القانوني.

### ثالثا: استخدام الأنترنت للتعاون المؤسّساتي E.Cooperation

يظهر التعاون المؤسّساتي في إطار سلسلة الدعم اللوجستي الواجب تفعيلها لمنع انقطاعات التموين وتخفيض المخزون، حيث يتم تبادل المعلومات المتعلقة بحجم الطلبية، نوعها، وقت توريدها، عملية التسديد بشكل آلي. وتعتبر أنظمة حجز المعلوماتي للأماكن في الطائرات عن التعاون المؤسّساتي بين الوكالات السياحية وشركات الطيران في مجال السياحة.

#### 1. التبادل الإلكتروني للبيانات لدعم التعاون المؤسّساتي

أدى ظهور تكنولوجيا التبادل الإلكتروني للبيانات EDI إلى تألية تبادل البيانات والوثائق من حاسوب لآخر. يتم نقل البيانات إلكترونيا وفق تقنيتين أساسيتين: الربط المباشر وشبكات القيمة المضافة.

1-1 الربط المباشر: يقوم على الربط بين أجهزة الاتصال الموجودة في المؤسسة وشركائها التجاريين وإرسال البيانات من الموقع الأول إلى الثاني والعكس. تتطلب العملية وجود حاسوب مترجم EDI في كلا الموقعين، يتصلان ببعضهما من خلال أجهزة إرسال واستقبال Modems وخطوط هاتف خاصة، لكن العيب الجوهرى في هذه التقنية هو أنها لا تتماشى مع الأنظمة والشبكات المثبتة في المؤسسة، والمؤسسات المشتركة في EDI عليها أن تثبت مسبقا برامج معلوماتية خاصة وتتفق على نماذج إلكترونية ذات معايير لتتمكن من التواصل إلكترونيا<sup>2</sup>. وكل شريك تجاري جديد يضاف إلى قائمة المتعاملين يحتاج إلى التجهيزات وكذا تبني معايير الشركاء.

2-1 شبكات القيمة المضافة \*VANS: هي تقنية أكثر تطورا وفعالية، إذ تتطلب تدخل طرف ثالث (وسيط) لإتمام عملية الاتصال، والذي يتمثل في شبكات القيمة المضافة التي توفرها شركات متخصصة مثل Sterling Electronic Networks. IBM Global services. Kleinshmidt ...، حيث تقدّم هذه الشركات معدات

<sup>1</sup> J.K. van Akkeren, A. L.M. Cavaye, Factors affecting entry level internet technology adoption by small businesses in Australia, Journal of Systems & Information Technology 3(2),p.35

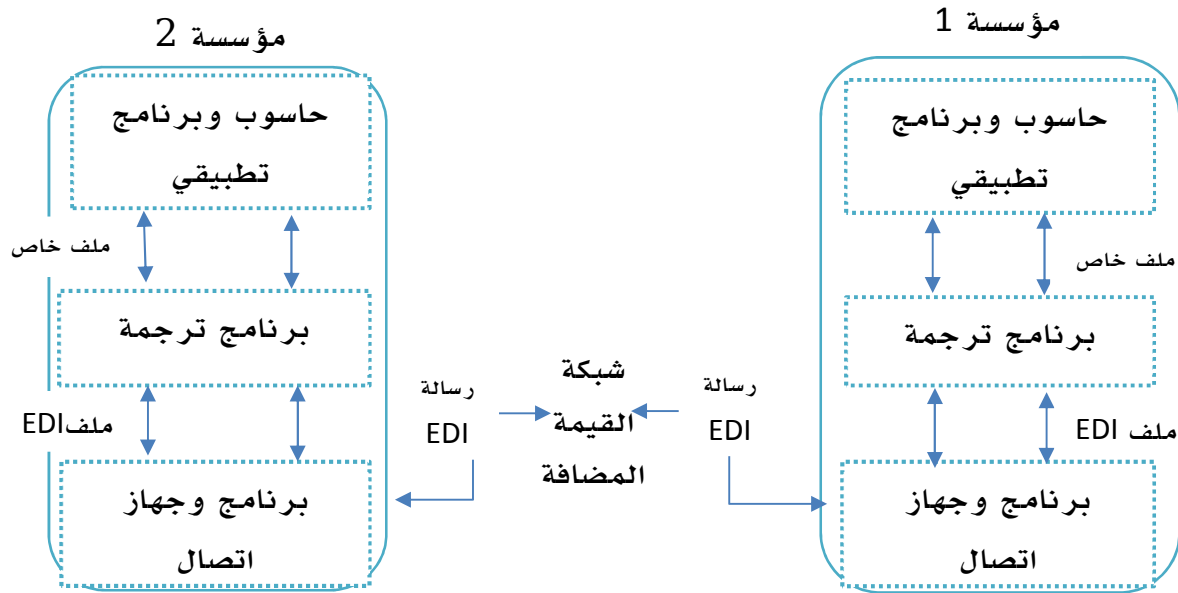
<sup>2</sup> C.J. Anumba, K. Ruikar, Electronic commerce in construction—trends and prospects, Loughborough University, Automation in Construction 11 (2002) 265– 275,p.3

\*\* Value-Added Networks

الاتصال، برامج معلوماتية، شبكات خاصة ب EDI والمهارات اللازمة لاستقبال الرسائل من المرسل، تخزينها ثم إرسالها للمستقبل<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح مبدأ عمل تكنولوجيا التبادل الإلكتروني للبيانات.

الشكل رقم (14/1): مبدأ عمل التبادل الإلكتروني للبيانات



المصدر: Robert REIX , *systemes d'information et Management des organisations*, Op.cit, P. 219:

حسب الشكل فإن المؤسسة من خلال البرنامج التطبيقي تُنشأ رسالة (أمر، طلبية) في شكل ملف خاص يتمشى ومتطلبات البرنامج التطبيقي، ثم يتم تحويل الرسالة من خلال برنامج الترجمة إلى ملف من نوع EDI ثم إرسالها ألياً عبر شبكة القيمة المضافة إلى حاسوب الشريك التجاري.

يسمح استخدام تقنية EDI للمؤسسات بتحقيق المزايا التالية<sup>2</sup>:

- تنمية المبادلات وتحسين التنسيق بين المؤسسات؛
- تخفيض في استخدام الورق بنسبة 70 %؛
- تخفيض العمل الإداري اللازم لمعالجة الطلبات؛
- إلغاء الأخطاء الكتابية وتحسين الموثوقية في تدفق المعلومات؛
- حفظ المعلومات في ذاكرة معلوماتية؛
- زيادة حواجز الدخول أمام المنافسين ( ملزمون بتبني EDI)؛
- زيادة حجم النشاط وتوسيع مجالاته؛
- المحافظة على العملاء من المؤسسات.

<sup>1</sup> جاري شنايدر، مرجع سبق ذكره، ص. 305.

<sup>2</sup> Robert Reix , *Op.cit*, p.221

## 2. الإكسترنات لدعم التعاون المؤسسي

نشأت الإكسترنات استجابة لما يتطلبه عالم الأعمال من شراكات وتعاون بين المؤسسات، فهي شبكة مفتوحة على الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة والمتعاونة معها في إطار شراكة أو تحالف، إذ تسمح لهؤلاء المتعاملين المرور عبر الجدران النارية Firewalls والاطلاع على قاعدة بيانات المؤسسة أو جزء منها. يسمح استخدام الإكسترنات من طرف المؤسسات باستفادتها من إرسال الطلبات، متابعة تنفيذها، استلام الفواتير والدفع إلكترونياً.

## 3. الأسواق الإلكترونية لدعم التعاون المؤسسي

الأسواق الإلكترونية هي أنظمة معلومات بين المؤسسات B2B، فضاءات افتراضية للاتصال تعتمد على بنية تحتية تكنولوجية، تسمح للبايعين والمشتريين من المؤسسات تبادل المعلومات والقيام بالمبادلات الاقتصادية، تؤدي هذه الأسواق نفس الوظيفة التي تؤديها الأسواق التقليدية<sup>1</sup>، وهي نوعان<sup>2</sup>:

- أسواق إلكترونية خاصة Private: وهي أنظمة تبادل معلوماتية متعددة الأطراف، دخولها حصري للأعضاء وتملكها شركة واحدة، وقد تكون موجهة لعمليات البيع أو لعمليات الشراء والتوريد، فشركة Cisco مثلا يمكن أن تباع منتجاتها لشركات عميلة أو تشتري من شركات موردة، إذ تمكنها من تخفيض التكلفة عبر تألية الإجراءات وتخفيض تكاليف التخزين ونقل مدة التسليم، كما تتيح انخفاض الأسعار والتفاوض المباشر مع الموردين.

- أماكن التسوق العامة: وهي مواقع إلكترونية مصممة لتلقي العديد من العارضين والطلبين من المؤسسات، يمكن الدخول إليها بحرية وتتيح خدمات عديدة مثل عرض جميع المنتجات والمؤسسات المتاحة في السوق مع توجيه مباشر نحو موقع العارض، إمكانية البيع والشراء والدفع عبر الخط، قوائم عرض مدعمة بمقارنات أسعار وإمكانية القيام بعمليات بيع بالمزايدة إلكترونياً، ومن أمثلتها NTE.net.

## رابعا: استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات الموجهة أساساً للعمال داخل المؤسسة وهذا باستخدام عدة دعائم من بينها مجلة المؤسسة، لوحات العرض المرئي، الرسائل الموجهة للعمال، الندوات عن بعد Teleconference والوسائل الإلكترونية، ويعتبر الاتصال الداخلي أداة لنشر قيم المؤسسة وفلسفتها بين أعضائها وتحقيق التكامل بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Prentice Hall, E-Marketplaces: Structures, Mechanisms, Economics, and Impacts, 2008, Available from: <http://www.issr-forum.com/index.php?action=dattach;topic=1963.0;attach=1994>, Downloaded in 20-11-2016.

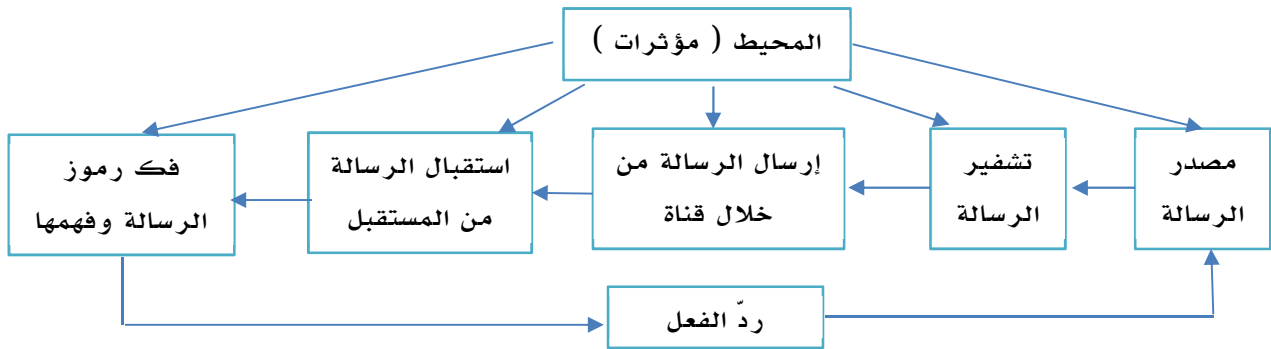
<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Jean-Marc Décaudin et al., La communication interne, Stratégies et techniques, édition Dunod, Paris, 2006, p.1

تسعى إدارة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي لإحداث التفاعل بين أجزاء المؤسسة والعمل على التنسيق بين هذه الأجزاء لخدمة أهدافها، وممارسة التأثير على الآخرين لدعم ما هو مناسب من تصرفات وتوجهات وتغيير ما يجب تغييره.

من المعلوم أنّ سيرورة الاتصال الداخلي تتكون من ستة عناصر أساسية تتمثل في المرسل (الإدارة)، الرسالة (معلومات، أوامر، توجيهات...)، وسيلة أو قناة الاتصال (شفهية، كتابية أو إلكترونية)، المستقبل (العمال في المؤسسة)، التغذية العكسية (رد فعل أو سلوك معين)، المؤثرات (المحيط)، كما هو موضّح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15/1): سيرورة الاتصال داخل المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

يتطلب القيام بالاتصال الداخلي في المؤسسة، وضع مخطط تُحدّد على أساسه الإدارة العامة موضوع وهدف عملية الاتصال بدقة سواء تمثل، في نشر ثقافة المؤسسة وفلسفتها أو توصيل معلومات محددة للعمال أو خلق علاقة بين الإدارة والعمال.

### 1. البريد الإلكتروني لدعم الاتصال الداخلي

فتحت الأنترنت وتطبيقاتها المجال واسعا لتحسين وتفعيل الاتصال الداخلي بالمؤسسة، فمعظم المؤسسات حاليا مزودة على الأقل بجهاز حاسوب مرتبط بالأنترنت، وتملك بريدا إلكترونيا يمكنها من إرسال المعلومات في الوقت المناسب وبسرعة وتكلفة منخفضة، كما تستطيع المؤسسة تعويض مجلتها اليومية بمجلة إلكترونية Newsletter تُرسل عبر البريد الإلكتروني لمختلف المتعاملين.

يسمح استخدام البريدي الإلكتروني أيضا بإدارة فعالة للوقت داخل المؤسسة من خلال تخفيض عدد الاجتماعات ومدتها، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية الاجتماعات<sup>1</sup>.

يسمح استخدام البريد الإلكتروني بتحسين التنسيق داخل المؤسسة، تطوير العمل التعاوني بين العمال، تحسين الأداء الجماعي ويمنح استقلالية أكبر للعمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> G.de la Rupelle ,M.Kalika, Variables d'influence de l'utilisation de la messagerie électronique sur la relation hiérarchique ,AIM , 2010,P.2.

<sup>2</sup> N.Boukef et al , Théorie du millefeuille , de la non substitution entre communication électronique et face à face , Revue française de gestion , 2007,P.2.

## 2. الأنترنت لدعم الاتصال الداخلي

عرف استخدام الشبكة المعلوماتية الداخلية Intranet انتشارا محسوسا بين المؤسسات نظرا لكفاءتها العالية في نشر وبحث المعلومات داخل المؤسسة في الوقت المناسب، وتتم إدارة هذه الشبكة من طرف مسؤول الموقع Webmaster نظرا لكفاءته التقنية ومن طرف المكلف بالاتصال في المؤسسة نظرا لكفاءته الاتصالية ومعرفته للعمال.

## 3. برمجيات العمل الجماعي Groupware لدعم الاتصال الداخلي

برمجيات العمل الجماعي هي مجموع التقنيات والأساليب التي تساهم في تحقيق هدف مشترك من طرف مجموعة أشخاص مجتمعين أو منفصلين في الزمان والمكان، بمساعدة أجهزة وبرامج معلوماتية واتصالية وطرق قيادة المجموعات.

يتم استخدام برمجيات العمل الجماعي لعدة أغراض داخل المؤسسة، لكن الهدف الأول هو تطوير العمل الجماعي في مشاريع محددة، مما يؤدي إلى تخفيض حدة التدرج الوظيفي وتحسين سيرورة القرار بالإضافة إلى تحسين التنسيق، التعاون والاتصال.<sup>1</sup> ويعدّ Groupware كبنية تحتية في المؤسسة، يساعد على ترقية الاتصال وتبادل المعلومات والملفات كما يسهّل التنسيق والتعاون.

## خامسا: استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية

### 1. تعريف اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية خامس استخدام للأنترنت، وفيما يلي عرض لأهمّ التعاريف المقدمة لليقظة الاستراتيجية في أدبيات علوم التسيير.

تعرف الهيئة الفرنسية للقياس\* AFNOR اليقظة بأنها عملية مستمرة ومتكررة تهدف للمراقبة الفعالة للمحيط التجاري، التكنولوجي والاستراتيجي لتوقع التغيرات والتطورات الحادثة فيه.<sup>2</sup> يعرف Da Silva اليقظة الاستراتيجية، بأنها مسار طويل المدى مرتبط بالمعلومات، من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد وتحليل المؤشرات والمنبهات عن أحداث قد تؤثر على استمرارية نشاطها وتحقيقها لغاياتها، تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى توقع التحولات الممكنة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، وبالتالي تخفيض حالة عدم التأكد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> M.Saadoun, **Technologies de l'information et Management**, éd. Hermès, Paris, 2000, p 45-46.

\* Association Française de Normalisation

<sup>2</sup> Frederick Martinet, **Veille et recherche d'informations**, 2006, p.2.

<sup>3</sup> Antonio Da Silva, **Op. cit.** p.43.

إذن اليقظة الاستراتيجية هي عملية تُمكن المؤسسة من التأقلم مع محيطها المتميز بالتغير وعدم اليقين، خاصة في ظل العولمة وتنامي المنافسة، ويتم ذلك من خلال رصد واستغلال المعلومات المتوفرة أثناء تعامل المؤسسة مع عملائها، مورديها، شركائها ومنافسيها، وذلك لاستغلال الفرص وتقليل المخاطر وعدم التأكد.

وتتم اليقظة الاستراتيجية في إطار ثلاثة مراحل أساسية:<sup>1</sup>

- أول مرحلة في تحديد مخطط لليقظة من خلاله تظهر الأهداف والاحتياجات من المعلومات.
- ثاني مرحلة تتمثل في جمع المعلومات بعد رصد مصادرها وتلقيها من هذه المصادر.
- ثالث مرحلة تتمثل في فحص المعلومات، مراقبتها وتحليلها واستخلاص النتائج ثم توصيلها لمتخذي القرار.

2. مجالات اليقظة الاستراتيجية: ترتبط اليقظة الاستراتيجية حسب Isak<sup>2</sup> بخمسة مجالات رئيسية هي:

- يقظة مرتبطة بالأسواق: وتتمثل في دراسة اتجاهات وميول المستهلكين، الأسواق الجديدة، الفروع الجديدة.
- يقظة تنافسية: مرتبطة بمعرفة القدرات الاستراتيجية للمنافسين، المنتجات البديلة والداخلين المحتملين للسوق.
- يقظة تكنولوجية: تتعلق برصد المعلومات عن التكاليف والأرباح المرتبطة بالتكنولوجيا، الفوارق التكنولوجية بين المؤسسات، الحقوق وبراءات الاختراع.
- يقظة قانونية: متعلقة بالمعايير القانونية، التشريعات والتنظيمات الحكومية.
- يقظة جيوسياسية: تدرس استقرار الأسواق، الظروف الاقتصادية الكلية (سياسة مالية، تضخم خصوصية)، التقلبات السياسية.

3. تفعيل اليقظة الاستراتيجية باستخدام الأنترنت

تعتبر الأنترنت أداة هامة تمكّن المؤسسات من الحصول على معلومات متنوعة، تتيح لها خلق أفكار جديدة أو ابتكارات، أو على الأقل التحوط ضد التحولات الممكنة في محيطها المتميز بالتعقيد واللبس<sup>3</sup>. وهذا يتأتى من خلال استقاء المعلومات من مصادر إلكترونية متعددة، مثل المعلومات المرتبطة ببراءات الاختراع، المنتجات الجديدة، آراء العملاء وردود أفعالهم المتوفرة في بعض المواقع المتخصصة ومنتديات النقاش حول منتجات المنافسين.

كذلك يمكن للمؤسسة أن تستخدم المواقع الإلكترونية للمؤسسات المنافسة كمصدر مهم للمعلومات المتعلقة بسياستها التسويقية وكيفية استجابتها لطلبات العملاء.

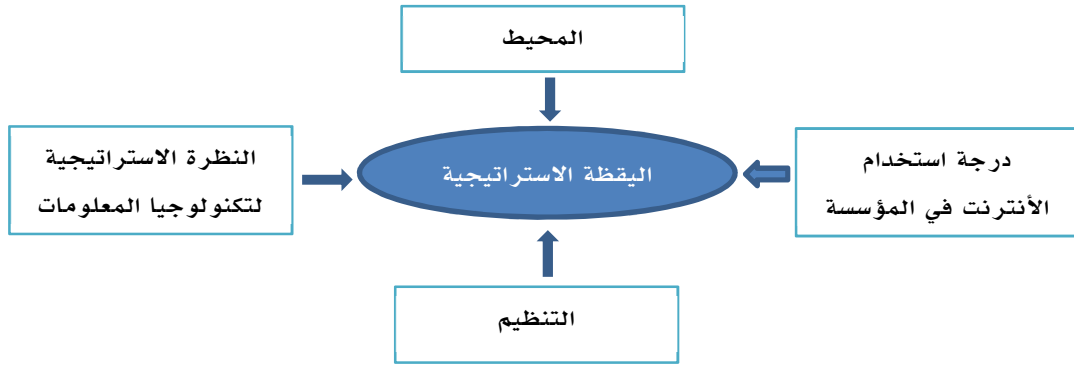
<sup>1</sup> Idem., p.48

<sup>2</sup> Henry Isak, **Utilisation d'Internet pour la veille stratégique** : facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises 8ème congrès de l'AIM, p.2.

<sup>3</sup> H.Lesca , J.Muniz, **PME:Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client**, CIFPME 2002 , Montréal , CANADA ,p.5.

مصدر آخر مهم للمعلومات عن محيط المؤسسة ومنافسها يتمثل في المواقع الإخبارية Infomedia والتقارير التي تصدرها وكالات متخصصة عن المؤسسات عبر الأنترنت. ولتطوير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة لابد من الأخذ بعين الإعتبار أربعة عوامل رئيسية حددها Isaak في محيط المؤسسة، تنظيمها الداخلي، نظرة الإدارة لتكنولوجيا المعلومات ودرجة استخدام الأنترنت.<sup>1</sup> كما هو مبين في الشكل أسفله:

الشكل رقم (16/1): عوامل تطوير اليقظة الاستراتيجية



H.Isaak, Utilisation d'Internet pour la veille stratégique, Op.cit.,p.5

بالنسبة لمحيط المؤسسة فيُقاس بحركية المحيط وشدة المنافسة (حيث كلما اشتدت المنافسة في القطاع كلما زادت الحاجة لتطوير نظام اليقظة).

بالنسبة للتنظيم فيحدده حجم المؤسسة (كلما كُبر حجمها كلما زادت الحاجة لتطوير اليقظة) ودرجة تدويل نشاط المؤسسة المقاس برقم الأعمال المحقق في الخارج.

بالنسبة للنظرة الاستراتيجية اتجاه تكنولوجيا المعلومات، فكلما كانت رؤية الإدارة العامة بأن تكنولوجيا المعلومات هي رهان استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية كلما طورت أكثر منظومة اليقظة الاستراتيجية.

بالنسبة لدرجة استخدام الأنترنت فيرتبط بدرجة إدخال كل من الأنترنت والأعمال الإلكترونية التي تؤدي إلى تطوير اليقظة في المؤسسة.

<sup>1</sup> H.Isaak, Utilisation d'Internet pour la veille stratégique, Op.cit.,P.5.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل، تعرّفنا على أهمية المعلومات في المؤسسات كما استعرضنا مختلف أشكال نظم المعلومات سواء الوظيفية، المؤتمتة أو المدمجة، خاصة نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP ، التي سمحت للمؤسسات بإدارة عدة وظائف وعمليات من خلال برنامج واحد، ثم تطرقنا لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات وأهميتها، بما في ذلك تكنولوجيا الأنترنت، كما حلّلنا مختلف استخدامات هذه التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لنكون بذلك قد استوفينا بالدراسة والتحليل مختلف مكونات المتغير المستقل، ويأتي الدور على العناصر المكونة للمتغير التابع في الفصل الموالي.



## تمهيد

تُعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساس التنمية الاقتصادية في معظم دول العالم، باعتبار أنها تساهم في خلق مناصب الشغل، تشجيع الاستثمار الخاص وتحسين الناتج والدخل القومي، وهي في الأغلب تجسيد لأفكار ومبادرات الشباب وخريجي الجامعات، إذ تتميز بقدرات ابتكارية كبيرة ومقدرة على النمو إذا لقيت اهتماما ومرافقة وتوجيها، والسلطات الجزائرية اتخذت عدة إجراءات ومبادرات للنهوض بهذه المؤسسات من خلال سنّ القوانين التوجيهية وإنشاء هيكل الدعم المالي والفني، لكنّ نسبة كبيرة من هذه المشروعات تفشل في سنواتها الأولى، وإن استمرت فهي لا تساهم بالشكل المطلوب في عملية التنمية باعتبار أن أغلبها ينشط في قطاعات خدماتية مشبّعة وغير منتجة كالنقل، التجارة، كراء السيارات...ولذلك من الأفضل توجيه أصحاب هذه المؤسسات للاستثمار في قطاعات منتجة للثروة وبديلة لقطاع المحروقات من أهمها القطاع السياحي، هذا الأخير يشكو من نقص فادح في الاستثمارات بالرغم من أهميته في جذب العملة الصعبة وتدعيم ميزان المدفوعات. ومن هنا تتضح خطة هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثالث: التأصيل النظري للسياحة والسوق السياحية الدولية

المبحث الرابع: واقع وتنافسية السياحة والمؤسسات السياحية في الجزائر

المبحث الخامس: الأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا هاما في النسيج الصناعي وأداة للتنوع الاقتصادي، كما تُعدّ مصدرا أساسيا للثروة ومحركا للنهضة الاقتصادية والاجتماعية.

نحاول في هذا المبحث توضيح الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أهميتها الاقتصادية.

#### أولا: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف مُوحّد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحظى بالإجماع وذلك راجع لصعوبة وضع معيار واحد لقياس حجم المؤسسة واختلاف النظرة لهذه المؤسسات، بالإضافة لتباين درجة النمو الاقتصادي بين الدول واختلاف النشاط الاقتصادي الممارس<sup>1</sup>.

وقد حاول بعض الباحثين إيجاد معايير على أساسها تصنف المؤسسات، فميزوا بين المعايير الكمية والمعايير النوعية:

**1.1. المعايير الكمية:** تأخذ بعين الاعتبار العناصر الظاهرية للمؤسسة مثل مجموع الميزانية، عدد العمال أو رأس المال، ولكن لا يوجد إجماع بين الدول حول حدود هذه المعايير.

- **عدد العمال:** يسمح العمل بهذا المعيار التمييز بين أربعة أنواع من المؤسسات هي المؤسسات المصغرة، المؤسسات الصغيرة، المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة. لكن هناك اختلاف بين الدول في تقدير الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات، كما يُعاب على هذا المعيار، عدم قابليته للتعميم على جميع القطاعات، حيث يأخذ نفس عدد العمال يمكن أن يُنظر لمؤسسة في قطاع معين على أنها كبيرة بينما في قطاع آخر تعتبر مؤسسة صغيرة، لكن هذا لا يمنع من اعتبار معيار العمالة الأكثر استخداما.

- **رقم الأعمال ومجموع الميزانية:** يعتبر من المعايير الكمية، حيث يأخذ بعين الاعتبار حجم المبيعات المحققة سنويا من طرف المؤسسة أو إجمالي أصول وخصوم الميزانية.

**2.1 المعايير النوعية:** بالإضافة إلى المعايير الكمية، اعتمد بعض الباحثين على معايير نوعية تتماشى أكثر مع الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل البعد الاجتماعي ونوعية الإدارة وصعوبة التمويل وكذا استراتيجيات وأهداف الإدارة، بالإضافة إلى قوة الارتباط بالمجتمع المحلي من حيث التشغيل، التمويل، التوزيع والحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص.4.

✓ نوعية التسيير: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لهذا المعيار كل مؤسسة يديرها مسير يتحمل شخصيا المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة<sup>1</sup>.  
حيث يلاحظ في هذه المؤسسات انخفاض التخصص الوظيفي كما أن مسير المؤسسة على اتصال دائم وشخصي مع مختلف المتعاملين.

✓ استراتيجيات وأهداف الإدارة: في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون الاستراتيجية غير مهيكلية ومبنية على الحدس، حيث يعتمد المسير فقط على خبرته الشخصية وحدسه عند اتخاذ القرارات وتنفيذها.

✓ صعوبة الحصول على التمويل البنكي واستحالة اللجوء إلى الأسواق المالية<sup>2</sup>.

✓ ضعف المركز التفاوضي مع العملاء والموردين.

هذه المعايير النوعية ركزت على خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكنها تبقى غير كافية لتمييز هذه الأخيرة عن المؤسسات الكبيرة، إذ لا تصلح للتعميم.

انطلاقا من معايير التفرقة الكمية والنوعية قُدمت تعريفات مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول نستعرض أهمها فيما يلي:

- في أمريكا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كل المؤسسات التي تُشغّل أقل من 500 عامل وتحقق دخلا سنويا أقل من 7 مليون دولار باستثناء المؤسسات العاملة في قطاع التكنولوجيا فأقل من 25 مليون دولار<sup>3</sup>.

- في كندا، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تُشغّل أكثر من 500 عامل وأصولها لا تتجاوز 25 مليون دولار<sup>4</sup>.

- في الاتحاد الأوروبي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات توظف أقل من 250 عامل، رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 50 مليون أورو والميزانية السنوية لا تتعدى 43 مليون أورو<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ تباينا بين الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تتفق في تطبيق المعايير الكمية، خاصة معيار العمالة.

2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تنفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات نستعرض أهمها فيما يلي.

1.2 سهولة التأسيس: لا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تأسيسها لرأس مال كبير وبالتالي تسهّل عملية تدبير الموارد لبداية النشاط من خلال مدخرات الأفراد بالإضافة إلى انخفاض التكاليف الإدارية.

<sup>1</sup> Robert Wtterwulghé , La PME, une entreprise humaine ,édition De Boeck , Paris, 1998,p.15

<sup>2</sup>عثمان خلف، مرجع سبق ذكره، ص.10

<sup>3</sup> MSITC, SME's overview participation in US exports, investigation no 332.508, January 2010 ,p19.

<sup>4</sup> MIPME, Mise à niveau des PME, Bulletin de veille ,2012, p.1

<sup>5</sup>MEDEF : Fond social européen, Guide sur la définition d'une PME,2006, p.6

2.2 الإدارة والتسيير: عادة ما يتم الجمع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الإدارة والملكية، خاصة في حالة المؤسسات العائلية، حيث يتولى مالك المؤسسة جميع الأنشطة في مؤسسته وينفرد باتخاذ القرارات، وهذا التمرکز حول شخص المالك المسير قد يقود المؤسسة إلى مشاكل سوء التقدير وعدم استغلال الفرص، أما الهيكل التنظيمي فيتميز بالبساطة ويرتكز حول المسير وعلاقاته الداخلية بالعاملين والخارجية بمختلف الأطراف من عملاء، موردين وبنوك، كما يلاحظ عدم اعتمادها على تقسيم الوظائف باعتبار أن المسير يقوم بمعظمها<sup>1</sup>.

3.2 تنوع أشكال الملكية: نظرا لصغر رأس المال اللازم لإنشائها فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ عادة شكل مؤسسة فردية، أو عائلية، شركة أشخاص كما أنها قد تأخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة.

4.2 ارتفاع معدلات فشلها: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في بداية نشاطها من مشاكل تؤدي أحيانا إلى فشلها، نذكر منها عدم كفاءة ورشادة المسيرين ومشكلة نقص مصادر التمويل.

5.2 محفزة على الابتكار والإبداع: توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة خصبة للابتكارات والإبداعات، فهي تشجع الأفراد على تنمية أفكارهم وتطويرها، كما تحفزهم على المبادرة، والدليل على ذلك هو أنّ أغلب شركات التكنولوجيا العملاقة مثل Apple، Facebook، Google، Yahoo بدأت في شكل مؤسسات صغيرة. كما تعتبر الحاضنة الأولى لأفكار ونظريات الباحثين الجامعيين.

6.2 نظام المعلومات مبسّط: يتميز نظام المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة، إذ أنّ المسيرين يفضّلون الاتصال الشفوي المباشر والحوار الحسي، حيث أنّ المسير يعرف شخصا العمال، العملاء وكذا الموردين<sup>2</sup>.

7.2 محدودية النشاط الإنتاجي و التسويقي: تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم قدرتها على الرفع من طاقتها الإنتاجية والتوسع في النشاط نظرا لمحدودية إمكانياتها الفنية، البشرية والمالية وعدم اعتمادها على تكنولوجيا متطورة، أما عملية التسويق فهي جوارية (خدمة الأسواق المحلية).

8.2 إهمال الاستراتيجية: لا تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيرا بوضع وتنفيذ استراتيجية واضحة لأعمالها، بل يقتصر الأمر على ردود أفعال مبنية على التخمين، لا تعتمد عادة على المناهج العلمية في التحليل كما أنّ اتخاذ القرارات يكون ضيق الأفق.

من خلال استعراضنا لأهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتبين لنا أن هذه الأخيرة تحتاج إلى الدعم والمتابعة لتستمر وتنمو.

<sup>1</sup> Olivier Torres , Les PME , édition Dominos Flammarion ,p.26

<sup>2</sup> Idem

ثانياً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها

### 1. الأهمية الاقتصادية

تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وهذه الأهمية لم تكن وليدة الصدفة بل جاءت نتيجة لتطورات وتراكمات أهمها الأزمات الاقتصادية وما سببته من ضعف في القدرات الاستثمارية لبعض الدول، ما جعلها تعتمد على هذه المؤسسات كبديل للمؤسسات الكبيرة، إضافة إلى أنّ هذه الأخيرة تبنت استراتيجيات جديدة لتخفيض التكاليف من بينها المناولة، والتي ساهمت في بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتجلى أهمية هذه المؤسسات فيما يلي:

1.1 توظيف عدد هام من اليد العاملة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكثافة اليد العاملة، إذ تعتمد على العنصر البشري أكثر من اعتمادها على رأس المال، ففي دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE تشغل ما نسبته 60 إلى 70% من اليد العاملة<sup>1</sup>، حيث تستوعب أكبر عدد من خريجي نظام التعليم والتكوين. كما تعتبر عامل أساسي لتدريب العاملين وإكسابهم مهارات متعددة.

### 2.1 تعبئة المدخرات وتنمية الاستثمارات

نظراً لعدم حاجتها لرأس مال كبير فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجع على تجميع وتعبئة مدخرات صغار المدّخرين وتأسيسهم لمؤسسات في إطار محلي، ما يسمح بزيادة مستوى الاستثمار والتشغيل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي.

### 3.1 ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية

باستحداث أنشطة اقتصادية لم تكن موجودة من قبل وابتكار منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية، تم التخلي عنها مثل الصناعات التقليدية والحرف<sup>2</sup>.

### 4.1 تحقيق التكامل مع المؤسسات الكبيرة

عادة ما تخصص المؤسسات الكبيرة في أنشطة اقتصادية كثيفة رأس المال وتتخلى عن بعض حلقات الإنتاج غير المربحة، وهنا يأتي الدور على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة هذه الأنشطة سواء بشكل مستقل أو لخدمة المؤسسات الكبيرة من خلال المناولة Sous-traitance وهنا يحدث التكامل الاقتصادي.

### 5.1 تحقيق التوازن التنموي الجهوي

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانتشارها في كل المناطق، وهذا ما يساعد في إحداث تنمية محلية من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية لكل منطقة والاستجابة لرغبات السكان المحليين، وكذا امتصاص البطالة المحلية ورفع مستوى معيشة السكان ونشر الوعي المقاولاتي.

<sup>1</sup> Synthèses OCDE, Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale, p.1

<sup>2</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأغواط، 9 أبريل 2002، ص.86

### 6.1 تمويل الميزانية العامة

يؤدي انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى زيادة حصيلة الدولة من الاقتطاعات الضريبية، خاصة بعد مدة الإعفاء التي تستفيد منها هذه المؤسسات في بداية نشاطها.

### 2. التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالرغم من أهميتها القصوى، إلا أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلات وعوائق تقف أمام نموها وتطورها، منها ما هو إداري ومنها ما هو متعلق بطبيعة هذه المؤسسات من الناحية الإنتاجية، التسويقية، المالية والتسييرية.

### 1.2 ضعف التسيير

يقوم صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بثلاث وظائف محورية، فهو المالك؛ صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر، وهو المسير الذي يقوم بتعبئة عوامل الإنتاج ويخصّصها بشكل أمثل، وهو كذلك المفكر والمبدع الذي يقوم بخلق منتجات، أساليب عمل ومناصب شغل جديدة. كل هذه الوظائف لا يستطيع شخص واحد الإلمام بها وتأديتها بالشكل المطلوب، باعتبار أنّ تسيير المؤسسة يحتاج إلى تكوين مكتمل، كما أنّ تفرغ المسير لحل المشاكل اليومية المستمرة يجعله يهمل الاستراتيجية والتفكير بعيد المدى<sup>1</sup>.

### 2.2 مشكل الحصول على تراخيص ممارسة النشاط

للحصول على ترخيص بداية النشاط، يجب على المستثمر استيفاء مجموعة من الشروط الخاصة التي تتطلب تكاليف مرتفعة، تدفع المستثمرين للعمل بشكل غير رسمي.

### 3.2 تنظيمات سوق العمل

في إطار قوانين العمل التي تحدّد الحد الأدنى للأجر وسنّ الالتحاق بالعمل وتنظيم العلاوات والمكافآت والعطل والحماية ضد التسريح ومؤهلات العمال والتي تشكّل عوائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>، تجد هذه المؤسسات نفسها مجبرة على احترام هذه القوانين أو اللجوء إلى بعض الأساليب، مثل الاعتماد على العمالة الأسرية، العمالة المؤقتة، العمالة الموسمية أو العمالة المهاجرة غير المرخصة بالعمل، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب والانقطاع عن العمل ويُسبّب ضعفا في الإنتاجية.

### 4.2 المشاكل المالية

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في الحصول على التمويل المصرفي، لعدم توفرها على ضمانات وضعف قدراتها التفاوضية مع البنوك، كما أنه من الصعب اللجوء للأسواق المالية بالإضافة إلى قدراتها المحدودة للتمويل الذاتي.

<sup>1</sup> Mansour Dechera, **Stratégie de développement des PME et le développement local**, mémoire de magistère en sciences économiques, université d'Oran, 2014, p.30

<sup>2</sup> Grégoire Chertok et al, **Le financement des PME**, Rapport sur les PME, La Documentation française. Paris, 2009 - ISBN : 978-2-11-007613-7,p.20.

## 5.2 نقص اليد العاملة المؤهلة

تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإطارات الفنية المدربة بسبب تفضيلهم العمل بالمؤسسات الكبيرة للاستفادة من امتيازات مادية ومعنوية أفضل، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تكوين المورد البشري، مما يؤثر سلباً على إنتاجية هذه المؤسسات ويقلل من جودة منتجاتها.

## 6.2 معوقات تسويقية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في تسويق منتجاتها محلياً وخارجياً بسبب المنافسة الشديدة المفروضة من المؤسسات الكبيرة من ناحية السعر، الجودة وانتظام التوريد والتسليم.

## 7.2 مشكل العقار الصناعي

تشكل عملية الحصول على قطعة أرضية لإقامة مشروع استثماري من أهم التحديات التي تصادفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند بداية أنشطتها، فارتفاع أسعار العقارات وعدم تخصيص مناطق صناعية خاصة بهذه المؤسسات يعيق تطورها.

## المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قفزة نوعية منذ تحوّل المنهج الاقتصادي المتبع من اقتصاد موجه معتمد على الاستثمارات العمومية الكبرى إلى اقتصاد السوق المرتكز على الاستثمارات الأجنبية والاستثمارات الخاصة التي هي في أغلبها صغيرة أو متوسطة الحجم. هذا التوجه نحو الصناعات صغيرة ومتوسطة الحجم فرض سنّ تشريعات وقوانين تنظّم عمل هذا القطاع الاستراتيجي، بالإضافة إلى إنشاء عدد من الهيئات الداعمة للحصول على النتائج المرغوبة والنهوض بالاقتصاد الوطني.

## أولاً: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في إطار تنظيم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، صدر القانون التوجيهي سنة 2001، ثم تلاه إنشاء عدة هيئات لدعم وترقية القطاع نوضح أهمها فيما يلي:

## 1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01

عزّف هذا القانون الصادر في 12 ديسمبر 2001 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنها:

- مؤسسات إنتاج سلع أو تأدية خدمات،
- توظف ما بين عامل واحد و250 عاملاً بدوام كامل ولمدة سنة على الأقل،
- رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دينار ومجموع الميزانية لا يتعدى 500 مليون دينار، وتحترم معايير الاستقلالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> MIPME, Mise à niveau des PME, Bulletin de veille

لكن العنصر المتعلق برقم الأعمال ومجموع الميزانية طرأ عليه تعديل سنة 2017، حيث لا يتجاوز رقم أعمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة 4 مليار دينار ولا يتعدى مجموع الميزانية 1 مليار دينار.<sup>1</sup>

وتصنّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى ثلاث أصناف، وهي المؤسسات الصغيرة جدا، المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1/2): أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصناف المؤسسات	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع عناصر الميزانية
مؤسسة صغيرة جدا	من 1 إلى 9	أقل من 40 مليون دينار	أقل من 20 ملايين دينار
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 40 إلى 400 مليون دينار	من 20 إلى 200 مليون دينار
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون إلى 4 مليار دينار	من 200 إلى 1 مليار دينار

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الصادر في 11 جانفي 2017، ص.6.

بالإضافة إلى ذلك أشار القانون لمجموعة من الإجراءات الهادفة لتدعيم هذه المؤسسات والمتمثلة فيما يأتي<sup>2</sup>:

- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- ترقية نشر المعلومات (ذات طابع صناعي . تجاري، اقتصادي، مهني وتكنولوجي) المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية مكيفة ومراعية لخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل اللازم والملائم لاحتياجاتها؛
- دفع البنوك نحو تبسيط الإجراءات وتحسين أدائها حيال معالجة ملفات إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة وتذليل الصعوبات أمامها.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الصادر في 11 جانفي 2017، ص 5.

<sup>2</sup> محمد قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2013، ص162.

## 2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

أنشأت الوكالة في إطار الإصلاحات الأولى التي تمّ مباشرتها في الجزائر خلال التسعينيات، وقد شهدت تطورات تهدف للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. كانت ANDI تسمى في الأصل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار من 1993 إلى 2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وكلفت بمهمة تسهيل وترقية الاستثمار.

لقد تجسد الانتقال من وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في تعديلات على مستوى الهياكل المؤسسية والتنظيمية والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار، هيئة يترأسها رئيس الحكومة مكلفة باستراتيجيات وأولويات التطوير؛
  - إنشاء هياكل جهوية للوكالة، تساهم بالتشاور مع الفاعلين المحليين في التنمية الجهوية. تتجلى هذه المساهمة خاصة في توفير وسائل بشرية ومادية من أجل تسهيل وتبسيط عمل الاستثمار؛
  - إنشاء لجنة طعن ما بين وزارية مكلفة باستقبال شكاوى المستثمرين والفصل فيها؛
  - مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار؛
  - تخفيض آجال الرد للمستثمرين من 60 يوما إلى 72 ساعة؛
  - إلغاء حدّ التمويل الذاتي المطلوب من أجل الحصول على المزايا؛
  - تبسيط إجراءات الحصول على المزايا.
- تعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على تقديم خدمات وفقا للمعايير والمقاييس الدولية مع مؤسسات وهيئات دولية مختلفة مثل البنك العالمي.

كما تتمثل أهم مهامها في<sup>2</sup>:

- استقبال المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية والجهوية وتقديم المشورة والمرافقة؛
- إطلاع المستثمرين من خلال موقعها على الأنترنت ومختلف نقاط الاستعلامات بمستجدات التظاهرات الاقتصادية المنظمة في الجزائر وفي الخارج؛
- الحرص على تنفيذ الاتفاقيات مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك، الضرائب... الخ) لقرارات التحفيز على الاستثمار.

<sup>1</sup> Voir le lien : <http://www.andi.dz/>, Consulté le 08-08-2015 بتصرف

<sup>2</sup> Idem

3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *ANDPME*

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة الدولة في تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات، بميزانية قدرها 386 مليار دينار لصالح 200.000 مؤسسة جزائرية.

تتمثل أبرز مهام الوكالة في<sup>2</sup>:

- تنفيذ استراتيجية القطاع في ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة حُسن سيره؛
- تعزيز الخبرات والاستشارة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- متابعة وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء، التوقف وتغيير النشاط؛
- تدعيم التأهيل المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما من حيث إمكانية النفاذ إلى المعلومات؛
- تطوير منهج القطاعية وإنشاء شبكات الربط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير منهج الجوارية، والاستماع إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب *ANSEJ*

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296 – 96 الصادر في 8 سبتمبر 1996، وهي هيئة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مهمتها الأساسية هي دعم تشغيل الشباب العاطل عن العمل، والراغب في الاستثمار، مع الالتزام بتشغيل ثلاث أفراد على الأقل، يستفيد المستثمرون في إطار ANSEJ من دعم مالي من الوكالة بالإضافة إلى قرض بنكي، مع ضرورة تقديم مساهمة خاصة تتراوح بين 1 و2% من كلفة المشروع.

تتمثل مهام الوكالة فيما يلي<sup>3</sup>:

- تقديم الدعم، الاستشارة والمرافقة للمستثمرين الشباب في إطار إنشاء مؤسساتهم؛
- تمكين المستثمرين من الحصول على المعلومات الاقتصادية، الفنية، التشريعية والتنظيمية المرتبطة بنشاطهم الاستثماري؛
- تطوير العلاقات مع مختلف الشركاء من بنوك ومصالح ضريبية والضمان الاجتماعي؛

<sup>1</sup> Voir le lien: <http://www.andpme.org.dz/> Consulté le 10-08-2015

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Voir le lien: <http://www.ansej.org.dz/> Consulté le 10 – 10-2015.

- تطوير الشراكات بين القطاعات لمعرفة مختلف الفرص الاستثمارية المتاحة في مختلف القطاعات؛
- ضمان التكوين المستمر للمستثمرين؛

وتهدف الوكالة من وراء نشاطها للنهوض بالمقاولاتية في الجزائر وتمكين الشباب من تجسيد أفكارهم وكذا المساهمة في خلق الثروة والقضاء على البطالة.

#### 5. مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المشاتل Pépinières بأنها نظام متكامل من التجهيزات، التسهيلات وخدمات الدعم والاستشارة، المخصصة لمساعدة المؤسسات الناشئة Start-ups في إدارة وتطوير أعمالها وكذا إيجاد آليات التمويل الملائم والحصول على الدعم الفني.

وتهدف المشاتل لمساعدة الشباب الجامعي الطموح على إقامة مشاريع خاصة ناجحة، تكون عادة مستلهمة من مشاريع تخرجهم، أي محاولة تجسيد أفكار، نظريات وابتكارات في الواقع العملي، مع تذليل الصعوبات والتحكم في المخاطر. كما تهدف لتطوير ثقافة المقاولاتية والعمل الخاص ومرافقة المؤسسات على الاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

والجزائر في سعيها لدعم إنشاء المؤسسات عمدت إلى تأسيس مشاتل المؤسسات من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003، حيث عرف المشاتل بأنها مؤسسات عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف إلى دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتُصنّف المشاتل إلى حاضنات، ورشات الربط ونزل المؤسسات<sup>1</sup>.

- ✓ الحاضنات Incubateurs: وهي هياكل دعم لأصحاب المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ✓ ورشات الربط Atelier relais: وهي موجهة لدعم المشاريع الصغيرة في قطاع الصناعة والحرف؛
- ✓ نزل المؤسسات Hôtel d'entreprises: وهي هيئات لدعم المشاريع البحثية والابتكارية.

بالنسبة للحاضنات المنشأة لدعم مؤسسات الخدمات ومن بينها المؤسسات السياحية فتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة محددة؛
- تقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري للمؤسسات الحديثة؛
- تضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة مكاتب، تجهيزات ووسائل الإعلام الآلي؛
- تسيير وإيجار المحلات التي تتناسب واحتياجات المؤسسات؛

<sup>1</sup> Asmani Arezki, Amdaoud Mounir, La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, Sciences Conférence, Université de Tizi Ouzou, 2014. p.10.

- تقديم الإستشارات القانونية، المحاسبية، المالية والتجارية للمؤسسات؛
  - تكوين المسيرين في مجال تقنيات الإدارة الحديثة والتسيير العقلاني.
- تمّ توزيع حاضنات الأعمال على مختلف الولايات لتقريبها أكثر من المستثمرين.

### ثانياً: تفعيل تكنولوجيا المعلومات والأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عمدت السلطات الجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين موقعها في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة، من خلال برنامج التأهيل المشترك مع الاتحاد الأوروبي المعروف باسم "برنامج ميديا" حيث كانت البداية مع برنامج ميديا 1 بميزانية قدرت بحوالي 63 مليون أورو وحددت مدة البرنامج بخمس سنوات، وارتكز على تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات، إضافة إلى دعم تكوين مسيري هذه المؤسسات؛
- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية من أجل مساندة ودعم المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل والتطوير إضافة إلى دعم المؤسسات المالية في نشاطاتها؛
- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدعم المؤسسي ودعم جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية والمهنية في إعداد استراتيجيات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الدعم التقني المتخصص، من أجل التكوين وانجاز الدراسات وتنظيم الندوات والملتقيات لتحسين المحيط المؤسسي.

بالنسبة لتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والأنترنت داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تضمنه برنامج التأهيل ميديا 2 الذي انطلق العمل به في سنة 2009، وتضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات، لتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات وعصرنة نظم المعلومات بالإضافة إلى إرساء نظام الجودة في هذه المؤسسات.

### ثالثاً: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوراً ملحوظاً في الجزائر في السنوات الأخيرة سواء من حيث عدد المؤسسات المنشأة أو من حيث الأنشطة الممارسة، حيث أن سنة 2015 تعتبر بداية تطبيق المخطط الخماسي الذي يهدف لتعزيز الاقتصاد الوطني وتنويعه، خاصة مع التراجع الذي تشهده أسعار النفط. وفي هذا الإطار فإن الدولة الجزائرية تتبنى استراتيجية طموحة لتشجيع الإنتاج الوطني والاستثمار من خلال ترقية

<sup>1</sup> سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME2، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص.4.

مناخ الاستثمار، دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل الشراكات<sup>1</sup>. وفيما يلي نستعرض آخر الإحصائيات المنشورة من طرف وزارة الصناعة والمناجم، الوصية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2015.

### 1. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ملكيتها

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهاية 2015، 934.569 مؤسسة، والجدول التالي يبين تفصيلها بين عمومية وخاصة.

الجدول رقم ( 2/2 ): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ملكيتها

النسبة %	عدد المؤسسات	صنف المؤسسة
57,56	537.901	مؤسسات ص م خاصة (أشخاص معنوية)
42,39	396.136	مؤسسات ص م خاصة (أشخاص طبيعية)
0,06	532	مؤسسات ص م عمومية
100	934.569	المجموع

المصدر: Ministère de l'industrie et des Mines, **Bulletin d'information statistique N°28**, Edition Mai 2016

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (99,94%) هي مؤسسات خاصة، وهذا ما يعكس السياسة المنتهجة، والمركزة على دعم وتشجيع القطاع الخاص باعتباره فاعلا أساسيا في عملية التنمية الاقتصادية وفتح رأس مال المؤسسات العمومية أمامه، كما يرجع ذلك أيضا لسهولة إنشاء هذا النوع من المؤسسات التي لا تتطلب موارد مالية أو فنية كبيرة.

### 2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها

يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صغر الحجم من حيث عدد العمال الذي لا يتعدى عددهم عشرة أو رقم الأعمال الذي لا يفوق العشرين مليون دينار، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 3/2 ): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها

النسبة %	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة
97,12	907.659	مؤسسة مصغرة TPE (أقل من 10 عمال)
02,57	24.054	مؤسسة صغيرة PE (من 10 إلى 49 عامل)
0,31	2.855	مؤسسة متوسطة ME (من 50 إلى 249 عامل)
100	934.569	المجموع

المصدر: Ministère de l'industrie et des Mines, **Op.cit**

حسب الجدول، فإن المؤسسات المصغرة هي الغالبة على النسيج الاقتصادي في الجزائر بنسبة تقدر ب 97,12%.

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie et des Mines, **Bulletin d'information statistique N°28**, Edition Mai 2016.

3. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة الممارسة  
تتركز معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم ( 4/2 ): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط الممارس

النشاط الممارس	عدد المؤسسات	النسبة %
خدمات	277.524	51,54
فلاحة	5.805	1,08
محروقات، طاقة ومناجم	2.647	0,49
أشغال عمومية	168.595	31,31
صناعة	83.862	15,58
المجموع	538.433	100
مهن حرة	178.994	45,18
نشاط حرفي	217.142	54,81
المجموع	396.136	100

المصدر: بتصرف: Op.cit: Ministère de l'industrie et des Mines,

يظهر من الجدول أن نسبة 51,54 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنوية) تمارس نشاط الخدمات الذي يشمل كلاً من النقل والمواصلات، السياحة (فنادق مطاعم ووكالات سياحية)، التجارة،...، وهذا راجع لسهولة تأسيس مثل هذه المؤسسات وعدم الحاجة لوجود استثمارات كبيرة، عكس قطاع الصناعة الذي يمثل 15,58 % من مجموع المؤسسات، حيث يحتاج لاستثمارات مادية وبشرية كبيرة إضافة إلى حاجته للتكنولوجيا المتقدمة وهو ما لا تتوفر عليه المؤسسات الصغيرة.

في حين نلاحظ أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص طبيعية) تتوزع بين الأنشطة الحرفية بتعداد 217.142 وبنسبة 54,81 % والمهن الحرة المتمثلة في المستثمرات الفلاحية، قطاع الصحة وقطاع العدالة بتعداد 178.994 وبنسبة 45,18 %.

4. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق  
تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل غير متوازن بين مناطق الوطن إذ أنّ الغالبية تتركز في الشمال، بدرجة أقل في الهضاب العليا والجنوب كما يبينه الجدول (5/2):

الجدول رقم ( 5/2 ): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق

المنطقة	عدد المؤسسات سنة 2015	نسبة التركيز
الشمال	373.337	69 %
الهضاب العليا	118.039	22 %
الجنوب	46.525	9 %

المصدر: Op.cit: Ministère de l'industrie et des Mines,

يتضح من خلال الجدول، التفاوت الكبير بين الشمال وباقي المناطق من حيث عدد المؤسسات الخاصة وهو ما يعكس عدم التوازن في التنمية الاقتصادية بين المناطق، حيث أنّ المناطق الشمالية بحكم قربها من مركز القرار فهي تستفيد أكثر من غيرها من برامج التنمية الاقتصادية، ما يُحتّم على الدولة تدارك هذا الأمر، والعمل على النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة في الهضاب العليا والجنوب.

### المبحث الثالث: التأسيس النظري للسياحة والسوق السياحية الدولية

تعتبر السياحة نشاطا إنسانيا حركيا ذو أبعاد اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية، وتلعب دورا مهمّا في تنشيط اقتصاديات الدول، إذ غدت صناعة متميزة تساهم بشكل كبير في الناتج القومي للعديد من الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة.

#### أولاً: مفهوم السياحة وخصائصها

يوجد اختلاف بين المفكرين في تحديد مفهوم السياحة لاختلاف خلفياتهم العلمية، وكذا تطور مفهوم السياحة عبر الزمن وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف الواردة في الأدبيات.

#### 1. مفهوم السياحة

- تعريف Guyer Freuler: عرّف هذا المفكر السياحة على أنها ظاهرة تُميّز العصر الحديث، وترتكز على الحاجات المتزايدة للإنسان للراحة وتغيير الجو والرغبة في اكتشاف جمال الطبيعة والفن والاعتقاد بأنّ الطبيعة تمنح السعادة للإنسان، ما يقرب أكثر بين الأفراد والمجتمعات والدول، وهي ثمرة التطور التجاري والصناعي وكذا وسائل النقل<sup>1</sup>.

اهتم هذا التعريف بالجانب النفسي من تغيير الجو والراحة، كما اهتم بالجانب الاجتماعي للسياحة من تقريب بين الناس.

- تعريف الأكاديمية الدولية للسياحة: يطلق مفهوم السياحة على رحلات الترفيه وكل ما يتعلق بها من أنشطة وإشباع لرغبات السائح.

- تعريف المنظمة العالمية للسياحة OMS: تعرّف هذه المنظمة السياحة بأنها نشاط يتضمن أربع أركان أساسية هي<sup>2</sup>:

- تتطلب السياحة تنقل الأشخاص من موقع لآخر خارج مجتمعهم المحلي؛
- المقاصد السياحية Destinations توفر عددا من الأنشطة، التسهيلات (وسائل النقل، الإيواء، الإطعام)، الخبرات والخدمات؛
- الحاجات والرغبات المختلفة للسياح تتطلب إشباعا وهي بدورها تخلق تأثيرا اجتماعيا؛

<sup>1</sup> Ionela Butnaru, Iuliana Timu, European Union and Development of Romanian Tourism, CES Working Papers, III, 2011 ,p.372

<sup>2</sup> عبد القادر عوينان، السياحة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص.10

- تتضمن صناعة السياحة عددا من الأنشطة الفرعية والتي تساهم مجتمعة في توليد دخل بالعملية الصعبة للبلد المضيف.

إذن حسب هذا التعريف والذي يعتبر شاملا، فالسياحة هي حركة الإنسان خارج مكان إقامته لفترة زمنية، لإشباع رغبات معينة، مما يتطلب توفر المكان المقصود على الخدمات والتسهيلات والمرافق الضرورية التي تضمن خدمة احتياجات السائح وتحقيق رفاهيته، وبالمقابل يستفيد المكان المقصود من إيرادات مالية هامة.

2. خصائص السياحة: تُعتبر السياحة من أكثر القطاعات الاقتصادية خلقا للثروة، إذ تتميز بالخصائص التالية:

- تنوع مكونات النشاط السياحي وارتباطه بالكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى كالنقل، الخدمات المصرفية، الصناعة.<sup>1</sup>

- لا يتوقف الطلب السياحي على مدى توفر الموارد وتنوع المقومات والخدمات السياحية فحسب، بل يتعداه إلى مستوى التقدم في وسائل الاتصال والمواصلات والعوامل الثقافية والسياسية داخل الدولة المضيضة.<sup>2</sup>

- المنتج السياحي هو منتج غير قابل للتخزين وسريع التلف perishable، لذلك يجب التصرف فيه قبل فوات الأوان، من خلال تخفيض الأسعار في آخر لحظة.

- المنتج السياحي هو منتج موجه للتصدير علاوة عن الاستهلاك الداخلي، لذا وجب دعم وتشجيع المستثمرين في هذا القطاع المولّد للعملة الصعبة.

- تُعتبر السياحة وسيلة تواصل بين الشعوب والثقافات والأديان.

#### ثانيا: أصناف السياحة

تختلف أصناف السياحة باختلاف المعيار المعتمد، إذ يمكن تصنيفها من حيث الدوافع أو حسب المنطقة الجغرافية.

1. التصنيف حسب الدوافع: تختلف الدوافع التي تؤدي بالأفراد للقيام بنشاط سياحي والتي تقودنا ضمنا

لتحديد أنواع السياحة وأهمها ما يلي:

- السياحة الدينية: هي من أقدم أنواع السياحة، إذ ينتقل السيّاح بدافع التعبّد إلى مناطق أو أماكن مقدّسة في دياناتهم مثل الحج إلى بيت الله الحرام في مكة المكرمة وزيارة المدينة المنورة، القدس الشريف.

- السياحة الأثرية: وتتمثل في التنقل لزيارة المناطق الأثرية التاريخية والمعالم الحضارية القديمة مثل الأهرامات في مصر والآثار الرومانية في تيبازة، تيمقاد.

- السياحة العلاجية: ظهر هذا النوع لوجود مناطق تتوفر فيها حمّات معدنية ساخنة وكبريتية موجّهة لعلاج أمراض المفاصل والجلد على وجه خاص.

<sup>1</sup> عبد السلام ابوقحف، محاضرات في صناعة السياحة في مصر، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992، ص.16.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة.

- السياحة الرياضية: وتتمثل في المناطق التي تمارس فيها رياضات معينة بفعل توفرها على مقومات خاصة مثل ركوب الأمواج، التزحلق على الجليد، أو على الرمال، الغطس...
  - السياحة الترفيهية الاصطيفية: والغرض منها التمتع بالمناخ وجمال الطبيعة من جبال، بحر.
  - السياحة الفنية: وهي في الغالب لحضور تظاهرات فنية أو معارض.
  - السياحة العلمية الثقافية: وغايتها حضور ملتقيات علمية وندوات تسمح بتحسين المستوى العلمي والثقافي للسائح<sup>1</sup>.
2. التصنيف حسب المناطق
- يمكن تصنيف الأنشطة السياحية حسب هذا المعيار إلى:
- سياحة داخلية: وتتم داخل التراب الوطني لدولة ما، كقيام مواطن مقيم في ولاية شمالية بزيارة للمناطق السياحية في جانت أو تمنراست.
  - سياحة إقليمية: وتتم داخل إقليم واحد يضم عددا من الدول التي تتقاسم الحدود الجغرافية إضافة إلى التاريخ والعادات والتقاليد، كالسياحة بين دول المغرب العربي أو الخليج العربي أو بين دول الاتحاد الأوروبي.
  - سياحة دولية: وتتم خارج نطاق الدولة والإقليم، حيث تكون الثقافة والعادات والتقاليد واللغة مختلفة.
3. التصنيف حسب Belattaf : في رؤية أخرى للسياحة يرى Belattaf<sup>2</sup>، أنّ هناك سياحة كلاسيكية، سياحة معتمدة على الحجم *Tourisme de masse*، تظهر من خلال تمركز عدد كبير من الأشخاص في مواقع سياحية محددة عادة ما تنظم في شكل رحلات منظمة *Voyages organisés* وتكون التجربة مشتركة بين جميع الأفراد ما يخلق ضغطا كبيرا على المحيط، ومن أهم تأثيرات هذا النوع من السياحة نجد الكثافة السكانية، التدفق الكبير للأفراد، مشكل الطاقة، تدمير المياه، القضاء على التنوع البيئي والتراث المحلي وإدخال عادات غير مألوفة للمجتمع المحلي المضيف.
- بالمقابل توجد أشكال بديلة للسياحة التقليدية، هذه البدائل تمارس في مناطق طبيعية بهدف الإستمتاع، التعلم وتذوق الطبيعة بشكل عقلائي، لخصها Belattaf<sup>3</sup> في:
- سياحة المغامرة *Tourisme d'aventure*: وتتمثل في القيام برحلات استكشافية في إطار رياضي لمناطق لم تُستكشف من قبل، يكون البحث من خلالها عن مناطق طبيعية غير معروفة وتفتقر عادة للهياكل الضرورية لاستقبال السائح.

<sup>1</sup> محمد ناصر، إدارة المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011، ص.135.

<sup>2</sup> Matouk BELATTAF, *Evolution, Formes et Impacts de l'activité touristique : pour un tourisme durable*, Colloque international sur Economie du tourisme et développement durable , l'Université de Biskra, 9, 10 mars 2010.

<sup>3</sup> Idem

- سياحة الطبيعة *Tourisme de nature*: تركز على القيام برحلات لدراسة وملاحظة التنوع النباتي والحيواني والطبيعي.

- سياحة ريفية *Tourisme rural*: وتتمثل في الرغبة في الاستقلال والتحرر المؤقت من أسلوب الحياة المدنية والبحث عن أماكن للراحة النفسية.

كل هذه الأنماط السياحية تقتضي التحلي بروح المسؤولية وحماية المناطق الطبيعية والموروث المحلي وتلافي جميع أشكال الهدر والاستنزاف، وهو ما يقودنا لمفهوم السياحة المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات السائح مع المحافظة على المواقع السياحية وضمان استمراريتهما عبر الزمن وعدم المساس بالبيئة والتنوع البيولوجي.

### ثالثا: أهمية السياحة

أدركت معظم دول العالم أهمية القطاع السياحي، باعتباره مصدرا مهما للمداخيل بالعملة الصعبة ومنشئا لمناصب الشغل وقاطرة للتنمية الاقتصادية مما أدى بهذه الدول سواء المتقدمة مثل فرنسا، إسبانيا والولايات المتحدة الأمريكية أو في طريق النمو مثل تونس، المغرب ومصر لتوجيه استثمارات مهمة لهذا القطاع الاستراتيجي، وفيما يلي نوضح الأهمية الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية للسياحة.

## 1. الأهمية الاقتصادية للسياحة: تكمن الأهمية الاقتصادية للنشاط السياحي في العناصر التالية:

### 1.1 خلق مناصب شغل

يعتبر النشاط السياحي منشئا مهما لمناصب العمل سواء بشكل مباشر في الفنادق، الإطعام، النقل الجوي والبري والبحري، المنشآت السياحية، الوكالات السياحية ومنظمو الرحلات، أو بطريقة غير مباشرة من خلال القطاعات المرتبطة بالسياحة كالزراعة، التجارة والحرف التقليدية. وفق آخر الإحصائيات فإن مساهمة قطاع السياحة في إجمالي التوظيف في العالم بلغ أكثر من 283 مليون منصب عمل سنة 2015 ( 9,5 % من مجموع التوظيف )، ويتوقع أن يبلغ قرابة 290 مليون منصب عمل سنة 2016 ( 9,6 % من مجموع التوظيف )، وفي أفق 2026 من المتوقع أن تصل النسبة إلى 11 %<sup>1</sup>.

### 2.1 المساهمة في الناتج الداخلي الخام

يحقق النشاط السياحي زيادات معتبرة في ثروة الأمم، إذ يساهم بشكل واضح في تحسين الناتج الداخلي الخام لدول العالم، حيث بلغت مساهمته 7,17 بليون دولار، أي بنسبة 9,8 % من الناتج الداخلي الخام العالمي سنة 2015<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> World Travel & Tourism Council, *Travel & Tourism Economic impact 2016 World*, Disponible sur le lien: [www.wttc.org](http://www.wttc.org), Consulté le 16-10-2016

<sup>2</sup> Idem

### 3.1 تدفق رأس المال الأجنبي وتحسين وضعية ميزان المدفوعات

يساهم قطاع السياحة في جذب رأس المال الأجنبي بعدة طرق، سواء من خلال الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاع أو من خلال ما تحصل عليه الدولة من إيرادات سياحية مقابل منح تأشيرات الدخول وإقامة السيّاح داخل الفنادق، بالإضافة لإنفاقهم اليومي مقابل الخدمات السياحية والمنتجات الوطنية المقتناة بالإضافة إلى فروق تحويل العملة، وتعتبر السياحة المصدر الأول للعمولات الأجنبية لـ 38 % من دول العالم<sup>1</sup>، حيث تصدر الولايات المتحدة الأمريكية قائمة الدول من حيث الإيرادات السياحية البالغة أكثر من 204 مليار دولار.

### 4.1 تحقيق التوازن الجهوي

من خلال إقامة مشاريع سياحية في مناطق بعيدة غير حضرية كالريف والهضاب والصحراء بالتركيز على السياحة الريفية، وسياحة المغامرة في الصحراء، وهذا ما يخلق مناصب شغل للسكان المحليين ويحسن مستوى معيشتهم وينشط الأعمال التجارية والصناعات التقليدية.

## 2. الأهمية الاجتماعية والثقافية للسياحة

1.2 تسمح السياحة برفع مستوى الحياة لدى الأفراد وزيادة فرص التعليم والثقافة وتقليل الفوارق الاجتماعية.

2.2 يؤدي الاستثمار في الأنشطة السياحية إلى ترقية الموروث الثقافي وبعث الصناعات التقليدية وزيادة الاهتمام بالعادات والتقاليد والقيم.

3.2 تعتبر السياحة أداة للتبادل الفكري والثقافي بين الشعوب وتوطيد العلاقات وتلطيف الأجواء.

## رابعا: السوق السياحية الدولية

عرفت السياحة على المستوى العالمي تطورا وازدهارا كبيرا، حيث تميزت السوق السياحية الدولية بما يلي<sup>2</sup>:

- تطور كبير في عدد المناطق الجاذبة للسياحة عالميا وزيادة الاستثمارات في هذا المجال، حيث تحولت السياحة إلى قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال خلق مؤسسات جديدة ومناصب الشغل وتطوير البنية التحتية.
- شهدت السياحة نموا مستمرا وتنوعا لتصبح من أكبر القطاعات وأسرعها تطورا في العالم.
- عرف عدد السيّاح الدوليين نموا حيث ارتفع من 25 مليون سائح سنة 1950 إلى 278 مليون سنة 1980 ثم وصل إلى 674 مليون عام 2000، ليبلغ 1186 مليون سائح في 2015.

<sup>1</sup> يحي سعيدي، العمراوي سليم، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية، حالة الجزائر، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.

<sup>2</sup> United Nations World Tourism Organization (UNWTO), **Tourism Highlights** , 2016 Edition, p.2. disponible sur le lien :[www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org)

- بنفس النسق عرفت الإيرادات السياحية الدولية ارتفاعاً، إذ بلغت 2 مليار دولار سنة 1950، ثم 104 مليار دولار في 1980 لتبلغ 495 مليار دولار سنة 2000، ثم وصلت إلى 1260 مليار دولار سنة 2015.
  - بلغ نصيب السياحة الدولية من إجمالي الصادرات العالمية نسبة 7%.
  - تحتل السياحة المرتبة الثالثة في قائمة المنتجات المصدرة بعد النفط والكيماويات، متقدمة على المواد الاستهلاكية وصناعة السيارات. كما تعتبر في العديد من الدول النامية القطاع التصديري الأول.
- تشهد السوق السياحية الدولية تطوراً كبيراً من حيث عدد السياح وكذا الإيرادات المالية المحققة من مختلف الدول، وفيما يلي سنعرض قائمة الدول الأكثر جذباً للسياحة في العالم وكذا الدول المحققة لأكبر مداخيل سياحية سنة 2015.

الجدول رقم ( 6/2 ): عدد السياح الأجانب والمداخيل السياحية لأول عشر دول سنة 2015

الترتيب	الدولة	عدد السياح الأجانب	الترتيب	الدولة	مداخيل سياحية (بليون دولار)
1	فرنسا	84,5 مليون شخص	1	الولايات المتحدة	204,5
2	الولايات المتحدة	77,5	2	الصين	114,1
3	إسبانيا	68,2	3	إسبانيا	56,5
4	الصين	56,9	4	فرنسا	45,9
5	إيطاليا	50,7	5	المملكة المتحدة	45,5
6	تركيا	39,5	6	تايلند	44,6
7	ألمانيا	35,0	7	إيطاليا	39,4
8	المملكة المتحدة	34,4	8	ألمانيا	36,9
9	المكسيك	32,1	9	هونغ كونغ	36,2
10	روسيا	31,3	10	ماكاو (الصين)	31,3

المصدر: UNWTO, Tourism Highlights , Op.cit

يظهر من الجدول (6/2)، أنّ أفضل وجهة للسياح الأجانب هي فرنسا بـ 84.5 مليون سائح، تليها الولايات المتحدة وإسبانيا. أما بالنسبة للمداخيل السياحية فنجد الولايات المتحدة في صدارة الترتيب بمداخيل سنوية تُقدّر بـ 204.5 مليار دولار، وهذا راجع لمداخيل السياحة الداخلية الكبيرة في هذا البلد، باعتبار أن مؤشر 'المداخيل السياحية' يتضمن كلا من مداخيل السياحة الداخلية والخارجية.

كما نلاحظ أيضاً أنّ بلداً صغيراً مثل تايلند بخُمس (5/1) مساحة الجزائر يحقق إيرادات سياحية تقدر بـ 44.6 مليار دولار.

## المبحث الرابع: واقع وتنافسية السياحة والمؤسسات السياحية في الجزائر

تمتلك الجزائر إمكانات سياحية متميزة يمكن أن تجعلها من أكثر الدول جذبا للسياح الأجانب على المستوى الإقليمي وحتى الدولي، لكنها لم تُستغل أحسن استغلال، باعتبار أنّ عدد السياح سنة 2015 بلغ فقط 1.710 مليون سائح، في حين بلغ في المغرب 10.177 مليون سائح وفي تونس 5.359 مليون، بالمقابل قدرت مداخيل السياحة الجزائرية فقط 258 مليون دولار سنة 2014، بينما بلغت 7 مليار دولار في المغرب و 2.35 مليار دولار في تونس.<sup>1</sup>

## أولا: أشكال السياحة الممكن تطويرها في الجزائر

يمكن للجزائر أن تكون وجهة مفضلة للسياح نظرا لتنوع أشكال السياحة فيها وتميزها، إذ نجد سياحة ساحلية في الشمال، سياحة صحراوية في الجنوب، سياحة جبلية، سياحة حموية، سياحة دينية، ثقافية وتاريخية، وبالتالي يمكن تقديم منتجات سياحية متنوعة ومتميزة للسائح بدل سياحة الحجم المنتهجة في تونس.

## 1. سياحة ساحلية

تمتلك الجزائر شريطا ساحليا ممتدا على طول أكثر من 1200 كيلومتر، تتخلله شواطئ رملية وأخرى صخرية ساحرة، وغابات كثيفة عذراء وأشكال مختلفة من الحيوانات البرية. إضافة إلى احتواء المناطق الساحلية على شعب مرجانية خاصة بالشرق (عنابة والقالبة)، وتتواجد قرب الساحل حضائر مصنفة كمحميات طبيعية من منظمة اليونسكو مثل حضيرة القالة التي تبلغ مساحتها 78000 هكتار. الملاحظ هو قلة الهياكل السياحية (هياكل الاستقبال خاصة) في أغلب المناطق الساحلية وعجزها عن تغطية الطلب المتزايد للسياحة الداخلية، ما يستدعي اتخاذ إجراءات تحفيزية للاستثمار السياحي في هذه المناطق.

## 2. سياحة جبلية

تتوفر الجزائر على سلاسل جبلية وغابية متنوعة مثل سلسلة الأطلس التلي والأطلس الصحراوي، يمكن استغلالها لغرض سياحة المغامرة واستكشاف الطبيعة كمرتفعات الشريعة التي تُمارس فيها رياضة التزلج.

## 3. سياحة صحراوية

وهي علامة مميزة للسياحة في الجزائر، إذ تمثل الصحراء في الجزائر ما نسبته 87% من المساحة الإجمالية، وهي أفضل مكان لإقامة هياكل سياحية متميزة توفر للسائح الأمريكي والأوروبي خدمات متنوعة، وتنقسم الصحراء الجزائرية إلى خمس مناطق كبرى هي أدرار، إليزي، وادي ميزاب، تمنراست وتندوف، تنفرد كلّ منطقة بتضاريسها، عاداتها، تقاليدها وآثارها التي تمتد إلى عصور قديمة. تحتاج التنمية السياحية الصحراوية تفعيل النقل البري والنقل الجوي وتوسيع شبكة المطارات في الجنوب.

<sup>1</sup> United Nations World Tourism Organization, Op.cit.

## 4. سياحة حموية (الحمّات المعدنية)

تزرخ الجزائر بأكثر من 200 منبع مائي معدني ذو خصائص علاجية يتركز أغلبها في شمال البلاد<sup>1</sup>، أهمها حمّام أولاد علي وحمّام دباغ بقالمة، حمّام قرقور بسطيف، حمّام الصالحين ببسكرة. حمّام بوغرارة بتلمسان، حمّام بوحنيفية بمعسكر، وحمّام ريغة بعين الدفلى وتشهد إقبالا كبيرا من السيّاح المحليين والأجانب، لكنها بحاجة إلى تطوير وتحديث لاستقبال عدد أكبر من السيّاح من خلال إقامة مركبات سياحية رفيعة المستوى.

## 5. سياحة ثقافية وتاريخية

- مرّت بالجزائر عدة حضارات منها الرومانية، الأمازيغية، الفينيقية العثمانية والإسلامية، تركت كلّ منها إرثا تاريخيا وثقافيا، صُنّفت سبعة مواقع منها كتراث عالمي من طرف منظمة اليونسكو:
- قلعة بني حماد (المسيلة): تعتبر قلعة بني حماد أول موقع أثري مصنّف لدى اليونسكو وكان ذلك سنة 1980، أُسّست سنة 1007م على يد حماد بن بلكين، ولم يبق منها إلا المئذنة وبقايا من المسجد.
  - مدينة جُميلة (سطيف): أسّسها الإمبراطور الروماني Nerva سنة 96 و 98 م، وصُنّفت كتراث عالمي عام 1982.
  - مدينة تيمقاد (باتنة): أنشأها الإمبراطور تراجان سنة 100م، صُنّفت كتراث عالمي سنة 1982.
  - تيبازة: أسسها الفينيقيون كمركز تجاري، صُنّفت من طرف اليونسكو سنة 1982.
  - وادي ميزاب (غرداية): هضبة صخرية كلسية، تقع شمالي صحراء الجزائر، وتمتاز عن بقية المناطق المجاورة لها بطبيعتها القاسية، صُنّفت سنة 1982.
  - طاسيلي ناجر (إليزي): وهي هضبة ترتفع 2000 مترا فوق سطح البحر ومساحة 12 ألف كيلومتر مربع، تحتوي تشكيلات مختلفة من الصخور البركانية والرملية وموقع أثري وفني يعود إلى عام 6000 قبل الميلاد، يحتوي على 15000 رسم ونحت. صُنّف سنة 1982.
  - القصبة (الجزائر العاصمة): بُنيت من طرف الأمير بولوغين بن زيري في العهد العثماني وهي تشبه المتاهة في تصميمها وتحتوي عدة قصور ومساجد أهمها قصر الداوي والجامع الكبير وجامع كيتشاوة، تم تدمير أجزاء كبيرة من القصبة بفعل الاستعمار الفرنسي وكذا الظروف الطبيعية. صُنّفت كتراث عالمي سنة 1992.

<sup>1</sup> الديوان الوطني للسياحة، الحمّات المعدنية منتج خاص، مجلة الجزائر سياحة، عدد 33، ص.14.

## ثانيا: محدودية البنية التحتية السياحية في الجزائر

## 1. البنية التحتية

تمتلك الجزائر شبكة من الطرق البرية الداخلية بطول 112 039 كيلومتر، منها 29 573 كيلومتر طرق وطنية، و 23.926 كيلومتر طرق ولائية، بالإضافة للطريق السيار الذي يربط شرق البلاد بغيرها على مسافة 1216 كيلومتر، بالنسبة للنقل الجوي فيوجد 32 مطار للاستخدام المدني منها 15 مطارا دوليا، ومن المتوقع إنجاز مطار دولي جديد بالعاصمة سنة 2018 بقدرة استيعابية 10 مليون مسافر سنويا وبتكلفة 317 مليون يورو<sup>1</sup>. كما تسيطر الشركة الوطنية (الخطوط الجوية الجزائرية) على النقل الداخلي والخارجي للأشخاص، بالنسبة للنقل البحري فيوجد ستة محطات بحرية في كل من العاصمة، وهران، الغزوات، بجاية، سكيكدة وعنابة. كما أن الجزائر قريبة من أهم الأسواق المصدرة للسيّاح (أوروبا).

أما فيما يخص السكك الحديدية فتمتد حاليا على مسافة 4000 كيلومتر، مع تحسين في نوعية القطارات الخاصة بنقل المسافرين، التي من المتوقع أن تبلغ سرعتها 220 كيلومتر في الساعة<sup>2</sup>.

فيما يخص الطاقة الفندقية فتُقدّر حسب الديوان الوطني للإحصائيات ب1176 فندقا بمختلف الأصناف وبطاقة استيعابية 98.804 سرير سنة 2013<sup>3</sup>.

## 2. محدودية القطاع السياحي

فيما يتعلق بأهمّ النقائص التي يعاني منها القطاع السياحي في الجزائر، والتي تمّ تشخيصها من طرف وزارة السياحة وهيئة الإقليم، فيمكن إيجازها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> **Algeria Infrastructure**, 4 ème salon international des transports et de la Logistiques et de la mobilité, 2017, disponible sur le lien : [www.symbiose-env.com/download/AI/Algeria%20infrastructure.pdf](http://www.symbiose-env.com/download/AI/Algeria%20infrastructure.pdf), Consulté le 30-01-2017.

<sup>2</sup> Algeria Infrastructure, Op.cit.

<sup>3</sup> Office National des Statistiques, **L'Algérie en quelques chiffres**, N°44, Edition 2014.

الجدول رقم (7/2): أهم النقائص التي تمّ تشخيصها في قطاع السياحة

<p><b>هياكل استقبال وفندقة غير كافية وذات نوعية رديئة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عجز فيما يخص هياكل الاستقبال، الفنادق والمطاعم ذات جودة وأصالة originalité.</li> <li>- الفنادق وهياكل الاستقبال مهملة، بدون تأهيل ومرتفعة الثمن نسبيا بالنسبة للسائح الوطني؛</li> <li>- 10 % فقط من الفنادق تستجيب للمعايير الدولية.</li> </ul>	<p><b>غياب تنافسية المنتجات السياحية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج الفنادق لإعادة التأهيل والتحديث.</li> <li>- غياب منتجات مميزة جاذبة Produits phares</li> <li>- قدرة على إحداث الفارق.</li> <li>- عدم وجود علامة سياحية مميزة</li> </ul>
<p><b>نقص الكفاءات والاحترافية السياحية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص الكفاءة والاحترافية فيما يخص الخدمات المقدمة للسائح.</li> <li>- نوعية التكوين لا تتماشى مع متطلبات العرض السياحي المتميز.</li> <li>- نقص المراكز والمعاهد المتخصصة في التكوين السياحي المتميز باستثناء المدرسة الوطنية للفندقة بالعاصمة، المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية بتيزي وزو والمعهد الوطني للفندقة والسياحة ببيسعادة وسبع مدارس للتكوين المهني.</li> </ul> <p><b>تدني مستوى المنتجات والخدمات السياحية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاكل النظافة والصحة العمومية.</li> <li>- خدمات سياحية ذات نوعية متدنية وبأسعار مرتفعة مقارنة بتونس مثلا، التي تعتبر قبلة السائح الجزائري.</li> <li>- انعدام برامج التهيئة والنهوض بالمنتج التقليدي المحلي.</li> </ul>	<p><b>ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في السياحة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كفاية المواقع الإلكترونية للدعاية والجذب السياحي خاصة للجنوب.</li> <li>- السياحة الإلكترونية غير مفعلة أو غائبة باعتبار أن المواقع الإلكترونية المتوفرة لا تتيح الحجز على الخط أو الدفع.</li> <li>- انعدام القنوات التفاعلية الاتصالية بين العارضين وطالبي الخدمات السياحية.</li> <li>- عدم القدرة على التكيف مع متطلبات عصر المعلومات.</li> </ul>
<p><b>نوعية متدنية للنقل وعدم إتاحتها وغلاءه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم القدرة على توفير وسائل النقل بالكمية والنوعية المطلوبة والتنوع المرغوب فيه من طرف السائح.</li> <li>- خدمات النقل الجوي رديئة خاصة الوجهة الصحراوية، مع عدم وجود التنسيق الكافي في المطارات.</li> <li>- سيطرة الخطوط الجوية الجزائرية على النقل الجوي ساهم في تدني مستوى الخدمات مع ارتفاع كبير في أسعار التذاكر مقارنة بشركات الطيران العالمية.</li> </ul>	<p><b>ضعف أداء البنوك وعدم تكيفها مع المستجدات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاعتماد على وسائل الدفع الإلكتروني الحديثة على مستوى البنوك وكذا الفنادق.</li> <li>- عدم وجود مكاتب الصرف وتعدد المعاملات المالية.</li> <li>- عدم التركيز على دعم وتمويل الاستثمارات السياحية من طرف البنوك.</li> </ul>
<p><b>إدارة وتنظيم غير متوافقين مع السياحة الحديثة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراءات معقدة لمنح التأشيرات والمبالغ في إجراءات الدخول.</li> <li>- غياب أدوات التقييم ومتابعة تطور السياحة على المستوى الوطني.</li> <li>- عدم وجود إجراءات تحفيزية فعلية للمستثمرين في مجال السياحة.</li> </ul>	<p><b>عجز كبير في تسويق صورة الجزائر كوجهة سياحية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عجز في تسويق الجزائر كوجهة سياحية.</li> <li>- عدم وجود تنسيق بين مختلف الفاعلين في القطاع السياحي.</li> <li>- عدم فعالية المشاركات في المعارض والفعاليات السياحية الدولية.</li> </ul>

المصدر: Schéma, Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme

بتصرف Directeur d'Aménagement Touristique et du Tourisme "SDAT 2025.

## ثالثا: الاستراتيجية السياحية المنتهجة في الجزائر

يُعدّ المخطط التوجيهي للتنمية السياحية مرجعا لسياسة جديدة تبنتها الدولة و يعد جزءا من المخطط الوطني لهيئة الإقليم في أفاق 2030 ( SDAT ) فهو المرآة التي تعكس مبنغى الدولة فيما يخص التنمية المستدامة وذلك من أجل الرقي الاجتماعي والاقتصادي على الصعيد الوطني ويعتبر المخطط التوجيهي للتنمية السياحية استراتيجية فعّالة للنهوض بالقطاع السياحي والقضاء على النقائص التي سبق ذكرها.

## 1. أهداف الاستراتيجية السياحية

حدّد المخطط التوجيهي للتنمية السياحية خمسة أهداف كبرى للسياسة السياحية، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- ترقية اقتصاد بديل للمحروقات.
- تميم صورة الجزائر وجعلها مقصدا سياحيا بامتياز.
- تنشيط التوازنات الكبرى وانعكاسها على القطاعات الكبرى.
- تميم التراث التاريخي، الثقافي مع مراعاة خصوصية كل منطقة من التراب الوطني.
- الترابط الدائم بين ترقية السياحة والحفاظ على البيئة.

## 2. الحركيات الخمس للاستراتيجية السياحية

يرتكز المخطط التوجيهي للهيئة السياحية على خمس حركيات:

## الحركية الأولى: مخطط الجزائر كوجهة سياحية

تهدف استراتيجية وجهة الجزائر *Destination Algérie* لإعادة الاعتبار لصورة الجزائر في الخارج وتحسين سمعتها السياحية من خلال بناء صورة مرئية ومقروءة عن وجهة سياحية حقيقية تتمتع بأصالة وعمق، تمكّن السيّاح من عيش تجارب ثرية وفريدة لا توجد في وجهة أخرى.

لأجل ذلك، تمّ وضع استراتيجية تسويقية تركز على محاور أساسية هي كالآتي<sup>2</sup>:

- دراسة سوق العرض والطلب السياحي.
- التعرف على الفئات السياحية المستهدفة المتمثلة في السيّاح المحليين، الجزائريون المقيمون بالخارج، السيّاح الأجانب والسيّاح كبار السن Les seniors.
- تقسيم الأسواق المستهدفة إلى أسواق الأولوية وهي فرنسا، إسبانيا، إيطاليا وألمانيا، أسواق واعدة هي بريطانيا، هولندا، النمسا والدول الاسكندنافية، أسواق بعيدة لكن مستهدفة على المدى الطويل هي الصين واليابان، روسيا، أمريكا الشمالية والخليج.

<sup>1</sup> موقع الوكالة الوطنية لتطوير السياحة <http://www.andt-dz.org/ar>، تم تصفحه في 24 - 10 - 2016.

<sup>2</sup> Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme , Livre 2 **Le plan stratégique : les cinq dynamiques et les programmes d'actions touristiques prioritaires** , p.24. Disponible sur le lien [www.andt-dz.org](http://www.andt-dz.org) , Consulté le 28-10-2016.

- التركيز على المزايا التنافسية للسياحة الجزائرية والمتمثلة أساسا في الصحراء الجزائرية نافذة العالم على افريقيا إضافة إلى السياحة الثقافية، الصحية، البحرية ومنتجات سياحية أخرى كالصيد، الغطس والكهوف.
- بناء صورة جديدة وتوسيع شهرة وجهة الجزائر من خلال خلق بوابات إلكترونية سياحية لنشر المعلومات.
- وضع هيكل للرصد واليقظة السياحية ومراقبة تطور رغبات ومتطلبات السياح.
- دعم الأنشطة الترويجية الخاصة بمختلف الفاعلين السياحيين وضمان مشاركتهم الهادفة في التظاهرات والمعارض السياحية الوطنية والأجنبية.
- ابتكار علامة منتج وتسجيله منتج سياحي جزائري.

#### الحركية الثانية: الأقطاب السياحية ذات الامتياز

القطب السياحي هو مجموعة مركبات سياحية ممتازة تتوفر على تجهيزات الإقامة، التسلية، الأنشطة السياحية والترفيهية، في تعاون مع مشروع التنمية المحلية ويستجيب لطلب السوق، كما يمكن لرقعته الجغرافية أن تمتد لعدة مناطق أو مدن<sup>1</sup>.

وفي إطار المخطط التوجيهي للسياحة المعتمد، فقد تقرر إنجاز سبعة أقطاب سياحية للامتياز على المستوى الوطني هي:

- القطب السياحي للامتياز: شمال - شرق؛
  - القطب السياحي للامتياز: شمال - وسط؛
  - القطب السياحي للامتياز: شمال - غرب؛
  - القطب السياحي للامتياز: جنوب - شرق ويشمل بسكرة، وادي سوف، غرداية والمنيعة؛
  - القطب السياحي للامتياز: جنوب - غرب ويشمل القرارة، أدرار، تميمون وبشار؛
  - القطب السياحي للامتياز: الجنوب الكبير: ويضم طاسيلي ناجر، إليزي وجانت؛
  - القطب السياحي للامتياز: الجنوب الكبير ويضم كلا من أدرار وتمنراست.
- الهدف من إنجاز هذه الأقطاب السياحية هو تنمية السياحة وتفعيل التوازن التنموي الإقليمي، مع خلق تنوع في الخدمات السياحية والتركيز على الإمكانيات الخاصة بكل منطقة.

#### الحركية الثالثة: مخطط الجودة السياحية

تعكس هذه الاستراتيجية إرادة الدولة في دعم الإمكانيات الطبيعية والثقافية، والتاريخية للبلد من أجل ترقية إلى مرتبة الامتياز في المنطقة الأورومتوسطية وجعل الجزائر وجهة سياحية بامتياز. يرتكز مخطط جودة السياحة زيادة على تطوير الموارد البشرية وتحديث المؤسسات والتجهيزات، على وضع علامة خاصة تميز المنتج السياحي

<sup>1</sup> عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2009 - 2010 ص. 139.

الجزائري، وتضمن الجودة للتعامل من قبل المؤسسات الملتزمة بهذا النهج وهذه العلامة هي " جودة السياحة الجزائرية "

ترتكز علامة " جودة السياحة الجزائرية " على الامتياز وتتجاوز مفهوم تصنيف المؤسسات السياحية، فهي تشهد بصورة واضحة على أنّ المؤسسة التزمت إراديا بانتهاج الجودة وهي تسعى دائما لإرضاء العملاء.

**الحركية الرابعة:** مخطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعتبر الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص أمرا حتميا لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، فالدولة تتولى تهيئة الإقليم وإنشاء البنية التحتية من مطارات، موانئ وطرق وكذا توفير الأمن، بينما يتولى القطاع الخاص الاستثمار في الأنشطة السياحية وإقامة الفنادق والمركبات السياحية.

وتهدف استراتيجية الشراكة السياحية بين القطاعين لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- جعل بوابات الدخول إلى التراب الوطني أكثر جاذبية: على غرار السفارات، القنصليات، المطارات، المراكز الحدودية، الموانئ والمحطات؛

- تسهيل الوصول إلى المواقع السياحية والقرى السياحية للامتياز؛

- تحسين الخدمات الأساسية المقدّمة في المواقع السياحية مثل النظافة، المياه، الطاقة، الأنترنت؛

- الحفاظ على الثروة الطبيعية والتنوع البيئي وضمان استمراريتهما؛

- تحسين نوعية الخدمات السياحية من خلال التكوين والتأهيل المستمر.

لتحقيق هذه الأهداف تسعى السلطات للربط بين الفاعلين في قطاع السياحة من مستثمرين ووكالات سياحية بالمختصين في المجال المالي لتحقيق التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال للمشاريع الاستثمارية وجعلها أكثر ربحية وضمان استمراريتهما، كما تسعى أيضا لخلق شراكات بين القطاع العام وأصحاب الفنادق، شركات الطيران والوكالات السياحية بالإضافة إلى الإنفاق على مشاريع البنية التحتية، التي تعتبر أساسية للاستثمار السياحي وتقديم تحفيزات وتسهيلات مالية وجبائية لفائدة المستثمرين وتمكينهم من الحصول على العقار السياحي.

**الحركية الخامسة:** مخطط تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية

تعتبر السياحة صناعة مُكلفة تحتاج لأموال كبيرة، كما أنّ العائد على الاستثمار يعتبر بطيئا، ونظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية في الحصول على التمويل المصرفي فقد ارتأت السلطات العمومية تدعيمها، لضمان استمراريتهما ونموها من خلال استراتيجية تمويلية خاصة، تتمثل أهم أبعادها فيما يلي<sup>2</sup>:

- حماية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية.

- العمل على ضمان استمرارية المشاريع السياحية وحمايتها من أخطار الفشل والتوقف.

- جذب الاستثمارات السياحية الوطنية والأجنبية وحمايتها.

<sup>1</sup> Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme , Le plan stratégique, Op.cit. p.52.

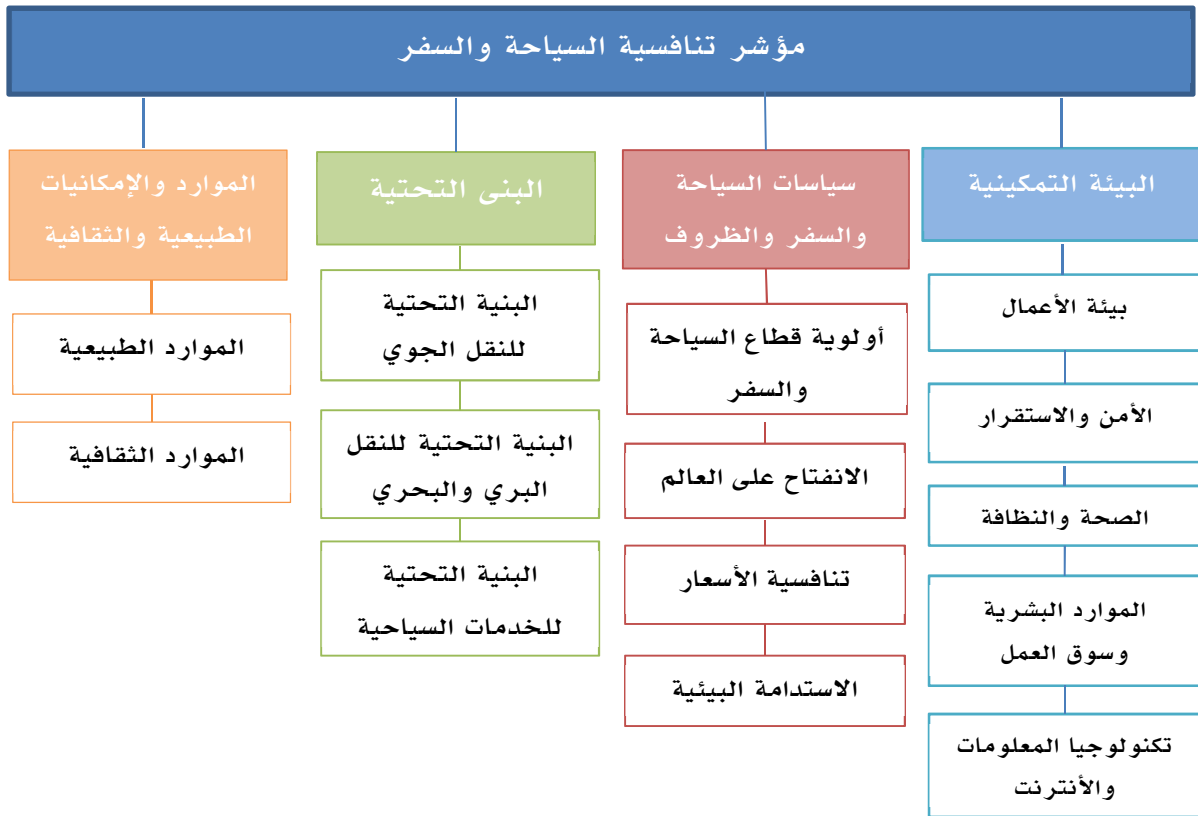
<sup>2</sup> Ibid,p.57.

- تشجيع الاستثمارات السياحية من خلال التحفيزات الجبائية والمالية وتوفير الدعم الفني من استشارات، تحليل المخاطر، دراسات جدوى.
- تسهيل الحصول على التمويل البنكي للمؤسسات السياحية وتخفيض الإجراءات والتكاليف وتمديد فترة التسديد.
- تمويل عمليات التأهيل والصيانة للمؤسسات السياحية وتكوين نوعي للقائمين عليها.

#### رابعا: تقييم تنافسية السياحة الجزائرية بناء على تقرير التنافسية العالمي

تتمثل تنافسية القطاع السياحي في مجموع العوامل والإجراءات التي تُنمّي القدرات التنافسية السياحية لدولة ما، وجعلها أكثر جذبا للسياح بمختلف خلفياتهم، وقد حدّد المنتدى الاقتصادي العالمي مؤشرا لتنافسية السياحة والسفر يتكون من أربع أبعاد، البعد الأول يتمثل في البيئة التمكينية، البعد الثاني يتمثل في السياسات المنتهجة في السياحة والسفر والظروف التمكينية، البعد الثالث يتمثل في البنى التحتية والرابع يرتبط بالموارد والإمكانات الطبيعية والثقافية، والشكل الموالي يوضّح أبعاد مؤشر تنافسية السياحة والسفر Travel & Tourism Competitiveness Index العالمي.

الشكل رقم (1/2): مؤشر تنافسية السياحة والسفر



المصدر: World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, p.4

بالاعتماد على مؤشر تنافسية السياحة والسفر، يقوم المنتدى الاقتصادي العالمي كل سنتين بتقييم تنافسية مختلف الدول، ويصنّفها على أساس المعايير الأربعة، وقد كان ترتيب العشر دول الأولى من حيث

تنافسية السياحة والسفر لسنة 2015 كالاتي إسبانيا أولا تلتها فرنسا ثم ألمانيا، رابعا: الولايات المتحدة، خامسا: المملكة المتحدة، سادسا: سويسرا، تلتها أستراليا ثم ثامنا: إيطاليا، تاسعا: اليابان وعاشرا: كندا.<sup>1</sup> تتصدر إسبانيا قائمة الدول الأكثر تنافسية سياحية لسنة 2015، كما أنّ منطقة أوروبا هي الأولى نظرا لتصنيف ستة دول أوروبية ضمن قائمة العشر دول الأولى، وهو ما يعكس تنافسية وجاذبية هذه المنطقة عالميا. بالنسبة للجزائر فتحتل وفق مؤشر السياحة والسفر لسنة 2015 المرتبة 123 عالميا من أصل 141 دولة، والمرتبة 12 عربيا من أصل 14 دولة.

وفيما يلي توضيح لمكونات مؤشر السياحة والسفر وتصنيف الجزائر بالنسبة لكل عامل من العوامل.

الجدول رقم (8/2): تصنيف الجزائر حسب مؤشر تنافسية السياحة والسفر

الترتيب ( من 141 دولة )	القيمة ( 1 - 7 )	
123	2.93	مؤشر تنافسية السياحة والسفر
99	4.15	البيئة التمكينية
121	3.78	بيئة الأعمال
95	4.90	الأمن والسلامة
84	4.97	الصحة والنظافة
109	4.04	الموارد البشرية وسوق العمل
105	3.09	جاهزية تكنولوجيا المعلومات
135	3.32	سياسة السياحة والسفر والشروط التمكينية
139	2.74	أولوية السياحة والسفر
137	1.51	الانفتاح على العالم
10	5.50	تنافسية الأسعار
113	3.51	الاستدامة البيئية
133	2.19	البنية التحتية
113	1.98	البنية التحتية للنقل الجوي
121	2.56	البنية التحتية للنقل البري والبحري
138	2.03	البنية التحتية للخدمات السياحية
90	2.04	الموارد الطبيعية والثقافية
127	2.04	الموارد الطبيعية
50	2.05	الموارد الثقافية

المصدر: World Economic Forum, Op.cit p. 72 – 73

<sup>1</sup> World Economic Forum, Op.cit, p.5.

من خلال الجدول (8/2)، تظهر المرتبة المتدنية للسياحة الجزائرية على كافة المستويات باستثناء عامل تنافسية الأسعار وكذا الموارد الثقافية باعتبار أنّ سبعة من المواقع الثقافية الأثرية مصنفة كتراث عالمي من طرف اليونسكو، بينما تظهر الموارد الطبيعية في مركز متأخر نتيجة انخفاض عدد المواقع الطبيعية المصنفة كتراث عالمي والمقدّرة بموقع واحد وكذا عدم الالتزام بمعايير البيئة.

### المبحث الخامس: الأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعدّ الأداء أحد المفاهيم التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداوله مختلف الكتابات ولو بشكل غير صريح، على اعتبار أنّ تحسينه يعتبر الهدف الأساسي لأيّ مسير في أيّ مؤسسة. ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التطوّر الذي حققته المؤسسة أو تريد تحقيقه، فإنّ ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة.

أولاً: الأداء

#### 1. تعريف الأداء

اهتمّ العديد من الباحثين بدراسة مفهوم الأداء، إلّا أنّه لم يتوصّل إلى إجماع حول مفهوم محدّد وشامل للأداء. إنّ الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تُعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المسيرين والمؤسسات، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوّع المجالات التي تسعى المؤسسة لقياس أدائها فيها واختلاف هذه المجالات من مؤسسة لأخرى وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا اتجاهاً أهميتها. إنّ الأداء يمثّل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أو بتعبير آخر هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

أمّا P. Drucker فيعرّف الأداء بأنّه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>2</sup>؛

يعدّ الأداء من منظور الموارد محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحقّقها المؤسسة.

يقصد بالكفاءة إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتمّ بها

<sup>1</sup> وائل إدريس طاهر الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص.38. in Eccles, 1991, p131.

<sup>2</sup> Peter Drucker, *L'avenir du management selon Drucker*, Ed. Village Mondial, Paris, 1999, p73

<sup>3</sup> وائل إدريس طاهر الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص.38. in Miller&Bromiley, 1990, p757.

إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حدّ بعيد بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات. كما أنّ الكفاءة تعني الحصول على الكثير مقابل دفع ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى.

أمّا الفعالية، فتعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، وتشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في المحيط. كما يعرفها kast بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، و زيادة حصتها في السوق، و تحقيق رضا العاملين والعملاء، و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو و الربحية.<sup>1</sup>

## 2. العوامل المحددة للأداء

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها الداخلية التي يمكن للمؤسسة ومسيريها، التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية تحديدها.

في هذا الإطار يرى J. P. mercier<sup>2</sup> أنّ العوامل التي يتركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:

- الاستراتيجية،

- الرؤية، القيم، الرسالة؛

-الموارد البشرية؛

-هيكل المؤسسة؛

- العمليات والأنظمة؛

أمّا بالنسبة ل Waterman و Peters فإنّ الأداء يتوقف على ثمانية عوامل:<sup>3</sup>

- التميز في العمل؛

- الاستماع للعميل؛

- تشجيع الاستقلالية والإبداع؛

- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛

- القيم الجماعية؛

- الاحتفاظ بهيكل بسيطة،

- المزج بين الليونة والصرامة؛

- الاهتمام والارتباط بما تجيد المؤسسة القيام به.

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص7.

<sup>2</sup>- J. P. Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

<sup>3</sup> Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performance, éd. Dunod, Paris, 1999, p8.

وبالنسبة لرواد المقاربة الاستراتيجية للموارد (Ressources Based View)، يتوقف أداء المؤسسة ونجاحها خصوصا على بعدها الداخلي: أي ما تملكه وتوظفه من موارد استراتيجية. إذ تبين في الميدان أنّ عوائق الدخول التي تحتفي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة. حيث أنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط.

ثانياً: قياس الأداء

### 1 مفهوم قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية قياس ما حققته المؤسسة من إنجازات مقارنة بالمستويات المراد تحقيقها أو بالإمكان الحصول عليها لتكوّن صورة حيّة لما حدث ويحدث فعلاً. أي معاينة مدى تحقّق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات المنتهجة وكيفية استخدام الموارد.

كما يعرف بأنه "عملية مرشّدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها. والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككلّ ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وبالتالي فعملية القياس يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ قياس أداء كلّ مركز على حدة ثمّ تُجمّع النتائج ليتمّ القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.<sup>1</sup>

إذن قياس الأداء هو قياس الأعمال والإنجازات المحقّقة ومقارنتها بالخطط المعدّة مسبقاً وذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في المؤسسة. وتظهر أهميّة قياس الأداء في الجوانب الآتية:

- يوفّر قياس الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛
- إنّ قياس وتقييم الأداء يُظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيق الوقت، الجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع، المنتج، العامل والمستهلك بالفائدة؛
- توفرّ عملية قياس الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والوحدات داخل المؤسسة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيقها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- توضح عملية قياس الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2. أساليب قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تهدف كل المؤسسات والاستراتيجيات المنتهجة إلى تحسين الأداء، ولمعرفة مدى تحسنه لآبد من قياسه، باعتبار أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ولا يمكن تحسينه، لهذا الغرض يستخدم المحللون أسلوبين أساسيين للقياس. أسلوب كمي (موضوعي) وأسلوب كفي (ذاتي).

## 1.2 الأسلوب الكمي

ويعتمد أساساً على معطيات عن المؤسسة يمكن عرضها في شكل أرقام<sup>1</sup> مثل النتيجة، رقم الأعمال، الإنتاجية، القيمة السوقية للسهم... وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard أفضل أداة للقياس الكمي، باعتبار أنها تشمل أربعة أبعاد متكاملة.

❖ بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة: بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تسيير مركبة موجهة لمتابعة أداء المؤسسات تتضمن مجموعة من المؤشرات متعددة الأبعاد تمكن المديرين من تكوين صورة عن نشاط المؤسسة المنجز والمستقبلي.

وضع كل من S. Kaplan و D. Norton بطاقة للتقييم المتوازن تضم إضافة إلى البعد المالي، أبعاداً أخرى لها أهمية استراتيجية في نشاط المؤسسة هي منظور العملاء، العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

### ✓ المنظور المالي

يهتم المنظور المالي بقياس النتائج المالية المحققة في المؤسسة من خلال عدد من المؤشرات المالية، هذه المؤشرات تختلف تبعاً لمراحل دورة حياة المؤسسة والمتمثلة في النمو، الاستقرار والنضج<sup>2</sup>.

- في مرحلة النمو يتم التركيز على نسب زيادة المبيعات، دخول أسواق جديدة والحصول على عملاء جدد، نسب الإنفاق على تطوير المنتجات والعمليات، تطوير الأنظمة وتنمية قدرات العاملين،
- في مرحلة الاستقرار تقوم المؤسسة بإعادة استثمار أموالها وجذب رؤوس أموال جديدة، فيتم التركيز على نسب العائد على رأس المال، العائد على الاستثمار، الربح التشغيلي، الهامش الإجمالي، معدل تخفيض التكلفة، نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، القيمة المضافة الاقتصادية والقيمة السوقية للسهم.

- في مرحلة النضج يتم التركيز على التدفقات النقدية وفترة الإسترداد، ربحية العميل وخط الإنتاج.

### ✓ منظور العملاء

من خلال هذا المنظور تحدد المؤسسة العملاء والأسواق التي ستتنافس فيها. والمؤشرات المستخدمة لقياس الأداء في هذا الإطار هي نسبة رضا العملاء، نسبة الاحتفاظ بالعملاء ونسبة اكتساب عملاء

<sup>1</sup> Lampathaki F., Koussouris S, **Business Process Reengineering and performance measurement**, Decision Support Systems Laboratory, 2013, p.9

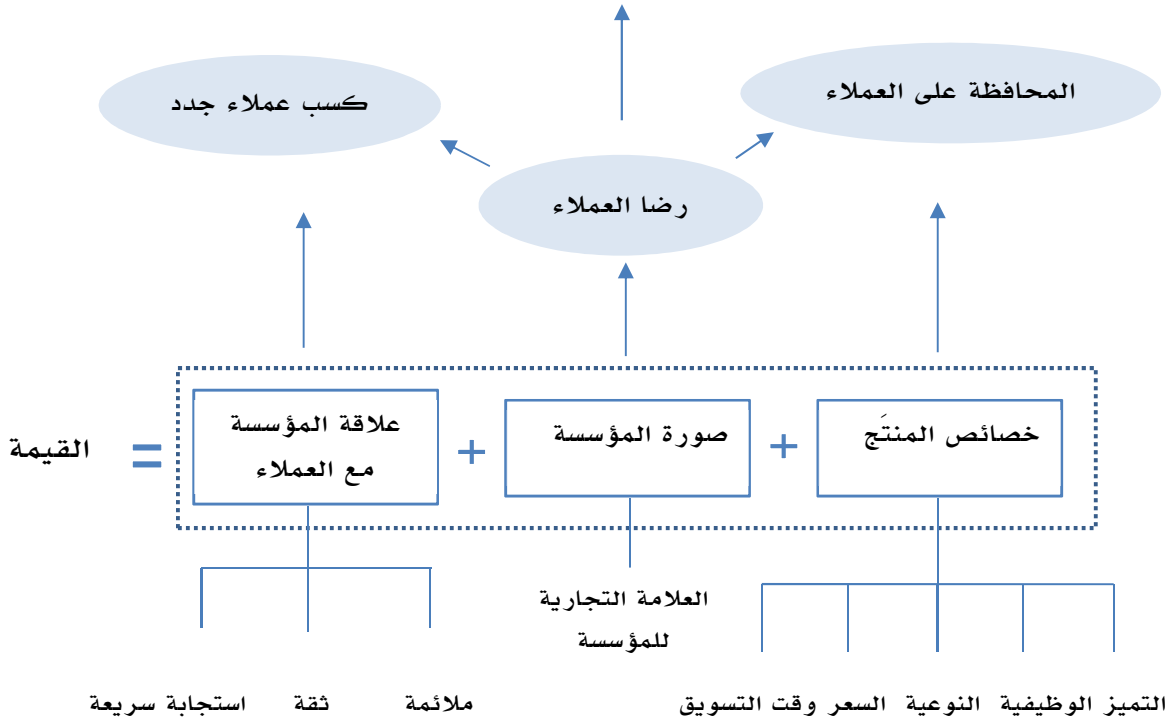
<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol 39., P.56.

جدد وإجمالي المبيعات للعملاء الجدد وربحية العملاء<sup>1</sup> (أي صافي الربح المتولد عن العميل بعد طرح المصاريف) وحصصة السوق.

وحسب P. Norton, R. Kaplan<sup>2</sup> فإن تحقيق المؤسسة لرضا العملاء يؤدي للمحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد. والحفاظ على العملاء يمكن المؤسسة من زيادة ربحيتهم باعتبار أن تكاليف الجذب تكون منعدمة، الجمع بين اكتساب عملاء جدد والمحافظة على الحاليين يسهم في زيادة المبيعات وتحسين الحصصة السوقية للمؤسسة.

ويتحقق رضا العملاء بامتزاج عدة عوامل تشكل في مجموعها القيمة المقترحة للعملاء، هذه العوامل تتمثل في الخصائص المميزة للمنتج، العلاقة مع العميل وصورة المؤسسة وسمعتها كما يتضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2/2): علاقة القيمة المقدمة للعملاء بالرضا



المصدر: P. Norton, R. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., p.62

إذن، حسب الشكل (2/2)، فإن خصائص المنتج تتمثل في تميزه وتفرده عن باقي المنتجات المنافسة، وظائف المنتج واستخداماته، جودة المنتج وسعره التنافسي وكذا مدى التزام المؤسسة بوقت الإنتاج والتسويق، بالإضافة إلى ذلك فإن العلامة التجارية وسمعة المؤسسة تساهمان في تحقيق رضا العملاء عن المنتج وكذا

<sup>1</sup> Ranay Ak , Başar Öztayşi, Performance Measurement of Insurance companies by using balanced scorecard, Istanbul Technical University, Faculty of Management, p.3

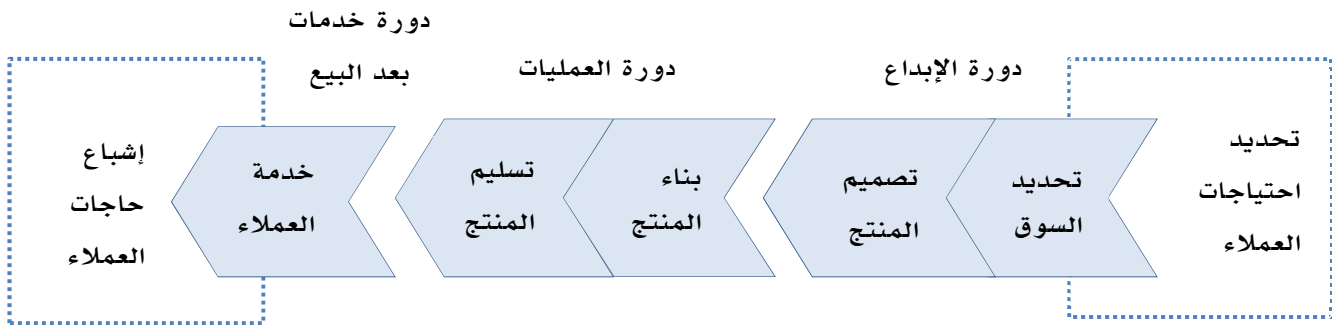
<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Loc.cit.

جذب عملاء جدد، في حين أنّ علاقة المؤسسة مع عملائها تقتضي الاستجابة السريعة لرغباتهم وتسليم المنتج في الوقت مما يخلق ثقة في المعاملات وانطباع جيد لدى العملاء.

### ✓ منظور العمليات الداخلية

المقصود بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات العملاء وإرضاء المساهمين. وقد حدد Kaplan وNorton ثلاثة أنشطة داخلية تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز وإشباع حاجات عملائها، هي دورة الإبداع والعمليات وخدمات ما بعد البيع كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3/2): العمليات الداخلية



المصدر: P. Norton, R. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit, p.63

يُظهر الشكل، الأنشطة الداخلية التي تُحدث قيمة للعملاء، وهنا يتوجب على الإدارة تحديد العمليات التي تساعد في تحقيق قيمة متميزة للعملاء، ففي دورة الإبداع يتم تحديد السوق المناسب لعرض المنتجات بناء على دراسات سوقية مستفيضة، وبناء على رغبات العملاء يتم تصميم المنتج بشكل مشخّص يستجيب لتطلعاتهم. ثم تأتي مرحلة الإنتاج ثم التسليم ضمن دورة العمليات، وفي الأخير نجد خدمة ما بعد البيع التي تعتبر ضرورية لكسب رضا العميل.

من أهم المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة العمليات الداخلية نجد: عدد المنتجات الجديدة، التسليم في الموعد المحدد، معدل دوران المخزون، التحسين المستمر، نسبة المنتجات المعيبة، زمن الاستجابة لطلبات العملاء، زمن تحقق التعادل<sup>1</sup>.

✓ **منظور التعلم والنمو:** يتحقق التعلم والنمو داخل المؤسسة من خلال الاستثمار في ثلاثة موارد أساسية هي تأهيل وتحديث قدرات العاملين، تفعيل تكنولوجيا ونظم المعلومات وتحسين الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز، التمكين والإدماج في العمل. من أهم مقاييس التعلم والنمو الشائعة: رضا العاملين، ولاء العاملين، فرص الترقية، نفقات التدريب والتكوين، ساعات العمل، التحفيز ونسبة العاملين المجهّزين بحواسيب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وائل إدريس، طاهر الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص.233.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.250.

## 2.2 الأسلوب الكيفي

يعتمد هذا الأسلوب على تقييم وإدراك مسير المؤسسة مدى التحسن في مؤشرات الأداء بالنسبة لمؤسسته. يعتبر العديد من الباحثين في مجال الأداء وتكنولوجيا المعلومات (Dess et Robinson 1984) Venkatraman , Gauzente (2000) (1987) أن كلاً من الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي يُعطيان نتائج متشابهة ومتساوية ( وجود ارتباط إيجابي بين مقاييس كلا الأسلوبين )<sup>1</sup>. كما يرى بعض الباحثين أفضلية الأسلوب الكيفي لقياس الأداء في بعض الحالات خاصة، فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (موضوع بحثنا)، أين يصعب الحصول على المعلومات المالية والمحاسبية الحقيقية<sup>2</sup>. لذلك سنعتمد في دراستنا على أسلوب القياس الكيفي. وفيما يلي نستعرض سلم Venkatraman لقياس الأداء ثم سلم Rival الذي طوره بالاعتماد على الأول. الجدول رقم (9/2): سلم Venkatraman لقياس الأداء

1. نمو المبيعات
- درجة نمو المبيعات بالمقارنة مع أهم المنافسين.
- درجة الرضا عن معدل نمو المبيعات.
- معدل نمو الحصة السوقية بالمقارنة مع أهم المنافسين.
2. الربحية
- درجة تحسن معدل العائد على رأس المال المستثمر.
- الرضا عن معدل العائد على رأس المال المستثمر.
- الرضا عن هامش الربح المحقق.
- تحسن الأرباح الصافية المحققة مقارنة بالمنافسين.
- السيولة المالية مقارنة بأهم المنافسين.

المصدر: Yann Rival , L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise , une application au secteur du tourisme français, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 2005, p.185.

إذن، تبعا لمقياس Venkatraman فإنّ قياس الأداء في المؤسسة مرتبط بإجابة مسيرها وتقييمه (باستعمال سلم ليكرت) للأسئلة المبينة في الجدول والمرتبطة بنمو المبيعات وربحية المؤسسة مقارنة بمنافسيها. تمّ تطوير مقياس Venkatraman من طرف الباحث Rival، بوضعه لنموذج شامل يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية: هي الأداء المالي، الأداء التجاري والأداء التسويقي كما هو موضح في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Yann Rival, Performance de l'activité Internet et développement de compétences : quel lien existe-t-il ?, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006,p.11

<sup>2</sup> M.Kalika, N.Jouirou, Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs), Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004,p.3

الجدول رقم (10/2): نموذج Rival لقياس الأداء المرتبط بالإنترنت

<p>1. الأداء المالي: تمّ ربطه بثلاثة عناصر Items</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسن العائد على رأس المال المستثمر بفضل استخدام الإنترنت.</li> <li>- تحسن النتيجة الصافية مقارنة بأهم المنافسين.</li> <li>- بفضل الإنترنت أصبح التحكم أفضل في التكاليف.</li> </ul>
<p>2. الأداء التجاري: تمّ ربطه بثلاثة عناصر Items</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل نمو المبيعات تحسن بفضل الإنترنت.</li> <li>- معدل نمو الحصة السوقية تحسن بفضل الإنترنت.</li> <li>- تمكّن المؤسسة من دخول أسواق جديدة بفضل الإنترنت.</li> </ul>
<p>3. الأداء التسويقي: تمّ ربطه بثلاثة عناصر Items</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسن إدارة رغبات العملاء بفضل الإنترنت (العروض والرحلات مشخصة).</li> <li>- زيادة رضا العملاء بفضل الخدمات الجديدة المقترحة عبر الإنترنت.</li> <li>- تحسن صورة علامة المؤسسة بفضل الإنترنت.</li> </ul>

المصدر: Yann Rival , L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise, Op.cit, p.212.

بالنسبة للبعد المالي، فقد تمّ الأخذ بعين الاعتبار مؤشر العائد على رأس المال المستثمر ROI باعتباره أهم مقياس للربحية، كما أخذ تطور الربح أو النتيجة الصافية بفضل الإنترنت لما لها من دلالة هامة على مردودية نشاط المؤسسة وفعاليتها المالية وأخذ التحكم في التكاليف بفضل الإنترنت كمقياس لكفاءة الاستخدام.

فيما يخص البعد التجاري، فيمكن استخدام الإنترنت، المؤسسة من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد على الخط لا يمكنها ملاقاتهم باستخدام القنوات التقليدية، كما يؤدي استخدام الإنترنت إلى زيادة عدد العملاء وبالتالي تحسن مستوى المبيعات.

بالنسبة للبعد التسويقي، فيعتبر تأمين رضا العملاء مبدأ أساسيا في نشاط المؤسسة (الوكالة السياحية) الإلكتروني من خلال توفير منتجات وخدمات في مستوى تطلعاتهم، مع إمكانية إشراكهم في تصميم المنتج كأخذ آرائهم في نوع الفندق والدرجة الاقتصادية لشركة الطيران وطبيعة الرحلات الاستكشافية المراد القيام بها وهذا لتوفير جوّ من الراحة يستجيب لتطلعاتهم. كما أنه باستخدام الإنترنت يمكن للمؤسسة خلق خدمات متميزة للعميل عبر الإنترنت مثل الحجز الإلكتروني، الدفع الإلكتروني والحصول إلكترونيا على تذكرة السفر أو الحجز دون التنقل إلى مقر المؤسسة (الوكالة السياحية).

عن طريق الإنترنت يمكن للمؤسسة أن تستثمر في تسويق علامتها التجارية من خلال الإشهار الإلكتروني وتحسين المرئية وبالتالي توسيع انتشارها.

وفي نفس الإطار يرى Brynjolfsson و Hitt أنّ معظم الدراسات تشير إلى أنّ مسيرتي المؤسسات يهدفون من استثمارهم في تكنولوجيا المعلومات والأنترنترنت، إلى تحسين خدمة العملاء ، وتقديم خدمات ذات نوعية أكثر من استهدافهم تخفيض التكاليف<sup>1</sup>، هذا الأمر يدفعنا للتركيز على الأداء التسويقي أكثر من الأداء المالي.

وانطلاقاً ممّا سبق، نقترح المقياس التالي لتقييم الأداء كفيها في المؤسسات السياحية المدروسة.

الجدول رقم (11/2): المقياس المعتمد لتقييم أداء المؤسسات السياحية

<p>الأداء المالي: بفضل الأنترنترنت:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسّن النتيجة الصافية.</li> <li>- تحسّن عملية التحكم في التكاليف.</li> </ul>
<p>الأداء التجاري: بفضل الأنترنترنت:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسّن معدل نمو المبيعات.</li> <li>- تحسّن معدل نمو الحصة السوقية.</li> <li>- تمكّن المؤسسة من دخول أسواق جديدة.</li> </ul>
<p>الأداء التسويقي: بفضل الأنترنترنت:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسّن عملية خدمة رغبات العملاء.</li> <li>- تحسّن صورة المؤسسة وانتشار علامتها التجارية.</li> <li>- زيادة رضا العملاء وتحسين علاقة المؤسسة بهم.</li> <li>- تقديم عروض متميزة بأسعار تنافسية.</li> <li>- تحسّن عملية مراقبة الوضع التنافسي والتكيف معه.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

<sup>1</sup> Brynjolfsson, E., and Hitt, L. **Beyond the productivity paradox**: Computers are the Catalyst for Bigger Changes, Communications of the ACM, 1998, p.4, Available from: <http://ebusiness.mit.edu/erik/bpp.pdf>

## خلاصة

درسنا في هذا الفصل المتغير التابع، المتمثل في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي من خلال تفكيكه إلى مكوناته الأساسية المتمثلة في الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنشاط السياحي، مع الإسقاط على الحالة الجزائرية، فوجدنا أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة أساسية للتنمية، تتميز بقدرتها على خلق فرص عمل، تعبئة المدخرات وتنمية الاستثمارات، تنوع الهيكل الإنتاجي، ودعم المؤسسات الكبيرة من خلال نظام المناولة، كما تسهم في خلق التوازن التنموي الجهوي وزيادة الدخل القومي. ولتفعيل دور هذه المؤسسات لجأت السلطات في الجزائر إلى دعمها وتحفيزها من خلال جملة من الإجراءات والآليات مثل وكالات الدعم والمشاتل بالإضافة إلى برامج التأهيل من خلال برنامج ميدا 1 وميدا 2. أما فيما يتعلق بالسياحة فتملك الجزائر إمكانات سياحية كبيرة طبيعية وثقافية، لكن بالمقابل تعاني من نقص كبير في الهياكل السياحية القاعدية، ما جعلها تخسر الملايين من السياح الداخليين والأجانب، ما يستوجب إعادة الاعتبار لهذا القطاع الاستراتيجي والذي يمكن أن يكون بديلا للريع النفطي. وبالنسبة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات فوجدنا أنه تبعا للأدبيات في علوم التسيير يوجد أسلوبان للقياس؛ الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، فالأسلوب الكمي يعتمد على مؤشرات مالية ومحاسبية يصعب الحصول عليها في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي يُفضّل استخدام الأسلوب الكيفي المعتمد على إدراك مُسير المؤسسة لمدى التحسن في مؤشرات الأداء لدى مؤسسته. وبانتهائنا من عرض متغيرات الدراسة في الفصلين الأول والثاني، ننتقل لدراسة وتحليل العلاقة النظرية بين استخدام تكنولوجيا الأنترنت والأداء في الفصل الموالي.



### تمهيد

لقيت تكنولوجيا الإنترنت اهتماما كبيرا من أصحاب المؤسسات والمسيرين، وقد أدى انتشارها وتوسع استخداماتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التصوّر بأنّ توظيفها يترتب عنه إهمال الاستراتيجية، لكن العكس هو الصحيح حسب Porter<sup>1</sup>، لأنه دون استراتيجية لن تتمكن المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية ولن تحسّن أداءها من خلال التكنولوجيا، بل يمكن أن يؤدي بها ذلك لاتخاذ قرارات غير رشيدة، قد تؤثر سلبا على نشاطها واستمراريتها، ولإثراء هذا التوجه سنقوم بدراسة العناصر التالية:

المبحث الأول: الإنترنت واستراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: استراتيجية الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: التأثير الاستراتيجي للإنترنت على النشاط السياحي

المبحث الرابع: تأثير تبني الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية

<sup>1</sup> M. Porter , Strategy and the Internet , Harvard Business Review , 2001 , p .1 .

### المبحث الأول: الإنترنت واستراتيجية المؤسسة

إنّ التساؤل الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف يُمكن لتكنولوجيا المعلومات، خاصة الإنترنت أن تساهم في دعم استراتيجية الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من الشائع أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قليلا ما تكون لديها استراتيجية أعمال واضحة ومحددة وكذلك الأمر بالنسبة لتبني الإنترنت، فهو في العادة قرار يُتخذ نتيجة لظروف أو ضغوط معينة، في حين أنه يتطلب وضع استراتيجية محددة للاستفادة من هذا المورد الهام.

وفي سبيل دراسة العلاقة بين استخدام الإنترنت واستراتيجية المؤسسة، ظهرت دراسات رائدة في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات IS/IT، نتجت عنها نماذج تعتبر تكنولوجيا المعلومات والإنترنت موارد استراتيجية قادرة على تمكين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحقيق مزايا تنافسية دائمة أهمها، نموذج Porter ونموذج Venkatraman.

وفي هذا المبحث سنبرز أولا نظرة Porter للاستراتيجية، ثم نتعرف على مدى مساهمة الإنترنت في دعم مختلف استراتيجيات المؤسسة، بعد ذلك نعرّج على نموذج Venkatraman للترابط الاستراتيجي.

#### أولا: الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter

يعرّف A. Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى داخل المؤسسة واعتماد خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف<sup>1</sup>.

أمّا Porter فيرى أنّ الاستراتيجية هي إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية والبحث عن موقع تنافسي ملائم للمنظمة في السوق<sup>2</sup>. والهدف الأساسي لكل استراتيجية هو تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يصعب محاكاتها من طرف المنافسين، وبالتالي ضمان ربحية مستمرة وأداء عالي، وفي سبيل تحقيق ذلك وضع Porter ثلاثة استراتيجيات أساسية يمكن اعتمادها:

#### 1- استراتيجية السيطرة بالتكاليف Cost-leadership

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف في الصناعة باستخدام سياسات وظيفية مُعدّة لذلك، وقد يتحقق تخفيض التكاليف ببحث المؤسسة عن مصادر جديدة للمواد الأولية أو الاعتماد على وفرات الحجم (توزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات)، أو من خلال البيع المباشر للمستهلكين، أي تخفيض دور الوسطاء والموزعين، وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية في تمكين المؤسسة من بيع منتجاتها بأسعار أقل من منافسيها، نتيجة انخفاض تكاليف الإنتاج ومن أهم الأمثلة على تطبيق هذه الاستراتيجية شركات الطيران

<sup>1</sup> Fred Nickols, *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*, 2016, Available on: [www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf)

<sup>2</sup> Arnoldo C. Hax, Nicolas S. Majluf, *Strategy and the strategy formation process*, 1986, available on: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2149/SWP-1810-15686178.pdf>

منخفضة التكلفة Ryanair ، EasyJet و Southwest Airlines<sup>1</sup>، كما أنّ هذه الاستراتيجية قد أثبتت فعاليتها في الشركات اليابانية، خاصة شركة Toyota التي استطاعت تخفيض التكاليف ووقت التسليم بشكل كبير وأصبحت مثالا يُحتذى به عالمياً<sup>2</sup>.

## 2 - استراتيجية التميّز Differentiation

تهدف هذه الاستراتيجية لتقديم منتجات متميزة مختلفة عما يقدمه المنافسون، لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء الذين يهتمون بالجودة والتنوع والتميز أكثر من اهتمامهم بالسعر، بحيث تسعى المؤسسات إلى تمييز نفسها وتنظيم أنشطة سلسلة القيمة لخلق منتجات وخدمات تستحق دفع العملاء لثمن أعلى Premium Price، مما يخلق عائقاً أمام المؤسسات المنافسة. ومن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسات إلى خلق تصور في أذهان الزبائن بأنّ المنتجات التي تباعها تتميز عن منتجات المنافسين من حيث الصورة، السمعة، الموثوقية، الخدمات، التصميم والتنوع، ويمكن خلق هذا التصور من خلال تمييز فعلي للمنتجات والخدمات وبرامج الإشهار وتقنيات التسويق<sup>3</sup>. ومن أهم الشركات المعتمدة لهذه الاستراتيجية نجد Honda , Nike, Apple ,Mercedes-Benz<sup>4</sup>.

تنشأ استراتيجية التميّز علاقة جيدة مع العملاء وولاء للعلامة التجارية للمؤسسة، ما ينتج عنه حساسية أقل للسعر وبالتالي زيادة العوائد المالية للمؤسسة.

## 3 - استراتيجية التركيز Focus Strategy

من خلال هذه الاستراتيجية تلجأ المؤسسة للتركيز على تلبية رغبات المستهلكين في قطاع صغير niche، بدلاً من التعامل مع السوق بأكمله<sup>5</sup>، وفي سبيل خدمة رغبات العملاء في القطاع المستهدف تتبنى المؤسسات إما استراتيجية القيادة بالتكلفة أو استراتيجية التميّز. وتعتبر هذه السياسة فعالة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي تركّز طاقاتها وإمكاناتها على قطاعات إقتصادية صغيرة غير مستهدفة من الشركات الكبيرة، نظراً لانخفاض ربحيتها. ولنجاح هذه الاستراتيجية لابد من توفر المهارات والإمكانيات اللازمة للسيطرة على هذا القطاع.

حسب Porter فإن إدخال تكنولوجيا المعلومات والأنترنت للمؤسسة يؤدي إلى تغيير أو تحول عميق في ظروف المنافسة، ويسمح بتحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية بفضل الدور الأساسي للمعلومة في سلسلة القيمة، إذ تساهم الأنترنت في دعم الاستراتيجيات العامة للتنافس كما يلي:

في إطار استراتيجية السيطرة بالتكاليف، تسمح الأنترنت بتخفيض استخدام المواد، تخفيض كمية العمل الإجمالي، إضافة إلى تخفيض الوقت اللازم لإيصال المعلومات بين المؤسسات، البحث عن موردين أفضل من

<sup>1</sup> Ritika Tanwar, **Porter's Generic Competitive Strategies**, IOSR Journal of Business and Management, 2013, p.2.

<sup>2</sup> Mas Bambang Baroto et al, **Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage**, International Journal of Business and Management, 2012, p.3.

<sup>3</sup> **Idem.**

<sup>4</sup> Ritika Tanwar, **Op.cit**,p.3

<sup>5</sup> Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment Building and sustaining competitive advantage**, Atlantic International University, Hawaii, 2009, p.15

حيث الجودة والسعر من خلال أماكن التسوق الإلكتروني، تخفيض تكاليف الدعاية والإشهار باستخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة، إضافة إلى الإنتاج في الوقت المحدد، والذي يسمح بتخفيض المخزون إلى أدنى المستويات وكذا تقليص دور الوسطاء، بالبيع مباشرة للعملاء، مما يسمح بتخفيض تكاليف التوزيع. في إطار استراتيجية التميز، تسمح الأنترنت للمؤسسة ببيع منتجات وتقديم خدمات مبتكرة للعملاء (خدمات ما بعد البيع، إمكانية البيع المشخص، متابعة تنفيذ الطلبية على الخط والتفاعل اللحظي مع العميل وسماع اقتراحاته)، كما أنّ الأنترنت تعزز جمع المعلومات من خلال اليقظة الإلكترونية اللازمة لتطوير المنتجات، إضافة إلى تحسين التعاون المؤسسي الابتكاري.

### ثانياً: نموذج Porter المفسر لعلاقة الأنترنت بالاستراتيجية

إنّ الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا الأنترنت، أي الربط بين استراتيجية المؤسسة والأنترنت يمكن أن يحقق مزايا تنافسية معتبرة، كما يمكن أن يُحدث تحولاً في طريقة عمل المؤسسة وفي الصناعة ككل، لذا نوضح في هذا الجزء كيفية توظيف الأنترنت لبلوغ أهداف المؤسسة، خاصة طويلة الأجل وهذا لتحسيس المسيرين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية هذا المورد وكذا أهم تأثيرات الأنترنت على سلسلة القيمة.

#### 1- دور الأنترنت في التحكم في قوى المنافسة

يرى Porter أنّ الأنترنت قد أدت إلى إنشاء آليات جديدة مثل المزادات الإلكترونية والأسواق الافتراضية، إلّا أن تأثيرها الأساسي يكمن في تحويلها لطرق أداء الأعمال داخل المؤسسات، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بدرجة تحكمها في خمس قوى تنافسية هي<sup>1</sup>:

- شدة المنافسة مع المنافسين الحاليين في الصناعة؛
- القوة التفاوضية للعملاء؛
- القوة التفاوضية للموردين؛
- تهديدات الداخلين الجدد في الصناعة؛
- تهديد المنتجات والخدمات البديلة.

يرى Porter أنّ الأنترنت تؤثر إيجابياً على المؤسسة فيما يتعلق بتخفيض القوى التفاوضية للموزعين من خلال إتاحة قناة جديدة ومباشرة نحو المستهلكين، كما تؤدي الأنترنت إلى توسيع حجم السوق وبالتالي الوصول إلى عملاء جدد. في حين أنّ تأثيرها يكون سلبياً على المؤسسة فيما يتعلق بإمكانية حصول المستهلك على خيارات متعددة من البائعين والمنتجات المعروضة إلكترونياً، إضافة إلى تخفيض عوائق دخول المتعاملين للصناعة لعدم الحاجة للأصول المادية وقوى البيع.

وللتحكم في قوى المنافسة والأثار السلبية التي استعرضها Porter، لا بد على المؤسسات أن تتحرك بشكل مضاد باستخدام الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات من خلال القيام بما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> M. Porter, *Op.cit*, p 5 .

<sup>2</sup> Robert REIX,  *systèmes d'information et Management des organisations*, Op.cit, p. 283 ,284

- لمواجهة المنافسة الحالية في الصناعة على المؤسسات تبني إما استراتيجية التحكم بالتكاليف من خلال تخفيض تكاليف التصميم، الإنتاج والتوزيع أو استراتيجية التميز من خلال توفير خدمات الصيانة الآلية عبر الشبكة.
- للتحكم في القوى التفاوضية للعملاء يمكن استخدام شبكات نشر المعلومات للتعريف بعروض المؤسسة لمختلف المتصفحين وبالتالي الحصول على عملاء جدد، أو من خلال زيادة تكاليف التحول Switching Costs عن طريق توفير خدمات متميزة للعميل لا يجدها عند المنافسين، مثل خدمة إرسال الطلبات باستخدام نظم خاصة وأنظمة حجز الأماكن في الطائرات وإمكانية إلغاء الحجز الإلكتروني في الفنادق والطائرات مجّانا.
- لتحسين القوة التفاوضية مع الموردين، يمكن استخدام الأسواق الإلكترونية للبحث عن موردين جدد حتى خارج المنطقة الجغرافية.
- لتطوير عوائد الدخول أمام الداخلين الجدد للصناعة، يتم تخفيض التكاليف وبالتالي الأسعار وتحسين جودة المنتجات، إضافة إلى خلق شبكات آلية تربط المؤسسة بالعملاء كأنظمة الحجز الإلكتروني وحسن استخدام الخبرات السابقة من خلال أنظمة خبيرة للإنتاج والتصميم.
- لمواجهة المنتجات البديلة يتم اعتماد تخفيض التكاليف، تنوع المنتجات، تميز الخدمات ودعم الابتكار من خلال إدخال أنظمة الإنتاج والتصميم المدعّم بالحاسوب \*FAO، \*\*CAO.

من خلال ما تقدّم، يتبين أنّ الإنترنت تمثل تهديدا للمؤسسات وسلاحا استراتيجيا في نفس الوقت وبالتالي لم يعد تبني هذه التكنولوجيا خيارا أمام المؤسسات لأنّ المؤسسة التي لا تستخدمها تجد نفسها أمام قوى تنافسية خمس قد تدفعها حتى للخروج من الصناعة.

## 2- أثر الإنترنت على أنشطة سلسلة القيمة

لتحقيق مزايا تنافسية لا بد أن تكون المؤسسة قادرة إما على تخفيض التكاليف، أي أداء أعمالها بتكاليف أقل مقارنة بمنافسيها، أو تكون قادرة على البيع بأسعار أعلى عن طريق تمييز منتجاتها وخدماتها عما يقدمه منافسوها أو أن تكون قادرة عليهما معا<sup>1</sup>.

ويظهر دور تكنولوجيا الإنترنت في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على سلسلة القيمة داخل المؤسسة (مجموع الأنشطة التي يتم من خلالها خلق منتجات وخدمات وتسليمها للعملاء)، والقيمة التي تنشأها المؤسسة هي الفرق بين المبلغ المدفوع من العميل وتكلفة السلعة أو الخدمة المباعة. والمؤسسة في سبيل خلقها للقيمة تقوم بمجموعة من الأنشطة قسّمها Porter إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة. فالأنشطة الرئيسية هي سبب وجود المؤسسة وتتمثل في الدعم اللوجستي الداخلي (يتضمن الأنشطة الخاصة باستلام، تخزين وتوصيل المواد الأولية)، الإنتاج (العمليات)، الدعم اللوجستي الخارجي (التغليف، الشحن إلى المخازن والتوصيل للعملاء)، التسويق والمبيعات وخدمة ما بعد البيع. أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في البنية

\* FAO : Fabrication Assistée par Ordinateur

\*\* CAO : Conception Assistée par Ordinateur

<sup>1</sup> M. Porter, Op.cit, p10

التحتية للمؤسسة (مكاتب وشبكات اتصال، أنشطة المحاسبة والمحاسبة والإدارة)، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتمويل العام (المشتريات).<sup>1</sup>

تكون جميع أنشطة المؤسسة مرتبطة وتؤثر في بعضها البعض، فمثلا درجة الجودة المعتمدة في النشاط الإنتاجي تؤثر على خدمة ما بعد البيع، وكل نشاط في سلسلة القيمة يحتوي على مركبتين، واحدة مادية (إنتاج، نقل، صيانة) والأخرى معلوماتية (جمع، تحويل، ونشر المعلومات اللازمة لتنفيذ العملية)، فكل نشاط يستخدم معلومات ويتيح معلومات تستخدمها أنشطة أخرى.<sup>2</sup> وهنا تظهر أهمية الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات في التأثير على الأنشطة الرئيسية والداعمة والربط بينها، وبالتالي تحقيق تحكم أكبر في التكاليف وتمييز المنتجات. وفيما يلي سلسلة القيمة وبعض تطبيقات الأنترنت المستخدمة لدعم أنشطة المؤسسة.

الشكل رقم (1/3): تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والأنترنت على أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: PTC Presentation, Strategy and the Internet : The new Learning, Michael E. Porter,

Bocconi University, Milan, December 3, 2001 , p.24.

بناء على الشكل رقم (1/3)، فإنّ تكنولوجيا الأنترنت المستخدمة لإسناد الأنشطة الداعمة هي كالاتي:

- البنية التحتية: تستخدم أنظمة المكاتب المدعمة بريد إلكتروني إضافة إلى أنظمة دعم التخطيط وأنظمة الدفع الإلكتروني لتسهيل قيام المؤسسة بمعاملات إلكترونية، وكذا قواعد البيانات والأنترنت لدعم الاتصال والتنسيق الداخلي.
- إدارة الموارد البشرية: فيعتمد على أنظمة توجيه الموظفين المرتبطة بقواعد بيانات تصف مؤهلاتهم وخبراتهم ومساهمهم المهني بالإضافة إلى إمكانية استخدام التدريب والتعليم الإلكتروني E.Learning، كما يمكن استخدام

<sup>1</sup> بشير خميس، نظم المعلومات المحاسبية، 2012، ص.9، متاح على الرابط: [alqashi.com/unv/unv2.pdf](http://alqashi.com/unv/unv2.pdf)

<sup>2</sup> R.Reix , Op.cit , p 286

الإنترنت في إدارة عمليات التوظيف الخارجي E.Recrutement من خلال نشر إعلان التوظيف على الموقع الإلكتروني للمؤسسة ثم استقبال الطلبات ومعالجتها، كما ساهمت الإنترنت في انتشار العمل عن بعد والمعتمد من طرف شركات عالمية مثل INTEL.

- التطوير التكنولوجي: فيمكن اعتماد التصميم المدعم بالحاسوب، إذ أنه يحسن من النوعية والإنتاجية، كما يتم إتاحة قواعد بيانات للعمال لتقاسم المعارف وتبادل الخبرات.
- التموين: ترتبط المؤسسات بأنظمة تبادل البيانات EDI التي تسمح بإلغاء التعامل الورقي وتسريع الاتصال وتبادل الوثائق من طلبات وفواتير، كما يتم إشعار الموردين آليا من خلال نظام إدارة المخزون، إضافة إلى ارتباط المؤسسات بالأسواق الإلكترونية التي تتيح لها اختيار الموردين إلكترونيا. وأيضا شبكة الإكسترانت التي تتيح التعامل مع شركاء المؤسسة.

أما الأنشطة الرئيسية، فيظهر جليا تأثير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات عليها كما يلي:

- الدعم اللوجستي الداخلي Inbound Logistics: والمتمثل في التدفقات المادية داخل المؤسسة بين مواقع الإنتاج ومخازن المؤسسة، فالمؤسسات الصناعية تستخدم نظام المخازن المؤتمتة، حيث يتم حفظ المواد، ترتيبها وتسييرها بطريقة آلية إضافة إلى إشعار الموردين بضرورة توريد المواد في مواعيدها المحددة<sup>1</sup>.
- نشاط الإنتاج (العمليات): فيظهر استخدام التكنولوجيا من خلال الصنع المدعم بالحاسوب حيث بعد تصميم المنتج، يشرع في إنتاجه بمساعدة الحاسوب ما يوفر الجهد والوقت والتكلفة ويؤدي أيضا إلى إلغاء الأخطاء، كما يظهر أيضا اعتماد الورشات المرنة التي يسيّرهما الحاسوب ويقل فيها العامل البشري إضافة إلى تسيير الإنتاج المدعم بالحاسوب.
- الدعم اللوجستي الخارجي Outbound logistics: فيتمثل في تسجيل طلبات العملاء في الحين من خلال أنظمة معدة لذلك وبالاعتماد على الإنترنت وإتاحة الفرصة للعملاء والموزعين بتتبع مسار طلبياتهم وتواريخ استلامها.
- نشاط خدمات بعد البيع: فيبرز نظام الصيانة الآلي، حيث يمكن تشخيص الأعطاب ومعالجتها خاصة بالنسبة للأجهزة المعلوماتية، في نفس الوقت يمكن توفير الاستشارة للعملاء عبر الخط والاستجابة لانشغالاتهم.
- نشاط البيع والتسويق: فيتم استخدام الإنترنت لدراسة السوق ورغبات العملاء واستخدام الموقع الإلكتروني لتسويق وبيع منتجات المؤسسة مباشرة للعملاء، دون الحاجة للوسطاء. كما أدى انتشار تكنولوجيا الإنترنت إلى ظهور مفهوم التسويق الإلكتروني وتطبيقه في المؤسسات وهو من أحدث أشكال التسويق، حيث يعرف على أنه تسويق السلع والخدمات باستخدام الإنترنت ويتعلق بتطبيق مبادئ وتقنيات التسويق بالاعتماد على الإنترنت<sup>2</sup>، ويتميز التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي بعدة مميزات أبرزها:
- التفاعلية: من خلال الإنترنت يمكن للمؤسسة أن تتفاعل مع المستهلكين، وتستجيب لطلباتهم بفعالية<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> R. Reix, Op.cit., p 286

<sup>2</sup> Mahmood A. Khan, Use of E-Marketing for e-ttractions, Virginia Tech, available on : [http://www.iaapa.org/docs/handout-archive--ops/Mon\\_KHAN\\_E-MARKETING.pdf](http://www.iaapa.org/docs/handout-archive--ops/Mon_KHAN_E-MARKETING.pdf)

<sup>3</sup> Grégory Bressolles, L'E-Marketing, Dunod, Paris, 2012,p10.

- معرفة المستهلكين: تسمح الإنترنت بجمع معلومات تسويقية، ومعرفة سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم من خلال صفحات الويب التي يتصفحونها؛<sup>1</sup>
  - علاقة شخصية مستمرة ومتميزة مع العملاء؛
  - إتاحة 24 / 24 ساعة و 7 / 7 أيام؛
  - انخفاض تكلفة التسويق الإلكتروني بالمقارنة مع الأساليب التسويقية التقليدية.
- 3- أثر الإنترنت على المزيج التسويقي
- يظهر جليا أثر الإنترنت على عناصر المزيج التسويقي *Marketing-Mix* المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، وفيما يلي أهم التأثيرات.

### 1.3 المنتج Product : يؤثر استخدام الإنترنت على المنتج من عدة نواحي نذكر منها:

- يمكن أن تُستخدم الإنترنت لجمع المعلومات عن السوق ورغبات العملاء وبالتالي تصميم وتطوير منتجات وخدمات تستجيب للتطلعات. كما يمكن أن تُستغل الإنترنت للبحث عن موارد ومواد أولية بتكلفة أقل؛
- يتم الإنتاج بناء على طلب العميل وحسب مقاييسه عكس المرحلة السابقة أين يكون المنتج مصنعا مسبقا وجاهزا للبيع ومن أهم الشركات المعتمدة على ذلك شركة Dell؛<sup>2</sup>
- تقوم المؤسسة بتسويق مشخص *One-to-One* بناء على معلومات متوفرة عن عملائها؛
- تتحمل المؤسسة ضغوط العملاء الذين يدفعونها نحو تحسين النوعية؛
- يمكن للمؤسسة أن تُنتج وتُسوق منتجات حصريا عبر الإنترنت؛
- تلعب العلامة التجارية للمؤسسة عبر الإنترنت دورا محوريا في جذب العملاء، حيث أنهم يفضلون الشراء من المؤسسات الإلكترونية المعروفة ذات سمعة لاعتبارات الثقة والخصوصية، وبالتالي فكسب ثقة العملاء عبر الشبكة يعتبر أمرا في غاية الأهمية.<sup>3</sup>

### 2.3 السعر Price : يكمن تأثير الإنترنت على السعر وعملية التسعير فيما يلي:

- تميل الأسعار المقترحة من طرف المؤسسات عبر الإنترنت للانخفاض مقارنة بالقنوات التقليدية، بفعل البيع المباشر وكذا المنافسة الكبيرة بين المؤسسات وتعدّد الخيارات بالنسبة للعملاء؛<sup>4</sup>
- تُوفّر مواقع المزايدة الإلكترونية فرصة التفاوض المباشر بين العارضين والمشتريين مما يؤثر على الأسعار ويدفعها نحو الانخفاض؛

<sup>1</sup> Grégory Bressolle, *Op.cit*, p.11.

<sup>2</sup> S. Morin-DELMER, *le commerce électronique B2C et son influence sur les éléments du Mix-Marketing*, Ann . Télécommunication , 58 n 1-2 , 2003 , p 173.

<sup>3</sup> Peter Yannopoulos, *Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation*, International Journal of Business and Social Science , Canada ,Vol. 2 No. 18; October 2011, p.2.

<sup>4</sup> *Idem*.

- أهم تأثير للأنترنت على سياسة التسعير في المؤسسات السياحية يتمثل في تقنية إدارة المداخل Yield management.

إدارة المداخل هي تقنية طُوّرت في الولايات المتحدة وترتكز على التمييز في الأسعار، أي تعديل أسعار الخدمات المقدّمة في ظرف زمني معين بغرض تعظيم الإيرادات وأرباح المؤسسة السياحية من جهة، وضمان بيع جميع المتاحات من جهة أخرى<sup>1</sup>. تُستخدَم هذه التقنية لتسويق الخدمات السياحية المقدمة من طرف شركات الطيران والفنادق التي ترتفع فيها التكاليف الثابتة، إذ أنّ الخدمة السياحية تعتبر غير مادية، غير قابلة للتخزين ومعرضة للتلف، لذا لا بد من بيع تذكرة السفر قبل إقلاع الطائرة وبيع إقامة بالفندق قبل نهاية اليوم، أي بيع المتاحات بأسرع وقت وأعلى سعر ممكن. وهي تقنية تسعير آني (Tarification en temps réel) مهيئة حسب نوع العميل، نوع المنتج ووقت طلبه (حيث يتحصل العميل الذي قام بالحجز بوقت مبكر على سعر منخفض مقارنة بعميل حجز لتوه).

سيرورة إدارة المداخل: يجب بداية تحليل الطلب والقيام بتقسيم علمي، عميق للسوق (في رحلة جوية مثلا نجد أكثر من 20 فئة سعرية مختلفة)<sup>2</sup> مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة التي يراها العميل في المنتج أو الخدمة وحساسيته للسعر والجودة. ثم دراسة معطيات السوق من خلال معرفة المتاحات من الأماكن ومعطيات سابقة. بعد ذلك، التنبؤ بالمبيعات، احتمالات عدم حضور بعض الركاب No shows، التنبؤ بالأحداث (مؤتمرات، أعياد، مهرجانات)، تنبؤات جوية. ثم تليها، معرفة عدد الحجوزات التي تمت، عدد عمليات البحث (النقرات) على محرركات البحث وأنظمة الحجز، أسعار المؤسسات المنافسة، المعلومات حول المسافرين ثم أخيرا إذا لوحظ تقدم في عمليات الحجز الجارية أفضل من المتوقع يتم إغلاق الفئات السعرية المنخفضة ورفع الأسعار، أما إذا كان تأخر أو احتمال عدم بيع المخزون فيتم تخفيض الأسعار<sup>3</sup>.

3.3 الترويج Promotion: ويعرف بأنه كل مجهود تسويقي وظيفته إعلام وإقناع العملاء الحاليين والمتوقعين بأهمية وقيمة منتج أو خدمة معينة<sup>4</sup>. والمؤسسة المرتبطة بالأنترنت تستخدم الأنترنت لإعلام المتصفحين بعروضها وكذا الاتصال بهم والترويج وبيع منتجاتها وخدماتها على الخط بفعالية وبتكاليف منخفضة مقارنة بالقنوات التقليدية. كما تسمح الأنترنت ب:

- تحسين صورة المؤسسة وزيادة ثقة المتعاملين فيها؛
- خلق علاقة وثيقة مع العميل النهائي من خلال الاتصال والبيع المباشر؛
- ترقية وتطوير تواجد المؤسسات وتمكينها من التصدير؛
- تسمح الشبكة من توفير معلومات واستشارات للعملاء.

<sup>1</sup> Lisa Daoud, Vers une approche plus globale du revenue management, mémoire de Master en tourisme, Université de Paris1 Panthéon Sorbonne, 2012, p.9

<sup>2</sup> Jordy Staelen, Comment battre le Yield Management, conférence disponible sur YouTube, Vu le 20-02-2016.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> J.O Olujide, J.A.Bamiduro, Elements of marketing management, Available on <https://www.unilorin.edu.ng/publications>.

### 4.3 التوزيع (المكان) Place

تمكّن الإنترنت المنتجين من تخفيض درجة الاعتماد على الوسطاء ووكلاء البيع والموزعين، فمن خلال موقع إلكتروني ديناميكي يمكن للمؤسسة أن تباع منتجاتها مباشرة للعملاء، وعادة ما تكون المنتجات مصنعة حسب الطلب، ويسمح البيع المباشر من إلغاء هوامش الوسطاء وتخفيض تكاليف البيع كما يمكن للمنتجين عبر الإنترنت من تخفيض توأجدهم المادي<sup>1</sup>.

ثالثاً: نموذج الترابط الاستراتيجي ل Henderson و Venkatraman

#### 1- تقديم النموذج

إنّ صياغة استراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات يجب أن يتلاءم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تحقيقاً لوحدة العمل داخلها (اختيار نوع النشاط، الأسواق، قنوات التوزيع، طرق الإنتاج، تكوين شركات استراتيجية...) ومنعا للتضارب، و في سبيل تحقيق هذا التناسق ظهر نموذج رائد يعرف بنموذج الترابط الاستراتيجي Strategic Alignment أو ما يصطلح عليه نموذج Fit.

نموذج الترابط الاستراتيجي الذي تمّ وضعه من طرف Henderson و Venkatraman سنة 1993 يُعتبر أنّ الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة لابد أن تتوافق مع الموارد التكنولوجية والتوجه الاستراتيجي نحو الإنترنت، أي مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالشكل والوقت المناسبين، بالتوافق مع استراتيجية الأعمال وأهداف واحتياجات المؤسسة.

2- أبعاد النموذج: يتحقق الترابط الاستراتيجي من خلال تأمين التوافق بين الخيارات المتعلقة بأربعة أبعاد هي<sup>2</sup>:

#### 1-2 البعد الأول: استراتيجية المؤسسة

ويمكن ملاحظة ثلاثة مجالات:

- التموقع الاستراتيجي: ويتعلق الأمر بالخيارات المرتبطة بالمنتجات والأسواق (مجال النشاط)؛
- المهارات المميّزة: هي التي تميز المؤسسة عن منافسيها وتسمح بالحصول على مزايا تنافسية مثل السعر، الجودة، خدمات نوعية، قنوات توزيع متميزة؛
- إدارة أعمال المؤسسة: ترتبط بالخيارات المتعلقة بطرق تنظيم وإدارة العمليات داخل المؤسسة كالاعتماد على التحالفات الاستراتيجية، رخص الاستغلال، التعاقد مع أطراف خارجية Externalisation والشراكات.

#### 2-2 البعد الثاني: الهياكل القاعدية التنظيمية والعمليات

ونميّز ثلاثة مجالات أيضاً:

- الهياكل الإدارية: وتضم البنية التنظيمية وتوزيع الأدوار داخل المؤسسة بين مختلف الفاعلين.
- العمليات Processes: وتعني تصميم وهيكل العمليات الأساسية للأعمال في المؤسسة كتطوير المنتجات، تسليم المنتجات، خدمة العملاء والجودة الشاملة.

<sup>1</sup> S. Morin-Delerm, **Op.cit.** P.188.

<sup>2</sup> J.C.Henderson and N. Venkatraman, **Strategic alignment:Leveraging information technology for transforming organizations** , IBM Systems Journal, VOL38, 1999, p 473 ,474

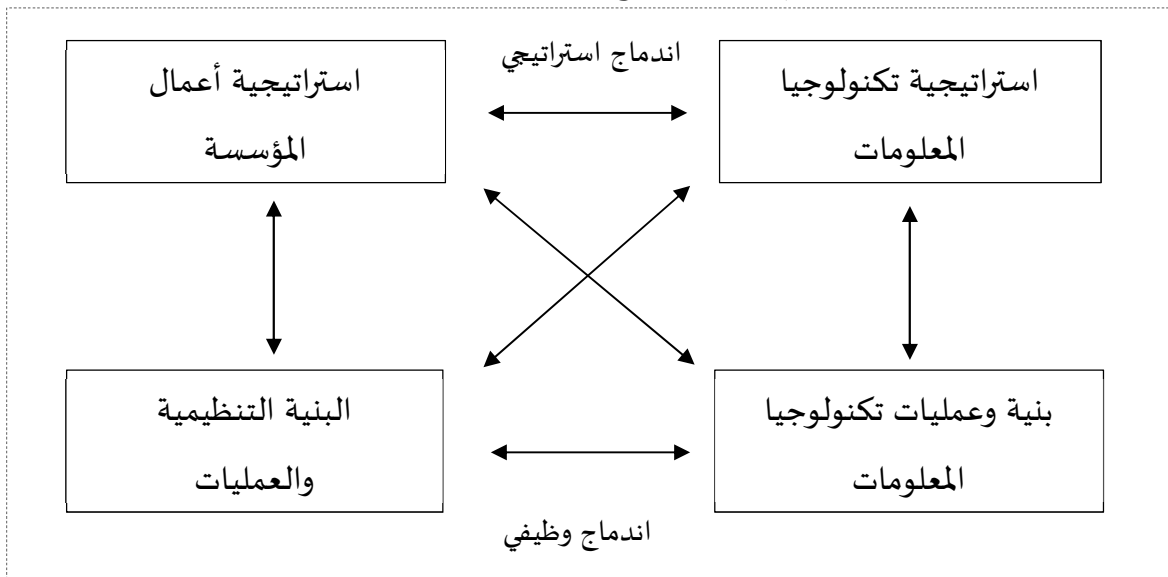
- الكفاءات: يقصد بها القدرات الفكرية للأفراد اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- 2-3 البعد الثالث: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات  
ويتعلق الأمر بثلاثة مجالات مماثلة لاستراتيجية المؤسسة:
- التموقع التكنولوجي: والمقصود به نوعية ودرجة تطور أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مثل الشبكات المحلية والأنظمة الخبيرة المستخدمة واللازمة لدعم استراتيجية المؤسسة.
- المهارات المميزة: والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات كموثوقية النظم والشبكات، مرونتها وكفاءتها والتي تساهم في خلق استراتيجية أعمال جديدة أو دعم الاستراتيجية القائمة.
- إدارة تكنولوجيا المعلومات IT: وتتمثل في الخيارات الخاصة بتنظيم وإدارة تكنولوجيا المعلومات مثل الشراكات الاستراتيجية، عقود طويلة المدى، البحث والتطوير المشترك لكسب مهارات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإنترنت.

#### 2-4 البعد الرابع: بنية نظم وتكنولوجيا المعلومات

وترتبط بثلاثة مجالات:

- هندسة التطبيقات: وهي الخيارات المرتبطة بمحفظات التطبيقات والبرمجيات وتجهيزات الإعلام الآلي وشبكات الاتصال، والتي في مجملها تحدد البنية التقنية (التكنولوجية) للمؤسسة.
  - العمليات: وتتعلق بعمليات تطوير الأنظمة واستغلال التكنولوجيات وصيانتها، إضافة إلى الإدارة والرقابة على الأنظمة.
  - الكفاءات: أي الخيارات المرتبطة بالمعارف، الحصول عليها وتطويرها، بالإضافة إلى قدرات الأفراد اللازمة لإدارة وتشغيل البنية التكنولوجية للمؤسسة.
- والشكل التالي يوضح الأبعاد الأربعة للنموذج:

الشكل رقم (2/3): نموذج Venkatraman و Henderson



المصدر: Yann Rival, Vers un modèle de l'alignement ebusiness de l'entreprise,

من خلال الشكل رقم (2/3)، يظهر أنّ نموذج الترابط الاستراتيجي يفترض وجود نوعين من الاندماج:

الأول اندماج استراتيجي، وهو الربط بين استراتيجية أعمال المؤسسة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، أي قدرة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على تصميم ودعم استراتيجية المؤسسة.

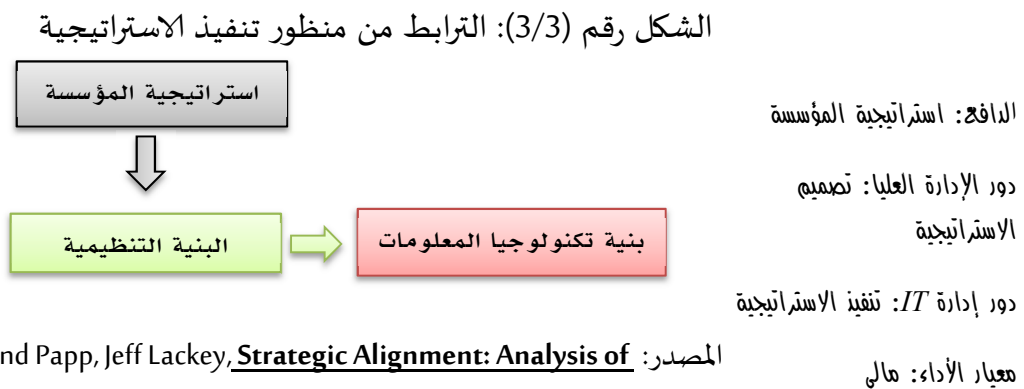
والثاني اندماج وظيفي، يرتبط بالمجالات الداخلية للمؤسسة أي الربط بين البنية التنظيمية للمؤسسة والعمليات من جهة والبنية التكنولوجية والعمليات المرتبطة بها من جهة أخرى.

### 3- كيفية تحقيق الترابط الاستراتيجي بين المجالات الأربعة للنموذج

يعتمد الترابط الاستراتيجي على علاقات متعددة الأبعاد بين مجالات النموذج نوجزها فيما يلي:

#### المنظور الأول: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Execution

تُعتبر استراتيجية المؤسسة هي القائد والمحدد للخيارات المرتبطة بالبنية التنظيمية والبنية التكنولوجية، حيث تلعب في هذه الحالة الإدارة العليا دوراً هاماً في صياغة الاستراتيجية العامة، فيما يكمن دور إدارة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجية من خلال اختيار شكل البنية التكنولوجية المناسبة والعمليات الداعمة للاستراتيجية المختارة. ويتم تقييم الأداء من خلال معايير مالية.

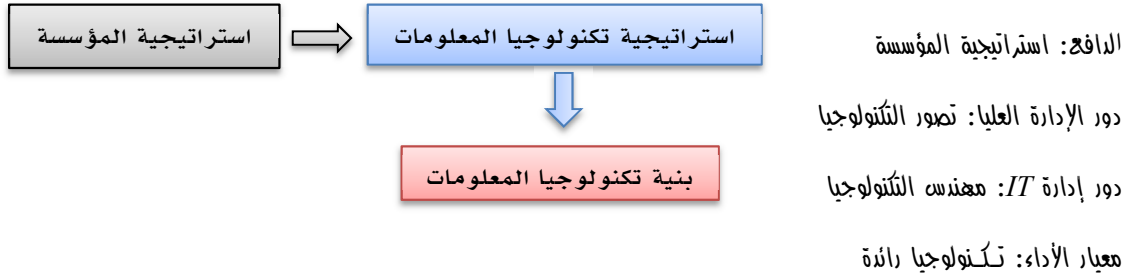


#### المنظور الثاني: التحول التكنولوجي Technology Transformation

تعتمد هذه الرؤية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة بالاعتماد على استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع وضع البنية التكنولوجية والعمليات المناسبة. وكمثال على هذه الرؤية، مؤسسة تعمل في مجال الخدمات تعتمد على استراتيجية السيطرة بالتكاليف، هذه الاستراتيجية تتطلب تطوير نظم حديثة لا تملكها المؤسسة فتتجه نحو شراكة في مجال تطوير النظم مع شركة متخصصة، تنفيذ هذه الاستراتيجية التكنولوجية يتطلب تطوير مهارات مميزة بالموازاة مع تغيير في بنية وهندسة تكنولوجيا ونظم المعلومات. إذن يظهر تأثير استراتيجية المؤسسة على الاستراتيجية التكنولوجية وما يتبعه من تأثير على بنية وهندسة تكنولوجيا المعلومات. ويكمن دور الإدارة العليا في

هذا الاتجاه في توفير رؤية تكنولوجية تدعم الاستراتيجية المتبعة، أما إدارة تكنولوجيا المعلومات فدورها يتمثل في تصميم وتنفيذ البنية التكنولوجية المناسبة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (4/3): الترابط من منظور التحول التكنولوجي



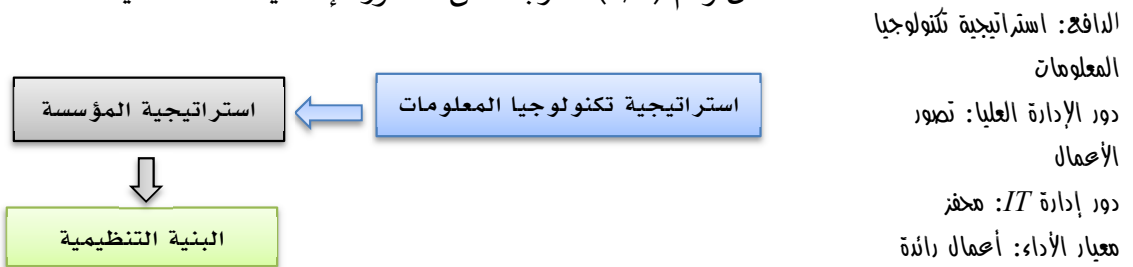
المصدر: Raymond Papp, Jeff Lackey, Loc.cit.

المنظور الثالث: تطوير الإمكانيات التنافسية Competitive Potential

تتمثل هذه الرؤية في استغلال القدرات التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات) للمؤسسة، للتأثير على استراتيجية المؤسسة وخلق منتجات وخدمات جديدة، الحصول على مهارات مميزة وتطوير أشكال جديدة للعلاقات داخل المؤسسة ومن ثم التأثير على البنية التنظيمية للمؤسسة.

كمثال عن هذه الرؤية، قيام شركة Baxter للمنتجات الطبية باستغلال تموقعها التكنولوجي بفضل شراكتها مع شركة IBM وتطويرها لنظام Baxter ASAP system، الذي مكّن الشركة من تخفيض تكاليف الكتابة اليدوية للبيانات المرتبطة بكل طلبية والمقدرة بـ 30 دولار للواحدة، كما يسمح للمستشفيات بإرسال طلبياتها إلكترونياً لمحلات الشركة وبالتالي تخفيض المخزون بالنسبة للمستشفيات المرتبطة بالنظام والتي بلغ عددها 5500 مستشفى، إلغاء عمليات إدارة المخزونات وتخفيض فرص تسرب الأدوية من المستشفى<sup>2</sup>، الأمر الذي مكّن Baxter من خلق خدمات مميزة وقيمة لعملائها من المستشفيات إضافة إلى إعادة تصميم بنيتها وعملياتها التنظيمية.

الشكل رقم (5/3): الترابط من منظور الإمكانيات التنافسية



المصدر: A. Pasquini, K. Hinkelmann, Supporting Business and IT Alignment by Modeling Business

and IT Strategy, 4<sup>th</sup> International Conference on Enterprise Systems, Shanghai, China, 2014, p.150

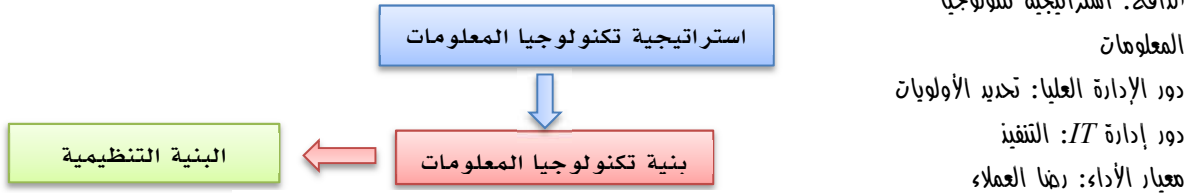
<sup>1</sup> Pierre Y. Ansias et al, Strategic Business/IT Alignment using Goal Models, available on <http://ceur-ws.org/Vol-336/paper3.pdf>, p.3

<sup>2</sup> Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt, Beyond Computation: Information Technology, Organizational, Transformation and Business Performance, Journal of Economic Perspectives, Volume 14, N 4, 2000, p.28.

### المنظور الرابع: تحسّن مستوى الخدمة Service Level

هذا الاتجاه يركز حول كيفية بناء تنظيم يقدم خدمات فائقة الجودة، ويتطلب ذلك ربط بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتصميم وبناء بنية تكنولوجيا متقدمة، وهذا الربط الاستراتيجي يخلق قدرات للاستجابة لمتطلبات عملاء المؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (6/3): الترابط من منظور مستوى الخدمة



المصدر: Loc.cit. , A. Pasquini, K. Hinkelmann

### المبحث الثاني: استراتيجية الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل استراتيجية الإنترنت في تحديد رسالة الأعمال عبر الإنترنت، أغراضها وأهدافها. وأصبح وضع استراتيجية للإنترنت أمراً حتمياً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميل عادة للاستثمار في هذا المجال دون وجود استراتيجية واضحة. والهدف من استراتيجية الإنترنت هو الحد من الأخطار المحتملة وتحسين احتمالات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال. وفي هذا المبحث، نتعرف على مراحل إعداد استراتيجية نشاط المؤسسة عبر الإنترنت، ابتداءً بالتحضير والصياغة وانتهاءً بالتنفيذ والمراجعة.

#### أولاً: التحضير للاستراتيجية

تهدف لتحليل المحيط الاستراتيجي الذي تنشط فيه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، ثم تشخيص الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة للاستفادة منها، بعد ذلك يمكن تحديد الأهداف المرجوة من استخدام الإنترنت.

1- تحليل المحيط الاستراتيجي: يتسم محيط المؤسسة بعدم الاستقرار والتغير المستمر وهذا ينعكس على المؤسسة من خلال الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة (كدخول منافسين جدد، تغير حاجات ورغبات العملاء) ما يتطلب استجابة سريعة من المؤسسة. ويمكن تقييم محيط المؤسسة باستخدام أساليب تحليلية معيارية مثل تحليل SWOT.

تحليل SWOT\*: يرتبط بدراسة مكامن الضعف والقوة الداخلية في المؤسسة من جهة ودراسة الفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Pierre Y. Ansias et al, Op.cit.,p.3

\*Strengths ,Weaknesses , Opportunities, Threats

الجدول رقم (1/3): تحليل SWOT

تخفيض	استغلال	
نقاط الضعف: معرفة العمليات والمنتجات داخل المؤسسة التي تحد من نموها	نقاط القوة: ما تستطيع المؤسسة القيام به بفعالية، واستغلاله لدعم وتطوير موقعها التنافسي	داخلي
التحديات: معرفة أي من المنافسين حسن وضعيته في السوق والبحث عن السبل الكفيلة بتدنية الأخطار.	الفرص: تحديد المنتجات والخدمات الجديدة الممكن إنتاجها والأسواق الحديثة الممكن دخولها.	خارجي

المصدر: M. Levy, P. Powell, Strategy for growth in SME's, The role of Information and Information systems, ISS,2005., p.117.

بالنسبة للتهديدات، فيعتبر تحليلها ودراستها مهما جدا نظرا لأن عدّة شركات عملاقة ذات سمعة عالمية وانتشار واسع تعرضت لتهديدات حتى في وجودها. فمثلا شركة Alcatel العالمية لصناعة الإلكترونيات الدقيقة تعرضت لتهديدات جدية مع ظهور الإنترنت وبروز منافس قوي مثل Cisco Systems، الذي يبني استراتيجية أعماله على الإنترنت<sup>1</sup>. فتهديد المنافسين كبير جدا في ظل الإنترنت والتجارة الإلكترونية ولهذا وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على هذه التكنولوجيات وتطبيقاتها لمواجهة هذا الخطر، خاصة الناشطة في قطاع الخدمات.

لا بد أيضا أن تُؤخذ تهديدات الموردّين بعين الاعتبار ومخاطر التبعية لموردّ مسيطر، ويمكن لاستخدام الإنترنت أن يذلل من هذا التهديد. كما يرتبط إدخال الإنترنت بتحمل تكاليف لوجستية (نقل، تخزين) وتكاليف جذب العملاء للموقع الإلكتروني.

بالنسبة للفرص، فقبل تبني الإنترنت وتطبيقاتها يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة الفرص التي تتيحها هذه التكنولوجيا والمرتبطة أساسا بما يلي:

- ✓ تخفيض التكاليف: يسمح استخدام الإنترنت بتألية العمليات وتحسين معالجة المعلومات، إضافة إلى تخفيض التكاليف الثابتة المتعلقة بإنشاء محلات تجارية أو توظيف قوى البيع وتكاليف التعاملات<sup>2</sup>. كما تسمح الإنترنت ب:
  - التخلص من أعباء المكالمات الهاتفية خاصة الدولية وتعويضها بالاتصالات الإلكترونية المجانية؛
  - الاقتصاد في المصاريف الخاصة بإنتاج وإرسال قوائم البيع بالبريد العادي وكذا النشرات الفنية، الإعلانات والإشهارات وتقديمها بالمجان عبر الخط؛
  - تخفيض مصاريف التنقل من خلال عقد اجتماعات أو ندوات عن بُعد؛
  - التخلص من استخدام الأوراق وتعويضها بالبريد الإلكتروني والانترانت والنشرات الإخبارية الإلكترونية.

<sup>1</sup>Henry Isaak, Op.cit., p 53 .

<sup>2</sup> Lawrence Wu et al, The Role of the Internet and Mobile Computing in Improving the Efficiency and Competitiveness of Australian Small Business, Nera Economic Consulting, 2014, p.11.

- ✓ نمو المؤسسة: تسمح الأنترنت بنمو وتطور المؤسسة في عدة مجالات نوجزها فيما يلي:
- دخول أسواق جديدة وجذب عملاء جدد، إذ تسمح الأنترنت بتغطية أكبر للسوق خاصة في المناطق التي لا توجد فيها نقاط بيع، كما تسمح للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة بدخول أسواق خارجية والقيام بالتصدير؛
  - تطوير علاقات المؤسسة مع عملائها من خلال المعرفة الجيدة للعملاء، حاجاتهم وتفضيلاتهم والتفاعل معهم، وبالتالي خدمتهم بأفضل الأساليب وكذا البيع المشخص حسب رغبة كل عميل وبالتالي الحصول على ولائهم<sup>1</sup>؛
  - تطوير علاقات المؤسسة مع الشركاء، الموردين، الموزعين وكذا المستشارين إضافة إلى إمكانية تكوين روابط وشراكات استراتيجية وإخراج بعض أنشطة سلسلة القيمة، التي تشكل عبئا على المؤسسة. أما بالنسبة لنقاط القوة والضعف: فلا تكتفي المؤسسة بدراسة المحيط الخارجي، وإنما يجب معرفة مواطن القوة والضعف، أي الإجابة عن التساؤل هل تملك المؤسسة الإمكانيات والموارد اللازمة لنجاح استراتيجية الأنترنت؟ وهل الأنترنت قادرة على دعم أداء المؤسسة؟ وتمثل الموارد اللازمة لنجاح استراتيجية الأنترنت فيما يلي<sup>2</sup>:
  - موارد مالية كافية لإدخال الأنترنت والتطبيقات المصاحبة لها؛
  - علامة تجارية قوية لإقناع العملاء بالشراء؛
  - كفاءات فنية عالية المستوى لتسيير تكنولوجيا الأنترنت (الموقع الإلكتروني، الشبكات الداخلية)؛
  - عروض مفصلة ذات محتوى مميز تنوع فيها محفظة المنتجات والخدمات؛
  - قاعدة بيانات للعملاء والموردين المتوقع التعامل معهم إلكترونيا؛
  - انتظار وقت للحصول على العوائد المتوقعة؛
  - نظام معلومات متطور، يتلاءم مع الأنترنت والتجارة الإلكترونية؛
  - إمكانيات لوجستية لمعالجة الطلبات وتسليمها في مواعيدها؛
  - قدرات تفاوضية للحصول على المواد بأسعار تنافسية، تخفيض المخزون بشكل محسوس؛
  - الاستجابة الفورية لتطلعات العملاء ورغباتهم وخلق ثقة في علامة المؤسسة ومنتجاتها، وفي أنظمة الدفع الإلكتروني؛
  - القدرة على جذب العملاء للموقع الإلكتروني والحفاظ على ولائهم.
- إذن يعتبر اكتساب الموارد عاملا مهما لنجاح أيّ توجه استراتيجي ومثال ذلك النجاح الذي حققته شركة Amazon الرائدة في مجال البيع عبر الأنترنت والتي تملك<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Lawrence Wu et al, **Op.cit**, p.4

<sup>2</sup> [www.pearson.fr/resources/titles/27440100283330/7279\\_e-commerce\\_chap02.pdf](http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100283330/7279_e-commerce_chap02.pdf), p.51, Consulté le 12-2-2016.

<sup>3</sup> Stéphane Brossard, **Synthèse e-commerce** 'Les facteurs clés de succès', www.amomenti.com , p 13 consulté le 24/02/2015.

- قدرات فنية فائقة؛
- قيمة علامتها التجارية المكتسبة بفضل ريادتها وحيازتها على مركز المبدع الأول Pioneer في المجال؛
- ثراء محتويات عروضها وتفصيلها (إلى حدّ الاطلاع داخل الكتاب)؛
- الثقة التي تتمتع بها لدى العملاء؛
- شخصنة العروض بفضل قاعدة بيانات موسّعة عن العملاء ورغباتهم؛
- نظام لوجستي جدّ متميز؛
- الاعتماد على شبكة من المواقع الدّالة Réseaux d'affiliation تسمح بالحصول على مرثية مضاعفة للموقع على الشبكة .

#### ثانياً: صياغة الاستراتيجية

بعد الانتهاء من تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تأتي المرحلة الثانية ألا وهي صياغة الاستراتيجية، ليتم فيها تحديد الأهداف المرجوة من تبني تكنولوجيا الإنترنت في ضوء إمكانيات المؤسسة، هذه الأهداف يجب أن تتسق وتنسجم مع رسالة المؤسسة وأهدافها العامة، وأهمّ الأهداف التي تدخل ضمن مهمة الإنترنت<sup>1</sup>:

- تخفيض التكاليف؛
  - زيادة الحصة السوقية؛
  - تكوين شراكات في سلسلة التوريد؛
  - تحسين خدمة العملاء والاستجابة لتطلعاتهم؛
  - تحسين ربحية المؤسسة؛
  - تحسين صورة المؤسسة؛
  - بناء ميزة تنافسية مستدامة تميّز المؤسسة عن منافسيها.
- بعد تحديد الأهداف المرجوة من تبني الإنترنت، تأتي عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يُفترض أن يُكسب المؤسسة مزايا تنافسية تجعلها قادرة على النجاح في ظل المنافسة الشديدة عبر الشبكة وأهمّ هذه البدائل<sup>2</sup>:
- استخدام الإنترنت كقناة اتصال وتزويد بالمعلومات فقط؛
  - استخدام الإنترنت كقناة أعمال إضافية تضاف إلى القنوات التقليدية الأخرى وتساهم في دعمها؛
  - التحوّل كلياً لاستخدام الإنترنت كقناة وحيدة للأعمال؛
  - استخدام الإنترنت كقناة أساسية لأسواق التصدير؛
  - استخدام نظام مختلط من قنوات الأعمال.

<sup>1</sup> يوسف أحمد بوفارة، استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 384 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 386.

وفي إطار صياغة استراتيجية للإنترنت بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يمكن الاستعانة بمصفوفة النمو لصاحبها Ansoff، والتي تبين كيفية تأثير الإنترنت على المركز السوقي وتمركز المنتج وتحديد خيارات الابتكار والتطوير عبر الإنترنت وذلك باتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية<sup>1</sup>:

- 1- استراتيجية اختراق السوق: يتم استخدام الإنترنت لبيع المزيد من المنتجات الموجودة مسبقا من خلال استغلال التكنولوجيا كأداة إعلانية تسويقية، لجذب أكبر عدد من العملاء وتحقيق ولائهم لعلامة المؤسسة ومنتجاتها فمثلا قد تكون المؤسسة في البداية مستهدفة قطاع المؤسسات، ثم توسع قاعدة عملائها لتشمل المستهلكين.
- إذن بموجب هذه الاستراتيجية فالمنتجات والخدمات موجودة، السوق موجودة، والتكنولوجيا جديدة (الإنترنت).
- 2- استراتيجية تطوير المنتجات: في هذه الحالة يتم خلق سلع أو خدمات جديدة وتُقدّم للعملاء عبر الإنترنت كما تمكّن الإنترنت المؤسسة من تقليص دورة تطوير المنتجات وتعزيز عملية التطوير وبالتالي فالمنتجات جديدة والتكنولوجيا جديدة أما السوق فهي موجودة.
- 3- استراتيجية تطوير السوق: يتم استخدام الإنترنت في ظل هذه الاستراتيجية لبيع المنتجات في أسواق جديدة كليا وأهداف جديدة (Cibles)، ويدخل ضمن هذا التوجه استخدام الموقع الإلكتروني للقيام بعمليات تصديرية.
- 4- استراتيجية التنوع: ويتم من خلالها خلق منتجات جديدة وطرحها في أسواق جديدة باستخدام الإنترنت ويتطلب هذا التوجه دراسة مستفيضة لرغبات العملاء وحاجاتهم ومدى تقبلهم للمنتجات الجديدة. لا بدّ أن تكون للمؤسسة علامة تجارية قوية تسمح لها بالدخول للسوق الجديد بمنتجاتها الجديدة. إذن يمكن للمؤسسات اعتماد واحدة من الاستراتيجيات السابقة لدعم مركزها التنافسي وتحسين أدائها.

### ثالثا: تنفيذ الاستراتيجية

تُعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية مهمة جدا، فسوء التنفيذ قد يؤدي إلى الفشل. وفي إطار تنفيذ استراتيجية الإنترنت بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لا بدّ من دراسة الترابط أو التوافق الاستراتيجي بين هذه الأخيرة واستراتيجية المؤسسة وكذا توفير المتطلبات الاستراتيجية، التي تمكّن من الاستفادة المثلى من الإنترنت بالإضافة لتوفير الموارد المالية.

#### 1- المتطلبات الاستراتيجية للاستفادة المثلى من الإنترنت

لتحقّق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة المرجوة من الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، خاصة ما تعلق بتحسين الأداء توجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات، حدّدها Rival في أربعة محاور أساسية: التوافق الاستراتيجي، التوافق التنظيمي، التوافق التكنولوجي وتوفير الكفاءات.

<sup>2</sup>بختي إبراهيم، الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص52.

1-1 التوافق الاستراتيجي: ويقصد به وجود تناسق وارتباط بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية الإنترنت ويمكن قياسه من خلال بعدين رئيسيين:<sup>1</sup>

البعد الأول: مدى مساهمة الإدارة العامة للمؤسسة في وضع الاستراتيجية التكنولوجية، ويمكن قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- قيادة نشاط المؤسسة عبر الإنترنت هل يقوم به المسؤولون في المؤسسة؟
- عند اتخاذ قرارات في المؤسسة هل يأخذ بعين الاعتبار نشاط الإنترنت؟
- تأخذ احتياجات المؤسسة عبر الإنترنت بعين الاعتبار.

البعد الثاني: القيمة المعطاة لنشاط الإنترنت داخل المؤسسة، ويمكن قياسها من خلال هذه العناصر:

- يُعتبر نشاط الإنترنت مهما لتطوير المؤسسة؛
- الوعي بالإمكانيات التي تتيحها الإنترنت.

2-2-التوافق التنظيمي: ومعناه وجود تناسق بين إدخال تكنولوجيا الإنترنت والبنية التنظيمية للمؤسسة، ومدى قيام الإدارة بتغييرات تنظيمية تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

البعد الأول: مستوى التطوير التنظيمي المرتبط بإدخال الإنترنت.

- بعد إدخال الإنترنت هل تغير أسلوب العمل الداخلي بالمؤسسة؛
- بعد إدخال الإنترنت أعيد تنظيم أساليب الاتصال.

البعد الثاني: درجة إدماج الإنترنت في بنية وعمليات المؤسسة الداخلية Back-Office، ويُقاس من خلال:

- إدارة الفواتير عبر الإنترنت؛
- تسيير المخزون ومتابعة المتاحات عبر الإنترنت؛
- التمويل والشراء عبر الإنترنت.

البعد الثالث: درجة إدماج الإنترنت في البنية والعمليات الخارجية Front-Office، ويمكن قياسه من خلال:

- خلق مركز اتصال Call-center خاص بالموقع الإلكتروني؛
- الإشهار باستخدام الإنترنت؛
- التسويق باستخدام الإنترنت؛
- خدمات ما بعد البيع عبر الخط.

<sup>1</sup> Yann Rival, Une exploration des mécanismes formateurs de la performance liée à Internet, Revue de gestion, paris, p. 5.

<sup>2</sup> Yann Rival, Explaining Internet-Related Performance from the Alignment Point of View, AMCIS (Americas Conference on Information Systems)2006., 2006, Acapulco, Mexico. pp.14, 2006. <halshs-00166023>

3-1 التوافق التكنولوجي: ويقصد به الترابط بين إدخال الإنترنت وتطوير البنية التكنولوجية للمؤسسة. ويقاس بدرجة تبني المؤسسة لتكنولوجيات أخرى تدعم نشاط الإنترنت، كتكنولوجيا الأنترنت والإكسترنات وبرمجيات العمل الجماعي ومدى تطوير المؤسسة لنظام معلوماتها وتوفير الأجهزة المعلوماتية المتطورة<sup>1</sup>.

4-1 توفير الكفاءات: أي مدى توفر المورد البشري الداخلي الكفاء والمتمكّن في مجال تكنولوجيا المعلومات أو الاستعانة بالكفاءات الخارجية، فالمؤسسة ملزمة بتطوير الكفاءات للتكيف المستمر مع تغيرات المحيط. ويمكن قياس هذا المطلب من خلال بُعدين، الأول تطوير الكفاءات الداخلية والثاني اللجوء للكفاءات الخارجية.

✓ تطوير الكفاءات الداخلية: ويمكن أن يقيّم من خلال ثلاث أبعاد<sup>2</sup>:

- وجود برنامج تكويني متعلق بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات يكسب العامل معارف جديدة حول التكنولوجيا ويمنع مقاومة التغيير لديه؛

- وجود مساعدة داخلية للاستجابة لاحتياجات المستخدمين Users فيما يخص استخدام التكنولوجيا؛  
- وجود قاعدة إدارة المعارف بالمؤسسة Base de gestion des connaissances وهي وسيلة لتنظيم ونشر المعارف بالمؤسسة وإتاحتها للمورد البشري، وبالتالي ضمان التعلم التنظيمي والعمل الجماعي.

✓ اللجوء للخارج لتطوير الكفاءات: من خلال<sup>3</sup>:

- توظيف خارجي استجابة لاحتياجات نشاط الإنترنت (توظيف مسؤول الموقع Webmaster، مهندس النظام).

- اللجوء إلى المساعدات والاستشارات الخارجية أو إقامة شراكات في مجال تصميم وتطوير الموقع الإلكتروني والشبكات الداخلية.

2- تخصيص الموارد: لتنفيذ أي استراتيجية لا بد من تخصيص الموارد المالية بقدر كاف وأهم الأبعاد التي يتم تخصيص الأموال لأجلها ما يلي<sup>4</sup>:

- تكاليف التأسيس الأولي للموقع الإلكتروني والشبكات الداخلية للمؤسسة؛

- تكاليف الإشهار والترويج والدلالة على الموقع الإلكتروني؛

- تكاليف صيانة الموقع والنظم المعلوماتية؛

- تكاليف استضافة الموقع؛

- تكاليف التعاقد مع كفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

- تكاليف لوجستية (النقل، التسليم، حماية التعاملات الإلكترونية).

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Yann Rival, Performance de l'activité Internet et développement de compétences : quel lien existe-t-il ? Op.cit, p.7.

<sup>3</sup> Idem., p.8

<sup>4</sup> يوسف أحمد بوفارة، مرجع سبق ذكره، ص 392.

رابعاً: تقويم ومراجعة الاستراتيجية: تعتبر مرحلة التقويم والمراجعة مهمة للتأكد من فعالية الاستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة، ونظراً للتغير المستمر في محيط المؤسسة فإنه على القائمين عليها تحديث استراتيجية الإنترنت باستمرار. وأفضل طريقة هي اعتماد التدرج في تبني الإنترنت والأعمال الإلكترونية، بحيث يتم الانتقال إلى المستوى الأعلى عند النجاح في المستوى الأدنى، وتحقيق هذا الأخير لأهدافه الاستراتيجية. ويمكن أن تتراوح مستويات تبني الإنترنت ما بين الحضور الشكلي إلى التحول الكامل نحو الأعمال الإلكترونية، فالمستوى الأول يتمثل في تصميم موقع إعلاني بسيط للمؤسسة على شبكة الإنترنت. ونجاح الموقع الإلكتروني البسيط في جذب الانتباه، يتم تطويره في شكل موقع إلكتروني تجاري تفاعلي، يسمح للمؤسسة بدعم عملياتها وأنشطتها التقليدية ويتم من خلاله التعامل مع عدد غير محدود من الموردين والعملاء.

في الأخير يتم الاعتماد بشكل أساسي على الإنترنت في أداء العمليات، ويتم حتى تقليص التواجد الفيزيائي لصالح التواجد الإلكتروني.

لهذا التدرج في تبني تكنولوجيا المعلومات آثار إيجابية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تفتقر للإمكانات المادية والبشرية الكافية.

### المبحث الثالث: التأثير الاستراتيجي للإنترنت على النشاط السياحي

هناك انسجام كبير بين ممارسة النشاط السياحي وتكنولوجيا الإنترنت.

حيث يدرك المسيرون في قطاع السياحة أهمية الإنترنت أكثر من باقي القطاعات. كما أنّ النشاط السياحي يعتمد على المعلومات من الاستعلام، إلى الحجز ثم التسديد، في حين نجد أنّ الإنترنت هي أفضل وسيلة لنقل المعلومات. إضافة إلى ذلك يوجد ميل أكثر للمستهلكين عبر العالم لاستخدام الإنترنت كمصدر معلوماتي حول المناطق السياحية، العروض المناسبة وأفضل المتعاملين<sup>1</sup>.

كذلك يتأثر قطاع السياحة تلقائياً بإعادة هندسة العمليات التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات والإنترنت باعتبار أنّ المعلومات هي عصب هذه الصناعة، وبالتالي فاستخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات أمر حتمي.

نستعرض في هذا المبحث دوافع استخدام الإنترنت في القطاع السياحي ومفهوم السياحة الإلكترونية، ثم تأثير الإنترنت على الطلب والعرض السياحي.

#### أولاً: دوافع استخدام الإنترنت في القطاع السياحي

إنّ تحقيق جودة الخدمات السياحية لن يتم إلاّ بإتاحة واستخدام التكنولوجيا في مختلف مجالات السياحة والفندقة، من تخطيط وترويج وتسويق وحجز وتعاقد وتسوية مالية وغيرها، وقد نهت منظمة السياحة العالمية الحكومات والهيئات والمؤسسات بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع السياحي والفندقي؛

<sup>1</sup> Pean Ioana Cristiana, **The Tourism industry and the use of Internet**, University Romano Americana, p.1, Available on:

<http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/057.pdf>

- وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللبنة الأساسية للتنمية السياحية، ولم تعد خياراً بالنسبة للقائمين على القطاع، بل حتمية تفرضها الأوضاع الاقتصادية الراهنة، لتطوير وتنمية القطاع السياحي والفندقي<sup>1</sup>.
- وتتمثل أهم العوامل التي تدفع المؤسسات السياحية لاستخدام الإنترنت في نشاطها فيما يلي<sup>2</sup>:
- التعريف بالأعمال والمنتجات، والخدمات المقدمة للسياح؛
  - النشر الإلكتروني لكل المعلومات المتاحة التي تخص المؤسسات السياحية والفندقية، والتي يرغب السياح في معرفتها دون التنقل إلى المؤسسة السياحية؛
  - تقديم خدمات مميزة للسائح من حيث السرعة والسهولة، عن طريق الإنترنت وعن طريق البريد الإلكتروني؛
  - جلب فئة جديدة من السياح الذين هم على اتصال بالإنترنت؛
  - انفتاح المؤسسات السياحية والفندقية على السوق المحلي، الإقليمي والدولي؛
  - نشر الإعلانات والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسات السياحية.
- أمّا بالنسبة للسياح، فتتمثل دوافع استخدامهم للإنترنت في:
- الحصول على معلومات دقيقة بسرعة وفي أيّ وقت؛
  - انخفاض التكاليف مقارنة باستخدام الوسطاء<sup>3</sup>؛
  - تخطيط الرحلات السياحية بحرية؛
  - مقارنة العروض السياحية المتوفرة عبر الإنترنت، واستشارة المتصفحين والخبراء؛
  - إمكانية الحجز عبر الإنترنت.

### ثانياً: السياحة الإلكترونية كنتيجة لاستخدام الإنترنت في النشاط السياحي

إنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات في صناعة السياحة أدّى إلى خلق مفهوم جديد للسياحة، ألا وهي السياحة الإلكترونية، والتي وردت لها التعريفات التالية في الأدبيات:

- ❖ تعبر السياحة الإلكترونية عن استخدام شبكة الأنترنت داخل المنظمة السياحية لإعادة تنظيم العمليات الداخلية، استخدام الإكسترنات لتطوير العلاقات مع الشركاء واستخدام الأنترنت للتفاعل والتواصل مع مختلف أصحاب المصالح وكذا العملاء.
- ❖ تُعرّف السياحة الإلكترونية كذلك، بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز وترويج الخدمات السياحية عبر مختلف الشبكات المفتوحة والمغلقة بالاعتماد على أسس التجارة الإلكترونية، إضافة إلى إقامة كيانات سياحية يتطلب تشغيلها قدراً من المعرفة التكنولوجية<sup>4</sup>.
- ❖ كما تُعرّف السياحة الإلكترونية من منظورين:

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، م. فوزي شعوبي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 280.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 281.

<sup>3</sup> Oana Tugulea et al., Using Internet and Travel agencies in planning a trip, A qualitative approach, CES Working Papers – Volume VI, Issue 1, p.193

<sup>4</sup> إبراهيم بختي، فوزي شعوبي، مرجع سبق ذكره، ص 276.

منظور المستخدم؛ حيث أنّ السياحة الإلكترونية هي إمكانية القيام بما يلي باستخدام شاشة الحاسوب<sup>1</sup>:

- الاستعلام وتلقّي المعلومات بطريقة بسيطة وسهلة؛
- مقارنة العروض المقدّمة من طرف المنتجين والتعرف على الأسعار والتخفيضات؛
- دمج المعلومات للحصول على رحلات مميزة ومشخصة؛
- إتمام المعاملات من خلال الحجز والشراء الإلكتروني المباشر؛

منظور مقدّمو الخدمة السياحية؛ حيث أنّ السياحة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات ل<sup>2</sup>:

- عرض خدمات وأنشطة وتقديم واجهة استضافة عبر الحضور الإلكتروني؛
- تطوير الأنشطة عبر الخط؛
- تطوير العلاقات مع العملاء وكسب ولائهم؛
- تألية بعض العمليات مثل الاستعلام، الحجز والبيع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ السياحة الإلكترونية هي نمط جديد من السياحة، ظهرت بظهور وانتشار الإنترنت، حيث تتلاقى فيها رغبات السيّاح وطلباتهم مع عروض الخدمات السياحية عبر الإنترنت.

ثالثا: أثر الإنترنت على الطلب والعرض السياحي

أدى استخدام الإنترنت إلى إحداث تأثيرات عميقة في كل من الطلب والعرض السياحي.

#### 1- أثر الإنترنت على الطلب السياحي

إنّ مفتاح النجاح بالنسبة لصانعي السياحة هي المعرفة المبكرة لرغبات العملاء وإيصال معلومات مفهومة، مشخصة وحديثة للعملاء المحتملين.

كما أنّ طالبي الخدمات السياحية أصبحوا أكثر تعقيدا في طبيعة ونوعية متطلباتهم، إذ يطلبون منتجات ذات نوعية عالية وذات قيمة، وبالتالي ظهرت حاجة مقدّمي الخدمات السياحية لأساليب حديثة وأدوات مبتكرة لخدمة هذا النوع من الطلبات، وهنا يظهر دور الإنترنت في توصيل المعلومات حول الرحلات المتميزة والتجارب المتنوعة التي يوقّرها العارضون وتمكين العملاء من التفاعل معهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة مع اختصار الوقت، الجهد والتكلفة. كما تسمح تكنولوجيا الإنترنت للمتصفّحين القيام بحجوزات في ثوان وتلافي التكاليف وتحسين نوعية الخدمات المقدّمة.

إنّ تطور استخدام الإنترنت أدى إلى زيادة المعرفة والإدراك لدى السائح، الذي أصبح يبحث عن تجارب سياحية فريدة بعيدا عن الرحلات المنظمة التقليدية، حيث أضحى منظمو الرحلات التقليدية يخسرون حصصا سوقية لصالح منظّمي الرحلات المشخصة التي يساهم العميل في تصميمها وإثرائها.

<sup>1</sup> Denis Genevois, **Introduction à l'e-tourisme**, FOREM formation, Marche-en-Famenne, Belgique, Février 2011, p6.

<sup>2</sup> **Ibid**, p.7

تسمح الأنترنت للعملاء بمقارنة العروض المتوفرة من خلال مواقع متخصصة مثل موقع Tripadvisor وموقع Booking، واختيار أفضل عروض السفر والرحلات، العطل والأنشطة الترفيهية، كما تسمح أيضا بالحجز الفوري من خلال إدخال البيانات على الحاسوب والدفع الإلكتروني عبر بطاقات الائتمان مثل Visa و MasterCard.

### 1.1 استخدام الأنترنت للبحث عن المعلومات

يُعتبر البحث عن المعلومات السياحية أمرا بالغ الأهمية في عملية الطلب على المنتجات السياحية، إذ تسمح الأنترنت بتخفيض حالة عدم التأكد وتذليل الإحساس بالأخطار، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات السياحية (أسعار ورحلات)<sup>1</sup>، من خلال الحصول على كمّ هائل من المعلومات بشأن الرحلة، المكان المقصود (Destination)، اللغة المستخدمة هناك وكذا الثقافات المحلية السائدة، مما يسمح للسائح بالتفاعل والتعامل مع كل الظروف. وتشير إحصائية فرنسية لسنة 2014 أنّ 71 % من السياح الفرنسيين (23 مليون شخص) قاموا بتحضير أسفارهم ورحلاتهم عبر الأنترنت وأنّ 45 % من السياح (14.8 مليون شخص) قاموا بالحجز إلكترونيا.<sup>2</sup>

في سبيل البحث وتحضير الرحلات، يستخدم السياح عدّة تطبيقات للأنترنت كأنظمة الحجز Reservation Systems، محرّكات البحث المتخصصة مثل (Google أو Kayak)، الوكالات السياحية الإلكترونية مثل Expedia، نظم إدارة الرحلات Destination management Systems مثل (Visitbritain.com)، بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية ومقارنات الأسعار والعروض السياحية<sup>3</sup>.

يستفيد العملاء عبر الأنترنت من الاتصال المباشر بصانعي الخدمة السياحية من فنادق ومراكز ترفيه والاستفادة من الأسعار المخفضة والحسومات الممنوحة للمتعاملين فقط عبر موقع الشركة الإلكتروني، وبالتالي عدم دفع عمولات للوسطاء كما يستفيد العميل عبر الخط من توقّر الخيارات وتجاوزها للبعد المكاني، ما يتيح له اختيار أفضلها خاصة مع ظهور شركات التكلفة المنخفضة عبر الأنترنت Low-cost، التي تعتمد على توفير الحد الأدنى من الخدمة للتحكم في التكاليف وبالتالي عرض منتجاتها بأقل الأسعار.

بالنسبة للشبكات الاجتماعية فتظهر قيمتها من خلال التأثير الذي يلعبه أعضاء الجماعات الافتراضية على بعضهم البعض، إذ أنّ العديد منهم يعرض تجربته ونصائحه على من هو مهتم، مما يدفع المهتمين إلى انتهاج سلوك معين. وتُعتبر هذه الشبكات مصدر للمعلومات بالنسبة لمقدّمي الخدمة السياحية، إذ تسمح لهم بفهم سلوك العملاء، تطلعاتهم ورغباتهم، وبالتالي العمل على إشباعها من خلال تطوير الخدمات المقدّمة.

### 2-1 الأنترنت لتقييم العروض السياحية

تتيح الأنترنت للعميل إمكانية المقارنة بين مختلف العروض السياحية بسرعة وفعالية من خلال المنتديات أو باستخدام المواقع الإلكترونية المتخصصة في مقارنة الأسعار والعروض، والتي يأتي في مقدمتها موقع Tripadvisor والذي يسمح للمتصفح التعرف على جميع الفنادق حول العالم إضافة إلى عرض آراء جميع من كانت لهم تجارب

<sup>1</sup> Dimitrios Buhalis and Robert Law, Twenty years on and Ten years after Internet, The state of E.Tourism research Publication Tourism Management , UK , 2008 , p 5 .

<sup>2</sup> Guy Raffour, Baromètre E.Tourisme 2015 , disponible sur le site: <http://www.etourisme.info/> consulté le 25-01-2016.

<sup>3</sup> Dimitrios Buhalis , Robert Law , Op.cit , p 6 .

سابقة في هذه الفنادق بالإضافة إلى آراء الخبراء، كما يوفر مقارنة للأسعار، وبالتالي توفير قاعدة بيانات يعتمد عليها المتصفح لاتخاذ القرار بشأن الوجهة السياحية.

### 3-1 الأنترنت للقيام بعملية الشراء

تعرف عمليات شراء المنتجات السياحية عبر الأنترنت تطوّرا مستمرا في معظم دول العالم خاصّة المتقدمة، ففي فرنسا مثلا تبلغ حصة شراء المنتجات السياحية 32% من التجارة الإلكترونية، أي ما يعادل 18.3 مليار أورو سنة 2014<sup>1</sup>، إذ تصدر المنتجات السياحية من تذاكر سفر وحجوزات الفنادق، لائحة المنتجات المسوّقة عبر الأنترنت.

### 4-1 الأنترنت لتقييم عملية الشراء

عادة ما يقوم العميل بنشر رأيه وتقييمه لتجربته السياحية، وبالتالي حتّ الآخرين على التعامل مع مقدّم الخدمة السياحية أو عدم التعامل معه، تبعا لدرجة رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة، وفي النشاط السياحي عادة ما يقوم السياح بعرض تجاربهم عبر الأنترنت ليستفيد منها باقي السياح المحتملين، مدعّمين تجاربهم بصور وفيديوهات يمكن للمتصفح الاطلاع عليها، بالإضافة إلى وجود العديد من المواقع المتخصصة في تقييم الخدمات السياحية، يمكن الاسترشاد بها.

### 2- أثر الأنترنت على العرض السياحي

قبل التطرق لأثر الأنترنت على العرض السياحي، نتعرض للفاعلين الأساسيين في صناعة السياحة. 1-2 الفاعلون في النشاط السياحي: إنّ الفاعلين في النشاط السياحي يتمثلون في صانعي الخدمات السياحية، أنظمة التوزيع، الوسطاء (منظمو الرحلات والوكالات السياحية).

### ❖ صانعو الخدمات السياحية (المنتجون)

ويتمثلون في الفنادق، المطاعم، شركات النقل الجوي، البري والبحري، مراكز الترفيه والتسلية، المتاحف، المواقع الأثرية. وقد وفرت الأنترنت فرصا لتوسع المؤسسات جغرافيا كما أتاحت لها فرصا تسويقية وتشغيلية هامة، مما أدى إلى تبني جلّ الفاعلين في القطاع السياحي لهذه القناة.

مكّنت الأنترنت المنتجين من الوصول مباشرة إلى العملاء دون المرور بالوسطاء والموزعين، حيث أصبح العملاء يختارون فنادقهم عبر الأنترنت من خلال خدمة الحجز المباشر على الخط، وفي هذا الإطار تشير الإحصائيات<sup>2</sup>، أنّ نسبة الحجوزات السياحية المباشرة عبر الأنترنت في أوروبا، سنة 2016 بلغت نسبة 47% من إجمالي الحجوزات، ورقم أعمال بلغ 126 مليار يورو، مع تراجع مستمر لنشاط الوكالات السياحية.

بفضل الأنترنت، ظهر إلى الوجود شكل جديد من شركات الطيران المعروفة بـ No frills Airlines والتي تتبنى الأنترنت كقناة توزيعية وحيدة مثل شركة EasyJet وشركة Ryanair،

وملاحظ أنّ شركات الطيران بصورة عامة تستخدم الأنترنت للأغراض التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Chiffres clés 2015 , disponible sur le site: [www.fevad.com](http://www.fevad.com) , consulté le: 25-01-2016.

<sup>2</sup> E-tourisme : les tendances à l'horizon 2016, Voir le lien : <http://www.lechotouristique.com/article/e-tourisme-les-tendances-a-l-horizon-2016,71399>, Consulté le 10-01-2017.

<sup>3</sup> D.Buhalis , E-Airlines ,Strategic and tactical use of ICT in Airlines industry , information and management , 2004 , p.8.

- الحجز الإلكتروني؛
- بيع التذاكر على الخط مع ضمان تسعير شفاف؛
- مزادات إلكترونية للمقاعد المتبقية آخر لحظة؛
- تعظيم الإنتاجية والتحكم في التكاليف؛
- تحسين خدمة العملاء والتفاعل معهم وتطوير ولائهم؛
- تنمية العلاقات مع الشركاء.

أما بالنسبة للمؤسسات الفندقية، فتستخدم الإنترنت كأداة تسويقية، إذ تهدف من خلال التواجد الإلكتروني لتمكين العملاء من التعرف على العروض والمتاحات من الغرف، وكذا الأسعار وبالتالي القيام بالحجز المباشر.

#### ❖ أنظمة الحجز الحاسوبي CRSs\*

ظهرت أنظمة الحجز الحاسوبي أول مرة سنة 1962، حيث طوّرت شركة IBM نظام SABRE لصالح شركة الطيران الأمريكية<sup>1</sup> American Airlines، وأصبحت أداةً محورية في نشاط شركات الطيران وتعتبر هذه الأنظمة من أول الابتكارات في عصر الرقمنة.

أنظمة الحجز الحاسوبي هي أنظمة معلومات مُعدّة لتوفير المعلومات السريعة والدقيقة حول المتاحات، الأسعار وكذا الحجوزات الخاصة بالمنتجات والخدمات السياحية<sup>2</sup>. حيث تُمكن المستخدمين من الدخول إلى قائمة الرحلات المتوفرة عند شركات الطيران والقيام بالحجوزات وتأكيداتها. كما تسمح هذه الأنظمة لشركات الطيران والفنادق ومنظمو الرحلات بمراقبة وبيع منتجاتها عالمياً مع تخفيض واضح في التكاليف وتحسين الربحية. تطوّرت أنظمة الحجز الإلكتروني فيما بعد، لتصبح أنظمة التوزيع الشامل GDS\*\*، بحيث توسعت تغطيتها الجغرافية لتشمل مناطق أبعد، إضافة إلى اندماج أفقي مع أنظمة الحجز الأخرى واندماج عمودي لتشمل مختلف الخدمات السياحية مثل الحجز في وسائل النقل البري والبحري والجوي والفنادق.

تستخدم أنظمة التوزيع الشامل لدعم التوزيع الإلكتروني لمقاعد السفر في شركات الطيران وتعتبر أساس الصناعة السياحية، إذ سمحت بتأسيس معيار اتصالات شاملة وقناة توزيعية إلكترونية للمنتجات السياحية وتحولت هذه الأنظمة من وسائل تملكها شركات الطيران إلى مؤسسات متخصصة تتيح سوقاً إلكترونية للسفر والسياحة، ومن أهم أنظمة التوزيع الشامل الموجودة حالياً Amadeus , Galileo , Sabre , Worldspan، بحيث يسيطر كل نظام على منطقة جغرافية، يرتبط فيها بأهم الوكالات السياحية الموجودة. والجدول التالي يوضح الحصة السوقية ودرجة تواجد كل نظام وارتباطه مع الوكالات السياحية الأوروبية.

\* Computer Reservation Systems

<sup>1</sup> Angelina Njegus, **From Computer Reservation Systems to Global Distribution Systems**, Lesson 3, Available on the link: <http://fr.slideshare.net/AngelinaNjegus/lesson-3-from-computer-reservation-systems-to-global-distribution-systems>

<sup>2</sup> Idem

\*\* Global Distribution Systems

## الجدول رقم (2/3) أنظمة التوزيع الشامل

المجموع	لوكسمبورغ	إيرلندا	يونان	برتغال	بلجيكا	هولندا	إيطاليا	بريطانيا	دنمارك	إسبانيا	فرنسا	ألمانيا	
16.760	0	0	0	11	100	0	0	20	188	2.291	3.150	11.000	Amadeus
6.058	0	47	84	350	158	403	2.384	2.185	22	101	124	200	Galileo
2.596	13	17	178	1	96	79	518	624	21	91	358	600	Sabre
1.980	0	30	120	160	150	200	180	500	90	100	150	300	Worldspan

المصدر: D. Buhalis , Strategic use of information technologies in the tourism industry, Op.cit .p. 9

يتبين من الجدول (2/3)، أن نظام الحجز الشامل Amadeus يسيطر على السوق الأوروبية للسفر من خلال ارتباطه بعدد كبير من الوكالات السياحية، خاصة في ألمانيا، فرنسا وإسبانيا.

## ❖ منظمو الرحلات Tour Operators

يقومون بتنظيم الرحلات، مع تجميع خدمات النقل والإيواء والترفيه، إذ يقدمون حزمًا Packages من الخدمات السياحية يتم بيعها عبر كتيبات Brochures متوفرة في الوكالات السياحية ومن أهم منظمي الرحلات في أوروبا Thomson Holidays \* ، \*Tui Travel و Visit Europe. وأصبح نشاطهم أكثر سهولة بفضل الإنترنت، بالإضافة لانخفاض التكاليف، حيث تم التوجه نحو إصدار كتيبات إلكترونية E. Brochures وتطوير استراتيجيات إلكترونية، وقد أدى استخدام منظمي الرحلات للإنترنت بتحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- جذب أكبر قدر ممكن من العملاء؛
- عرض رحلات سياحية متكاملة ومشخصة؛
- تحديث دوري للكتالوجات الإلكترونية؛
- توفير ما نسبته 10 إلى 20 % من العمولات وتخفيض تكاليف التحفيزات والعلاوات والتكوين للوكالات السياحية؛
- توفير تكاليف تطوير، طباعة، حفظ وتوزيع الكتالوجات الورقية والمقدّرة بحوالي 20 أورو للوحدة.

## ❖ الوكالات السياحية

تقوم بمهمة الوساطة بين منتجي الخدمات السياحية وطلبها، إذ تتولى عملية توزيع المنتجات والخدمات السياحية للعميل النهائي، الذي وُجدت الصناعة السياحية لخدمة رغبته. تمّ إنشاء أول وكالة سياحية في بريطانيا سنة 1850 من طرف Thomas Cook<sup>2</sup>.

تستخدم الوكالات السياحية تكنولوجيا المعلومات لتوفير المعلومات وتسهيل عمليات الحجز ودعم الوساطة، وتعتمد معظم الوكالات على أنظمة التوزيع الشامل، لمعرفة الأماكن المتاحة في الطائرات وبرمجة رحلات متنوعة.

\* [www.thomson.co.uk](http://www.thomson.co.uk)

\*\* [www.tuitravelplc.com](http://www.tuitravelplc.com)

<sup>1</sup> D.Buhalis , S.H.Jun , E.Tourism , contemporary Tourism Reviews , 2011 , p 18 .

<sup>2</sup> Yann Rival , , L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise , Op.cit. , p 121 .

أدت الإنترنت إلى إعادة هندسة نشاط الوكالات السياحية، حيث أصبح بإمكانها الوصول إلى قواعد بيانات السفر الخاصة بشركات الطيران والفنادق مباشرة دون الحاجة لاستثمار الأموال والوقت في إدخال أنظمة التوزيع، إذ أصبح من الممكن البحث عن الموردين (فنادق وشركات الطيران) والحجز عبر الخط، إضافة إلى عرض الخدمات والمنتجات من خلال مواقع إلكترونية<sup>1</sup>. إلا أنه من الملاحظ أنّ معظم الوكالات السياحية لم تستغل جيدا تكنولوجيا المعلومات نظرا لفقدانها رؤية استراتيجية واضحة وعدم خبرتها وفهمها العميق للتكنولوجيا وتركيزها على التعامل الشخصي الإنساني مع العملاء. وبالتالي فإن العديد من الوكالات تفتقد لمواقع إلكترونية وتواجه افتراضي على الشبكة، وبالخصوص في الدول النامية، ما يفقدها سوقا هامة، خاصة مع تنامي ظاهرة إلغاء الوساطة Disintermediation، أي لجوء المنتجين إلى البيع مباشرة للعملاء عبر مواقع إلكترونية تجارية معدة لهذا الغرض.

كما أن دخول فاعلين جدد في صناعة السياحة سيؤثر حتما بشكل سلبي على نشاط الوكالات السياحية.

## 2-2 إعادة هندسة الوساطة السياحية بفعل الإنترنت

إنّ أهم تأثير أحدثته الإنترنت في القطاع السياحي يتمثل في إعادة هندسة الوساطة السياحية، حيث أنّ الوكالات السياحية لطالما اعتُبرت أهم وسيط في سلسلة السياحة، إلا أنّ دورها قد ضَعُف في عصر الإنترنت لورود عوامل عدة أهمها<sup>2</sup>:

- لجوء العملاء للاستفادة من الخدمات السياحية (تذاكر ورحلات) مباشرة عبر الإنترنت دون المرور بالوكالات السياحية؛
- ظهور وكالات سياحية إلكترونية 100 % مثل (Priceline ، Orbitz Lastminute ، Travelocity،Expedia) والتي حققت دخولا سريعا للسوق السياحية ونموا مبهرا، نتيجة تبنيها لسياسة الاندماج والتحالف؛
- لجوء منتجي الخدمات السياحية لتطوير تواجدهم الإلكتروني وذلك لدعم صورتهم وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء عبر الخط، ما مكّنهم من تخفيض نفقات التوزيع وتطوير إدارة علاقات العملاء.
- ويرى باحثون بأنّ هناك مبررات لإلغاء دور الوسطاء في السياحة، وبالمقابل يرى آخرون وجود دوافع لبقاء ونمو الوساطة السياحية في ظلّ الإنترنت.

### ❖ مبررات إلغاء الوساطة السياحية

تبعال Buhalis، فإنّ مبررات إلغاء الوساطة السياحية تتمثل في<sup>3</sup>:

- الوكالات السياحة لا تضيف قيمة كبيرة للمنتج السياحي، إذ يقتصر دورها على الحجز والاستعلام؛
- تقوم الوكالات السياحية فقط بعملية إدارة المعلومات وتسيير الحجوزات؛
- تعمل الوكالات السياحية لحساب مقدمي الخدمة السياحية بعمولة؛

<sup>1</sup> D.Buhalis , S.H.Jun ,Op.cit. , p20 .

<sup>2</sup> Ibid, p.14.

<sup>3</sup> D. Buhalis , Strategic use of information technologies in the tourism industry ,Op.cit. .p. 13.

- لا يرى السياح ذوو الخبرة والتجربة حاجة للاعتماد على الوكالات السياحية؛
- الذهاب إلى مقر الوكالة السياحية هدراً للوقت ومحصور في أوقات العمل فقط؛
- العملات الممنوحة للوكالات السياحية ترفع السعر الإجمالي للمنتج السياحي؛
- وجود ميل نحو الرحلات المستقلة على حساب الرحلات المنظمة من طرف الوكالات؛
- يتطلع غالبية السياح لزيارة أماكن متميزة ومتنوعة، في حين لا تسمح الرحلات المنظمة برؤية كل المناطق السياحية؛

- توفر الوكالات السياحية الإلكترونية مرونة كبيرة وخيارات متعددة.
- ومن هذا المنطلق، فإنّ إلغاء دور الوكالات السياحية التقليدية في ظل الإنترنت من شأنه أن يساهم في تخفيض أسعار المنتجات السياحية وإعطاء استقلالية أكبر للسياح. وبالمقابل هناك من يعتقد بضرورة الإبقاء على دور وكلاء السياحة.

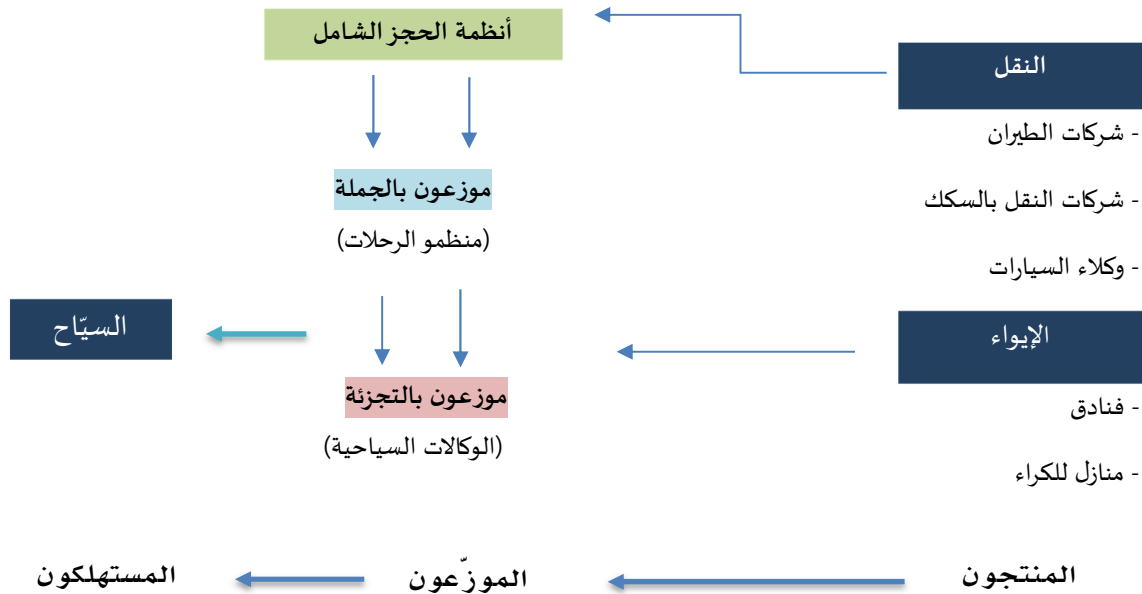
#### ❖ دوافع الإبقاء على الوساطة السياحي

- يرى Law et al أنّ مبررات الإبقاء على الوساطة السياحية تتمثل في<sup>1</sup>:
- تُوفّر الوكالات السياحية لمسة وتفاعلاً إنسانياً مع العملاء، الذين يحتاجون دائماً لأشخاص يتبادلون معهم الحوار، ويمكن أن يفوضوهم بشأن العروض، الرحلات والأسعار؛
- وكالات السياحة هي وحدات احترافية توفّر استشارات في مجال السياحة والسفر وتقدّم خدمات قيّمة للسياح؛
- توفر الوكالات السياحية الوقت والجهد على العملاء بتوظيف خبراتها المتنوعة في مجال السياحة؛
- تعمل الوكالات السياحية على تذليل مخاطر السفر باعتبار أنها مسؤولة عن كل التزاماتها؛
- لا تجيد نسبة كبيرة من الأفراد استخدام الشبكات المعلوماتية وتكنولوجيا الإنترنت، لذلك يحتاجون دائماً لدعم ومساعدة خبراء في المجال؛
- لا تزال المعاملات الإلكترونية، خاصة وسائل الدفع الإلكتروني غير آمنة ومحفوفة بالمخاطر.
- إذن بالرغم من تراجع الدور الذي تلعبه الوكالات السياحية في الصناعة السياحية في ظل الإنترنت، إلّا أنها لازالت تُعتبر لدى الكثير من السياح وسيطاً أساسياً، يمكّنهم من الحصول على خدمات سياحية، بفعالية وأمان، بعيداً عن المخاطر.

<sup>1</sup> Rob Law et al, **The impact of the Internet on travel agencies**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 16. N 2, Emerald Group Publishing Limited, 2004. pp. 100-107.

3-2 السياحة قبل وبعد الإنترنت: قبل ظهور الإنترنت، كانت صناعة السياحة منظّمة بالشكل التالي:

الشكل رقم (7/3): السياحة قبل ظهور الإنترنت

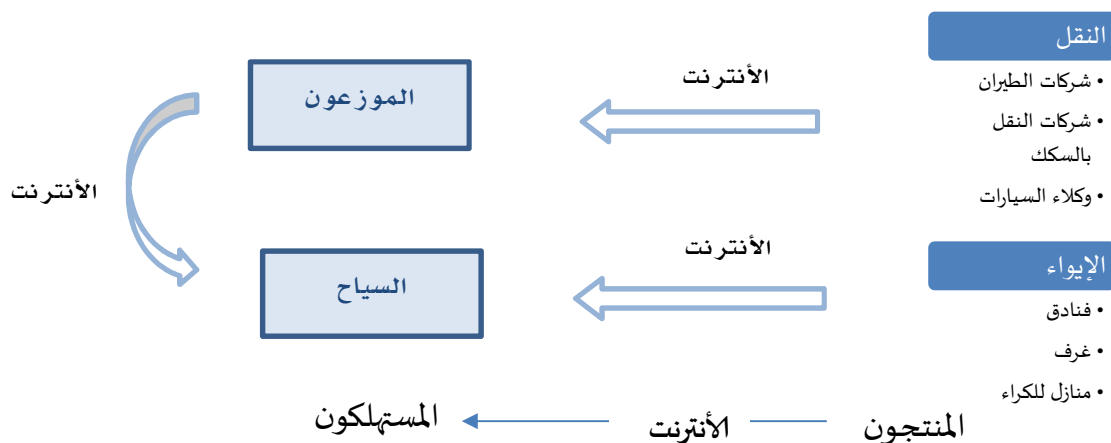


المصدر: Pierre Lelong, Destination E. tourisme, WP3-guidetourism, éd. Technofutur TIC, 2010

يُبرز الشكل (7/3)، الدور المحوري للموزعين (منظمو الرحلات، وكالات السياحة) في الجمع بين منتجي الخدمة السياحية والمستهلكين.

إنّ ظهور الإنترنت وانتشار استخدامها أدى بمنتجي السياحة إلى تبنيها كقناة توزيع مباشرة مع العملاء وتقليص درجة اعتمادهم على الوسطاء أو الموزعين التقليديين (إلغاء الوساطة)، إضافة إلى النمو المستمر الذي تعرفه الوكالات السياحية الإلكترونية، هذه الحقائق تحتمّ على الوكالات التقليدية تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية واكتساب مهارات وتطويرها وتنمية الثقة مع العملاء، بالإضافة إلى تبني الإنترنت كقناة تسويقية واتصالية مع المنتجين والمستهلكين وإقامة شراكات استراتيجية لدعم موقعها التنافسي. وفيما يلي شكل يوضّح هيكل الصناعة السياحية بعد إدخال الإنترنت.

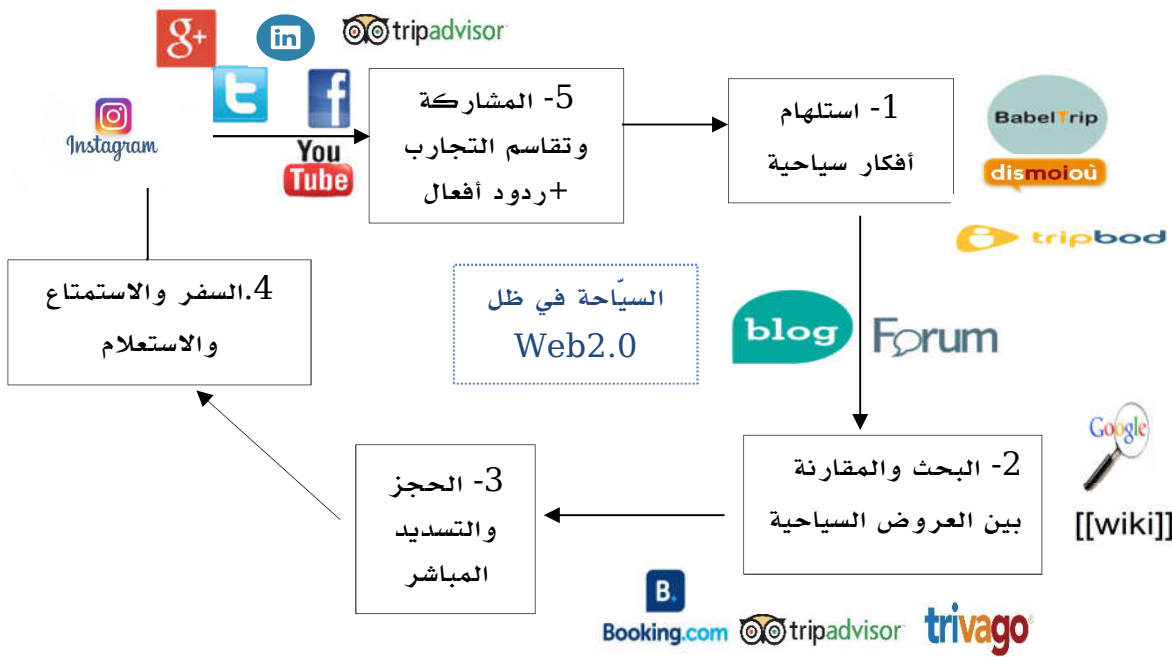
الشكل رقم (8/3): صناعة السياحة بعد إدخال الإنترنت



المصدر: Pierre Lelong, Op.cit., p.8

إذن بإدخال الإنترنت إلى السياحة يتم إلغاء الوساطة بين المنتجين والمستهلكين، إذ تسمح التكنولوجيا بحصول العملاء مباشرة على المعلومات ومقارنة العروض السياحية وتسمح للمنتجين بعرض منتجاتهم وأسعارهم. بتطور تكنولوجيا الإنترنت من Web 1.0 إلى Web 2.0 التي تعتبر أكثر تفاعلية، دخلت الإنترنت عصر المشاركة، حيث تحوّلت صفحات الويب الساكنة إلى مواقع ديناميكية، تفاعلية، أكثر تعقيدا وتميزا، كما تحوّل المستهلكون Consormmateurs إلى مستهلكين فاعلين Consom'acteurs في ظل Web 2.0 بفعل المنتديات، الشبكات الاجتماعية والمجتمعات الافتراضية التي يشاركون فيها ويتبادلون من خلالها الآراء والاستشارات وكذا التجارب عبر الخط، حيث أحدث ذلك تحولات عميقة في صناعة السياحة بفعل مشاركة المستهلكين في تصميم المنتجات السياحية وتقاسم تجاربهم السياحية مع الغير، وأوضح مثال على ذلك موقع Tripadvisor، الذي يعتبر أكبر موقع سياحي إلكتروني في العالم من حيث الآراء والتجارب المتوفرة التي بلغت 170 مليون بالإضافة إلى عدد المتصفحين، الذي بلغ 300 مليون زائر شهريا<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح وضعية السياحة في ظل Web 2.0.

الشكل رقم (9/3): السياحة في ظل Web 2.0



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على شبكة الإنترنت

في ظل Web2.0، يستلهم السائح أفكارا سياحية ويبرمج رحلات ترفيهية، بالاعتماد على تطبيقات معدة لهذا الغرض مثل Babeltrip و Tripbod، بعد ذلك يقوم بالبحث المفصل عن الوجهة السياحية الأفضل واختيار الفندق المناسب من خلال الاستعانة بالمنتديات والمدونات، محرّكات البحث ومقارنات الأسعار المختلفة tripadvisor و Booking.com. بعد اتخاذ القرار، يتم الحجز مباشرة من خلال الموقع الإلكتروني، أو من خلال الوسطاء، ثم

<sup>1</sup> Christian Longhi, Sylvie Rochhia, **Long tails in the tourism industry: Towards knowledge intensive service suppliers**, GREDEG Working paper No. 2015-07, France, 2015, p.11.

التسديد باستخدام بطاقات الائتمان. بعد السفر والسياحة، يقوم السياح بتقاسم تجاربهم مع باقي المتصفحين، من خلال نشر آراء، صور وتعليقات على وسائل التواصل الاجتماعي وحتى على مقارنات الأسعار، يتفاعل معها المتصفحون، وعلى أساسها يبنون انطباعات واعتقادات ويتخذون قرارات.

#### 4-2 الوكالات السياحية الإلكترونية كفاعل أساسي في صناعة السياحة

أصبحت الوكالات السياحية الإلكترونية فاعلا هاما في صناعة السياحة، من خلال ما تقدّمه من خدمات متميزة لعملائها عبر الأنترنت، وتعتبر وكالة Expedia الأمريكية، الأهم من حيث رقم الأعمال.

وفيما يلي جدول يبين أهم ثلاث وكالات سياحية إلكترونية في العالم سنة 2013 من حيث رقم الأعمال السنوي، النتيجة الصافية والعلامات التجارية المطوّرة.

الجدول رقم (3/3): أهم ثلاث وكالات سياحية إلكترونية مصنّفة ضمن أفضل عشرة وكالات سياحية في العالم

الترتيب العالمي	الأول	الثالث	الثامن
العلامة	Expedia	Priceline	Orbitz
العلامات التجارية المطوّرة	Expedia, Hotels.com, Egencia, TAAP (programme agences), Trivago	Booking, Agoda, Rentalcars	Orbitz for Business, HotelClub, CheapTickets, réseau Away, eBookers
رقم الأعمال السنوي	34 مليار دولار	28.5 مليار دولار	11.2 مليار دولار
النتيجة الصافية	280 مليون دولار	1.42 مليار دولار	(302) مليون دولار

المصدر: Odile Lefranc, Le développement du tourisme en ligne, dgccrf éco , N 27 , Mai 2014.

إنّ تطوّر الوكالات السياحية الإلكترونية وتبنيها لنماذج اقتصادية فعّالة يعتبر تحديًا في وجه الوكالات التقليدية، مما يدفع هذه الأخيرة لإعادة تموقعها وحتمية تغيير آليات عملها.

#### رابعاً: نموذج الأعمال المعتمد من طرف الفاعلين في قطاع السياحة الإلكترونية

إنّ الممارسين لأنشطة سياحية عبر الأنترنت يعتمدون نموذجا تقنيا مكوّنا من أربع مراحل أساسية: بداية، لابد من اختيار الموردين وصانعي الخدمات السياحية والاتفاق معهم حول مختلف العروض، بعد ذلك يتم التعريف بالمواقع الإلكترونية وجذب أكبر عدد من المتصفحين نحوها، ثم تحويل أكبر قدر منهم إلى عملاء دائمين للموقع، وفي النهاية إدارة العلاقات مع هؤلاء العملاء.

## 1. اختيار الموردين e.sourcing

تتمثل هذه العملية في البحث، التحديد، التقييم والتفاوض مع الموردين وصانعي الخدمة السياحية بينما الاختيار الإلكتروني فيهدف لتفعيل عملية الشراء من خلال تالية البحث، الاختيار والتفاوض مع الموردين، ويتضمن خطوتين<sup>1</sup>:

1.1 خطوة تعاقدية مع المورد: وتتعلق بشروط عملية التوريد وتحديد دقيق للحقوق والواجبات خاصة:

- أساليب الدخول إلى المخزون؛ سواء بالتخصيص\*، بالطلب\*\* أو بالبيع الحر\*\*\*.
- شروط إعادة الحصاص المقررة، المتنازل عنها؛
- المبالغ وطرق التعويض وحقوق الدخول سواء ثابتة أو متغيرة؛
- لا يُطرح مشكل التوريد بالنسبة لمنتجات الخدمات السياحية، في حين يُعتبر مقياسا للفعالية بالنسبة لباقي المتعاملين مثل منظمي الرحلات والوكالات السياحية، والتي تهدف من خلال أنشطتها لتنوع عروضها وإرضاء أكبر شريحة من العملاء.

2.1 خطوة تكنولوجية: من خلال إدخال تكنولوجيا التبادل الإلكتروني للبيانات وأنظمة الحجز وتكنولوجيا الإنترنت، للاطلاع على المعلومات الموجودة في قاعدة بيانات المنتجين وتحديثها باستمرار، لتمكين الوكالات السياحية من معرفة المتاحات من مقاعد الطيران أو غرف الفنادق.

## 2. جذب أكبر عدد من المتصفحين للموقع

تُعاني المؤسسات المرتبطة بالإنترنت أحيانا من انخفاض عدد الزيارات لموقعها الإلكتروني، ما ينعكس سلبا على العائد على الاستثمار وربحية الموقع، مما يحتم عليها العمل أكثر على تكثيف عدد المتصفحين لموقعها وتحويلهم لعملاء.

انخفاض عدد المتصفحين قد يكون بسبب عدم تعرّف محركات البحث على الموقع الإلكتروني أو لعدم تمتع المؤسسة بسمعة كبيرة على الإنترنت.

وتوجد عدّة أساليب لتحسين مرئية الموقع الإلكتروني وجعله أكثر تصفحا من طرف مستخدمي الإنترنت، كنا قد تطرقنا لها بالتفصيل في الفصل الأول.

## 3. تحويل المتصفّحين إلى عملاء دائمين

ثالث مرحلة هي محاولة تحويل المتصفّحين العاديين للموقع الإلكتروني إلى عملاء لدى المؤسسة، وهناك عوامل مؤثرة في عملية تحويل المتصفّحين إلى عملاء تتمثل أبرزها فيما يأتي:

- تنوع وتميز العروض المقترحة، فكلما كان العرض أقل تنوعا، لجأ المتصفح للبحث عن مواقع أخرى؛
- استخدام كلمات دالة تعكس نشاط المؤسسة بشكل جيد؛
- تحسين نوعية وجودة الموقع الإلكتروني.

<sup>1</sup> François Victor, Commercialisation des produits et des destinations touristiques, Ministère du tourisme, France, Avril 2007, p21

\*التخصيص Allotment: اتفاق مع المنتج يضمن إتاحة المنتجات لفترة من الزمن بعلاوة معينة، مع إمكانية ردّ المنتج إذا لم يُبَع .

\*\*بالطلب Request: تقوم به الوكالات السياحية بشكل دوري للتأكد من إتاحة المنتجات السياحية لدى المنتجين.

\*\*\*البيع الحر Free sale: يقوم من خلاله المنتج السياحي ببيع منتجاته للوكالات السياحية دون وجود اتفاق مسبق.

وفي دراسة لمجموعة Benchmark Group سنة 2010، وُجد أنّ 0.5 % فقط من الزيارات لمواقع المتعاملين الذين يملكون قناة إلكترونية وأخرى تقليدية Bricks and Clicks، تحوّلت إلى عمليات شراء، بينما 2.4 % من الزيارات لمواقع المؤسسات السياحية البحتة Pure-players تحولت لعمليات شراء<sup>1</sup>.

وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات السياحية البحتة بمواقعها الإلكترونية وعملها المستمر على إثرائها وتطويرها وتحسين مرئيتها.

#### 4. إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً

تُعتبر إدارة العلاقات مع العملاء (Customer Relationship Management) من أهمّ الاستراتيجيات الممكنة استغلالها من طرف المؤسسات السياحية لمنع العملاء من التحول لمؤسسات أخرى، وتسعى المؤسسات من خلال هذه التقنية إلى تنمية الولاء لدى العملاء.

تعرف إدارة العلاقات مع العملاء على أنها فهم العملاء ومعاملتهم بشكل أفضل، لتطوير ولائهم، ومن ثمّ زيادة أرباح المؤسسة<sup>2</sup>.

ويعرفها Kellen على أنها استراتيجية أعمال تهدف لتحقيق مزايا تنافسية بعيدة المدى من خلال توليد قيمة للعملاء وكذا قيمة للمؤسسة<sup>3</sup>؛ أي أنّ كلاً من المؤسسة والعميل يتفاعلان بشكل جيد محققين بذلك رغبات بعضهما البعض، خدمات متميزة للعميل من جهة، وأرباح مستمرة للمؤسسة من جهة أخرى. إذن إدارة علاقات العملاء إلكترونياً هي أداة فعالة تستخدمها المؤسسة لجذب العميل وتنمية وفائه لعلامتها التجارية من خلال إشباع جميع احتياجاته بشكل شخص، مما يحدّ من رغبته في الانتقال لمؤسسة أخرى. وقد ارتبطت إدارة علاقات العملاء دوماً بالتطور التكنولوجي، إذ سمح ظهور وانتشار الإنترنت بتطوير وتفعيل وظيفة إدارة علاقات العملاء بإعطائها تفاعلية أكثر، اتصالات أفضل، سرعة أكبر وتحكم في التكاليف، إضافة إلى تبادل فعال للمعلومات وخدمة مشخّصة للعميل.

ويتم في إطار إدارة علاقات العملاء إلكترونياً تركيز المعلومات في قاعدة بيانات، تحتوي معلومات تفصيلية عن سلوك العميل، تفضيلاته، احتياجاته وأنماطه الاستهلاكية، وبالتالي فإنه من الممكن معرفة مختلف التعاملات السابقة مع العميل، ومن ثمّ معرفة احتياجات العميل الخاصة وتطوير المنتجات والخدمات حسب طلبه وكذا تحديد أسعار وعروض خاصة للعميل.

وتتميز إدارة علاقات العملاء إلكترونياً E.CRM عن CRM في سبعة أبعاد كما يوضحه الجدول (4/3):

<sup>1</sup> E-Tourisme au Maroc, p.19, Disponible sur le lien : [www.abhato.net.ma/content/download/29693/641426/version/1/file/E-](http://www.abhato.net.ma/content/download/29693/641426/version/1/file/E-Tourisme+AU+MAROC.pdf)

TOURISME+AU+MAROC.pdf, Consulté le 20-12-2016.

<sup>2</sup> H. Kimilogly, H. Zarali, What signifies success in E.CRM, University of Istanbul, Jan 2008, p.2.

<sup>3</sup> Idem.

الجدول رقم (4/3): تمييز إدارة علاقات العملاء إلكترونياً عن علاقات العملاء التقليدية

الأبعاد	إدارة علاقات العملاء إلكترونياً E.CRM	علاقات العملاء التقليدية
الإعلان	تقديم معلومات استجابة لاستفسارات محددة من العميل	إعلانات منتظمة لكلّ العملاء
الاستهداف	دراسة سلوكيات وتفضيلات العملاء والاستجابة لها	تجزئة السوق
الترويجات والخصومات	مشخصة	نفس الشيء لكلّ العملاء
قنوات التوزيع	مباشرة، أو من خلال الوسطاء الذين يختارهم العميل	من خلال الوسطاء الذين يختارهم البائع
تسعير المنتجات والخدمات	التفاوض مع العميل	يحدده البائع لكلّ العملاء
خصائص المنتجات المبتكرة	تنتج كاستجابة لطلبات العميل	يحددها البائع بناء على الأبحاث والتطوير
المعايير المستخدمة في إدارة العلاقة مع العميل	الحفاظ على العملاء إجمالي القيمة لعلاقة العميل الفردي	حصة السوق الربح

المصدر: جاري شنايدر، التجارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 257

بالنسبة للنشاط السياحي، فلا تختلف عملية إدارة علاقات العملاء التي تطبقها المؤسسات السياحية عن باقي الأنشطة، إذ يقوم العميل بالمقارنة بين المؤسسات السياحية للاستفادة من أفضل الأسعار والعروض، ما يحتم على مقدمي الخدمة السياحية تعزيز العلاقة مع العميل لكسب سمعة جيدة من جهة وكسب ولائه من جهة أخرى<sup>1</sup>.

بالنسبة للسمعة الجيدة Notoriety: من المهم على المؤسسات أن يكون انتشارها عبر الإنترنت واسعاً وسمعتها جيدة وهو الأمر الذي أدى بالعديد من المتعاملين في صناعة السياحة إلى تكثيف استثماراتهم في مجال الإشهار والإعلان الإلكتروني.

أما بالنسبة للولاء Fidelity فيرتكز على المزج بين:

- تقنيات التسويق المباشر المستخدمة في العالم الحقيقي والمطوّعة لعالم الويب مثل بطاقة الولاء ورسالة أخبار Newsletter مع عروض خاصة.
- تقنيات خاصة فقط بعالم الويب تتمثل أساساً في توفير المنتج أو الخدمة الشخصية حسب طلب العميل، وتوفير تجارب فريدة ومتميزة عبر الإنترنت.

<sup>1</sup> François Victor, Op.cit. p.29 .

## المبحث الرابع: تأثير تبني الإنترنت على أداء المؤسسات السياحية

خُصَّص هذا المبحث لعرض أهم النظريات المفسرة لتبني التكنولوجيا وتقبل استخدامها في المؤسسات، ولتحليل أهم النماذج والدراسات التي عالجت العلاقة بين استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: تبني الإنترنت وتقبل استخدامها من طرف المؤسسات

إنّ تبني ابتكار معين هو قرار استراتيجي تنجرّ عنه تغييرات عديدة وتحولات على مستوى المؤسسة وحتى على مستوى الأفراد، وقد حاول العديد من الباحثين دراسة عوامل تبني المؤسسات لابتكارات مثل الإنترنت وانتشار استخدامها، من بين هؤلاء الباحثين نجد الباحث Rogers، الذي وضع نظرية انتشار الابتكار، والباحث Davis الذي أوجد نظرية تقبل استخدام التكنولوجيا Technology Acceptance Model، وقد لقيت كلتا النظريتين انتشاراً واسعاً في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات.

## 1. نظرية انتشار الابتكار (DOI) Diffusion of Innovation

درس Rogers العوامل المؤثرة في عملية تبني التكنولوجيا على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، وجد أنّ بعض العوامل مرتبطة بخصائص التكنولوجيا في حدّ ذاتها وعوامل أخرى مرتبطة بخصائص المنظمة والمحيط الخارجي الذي تعمل فيه.

1-1 العوامل المؤثرة على انتشار التكنولوجيا: هي العوامل التي تجعل ابتكاراً معيناً ينتشر بشكل أسرع من ابتكار آخر، والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- ❖ **المزايا النسبية Relative advantages:** وتتمثل في درجة تميز التكنولوجيا عن سابقتها، ودرجة الامتياز النسبي تقاس عادة بالعائد الاقتصادي، القيمة الاجتماعية، الملاءمة والرضا، فكلما كانت الميزة النسبية المدركة أكبر، كلما ساهم ذلك في تبني وانتشار التكنولوجيا. وبالنسبة للإنترنت فإنّ المزايا النسبية التي توفّرها تشمل تخفيض التكاليف مقارنة بالقنوات التقليدية، تغطية أكبر للسوق والدخول لأسواق عالمية، إلغاء الحدود الزمانية والمكانية وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء وكذا زيادة مداخيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحسين العائد على الاستثمار.
- ❖ **التوافق Compatibility:** وتتمثل في درجة توافق التكنولوجيا مع القيم، الممارسات ورغبات المستخدمين، وكلما اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنّ استخدام الإنترنت يتماشى مع نشاطها الاقتصادي وأعمالها، كلما زادت سرعة تبني هذه التكنولوجيا كقناة تسويقية واتصالية، خاصة إذا قام الموردون المباشرون للمؤسسة وكذا العملاء بتبني التكنولوجيا.
- ❖ **التعقيد Complexity:** ويتمثل في درجة اعتبار التكنولوجيا معقدة نسبياً أو سهلة الفهم والاستخدام، فبعض التكنولوجيات تُعتبر سهلة التعلم والاستخدام، فيما تتميز تكنولوجيات أخرى بالتعقيد ما يُبطئ من سرعة تبنيها. بالنسبة للإنترنت فتقاس درجة تعقيدها من خلال توفر أو عدم توفر المعارف التقنية

<sup>1</sup> Everett Rogers, *Diffusion of Innovation*, 3<sup>rd</sup> edition, The Free Press, p. 211.

والكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للقيام بالأعمال عبر الإنترنت، إضافة إلى النظرة اتجاه وسائل الدفع الإلكتروني، والقدرة على تأمين المعاملات الإلكترونية وحماية المعلومات من القرصنة<sup>1</sup>.

❖ قابلية التجريب Trialability: وتعني مدى قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تجربة التكنولوجيا على نطاق محدود، قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنها، وهذا معرفة مزاياها النسبية وتحسس المخاطر المرتبطة بها وبالتالي تخفيض حالة عدم التأكد<sup>2</sup>.

بالنسبة للإنترنت فترتبط قابلية التجريب بإمكانية استخدامها دون تحمل المؤسسة لتكاليف أولية عالية عند تبني التكنولوجيا<sup>3</sup>، ووجود أو عدم وجود إعانات للقيام بالأعمال عبر الإنترنت خاصة من الناحية الفنية، إضافة إلى محاكاة باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي جرّبت التكنولوجيا ونجحت.

❖ ملاحظة النتائج Observability: كلما كان سهلاً ملاحظة نتائج استخدام التكنولوجيا، كلما زادت إمكانيات تبنيها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنّ وضوح النتائج يخفّض عدم التأكد. بالنسبة للإنترنت، فإن استخدامها من طرف المنافسين وتمكنهم من تحسين النتائج من خلال التكنولوجيا، بالإضافة لاستخدامها من طرف الموردّين والعملاء والشركاء يدفع المؤسسة إلى إدخال تكنولوجيا الإنترنت وتعميمها على مختلف أنشطة المؤسسة.

تبعاً لـ Rogers، تُمكن هذه المزايا الخمس من تبني وانتشار التكنولوجيا بنسبة تتراوح بين 49 % إلى 87 %<sup>4</sup>، بالمقابل توجد محدّدات أخرى تؤثر على انتشار التكنولوجيا منها: التكلفة المادية والمستوى الثقافي لمستخدمي التكنولوجيا.

2-1 مراحل تبني تكنولوجيا الإنترنت حسب Rogers: تمرّ عملية تبني التكنولوجيا بخمس مراحل أساسية، فهي ليست تصرفاً لحظياً، حيث تبدأ بالوعي ومعرفة وجود التكنولوجيا، تكوين قناعات اتجاه التكنولوجيا، ثم اتخاذ قرار التبني أو الرفض، بعدها تأتي مرحلة التنفيذ ثم تأكيد القرار المتخذ.

❖ مرحلة المعرفة: في هذه المرحلة تدرك المؤسسة وجود التكنولوجيا وتقوم بجمع معلومات عنها، وطرح تساؤلات مثل ماذا تمثل هذه التكنولوجيا؟ كيف تعمل؟ ولماذا يتم استخدامها؟ وتسعى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في هذه المرحلة لتجميع ثلاث أصناف من المعرفة:

- وعي معرفي: أي معرفة وجود التكنولوجيا وتجميع أكبر قدر من المعلومات عنها لاتخاذ القرار بتبنيها؛
- معرفة كيفية الاستخدام: يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح ولذلك لا بد أن تمتلك الكفاءات والمهارات لضمان الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الإنترنت؛

<sup>1</sup> J.D.Kandall et al. , **Receptivity of Singapore's SME's to E-commerce adoption** :Journal of Strategic Information Systems, 2001 , p.p.223 , 242 .

<sup>2</sup> Evan T. Straub, **Understanding Technology Adoption: Theory and Future Directions for Informal Learning**, Review of Educational Research, June 2009, Vol. 79, No. 2, pp. 625–649

<sup>3</sup> J.D.Kandall et al., **Loc.cit.**

<sup>4</sup> Everett. M. Rogers, **Op.cit.**, p 232.

- معرفة الغاية من الاستخدام: لا بدّ ان تكوّن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة رؤية استراتيجية بشأن استخدام الإنترنت وكيفية إدماجها في مختلف أعمالها.
- ❖ مرحلة الاقتناع: وتتضمن بناء قناعة أو سلوك اتجاه التكنولوجيا، من خلال تفاعل المؤسسة مع الغير كالموردين والشركاء، خاصة الذين استخدموا تكنولوجيا الإنترنت في أعمالهم وباستطاعتهم تقييم نتائج هذا الاستخدام، كما يمكن في هذه المرحلة أن تجرّب المؤسسة الإنترنت بشكل جزئي، كإطلاق موقع إلكتروني ساكن وملاحظة نسب تصفّحه.
- ❖ مرحلة اتخاذ القرار: بعد التجربة الأولية لتكنولوجيا الإنترنت، تقرّر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إما تبني هذه التكنولوجيا وبالتالي تعميم استخدامها على معظم الأعمال في المؤسسة، وإما عدم تبنيها بعد استخدام أولي لم يكلّل بالنجاح أو عدم التفكير في تبنيها منذ البداية<sup>1</sup>.
- ❖ مرحلة التنفيذ: وتتمثل في استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال الشبكات الداخلية وفي إدارة علاقات المؤسسة مع عملائها، مورديها وشركائها، كما يتم إدماج التكنولوجيا في مختلف أعمال المؤسسة وكتوجه أساسي ضمن استراتيجيتها العامة.
- ❖ مرحلة التقييم: بعد استخدام التكنولوجيا يتم تقييم نتائجها وآثارها على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فإما أن تستمر المؤسسة في استخدامها أو تقرّر التخلي عنها، لصالح تكنولوجيا أفضل أو بسبب عدم الرضا عن الأداء<sup>2</sup>.

## 2. نظرية تقبل استخدام التكنولوجيا (TAM) Technology Acceptance Model

قام Davis سنة 1989 بصياغة نظرية للتنبؤ بقابلية تطبيق التكنولوجيا، وتحديد أهمّ التغييرات الواجب إحداثها في النظام (التكنولوجيا) لجعله مقبولا لدى المستخدمين.

حدّد نموذج TAM عاملين أساسيين لتقبل تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة هما: إدراك منفعة التكنولوجيا وإدراك سهولة استخدام التكنولوجيا<sup>3</sup>. وبالتالي فالاعتقادات اتجاه هذين العاملين هي التي تحدد تقبل أو رفض التكنولوجيا داخل المؤسسة. كذلك يرى Davis وجود ارتباط بين درجة سهولة الاستخدام وإدراك المنفعة. حيث أنه أمام وجود خيارين من التكنولوجيا، يوقّران نفس الوظائف والتطبيقات يجد المستخدم التكنولوجيا الأسهل استخداما، أكثر منفعة<sup>4</sup>. والشكل رقم (10/3) يوضح نموذج تقبل التكنولوجيا.

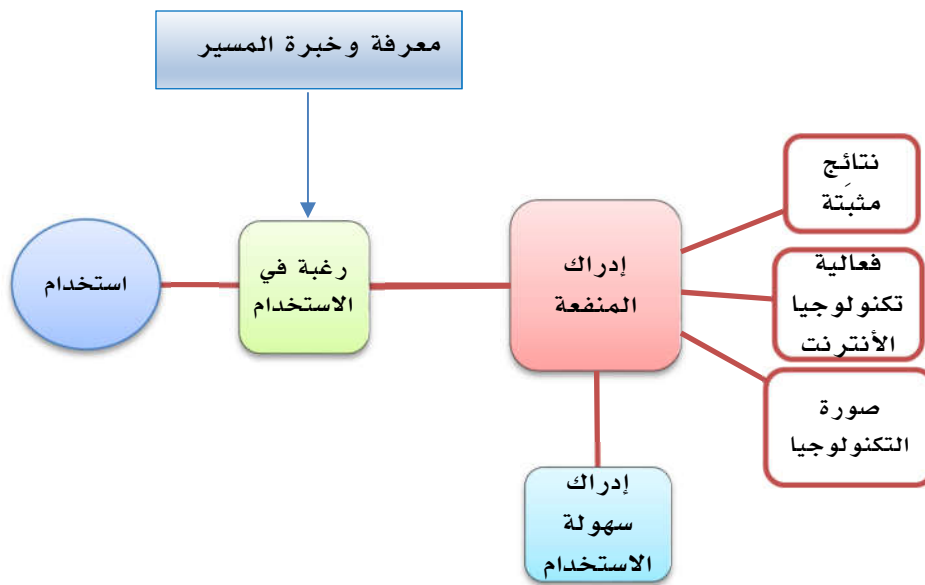
<sup>1</sup> Ismail SAHIN, Detailed review of Roger's DOI theory, Iowa University, Turkish online journal of Educational technology, 2006, p.16.

<sup>2</sup> Evan T. Straub, Op.cit. p.630.

<sup>3</sup> Priyanka Surendran, Technology Acceptance Model: A Survey of Literature, International Journal of Business and Social Research (IJBSR), Volume -2, No.-4, August 2012.

<sup>4</sup> Luu Anh Duc, Op.cit. p.126.

الشكل رقم (10/3): نموذج Davis لتقبل استخدام التكنولوجيا



المصدر: Luu Anh Duc , Analyse stratégique et impacts de performance de sites web dans l'hôtellerie française indépendante , thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Toulouse 1 , 2012 , p. 127.

تبعال Davis فإن درجة سهولة الاستخدام تتحدد من خلال خصائص التكنولوجيا كسهولة تعلم استخدامها، سهولة التأقلم معها وحصول المستخدم على ما يحتاجه من خلالها وكذا سهولة تحديث وتطوير التكنولوجيا. بينما إدراك المنفعة فيقاس من خلال النتائج المثبتة للتكنولوجيا (تحسين الإنتاجية، تحسين الأداء مقارنة مع المنافسين)، الفعالية وكذا صورة التكنولوجيا.

إضافة إلى العاملين السابقين، يبرز دور مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اتخاذ قرار تبني أو عدم تبني تكنولوجيا المعلومات، وكذلك في تخفيض مستوى مقاومة استخدام التكنولوجيا فيها، هذه المؤسسات يكون فيها دور المسير (والذي عادة ما يكون نفسه المالك) مؤثراً ومحورياً حيث كلما تميز المسير (المالك) بكفاءات تقنية، إدارية، معارف، خبرات، رغبة في التجديد ودرجة عالية من الإدراك بأهمية تكنولوجيا المعلومات، كلما زاد مستوى تبني التكنولوجيا في المؤسسة.

وقد حدّد Boutary و Monnoyer أربع أصناف من المسيرين تبعاً لدرجة تفاعلهم وإدراكهم لأهمية تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>:

- المسير الفضولي Curieux: وهو الذي يهتم شخصياً بتكنولوجيا المعلومات ويقوم بإدخال بعض التطبيقات تدريجياً لأداء مهامّ محدّدة؛
- المسير المتتبع Suiveur: والذي تحت تأثير عوامل معينة يقبل إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة مع الاعتماد على مبادرات طاقمه؛

<sup>1</sup> Luu Anh Duc , Op.Cit. , p. 137

- المسير المقاول Entrepreneur: وهو من يعطي أهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات، إذ يملك أفكارا ويطوّر مشاريع معتمدة على تكنولوجيا المعلومات؛
  - المسير الاستراتيجي Stratège: والذي ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة استراتيجية تمكّنه من تحسين تموقع مؤسسته وتطوير منتجاتها وخدماتها وإكسابها مزايا تنافسية، وهو من تستخدم مؤسسته تكنولوجيا المعلومات بكثافة وفعالية مع ربط استراتيجية الأعمال بالاستراتيجية التكنولوجية.
- إذن كخلاصة لنظرية تقبل التكنولوجيا، فإن المستوى التعليمي والتقني وكذا الإدراكي لدى مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (وكالة السياحة والسفر)، إضافة إلى المنافع المدركة وسهولة استخدام تكنولوجيا المعلومات (الإنترنت) هي العوامل الدافعة لتبني التكنولوجيا.

#### ثانياً: النماذج المفسّرة لأثر الإنترنت على أداء المؤسسات السياحية

إنّ ما يهم المسيرين في المؤسسات الاقتصادية هو ضمان مساهمة تكنولوجيا الإنترنت في تحسين الأداء على مستوى مؤسستهم، أي التأكد من أنّ الاستثمار في هذه التكنولوجيا يسمح للمؤسسة من تطوير نتائجها، خاصة المالية، وقد حاول العديد من الباحثين دراسة الأثر المحتمل لتكنولوجيا الإنترنت على الأداء، حيث توصل العديد منهم إلى عدم إيجاد علاقة ارتباط بين المتغيرين، وهو ما يصطلح عليه في أدبيات التسيير بمتناقضة **Paradox de Solow**، التي تنص على أنه "توجد تكنولوجيا المعلومات في كل مكان باستثناء إحصائيات الإنتاجية والأداء"<sup>1</sup>، وقد لقيت هذه العبارة انتشاراً واسعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وقد أكّدت بعض الدراسات عدم وجود علاقة بين المتغيرين تتمثل أهمّها في:<sup>2</sup>

- دراسة قام بها Lucas سنة 1975 على مجموعة من البنوك ودراسة أخرى على قطاع النسيج في أمريكا، حيث وجد علاقة ضعيفة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسات.
- دراسة قام بها Strassman سنة 1985 في قطاع الخدمات ولم يلاحظ أي علاقة بين المتغيرين.
- دراسة كلية Macro على الاقتصاد الأمريكي، قام بها Roach سنة 1988، حيث وجد أنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فشل في تحسين الناتج القومي الأمريكي.
- دراسة Kim و Michelman سنة 1990، لم يتم إيجاد أية علاقة بين الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في البنوك لفترة 8 سنوات والعائد على حقوق المساهمين.
- دراسة Morisson و Berndt سنة 1995، أظهرت بناء على معطيات قطاعية أنّ تجهيز المكاتب بتكنولوجيا المعلومات مرتبط سلباً بإنتاجية العمل.

<sup>1</sup> P.A. Muet , **Impact économique de la révolution numérique** , Revue économique , 6 ème congrès de l'association Française de Sciences de économiques , Mai 2006 , p 347.

<sup>2</sup> Imene Missaoui , **Cahier de recherche n°5** , 2008 – 2009 , p. 5.

- دراسة Greenan سنة 1996، أثبتت أن المؤسسات المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات تحقق نمواً منخفضاً بالمقارنة مع المؤسسات الأقل استخداماً للتكنولوجيا.

في تفسيره لمتناقضة Solow، علّل Brynjolfsson ذلك بما يلي<sup>1</sup>:

- أخطاء القياس: إمكانية عدم صدق أو مصداقية القياس بالنسبة للمدخلات (استخدام التكنولوجيا) والمخرجات (الأداء).
  - الفوارق الزمنية: الحصول على عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يتطلب الانتظار لفترة معينة، وبالتالي فالمقارنة بين التكاليف والعوائد الآنية يؤدي إلى تظليل النتائج.
  - تسيير غير كفاء لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المدروسة.
  - ظاهرة تفكك الآثار وتوزع العوائد، إذ أنّ الاستثمار في بنية تكنولوجيا المعلومات تتحمله المؤسسة ككل، بينما يتم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على مستوى جزئي (أفراد، جماعات، مصالِح)، وبالتالي قياس الأداء المؤسسي الإجمالي يكون من خلال مقاييس مالية، في حين أنّ قياس الأداء على مستوى جزئي يتم بمعايير كيفية.
- في نفس السياق يُشير Amabile و Gadille، أنّ عدم تأثر أداء بعض المؤسسات بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات، إنما يرجع إلى عدم تحكّم هذه المؤسسات في التكنولوجيا أو عدم توفيرها للمتطلبات الأساسية للاستفادة، وقد يكون السبب عدم صحة القياس<sup>2</sup>.

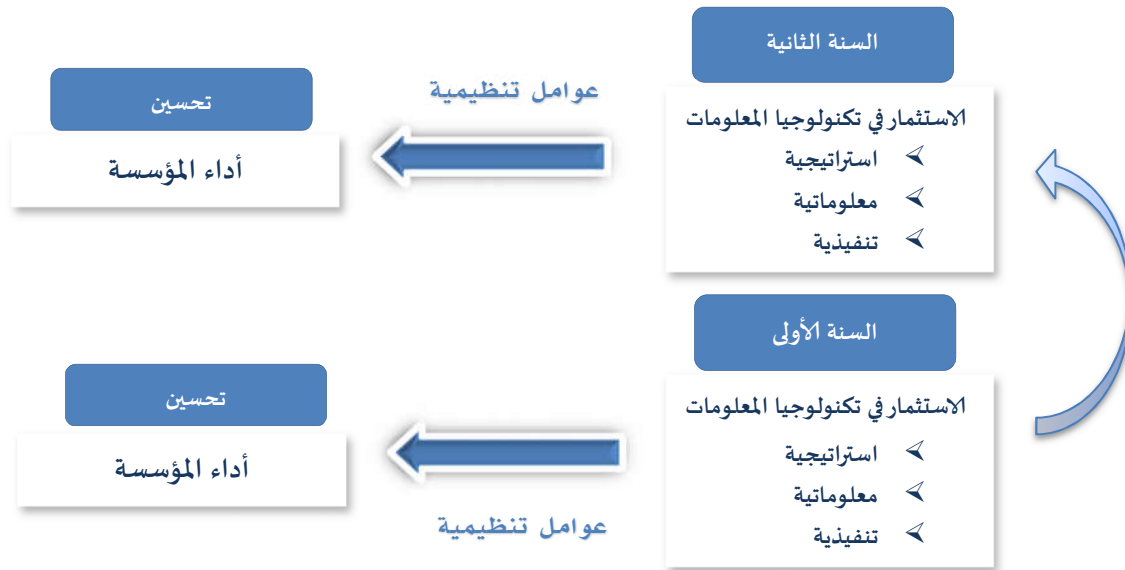
لكن فيما بعد ظهرت عدة دراسات تمخضت عنها نماذج بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت والأداء، نستعرض أهمها فيما يلي:

1. نموذج Weill: عمل الباحث على تحديد العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسة، حيث اعتبر أنه يوجد تنوع في تكنولوجيا وأنظمة المعلومات (استراتيجية، معلوماتية وتشغيلية)، وكل نوع يخدم أهداف محددة ويساهم في تحسين أداء المؤسسة. وأوضح الباحث بأنّ تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء تحدده عوامل تنظيمية تتمثل في التزام ودعم الإدارة العليا لعملية تبني التكنولوجيا، المستوى التعليمي للمديرين، التجارب السابقة للمؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات، قدرة المستخدمين داخل المؤسسة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات وكذا درجة الاستقرار الداخلي. وبالتالي فالعوامل السابقة هي التي تؤدي إلى اختلاف الأثر المدرك في الأداء من طرف مؤسستين مختلفتين.
- والشكل رقم (11/3) يوضح محتوى نموذج Weill:

<sup>1</sup> Erik Brynjolfsson, The Productivity Paradox of Information Technology, Business computing, communications of the ACM December 1993/Vol.36, No.12, p.76.

<sup>2</sup> S.Amabile et M.gadille, Les NTIC dans les PME, 2003, p.14

الشكل رقم (11/3): نموذج Weill

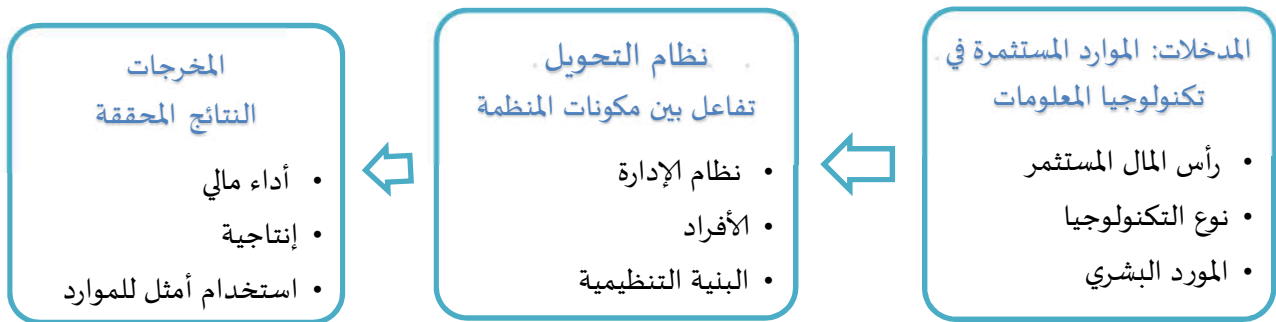


المصدر: Naoufel Remili , Impact des TI de gestion de la production sur la performance des PME manufacturières, p 68

يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين أداء المؤسسة، ما يدفعها في السنة اللاحقة إلى زيادة استثماراتها وتنويعها لتحقيق مستويات أداء أعلى.

2. نموذج **Mann و Mahmood**: قام الباحثان بتحليل مساهمة مجموع الموارد المستثمرة في تكنولوجيا المعلومات في التأثير على أداء المؤسسات<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12/3): نموذج Mann و Mahmood



المصدر: R. Reix, Op.cit. p.441.

صنّف الباحثان الموارد المرتبطة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتي اعتبرت كمدخلات للنظام إلى ثلاث مجموعات، رأس المال المستثمر في تكنولوجيا المعلومات، نوع التكنولوجيا (شبكات، حواسيب، برمجيات) وموارد بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات. بالمقابل تتمثل المخرجات في الأداء والذي تم قياسه من خلال ثلاث مؤشرات؛ مؤشرات مالية (العائد على المبيعات والعائد على الاستثمار) ومؤشر الإنتاجية (معدل الكميات المباعة إلى إجمالي الأصول) ومؤشر الاستخدام (معدل الموارد المستخدمة إلى إجمالي الموارد المتاحة).

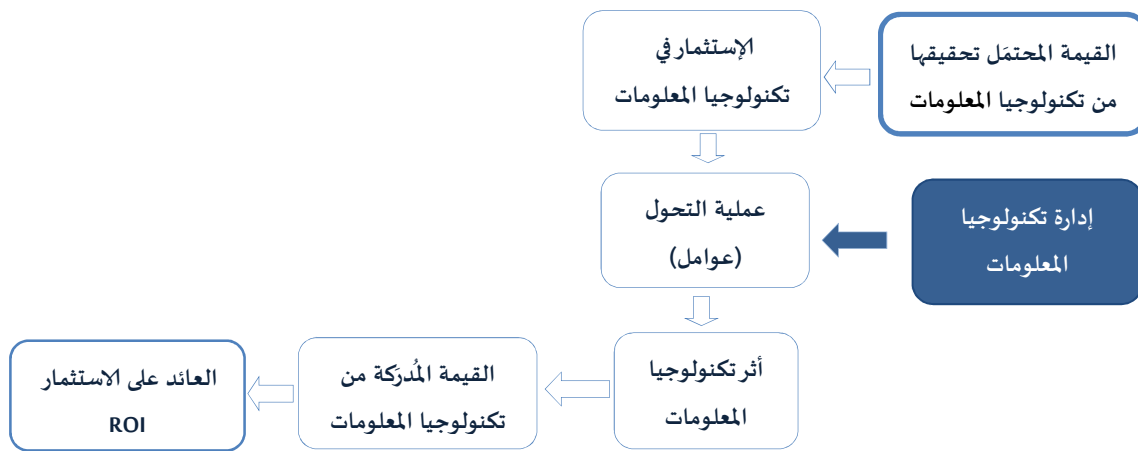
<sup>1</sup> Naoufel Remili , Impact des TI de gestion de la production sur la performance des PME manufacturières, Mémoire de Maitrise de gestion des PME , Université trois rivières , Québec ,2002 , p 69 .

يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال نظام التحويل العملياتي، والذي يتكون من نظام الإدارة (إدارة المؤسسة وإدارة تكنولوجيا المعلومات)، الأفراد والبنية التنظيمية.

يعتبر هذا النموذج أول من أعطى مؤشرات متعددة الأبعاد Multidimensionnels لكل من تكنولوجيا المعلومات والأداء، وحسبه فإنه توجد علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسة، هذه العلاقة تتأثر بعوامل داخلية وعوامل خارجية أهمها حجم الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشري وتطويره.

### 3. نموذج Kauffman و Davern

الشكل رقم (13/3): نموذج Kauffman و Davern



المصدر: Naoufel REMILI, Op.cit, p 73

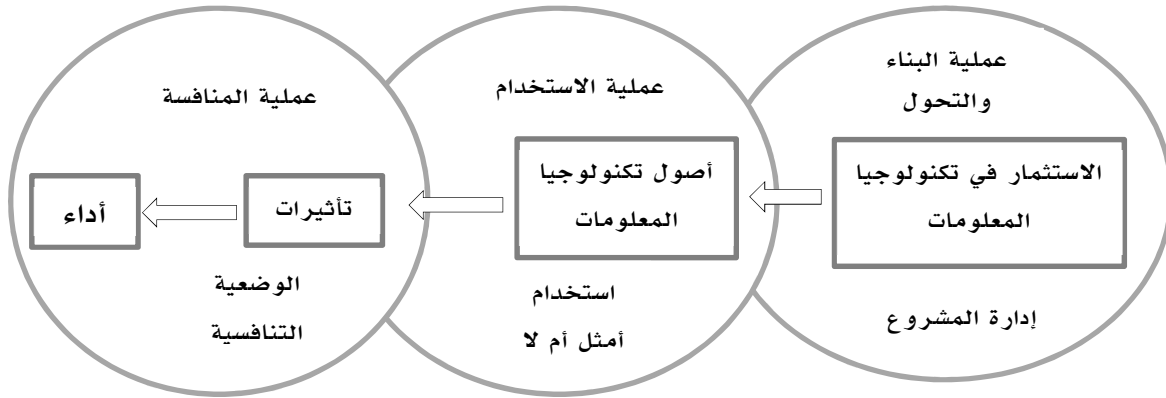
ينطلق هذا النموذج من فكرة أساسية مفادها ضرورة أن تحدد المؤسسة مسبقا النتائج أو الغايات من استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل الموارد المتاحة والخصائص التي تميزها<sup>1</sup>، وهذا ما يسمح بمراقبة استخدام التكنولوجيا وإجراء مقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه فعلا من طرف المؤسسة. كما أشار الباحثان إلى وجود عدة عوامل مؤثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق النتائج أهمها المحيط التنظيمي، والذي يعتبر عاملا أساسيا لنجاح أو فشل أي مشروع استخدام تكنولوجيا المعلومات، لذا يجب أخذه بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار التبنّي. حسب الباحثين، فإن إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المؤسسة لا يعني بالضرورة إدراك القيمة المحتملة تحقيقها، وإنما تعتمد القيمة المدركة على عوامل مرتبطة بالمؤسسة يمكن التحكم فيها مثل تدريب وتكوين المورد البشري للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، توفر المؤسسة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة (حواسيب، وشبكات)، القيام ببعض التغييرات التنظيمية. أمّا الأداء فيقاس ماليا من خلال العائد على الاستثمار.

<sup>1</sup> Naoufel REMILI, Op.cit, p 72.

#### 4. نموذج Soh و Markus

اقترح الباحثان نموذجا معتمدا على العمليات Processes، يصف العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء، في شكل عمليات خالقة للقيمة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: (14/3) نموذج Soh و Markus



المصدر: Soh Christina , Markus, M. Lynne, "How IT Creates Business Value: A Process Theory: Synthesis".International Conference on Information Systems, ICIS 1995 Proceedings. 4,p.37.

تبعاً للشكل (14/3)، فإن العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والأداء تتحقق من خلال ثلاث عمليات: العملية الأولى: تتمثل في إقامة بنية لتكنولوجيا المعلومات والانتقال من فكرة الاستثمار إلى حيازة مجموعة من الأصول القابلة للاستخدام، وتتكون هذه العملية من أربع مراحل أساسية<sup>1</sup>:

1- صياغة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات: أي تحديد الفرص التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة جزاء إدخال تكنولوجيا المعلومات وكذا إمكانية تطبيق هذه التكنولوجيا في المؤسسة ودراسة تكاليف المشروع ودرجة المخاطرة المرتبطة به، إضافة إلى دراسة أهداف المشروع.

2- التصميم التفصيلي لمشروع تبني تكنولوجيا المعلومات من خلال تحديد نوع التكنولوجيا المتوقع استخدامها وكذا الإجراءات التنظيمية التي تتماشى مع تطبيق التكنولوجيا الحديثة.

3- إدخال التكنولوجيا، وهذا يتطلب تركيب للأجهزة والبرمجيات وإقامة قواعد بيانات وتكوين المستخدمين.

4- صيانة التكنولوجيا وتحديثها متى اقتضى الأمر ذلك.

العملية الثانية في النموذج هي عملية الاستخدام، أي استخدام التكنولوجيا وتفعيل دورها في المؤسسة للحصول على التأثيرات المطلوبة، وأشار الباحثان إلى مفهوم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وضرورة أن يرافق إدخال التكنولوجيا إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة وتطوير قدرات ومهارات موردها البشري، إضافة إلى

<sup>1</sup> Soh Christina and Markus, M. Lynne, Op.cit, p.38

إقامة شراكات استراتيجية عبر الإنترنت مع المورد<sup>1</sup>، ومحاذاة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المؤسسة.

العملية الثالثة: هي تحوّل عملية الاستخدام إلى تحسّن في نتائج وأداء المؤسسة من خلال مساهمة التكنولوجيا في تخفيض التكاليف والتحكم في قوى المنافسة وتدعيم الوضع التنافسي للمؤسسة، إضافة إلى تحسين رضا العملاء .

### 5. المقاربة الاستراتيجية للموارد Resources Based View

ظهر هذا المدخل للإجابة عن التساؤل المطروح حول إمكانية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق مزايا تنافسية دائمة وتحسين الأداء بصورة مستمرة، باعتبار أن الإنترنت لوحدها لا تكفي لضمان مزايا تنافسية للمؤسسة نظراً لإتاحتها لجميع المؤسسات، بل كيفية الاستخدام وإدماج التكنولوجيا في جميع الأنشطة هو ما يخلق الفارق .

يرى منظّرو المقاربة الاستراتيجية للموارد ( Peteraf , Barney , Wernerfelt ) أنّ المؤسسة هي مجموعة من الموارد المادية، البشرية والتنظيمية<sup>2</sup>، وتطوّر المؤسسة يعتمد على إدارة الموارد التي تملكها واستخدامها استخداماً أمثلاً. ولتسمح هذه الموارد بتحقيق مزايا تنافسية لابد أن تتوفر على أربعة شروط<sup>3</sup>:

- تكون موارد ذات قيمة؛
- تكون نادرة وغير مكتسبة من طرف المنافسين؛
- غير قابلة للتقليد؛
- غير قابلة للإحلال.

يعتبر باحثون مثل (Amit و Shoemaker) أن المؤسسة لا تتميز عن منافسيها بمواردها وإنما بكفاءتها وقدراتها على توظيف تلك الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>4</sup>.

والكفاءات بدورها تنتج عن المعارف المكتسبة ومهارات العمال، وكذا الإجراءات التنظيمية المطبّقة في المؤسسة لاستخدام الموارد بفعالية، وبالتالي يحدث التعلم داخل المؤسسة وتُنمّي الكفاءات القاعدية. والشكل التالي يوضح كيفية دمج موارد المؤسسة لتحقيق أداء مستمر.

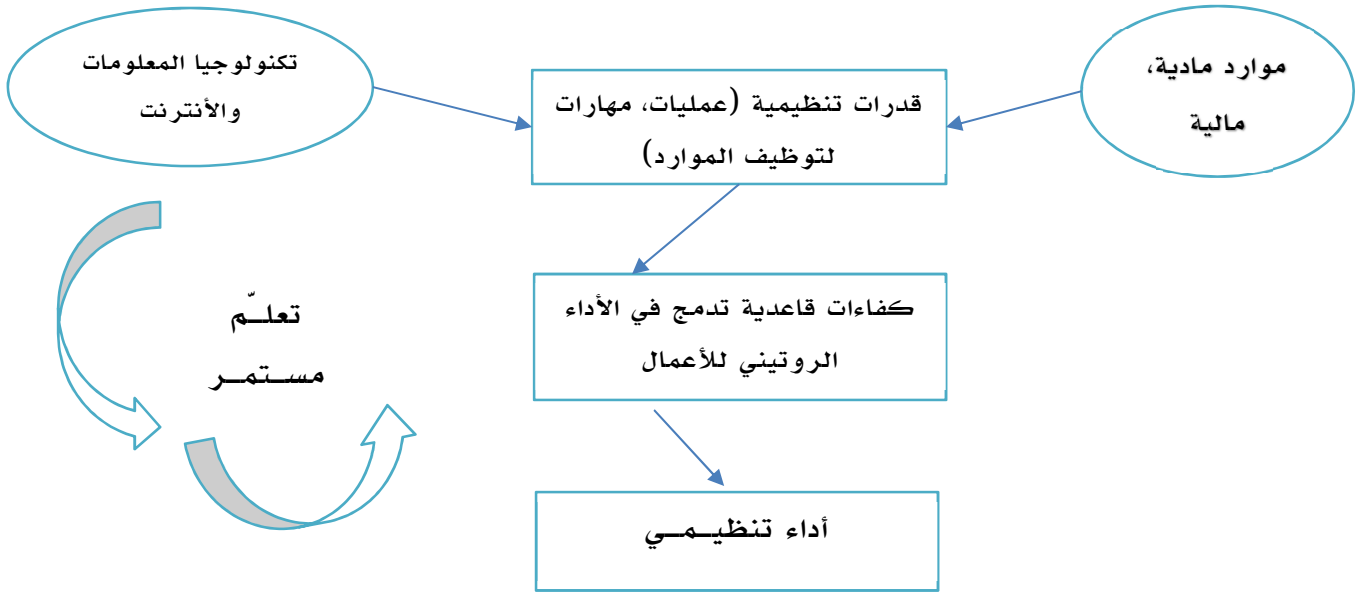
<sup>1</sup> Johan FINEL , IT investment Management , a case study and survey on the effects of IT usage on Organisational strategy performance in Financial institutions , p 463 .

<sup>2</sup> Imène MISSAOUI , Valeur et Performance des SI , CIGREF , Cahier de Recherche N°5 ,2009 , p.19.

<sup>3</sup> Ibid. , p.20.

<sup>4</sup> Yann Rival , , L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise , Op.cit. , p.81.

الشكل رقم: (15/3) نموذج الموارد



المصدر: R.Reix, Op.cit. p. 290

إذن توظّف المؤسسة موارد مادية، بشرية ومالية إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والإنترنت بالاعتماد على عملياتها التنظيمية وباستخدام معارفها المكتسبة، فتكتسب من خلال تعلمها التجريبي المستمر قدرات وكفاءات مفتاحية صعبة التقليد تُدمج في الأداء الروتيني للأعمال وبرامج العمل وتسمح للمؤسسة بتحسين أدائها وكسب مزايا تنافسية دائمة .

#### 6. نموذج Amabile و Gadille

في سبيل دراسة الأثر المتوقع لتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة أهم متطلبات تحقيق هذا الأثر، اعتمد الباحثان نموذجا متميزا مبنيًا على نظرية Porter للميزة التنافسية من ناحية وعلى مفهوم التعلم التنظيمي ل March من ناحية أخرى .

وجد الباحثان أنّ الأداء المحقق من طرف المؤسسة بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات يرتبط بشكل وثيق بظاهرة التعلم التنظيمي؛ أي أنه مع وجود كفاءات داخل المؤسسة ومع الاستخدام اليومي للتكنولوجيا يتكون لدى أفراد المؤسسة ومن ثم المؤسسة ككل رصيد معرفي يمكنها من الانتقال من سيرورة الاستغلال العادي النمطي لتكنولوجيا المعلومات إلى سيرورة الإبداع في استخدام هذه التكنولوجيا، من خلال إيجاد طرق وأساليب مبتكرة . حسب الباحثين، فإنّ تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأدائها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يتحقق من خلال الإنسجام والتفاعل الإيجابي بين أربعة أبعاد أساسية<sup>1</sup>:

البعد الأول: يتمثل في ضرورة اعتماد المؤسسة في أعمالها على استراتيجية عامة للتنافس والتي حددها Porter في استراتيجية السيطرة بالتكاليف، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

<sup>1</sup> S.Amabile et M.Gadille , Op.cit. p. 5.

البعد الثاني: يتمثل في بنية النظام التقني: عند تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها المعتمدة فهي تركز على بنيتها التحتية التكنولوجية والتي تتكون من مجموع الحواسيب المتوفرة في المؤسسة، الشبكات المستخدمة من أنترنت، أنترنت وإكسترنت، البرمجيات، الوظائف داخل المؤسسة التي تعتمد في نشاطها على الشبكات وكذا الأفراد المؤهلين لاستخدام الشبكات. إضافة إلى برامج صيانة وتطوير النظام وتقويمه من طرف إدارة المؤسسة.

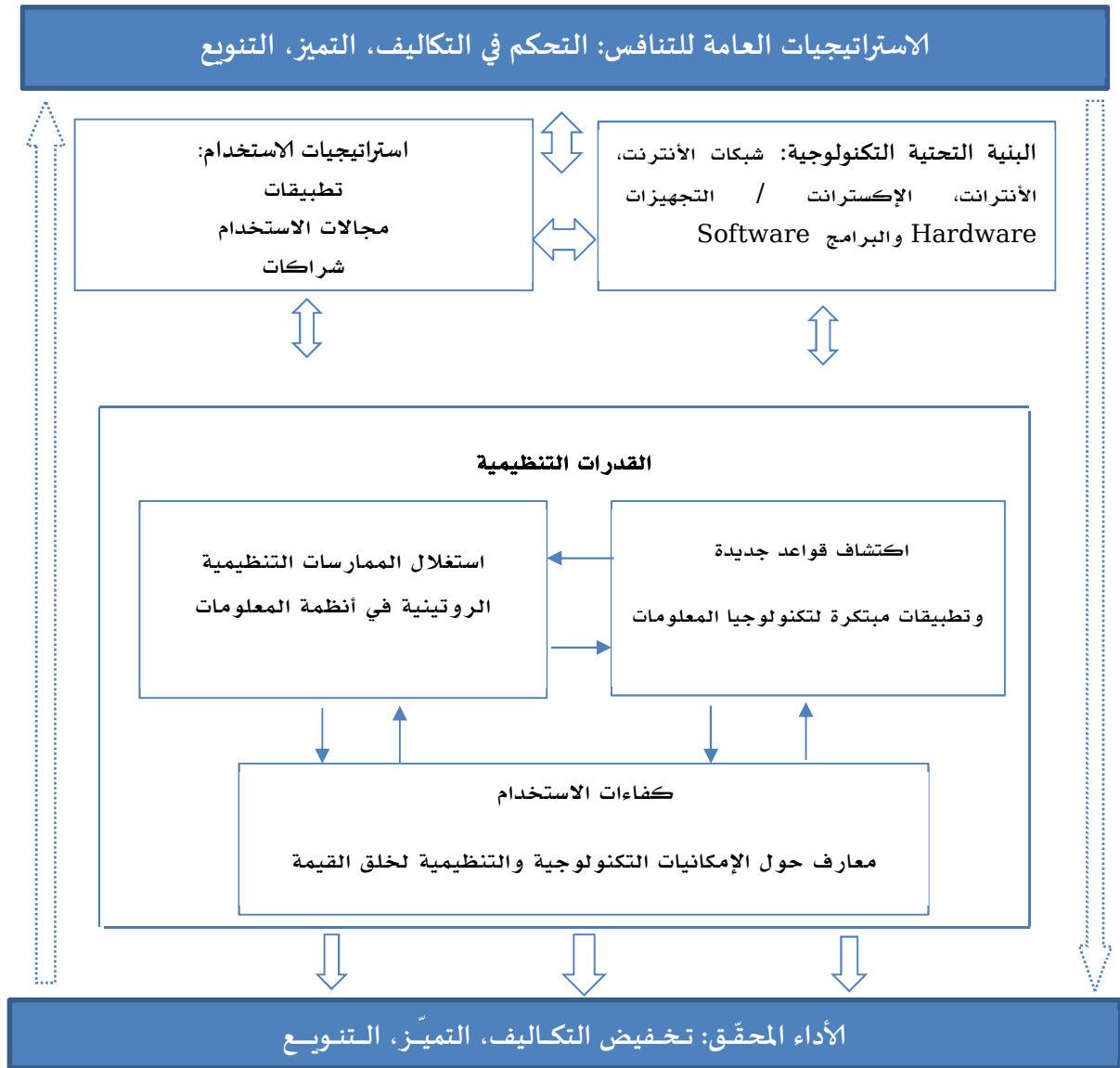
البعد الثالث: يتمثل في استراتيجيات الاستخدام Stratégies d'Usage؛ والمقصود بها:

- الدوافع التي أدت بالمؤسسة لتبني تكنولوجيا المعلومات هل للتجربة فقط أو في إطار مشروع؛
  - كيفية استغلال الإمكانيات التكنولوجية سواء بالاعتماد على الكفاءات الداخلية أو الاستعانة بشركاء من خارج المؤسسة؛
  - مدى استخدام المؤسسة لتطبيقات مرتبطة بالأنترنت مثل البريد الإلكتروني، التبادل الإلكتروني للملفات، تأسيس قواعد بيانات، تأسيس وتطوير موقع إلكتروني، ممارسة التجارة الإلكترونية واليقظة الاستراتيجية، وكذلك وجود مشاريع لتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة وربطها بشركائها باستخدام الشبكات مثل إدارة علاقات العملاء إلكترونياً، وإدارة سلسلة القيمة إلكترونياً.
- البعد الرابع: يتمثل في القدرات التنظيمية Capacités Organisationnelles؛ وتتحدد من خلال العناصر التالية:
- التغييرات التنظيمية التي تم إدخالها لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة القصوى من هذا المورد؛
  - درجة إتاحة المعلومات الخاصة بالمؤسسة للعاملين داخلها وتبادل المعلومات عن طريق الشبكات بين العاملين والمصالح؛
  - درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير عملية الاتصال واتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
  - بناء المؤسسة لكفاءات داخلية لاستغلال التكنولوجيا من خلال توفير الإمكانيات لتكوين وتأهيل الإطارات؛
  - استغلال التكنولوجيا لتخفيض المسافات والتدرجات الوظيفية داخل المؤسسة.

لتحقيق مستويات عالية من الأداء، يجب على المؤسسة إيجاد توافق بين الأبعاد الأربعة سالفة الذكر، إذ يتحتم عليها اعتماد استراتيجية مناسبة، تبني الأنترنت والشبكات الداخلية وتوفير الحواسيب والبرمجيات اللازمة، مع ضرورة وضع برامج لصيانة وتطوير بنيتها التكنولوجية.

لابد على المؤسسة أيضاً، تأهيل وتكوين المورد البشري لتحقيق استخدام كفاء للتكنولوجيا وكذا التعاقد مع مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات، تطوير علاقاتها بشركائها من خلال الشبكات وإحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستفادة أكثر. والشكل التالي يوضح لنا أكثر فكرة النموذج.

الشكل رقم (16/3): نموذج Amabile و Gadille



المصدر: S. Amabile. et M. Gadille., Les NTIC dans les PME: stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels, Revue française de gestion 2003/3, n° 144,p.5 .

7. دراسة Brynjolfsson و Hitt: قام الباحثان بتحليل تأثير المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات على إنتاجية ونمو المؤسسات. حيث وجدوا تأثيراً إيجابياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية والنمو. حيث لاحظ الباحثان من خلال دراسة امتدت سبعة سنوات، أنه من سنة لأخرى تتحسن مؤشرات الإنتاجية والعائد على الاستثمار ROI بشكل محسوس بفضل استخدام التكنولوجيا. وقد خلص الباحثان إلى ضرورة توفير بعض الشروط التنظيمية لتعزيز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات مثل وجود مورد بشري مؤهل لديه معرفة حول كيفية استخدام التكنولوجيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Martin Curley , Managing Information Technology for Business Value , IT Best Practices series , Intel Press , 2004 ,P.4

كما لاحظ الباحثان أيضا، وجود تباين كبير بين المؤسسات، حيث أنّ بعضها أنفق مبالغ ضخمة على تكنولوجيا المعلومات ولم يحقق عوائد مناسبة، في حين حقق البعض الآخر نجاحات هامة. أرجع الباحثان هذا التباين في النتائج إلى أنّ تحقيق أداء أفضل يتطلب ضرورة إرفاق الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات باستثمارات تكميلية تتمثل أساسا تبني استراتيجيات جديدة، طرق جديدة لأداء الأعمال، وعمليات إعادة هندسة وإعادة تصميم تنظيمي<sup>1</sup>.

8. دراسة D. Chaffey: قسّم الباحث آثار الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى آثار ملموسة قابلة للقياس وآثار غير ملموسة نستعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 5/3): آثار الإنترنت على الأداء حسب Chaffey

الآثار غير الملموسة	الآثار الملموسة
- تحسين صورة المؤسسة ؛ - دعم العلامة التجارية للمؤسسة؛ - استجابة سريعة وفعالة لاحتياجات السوق؛ - تسريع دورة تطوير المنتجات ؛ - تحسين خدمة العملاء ؛ - تحقيق التعلم والاستشراف للمستقبل؛ - تحقيق تطلعات العملاء من خلال الموقع الإلكتروني؛ - إدارة ناجعة للمعلومات التسويقية ومعلومات العملاء؛ - تغذية عكسية من العملاء حول المنتجات والخدمات.	1- زيادة حجم المبيعات وتحسين العوائد؛ من خلال: - دخول أسواق جديدة وكسب عملاء جدد؛ - تكرار عملية البيع للعملاء الحاليين؛ - تنوع المبيعات للعملاء الحاليين. 2- تخفيض تكاليف التسويق من خلال: - تقليص وقت خدمة العملاء؛ - البيع الإلكتروني المباشر؛ - تخفيض تكاليف طباعة المنشورات والكتيبات وخفض تكاليف التوزيع والاتصال. 3- تخفيض تكاليف سلسلة العرض من خلال: - تخفيض مستوى المخزون؛ - تسليم المنتج في الوقت المناسب؛ - تقليص وقت إدارة الطلبات؛ - زيادة المنافسة بين الموردين والحصول على عروض منخفضة التكلفة. 4- تخفيض التكاليف الإدارية عن طريق تفعيل الأعمال الروتينية من توظيف إلكتروني، إدارة الأجور والمدفوعات والمسار الوظيفي للعمال .

المصدر: Dave Chaffey , E.Business and E.Commerce Management , Strategy Implementation and

Practice, Pearson Education Limited , 4th edition , 2009 , p. 31.

من الجدول رقم (5/3) يتبين التأثير الإيجابي للإنترنت والتجارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء ما تعلق بالآثار الملموسة القابلة للقياس الكمي مثل تخفيض التكاليف وتحسين العوائد، أو ما تعلق بالآثار غير الملموسة كتحسين صورة علامة المؤسسة، وتحسين خدمة العملاء.

<sup>1</sup> Brynjolfsson, E., and Hitt, L. Beyond the productivity paradox, Op.cit , 1998, p.3.

9. دراسة Walczuch et al : قام الباحثون بدراسة أثر تبني الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة في هولندا ووجدوا أن أهم الآثار تتمثل في:

الجدول رقم (6/3): آثار الإنترنت حسب Walczuch

المؤشر	بُعد الأداء
إعلان وإشهار مباشر وغير مباشر	تطوير الدعاية للمنتجات
سهولة الوصول للعملاء المحتملين بيع إلكتروني ومعاملات على الخط إمكانية دخول أسواق دولية نمو الحصة السوقية للمؤسسة	قناة جديدة للبيع
تخفيض تكاليف الاتصال تخفيض تكاليف الإشهار تحسين الإنتاجية تخفيض التكاليف الحدية للمنتجات والخدمات تخفيض تكاليف التموين	اقتصاد في التكاليف
التسليم في الوقت المحدد	الوقت للسوق
تعظيم رضا العملاء	خدمة العملاء
دعم صورة المؤسسة	صورة العلامة
تحصيل المعارف know-how من خلال المحادثات مع الآخرين عبر الخط	تعلم تكنولوجي وتنظيمي
تأسيس وتوسيع شبكات الأعمال	علاقات العملاء
خلق فرص استثمارية جديدة الحصول في الوقت المحدد على المعلومات من المواقع الإلكترونية تفعيل عملية الاتصال فعالية جمع المعلومات واليقظة إتاحة الاستشارات والخبرات من كل مكان وفي أي وقت خدمة أفضل من طرف المورد	نماذج جديدة للأعمال

المصدر: Rita Walczuch et al , Internet adoption Barriers for Small Firms in Netherlands European

Management Journal Vol. 18, No. 5, 2000,p.562 Management Journal Vol. 18, No. 5, 2000,p.562

من خلال الجدول رقم (6/3)، تتبين الأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث تساهم هذه التكنولوجيا في تطوير أداء المؤسسات من خلال تطوير الدعاية للمنتجات، إنشاء قناة جديدة للبيع،

اقتصاد في التكاليف، التسليم في الوقت المحدد، خدمة أفضل للعملاء، تحسين صورة العلامة، تعلم تكنولوجيا وتنظيمي وتأسيس نماذج جديدة للأعمال.

#### 10. دراسة Sebastien Tran و Favre-Bont

قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية حول أثر الإنترنت على أداء المؤسسات السياحية الصغيرة وتموقعها الاستراتيجي، حيث وجدوا أنه بالرغم من العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة السياحية إلا أنها باستخدام الإنترنت، يمكن أن تحقق مزايا تنافسية هامة في ظل محيط متقلب وصعب (شدة المنافسة، عوامة الأنشطة)، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإنترنت لا يكفي لوحده لتحقيق الأثر الإيجابي وإنما يجب توفير وتفعيل موارد أخرى.

كما تشير الدراسة إلى أن استخدام الإنترنت في المؤسسات الصغيرة يركز على الأنشطة التشغيلية ونادراً ما يكون لأغراض استراتيجية، وتتمثل أهم تأثيرات الإنترنت في تخفيض التكاليف، زيادة مداخل المؤسسة، تسويق موجه (Marketing Ciblé)، تحسين رضا العملاء، تحسين جودة المنتجات، الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق.<sup>1</sup> ويُعتبر تحسين العلاقات مع العملاء من أهم التأثيرات، إذ يؤدي استخدام الإنترنت إلى تأسيس علاقات إقتصادية منتظمة وتفاعلية مع العملاء، وتبادل مستمر للمعلومات بين الطرفين . ترى الدراسة بأن المؤسسات الصغيرة لا تلجأ للأعمال الإلكترونية التامة وإنما تكتفي بتألية بعض العمليات فقط نتيجة افتقارها للموارد المالية والبشرية، حيث أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (تجهيزات، برمجيات، تكاليف الصيانة، تكوين المستخدمين) يعتبر جَدَّ مكلف بالنسبة لهذه المؤسسات . ويعتبر استخدام الإنترنت استراتيجياً، إذا ما كان هناك ترابط بين استخدام الإنترنت واستراتيجية المؤسسة، حيث يساهم الاستخدام المتقدم للتكنولوجيا (تطوير أنظمة حجز إلكتروني خاصة بالمؤسسة، استخدام وسائل الدفع الإلكتروني) بشكل فعال في تحسين التموقع الاستراتيجي للمؤسسة . والمؤسسات التي تحقق أفضل النتائج بفضل الإنترنت، هي التي تبني استراتيجيات التميز أو التخصص ولديها ممارسات ابتكارية فيما يخص المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Véronique Favre-Bont et , Sébastien Tran. L'apport d'internet aux Petites Entreprises (PE) touristiques dans la construction de leur positionnement stratégique: le cas des hébergeurs. Revue Internationale PME, 2013,p.7.

<sup>2</sup> Ibid., p.10.

### خلاصة

يسمح استخدام الإنترنت في المؤسسة بدعم استراتيجيتها المنتهجة سواء السيطرة بالتكاليف أو استراتيجية التميز، كما يمكنها من التحكم في قوى المنافسة الخمس ويؤثر إيجابيا على سيرورة أنشطتها الرئيسية والداعمة. لكن في نفس الوقت لابد أن يكون هناك ربط بين استراتيجية أعمال المؤسسة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، مع توفير المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والمورد البشري الكفاء.

وقد أدى استخدام الإنترنت في الصناعة السياحية إلى إعادة هندستها من خلال الربط المباشر بين العرض والطلب السياحي، مما قلص من دور الوكالات السياحية، التي أصبحت مجبرة على تبني التكنولوجيا واستخدامها بفعالية للحفاظ على استمراريته وتحسين أدائها المالي، التجاري والتسويقي. وقد أثبتت عدة دراسات وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت على أداء المؤسسات، كما اتفقت على أن إدراك ذلك يحتم على المؤسسات اعتماد استراتيجية مناسبة، تبني الإنترنت والشبكات الداخلية وتوفير الحواسيب والبرمجيات اللازمة، مع ضرورة وضع برامج لصيانة وتطوير بنيتها التكنولوجية. بالإضافة إلى تأهيل وتكوين المورد البشري لتحقيق استخدام كفاء للتكنولوجيا وكذا التعاقد مع مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات، تطوير علاقاتها بشركائها من خلال الشبكات وإحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستفادة أكثر، وقبل كل هذا لابد من وجود إدارة محفزة وداعمة لتبني التكنولوجيا.

بعد أن تأكدنا من خلال هذا الفصل من وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين المستقل والتابع، نمرّ إلى الفصل الرابع، لنستعرض النتائج الوصفية والتحليلية للاستبيان الموزع على عينة من الوكالات السياحية في الجزائر، ونختبر صحة فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع | دراسة أثر استخدام الأنترنت على أداء عينة من الوكالات السياحية

### تمهيد

تُعتبر الوكالات السياحية فاعلا مهمًا في السوق السياحية، نتيجة لدور الوساطة الذي تلعبه بين الطلب والعرض السياحيين، حيث تُقدّم من جهة خدمات استشارية قيّمة للمستهلك، كما تُمدّه بجميع المعلومات الضرورية حول الرحلات، وتمكّنه من الحجز والتسديد، ومن جهة أخرى تقوم بتوزيع منتجات العارضين مقابل عمولة، لكن في ظل الأنترنت تقلص هذا الدور نتيجة تبني العارضين لقنوات إلكترونية مباشرة مع المستهلكين، ما يحتم على الوكالات السياحية هي الأخرى استخدام تكنولوجيا الأنترنت للحفاظ على تنافسيتها وتحسين أدائها، بالعمل على تخفيض التكاليف وتقديم منتجات منخفضة السعر مقارنة بالمنافسين أو تقديم خدمات سياحية متميّزة ذات جودة عالية وبيعها لفئة معينة من المستهلكين.

وفي هذا الفصل سنتأكد من وجود علاقة بين استخدام الأنترنت في عينة من الوكالات السياحية الجزائرية باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناشطة في القطاع السياحي وبين مستوى أدائها، من خلال التطرق للعناصر التالية:

المبحث الأول: الوكالات السياحية في الجزائر

المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة وعرض البيانات الوصفية العامة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: الوكالات السياحية في الجزائر

تُعتبر الوكالات السياحية فاعلا مهمًا في السوق السياحية الجزائرية، نظرا لما تُقدّمه من خدمات الوساطة السياحية بين العرض والطلب السياحي.

#### أولا : تعريف الوكالة السياحية

الوكالة السياحية هي كل مؤسسة تجارية، تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر للرحلات والإقامات الفردية أو الجماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها كالحجز، الاستعلام والدفع<sup>1</sup>.

#### ثانيا : الخدمات المقدّمة من الوكالات السياحية

تتمثل الخدمات المرتبطة بنشاط الوكالة السياحية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية؛
- تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي؛
- تنظيم نشاطات الصيد البري والبحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكتملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظميها؛
- وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح؛
- الإيواء وحجز غرف في المؤسسات الفندقية وكذا تقييم الخدمات المرتبطة بها؛
- النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط المعمول بها لدى مؤسسات النقل؛
- بيع تذاكر الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي؛
- استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛
- القيام لصالح العملاء بإجراءات التأمين من كلّ المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية؛
- كراء السيارات ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدّات التخيم.

#### ثالثا : أصناف الوكالات السياحية

يوجد صنفان أساسيان للوكالات السياحية في الجزائر (أ) و (ب):

الصنف أ: ويخص الوكالات السياحية الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا و/أو حصريا في السياحة الاستقبالية سواء لفائدة الطلب الداخلي أو لخدمة الطلب الخارجي.

الصنف ب: وهو موجّه لوكالات السياحة والسفر الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الموفّدة للسياح على المستوى الدولي.

وعلى العموم فإنّ معظم الوكالات السياحية الموجودة تمارس كلّا من الأنشطة السياحية الاستقبالية والموفّدة للسياح.

<sup>1</sup> <http://www.dtatissemsilt-38.com/agence.php> , Consulté le 01 – 12 – 2016.

<sup>2</sup> Idem. بتصرف

## المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة وعرض البيانات الوصفية العامة

### أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يُقصد بالمجتمع مجموعة كاملة من العناصر، الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها.

مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في وكالات السياحة والسفر المنتشرة عبر ربوع الوطن، والتي بلغ عددها نهاية سنة 2014، 1215 وكالة سياحية و146 فرعا<sup>1</sup>.

أما العينة فهي مجموعة فرعية من المجتمع، عن طريق دراستها يمكن الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق على باقي أفراد المجتمع.

وقد تمّ اعتماد المعاينة القصدية (التحكيمية)، نظرا لأن الباحث يستخدم عينة مُيسّرة من المبحوثين الخبراء المتاحين له<sup>2</sup>. والغرض من استخدام المعاينة القصدية الهادفة هو الحصول على معلومات من مجموعة من المبحوثين المتاحين أو المتوفرين، الذين تتوفر فيهم خصائص محددة للحصول على نتائج دقيقة. وفي بحثنا هذا فقد تحصلنا على المعلومات من خلال الاستبيان، حصريا من مسيري الوكالات السياحية المتواجدة في عدد من الولايات، نظرا لمعرفتهم الكبيرة بكل خبايا مؤسساتهم، مما يمكنهم من إصدار أحكام موضوعية ومهنية حول استخدامات الأنترنت والشبكات المعلوماتية في مؤسساتهم وكذا إدراك مدى تحسن مؤشرات الأداء نتيجة استخدام التكنولوجيا.

### ثانيا : الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

#### الاستبيان

هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُصمّم قصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. حيث تمّ تصميمه بناء على ما تمّ تداوله في الجانب النظري من معلومات حول استخدامات الأنترنت في المؤسسات السياحية وتأثيرها على الأداء المالي، التجاري والتسويقي، ثم عُرض على مجموعة من الأساتذة المحكّمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم المنهجية والموضوعية.

تمّ توزيع 125 قائمة استبيان على الوكالات السياحية، 80 منها تم توزيعه باليد و45 آخر تمّ إرساله عبر البريد الإلكتروني للمؤسسات التي توفرت عناوين بريدها الإلكتروني على الأنترنت.

<sup>1</sup> **Les statistiques du Tourisme Fin 2014**, disponible sur le lien : [www.matta.gov.dz/images/STATISTIQUE TOURISME-FR.pdf](http://www.matta.gov.dz/images/STATISTIQUE%20TOURISME-FR.pdf), Consulté le 13 – 11 – 2016.

<sup>2</sup> أوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة**، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2006، ص. 396.

بالنسبة للاستبيانات الموزعة باليد، تمّ استرجاع 75 منها، أما بالنسبة للمرسلّة عبر البريد الإلكتروني فلم نسترجع إلا 5 استمارات من أصل 45 مرسلّة، قد يُفسّر ذلك بانشغال أصحاب المؤسسات أو عدم قدرتهم على متابعة فقرات الاستبيان الإلكتروني، وبالتالي فعدد الوكالات السياحية المدروسة هو 80 وكالة.

ويتكون استبيان الدراسة من أربعة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: البيانات الوصفية العامة، وتتمثل في البيانات الخاصة بالمستجوب ( مسير الوكالة السياحية) والمتمثلة في السن، الخبرة، المستوى التعليمي وبيانات خاصة بالوكالة السياحية والمتمثلة في تاريخ النشأة وعدد العمال.
- المحور الثاني: استخدام الحواسيب والشبكات المعلوماتية، تمّ طرح مجموعة من الأسئلة المقيدة، تدور حول امتلاك المؤسسة لخط أنترنت، موقع إلكتروني أو صفحة استقبال على الويب وكذا نوع نظام الحجز المعلوماتي المستخدم وأهم العوامل التي دفعت المؤسسة لتبني تكنولوجيا الأنترنت، إضافة إلى أبرز المعوقات التي واجهتها المؤسسة عند استخدامها للأنترنت في نشاطها.
- المحور الثالث: تمّ دراسة المتغير المستقل، استخدام الأنترنت في الوكالة السياحية والمقسّم إلى توفير المتطلبات الأساسية للاستفادة من الأنترنت واستخدامات الأنترنت في المؤسسة (الموقع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التعاون المؤسسي، الاتصال الداخلي واليقظة الاستراتيجية).
- المحور الرابع: وُجّه لدراسة المتغير التابع ؛ الأداء والذي بدوره قُسم إلى ثلاثة محاور فرعية هي الأداء المالي، الأداء التجاري والأداء التسويقي.

وقد اعتمدنا في أسئلة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، سواء تعلق الأمر باستخدامات الأنترنت في الوكالة السياحية والتي قُيِّمت كالاتي : غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، محايد 3، موافق 4، موافق بشدة 5 . أو ما تعلق بالأداء في الوكالات السياحية والذي قُيِّم كما يلي : بدرجة ضعيفة جدا 1، بدرجة ضعيفة 2، بدرجة متوسطة 3، بدرجة عالية 4، بدرجة عالية جدا 5.

### ثالثا : عرض نتائج البيانات الوصفية العامة

تُفيد البيانات الوصفية العامة في معرفة اتجاهات عينة الدراسة من حيث العمر، الخبرة والمؤهل العلمي وكذا بيانات حول المؤسسات المدروسة مثل تاريخ النشأة، عدد العمال وطبيعة النشاط.

#### 1. بيانات خاصة بالمستجوبين

يتمثل المستجوبون حصرا في مسيري الوكالات السياحية دون باقي العمال وقد تمّ تصنيفهم فيما يأتي تبعا لفتنهم العمرية، مؤهلهم العلمي وسنوات خبرتهم في مجال السياحة والسفر.

والمعلوم أنّ المشرّع الجزائري وضع شروطا محددة يجب توفّرها في مسيّري الوكالات السياحية تتمثل في<sup>1</sup>:

- إمّا أن يكون متحصلا على شهادة الدراسات العليا في السياحة أو الفندقية؛
- أو أن يكون متحصلا على شهادة التعليم العالي، مع إثبات أقدمية ثلاث سنوات متتالية، منها سنة واحدة كإطار أو ما يماثله، في الميدان السياحي؛
- أو أن يكون متحصلا على شهادة تقني سامي في الفندقية، مع إثبات أقدمية ثلاث سنوات متتالية، منها سنتان كإطار أو ما يماثله، في الميدان السياحي؛
- أن تكون له أقدمية عشر سنوات، منها خمس سنوات كإطار أو ما يماثله، في الميدان السياحي.

**1-1 تصنيف المستجوبين حسب العمر:** نستعرض في الجدول الموالي تصنيف مسيّري الوكالات السياحية تبعا لمعيار العمر.

الجدول رقم ( 4 / 1 ) : تصنيف المستجوبين حسب معيار العمر

العينة	الأدنى	الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
80	22	69	43.90	12.601

المصدر: إعداد الباحث

يظهر من الجدول، أنّ متوسط عمر المسيرين في المؤسسات السياحية هو 43 سنة، أصغر مسير يبلغ 22 سنة وأكبر مسير 69 سنة.

**1-2 تصنيف المستجوبين حسب فئات أعمارهم**

الجدول رقم ( 4 / 2 ) : تصنيف المستجوبين حسب معيار فئات العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %	النسبة المجمعة
أقل من 29 سنة	10	12.50	12.50
من 30 إلى 39	29	36.25	48.75
من 40 إلى 49	14	17.50	66.25
من 50 إلى 59	18	22.50	88.75
من 60 إلى 69	09	11.25	100.0
المجموع	80	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

<sup>1</sup> <http://www.dtatissemsilt-38.com/agence.php> , Consulté le 01 - 12 - 2016

الفئة العمرية الأكثر أهمية هي من 30 إلى 39 سنة بنسبة 36.25 %، تليها الفئة من 50 إلى 59 بنسبة 22.50 %، ثم الفئة من 40 إلى 49 بنسبة 17.50 % وأخيرا بنسب متقاربة الفئة أقل من 29 سنة بنسبة 12.50 % وأكثر من 60 سنة بمعدل 11.25 %.

### 3-1 تصنيف المستجوبين حسب مؤهلهم العلمي

الجدول رقم ( 4 / 3): تصنيف المستجوبين حسب معيار المؤهل العلمي

النسبة المجمعة	النسبة %	التكرار	المؤهل
23.75	23.75	19	ثانوي
37.50	13.75	11	تقني سامي في السياحة
72.5	35.0	28	شهادة جامعية
100	27.5	22	شهادة الدراسات العليا في السياحة والفندقة
-	100.0	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يظهر من الجدول أنّ 35 % من المسيرين في الوكالات السياحية يحملون شهادات جامعية في اختصاصات مختلفة، بينما 27.5 % يحوزون على شهادات عليا في تخصص السياحة والفندقة، والتي تقدمها المدارس الوطنية للسياحة أو مؤسسات تعليمية أجنبية، في حين نلاحظ أنّ 13.75 % من العينة هم تقنيون ساميون في السياحة متخرجون من مراكز متخصصة في التكوين المهني السياحي.

### 4-1 تصنيف المستجوبين حسب سنوات خبرتهم

الجدول رقم (4/4): تصنيف المستجوبين حسب معيار سنوات الخبرة

النسبة المجمعة	النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
21.3	21.3	17	أقل من 5 سنوات
58.8	37.5	30	من 5 إلى 10 سنوات
92.5	33.8	27	من 10 إلى 15 سنة
98.8	6.3	5	من 15 إلى 20 سنة
100.0	1.3	1	أكثر من 20 سنة
-	100.0	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول أنّ 37.5 % من الأفراد المستجوبين لديهم خبرة في مجال السياحة تتراوح بين 5 و10 سنوات، في حين أنّ 33.8 % منهم لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، ثم نسبة 21.3 % للمسافرين ذوو خبرة أقل من خمس سنوات، والأقل تمثيلاً في العينة هم من لديهم خبرة في المجال لأكثر من 15 سنة.

## 2. البيانات الخاصة بالوكالة السياحية

فيما يتعلق بالوكالات السياحية محل الدراسة فقد لاحظنا بأنها تمارس أنشطة بيع التذاكر، الحجز وتنظيم الرحلات داخل وخارج الوطن. وقد تحصلنا على بيانات متعلقة بعدد العمال في المؤسسات المدروسة وكذا سنة إنشاء الوكالة، نستعرضها في الجداول الموالية:

### 1-2 عدد العمال في المؤسسات المدروسة

الجدول رقم (5/4): تصنيف المؤسسات حسب معيار العمالة

العينة	الأدنى	الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
80	4	30	12.05	5.468

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أنّ عدد العمال الأدنى في المؤسسات المدروسة بلغ 4 عمال والعدد الأعلى 30 عاملاً بمتوسط حسابي بلغ 12.05 عامل، والملاحظ أيضاً أن أكبر تكرار لعدد العمال هو 10 عمال سُجّل في 15 مؤسسة، يليه عدد 12 عاملاً سُجّل في 13 وكالة سياحية. مما يدل على أنّ جميع المؤسسات في العينة المدروسة هي مؤسسات صغيرة.

### 2-2 تصنيف المؤسسات حسب تاريخ نشأتها

يلاحظ أنّ نسبة 30% من الوكالات السياحية المدروسة أنشأت في الفترة ما بين 2009 و2013، 23.75% منها أنشأت في الفترة بين 1999 و2003، في حين تم إنشاء 21.25% من المؤسسات في الفترة ما بين 1994 و1998، أما في الفترة بين 2004 و2008 فقد تم تأسيس 20% من الوكالات السياحية. والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (6 / 4) : تصنيف المؤسسات حسب تاريخ النشأة

سنة الإنشاء	التكرار	النسبة %	النسبة المجمّعة
بين 1994 و 1998	17	21.25	21.25
بين 1999 و 2003	19	23.75	45
بين 2004 و 2008	16	20.0	65
بين 2009 و 2013	24	30.0	95
بين 2014 و 2016	04	05.0	100

المصدر: إعداد الباحث

رابعا : تحليل إجابات المحور الثاني (استخدام الحواسيب والشبكات المعلوماتية):

السؤال الأول: هل يتوافق عدد الحواسيب في وكالتكم مع عدد الموظّفين؟

الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة درجة الاعتماد على الحواسيب في نشاط الوكالة السياحية، فوجدنا بأنّ جميع المستجوبين اعتبروا بأن عدد الحواسيب يتماشى مع عدد العمال في الوكالة بمعدل حاسوب لكل عامل، وهو أمر ضروري لسير أنشطة الوكالة باعتبار أنّ معظم الأنشطة تتم من خلال الحاسوب سواء تعلق الأمر بالاستعلام أو البحث أو الحجز أو تنظيم الرحلات.

السؤال الثاني: هل تملك مؤسستكم خطّ أنترنت؟

كانت الإجابة عن هذا السؤال بنعم لجميع المؤسسات المدروسة، باعتبار أنّ شبكة الأنترنت تعتبر عصب النشاط السياحي ولا يمكن للوكالة السياحية التعامل مع شركائها إلا من خلال هذه القناة، وقد ساهم انتشار الأنترنت في الجزائر وانخفاض تكلفة الاشتراك في تزوّد جميع الوكالات السياحية بخطّ أنترنت، خاصة مع العروض الجيدة التي تقدمها المؤسسة المورّدة لخدمة الأنترنت (اتصالات الجزائر) لفائدة المؤسسات الصغيرة والوكالات السياحية والمهنيين (أهمها عرض محترف Le pack Moohtarif، الذي يتيح بسعر 5000 دينار للشهر دخول للأنترنت غير محدود عن طريق خط ADSL بتدفق يصل إلى 4 أو 8 ميغا بايت في الثانية، بالإضافة لخط هاتف ثابت بمكالمات مجانية غير محدودة، جهاز هاتف ثابت ومستقبل ADSL، وبرنامج One Click لإنشاء وتنشيط الموقع الإلكتروني للمؤسسة مع توفير إسم النطاق dz.<sup>1</sup>)

السؤال الثالث : هل تملك مؤسستكم موقعا إلكترونيا أو صفحة استقبال على الويب؟

يعتبر هذا السؤال محوريا، لأنه يمكّننا من معرفة حضور المؤسسة إلكترونيا من عدمه، وبالتالي إجابتها على الأسئلة اللاحقة الخاصة بالاستبيان أو توقفها عند هذه المرحلة . وقد وجدنا بأنّ جميع الوكالات السياحية دون استثناء هي حاضرة إلكترونيا من خلال موقع إلكتروني خاص بها و/أو صفحة استقبال على أحد المواقع الأخرى .

كما لاحظنا من جهة أخرى بأنّ 90 % من المؤسسات المدروسة تقوم بتحديث الموقع الإلكتروني أو صفحة الاستقبال دوريا وبانتظام، مما يدل على إعطائها أهمية بالغة لحضورها الإلكتروني، رغبة في جذب عملاء أكبر، في حين أن 10 % لا تقوم بعملية التحديث.

السؤال الرابع : ما نوع نظام الحجز المعلوماتي المستخدم في وكالتكم؟

كان الغرض من هذا السؤال معرفة أيّ نظام حجز معلوماتي GDS يعتبر الأكثر انتشارا بين المؤسسات السياحية الجزائرية، فكانت الإجابة بأنّ جميع الوكالات المستجوبة تعتمد على نظام الحجز المعلوماتي

<sup>1</sup> [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) Consulté le : 01 – 12 - 2016

Amadeus، مع وجود بعض الوكالات التي تعتمد بالإضافة إلى نظام Amadeus على أنظمة أخرى مثل Sabre و Galileo .

وفي بحثنا عن الأسباب التي تقف وراء تبني نظام Amadeus، وجدنا أنّ الوكالات السياحية تستخدمه باعتباره الأكثر استخداما في العالم ( 70 % من الحجوزات تتم من خلاله )، إذ يوفر اتصالا دائما مع أكثر من 480 شركة طيران في العالم، مع تحديث لحظي للمعلومات وتمكين الوكالات السياحية من الحجز والتأكيد الآني بكلّ موثوقية<sup>1</sup>. أمّا بالنسبة لنظام Amadeus في الجزائر، فشركة الطيران الوطنية مرتبطة به وتملك 60 % من أسهمه، ما يفرض على الوكالات السياحية هي الأخرى استخدامه.

**السؤال الخامس:** تمّ سؤال المسيرين في الوكالات السياحية عن العوامل التي دفعتهم لتبني الأنترنت في وكالاتهم السياحية، وكانت صياغته في شكل سؤال ذو خيارات متعددة، فتحصلنا على النتائج مرتبة بهذا الشكل:

- تعتبر تكنولوجيا الأنترنت ملائمة لنشاط المؤسسة والمتمثل أساسا في الوساطة السياحية « 70 % من الإجابات .
- تستخدم المؤسسة الأنترنت لتستفيد من المزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا ( تخفيض التكاليف، تحسين النتائج المالية، زيادة الحصة السوقية، الوصول إلى أسواق جديدة). « 35 % من الإجابات
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الأنترنت نظرا لاستخدامها من طرف الموردّين « 30 % من الإجابات.
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الأنترنت نظرا لاستخدامها من طرف المنافسين « 10 % من الإجابات.

إذن، اعتبر المستجوبون بأنّ تكنولوجيا الأنترنت تتلاءم بشكل كبير مع النشاط السياحي باعتبارها أفضل ناقل للمعلومات وباعتبار أنّ النشاط السياحي كثيف المعلومات أيضا، وهذا ما دفع أغلب المؤسسات لتبني هذه التكنولوجيا.

**السؤال السادس:** تمّ طرح سؤال متعلق بالعوائق التي تواجهها الوكالات السياحية عند استخدام تكنولوجيا الأنترنت في أنشطتها، فكانت إجابات المسيرين مركزة على مشاكل الاتصال والانقطاعات المستمرة في الشبكة المعلوماتية، ما يؤثر سلبا على نشاط الوكالات السياحية، والعائق الثاني هو عدم توفر وسائل الدفع الإلكتروني التي تتيح الحجز والدفع عن بعد، بالإضافة إلى مشاكل الثقة في المعاملات الإلكترونية والخوف من قرصنة المعلومات.

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/manuelamadeusair/presentation-du-systeme-de-reservation-amadeus> Consulté le 01 - 12 - 2016

### المبحث الثالث : التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

أولاً : اختبارات الصدق والثبات: تمّ استخدام عدة اختبارات لقياس صدق وثبات عبارات الاستبيان.

#### - صدق المحتوى

تمّ عرض استبيان الدراسة على عدد من المحكّمين الخبراء في مجال الإحصاء والتسيير وعلم الاجتماع<sup>1</sup>، وقد قدّموا تقييماً للاستبيان الأولي وملاحظات هامة أُخذت بعين الاعتبار عند إعداد الاستبيان النهائي.

#### - معامل الثبات ألفا Alpha Cronbach

هو مقياس لثبات الاختبار، ويعني أنه إذا أعيد تطبيق الأداة في نفس الظروف فسنحصل على نفس النتائج. وتتراوح قيمته بين 0 و 1. فإذا كان مرتفعاً فإنه يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات أداة الدراسة ويتم قبوله إذا كانت قيمته أكبر من 0.6<sup>2</sup>.

#### - التجزئة النصفية Split-half

وتعتمد على تجزئة الاختبار إلى نصفين متساويين إمّا بطريقة عشوائية أو على أساس الأرقام الفردية والزوجية، ويتم حساب العلاقة أو الارتباط بين درجات هذين النصفين ويُستخدم معامل Guttman الذي يعتبر من معاملات اختبار الصدق البنائي، حيث كلما كان المعامل كبيراً دلّ ذلك على ثبات أداة الدراسة<sup>3</sup>.

#### - معامل الاتساق الداخلي

يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الخاص بها، ويعتبر دالاً إحصائياً إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5%. وتتراوح قيم معامل الارتباط بين -1 و +1 حيث: من 0 إلى 0.39 ارتباط ضعيف، من 0.4 إلى 0.59 ارتباط متوسط، أكبر من 0.6 ارتباط قوي وأكبر من 0.8 ارتباط قوي جداً<sup>4</sup>. وليكون الارتباط ذو دلالة إحصائية لابد أن تقل القيمة الاحتمالية عن 5%.

في الجدول (7/4)، نستعرض نتائج مختلف الاختبارات المشار إليها آنفاً، والخاصة ببُعد توفير المتطلبات.

<sup>1</sup> الملحق رقم 1

<sup>2</sup> خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، عمّان، 2011، ص.138.

<sup>3</sup> محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص.3.

<sup>4</sup> Pearson's Correlation, available on : [www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/pearsons.pdf](http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/pearsons.pdf), viewed in 20 – 11 -2016.

الجدول رقم (7/4): اختبار الصدق والثبات لُبعد توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت

التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	ألفا عند حذف العبارة	العبارة
الجزء الأول	.000	.471**	.686	1. تسيير نشاط وكالتكم عبر الأنترنت يعتبر استراتيجيا و مهم جميع المسؤولين
	.000	.526**	.766	2. الإدارة العامة تأخذ بعين الاعتبار رأي مسؤول الأنترنت عند اتخاذ القرارات
	.000	.742**	.607	3. بعد إدخال الأنترنت، تم تعديل أساليب أداء الأعمال في وكالتكم
الجزء الثاني	.000	.673**	.686	4. تم تطوير شبكة أنترانت وشبكة إكسترانت داخل وكالتكم وتحديث نظام المعلومات
	.000	.871**	.547	5. حصل العمال على تكوين أساسي حول كيفية استخدام الأنترنت والبرمجيات المعتمدة من طرف وكالتكم
	.000	.744**	.620	6. قامت وكالتكم بتعاقد خارجي مع مختصين في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات
.659			.700	معامل Cronbach's Alpha للبعد ومعامل التجزئة النصفية Guttman

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

يتبين من الجدول أنّ أداة القياس تتميز بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغ معامل الثبات Alpha cronbach بالنسبة للعبارات المكونة لبعد توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت 0.700 وهي قيمة جيدة، كما أنّ قيم معامل الثبات ألفا في حالة حذف عبارة تعتبر مقبولة ومناسبة للبحث. أما معامل التجزئة النصفية Guttman أي الارتباط بين نصفي البعد ( بين الأسئلة من 1 إلى 3 والأسئلة من 4 إلى 6 ) فقد بلغ 0.659، وهي قيمة مقبولة قريبة من قيمة كرونباخ ما يؤكد نتيجة الاختبار الأول .

بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي بين الفقرات الستة وُبعد توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت، فيظهر من الجدول أنّ معامل الارتباط يتراوح بين درجة متوسط ( بالنسبة للعبارة 1 بقيمة 0.471، العبارة 2 بقيمة 0.526) ودرجة قوي (بالنسبة للعبارة 3 بقيمة 0.742، العبارة 4 بقيمة 0.673، العبارة 5 بقيمة 0.871 و العبارة 6 بقيمة 0.744) ودرجة المعنوية هي 0.000.

بالنسبة لُبعد استخدام الموقع الإلكتروني في المؤسسة فتظهر نتائج دراسة الصدق و الثبات في الجدول (8/4):

الجدول رقم ( 4 / 8 ) : اختبار الصدق والثبات لُبعد استخدامات الموقع الإلكتروني في المؤسسة

التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	ألفا عند حذف العبارة	العبارة
الجزء الأول	.000	.855**	.796	1. تعتمد وكالتكم على المواقع الإلكترونية لإتاحة المعلومات للعملاء بسرعة
	.000	.758**	.822	2. تستخدم وكالتكم موقع الويب لتحقيق دعاية أكبر لمنتجاتها وخدماتها
الجزء الثاني	.000	.748**	.824	3. تعتمد وكالتكم على مواقع الويب لتحديث المعلومات حول العروض، الأسعار والخدمات
	.000	.828**	.806	4. يستخدم الموقع الإلكتروني في وكالتكم لإيجاد موردين جدد
الجزء الأول	.000	.899**	.785	5. يستخدم الموقع الإلكتروني في وكالتكم لإيجاد عملاء جدد
	.000	.486**	.895	6. يستخدم الموقع الإلكتروني في وكالتكم للتحكم في قوى المنافسة
	.757		.849	معامل Cronbach's Alpha للبعد ومعامل التجزئة النصفية Guttman

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

يظهر من الجدول (8/4)، أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات باعتبار أن قيمة معامل Cronbach's Alpha هي 0.849، كما أن قيمة المعامل تبقى عالية إذا تم استبعاد إحدى العبارات إذ تتراوح بين 0.785 و 0.895، أما معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه فهو موجب ويتراوح بين متوسط بقيمة 0.493 للعبارة السادسة وقوي لباقي العبارات كما أنّ مستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على الاتساق الجيد بين العبارات والبعد، كما نلاحظ أن معامل Guttman للتجزئة النصفية عال أيضا بقيمة 0.757، وهو ما يؤكد بأن عبارات هذا البعد تعبر فعلا عن متطلبات الاستفادة من الأنترنت. بالنسبة للتجارة الإلكترونية فتظهر اختبارات الصدق والثبات في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 4 / 9 ) : اختبار الصدق والثبات لبعء التجارة الإلكترونية

التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	ألفا عند حذف العبارة	العبارة
الجزء الأول	.000	.627**	.707	1. يتم في وكالتكم شراء منتجات، إلكترونيا
	.000	.689**	.655	2. يتم في وكالتكم بيع منتجات باستخدام المواقع الإلكترونية
الجزء الثاني	.000	.530**	.702	3. يتم إرسال وإدارة الأوامر والطلبات في وكالتكم إلكترونيا
	.000	.629**	.722	4. يتم استقبال وإدارة أوامر العملاء في وكالتكم إلكترونيا
الجزء الأول	.000	.568**	.676	5. يتم الدخول إلى قواعد بيانات الموردين في وكالتكم إلكترونيا
	.000	.507**	.747	6. تُمكن وكالتكم عملاءها من الدفع إلكترونيا باستخدام بطاقتهم الإلكترونية.
	.708		.739	معامل Cronbach's Alpha للبعد ومعامل التجزئة النصفية Guttman

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

من خلال الجدول يتبين أنّ قيمة معامل Cronbach's Alpha 0.739. وقيمة معامل التجزئة النصفية Guttman 0.708، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، والذي يؤكد ذلك قيم معامل الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، والتي تتراوح بين متوسط وقوي.

بالنسبة لبعد استخدام الأنترنت للتعاون المؤسّساتي الإلكتروني فقد كانت النتائج كالآتي:  
الجدول رقم (4 / 10): اختبار الصدق والثبات لبعد التعاون المؤسّساتي باستخدام الأنترنت

التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	ألفا عند حذف العبارة	العبارة
الجزء الأول	.000	.716**	.721	1. يتم تبادل المعلومات والوثائق بين وكالتكم وشركائها من خلال الأنترنت
	.000	.804**	.683	2. يسهل نظام الحجز المعلوماتي التعاون بين وكالتكم وشركائها
الجزء الثاني	.000	.571**	.770	3. باستخدام الشبكات المعلوماتية في وكالتكم يتم اختيار الموردين
	.000	.803**	.680	4. يتم التفاوض بين المؤسسة ومورديها حول الأسعار، الكميات والعروض باستخدام الأنترنت
	.000	.488**	.797	5. يسمح استخدام نظام المعلومات بين المؤسسات بتلبية رغبات العملاء بفعالية
	.000	.741**	.704	6. تستخدم مؤسستكم الأنترنت للتواصل مع الجهات الوصية ( وزارة السياحة، الشؤون الدينية ...)
			.763	معامل Cronbach's Alpha للبعد ومعامل التجزئة النصفية Guttman

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

بينت اختبارات الصدق والثبات في الجدول (10/4)، أنّ قيمة معامل Cronbach's Alpha للبعد بلغت 0.763 وهي قيمة جيدة، في حين بلغ معامل التجزئة النصفية Guttman 0.817 وهي قيمة ممتازة، مما يدل على استقرار عبارات هذا البعد وثباتها. كما أن معامل الارتباط موجب لكل العبارات عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وفيما يخص اختبار الصدق والثبات للاتصال الداخلي فقد أثبتت النتائج المبينة في الجدول (11 / 4) المتعلقة بمعامل Cronbach's Alpha 0.733 ومعامل Guttman 0.755 فعالية العبارات المستخدمة في قياس بعد استخدام الأنترنت لتحقيق الاتصال الداخلي، كما أنّ قيم معامل الارتباط بين العبارات الستة والبعد موجبة وتتراوح بين المتوسط والقوي.

الجدول رقم ( 4 / 11 ) : اختبار الصدق و الثبات لبعده الاتصال الداخلي الإلكتروني

التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	ألفا عند حذف العبارة	العبارة
الجزء الأول	.000	.562**	.669	1. يسمح استخدام البريد الإلكتروني بتسريع الاتصالات وتبادل المعلومات داخل وكالتكم
	.000	.491**	.644	2. تعتبر الأنترنت Intranet أداة هامة لتوصيل المعلومات داخل وكالتكم
الجزء الثاني	.000	.515**	.751	3. يؤدي استخدام الشبكات المعلوماتية الداخلية لتحقيق الاتصال التفاعلي بين الإدارة والعمال
	.000	.530**	.652	4. استخدام الأنترنت Intranet من طرف العمال في وكالتكم يسمح بتعلمهم الذاتي ودمجهم في المجموعة
	.000	.430**	.742	5. يؤدي استخدام الشبكات داخل وكالتكم إلى تقوية العلاقات بين العمال وتفعيل العمل الجماعي.
	.000	.605**	.704	6. يمكن استخدام الشبكات الداخلية من التأكد من التزام العمال بأداء مهامهم وخدمة أهداف المؤسسة
	.755		.733	معامل Cronbach's Alpha للبعد ومعامل التجزئة النصفية Guttman

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

فيما يتعلق باختبار الصدق والثبات الخاص ببعده اليقظة الاستراتيجية المعتمدة على تكنولوجيا الأنترنت فقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( 4 / 12 ) : اختبار الصدق و الثبات لبعده اليقظة الاستراتيجية باستخدام الأنترنت

التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	ألفا عند حذف العبارة	العبارة
الجزء الأول	.000	.797**	.699	1. تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بخصائص، آراء، سلوكيات ورغبات العملاء
	.000	.745**	.723	2. تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتطور ونمو السوق بصورة عامة
الجزء الثاني	.000	.549**	.782	3. تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتطور القوانين والسياسات الحكومية
	.000	.798**	.699	4. تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة باستراتيجيات المنافسين وتحركاتهم
	.000	.625**	.771	5. تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمستوى المبيعات والحصة السوقية للمنافسين
	.000	.636**	.755	6. تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنتجات والعروض المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة
	.740		.774	معامل Cronbach's Alpha للبعد ومعامل التجزئة النصفية Guttman

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12/4)، أنّ أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات باعتبار أن قيمة معامل Cronbach's Alpha هي 0.774، كما أن قيمة المعامل تبقى عالية إذا تم استبعاد إحدى العبارات إذ تتراوح بين 0.549 و 0.797، إضافة إلى ذلك فإنّ معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي إليه موجب ويتراوح بين متوسط وقوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على الاتساق الجيد بين العبارات والبعد، كما نلاحظ أنّ معامل Guttman للتجزئة النصفية عالي أيضا بقيمة 0.740.

بالنسبة لمحور استخدام الأنترنت ككل فتظهر لنا نتائج الصدق والثبات كما يلي:

الجدول رقم (13/4) : اختبار الصدق و الثبات لمحور استخدام الأنترنت

المحور ( عدد العبارات: 36 عبارة )	معامل Cronbach's Alpha	معامل Guttman
استخدامات الأنترنت في الوكالة السياحية	.917	.884

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

يتبين من الجدول (13/4)، أنّ العبارات المعتمدة في محور استخدامات الأنترنت في الوكالات السياحية تقيس بشكل جيد هذا المحور، إذ أنّ قيمة معامل Cronbach's Alpha بلغت 0.917 وهي قيمة جيدة جدا كما أنّ معامل Guttman بلغ مستوى 0.884، وهي قيمة مرتفعة تثبت نتائج الاختبار الأول .

أما فيما يتعلق بمحور الأداء فقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم ( 14/4 ): اختبار الصدق و الثبات لمحور الأداء في المؤسسة

العبارة	ألفا عند حذف العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	التجزئة النصفية
1. تحسنت النتيجة الصافية المحققة لوكالتكم	.871	.326**	.000	الجزء الأول
2. تحسنت عملية التحكم في التكاليف في وكالتكم	.851	.479**	.000	
3. تطورت المبيعات السنوية لوكالتكم	.840	.655**	.000	
4. دخلت وكالتكم أسواقا جديدة	.848	.550**	.000	الجزء الثاني
5. تحسن معدل نمو الحصة السوقية لوكالتكم	.845	.552**	.000	
6. تحسنت عملية خدمة رغبات العملاء في وكالتكم	.850	.577**	.000	
7. تحسنت صورة وكالتكم وانتشرت علامتها التجارية.	.832	.602**	.000	
8. زيادة رضا العملاء وتحسين علاقة الوكالة بهم	.834	.660**	.000	
9. تقدم وكالتكم عروضاً متميزة بأسعار تنافسية	.831	.683**	.000	الثاني
10. تحسنت عملية مراقبة الوضع التنافسي والتكيف معه	.843	.618**	.000	
معامل ألفا كرونباخ للمحور ومعامل التجزئة النصفية Guttman	.862		.799	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

تظهر النتائج في الجدول (14/4)، أنّ قيمة Cronbach's Alpha 0.862 وهي قيمة جيدة تؤكد ثبات نتائج هذا المحور إذا كُزّر الاختبار، كما أنّ جميع عبارات المحور هي متسقة ومتراصة مع محور الأداء، باعتبار أنّ مستوى المعنوية 0.000، وما يثبت هذه النتائج قيمة معامل التجزئة النصفية الذي بلغ 0.799 وهي قيمة عالية.

#### ثانياً : اختبار طبيعية توزيع البيانات

يُعتبر اختبار التوزيع الطبيعي ( توزيع Gausse ) للبيانات مرحلة مهمة للتأكد من قابلية تطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية، المتمثلة أساساً في الارتباط، الانحدار وتحليل التباين. ومن أهم الاختبارات نجد اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>1</sup>، حيث إذا كانت درجة المعنوية في الاختبار أكبر من 0.05، يُقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أمّا إذا قلت درجة المعنوية عن 0.05 فيُقبل الفرض البديل القائل بعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار K-S لمحور استخدامات الأنترنت ومحور الأداء.

الجدول رقم (4 / 15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اختبار Kolmogorov-Smirnov			
المتغيرات	الإحصائية Statistic	درجة الحرية df	درجة المعنوية Sig.
استخدام الأنترنت	.165	80	.085
الأداء	.104	80	.051

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS v22

تشير النتائج إلى أنّ درجة المعنوية Sig. بالنسبة للمتغير المستقل تساوي 0.085 وهي أكبر من 0.05، وبالنسبة للمتغير التابع فهي تساوي 0.051 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فبيانات الاستبيان تتوزع توزيعاً طبيعياً، ومن ثمّ يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

#### ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الاستبيان

في الجداول اللاحقة سنستخدم بعض الإحصاءات الوصفية، حيث نستعرض تكرارات الإجابة بين - غير موافق تماماً وموافق تماماً - عن فقرات الاستبيان (ك) والنسبة المئوية لتكرارات الإجابة عن السؤال (ن). تمّ حساب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارات الاستبيان، ويهدف الحكم على قيمة

<sup>1</sup>Asghar Ghasemi, Saleh Zahediasl, Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians, Available on : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3693611/>.

المتوسط الحسابي تم قسمة المدى في مقياس ليكرت الخماسي ( 5 - 1 = 4 ) على عدد خيارات الإجابة الخمسة فتحصلنا على 0.80 وبالتالي يكون تقييم الإجابات كما يلي<sup>1</sup>:

✓ من 1 إلى 1.80 « غير موافق تماماً؛

✓ من 1.81 إلى 2.60 « غير موافق؛

✓ من 2.61 إلى 3.40 « محايد؛

✓ من 3.41 إلى 4.20 « موافق؛

✓ من 4.21 إلى 5.00 « موافق تماماً.

كما تمّ استخدام الانحراف المعياري، وهو أحد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، أما بالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قلّ التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجابتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي<sup>2</sup>.

كما أنه يفيد في ترتيب المتوسطات عند تساوي بعضها، حيث تعطى الرتبة الأفضل للفقرة التي انحرافها المعياري أقل.

بالإضافة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تمّ حساب معامل الاختلاف CV والذي يعتبر مقياساً نسبياً لتشتت الإجابات حول متوسطها الحسابي، ويحسب بقسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي، فكلما كانت قيمته كبيرة كلما كان تشتت واختلاف الإجابات أكبر<sup>3</sup>.

#### 1. تحليل نتائج بُعد توفير متطلبات الاستفادة من تكنولوجيا الأنترنت

في الجدول التالي رقم ( 4 / 16 )، نستعرض إجابات المسّيرين حول توفير مؤسساتهم لمتطلبات الاستفادة من تكنولوجيا الأنترنت، بالإضافة للمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف واتجاه الإجابات.

<sup>1</sup> مصطفى طويطي، ميلود وعيل، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي- مطبوعة منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البويرة، 2013- 2014، ص.111.

<sup>2</sup> اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، متاح على الموقع:

http://www.maqalaty.com/47803.html، شوهده يوم 24- 11- 2016.

<sup>3</sup> http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/glossaire/c/coefficient-variation.html, Consulté le 24 - 11 - 2016.

الجدول رقم ( 4 / 16 ) : نتائج توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرة	
محايد	33.53	1.10	3.28	80	11	23	29	11	6	ك	1. تسيير نشاط و كالتكم عبر الأنترنت يعتبر استراتيجيا و مهم جميع المسؤولين
				%100	13.8	28.8	36.3	13.8	7.5	ن	
غ موافق	32.94	0.84	2.55	80	2	9	23	43	3	ك	2. الإدارة تأخذ بعين الاعتبار رأي مسؤول الأنترنت عند اتخاذ القرارات
				%100	2.5	11.3	28.8	53.8	3.8	ن	
موافق	22.56	.808	3.58	80	4	47	23	3	3	ك	3. بعد إدخال الأنترنت، تم تعديل أساليب أداء الأعمال في و كالتكم
				%100	5	58.8	28.8	3.8	3.8	ن	
محايد	44.92	1.24	2.76	80	4	27	10	24	15	ك	4. تم تطوير شبكة أنترنت وشبكة اكسترنال داخل و كالتكم وتحديث نظام المعلومات
				%100	5.0	33.8	12.5	30.0	18.8	ن	
موافق	26.06	.946	3.63	80	8	49	11	9	3	ك	5. حصل العمال على تكوين أساسي حول كيفية استخدام الأنترنت والبرمجيات المعتمدة .
				%100	10.0	61.3	13.8	11.3	3.8	ن	
موافق	30.62	1.13	3.69	80	21	28	22	3	6	ك	6. قامت و كالتكم بتعاقد خارجي مع مختصين في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات
				%100	26.3	35.0	27.5	3.8	7.5	ن	
محايد	20.88	.685	3.28	بُعد توفير متطلبات الاستفادة من تكنولوجيا الأنترنت							

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

يتضح من الجدول أنّ التزام الوكالات السياحية بتوفير المتطلبات الأساسية للاستفادة من استخدام الأنترنت تقع في مجال محايد قريب من الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.28 وانحراف معياري يقدر ب 0.685.

وبشكل مفصّل، فإنّ إجابات العبارة الأولى تميل لخيار محايد بمتوسط حسابي 3.46 ومعامل اختلاف 33.53 %، ما يدلّ على تشتت كبير للإجابات المرتبطة بإدراك أهمية الأنترنت واعتبارها نشاطا استراتيجيا. كما نجد أنّ الوكالات السياحية المدروسة لا تأخذ بعين الاعتبار رأي مسؤول الأنترنت عند اتخاذ القرارات، حيث سجلت العبارة الثانية أدنى متوسط حسابي 2.55، وهذا قد يرجع لسيطرة مالِكها على الإدارة واتخاذ القرارات دون التشاور مع مسؤول الموقع الإلكتروني، بالنسبة للعبارة الرابعة فتتجه الإجابة فيها إلى خيار محايد، بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 1.24 ما يدلّ على تشتت الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تجانس المؤسسات فيما يتعلق بإدخال الأنترنت والاكسترنال، وهذا قد يُعزى إلى صغر حجم بعض

الوكالات وعدم حاجتها لتطوير شبكة داخلية وكبير البعض الآخر وامتلاكه لفروع وحاجته للشبكة الداخلية والخارجية .

فيما يخص باقي العبارات فقد اتجهت الإجابات فيها إلى خيار موافق، حيث أنّ العبارة السادسة كانت الأعلى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.69 وبنسبة 35% لخيار موافق، وهذا يدل على حاجة الوكالات السياحية للتعاقد مع مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات، لتصميم موقع إلكتروني جذاب وتحسين مرئيته وتحديث محتوياته باستمرار. بالنسبة للعبارة الخامسة كان المتوسط الحسابي للإجابات 3.63 وبنسبة 61.3% لخيار موافق، وقد يرجع ذلك لضرورة قيام الوكالات السياحية بتكوين عمالها في مجال الأنترنت وكيفية التعامل مع أنظمة الحجز المعلوماتي GDS نظرا لتعدد هذه الأنظمة، أما العبارة الثالثة المتعلقة بتعديل أساليب أداء الأعمال بعد إدخال الأنترنت فاتجهت الإجابات فيها هي الأخرى إلى خيار الموافقة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.808، ما يدلّ على تجانس الإجابات وتوافقها وقد يفسّر ذلك بلجوء الوكالات السياحية للاتصال مع عملائها عبر البريد الإلكتروني بدل الاتصال الشفهي والمكتوب وكذا اعتمادها على الدعاية والإشهار الإلكتروني عوض الإشهار في المجلات والصحف وتخفيضها لاستخدام الأوراق.

## 2. تحليل نتائج بُعد استخدام الموقع الإلكتروني

الجدول رقم ( 4 / 17 ) : نتائج استخدام الموقع الإلكتروني

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرة
موافق	33.9	1.22	3.59	80	22	24	20	7	7	ك
				%100	27.5	30	25	8.8	8.8	ن
موافق	25.7	.998	3.88	80	19	44	9	4	4	ك
				%100	23.8	55	11.3	5.0	5.0	ن
موافق	27.7	1.03	3.71	80	19	31	21	6	3	ك
				%100	23.8	38.8	26.3	7.5	3.8	ن
موافق	35.0	1.29	3.68	80	26	27	8	13	6	ك
				%100	32.5	33.8	10	16.3	7.5	ن
موافق	29.6	1.08	3.63	80	15	38	13	10	4	ك
				%100	18.8	47.5	16.3	12.5	5.0	ن
موافق	33.9	1.27	3.74	80	25	31	11	4	9	ك
				%100	31.3	38.8	13.8	5.0	11.3	ن
موافق	23.3	.873	3.70	بُعد استخدام الموقع الإلكتروني						

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

يتضح من الجدول ( 4 / 17 ) أنّ جميع الإجابات عن العبارات الستة لبعدها استخدام الموقع الإلكتروني تأتي في خانة الموافقة نظراً للأهمية الفائقة للموقع الإلكتروني كقناة معلوماتية ودعائية، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للبعد 3.70 والانحراف المعياري 0.873 الذي يدل على عدم تشتت الإجابات. بشكل مفصل فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى 3.59، وتراوح نسبة 57.5% من الإجابات بين خيار موافق وموافق تماماً، وهو ما يدل على أهمية استخدام الموقع الإلكتروني كقناة معلوماتية تتيح معلومات حديثة للعملاء. بالنسبة للفقرة الثانية المتعلقة باستخدام الوكالة السياحية موقع الويب لتحقيق دعاية أكبر لمنتجاتها وخدماتها، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.88 ونسبة 55% من الإجابات لخيار موافق، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسات السياحية على الأنترنت للدعاية والإشهار سواء من خلال موقعها الإلكتروني الخاص أو باستخدام المواقع الدالة والمنتديات والمدونات بدل استخدام الصحف واللوحات الإشهارية وقوائم العرض.

أما الفقرة الثالثة فقد اتجهت الإجابة عليها إلى خيار الموافقة بمتوسط حسابي 3.71، تؤكد نسبة 38.8% لخيار موافق، وهذا يدل على حاجة المؤسسات السياحية لتحديث عروضها وأسعارها باستمرار وإتاحتها للعملاء مباشرة. وبالنسبة للفترتين الرابعة والخامسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي فيهما على التوالي 3.68 و 3.63، وهو ما يعكس استخدام الوكالات السياحية لمواقعها الإلكترونية لإيجاد موردين وكذا عملاء جدد حتى خارج مناطق تواجد مقرها وبالتالي توسيع قاعدة مورديها من فنادق ومطاعم وشركات طيران بالإضافة لتعاقدتها مع عملاء جدد لم تكن لتصل إليهم لولا تواجدها الإلكتروني. أما بالنسبة للفقرة السادسة المتعلقة باستخدام الموقع الإلكتروني للتحكم في قوى المنافسة فقد سجلت متوسطاً حسابياً بلغ 3.74، مما يدل على أن الموقع الإلكتروني يسمح للوكالة السياحية في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة وإضعاف مركز الطرف الآخر سواء كانوا منافسين حاليين أو محتملين، عملاء أو موردين.

### 3. تحليل نتائج بُعد استخدام الأنترنت للتجارة الإلكترونية

تظهر في الجدول (4/18)، نتائج إجابات المسيرين في الوكالات السياحية عن العبارات المكونة لبعدها استخدام الأنترنت لغرض التجارة والتعاملات الإلكترونية.

حيث أنّ إجابات مسيرى الوكالات السياحية حول بُعد تبني التجارة الإلكترونية يقع في مجال محايد بمتوسط حسابي قدر بـ 3.23 وانحراف معياري بلغ 0.609. والملاحظ بالنسبة لهذا البعد هو تباين اتجاه الإجابات من فقرة لأخرى، إذ تركزت أجوبة المسيرين حول الفقرة الأولى والثالثة والخامسة في مجال الموافقة بمتوسط حسابي 3.71، تعكسه أكبر نسبة لخيار موافق بـ 35% للفقرة الأولى وبتوسط حسابي 3.63 بخيار موافق 35% للفقرة الثالثة وبتوسط حسابي 3.71 تعكسه نسبة 38.8% موافق بالنسبة للفقرة الخامسة، وهو ما قد يفسر بارتباط الوكالات السياحية بمنتجي السياحة ولجوئها لطلب المنتجات المختلفة من تذاكر سفر أو غرف فنادق من خلال الولوج المباشر لمواقع المنتجين وقواعد بياناتهم باستخدام نظم الحجز المعلوماتية المرتبطة بالأنترنت.

أما بالنسبة لعمليات التجارة الإلكترونية الموجهة للعملاء، فقد تركزت الإجابات عن الفقرة الثانية حول خيار عدم الموافقة، تعكسه أكبر نسبة لهذا الخيار ب 51.3 %، وهذا ما يدل على عدم تمكّن أغلب المؤسسات من البيع الإلكتروني عبر مواقعها نظرا لتخلف البنية التحتية للتجارة الإلكترونية في الجزائر وعدم وجود وعي إلكتروني لدى العملاء واكتفاء المؤسسات بتصميم مواقع معلوماتية، دعائية غير تجارية. بالنسبة للفقرة الرابعة فقد سجلت متوسطا حسابيا قدر ب 3.10 تدعمه نسبة 28.8 % من الإجابات لخيار محايد وانحراف معياري مرتفع 1.13، وهو ما يدل على تشتت في إجابات المؤسسات المدروسة فبعضها يملك مواقع ديناميكية تفاعلية والبعض الآخر يكتفي بمواقع غير تفاعلية مع العملاء، لا تتيح للعميل تقديم طلب أو إرسال أمر للوكالة إلا باستخدام الهاتف أو الفاكس أو التنقل إلى مقرها.

بالنسبة للفقرة الأخيرة فقد دعت إجابات الفقرة الرابعة من حيث عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.68، حيث أنّ أغلب الوكالات السياحية لا تتيح خيار الدفع الإلكتروني، نظرا لتخلف أنظمة الدفع الإلكتروني في الجزائر من جهة وكذا ارتفاع تكاليف حماية وتشفير عمليات الدفع.

الجدول رقم ( 4 / 18 ) : نتائج استخدام الأنترنت للتجارة الإلكترونية

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرة	
موافق	35.5	1.32	3.71	80	27	28	9	7	9	ك	1. يتم في وكالتكم شراء منتجات إلكترونية
				%100	33.8	35.0	11.3	8.8	11.3	ن	
غ موافق	30.9	.805	2.60	80	1	11	25	41	2	ك	2. يتم في وكالتكم بيع منتجات باستخدام المواقع الإلكترونية
				%100	1.3	13.8	31.3	51.3	2.5	ن	
موافق	36.3	1.32	3.63	80	24	28	12	6	10	ك	3. يتم إرسال وإدارة الأوامر والطلبات في وكالتكم إلكترونيا
				%100	30.0	35.0	15.0	7.5	12.5	ن	
محايد	36.4	1.13	3.10	80	9	22	23	20	6	ك	4. يتم استقبال وإدارة أوامر العملاء في وكالتكم إلكترونيا
				%100	11.3	27.5	28.8	25.0	7.5	ن	
موافق	35.0	1.30	3.71	80	25	31	10	4	10	ك	5. يتم الدخول إلى قواعد بيانات الموردين في وكالتكم إلكترونيا
				%100	31.3	38.8	12.5	5.0	12.5	ن	
غير موافق	36.9	.991	2.68	80	4	13	21	37	5	ك	6. تمكّن وكالتكم عملاءها من الدفع إلكترونيا باستخدام بطاقاتهم الإلكترونية.
				%100	5.0	16.3	26.3	46.3	6.3	ن	
محايد	18.8	.609	3.23	بُعد استخدام التجارة الإلكترونية							

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

#### 4. تحليل نتائج بُعد استخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي

الجدول رقم ( 4 / 19 ) : نتائج استخدام الأنترنت للتعاون المؤسسي

الاتجاه	م الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرة	
موافق	35.5	1.32	3.71	80	27	28	9	7	9	ك	1. يتم تبادل المعلومات والوثائق بين وكالتكم وشركائها من خلال الأنترنت
				%100	33.8	35.0	11.3	8.8	11.3	ن	
موافق	29.0	1.03	3.54	80	12	36	18	11	3	ك	2. يُسهّل نظام الحجز المعلوماتي التعاون بين وكالتكم وشركائها
				100	15.0	45.0	22.5	13.8	3.8	ن	
موافق	33.7	1.26	3.73	80	24	32	11	4	9	ك	3. باستخدام الشبكات المعلوماتية في وكالتكم يتم اختيار الموردين
				%100	30.0	40.0	13.8	5.0	11.3	ن	
موافق	33.5	1.19	3.55	80	18	28	22	4	8	ك	4. يتم التفاوض بين المؤسسة ومورديها حول الأسعار، الكميات والعروض باستخدام الأنترنت.
				%100	22.5	35.0	27.5	5.0	10.0	ن	
موافق	33.9	1.27	3.74	80	25	28	12	7	8	ك	5. يسمح استخدام نظام المعلومات بين المؤسسات بتلبية رغبات العملاء بفعالية
				%100	31.3	35.0	15.0	8.8	10.0	ن	
موافق	25.5	.99	3.88	80	19	44	9	4	4	ك	6. تستخدم مؤسستكم الأنترنت للتواصل مع الجهات الرسمية - وزارة السياحة، الشؤون الدينية،
				%100	23.8	55.0	11.3	5.0	5.0	ن	
موافق	.80	3.6	بُعد استخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي								

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

من خلال الجدول (19/4)، يتبين أنّ الوكالات السياحية تستخدم الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي بدرجة مرتفعة، إذ سجلت الإجابات متوسّطاً حسابياً عاماً قُدّر ب 3.69 وانحراف معياري أقل من 1 ويساوي (0.80)، ما يدل على تركّز الإجابات وعدم تشتتها وباستعراض النتائج المفصلة للجدول يتبين أن الإجابات عن جميع الفقرات توجهت إلى خيار موافق بمتوسّطات حسابية تراوحت بين 3.54 و 3.88، كما سجلت الإجابة بالموافقة أعلى نسبة إجابات بالنسبة لجميع الفقرات ( 35 % للفقرة الأولى، 45 % للثانية، 40 % للثالثة، 35 % للرابعة، 35% للخامسة و 55% للسادسة ).

قد يرجع هذا التوافق في الإجابات إلى أنّ الأنترنت تعتبر ركيزة النشاط السياحي، إذ تمكّن المنتجين والموردين والوسطاء من تكوين شبكات اتصال وشراكات فيما بينهم لتبادل المعلومات، الحجز، الاستعلام وكذا التفاوض حول العروض، الكميات والأسعار، كما تعتبر أداة هامة للبحث عن الموردين بالاعتماد على مواقعهم الإلكترونية أو الاستعانة بالمواقع السياحية المتخصصة، كما تعتبر الأنترنت أداة هامة للتواصل مع

الجهات الوصية مثل وزارة السياحة والديوان الوطني للسياحة وكذا التنسيق مع وزارة الشؤون الدينية، فيما يتعلق بتنظيم رحلات الحج والعمرة ( والتي تمثل هامشا معتبرا من رقم أعمال الوكالات السياحية)، بالإضافة إلى أن الأنترنت تسمح للوكالات السياحية بشخصنة العروض وتلبية رغبات عملائها من حيث نوعية الخدمة المقترحة ( عادية أو متميزة VIP ) وإمكانية تجميع عدة خدمات وأنشطة سياحية للعميل كالحجز في الطائرة، التوصيل إلى الفندق، والحجز فيه، تنظيم رحلات استكشافية مع مرشدين سياحيين، ضمان الأمن الشخصي ...

#### 5. تحليل نتائج بُعد استخدام الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي

الجدول رقم ( 4 / 20 ) : نتائج استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	المجموع	الفقرة						
					موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	33.5	1.25	3.73	80	25	29	13	5	8	ك	1. يسمح استخدام البريد الالكتروني بتسريع الاتصالات وتبادل المعلومات داخل وكالتكم.
				%100	31.3	36.3	16.3	6.3	10.0	ن	
محايد	43.8	1.18	2.69	80	7	15	15	32	11	ك	2. تعتبر الأنترنت أداة هامة لتوصيل المعلومات داخل وكالتكم.
				%100	8.8	18.8	18.8	40.	13.8	ن	
موافق	30.7	1.17	3.80	80	25	30	16	2	7	ك	3. يؤدي استخدام الشبكات المعلوماتية الداخلية لتحقيق الاتصال التفاعلي بين الإدارة والعمال.
				%100	31.3	37.5	20.0	2.5	8.8	ن	
محايد	34.6	1.09	3.15	80	12	18	20	30	0	ك	4. استخدام الأنترنت من طرف العمال في وكالتكم يسمح بتعلمهم الذاتي وتطوير كفاءتهم
				%100	15.0	22.5	25.0	37.5	0	ن	
موافق	36.9	1.33	3.60	80	25	24	15	6	10	ك	5. يؤدي استخدام الشبكات داخل وكالتكم إلى تقوية العلاقات بين العمال وتفعيل العمل الجماعي.
				%100	31.3	30.0	18.8	7.5	12.5	ن	
محايد	34.7	1.09	3.14	80	11	18	25	23	3	ك	6. يمكن استخدام الشبكات الداخلية من التأكد من التزام العمال بأداء مهامهم وخدمة أهداف المؤسسة.
				%100	13.8	22.5	31.3	28.8	3.8	ن	
موافق		.602	3.52	بُعد الاتصال الداخلي باستخدام الأنترنت							

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

من الجدول رقم ( 20/4 ) يظهر أن المتوسط الحسابي للبعد قد بلغ 3.52 وبالتالي يصنّف في خانة الموافقة، كما أن الانحراف المعياري منخفض 0.602، ما يدل على عدم تشتت الإجابات حول متوسطها الحسابي. كما تُظهر النتائج أن استخدام الوكالات السياحية لتكنولوجيا الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي يتراوح بين المتوسط والعالي، وبشكل أدق فإن العبارة الثانية سجّلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 2.69 وهي قيمة محايدة قريبة من اتجاه غير موافق كما أن معامل الاختلاف عالٍ، إذ قدّر بـ 43.86 % مما يدل

على تشتت كبير للإجابات نظرا لتباين استخدام الأنترنت داخل الوكالات السياحية المدروسة، حيث لا تعتبر أداة هامة للاتصال الداخلي بالنسبة لأكثر من 40 % من المؤسسات والتي هي على الأغلب صغيرة الحجم والنشاط بينما تعتبر كذلك بالنسبة لأزيد من 20 % من المؤسسات والتي هي على الأرجح مؤسسات موسّعة، وعدد عمالها أكبر. الفقرة الرابعة هي الأخرى اتجهت الإجابات فيها إلى خيار محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.15 ومعامل اختلاف 34.60 % ما يدل على أن الأنترنت لا تسهم بشكل فعال في تحقيق التعلم الذاتي وتنمية الكفاءات. الفقرة السادسة هي الأخرى سجلت الإجابات فيها متوسطا بلغ 3.14، مع تباين واضح للإجابات. أما بالنسبة للعبارات الأولى والثالثة والخامسة فقد توجه خيار المسيرين إلى مجال الموافقة بمتوسطات حسابية على التوالي 3.73، 3.80 و 3.60 وهو ما تعكسه النسبة العالية لخيار موافق بالنسبة للفقرات الثلاثة على التوالي 36.3، 37.5 و 30 %.

ويُعزى ذلك لأهمية البريد الإلكتروني في توصيل المعلومات وتسهيل الاتصال داخل الوكالات السياحية سواء بين العمال أو بينهم وبين الإدارة، حيث تعمد هذه الأخيرة لتوجيه العمال وتوزيع المهام بينهم إلكترونيا مما يوفر الوقت بالإضافة لتذكيرهم بأهداف المؤسسة، كما أنّ الشبكات الداخلية تساهم في دعم العمل الجماعي وتطوير العلاقات الاجتماعية بين العمال.

#### 6. تحليل نتائج بُعد استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية

في الجدول التالي رقم (21/4)، نبيّن توزيع إجابات المسيرين الخاصة ببُعد استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية.

الجدول رقم ( 4 / 21 ) : نتائج استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية

الاتجاه	م. الاختلاف	ا. المعياري	م. لحياسي	المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	رد. موافق تماما	الفقرة
موافق	34.60	1.18	3.41	80	11	34	22	2	11	1. بخصائص، آراء، سلوكيات ورغبات العملاء
				100	13.8	42.5	27.5	2.5	13.8	
موافق	22.56	.808	3.58	80	4	47	23	3	3	2. بتطور ونمو السوق
				100	5.0	58.8	28.8	3.8	3.8	
محايد	33.33	1.11	3.33	80	7	38	16	12	7	3. بتطور القوانين والسياسات الحكومية
				100	8.8	47.5	20.0	15.0	8.8	
محايد	40.00	1.2	3.0	80	8	24	17	22	9	4. باستراتيجيات المنافسين وتحركاتهم
				100	10.0	30.0	21.3	27.5	11.3	
محايد	43.70	1.25	2.86	80	7	22	18	19	14	5. بمستوى المبيعات والحصص السوقية للمنافسين
				100	8.8	27.5	22.5	23.8	17.5	
موافق	29.45	1.09	3.70	80	20	32	15	10	3	6. بالمنتجات والعروض المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة
				100	25.0	40.0	18.8	12.5	3.8	
محايد		.765	3.31	بُعد اليقظة الاستراتيجية الإلكترونية						

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

يتضح من الجدول أنّ إجابات المسيرين حول فقرات اليقظة الاستراتيجية الإلكترونية تتراوح بين الالتزام المتوسط والمرتفع بمتوسط حسابي 3.31، وبشيء من التفصيل نجد أن اتجاه الإجابات عن الفقرة الأولى كان موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41 وكان أعلى تكرر لخيار موافق بـ 42.5%، وهذا يدلّ على سعي المؤسسات السياحية لمعرفة تفضيلات العملاء ورغباتهم وبالتالي محاولة توفير عروض تستجيب لتطلعاتهم من حيث الجودة والسعر خاصة العروض المتعلقة بالسياحة الصحراوية التي يطمح السائح المحلي قبل الأجنبي للقيام بها. بالنسبة للفقرة الثانية فقد سجلت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3.58 وأعلى تكرر لخيار موافق بـ 58.8%، وهذا يعكس مدى اهتمام الوكالات السياحية بالحصول على المعلومات عن واقع ومستقبل السوق السياحية المحلية وكذا المعلومات الخاصة بالسياح الأجانب الداخلين إلى الجزائر، بالإضافة إلى الاستثمارات السياحية الجديدة التي يمكن أن تستقطب السياح. أما الفقرة السادسة فقد سجلت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3.70 وخيار موافق بنسبة 40%، وهذا قد يُعزى لسعي الوكالات السياحية لتحقيق حصص سوقية أكبر على حساب منافسيها، وبالتالي محاولة معرفة كلّ ما يقدمونه من عروض وأسعار ومن ثم تقديم أفضل منها أو على الأقل محاكاتها.

بالنسبة للعبارات المتبقية فقد اتجهت الإجابات فيها لخيار محايد، فالفقرة الثالثة سجلت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3.33 مع تباين واضح للإجابات بين الوكالات، حيث أنّ بعضها لا يستعلم إلكترونيا عن القوانين والسياسات الحكومية المرتبطة بالنشاط السياحي، في حين أنّ أكثر من 47% منها توظف الأنترنت لرصد وتحليل المعلومات المتعلقة بالمحيط التنظيمي والتشريعي، كالقوانين المرتبطة بتنظيم دفتر الشروط والإجراءات الحكومية لتنظيم الحج والعمرة وكذا الإجراءات الأمنية لحماية السياح وتأمين سلامتهم وكذا معرفة جديد الحصول على التأشيرات من السفارات المختلفة. بالنسبة للفقرة الرابعة والخامسة المتعلقة بمتابعة استراتيجيات المنافسين وحصصهم السوقية فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على التوالي 3.0 و 2.86 مع تشتت كبير في الإجابات يعكسه معامل الاختلاف المرتفع 40% و 43.7%.

بعد انتهائنا من عرض وتحليل إجابات مسيري الوكالات السياحية للعبارات المكوّنة لمحور استخدامات الأنترنت، نمّر لعرض وتحليل إجاباتهم حول العبارات المرتبطة بأبعاد الأداء الثلاثة .

#### 7. تحليل نتائج محور الأداء في المؤسسات

في الجدول التالي رقم ( 22/4 ) نستعرض نتائج الإجابات عن محور الأداء بأبعاده الثلاثة المدروسة ( المالي، التسويقي والتجاري )

الجدول رقم ( 4 / 22 ) : نتائج محور الأداء ( المالي، التجاري والتسويقي )

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	الفقرة	
										ك	ن
محايد	36	1.22	3.36	80	16	24	20	13	7	ك	1. تحسنت النتيجة الصافية المحققة لوكالتكم
				%100	20.0	30.0	25.0	16.3	8.8	ن	
موافق	37	1.28	3.45	80	21	22	15	16	6	ك	2. تحسنت عملية التحكم في التكاليف في وكالتكم
				%100	26.3	27.5	18.8	20.0	7.5	ن	
محايد	35	1.16	3.23	80	16	10	37	10	7	ك	3. تطورت المبيعات السنوية لوكالتكم
				%100	20.0	12.5	46.3	12.5	8.8	ن	
محايد	41	1.29	3.14	80	15	34	10	11	10	ك	4. دخلت وكالتكم أسواقا جديدة
				%100	18.8	42.5	12.5	13.8	12.5	ن	
محايد	30	1.01	3.33	80	8	30	26	12	4	ك	5. تحسن معدل نمو الحصة السوقية لوكالتكم
				%100	10.0	37.5	32.5	15.0	5.0	ن	
موافق	31	1.07	3.41	80	6	41	21	3	9	ك	6. تحسنت عملية خدمة رغبات العملاء في وكالتكم
				%100	7.5	51.3	26.3	3.8	11.3	ن	
موافق	35	1.22	3.48	80	11	42	13	2	12	ك	7. تحسنت صورة وكالتكم وانتشرت علامتها التجارية.
				%100	13.8	52.5	16.3	2.5	15.0	ن	
موافق	35	1.22	3.42	80	10	41	14	3	12	ك	8. زيادة رضا العملاء وتحسين علاقة الوكالة بهم
				%100	12.5	51.3	17.5	3.8	15.0	ن	
محايد	31	1.04	3.29	80	2	43	20	6	9	ك	9. تقدم وكالتكم عروضاً متميزة بأسعار تنافسية
				%100	2.5	53.8	25.0	7.5	11.3	ن	
موافق	32	1.16	3.55	80	14	39	11	9	7	ك	10. تحسنت عملية مراقبة الوضع التنافسي والتكيف معه
				%100	17.5	48.8	13.8	11.3	8.8	ن	
محايد	.782	3.39	محور الأداء ( المالي، التجاري والتسويقي )								

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

يتبين من الجدول أعلاه أن الوكالات السياحية قد حققت تحسناً في مؤشرات أدائها، بدرجات متفاوتة بين المتوسط والكبير حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء 3.39 وهي قيمة متوسطة قريبة من درجة عالية. وبشكل مفصّل تظهر الإجابات عن العبارتين الأولى والثانية المشكلتين للبعد المالي متباينتين حيث كان المتوسط الحسابي للأولى 3.36 (درجة متوسطة) مع تشتت واضح للإجابات، أي أن بعض المؤسسات تمكنت باستخدام الأنترنت من تحسين نتائجها السنوية من خلال زيادة مبيعاتها باستخدام القناة الإلكترونية في حين أن البعض الآخر لم يتحصل على نفس النتيجة. بالنسبة للفقرة الثانية فقد كان اتجاه الإجابات نحو درجة كبيرة بمتوسط حسابي 3.45 مع تشتت في الإجابات، حيث ساهمت الأنترنت في تخفيض تكاليف الاتصال والدعاية والإشهار وكذا تخفيض استخدام الأوراق وتكاليف التنقل ل 27.5% من المؤسسات بدرجة كبيرة ول 26.3% بدرجة كبيرة جداً.

بالنسبة للأداء التجاري، فقد سجلت الإجابات عن الفقرة الثالثة والرابعة والخامسة اتجاه نحو درجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.23، 3.14 و 3.33 على التوالي مع تشتت واضح للإجابات، ما يفسر بعدم تكافؤ في قدرة المؤسسات على الاستفادة من الأنترنت ( إذ أنّ العبرة ليست باستخدام التكنولوجيا وإنما بمعرفة كيفية الاستفادة من استخدامها)، إذ أنّ بعض المؤسسات تكتفي بالتواجد الإلكتروني السطحي دون إدراك الأهمية الاستراتيجية للأنترنت، في حين أن البعض الآخر يسعى لإقامة شراكات وتوسيع قاعدة عملائه، ما سمح لها بتحسين رقم الأعمال، تحسين معدل نمو حصتها السوقية ودخول أسواق جديدة بعيدة جغرافياً عن مقرها ( حيث أنّ بعض الوكالات السياحية استطاعت من خلال حضورها الإلكتروني التعاقد مع عملاء من مناطق أخرى بفضل عروضها المتميزة في مجال السياحة الموفدة.

بالنسبة للفقرات المكوّنة للبعد التسويقي للأداء فقد اتجهت إجاباتها لخيار (تحسنت بدرجة كبيرة) باستثناء العبارة التاسعة التي كانت الإجابة فيها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.29 و 3.55 وكانت الإجابة بدرجة كبيرة هي السائدة، إذ تراوحت نسبتها بين 48.8% و 53.8%. ما يدلّ على تحسن مؤشرات الأداء التسويقي، حيث حققت المؤسسات المدروسة تحسناً في خدمة رغبات العملاء وبالتالي رضاهم عن تعاملاتهم مع الوكالة السياحية، كما حققت المؤسسات المدروسة تحسناً في صورة علامتها التجارية وانتشارها بفضل الأنترنت وكذا تقديمها لعروض متميزة لفائدة عملائها.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

##### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لتوفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت أثر على أداء المؤسسات (الوكالات) السياحية.

لاختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بدراسة الارتباط بين توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت والأداء، وفي حال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية نقوم باستخدام نموذج الانحدار لمعرفة نسبة هذا التأثير من خلال معامل التحديد  $R^2$  واستنباط معادلة الانحدار بين المتغيرين.

1. تحليل الارتباط : الهدف من تحليل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو معرفة هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت والأداء من خلال حساب معامل الارتباط Pearson.

الجدول رقم ( 4 / 23 ) : الارتباط بين توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت والأداء

المتطلبات ↔ الأداء	الارتباط
.696**	معامل الارتباط
.000	درجة المعنوية Sig.
80	العينة N

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss22

بينت دراسة الارتباط بين المتغيرين في الجدول رقم ( 4 / 23 ) وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت وأداء الوكالات السياحية. وبلغ معامل الارتباط Pearson 0.696 وهي قيمة تُصنّف ضمن خانة الارتباط القوي، وباعتبار أنّ درجة المعنوية أقل من 5 % فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

2. الانحدار الخطي : يُحدّد نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط الجزئي R، كما يحدد قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يمثل نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

تحليل التباين Anova يسمح بمعرفة إن كان النموذج دالاً إحصائياً من خلال تحليل فيشر F ودرجة المعنوية. أمّا جدول معاملات التباين فيُبيّن الدلالة من خلال تحليل Student (قيمة t)، والقيمة المعيارية لكل معامل من معاملات الانحدار. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 4 / 24 ) : نموذج الانحدار بين متطلبات الاستفادة من الأنترنت والأداء

ملخص النموذج Model Summary					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	.696	.484	.478	.565	
جدول تحليل تباين خط الانحدار ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
الانحدار	23.41	1	23.41	73.230	.000
البواقي	24.93	78	.320		
المجموع	48.34	79			
جدول معاملات التباين Coefficients					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	درجة المعنوية Sig.
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت Constant	.789	.311		2.536	.013
التجارة الإلكترونية	.794	.093	.696	8.557	.000

المتغير التابع : الأداء

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يظهر من جدول الانحدار الخطي رقم (24/4)، أنّ قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> هي 0.484 مما يعني أنّ 48.4 % من التباين في الأداء سببه توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت والنسبة المتبقية 51.6 % ترجع للأخطاء العشوائية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين Anova أن قيمة F تساوي 73.23 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.96\* كما أنّ درجة المعنوية Sig = 0.000، ما يثبت صحة النموذج ومعنويته.

من خلال جدول معاملات التباين يتبين أنّ قيمة الاختبار t هي 8.55 بمستوى دلالة 0.00 (أقل من 5 %)، إذن النموذج ذو دلالة إحصائية.

من خلال ما سبق يمكن استنباط معادلة نموذج الانحدار التالية:

$$\text{أداء الوكالات السياحية} = 0.789 + 0.794 \times \text{متطلبات الاستفادة من الأنترنت}$$

وبالتالي تتأكد الفرضية الفرعية الأولى، أي وجود أثر لتوفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت على أداء المؤسسات (الوكالات) السياحية.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

هل لاستخدام الموقع الإلكتروني أثر على أداء المؤسسات (الوكالات) السياحية.

لاختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بدراسة الارتباط بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء من خلال حساب معامل الارتباط Pearson، وفي حال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية نقوم باستخدام نموذج الانحدار لمعرفة نسبة هذا التأثير من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> واستنباط معادلة الانحدار بين المتغيرين.

#### 1. تحليل الارتباط

الجدول رقم ( 25/4 ): الارتباط بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء المالي، التسويقي والتجاري

الارتباط	الأداء	الأداء المالي	الأداء التسويقي	الأداء التجاري
معامل الارتباط	.580**	.139	.638**	.503**
درجة المعنوية Sig.	.000	.220	.000	.000
العدد N	80	80	80	80

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الأداء الكلي واستخدام الموقع الإلكتروني، يمثلها معامل الارتباط المقدر بـ 0.580، كما يلاحظ عدم معنوية العلاقة بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء المالي باعتبار أن معامل الارتباط ضعيف جداً ودرجة المعنوية تقدر بـ 0.220 وهي أكبر من 5%، في حين يظهر بوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة بين استخدام الموقع الإلكتروني في الوكالات السياحية والأداء التسويقي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.638، كما أن درجة المعنوية هي 0.000، كما سُجل ارتباط موجب معنوي بين

\* أنظر الملحق رقم 3

استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التجاري للمؤسسات، إذ بلغ معامل الارتباط 0.503، كما أن مستوى الدلالة 0.000. مما يقودنا لدراسة نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء الكلي، ثم بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التسويقي والتجاري.

## 2. نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء الكلي

الجدول رقم ( 4 / 26 ): نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء الكلي

t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج					
				الثابت	المعنوية	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	النموذج
4.686		.314	1.47						
6.294	.580	.083	.520	الموقع الإلكتروني	.000	39.619	.337	.580	

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يظهر من نموذج الانحدار في الجدول (26/4)، وجود أثر لاستخدام الموقع الإلكتروني على أداء الوكالات السياحية، ويتضح ذلك من خلال معامل التحديد الذي يقدر بأن 33.7% من التغيرات الحادثة في الأداء سببها استخدام الموقع الإلكتروني والنسبة المتبقية ترجع للأخطاء العشوائية. أما المعنوية الكلية للنموذج فتعبر عنها درجة المعنوية لاختبار F التي تساوي 0.000.

ومن هنا نستنتج معادلة الانحدار:  $\text{الأداء} = 1.47 + 0.520 \times \text{استخدام الموقع الإلكتروني}$

## 3. نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التسويقي

الجدول رقم ( 4 / 27 ): نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التسويقي

t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج					
				الثابت	المعنوية	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	النموذج
2.841		.344	.977						
7.318	.638	.090	.662	الموقع الإلكتروني	.000	53.555	.407	.638	

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يظهر من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تساوي 0.407، ما يعني أن 40.7% من التباين في قيمة الأداء التسويقي يرجع لاستخدام الموقع الإلكتروني، أما النسبة المتبقية فتفسر بالأخطاء العشوائية.

وحيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 53.55 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة ب 3.96، وبما أنّ مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 ( مستوى الدلالة المعتمد )، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً لاستخدام الموقع الإلكتروني في الوكالات السياحية على تحسين أدائها التسويقي.

كما يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي بين استخدام الموقع الإلكتروني وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية، كما يلي:  $\text{الأداء التسويقي} = 0.977 + 0.662 \times \text{استخدام الموقع الإلكتروني}$ . وتمثل هذه المعادلة أثر استخدام الموقع الإلكتروني على الأداء التسويقي بواسطة المعامل B وقيمته 0.662.

#### 4. نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التجاري

الجدول رقم ( 28 / 4 ): نموذج الانحدار بين استخدام الموقع الإلكتروني والأداء التجاري

t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج					
		.386	1.42	الثابت	المعنوية	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	النموذج
3.681	.503	.102	.522	الموقع الإلكتروني	.000	26.349	.253	.503	

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يبين الجدول السابق أنّ قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تساوي 0.253، أي أنّ 25.3% من التغير في الأداء التجاري للوكالات السياحية يرجع لاستخدام الموقع الإلكتروني كما أنّ درجة المعنوية تساوي الصفر، حيث يساهم الموقع الإلكتروني للمؤسسة في دخولها لأسواق جديدة لم تكن متاحة في السابق مما يحسن من معدل نمو الحصة السوقية.

ومعادلة الانحدار تكون بالشكل الموالي: الأداء التجاري = 1.42 + 0.522 × استخدام الموقع الإلكتروني.

وبالتالي تتأكد فرضية وجود أثر معنوي لاستخدام الموقع الإلكتروني على أداء المؤسسات السياحية، مع وجود أثر على الأداء التسويقي والتجاري فقط.

#### ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

هل لاستخدام التجارة الإلكترونية في الوكالات السياحية أثر على أدائها.

1. تحليل الارتباط : لاختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بدراسة الارتباط بين تطبيق التجارة الإلكترونية وأداء المؤسسات السياحية من خلال حساب معامل الارتباط.

الجدول رقم ( 29 / 4 ) : الارتباط بين تطبيق التجارة الإلكترونية والأداء

الارتباط	التجارة الإلكترونية ↔ الأداء
معامل الارتباط	.584**
درجة المعنوية Sig.	.000
العدد N	80

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يتضح من الجدول وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تطبيق التجارة الإلكترونية والأداء في المؤسسات السياحية المدروسة، حيث أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.584، كما أنّ درجة المعنوية أقل

من 0.05، إذن يوجد دور لتطبيق التجارة الإلكترونية في تحسين الأداء، ويحدد ذلك كميًا بدقة وفق النموذج التالي.

## 2. نموذج الانحدار الخطي

يُحدّد نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، والذي يمثل نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الجدول رقم ( 4 / 30 ) : نموذج الانحدار بين استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية والأداء

ملخص النموذج Model Summary					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	.584	.342	.333	.63886	
ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
الانحدار	16.514	1	16.514	40.46	.000
البواقي	31.835	78	.408		
المجموع	48.349	79			
المعاملات Coefficients					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	درجة المعنوية Sig.
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت Constant	.967	.389		2.487	.015
التجارة الإلكترونية	.750	.118	.584	6.361	.000

المتغير التابع : الأداء

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

من الجدول ( 4 / 30)، يظهر معامل التحديد  $R^2$  بقيمة 0.342، ما يعني أن استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية في المؤسسات السياحية يفسّر نسبة 34.2% من التباين الذي يحدث في أدائها.

كما بلغت قيمة F 40.46 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ودرجة المعنوية لاختبار F تقدر بـ 0.000 ما يدل على معنوية النموذج وتمثيله الجيد للعلاقة بين المتغيرين.

أما قيمة المعلمة B فبلغت 0.750، ما يدل على أن التغير بدرجة واحدة في التجارة الإلكترونية يقابله تغير في الأداء بـ 0.75.

ويكتب نموذج الانحدار الخطي كما يلي :  $\text{الأداء} = 0.967 + 0.75 \times \text{التجارة الإلكترونية}$ .

وبالتالي تتأكد فرضية وجود أثر معنوي لاستخدام التجارة الإلكترونية على أداء المؤسسات السياحية

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

هل لتطبيق التعاون المؤسساتي عبر الأنترنت أثر على أداء المؤسسات (الوكالات) السياحية. لاختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بدراسة الارتباط بين تطبيق التعاون المؤسساتي عبر الأنترنت E-Collaboration والأداء في المؤسسات السياحية، من خلال حساب معامل الارتباط، وفي حال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية نقوم باستخدام نموذج الانحدار لمعرفة نسبة هذا التأثير من خلال معامل التحديد  $R^2$  واستنباط معادلة الانحدار بين المتغيرين.

1. تحليل الارتباط

الجدول رقم ( 31 / 4 ) : الارتباط بين التعاون المؤسساتي الإلكتروني والأداء

الارتباط	التعاون المؤسساتي الإلكتروني ↔ الأداء
معامل الارتباط	.808**
درجة المعنوية Sig.	.000
العدد N	80

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يتبين من الجدول (31/4)، أنّ معامل الارتباط بين التعاون المؤسساتي الإلكتروني والأداء في المؤسسات السياحية قد بلغ 0.808 عند مستوى دلالة أقل من 5 %، ما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وهو ما يؤكد اتجاه الإجابات نحو اعتماد التعاون المؤسساتي الإلكتروني والأداء لخيار موافق.

2. نموذج الانحدار بين تطبيق التعاون المؤسساتي عبر الأنترنت والأداء

الجدول رقم ( 32 / 4 ) : نموذج الانحدار بين تطبيق التعاون المؤسساتي عبر الأنترنت والأداء

ملخص النموذج Model Summary					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	.808	.652	.648	.46411	
ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
الانحدار	31.548	1	31.548	146	.000
البواقي	16.801	78	.215		
المجموع	48.349	79			
المعاملات Coefficients					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	درجة المعنوية Sig.
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت Constant	.489	.246		1.991	.050
التعاون المؤسساتي	.788	.065	.808	12.102	.000

المتغير التابع : الأداء

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يتضح من نتائج الجدول (4/ 32)، أنّ معامل التحديد هو 0.652، ما يدل على أن استخدام التعاون المؤسساتي الإلكتروني من طرف المؤسسات السياحية يفسّر 65.2 % من التغيرات التي تحدث في الأداء الكلي، وهذا ما تثبته قيمة اختبار Student البالغة 12.102 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05. وبالتالي يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل الذي يُقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التعاون المؤسساتي الإلكتروني على الأداء في المؤسسات السياحية. وما يُؤكد هذا التأثير، هو قيمة F البالغة 146 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.96. يمكن استخراج معادلة خط الانحدار التالية:  $\text{الأداء} = 0.489 + 0.788 \times \text{التعاون المؤسساتي}$ .

ومن ثم تتأكد فرضية وجود أثر معنوي لاستخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسساتي على أداء المؤسسات ( الوكالات ) السياحية.

#### خامسا : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

هل لاستخدام تطبيقات الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي أثر على أداء المؤسسات ( الوكالات ) السياحية. لاختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بدراسة الارتباط بين استخدام الأنترنت لأغراض الاتصال الداخلي والأداء من خلال حساب معامل الارتباط Pearson.

#### 1. تحليل الارتباط

الجدول رقم ( 4/ 33 ): الارتباط بين استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي والأداء

الاتصال الداخلي ↔ الأداء	الارتباط
.308**	معامل الارتباط
.005	درجة المعنوية Sig.
80	العدد N

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يتبين من الجدول (4/ 33)، أنّ استخدام تطبيقات الأنترنت ( البريد الإلكتروني والأنترنت ) لغرض الاتصال الداخلي يرتبط معنويًا مع أداء الوكالات السياحية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.308 ودرجة المعنوية 0.005 أي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تمكّن المؤسسات السياحية من خلال البريد الإلكتروني والأنترنت من تخفيض تكاليف التعاملات وكذا تكاليف استخدام الأوراق والكتيبات بالإضافة لتكاليف التنقل. هذا يقودنا لدراسة الانحدار بين استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي وأداء المؤسسات السياحية.

## 2. الانحدار بين استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي وأداء المؤسسات السياحية

الجدول رقم ( 34/4 ): الانحدار بين استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي والأداء

ملخص النموذج Model Summary					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	.308	.095	.083	.74904	
ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
الانحدار	4.586	1	4.586	8.173	.005
البواقي	43.763	78	.561		
المجموع	48.349	79			
المعاملات Coefficients					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	درجة المعنوية Sig.
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت Constant	1.988	.500		3.980	.000
الاتصال الداخلي	.400	.140	.308	2.859	.005

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22 المتغير التابع : الأداء

يتضح من الجدول (34/4)، أن معامل التحديد بين الاتصال الداخلي الإلكتروني وأداء المؤسسات السياحية ضعيف، حيث بلغ 0.095 ما يعني أن 9.5% فقط من التباين في الأداء يُفسر باستخدام الاتصال الداخلي الإلكتروني، كما أن قيمة F المحسوبة 8.173 هي أكبر من قيمتها الجدولية ودرجة المعنوية لاختبار F تساوي 0.005، مما يدل على معنوية النموذج.

إذن نستطيع كتابة معادلة الانحدار التالية:  $\text{الأداء} = 1.988 + 0.400 \times \text{الاتصال الداخلي الإلكتروني}$ .

وبالتالي تثبت فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنترنت للاتصال الداخلي على أداء المؤسسات السياحية.

### سادسا : اختبار الفرضية الفرعية السادسة

هل لاستخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية أثر على أداء المؤسسات ( الوكالات ) السياحية. لاختبار هذه الفرضية نقوم أولاً بدراسة الارتباط بين استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية والأداء من خلال حساب معامل الارتباط، وفي حال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية نقوم باستخدام نموذج الانحدار لمعرفة نسبة هذا التأثير من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> واستنباط معادلة الانحدار بين المتغيرين.

1. تحليل الارتباط : يتبين من جدول الارتباط (35/4)، بأن العلاقة بين استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية والأداء المالي غير موجودة باعتبار أن مستوى المعنوية يساوي 0.126 وهو أكبر من 0.05، في

حين نلاحظ وجود علاقة موجبة لليقظة مع الأداء الكلي، الأداء التجاري والأداء التسويقي الذي سجل معامل ارتباط قوي بلغ 0.804.

الجدول رقم ( 35/4 ): الارتباط بين اليقظة والأداء المالي، التسويقي والتجاري

الأداء التجاري	الأداء التسويقي	الأداء المالي	الأداء	الارتباط
.500**	.804**	.173	.683**	معامل الارتباط
.000	.000	.126	.000	درجة المعنوية Sig.
80	80	80	80	العدد N

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

انطلاقاً من تحليل الارتباط، نقوم بدراسة نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة والأداء الكلي ثم التسويقي والتجاري.

## 2. نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء الكلي

الجدول رقم ( 36/4 ): الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء الكلي

t	Beta	الخطأ المعياري B		ملخص النموذج 1				
		.287	1.085	الثابت	المعنوية	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
3.781								
8.269	.683	.084	.698	اليقظة	.000	68.371	.467	.683

المتغير التابع : الأداء

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

من خلال الجدول (36/4)، يظهر بشكل واضح الأثر الإيجابي لليقظة الاستراتيجية على أداء الوكالات السياحية من خلال معامل الارتباط R المقدر بـ 0.683 وكذا معامل التحديد R<sup>2</sup> الذي بلغ 0.467، أي أن 46.7% من التغيرات التي تحدث في الأداء سببها استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية ترجع للأخطاء العشوائية.

ومن الجدول نستنتج النموذج التالي:  $\text{الأداء} = 1.085 + 0.698 \times \text{اليقظة الاستراتيجية الإلكترونية}$

## 3. نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء التسويقي

الجدول رقم ( 37/4 ): الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء التسويقي

t	Beta	الخطأ المعياري B		ملخص النموذج 1				
		.270	.277	الثابت	المعنوية	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
1.02								
11.95	.804	.080	.952	اليقظة	.000	142.88	.647	.804

المتغير التابع : الأداء التسويقي

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

يتبين من الجدول (37/4)، أنّ معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.647 ما يعني أن استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية يفسر التغيرات الحادثة في الأداء التسويقي بنسبة 64.7 %، كما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ما يدل على معنوية النموذج وصحة تمثيله للعلاقة.

ويكتب نموذج الانحدار وفق العلاقة التالية: الأداء التسويقي = 0.952 + 0.277 اليقظة الاستراتيجية.

#### 4. الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء التجاري

الجدول رقم ( 4 / 38 ): نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية والأداء التجاري

t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج					
				الثابت	المعنوية	قيمة F	$R^2$	R	النموذج
3.534	.500	.394	1.39						
5.099		.116	.592	اليقظة	.000	25.998	.250	.500	

المتغير التابع : الأداء التجاري

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

تبعاً للجدول أعلاه تظهر قيمة f 25.99 وهي تفوق قيمتها الجدولية البالغة 3.96، كما أن درجة المعنوية هي 0.000 ما يعكس معنوية النموذج بشكل عام. والنموذج المقترح المعتمد على اليقظة الاستراتيجية يفسر 25 % من التباين الذي يحدث في الأداء التجاري للمؤسسات السياحية.

وبالتالي تكتب معادلة النموذج بالشكل الموالي: الأداء التجاري = 0.592 + 1.39 اليقظة الاستراتيجية.

وبالتالي تثبت فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية على أداء المؤسسات السياحية. مع وجود أثر فقط على الأداء التسويقي والتجاري

سابعاً : اختبار الفرضية السابعة : وجود فروق دالة إحصائية في تحسّن الأداء تعود لخصائص المسيرين ( العمر، الخبرة والمستوى التعليمي )

لاختبار هذه الفرضية تم اعتماد تحليل التباين الأحادي One way anova، لأنّ المتغير المستقل ( خصائص المسيرين ) يتكون من عدة فئات . وفيما يلي اختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر، الخبرة والمستوى التعليمي على التوالي:

الجدول رقم (39/4): اختبار الفروق تبعاً لمتغير العمر

درجة المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.158	1.703	1.006	4	4.025	بين المجموعات
		.591	75	44.324	داخل المجموعات
			79	48.349	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

نلاحظ من الجدول (39/4)، أنّ قيمة F تساوي 1.703 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أنّ درجة المعنوية Sig بلغت 0.158 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية في تحسن أداء الوكالات السياحية تعود لمتغير العمر ونقبل الفرضية الصفرية، ويمكن تفسير ذلك بتقارب إجابات المجموعات المختلفة المكونة لمتغير العمر ومتوسطاتها. وفيما يلي اختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة:

الجدول رقم (40/4): اختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

درجة المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.685	.570	.357	4	1.427	بين المجموعات
		.626	75	46.922	داخل المجموعات
			79	48.349	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

يظهر من الجدول (40/4)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحسن الأداء في الوكالات السياحية تُعزى لمتغير الخبرة، باعتبار أن درجة المعنوية 0.685 وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد 5%، وهذا يفسر بتقارب إجابة المجموعات المختلفة الخاصة بهذا المتغير (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، من 15 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، وتقارب المتوسطات كذلك.

وبالنسبة لاختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41/4): اختبار الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

درجة المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.204	1.567	.939	3	2.816	بين المجموعات
		.599	76	45.533	داخل المجموعات
			79	48.349	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSSv22

حسب الجدول (41/4)، لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتحسن الأداء ترجع لمتغير المستوى التعليمي، باعتبار أن درجة المعنوية تفوق المستوى المحدد 5%.

وبالتالي من خلال اختبارات الفروق تُنفى الفرضية السابعة؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تحسن الأداء تعزى لخصائص المسيرين (العمر، الخبرة والمستوى التعليمي).

### ثامنا: اختبار الفرضية الرئيسية ونموذج الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يؤثر استخدام الأنترنت بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) من خلال تحسين أدائها المالي، التسويقي والتجاري"، نقوم بدراسة مصفوفتي الارتباط والانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، ثم بعد ذلك نعتمد على التحليل العاملي التوكيدي والنموذج البنائي لتدعيم ما تم التوصل إليه بشأن الفرضية الرئيسية والنموذج المقترح.

#### 1. تحليل الارتباط

الجدول رقم ( 42/4): الارتباط بين استخدام الأنترنت وأداء المؤسسات السياحية

الارتباط	الأداء	الأداء المالي	الأداء التسويقي	الأداء التجاري
معامل الارتباط	.773**	.303**	.814**	.646**
درجة المعنوية Sig.	.000	.006	.000	.000
العدد N	80	80	80	80

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

انطلاقاً من تحليل الارتباط، نقوم بدراسة نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت والأداء الكلي.

#### 2. نموذج الانحدار بين استخدام الأنترنت والأداء الكلي

الجدول رقم ( 43/4): الانحدار بين استخدام الأنترنت والأداء الكلي

t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج				
		.339	.201	الثابت	المعنوية	قيمة F	R <sup>2</sup>	R
.593				الاستخدام	.000	115.913	.598	.773
10.766	.773	.097	1.040					

المتغير التابع : الأداء

المصدر: إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv22

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول ( 43 / 4 )، أن معامل الارتباط موجب وقوي حيث بلغ 0.773، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> الذي يمثل نسبة التغيرات التي تحدث في أداء المؤسسات السياحية التي تعزى لاستخدام الأنترنت قد بلغ 59.8 %، والنسبة المتبقية ترجع للأخطاء العشوائية.

كما أن درجة المعنوية المقابلة لاختبار Fisher تقدر ب0.000، ما يدل على معنوية النموذج. ومن خلال الجدول نستخرج معادلة الانحدار التالية:  $\text{الأداء} = 1.040 \times \text{الاستخدام} + 0.201$  ولنتأكد من صحة هذه النتيجة نطبق التحليل العاملي التوكيدي.

### 3. التحليل العاملي التوكيدي CFA\*

الهدف من التحليل العاملي التوكيدي هو اختبار الفرض حول وجود صلة معينة بين المتغيرات الملحظة أو المشاهدة ( العبارات المكونة لكل بعد) والمتغيرات غير المشاهدة أو الكامنة (مقياس استخدام الأنترنت ومقياس الأداء) استنادا إلى مسار نظري معين، ثم يختبر الباحث النموذج الذي افترضه مسبقا اختبارا إحصائيا، وعليه فالتحديد المسبق لنموذج التحليل التوكيدي يسمح للمتغيرات الملحظة بحرية التشبع (الارتباط) على عوامل محددة دون غيرها، ثم يتم تقييم النموذج لتحديد دقة مطابقته للبيانات المستخدمة من خلال مؤشرات إحصائية تسمى مؤشرات حسن المطابقة<sup>1</sup> Goodness of Fit Indices. والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- مؤشر CMIN/DF: هو عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، وإذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.
- مؤشر حسن المطابقة GFI: يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة، تتراوح قيمته بين (0-1) حيث تشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA): وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا بلغت قيمته 0.05 فأقل، دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05، 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة .
- مؤشر المطابقة المعياري NFI: تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0-1) وتشير القيمة المرتفعة لهذا المؤشر على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

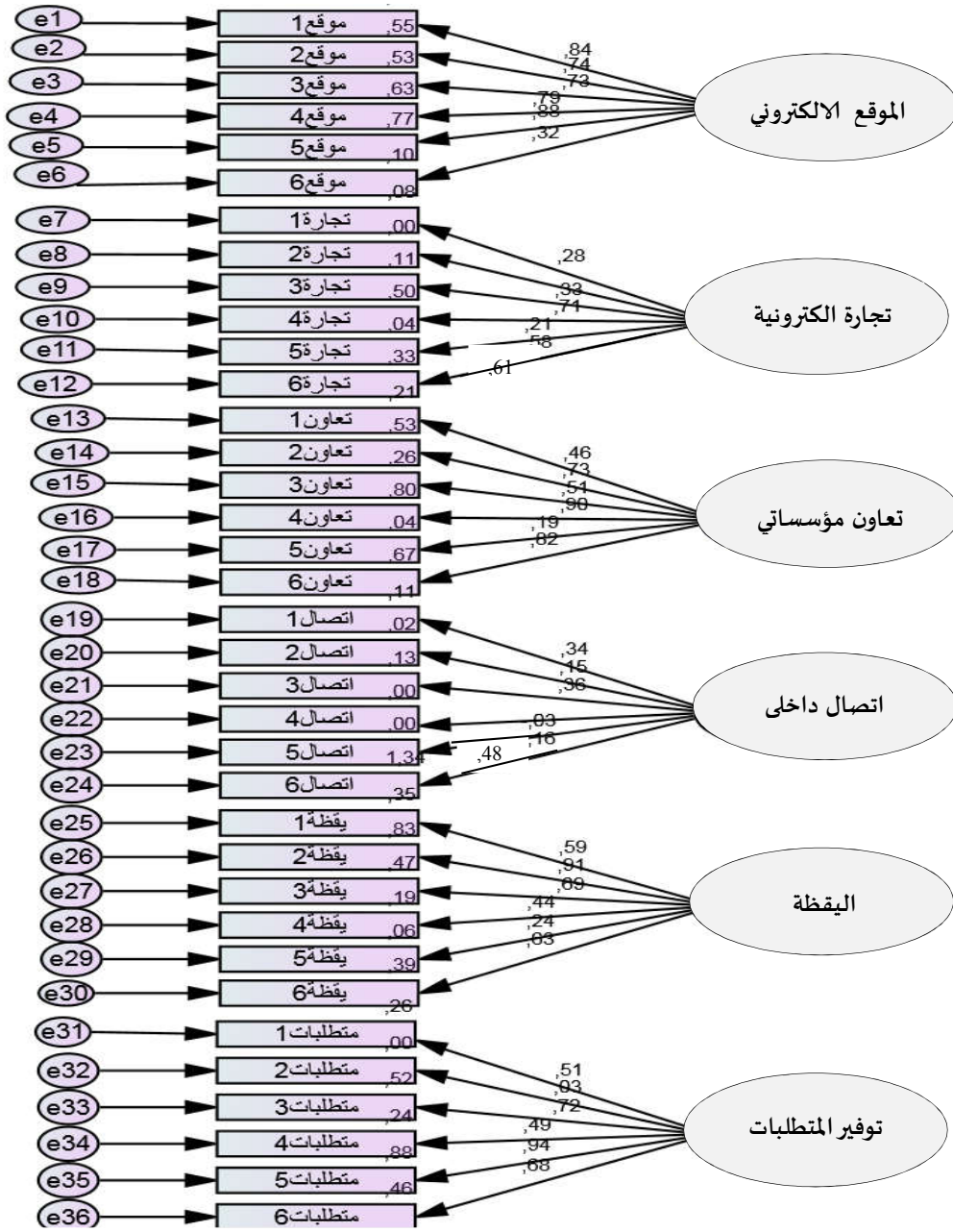
وفيما يلي نقدم نموذج التحليل العاملي التوكيدي CFA model الخاص باستخدامات الأنترنت في المؤسسات السياحية.

\* Confirmatory Factor Analysis

<sup>1</sup> Barbara M. Byrne, **Structural Equation Modeling with AMOS**, Basic Concepts, Applications, and Programming, Multivariate Applications Series, second edition, New York, USA, 2010, p.6

<sup>2</sup> بالاعتماد على عماد عبد الجليل اسماعيل، مداخلة بعنوان مدى نجاح الاندماج بين شركات التأمين التعاوني السعودية. ملتمقى دولي حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول، جامعة الشلف، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012. و Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Taylor & Francis Group, 3rd Edition., New York, 2010, p.85

الشكل رقم (1 / 4): التحليل العاملي لاستخدامات الأنترنت



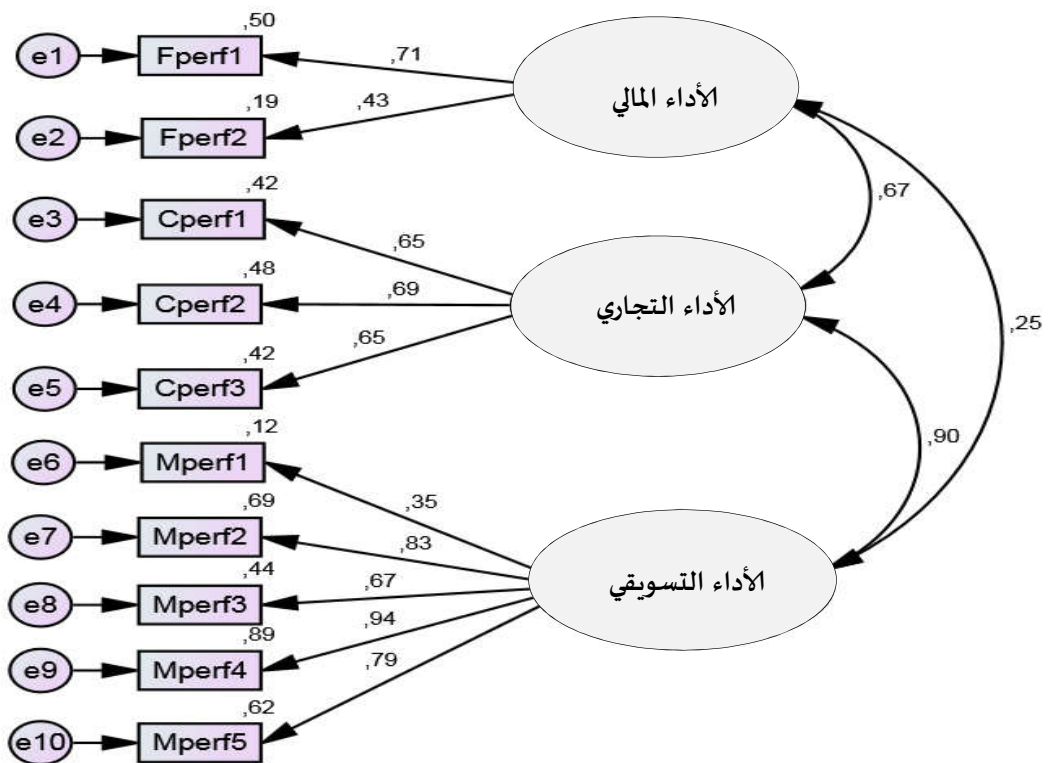
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos v22

يتضح من الشكل (1/4)، أن العبارات المكونة لكل بعد ترتبط بشكل مناسب مع المتغير الكامن الذي تمثله، بالنسبة الموقع الالكتروني فإن أفضل عبارة تدل عليه هي الأولى (يستخدم الموقع الالكتروني في وكالتكم لإيجاد موردين جدد) بتشبع معياري 0.84، فيما يخص التجارة الالكترونية فإن المؤشر الذي يدل عليه بصورة أفضل هو الثالث ( يتم إرسال وإدارة الأوامر والطلبات في وكالتكم إلكترونياً) بتشبع 0.71، أفضل مؤشر من حيث الدلالة على متغير التعاون المؤسساتي الالكتروني هو المؤشر الرابع (يتم التفاوض بين المؤسسة ومورديها حول الأسعار، الكميات والعروض باستخدام الأنترنت)، بالنسبة للاتصال الداخلي فإن أفضل مؤشر يدل عليه هو السادس (يمكن استخدام الشبكات الداخلية من التأكد من التزام العمال بأداء

مهامهم وخدمة أهداف المؤسسة) بتشبع 0.48، أما بالنسبة للمؤشر الأكثر دلالة على اليقظة فهو المؤشر الثاني (تستخدم وكالتكم الأنترنت لرصد، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتطور ونمو السوق بصورة عامة) بتشبع 0.91. بالنسبة لمتغير توفير المتطلبات فإن أفضل عبارة تمثله هي الخامسة (حصل العمال على تكوين أساسي حول كيفية استخدام الأنترنت والبرمجيات المعتمدة من طرف وكالتكم) بتشبع معياري 0.94. كما سجلت مؤشرات مطابقة النموذج قيما جيدة تثبت معنوية النموذج ومطابقة البيانات للواقع حيث سجلت القيم التالية ( مؤشر CMIN/DF = 4.20، مؤشر NFI = 0.9، مؤشر RMSEA = 0.075).

وفيما يخص متغير الأداء، فقد كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (2/4): التحليل العاملي لمتغير الأداء



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos v22

من خلال الشكل (2/4)، يظهر أن المتغيرات الملاحظة تعبر فعلا عن المتغيرات الكامنة المتمثلة في الأداء المالي، الأداء التجاري والأداء التسويقي، حيث تتراوح قيمة الارتباطات بين 0.43 و 0.71 بالنسبة للعبارتين الدالتين على الأداء المالي، بين 0.65 و 0.69 للعبارات الدالة على الأداء التجاري وبين 0.35 و 0.94 بالنسبة للعبارات المعبرة عن الأداء التسويقي، حيث سجلت العبارة Mperf4 (تقدم وكالتكم عروضاً متميزة بأسعار تنافسية) أعلى ارتباط مع الأداء التسويقي، كما يلاحظ ارتباط المتغيرات الكامنة مع بعضها البعض، حيث بلغت قيمة التشبعات 0.25، 0.67 و 0.90.

أما بالنسبة لمؤشرات جودة النموذج فقد سجلت النتائج التالية:

مؤشر CMIN/DF: 4.14، باعتبار أن قيمة المؤشر أقل من 5 فهذا يدل على المطابقة الجيدة للبيانات مع الواقع.

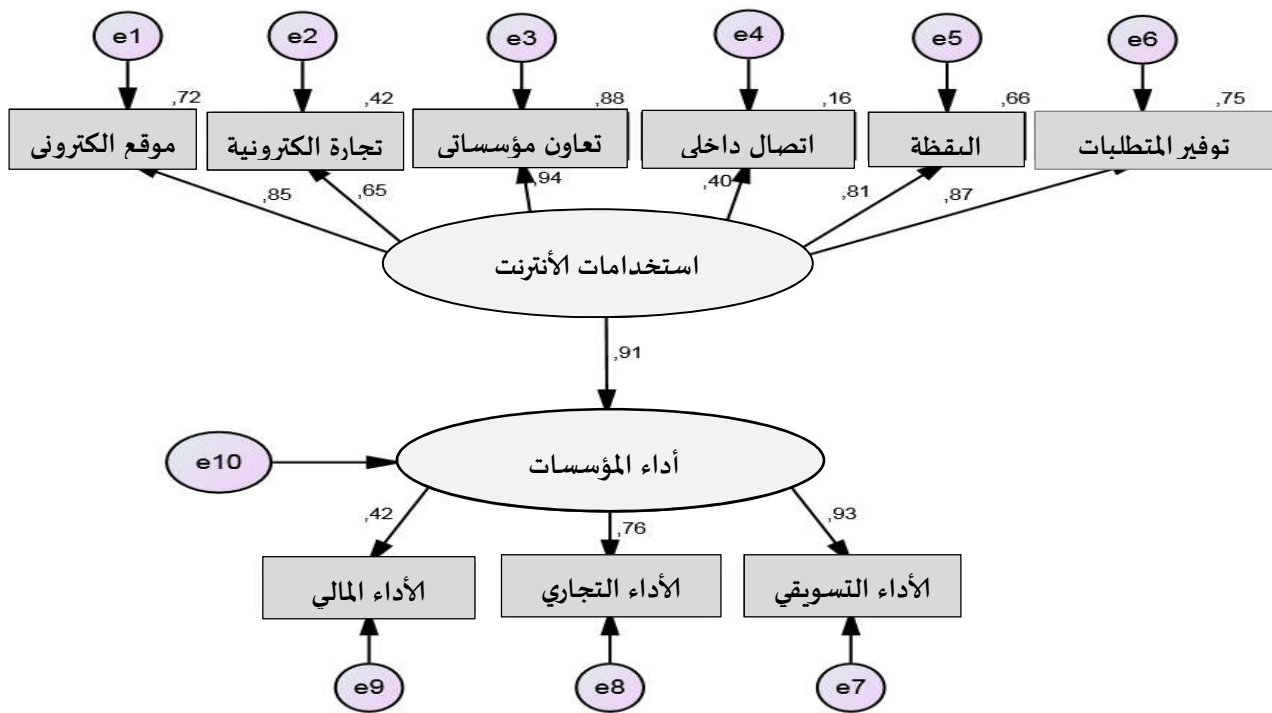
مؤشر حسن المطابقة GFI: 0.943، ومؤشر NFI: 0.936: ما يدل على معنوية النموذج وتمثيله للواقع.

مؤشر RMSEA: 0.028، وهي أقل من 0.05 إذن النموذج ممثل جيد للواقع.

من خلال النتائج السابقة يتضح الصدق البنائي للعبارات المستخدمة وتمثيلها بشكل جيد للمتغيرات الكامنة المتمثلة في استخدامات الأنترنت كمتغير مستقل وأداء المؤسسات السياحية كمتغير تابع، ليأتي الدور على تحديد ودراسة العلاقة بينهما من خلال النموذج البنائي.

المقصود بالنموذج البنائي هو ذلك النموذج الذي يربط بين المتغير المستقل ( استخدامات الأنترنت) والمتغير التابع ( أداء المؤسسات) والأبعاد المكونة لهما، كما يختبر تطابق البيانات مع الواقع.

الشكل رقم (3 / 4): النموذج البنائي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos v22

يتبين من الشكل (3/4) أن العلاقة موجبة وقوية بين المتغيرين الكامنين ( استخدامات الأنترنت وأداء المؤسسات السياحية)، حيث بلغت قيمة التشبع بينهما 0.91، وهو ما يؤكد النتائج السابقة الخاصة بتحليل الارتباط والانحدار، كما أن الأبعاد الستة الممثلة لمتغير استخدامات الأنترنت ترتبط معه بشكل إيجابي، خاصة التعاون المؤسساتي الإلكتروني الذي بلغ معامل ارتباطه بالمتغير الكامن 0.94.

كما يلاحظ أن كلا من الأداء المالي، الأداء التجاري والأداء التسويقي يمثلون متغير الأداء بشكل جيد خاصة الأداء التسويقي الذي بلغت قيمة التشبع المعياري الرابط بينهما 0.93. أما بالنسبة لمؤشرات جودة المطابقة Model Fit فقد كانت النتائج كمايلي: مؤشر CMIN/DF: 2.75، باعتبار أن قيمة المؤشر أقل من 5 فهذا يدل على المطابقة الجيدة للبيانات مع الواقع. مؤشر GFI: 0.91 و مؤشر NFI: 0.9 أكبر من 0.9 و مؤشر RMSEA: 0.085 أقل من 0.1، إذن النموذج يتمتع بمطابقة جيدة وتمثيل جيد للواقع.

ومن هنا تتأكد الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية)

### خلاصة

توصّلنا من خلال هذا الفصل إلى أنّ الوكالات السياحية في الجزائر تستخدم الأنترنت بشكل مكثف، حيث أنّ جميع المؤسسات المدروسة لديها حضور إلكتروني، كما أنّها تستخدم بعض تطبيقات الأنترنت من أنترانت و بريد إلكتروني لتفعيل الاتصال الداخلي وتستخدم أنظمة معلومات متطورة لضمان التعاون المؤسساتي، بالإضافة لإقامتها لنظام يقظة معتمد على الأنترنت، مع توفيرها للمتطلبات الأساسية للاستفادة من التكنولوجيا. كل هذه الاستخدامات كان لها أثر إيجابي على أداء هذه المؤسسات السياحية. أما بالنسبة لأهم عائق تواجهه المؤسسات عند استخدام الأنترنت فهو الانقطاعات المتكررة في شبكة الأنترنت وما ينجم عنه من تعطيل في نشاط المؤسسة.

## الخاتمة

1. نتائج الدراسة
2. اقتراحات الدراسة
3. آفاق الدراسة

شهدت الآونة الأخيرة تطوّرات سريعة وغير مسبوقه في كافة المجالات، أبرزها انتقال الاقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي يعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة للتحكم في المعلومات واستخدام المعرفة لرفع مستوى الأداء، بحيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والأنترنت على وجه الخصوص وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها، حيث عمدت معظم المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها إلى إدماج هذه التكنولوجيا في أعمالها الإدارية والفنية واعتمادها كقناة اتصال وتسويق بديلة.

إنّ انتشار تكنولوجيا المعلومات والأنترنت وانخفاض تكاليفها وإثبات فعاليتها ساهم في إقناع ملاك ومسيّري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات والسياحة بتبني هذه التكنولوجيا وذلك في سبيل تحسين أدائها المالي (النتيجة والتحكم في التكاليف) والتجاري (تحسين المبيعات ودخول أسواق جديدة) والتسويقي (تحسين خدمة الزبائن ورضاهم، تحسين صورة المؤسسة).

انطلاقاً من دراستنا هذه، والتي حاولنا من خلالها معرفة أثر استخدام تكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي، والوكالات السياحية على وجه التحديد، تحصلنا على جملة من النتائج سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي.

من خلال الدراسة النظرية توصلنا للنتائج التالية:

- تعتبر المعلومات مورداً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسات، إذ تمثل دعامة أساسية للتسيير، وسيلة اتصال داخلي وربط بالمحيط الخارجي، ودعامة للمعرفة، مما يحتمّ على المؤسسات مهما كان حجمها توفير نظام معلوماتي فعال يسمح برصد المعلومات، جمعها، تخزينها، معالجتها وتوصيلها لمتخذ القرار.
- أحدث ظهور نظم المعلومات المدمجة ERP التي تسمح بمعالجة مجموعة من الوظائف (المالية، الإنتاج، المحاسبة، الموارد البشرية، تسيير المخزون) تحولاً عميقاً في كيفية أداء الأعمال في المؤسسات.
- لتحقيق نتائج إيجابية من إنشاء موقع إلكتروني (جذب أكبر عدد من المتصفحين)، لابد من تحسين مرئيته على شبكة الأنترنت من خلال توفير معلومات نوعية، تصميم جيد، ربطه بمحركات البحث والمواقع الدالة والمنتديات، وكذا الإشهار والدعاية للموقع والاشتراك في المواقع الإلكترونية المتخصصة.
- تسمح الأنترنت بإضفاء الطابع الشخصي على العروض بدل بيع سلع معيارية لكافة الزبائن، كما ساهمت الأنترنت في ظهور مؤسسات افتراضية على الشبكة ليس لها وجود مادي، مما غير بشكل جذري من طريقة أداء الأعمال.

- تتيح التجارة الإلكترونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية الدخول لأسواق خارجية والحصول على زبائن جدد، كما تمكن من خلق فرص استثمارية جديدة من خلال ربط المؤسسة بشبكة من المتعاملين والشركاء والموردين، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات ذات الحجم الصغير من تحقيق رضا الزبائن وتحسين صورتها وتطوير مبيعاتها وكذا تخفيض التكاليف.
- قد يؤدي تبني التجارة الإلكترونية في المؤسسات إلى تضارب قنوات التوزيع وتضرر مصالح المؤسسة لذلك يجب التخطيط الجيد قبل إطلاق القناة الإلكترونية.
- يعتبر دور مالك أو مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محوريا في عملية تبني التكنولوجيا وكذلك في تخفيض مستوى مقاومة استخدامها في المؤسسة الصغيرة حيث كلما تميز المالك (المسير) بكفاءات تقنية، إدارية، معارف، خبرات، رغبة في التجديد ودرجة عالية من الإدراك بأهمية تكنولوجيا المعلومات، كلما زاد مستوى تبني التكنولوجيا في المؤسسة.
- تعتبر تكنولوجيا الأنترنت والبريد الإلكتروني مهمة في تفعيل الاتصال الداخلي، أما تكنولوجيا الإكسترانت والتبادل الإلكتروني للبيانات EDI فتعتبران ذات أهمية في ضمان التعاون بين المؤسسات.
- يسمح استخدام الأنترنت بتفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والتي ترتبط بأربعة مجالات رئيسية هي يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة مرتبطة بالأسواق ويقظة قانونية.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة للتنمية، حيث تتميز بقدرتها على خلق فرص عمل، تعبئة المدخرات وتنمية الاستثمارات، تنوع الهيكل الإنتاجي من خلال إنتاج السلع التي تحتاجها الأسواق المحلية، وعن طريق نظام التعاقد من الباطن تكمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتغذي المؤسسات الكبيرة بما تحتاجه مع منحها مزايا اقتصادية، كما تساهم في التوازن التنموي بين المناطق وزيادة الدخل القومي.
- أدركت السلطات في الجزائر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي عمدت إلى دعمها وتحفيزها من خلال جملة من الإجراءات والآليات مثل وكالات الدعم والمشاتل، بالإضافة إلى برامج التأهيل بالشراكة مع الإتحاد الأوروبي من خلال برنامج ميديا 1 وميديا 2.
- تتوفر الجزائر على إمكانيات سياحية طبيعية وثقافية كبيرة، لكن بالمقابل تعاني من عجز كبير في البيئة التمكينية للسياحة والبنى التحتية جعلها تتذيل قائمة الدول حسب مؤشر تنافسية السياحة والسفر لسنة 2015 الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي.
- لقياس الأداء في المؤسسات يمكن استخدام إما الأسلوب الكمي أو الأسلوب الكيفي، ويُفضل استخدام الأسلوب الكيفي (المعتمد على إدراك المسير لمدى التحسن في مؤشرات الأداء لدى مؤسسته) في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين يصعب الحصول على المعلومات المالية والمحاسبية الفعلية.

- يمكن استخدام الأنترنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق مزايا تنافسية ودعم الاستراتيجيات العامة للتنافس سواء السيطرة بالتكاليف أو استراتيجية التمييز والتحكم في قوى المنافسة، بالإضافة إلى التأثير على الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة بشرط أن تتوافق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة مع مواردها التكنولوجية وتوجُّها الاستراتيجي نحو الأنترنت.
  - يجب على المؤسسات وضع استراتيجية واضحة للأنترنت من خلال التحضير الجيد وتحديد أهداف التواجد على الشبكة، ثم صياغة الاستراتيجية المناسبة سواء استخدام الأنترنت كقناة اتصال وتزويد بالمعلومات فقط، استخدام الأنترنت كقناة أعمال إضافية تضاف إلى القنوات التقليدية الأخرى وتساهم في دعمها، التحوّل كلياً لاستخدام الأنترنت كقناة وحيدة للأعمال أو استخدام الأنترنت كقناة أساسية لأسواق التصدير، إضافة إلى توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والمالية لضمان أفضل استفادة من الأنترنت.
  - يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد التدرج في تبني الأنترنت والأعمال الإلكترونية لتحقيق مستويات أداء أفضل، بحيث يتم الانتقال إلى المستوى الأعلى عند النجاح في المستوى الأدنى، وتحقيق هذا الأخير لأهدافه الاستراتيجية، ويمكن أن تتراوح مستويات تبني الأنترنت ما بين الحضور الشكلي من خلال موقع إلكتروني بسيط إلى التحول الكامل نحو الأعمال الإلكترونية والاعتماد بشكل أساسي على الأنترنت في أداء الأعمال.
  - أثبتت معظم الدراسات المعتمد عليها وجود أثر إيجابي بين استخدام تكنولوجيا الأنترنت وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- انطلاقاً من الدراسة الاستبائية التي قمنا بها على مستوى عينة من الوكالات السياحية، توصلنا للنتائج التالية:
- يؤدي استخدام الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي إلى تحسين أدائها بأبعاده المالية، التجارية والتسويقية.
  - يوجد إدراك لدى مسيري الوكالات السياحية بضرورة تبني تكنولوجيا الأنترنت في أعمالهم في ظل انتشار مبادئ السياحة الإلكترونية، وبالتالي وفرت هذه المؤسسات السياحية المتطلبات الأساسية لتعزيز استفادتها من استخدام الأنترنت، وهذا ما يساهم في التأثير الإيجابي على أدائها.
  - إنّ استخدام الموقع الإلكتروني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) يؤثر إيجابياً على أدائها التسويقي وأدائها التجاري، إذ يساهم الموقع الإلكتروني بشكل كبير في تحسين العلاقات مع الزبائن والحصول على ولائهم كما يساهم في تقديم عروض بأسعار تنافسية.

- يؤدي استخدام التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) لتحسين أدائها من خلال القيام بالمبادلات التجارية بشكل سريع وفعال مع الموردّين وكذا العملاء، ما يسمح بتخفيض التكاليف وتحسين الخدمة المقدّمة.
- لاستخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسّساتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها من خلال ربط المؤسسة بشبكة من الموردّين والشركاء الاستراتيجيين، ما يسمح بتبادل المنافع والمصالح وتحسين الأداء.
- لاستخدام الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها، باعتبار أنّ الأنترنت والأترنت تسهّمان بشكل واضح في تخفيض تكاليف المعاملات.
- لاستخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي (الوكالات السياحية) أثر إيجابي على أدائها التسويقي والتجاري.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في تحسن الأداء تُعزى لخصائص المسيرين (العمر، الخبرة والمستوى التعليمي).
- دفع ظهور الأنترنت وانتشار استخدامها منتجي السياحة إلى تبنيها كقناة توزيع مباشرة مع العملاء وتقليص درجة اعتمادهم على الوسطاء أو الموزعين التقليديين (الوكالات السياحية ومنظمو الرحلات)، كما أدى ذلك لظهور فاعلين جدد في السوق السياحية مثل الوكالات السياحية الإلكترونية، ما يشكّل تهديدا حقيقيا على استمرارية الوكالات السياحية التقليدية.

#### اقتراحات الدراسة

- في ظلّ الوضعية التي يعرفها القطاع السياحي وبالتبعية السياحة الإلكترونية في الجزائر، يجب العمل على رفع تنافسيته لتحقيق أفضل عائد منه من خلال إقامة بنية تحتية للنقل والخدمات السياحية ذات مستوى عالٍ، وتشجيع الاستثمار الخاص في السياحة، وتنمية المورد البشري الذي يحتاجه القطاع، بالإضافة إلى توفير الأمن وتأمين شروط الصحة والنظافة في الهياكل السياحية.
- بالنسبة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والأنترنت فلا بد من تمكين الخواص من دخوله لتحقيق المنافسة وتحسن العروض المقدمة وبالتالي تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشجيع التعاملات الإلكترونية B to B و B to C وكذا السياحة الإلكترونية، من خلال توفير وسائل الدفع الإلكتروني وتأمين عمليات الدفع عبر الخط.

لابد من توفير الدعم الفني والتدريب الكافي في استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمقاولين والمسيرين، بالإضافة إلى المساعدة في بناء استراتيجية للأعمال الإلكترونية تتماشى مع إمكانيات مؤسساتهم الصغيرة.

### آفاق الدراسة

لإثراء الموضوع والتفصيل في بعض جوانبه، نقترح المواضيع التالية لتكون محلّ دراسات مستقبلية:

- دور إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً E-CRM في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمائية.
- أثر استخدام نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.
- التجارة الإلكترونية وتضارب قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية.
- استخدام الأنترنت لليقظة الاستراتيجية ودوره في التحكم في قوى المنافسة – دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر –
- تطبيق تقنية إدارة المداخل Yield Management في شركة الخطوط الجوية الجزائرية والتأثيرات المحتملة على أداؤها المالي.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

ثانياً: باللغة الإنجليزية

ثالثاً: باللغة الفرنسية

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. أبو قحف عبد السلام، محاضرات في صناعة السياحة في مصر، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992.
2. الاتحاد الدولي للاتصالات، كتيب الشبكات القائمة على بروتوكول الأنترنت والموضوعات والمسائل ذات الصلة.
3. البرزنجي حيدر شاكر، جمعة محمود حسن، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور إداري تكنولوجي، عمان، 2013.
4. بختي إبراهيم، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
5. بختي إبراهيم، شعوبي فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010.
6. بن فرج زوينة، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013-2014.
7. بوباكور فارس، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمنت، العدد 3، مارس 2004.
8. بوفارة يوسف أحمد، إستراتيجية الأعمال عبر الأنترنت، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005، جامعة ورقلة.
9. البياتي هلال عبود، مدخل لنظم المعلومات الإدارية، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1992.
10. جودة محفوظ: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2009.
11. الدلاهمة سليمان مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الوراق للنشر، عمان، 2008.
12. الديوان الوطني للسياحة، الحمائم المعدنية منتوج خاص، مجلة الجزائر سياحة، عدد 33.
13. الرفاعي صابر محمد، برمجة الحاسب الآلي، جامعة أم القرى، بدون سنة نشر.
14. سرحان عدنان إبراهيم، أسماء النطاقات على الشبكة العالمية المعلوماتية، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، العدد 25، جانفي 2006.
15. السريري محمد، دراسة تقنية تبادل البيانات الإلكترونية، جامعة الملك سعود، الرياض.
16. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2005.
17. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2006.
18. سعدي يحيى، سليم العمرابي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية، حالة الجزائر، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
19. السواعي خالد محمد: مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
20. سيكاران أوما، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

21. الشerman زيدان محمد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، 2004.
22. شنايدر جاري ، التجارة الإلكترونية، ترجمة سرور علي ابراهيم ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2008.
23. الصمادي اسماعيل ، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات.
24. طويطي مصطفى ، وعيل ميلود ، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي- مطبوعة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة ، 2013- 2014.
25. عبد الكريم سهام ، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME2 ، مجلة الباحث، العدد 09 ، 2011.
26. عريف مجدي ، نظم المعلومات ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين ، 2008 .
27. عوينان عبد القادر ، السياحة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2012-
28. عيساني عامر ، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة – حالة الجزائر- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة باتنة ، 2009 – 2010 .
29. قريشي محمد ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة ، 2013
30. الكساسبة وصفي ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري ، الأردن ، 2011.
31. لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2003 –
32. مباركي محمد الهادي ، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدّمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأغواط، 9 أبريل 2002 .
33. مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 2010
34. موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة المتوسطة بالمنطقة الصناعية بالعلمة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
35. ميهوب سماح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية – حالة نشاط البنك عن بعد – أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2013.
36. ناصر محمد ، إدارة المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2011.
37. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المديح للنشر، السعودية، 2004.
38. نور بسام، التجارة الإلكترونية: كيف، متى وأين؟ الموسوعة العربية للكمبيوتر والأنترنت، 2003
39. وائل إدريس، الغالبي طاهر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

1. Ansias Pierre Y., Baina Salah and Petit Michael, **Strategic Business/IT Alignment using Goal Models**, available on <http://ceur-ws.org/Vol-336/paper3.pdf>
2. Anumba C.J. , Ruikar .K, **Electronic commerce in construction—trends and prospects**, Loughborough University, Automation in Construction 11 (2002).
3. Bambang Baroto Mas, Muhammad Madi Bin Abdullah and Hooi Lai Wan, **Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage**, International Journal of Business and Management,2012.
4. Bordes Jeff, **Strategic Management Assignment Building and sustaining competitive advantage**, Atlantic International University,Hawaii, 2009.
5. Brynjolfsson Erik, **The Productivity Paradox of Information Technology**, Business computing, communications of the ACM December1993/Vol.36,No.12.
6. Brynjolfsson Erik , Hitt Lorin M., **Beyond Computation: Information Technology, organizational, Transformation and Business Performance**, Journal of Economic Perspectives, Volume 14, N 4, 2000.
7. Brynjolfsson, E., and Hitt, L. **Beyond the productivity paradox**: Computers are the Catalyst for Bigger Changes, Communications of the ACM, 1998.
8. Buhalis Dimitrios , Law Robert, **Twenty years on and Ten years after Internet** , The state of E.Tourism research Publication Tourism Management , UK , 2008 .
9. Buhalis D. , **eAirlines ,Strategic and tactical use of ICT in Airlines industry** , information and management , 2004 .
10. Buhalis D., Jun S.H. , **E.Tourism** , contemporary Tourism Reviews , 2011 .
11. Chaffey Dave, **E.Business and E.Commerce Management** , Strategy Implementation and Practice,Pearson Education Limited , 4th edition , 2009.
12. Byrne Barbara M., **Structural Equation Modeling with AMOS**, Basic Concepts, Applications, and Programming, , Multivariate Applications Series, second edition, New York, USA, 2010.
13. Chang-Tseh Hsieh , Binshan Lin , **Internet commerce for small businesses** , University of Mississippi , USA, 1998.
14. Chong W. K. et Al, **Development of Business to Business** critical success factors framewok for chinese SME's , Marketing Intelligence & Planning Vol. 29 No. 5, 2011.

15. Cohen-Almagor Raphael, **Internet History**, University of Hull, UK, International Journal of Technoethics, 2(2), 45-64, April-June 2011
16. Creps William and O'leary Daniel , **Executive Information Systems** , 1994.
17. Curley Martin , **Managing Information Technology for Business Value** , IT Best Practices series , Intel Press , 2004.
18. FINEL Johan , **IT investment Management** , a case study and survey on the effects of IT usage on Organisational strategy performance in Financial institutions .
19. Gaebi , **types of information systems** , ISR , lecture 4.
20. Prentice Hall, **E-Marketplaces: Structures, Mechanisms, Economics, and Impacts**, 2008
21. J.C.Henderson and N. Venkatraman, **Strategic alignment :Leveraging information technology for transforming organizations** , IBM Systems Journal, VOL38, 1999.
22. Ifinedo Princely , **Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SMEs: an exploratory investigation**, emerald publishing , Internet Research Vol. 21 No. 3, 2011, pp. 255-281.
23. Kalika M., Jourirou N., **Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)**, Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004.
24. Kandall J.D. et al. , **Receptivity of Singapore's SME's to e.Commerce adoption** ' Journal of Strategic Information Systems, 2001.
25. Kaynak Erdener et al , **An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs** Evidence from an emerging market, International Marketing Review, Vol. 22 No. 6, 2005.
26. Khan Mahmood A. , **Use of E-Marketing for e-ttractions** , Virginia Tech .
27. Khurana Anil , **Introduction to E-Commerce** , Paper Code: MM-409/IB-419.
28. Kimilogly H. , Zarali H., **What signifies success in E.CRM** , University of Istanbul , Jan 2008.
29. Knight Linda V. , Theresa A. Steinbach, Raffaella and Settimi , **An Exploratory Analysis of Intranet Benefits**, Proceedings of the 2005 Informing Science and IT Education Joint Conference, Chicago, USA.
30. Lampathaki F., Koussouris S, **Business Process Reengineering and performance measurment**, Decision Support Systems Laboratory, 2013.
31. Law Rob, Kenith Leung and James Wong, **The impact of the Internet on travel agencies**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 16. N 2, Emerald Group Publishing Limited, 2004. pp. 100-107.

32. Lefebvre ,L. Lefebvre E. , **E-commerce and virtual enterprises**: issues and challenges for transition economies , Technovation 22 (2002) 313–323.
33. Lelong Pierre, WP3-guidetourism , **Destination E.tourisme** , édition Technofutur TIC , 2010.
34. Levy Margi , Powell Philip , **Strategy for growth in SME's, The role of Information and Information systems** , ISS,2005.
35. Longhi Christian, Rochhia Sylvie, **Long tails in the tourism industry: Towards knowledge intensive service suppliers**, GREDEG Working paper No. 2015-07, France,2015.
36. Madille J., Neilson C., **Web utilisation in SME Business Strategy** , Journal of Small Business and Entrepreneurship , N°4 , 2010
37. MSITC, **SME's overview participation in US exports**, investigation no 332.508, January 2010.
38. Nel Johan F, **IT investment management** : A case study and survey on the effects of IT Usage on organisational strategic performance in financial institutions.
39. Nell Dale & John Lewis, **High-Level Programming Languages**, Computer Sciences.
40. Nickols Fred, Strategy, **strategic management, strategic planning and strategic thinking** ,2016
41. No writer's name, **Introduction to e-Commerce**: the revolution is beginning.
42. Norton David P., Kaplan Robert S., **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol 39.
43. O'brien James, Marakas Georges, **Management Information systems** , McGraw-Hill, 10th éd., Irwin , USA , 2011.
44. Papp Raymond, Lackey Jeff, **Strategic Alignment: Analysis of Perspectives**, University of Tampa, 2007.
45. Pasquini Alex, Knut Hinkelmann, **Supporting Business and IT Alignment by Modeling Business and IT Strategy** , International Conference on Enterprise Systems,2014.
46. Pasculli Nicholas M., **Web-Site Design: Best Practices**, <http://sfp.ucdavis.edu/files/184178.pdf>
47. Pean Ioana Cristiana, **The Tourism industry and the use of Internet**, Universitatea Romano Americana.
48. Porter Michael E, **Strategy and the Internet**, Harvard Business Review, 2001.
49. Porter Michael E, **Strategy and the Internet : The new Learning**, PTC Presentation Bocconi University, Milan, December 3, 2001
50. Ranay Ak , Başar Öztayşi, **Performance Measurement of Insurance companies by using balanced scorecard**, Istanbul Technical University, Faculty of Management.

51. Rival Yann, **Explaining Internet-Related Performance from the Alignment Point of View**, AMCIS (Americas Conference on Information Systems)2006., 2006, Acapulco, Mexico. pp.14, 2006.
52. Robbins Robert J., **Database Fundamentals**, Johns Hopkins University, 1995.
53. Rogers Everett., **Diffusion of Innovation** , 3<sup>rd</sup> edition, The Free Press ,1983.
54. SAHIN Ismail, **Detailed review of Roger’s DOI theory** , Iowa University , Turkish online journal of Educational technology ,2006.
55. Salebi Faisal Ahmed , **The important characteristics to make a good Website** ,Rochester Institute of Technology , 2010.
56. Straub Evan T, **Understanding Technology Adoption: Theory and Future Directions for Informal Learning**, Review of Educational Research, June 2009, Vol. 79, No. 2, pp. 625–649
57. St. John David, **Fiber-to-the-Home: Basic Questions and Answers**, Fiber-to-the-Home Council North America
58. Tassabehji Rana , **Applying E-Commerce in Business** , Sage Publication , London , 2003.
59. Tugulea Oana, Claudia Bobâlcă, Andreea Maha and Liviu-George Maha, **Using Internet and Travel agencies in planning a trip**, Aqualitative approach, CES Working Papers – Volume VI, Issue 1.
60. United Nations World Tourism Organization (UNWTO),**Tourism Highlights** , 2016 Edition,
61. VAN Akkeren J K., Cavaye A. L.M., **Factors affecting entry level internet technology adoption by small businesses in Australia**, Journal of Systems & Information Technology 3(2).
62. Walczuch Rita et al , **Internet adoption Barriers for Small Firms in Netherlands** European Management Journal Vol. 18, No. 5, 2000.
63. World Travel & Tourism Council, **Travel & Tourism Economic impact 2016 World**.
64. World Economic Forum, **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015** .
65. Wu Lawrence, Mellso James, Stephen King, Kristin Terris , **The Role of the Internet and Mobile Computing in Improving the Efficiency and Competitiveness** of Australian Small Business, Nera Economic Consulting, 2014.
66. Yannopoulos Peter, **Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation** , International Journal of Business and Social Science , Canada ,Vol. 2 No. 18; October 2011.

1. Aboubekr Malika, Rivard Suzanne, **Commerce Électronique et Conflits de Canaux de distribution** **Un État de la Question**, Montréal ,Avril 2002.
2. Alazard Claude , Sabine Sépari , **Contrôle de gestion** , manuel et applications ,éd. Dunod, 2 ème éd.
3. Amabile S. et Gadille M., **Les NTIC dans les PME** : stratégies, capacités organisationnelle et avantages concurrentiels, Revue française de gestion 2003/3, n° 144. 2003.
4. Asmani Arezki, Amdaoud Mounir, **La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes** : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, Sciences Conférence, 2014.
5. BELATTAF Matouk, **Evolution, Formes et Impacts de l'activité touristique : pour un tourisme durable**, Colloque international sur Economie du tourisme et développement durable , l'Université de Biskra, 9 ,10 mars 2010.
6. Berrajah Med Amine , **Les facteurs d'adoption du commerce électronique au sein des PME en Tunisie** , Mémoire de maitrise en Administration des Affaires , Université du Quebec , Montréal , 2008.
7. Biales M. & Al., **Economie d'Entreprise**, éd. Foucher, 1995.
8. Bressolles Grégory , **L'E-Marketing**, Dunod, Paris, 2012.
9. Bressolles Grégory , François Durrieu , **Impact des dimensions de la qualité des services électroniques sur la satisfaction** et les intentions de fidélité , revue de sciences de Gestion N° 252 , France ,2011.
10. Bricmont Rigaut, **Le système d'information marketing** .
11. Brossard Stéphane , **Synthèse e-commerce** 'Les facteurs clés de succès'.
12. CALECA Christian, **Le Wi-Fi**, [csricted.univ-setif.dz/files/cours%20informatique/Wifi.pdf](https://csricted.univ-setif.dz/files/cours%20informatique/Wifi.pdf)
13. Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse , **Comment améliorer la visibilité de son site web** , 2006.
14. Chertok Grégoire, Pierre-Alain de Malleray, et Philippe Pouletty, **Le financement des PME**, Rapport sur les PME, La Documentation française. Paris, 2009 - ISBN : 978-2-11-007613-7.
15. Cohen Elie , **Gestion financière de l'entreprise et développement financier** , éd . EDICEF , 1991.
16. Daoud Lisa, **Vers une approche plus globale du revenue management**, mémoire de Master en tourisme, Université de Paris1 Panthéon Sorbonne,2012.

17. Da Silva Antonio, **L'information et l'entreprise : Des savoirs à partager et à capitaliser , Méthodes , outils et application à la veille**, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication , Université Aix Marseille III.
18. Décaudin Jean-Marc et al., **La communication interne , Stratégies et techniques**, édition Dunod , Paris , 2006.
19. Dechera Mansour, **Stratégie de développement des PME et le développement local**, mémoire de magistère en sciences économiques, université d'Oran, 2014.
20. DELERM Morin, **le commerce électronique B2C et son influence sur les éléments du Mix-Marketing**, Ann . Télécommunication , 58 n 1-2 , 2003.
21. Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker**, Ed. Village Mondial, Paris, 1999.
22. Exbrayat Gilles, Fisteberg Nathalie et Ronan Fouesnant, **Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise** Université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 - Octobre 2010.
23. Favre-Bont MISSAOUI Imène, **Valeur et Performance des SI**, CIGREF , Cahier de Recherche N°5 ,2009 .
24. Freeman et Soete , **Technologies de l'information et nouveaux domaines de croissance** , OCDE , 1989.
25. Denis Genevois, **Introduction à l'e-tourisme**, FOREM formation, Marche-en-Famenne, Belgique, Février 2011.
26. Gunia Nadège, **la Fonction Ressources humaines face aux transformations organisationnelles** des entreprises, Impacts des NTIC, thèse de doctorat en Sciences de gestion , Université .Toulouse I,2002.
27. Hendrickx Grégory, **Le système d'information marketing** ,Centre IFAPME , Liège.
28. Hunt Charles , Zartarian V., **Les renseignements stratégiques au service de votre entreprise** , édition first.
29. L'IAB France, **le Marketing à la performance**, Publication novembre 2010.
30. International Institute for Communication and Development , **L'Information , la Technologie et les Petites Entreprises** , Manuel pour les Agences d'Assistance aux Entreprises dans les Pays en Voie de Développement, Rapport n°15 ,2003.
31. Isaak Henry, **Utilisation d'Internet pour la veille stratégique** : facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises 8ème congrès de l'AIM,.

32. Isaac Henry, Volle Pierre, **E-Commerce , de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle** , Pearson Education France , 2<sup>ème</sup> édition ,2011
33. Kalika M. de la Rupelle G., **Variables d'influence de l'utilisation de la messagerie électronique sur la relation hiérarchique** ,AIM , 2010.
34. Kalika M. Isaak H. et al , **Théorie du millefeuille , de la non substitution entre communication électronique et face à face** , Revue française de gestion , 2007.
35. Kossai Mohamed \_ . **Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières.** \_Economies et finances. Université Paris Dauphine , 2013.
36. Lannoo P. , Ankri C. , **E-Marketing et E- commerce** , Vuibert , 3<sup>ème</sup> éd. ,paris ,2009.
37. Lefranc Odile, **Le développement du tourisme en ligne** , dgccrf éco , N 27 , Mai 2014
38. Lesca H. , Muniz J., **PME :Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client**,CIFPME 2002 , Montréal , CANADA .
39. Lesca H. et Lesca E., **Gestion de l'information** : qualité de l'information et performances de l'entreprise. 1995, LITEC, Les essentiels de la gestion.
40. Luu Anh Duc, **Analyse stratégique et impacts de performance de sites web** dans l'hôtellerie française indépendante, thèse de doctorat de l'université de Toulouse, 2012.
41. Martinet Frédéric, **Veille et Recherche d'information** , 2006.
42. Mercier J. P., **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003.
43. Monod Emmanuel, **Internet et performance de l'entreprise** : Etude de l'organisation industrielle de 104 PME en Loire-Atlantique, ANN. TI~LI~COMMUN., 58, n° 1-2, 2003.
44. Martinet Frederick, **Veille et recherche d'informations** , 2006.
45. MEDEF : Fond social européen, Guide **sur la définition d'une PME**,2006.
46. Ministère de l'industrie et des Mines, **Bulletin d'information statistique**,N°28,Edition Mai 2016
47. Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement ,**Schéma Directeur d'Aménagement Touristique et du Tourisme** "SDAT 2025.
48. Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme , Livre 2 **Le plan stratégique les cinq dynamiques et les programmes d'actions touristiques prioritaires**
49. MIPME, **mise à niveau des PME**, Bulletin de veille ,2012.

50. Muet A. , **Impact économique de la révolution numérique** , Revue économique , 6 ème congrès de l'association Française de Sciences de économiques , Mai 2006 .
51. Norigeon Philippe , **Cours PGI , ERP** , Master CCA .
52. OCDE , **Le commerce électronique : Conséquences et Défis pour la politique économique** , Perspective économique de OCDE , 2000.
53. Office National des Statistiques, **L'Algérie en quelques chiffres**, N°44, Edition 2014.
54. Organisme de recherche et d'information sur la logistique et le transport , **Les modules principaux de l'ERP SAP** .
55. Paquin Michel , **Gestion des technologies de l'information** , édition Agence d'arc , canada , 1990.
56. Peters Tom, Waterman robert, **Le prix D'excellence**, les 8 leviers de la performance, éd. Dunod, Paris, 1999.
57. Raffour Guy, **Baromètre E.Tourisme**, 2015 .
58. REIX , Robert **systemes d'information et Management des organisations** ,Paris, Vuibert , 5<sup>e</sup> édition , 2004.
59. REIX R, Kalika M. , et al , **systemes d'information et management des organisations** , Vuibert : 6<sup>ème</sup> éd.
60. Remili Naoufel , **Impact des TI de gestion de la production sur la performance des PME manufacturières** ,Mémoire de Maitrise de gestion des PME , Université trois rivières , Québec ,2002 .
61. Rival Yann , **L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise** , une application au secteur du tourisme français, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 2005
62. Rival Yann , **Une exploration des mécanismes formateurs de la performance liée à Internet** , Revue de gestion , paris.
63. Rival Yann, **Performance de l'activité Internet et développement de compétences : quel lien existe-t-il ?**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
64. Rival Yann, **Vers un modèle de l'alignement ebusiness de l'entreprise** , Université Paris Dauphine.
65. Rivière Guillaume , **Informatisation du Système d'Information** , – ESTIA 2è année , Mars 2016.
66. Rossion Françoise , **Transferts des Savoirs** , Stratégies et moyens d'action , Solutions adaptées à votre organisation , Hermès Lavoisier, Paris , 2008

67. ROUIBAH Kamel , OULD-ALI Samia, **une vision stratégique : l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise**, RIST VOL. 11 N°02 , 2001 Eindhoven , Pays-Bas.
68. Saadoun M., **Technologies de l'information et Management**, éd. Hermès, Paris, 2000.
69. Saporta Gilbert , **Introduction au Data Mining et à l'apprentissage statistique** .
70. N. Shafiyah, R. Alsaqour, H. Shaker, , **Review on Electronic Commerce**, Middle-East Journal of Scientific Research 18 (9): 1357-1365, IDOSI Publications, Malaysia,2013.
71. Synthèses OCDE, **Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale**.
72. Torres Olivier , **Les PME** , édition Dominos Flammarion.
73. Véronique \_et , Tran Sébastien. **L'apport d'internet aux Petites Entreprises (PE) touristiques** dans la construction de leur positionnement stratégique : le cas des hébergeurs. Revue Internationale PME, 2013.
74. Victor François **Commercialisation des produits et des destinations touristiques** , Ministère du tourisme ,France , Avril 2007.
75. Wtterwulge Robert , **La PME , une entreprise humaine** ,édition De Boeck , Paris, 1998.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.ahlalhdeeth.com>
2. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)
3. <http://www.andi.dz/>
4. <http://www.andpme.org.dz/>
5. <http://www.ansej.org.dz/>
6. <http://www.andt-dz.org/ar>
7. <http://www.andt-dz.org>
8. [www.amomenti.com//www.internetlvestats.com/internet-users](http://www.amomenti.com//www.internetlvestats.com/internet-users)
9. <http://cedric.cnam.fr/~saporta>.
10. [http://www.iso.org/iso/fr/french\\_country\\_names\\_and\\_code\\_elements](http://www.iso.org/iso/fr/french_country_names_and_code_elements)
11. [www/intel.com/support/wireless](http://www.intel.com/support/wireless)
12. <http://ecommerceandb2b.com/b2b-e-commerce-trends-statistics>
13. Jordy Staelen, Comment battre le Yield Management , conférence disponible sur YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=E4Fkk8Hv2zQ>

14. <http://www.statista.com/statistics>
15. <http://www.eturisme.info/>
16. [www.fevad.com](http://www.fevad.com)
17. <http://www.dtatissemsilt-38.com/agence.php>
18. <https://sites.google.com/site/manuelamadeusair/presentation-du-systeme-de-reservation-amadeus>
19. <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/pearsons.pdf>
20. <http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/glossaire/c/coefficient-variation.html>.
21. <http://download-internet-pdf-ebooks.com/3342-free-book>
22. <http://raypub.com/pdf2003/chapter/Protocol.pdf>
23. <http://www.maqalaty.com/47803.html>
24. <https://www.unilorin.edu.ng/publications>
25. [www.wttc.org](http://www.wttc.org)
26. [http://www.iaapa.org/docs/handout-archive---ops/Mon\\_KHAN\\_E-MARKETING.pdf](http://www.iaapa.org/docs/handout-archive---ops/Mon_KHAN_E-MARKETING.pdf)
27. [www.abhadoo.net.ma/content/download/29693/641426/version/1/file/E-TOURISME+AU+MAROC.pdf](http://www.abhadoo.net.ma/content/download/29693/641426/version/1/file/E-TOURISME+AU+MAROC.pdf)
28. <http://www.lechotouristique.com/article/e-tourisme-les-tendances-a-l-horizon-2016,71399>
29. <http://fr.slideshare.net/AngelinaNjegus/lesson-3-from-computer-reservation-systems-to-global-distribution-systems>
30. [http://www.tutorialspoint.com/sql/sql\\_tutorial.pdf](http://www.tutorialspoint.com/sql/sql_tutorial.pdf).
31. <http://www.futura-sciences.com/tech/definitions/tech-vdsl-2-3846/>
32. [http://www.webopedia.com/TERM/L/leased\\_line.html](http://www.webopedia.com/TERM/L/leased_line.html)

## فهرس المحتويات

III	شكر
IV	إهداء
V	الملخصات (العربية، الإنجليزية والفرنسية)
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ-ر	مقدّمة
ب	أولا إشكالية الدراسة
ت	ثانيا فرضيات الدراسة
ث	ثالثا أهمية الدراسة
ج	رابعا أهداف الدراسة
ج	خامسا أسباب اختيار الموضوع
ح	سادسا مرجعية الدراسة
د	سابعا المنهج المعتمد
ذ	ثامنا صعوبات الدراسة
ذ	تاسعا نموذج الدراسة
ذ	عاشرا هيكل الدراسة
1	الفصل الأول نظم وتكنولوجيا المعلومات واستخدامات الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المعلومات
3	أولا مفهوم المعلومة وخصائصها
5	ثانيا تصنيف المعلومات
7	ثالثا استخدامات المعلومات
8	رابعا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	المبحث الثاني الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنظم المعلومات
10	أولا مفهوم نظام المعلومات
11	ثانيا موارد ووظائف نظام المعلومات
12	ثالثا أصناف نظم المعلومات
13	1 نظم المعلومات الوظيفية
17	2 نظم المعلومات المؤتمتة
20	3 نظم المعلومات المدمجة
23	رابعا دورة حياة نظام المعلومات
24	1 مرحلة تحديد المتطلبات

24	دراسة الجدوى	2
25	مرحلة التصميم	3
25	مرحلة التنفيذ	4
25	مرحلة التقييم	5
25	مرحلة الصيانة والتحديث	6
<b>25</b>	<b>الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والأنترنت</b>	<b>المبحث الثالث</b>
25	تكنولوجيا المعلومات	أولا
25	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	1
26	علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظم المعلومات	2
26	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	3
28	تصنيف تكنولوجيا المعلومات	4
29	مزايا تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
30	الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا الأنترنت	ثانيا
30	مفهوم وتطور شبكة الأنترنت	1
31	بروتوكولات الأنترنت	2
34	أساليب الربط بالأنترنت	3
<b>37</b>	<b>استخدامات الأنترنت في المؤسسة</b>	<b>المبحث الرابع</b>
37	استخدام الموقع الإلكتروني	أولا
37	تعريف الموقع الإلكتروني	1
37	مكتسبات حياة موقع إلكتروني	2
38	خصائص الموقع الإلكتروني الجيد	3
40	أصناف المواقع الإلكترونية	4
41	دورة حياة الموقع الإلكتروني	5
42	تفعيل الموقع الإلكتروني وتحسين مرئيته	6
44	استخدام الأنترنت للتجارة الإلكترونية	ثانيا
45	تعريف التجارة الإلكترونية	1
46	تطور التجارة الإلكترونية	2
46	تميز التجارة الإلكترونية عن التجارة التقليدية	3
47	أصناف التجارة الإلكترونية	4
50	مجالات التجارة الإلكترونية	5
50	فرص التجارة الإلكترونية	6
52	تحديات التجارة الإلكترونية	7
54	العوامل المساعدة على تبني التجارة الإلكترونية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	8
55	استخدام الأنترنت للتعاون المؤسسي	ثالثا

55	التبادل الإلكتروني للبيانات لدعم التعاون المؤسسي	1
57	الإكسترنانت لدعم التعاون المؤسسي	2
57	الأسواق الإلكترونية لدعم التعاون المؤسسي	3
57	استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي	رابعا
58	البريد الإلكتروني لدعم الإتصال الداخلي	1
59	الأنترنت لدعم الإتصال الداخلي	2
59	برمجيات العمل الجماعي Groupware لدعم الإتصال الداخلي	3
59	استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية	خامسا
59	تعريف اليقظة الاستراتيجية	1
60	مجالات اليقظة الاستراتيجية	2
60	تفعيل اليقظة الاستراتيجية باستخدام الأنترنت	3
62	.....	خلاصة
<b>63</b>	<b>واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي وقياس أداءها</b>	<b>الفصل الثاني</b>
64	.....	تمهيد
<b>65</b>	<b>الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الإقتصادية</b>	<b>المبحث الأول</b>
65	الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أولا
65	مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
66	خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
68	الأهمية الإقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها	ثانيا
68	الأهمية الإقتصادية	1
69	التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
<b>70</b>	<b>واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</b>	<b>المبحث الثاني</b>
70	الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أولا
70	القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
72	الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار	2
73	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
73	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	4
74	مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
75	تفعيل تكنولوجيا المعلومات والأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	ثانيا
75	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	ثالثا
76	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ملكيتها	1
76	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها	2
77	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة الممارسة	3
77	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق	4

<b>78</b>	<b>التأصيل النظري للسياحة والسوق السياحية الدولية</b>	<b>المبحث الثالث</b>
78	مفهوم السياحة وخصائصها	أولا
78	مفهوم السياحة	1
79	خصائص السياحة	2
79	أصناف السياحة	ثانيا
79	التصنيف حسب الدوافع	1
80	التصنيف حسب المناطق	2
80	التصنيف حسب Belattaf	3
80	أهمية السياحة	ثالثا
81	الأهمية الاقتصادية للسياحة	1
82	الأهمية الاجتماعية والثقافية للسياحة	2
82	السوق السياحية الدولية	رابعا
<b>84</b>	<b>واقع وتنافسية السياحة والمؤسسات السياحية في الجزائر</b>	<b>المبحث الرابع</b>
84	أشكال السياحة الممكن تطويرها في الجزائر	أولا
84	سياحة ساحلية	1
84	السياحة جبلية	2
84	السياحة صحراوية	3
85	سياحة حموية (الحمامات المعدنية)	4
85	سياحة ثقافية وتاريخية	5
86	محدودية البنية التحتية السياحية في الجزائر	ثانيا
88	الاستراتيجية السياحية المنتهجة في الجزائر	ثالثا
88	أهداف الاستراتيجية السياحية	1
88	الحركيات الخمس للاستراتيجية السياحية	2
91	تقييم تنافسية السياحة الجزائرية بناء على تقرير التنافسية العالمي	رابعا
<b>93</b>	<b>الأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>المبحث الخامس</b>
93	الأداء	أولا
94	تعريف الأداء	1
94	العوامل المحددة للأداء	2
95	قياس الأداء	ثانيا
95	مفهوم قياس الأداء	1
96	أساليب قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
96	الأسلوب الكمي	1.2
99	الأسلوب الكيفي	2.2

102	.....	خلاصة
<b>103</b>	<b>الاستخدام الاستراتيجي للأنترنت وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السياحية وأدائها</b>	<b>الفصل الثالث</b>
104	.....	تمهيد
<b>105</b>	<b>الأنترنت واستراتيجية المؤسسة</b>	<b>المبحث الأول</b>
105	الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter	أولا
107	نموذج Porter المفسر لعلاقة الأنترنت بالاستراتيجية	ثانيا
107	دور الأنترنت في التحكم في قوى المنافسة	1
108	أثر الأنترنت على أنشطة سلسلة القيمة	2
111	أثر الأنترنت على المزيج التسويقي	3
113	نموذج الترابط الاستراتيجي ل Henderson و Venkatraman	ثالثا
113	تقديم النموذج	1
113	أبعاد النموذج	2
115	كيفية تحقيق الترابط الاستراتيجي بين المجالات الأربعة للنموذج	3
<b>117</b>	<b>استراتيجية الأنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	<b>المبحث الثاني</b>
117	التحضير للاستراتيجية	أولا
120	صياغة الاستراتيجية	ثانيا
121	تنفيذ الاستراتيجية	ثالثا
121	المتطلبات الاستراتيجية للإستفادة المثلى من الأنترنت	1
123	تخصيص الموارد	2
124	تقويم ومراجعة الاستراتيجية	رابعا
<b>124</b>	<b>التأثير الاستراتيجي للأنترنت على النشاط السياحي</b>	<b>المبحث الثالث</b>
124	دوافع استخدام الأنترنت في القطاع السياحي	أولا
125	السياحة الإلكترونية كنتيجة لاستخدام الأنترنت في النشاط السياحي	ثانيا
126	أثر الأنترنت على الطلب والعرض السياحي	ثالثا
126	أثر الأنترنت على الطلب السياحي	1
128	أثر الأنترنت على العرض السياحي	2
128	الفاعلون في النشاط السياحي	1-2
131	إعادة هندسة الوساطة السياحية بفعل الأنترنت	2-2
132	السياحة قبل وبعد الأنترنت	3-2
135	الوكالات السياحية الإلكترونية كفاعل أساسي في صناعة السياحة	4-2
135	نموذج الأعمال المعتمد من طرف الفاعلين في قطاع السياحة الإلكترونية	رابعا
136	اختيار الموردين	1
136	جذب أكبر عدد من المتصفحين للموقع	2
136	تحويل المتصفحين إلى عملاء دائمين	3

137	إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونيا	4
139	تأثير تبني الأنترنت على أداء المؤسسات السياحية	المبحث الرابع
139	تبني الأنترنت وتقبل استخدامها من طرف المؤسسات	أولا
139	نظرية انتشار الابتكار	1
141	نظرية تقبل استخدام التكنولوجيا	2
143	النماذج المفسرة لأثر الأنترنت على أداء المؤسسات السياحية	ثانيا
144	نموذج Weill	1
145	نموذج Mann و Mahmood	2
146	نموذج Kauffman و Davern	3
147	نموذج Soh و Markus	4
148	المقاربة الاستراتيجية للموارد	5
149	نموذج Gadille و Amabile	6
151	دراسة Hitt و Brynjolfsson	7
152	دراسة Dave Chaffey	8
153	دراسة Walczuch et al	9
154	دراسة Sebastien Tran و Favre-Bont	10
155	.....	خلاصة
<b>156</b>	<b>دراسة أثر استخدام الأنترنت على أداء عينة من الوكالات السياحية</b>	<b>الفصل الرابع</b>
157	.....	تمهيد
<b>158</b>	<b>الوكالات السياحية في الجزائر</b>	<b>المبحث الأول</b>
158	تعريف الوكالة السياحية	أولا
158	الخدمات المقدمة من الوكالات السياحية	ثانيا
158	أصناف الوكالات السياحية	ثالثا
<b>159</b>	<b>مجتمع وعينة الدراسة وعرض البيانات الوصفية العامة</b>	<b>المبحث الثاني</b>
159	مجتمع وعينة الدراسة	أولا
159	الأدوات المستخدمة لجمع البيانات	ثانيا
160	عرض نتائج البيانات الوصفية العامة	ثالثا
160	بيانات خاصة بالمستجوين	1
163	بيانات خاصة بالوكالة السياحية	2
164	تحليل إجابات المحور الثاني	رابعا
<b>166</b>	<b>التحليل الإحصائي لعبارات الإستبيان</b>	<b>المبحث الثالث</b>
166	اختبارات الصدق والثبات	أولا
172	اختبار طبيعية توزيع البيانات	ثانيا
172	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الإستبيان	ثالثا

173	تحليل نتائج بعد توفير متطلبات الاستفادة من تكنولوجيا الأنترنت	1
175	تحليل نتائج بعد استخدام الموقع الإلكتروني	2
176	تحليل نتائج بعد استخدام الأنترنت للتجارة الإلكترونية	3
178	تحليل نتائج بعد استخدام الأنترنت لغرض التعاون المؤسسي	4
179	تحليل نتائج بعد استخدام الأنترنت لغرض الاتصال الداخلي	5
180	تحليل نتائج بعد استخدام الأنترنت لغرض اليقظة الاستراتيجية	6
181	تحليل نتائج محور الأداء في المؤسسات	7
<b>183</b>	<b>اختبار فرضيات الدراسة</b>	<b>المبحث الرابع</b>
183	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	أولا
185	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	ثانيا
187	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	ثالثا
189	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	رابعا
190	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	خامسا
191	اختبار الفرضية الفرعية السادسة	سادسا
193	اختبار الفرضية الفرعية السابعة	سابعا
195	اختبار الفرضية الرئيسية ونموذج الدراسة	ثامنا
201	.....	خلاصة
<b>202</b>	<b>خاتمة</b>	
208	.....	قائمة المصادر والمراجع
221	.....	فهرس المحتويات
229	.....	الملاحق

## الملاحق

1. استبيان
2. قائمة الأساتذة المحكّمين
3. اختبار Fisher



## 1. استبيان لتقييم أثر استخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي

### "دراسة عينة من الوكالات السياحية في الجزائر"

إشراف: الأستاذ الدكتور جمام محمود

إعداد: بوكفة حمزة باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والموسومة بـ "أثر استخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع السياحي" - دراسة عينة من الوكالات السياحية في الجزائر- نتشرف بعرض هذا الاستبيان على حضرتكم بغرض الإجابة على فقراته. نحيطكم علما بأن دقة إجاباتكم ستسهم في نجاح ومصداقية الدراسة ونؤكد لكم بأن جميع المعلومات ستستخدم فقط لأغراض الدراسة وستعامل بكل سرية.

#### المحور الأول: البيانات الوصفية العامة.

أولاً: بيانات خاصة بالمستجوب (مسير الوكالة)

العمر:

الخبرة:

المؤهل العلمي:

ثانياً: معلومات خاصة بالوكالة السياحية

تاريخ النشأة :

عدد العمال :

#### المحور الثاني: استخدام الحواسيب والشبكات المعلوماتية الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

1. هل يتوافق عدد الحواسيب في مؤسستكم مع عدد الموظفين؟

نعم :

لا :

2. هل تملك مؤسستكم خط انترنت ؟

نعم :

لا :

3. هل تملك  مؤسستكم موقعا الكترونيا أو صفحة استقبال (page d'accueil) على الويب؟

نعم :

لا :

وهل يتم تحديث الموقع الإلكتروني أو صفحة الاستقبال دوريا وبانتظام؟

نعم :

لا :

4. ما نوع نظام الحجز المعلوماتي المستخدم في وكلاتكم؟

Amadeus

Galileo

Sabre

Worldspan

أخرى  أذكرها :

5. ما هي العوامل التي دفعت مؤسستكم إلى تبني تكنولوجيا الأنترنت؟

الرجاء وضع علامة X أمام الاقتراح المناسب مع امكانية اختيار أكثر من اقتراح.

- تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية وإبداعية كبيرة تسمح لها بتبني تكنولوجيا الأنترنت ؛

- إدارة المؤسسة محفزة وداعمة لتبني الأنترنت ؛

- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الأنترنت نظرا لاستخدامه من طرف الموردين ؛

- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الأنترنت نظرا لاستخدامه من طرف المنافسين ؛

- تعتبر تكنولوجيا الأنترنت ملائمة لنشاط المؤسسة والمتمثل أساسا في الوساطة

السياحية؛

- تستخدم المؤسسة الأنترنت لتستفيد من المزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا ( تخفيض

التكاليف ، تحسين النتائج المالية ، زيادة الحصة السوقية،

- تستخدم وكلاتكم الأنترنت لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون

6. ما هي أهم العوائق التي واجهتها مؤسستكم عند استخدام الأنترنت في نشاطها؟

الرجاء وضع علامة X أمام الاقتراحات المناسبة:

- التكاليف المرتفعة لإدخال الأنترنت وتعميم استخدامه داخل المؤسسة

- عدم التعود على استخدام الأنترنت من طرف العمال

- عدم توفر وسائل الدفع الإلكتروني التي تتيح الحجز والدفع عبر الأنترنت

- الزبائن والموردون لا يستخدمون الأنترنت

- مشاكل الثقة في المعاملات الإلكترونية والخوف من قرصنة المعلومات
- الانقطاعات ومشاكل الإتصال بالشبكة المعلوماتية.

### المحور الثالث: استخدام الأنترنت في الوكالات السياحية

قُسِّم هذا المحور إلى الأبعاد التالية: توفير متطلبات الاستفادة من الأنترنت، استخدام الموقع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التعاون المؤسساتي الإلكتروني، الاتصال الداخلي واليقظة الاستراتيجية. نرجو وضع علامة X أمام درجة الموافقة المناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مدى توفير المتطلبات الأساسية للاستفادة من استخدام الأنترنت
					1. تسيير نشاط وكالتكم عبر الأنترنت يعتبر استراتيجيا ويهم جميع المسؤولين 2. الإدارة العامة تأخذ بعين الاعتبار رأي مسؤول الأنترنت عند اتخاذ القرارات 3. بعد إدخال الأنترنت، تم تعديل أساليب أداء الأعمال في وكالتكم 4. تم تطوير شبكة أنترنت وشبكة إكسترانت داخل وكالتكم وتحديث نظام المعلومات 5. حصل العمال على تكوين أساسي حول كيفية استخدام الأنترنت والبرمجيات المعتمدة من طرف وكالتكم 6. قامت وكالتكم بتعاقد خارجي مع مختصين في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	استخدام الموقع الإلكتروني
					1. تعتمد وكالتكم على المواقع الإلكترونية لإتاحة المعلومات للزبائن بسرعة 2. تستخدم وكالتكم موقع الويب لتحقيق دعاية أكبر لمنتجاتها وخدماتها 3. تعتمد وكالتكم على مواقع الويب لتحديث المعلومات حول العروض ، الأسعار والخدمات 4. يستخدم الموقع الإلكتروني في وكالتكم لإيجاد موردين جدد 5. تستخدم وكالتكم الموقع الإلكتروني لإيجاد عملاء جدد 6. يستخدم الموقع الإلكتروني في وكالتكم للتحكم في قوى المنافسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	استخدام الأنترنت لغرض التجارة الالكترونية
					<p>1. يتم في وكالتكم شراء منتجات إلكترونية</p> <p>2. يتم في وكالتكم بيع منتجات باستخدام المواقع الالكترونية</p> <p>3. يتم إرسال وإدارة الأوامر والطلبات في وكالتكم الكترونيا</p> <p>4. يتم استقبال وإدارة أوامر العملاء في وكالتكم الكترونيا</p> <p>5. يتم الدخول إلى قواعد بيانات الموردين والزبائن في وكالتكم الكترونيا</p> <p>6. تمكّن وكالتكم عملائها من الدفع الكترونيا باستخدام بطاقتهم الالكترونية</p>

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التعاون المؤسسي الإلكتروني: e.collaboration
					<p>1. يتم تبادل المعلومات والوثائق بين وكالتكم وشركائها من خلال الأنترنت</p> <p>2. يسهل نظام الحجز المعلوماتي التعاون بين وكالتكم وشركائها</p> <p>3. باستخدام الشبكات المعلوماتية في وكالتكم يتم اختيار الموردين</p> <p>4. يتم التفاوض بين المؤسسة ومورديها حول الأسعار، الكميات والعروض</p> <p>5. يسمح استخدام نظام المعلومات بين المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن بفعالية</p> <p>6. تستخدم مؤسستكم الأنترنت للتواصل مع الجهات الوصية</p>

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	استخدام الأنترنت للاتصال الداخلي
					<p>1. يسمح استخدام البريد الإلكتروني بتسريع الاتصالات وتبادل المعلومات داخل وكالتكم</p> <p>2. تعتبر الأنترنت Intranet أداة هامة لتوصيل المعلومات داخل وكالتكم</p> <p>3. يؤدي استخدام الشبكات المعلوماتية الداخلية لتحقيق الاتصال التفاعلي بين الإدارة والعمال</p> <p>4. استخدام الأنترنت Intranet من طرف العمال في وكالتكم يسمح بتعلمهم الذاتي ودمجهم في المجموعة</p> <p>5. يؤدي استخدام الشبكات داخل وكالتكم إلى تقوية العلاقات بين العمال وتفعيل العمل الجماعي</p> <p>6. يمكن استخدام الشبكات الداخلية من التأكد من التزام العمال بأداء مهامهم وخدمة أهداف المؤسسة</p>

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	استخدام الأنترنت لليقظة الإستراتيجية إلى أي مدى تستخدم وكالتكم الأنترنت (المنتديات، المواقع المتخصصة، مواقع المنافسين وقواعد البيانات) لرصد ، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة ب:
					<p>1. خصائص، آراء، سلوك ورغبات الزبائن</p> <p>2. تطور ونمو السوق بصورة عامة</p> <p>3. تطور القوانين والسياسات الحكومية</p> <p>4. استراتيجيات المنافسين وتحركاتهم</p> <p>5. مستوى المبيعات والحصص السوقية للمنافسين</p> <p>6. المنتجات والعروض المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة</p>

المتغير التابع : أداء الوكالات السياحية الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	الأداء ببعده المالي، التجاري والتسويقي
					<p><b>البعد المالي</b> بفضل استخدام الأنترنت</p> <p>1. تحسنت النتيجة الصافية لوكالتكم المحققة</p> <p>2. تحسنت عملية التحكم في التكاليف في وکالتكم</p> <p><b>البعد التجاري</b> بفضل استخدام الأنترنت</p> <p>3. تطورت المبيعات السنوية لوكالتكم</p> <p>4. دخلت وکالتكم أسواقا جديدة</p> <p>5. تحسن معدل نمو الحصة السوقية لوكالتكم</p> <p><b>البعد التسويقي</b> بفضل استخدام الأنترنت</p> <p>6. تحسنت عملية خدمة رغبات الزبائن في وکالتكم</p> <p>7. تحسنت صورة وکالتكم وانتشرت علامتها التجارية</p> <p>8. زيادة رضا الزبائن وتحسين علاقة الوكالة بهم</p> <p>9. تقدم وکالتكم عروضاً متميزة بأسعار تنافسية</p> <p>10. تحسنت عملية مراقبة الوضع التنافسي والتكيف معه</p>

شكرا جزيلاً على تعاونكم واهتمامكم.



## 2. قائمة الأساتذة المحكّمين

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الكلية والجامعة
أحمد دحماني	أستاذ التعليم العالي	كلية الاقتصاد بجامعة باريس 11
جبار بوكثير	أستاذ محاضر	كلية الاقتصاد بجامعة أم البواقي
خليل شرقي	أستاذ محاضر	كلية الاقتصاد بجامعة أم البواقي
رياض عيشوش	أستاذ محاضر	كلية الاقتصاد بجامعة أم البواقي
زديرة خمار	أستاذ مساعد	كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الطارف



## 3. اختبار Fisher

Table de Fisher-Snedecor,  $\alpha = 5\%$  (95<sup>e</sup> centile)

$v_2$ (dén.)	$v_1$ (numérateur)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	20	30	40	50	60	80	100	200	500	1 000
1	161.45	199.50	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88	248.02	250.10	251.14	251.77	252.20	252.72	253.04	253.68	254.06	254.19
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.45	19.46	19.47	19.48	19.48	19.48	19.49	19.49	19.49	19.49
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.66	8.62	8.59	8.58	8.57	8.56	8.55	8.54	8.53	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.80	5.75	5.72	5.70	5.69	5.67	5.66	5.65	5.64	5.63
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.56	4.50	4.46	4.44	4.43	4.41	4.41	4.39	4.37	4.37
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	3.87	3.81	3.77	3.75	3.74	3.72	3.71	3.69	3.68	3.67
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.44	3.38	3.34	3.32	3.30	3.29	3.27	3.25	3.24	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.15	3.08	3.04	3.02	3.01	2.99	2.97	2.95	2.94	2.93
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	2.94	2.86	2.83	2.80	2.79	2.77	2.76	2.73	2.72	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.77	2.70	2.66	2.64	2.62	2.60	2.59	2.56	2.55	2.54
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.12	2.04	1.99	1.97	1.95	1.92	1.91	1.88	1.86	1.85
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	1.93	1.84	1.79	1.76	1.74	1.71	1.70	1.66	1.64	1.63
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	1.84	1.74	1.69	1.66	1.64	1.61	1.59	1.55	1.53	1.52
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.78	1.69	1.63	1.60	1.58	1.54	1.52	1.48	1.46	1.45
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.75	1.65	1.59	1.56	1.53	1.50	1.48	1.44	1.41	1.40
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.72	1.62	1.57	1.53	1.50	1.47	1.45	1.40	1.37	1.36
80	<u>3.96</u>	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.70	1.60	1.54	1.51	1.48	1.45	1.43	1.38	1.35	1.34
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.69	1.59	1.53	1.49	1.46	1.43	1.41	1.36	1.33	1.31
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.68	1.57	1.52	1.48	1.45	1.41	1.39	1.34	1.31	1.30
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.62	1.52	1.46	1.41	1.39	1.35	1.32	1.26	1.22	1.21
300	3.87	3.03	2.63	2.40	2.24	2.13	2.04	1.97	1.91	1.86	1.61	1.50	1.43	1.39	1.36	1.32	1.30	1.23	1.19	1.17
500	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.59	1.48	1.42	1.38	1.35	1.30	1.28	1.21	1.16	1.14
1 000	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.89	1.84	1.58	1.47	1.41	1.36	1.33	1.29	1.26	1.19	1.13	1.11
2 000	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.10	2.01	1.94	1.88	1.84	1.58	1.46	1.40	1.36	1.32	1.28	1.25	1.18	1.12	1.09