

بسم الله الرحمن الرحيم

تأثير الإنترنت على سلاسل القيمة والقوى التنافسية في
المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
" حالات دراسية في قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل "

فريق العمل :

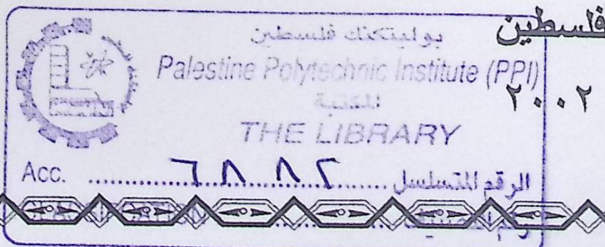
جليلة سليمان "محرر ناجي" القصر لوي
وسمة محمد أحمد أبو ريان

إشراف:

الأستاذة المهندس سهيل سامي سلطان

جامعة بوليتكنيك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات



الإهداء

قال تعالى: "قل دل يستوي الذين يعملون و الذين لا يعملون إنما يتذكر أولو الألباب".

نهدي نحن فريق البحث ثمرة الجهد الذي استمرينا برعايته أربع سنوات حتى نضج عن بحثنا هذا إلى والدينا الأعزاء الذين كانوا الدافع الأساسي و المحفز الأول للسير في هذا الطريق كما أتقدم بالإهداء الخاص من ديمة إلى زوجي الذي دعمني في مسيرة عامين كاملين حتى وصلت إلى هذه المرحلة و إلى ولدي الحبيب صهيب الذي أتمنى أن يصل إلى أكثر مما وصلت إليه و الإهداء الآخر من جليلة إلى خطيبي و اخوتي جميعاً.

و الله ولي التوفيق.

الشكر و التقدير

قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات".

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذنا القدير الأستاذ سهيل سلطان الذي ساعدنا في تحديد موضوع البحث منذ البداية و ساندنا في كل خطوات عملنا بتقديم النصح و الإرشاد حتى أنهينا هذا العمل و له منا فائق الاحترام، كما و نتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتنا و كل أعضائها على ما وفروه لنا من الدعم و المساندة و نخص بالذكر الأستاذ أجد النتشة و الأستاذ أيمن سلطان اللذان ساعدانا في المقابلات التي أجريناها لدراسة الحالات الستة، و كذلك الشكر الكبير إلى اتحاد الحجر و الرخام الذي زودنا بالمعلومات الضرورية التي احتجناها في هذا المشروع، و إلى كل الشركات التي ساعدتنا و تعاونت معنا في دراسة الحالات، و في النهاية إلى كل فرد ساعدنا في إتمام المشروع و فاتنا ذكره.

و تفضلوا جميعاً بقبول فائق الاحترام.

فهرس المحتويات

الإهداء	الشكر والتقدير	الفصل الأول	الإطار العام للبحث
1-1 المقدمة	2-1 مشكلة البحث	3-1 أهداف البحث	4-1 أهمية البحث
3	5	5	6
6-1 أهمية البحث	6-1-1 أهمية البحث بالنسبة لفريق العمل	6-1-2 أهمية البحث بالنسبة لقطاع الحجر والرخام	5-1 منهجية البحث
6	6	6	6-1-5 مجتمع البحث
6-1-5-2 عينة البحث	6-1-5-3 أدوات البحث	6-1-6 فرضيات البحث	6-1-7 أسئلة البحث
7	7	8	8-1 محددات البحث
8-1-1 المحددات الزمانية	8-1-2 المحددات المكانية	9-1 معوقات البحث	10-1 هيكلية البحث
9	9	9	10

الفصل الثاني المؤسسات صغير و متوسطة الحجم في قطاع الحجر و الرخام في الخليل

1-2 نبذة عن محافظة الخليل	14
1-1-2 نبذة تاريخية عن محافظة خليل الرحمن	14
2-1-2 الوضع الاقتصادي في محافظة الخليل	14
2-2 المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم	18

- ٢-٢-١ مفهوم المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم..... ١٨
- ٢-٢-٢ المفهوم المحلي للمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم..... ١٩
- ٢-٢-٣ صفات و مميزات المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم و رواد هذه المؤسسات..... ٢٠
- ٢-٢-٤ أسباب إنشاء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم..... ٢٢
- ٢-٢-٥ مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم..... ٢٢
- ٢-٢-٦ كيف تساهم المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم في الاقتصاد..... ٢٣
- ٢-٢-٣ قطاع تصنيع الحجر والرخام..... ٢٤
- ٢-٣-١ هيكلية صناعة الحجر والرخام..... ٢٥
- ٢-٣-٢ مراحل تطور قطاع الحجر والرخام..... ٢٦
- ٢-٣-٣ المساهمة في الإنتاج الوطني..... ٢٧
- ٢-٣-٤ التسويق..... ٢٧
- ٢-٣-٥ المشاكل والمعوقات التي تواجه قطاع الحجر والرخام..... ٢٨

الفصل الثالث سلاسل القيمة و القوى التنافسية و تأثير الإنترنت عليها

- ٣-١ المقدمة..... ٣٢
- ٣-٢ التجارة الإلكترونية..... ٣٢
- ٣-٢-١ فوائد التجارة الإلكترونية..... ٣٣
- ٣-٢-١-١ الفوائد المتعلقة بالمؤسسة..... ٣٣
- ٣-٢-١-٢ الفوائد المتعلقة بالزبائن..... ٣٤
- ٣-٢-١-٣ الفوائد المتعلقة بالمجتمع..... ٣٤
- ٣-٢-٢ نواحي التجارة الإلكترونية..... ٣٥
- ٣-٣ الإنترنت..... ٣٦
- ٣-٣-١ تعريف الإنترنت..... ٣٦
- ٣-٣-٢ مميزات الإنترنت..... ٣٦
- ٣-٢-٣ سمات الإنترنت..... ٣٧
- ٣-٣-٤ سلاسل القيمة وتأثير الإنترنت عليها..... ٣٧
- ٣-٤-١ تعريف سلاسل القيمة (Value Chain)..... ٣٧
- ٣-٤-٢ أنشطة سلاسل القيمة..... ٣٧

٣٨.....	٣-٤-٣ أنواع سلاسل القيمة.....
٤٢.....	٥-٣ سلاسل القيمة والإنترنت.....
٤٤.....	٣-٥-١ التطبيقات البارزة للإنترنت على أنشطة سلاسل القيمة.....
٤٦.....	٣-٥-٢ الإنترنت كمكاملة.....
٤٨.....	٣-٦ الهيكل الصناعي.....
٤٨.....	٣-٦-١ نموذج بورتر لاستراتيجيات التنافس.....
٥٣.....	٣-٦-٢ تأثير الإنترنت على الهيكل الصناعي والوسطاء.....
٥٤.....	٣-٦-٣ تأثير الإنترنت على القوى التنافسية.....
٥٧.....	٣-٧ الميزة التنافسية.....
٦٠.....	٣-٧-١ الميزة التنافسية والإنترنت.....
٦٤.....	٣-٨ التسوية بين REACH و RICHNESS.....

الفصل الرابع تحليل الحالات الدراسية

٦٩.....	٤-١ المقدمة.....
٧٠.....	٤-٢ الحالة الأولى.....
٧٠.....	٤-٢-١ المؤسسة الأولى.....
٧٤.....	٤-٢-٢ التحليل لهذه الحالة.....
٧٦.....	٤-٣ الحالة الثانية.....
٧٦.....	٤-٣-١ المؤسسة الثانية.....
٧٩.....	٤-٣-٢ التحليل لهذه الحالة.....
٨١.....	٤-٤ الحالة الثالثة.....
٨١.....	٤-٤-١ المؤسسة الثالثة.....
٨٥.....	٤-٤-٢ التحليل لهذه الحالة.....
٨٧.....	٤-٥ الحالة الرابعة.....
٨٧.....	٤-٥-١ المؤسسة الرابعة.....
٩٠.....	٤-٥-٢ التحليل لهذه الحالة.....
٩٢.....	٤-٦ الحالة الخامسة.....
٩٢.....	٤-٦-١ المؤسسة الخامسة.....

٩٥.....	٤-٦-٢ التحليل لهذه الحالة.....
٩٧.....	٤-٧ الحالة السادسة.....
٩٧.....	٤-٧-١ المؤسسة السادسة.....
١٠٠.....	٤-٧-٢ التحليل لهذه الحالة.....
١٠٣.....	٤-٨ التحليل العام.....
	الفصل الخامس
	النتائج و التوصيات

١١٢.....	٥-١ النتائج.....
١١٢.....	٥-١-١ النتائج الخاصة بسلاسل القيمة.....
١١٢.....	٥-١-٢ النتائج الخاصة بسلسلة القيمة لمؤسسات قطاع العجر و الرخام.....
١١٣.....	٥-١-٣ النتائج الخاصة بالقوى التنافسية بشكل عام.....
١١٤.....	٥-١-٤ النتائج الخاصة بقوى التنافس لقطاع العجر و الرخام.....
١١٥.....	٥-١-٥ النتائج الخاصة بقطاع العجر و الرخام.....
١١٧.....	٥-٢ التوصيات.....
١١٧.....	٥-٢-١ التوصيات الخاصة بالمؤسسات.....
١٣٠.....	٥-٢-٢ توصيات بمشاريع تخرج مقترحة.....
١٣١.....	الملاحق.....
١٣٣.....	المصادر والمراجع.....

فهرس الجداول

-
- ١٥..... نسبه الصناعات في محافظة الخليل
- ٢٥..... التوزيع الجغرافي للمناشير في المناطق الفلسطينية
- ٢٧..... عدد المناشير والمهاجر في الضفة والقطاع

فهرس الأشكال

- ١٦..... توزيع قطاع الحجر والرخام في محافظات الضفة
- ١٧..... حجم التصدير في محافظة الخليل
- ٤٠..... سلاسل القيمة الداخلية
- ٤١..... سلاسل القيمة الخارجية
- ٥٦..... القوى التنافسية

الإطار المرجعي

الفصل الأول

الإطار العام للبحث



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- 1-1 المقدمة.
- 2-1 مشكلة البحث.
- 3-1 أهداف البحث.
- 4-1 أهمية البحث.
- 1-2-1 أهمية البحث بالنسبة لتفريق العمل.
- 2-2-1 أهمية البحث بالنسبة لقطاع الحجر والرخام.
- 5-1 منهجية البحث.
- 1-5-1 مجتمع البحث.
- 2-5-1 عينة البحث.
- 3-5-1 أدوات البحث.
- 6-1 فرضيات البحث.
- 7-1 أسئلة البحث.
- 8-1 محددات البحث.
- 1-8-1 محددات زمنية.
- 2-8-1 محددات مكانية.
- 9-1 معوقات البحث.
- 10-1 هيكلية البحث.

1-1 المقدمة

إننا اليوم نعيش عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية التي تفوق في تطورها وسرعتها كل التوقعات ، ونظرا لهذه النقلة النوعية وما صاحبها من متغيرات فانه لا مناص من التعايش والتأقلم معها والتفكير في كيفية استغلالها والاستفادة منها والتعرف على فرص الاستثمار فيها وخاصة شبكة الإنترنت التي أصبحت تحتل موقعا كبيرا في العالم ولا شك أن الجميع يعرف النطاق الواسع من الخدمات التي تقدمها هذه الشبكة .

ومن أبرز وأهم هذه الخدمات هو استخدامها للأغراض التجارية وما يتطلبه ذلك من بنية تحتية تخدم هذا النوع من الأنشطة ، حيث أصبح من الممكن لأي فرد أو شركة القيام بعمليات البيع و الشراء و الترويج والتسويق للمنتجات أو الخدمات المختلفة عبر هذه الشبكة . ونظرا للتطور السريع في تقنيات ووسائل الاتصال والانخفاض في أسعارها وكذلك كبر حجم السوق وتعدد نشاطاته وقصر المسافة بين دول العالم زادت الحاجة إلى الحصول على معلومات أكثر حداثة وتوجيهها للحصول على الميزة التنافسية في ظل السوق المفتوح .

والنتيجة الفعلية لذلك هو حدوث تحول هام وأساسي في قيمة المعلومات وبشكل مستمر وسريع . والذي أدى بدوره إلى إحداث تغييرات عميقة وواضحة في شكل المنظمة وهيكلها بحيث أصبح المدراء والمسؤولون مجبرين على إعادة التفكير بالأسس والقواعد الاستراتيجية لمؤسساتهم وأعمالهم فالقيمة الجديدة للمعلومات أدت إلى تغييرات في هيكل الصناعة نفسها وفي طريقة المنافسة فيها.

التطور التكنولوجي قد يكون سلاحا ذو حدين ، حيث انه يشكل فرص أمام بعض المؤسسات وفي نفس الوقت قد يشكل تهديدات أمام شركات ومؤسسات أخرى . ولذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات هي المحدد الأساسي للمنافسين والمزودين والمستهلكين وقنوات التوزيع أسس المزايا التنافسية .

نظرا إلى أن محافظة الخليل تحتل مكانا بارزا بين المحافظات الفلسطينية من حيث أنها تشكل أكبر تجمع صناعي في فلسطين. وتعتبر صناعة الحجر والرخام من أكثر الصناعات التي استحوذت اهتمام هذه المحافظة ولذلك فهي تعتبر من الصناعات الرائدة والناجحة حيث تعرف هذه الصناعة ببتروول الخليل الأبيض حيث تمثل ٣٢% من إجمالي الصناعات في المدينة .

تعتبر صناعة الحجر والرخام من الصناعات الاستخراجية الرئيسية في فلسطين وتشكل مع صناعات المناشير إحدى الصناعات الفلسطينية التي تلعب دورا هاما في تلبية الطلب المحلي لقطاع الإنشاءات من جهة وفي الصادرات التقليدية الفلسطينية من جهة أخرى.

غير أن هذه الصناعات واجهت في الآونة الأخيرة مجموعة من التحديات والصعوبات ، بعضها ناجم عن السياسات والممارسات الإسرائيلية نظرا لتواجد جزء هام منها في مناطق لا تزال تحت السيطرة الإسرائيلية ولكنها بالرغم من ذلك أخذت تنتشر في محافظات الوطن المختلفة وتركزت هذه الصناعات بشكل أساسي في محافظة نابلس بنسبة ٥٣,٢% ، والقدس بنسبة ٣٩,٦% ، والخليل بنسبة ٧٢% .

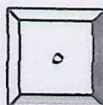
1-2 مشكلة البحث

بناء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والإنترنت بشكل خاص في العالم أجمع ومدى مساهمتها في تسير عجلة الاقتصاد ودورها الفعال في تقصير المسافات والانفتاح على العالم بجميع مجالاته وإلى ما أدت إليه من تغيير جذري وتحول جوهري في كل المجالات والنتيجة الفعلية لذلك هو حدوث تحول هام وأساسي في قيمة المعلومات بشكل مستمر وسريع . والذي أدى بدوره إلى إحداث تغيرات عميقة وواضحة في شكل المنظمة وهيكلها بحيث أصبح المدراء والمسؤولون مجبرين على إعادة التفكير بالأسس والقواعد الاستراتيجية لمؤسساتهم وأعمالهم ، فالقيمة الجديدة للمعلومات أدت إلى تغيرات في هيكل الصناعة نفسها وفي طريقة المنافسة فيها.

1-3 أهداف البحث

قام فريق العمل بهذا البحث لعدة أهداف منها :

- التعرف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه استخدام الإنترنت في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.
- التعرف على عناصر الميزة التنافسية التي يتمتع بها هذا القطاع .
- التعرف على سلاسل القيمة لهذا القطاع.
- معرفة مدى تأثير التكنولوجيا على سلاسل القيمة التي يمر بها المنتج حتى وصوله إلى المستهلك النهائي.
- معرفة مدى تأثير التكنولوجيا وخاصة الإنترنت على القوى التنافسية.



1-1 أهمية البحث

إن لمثل هذه الدراسة أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

1-1-1 أهمية البحث بالنسبة لفريق العمل:

تكمن الأهمية بالنسبة لنا نحن فريق العمل بالتعرف على سلاسل القيمة والقوى التنافسية وما تعنيه كل منهما والتعرف على الأثر الذي ستلعبه الإنترنت وخاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على سلاسل القيمة و القوى التنافسية وذلك على قطاع الحجر و الرخام .

1-1-2 أهمية البحث بالنسبة لقطاع الحجر والرخام:

- معرفة مدى تأثير الإنترنت إيجابا وسلبا على هذا القطاع ومعرفة المستقبل الذي ينتظره.
- معرفة الأثر الذي تحدثه مثل هذه التكنولوجيا على سلاسل القيمة .
- معرفة الأثر الذي تحدثه مثل هذه التكنولوجيا على القوى التنافسية .

1-5 منهجية البحث

1-5-1 مجتمع البحث :

إن المجتمع الذي تتم عليه الدراسة والبحث هو قطاع الحجر والرخام الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في محافظة الخليل وتم الاختيار بناء على ما يتمتع به من ميزات عالية وتقدم مستمر.

1-5-2 مينة البحث :

لقد تم اختيار عدد من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والتابعة لقطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل لإجراء الدراسة عليها ولمعرفة ما سوف تحدثه تكنولوجيا المعلومات وخاصة الإنترنت على هذا القطاع ولقد تم اختيار هذه المؤسسات بناء على استخدامها للإنترنت أو الاستعداد لاستخدامها.

1-5-3 أدوات البحث :

الأسلوب الذي تم اتباعه في هذا البحث هو الحالات الدراسية وتم اختيار ذلك لنتناسب مع طبيعة المادة المدروسة ومع طبيعة الأسئلة المتبعة للتوصل إلى ما نبغاه ونهدف إليه ولأن الأسئلة لا تعتمد بطبيعتها على الإجابات القصيرة - نعم ولا - ولكنها تعتمد على الإجابات الإنشائية - هل وكيف - لذلك تم اختيار الحالات الدراسية ولما تتميز به الحالات الدراسية من:

- تمكن الباحث من تكوين علاقات مهنية مع المبحوث.
- تعطي للباحث فرصة للتحقق من المعلومات والبيانات من خلال التتبع والمقابلات و إمكانية المشاهدة والملاحظة .

- تعتبر من الأدوات المهمة في دراسة عمليات التغيير الاجتماعي.
- تمكن الباحث من دراسة الموضوع دراسة متكاملة.
- إنها تمكن الباحث من اختيار الأشخاص.
- عدم التسليم بكل ما يشاهد أو يلاحظ أو يقال أو يكتب.
- تمتاز بالمرونة في تجميع المعلومات من خلال استخدام وسيلة المقابلة.

٦-١ فرضيات البحث

لقد قام الباحثين بوضع عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات خلال

هذا البحث وهي:

- سيكون تأثير الإنترنت على سلاسل القيمة إيجابي وذلك من خلال القدرة على ربط الأنشطة بعضها ببعض وسيتركز هذا التأثير على الأنشطة التي تعمل على تبادل المعلومات وعرضها ونشرها أكثر من الأنشطة الفيزيائية ، كما ستعمل الإنترنت على تحسين أداء المجالات التي ستستخدم فيها وستعمل على رفع كفاءتها والارتقاء بها.

- سيكون تأثير الإنترنت على القوى التنافسية سلبي بالنسبة للمؤسسة وذلك بسبب زيادة نسبة التهديدات التي ستواجهها المؤسسة مثل زيادة شدة المنافسة بين المتنافسين ، وزيادة كمية البدائل التي ستنافس المنتجات الخاصة بالمؤسسة ، وزيادة القوة التفاوضية للمشتري ، والتقليل من عدد المعوقات التي تواجه المؤسسات عند الدخول إلى السوق.

٧-١ أسئلة البحث

إن أسئلة البحث الرئيسية تدور حول محورين مهمين وهما:

- كيف ستؤثر الإنترنت على سلاسل القيمة في المؤسسة ؟
- كيف ستؤثر الإنترنت على القوى التنافسية ؟

٨-١ محددات البحث

٨-١-١ المحددات الزمانية

إن الفترة الزمنية التي استغرقها الفريق لإنهاء فصول هذا البحث هي منذ لحظة البدء بهذه الدراسة

بتاريخ ١٥-٢-٢٠٠٢ م حتى تاريخ ١٠-٧-٢٠٠٢ م .

٨-١-٢ المحددات المكانيّة

أن دراسة مشكلة البحث تقتصر على دراسة بعض المؤسسات التابعة لقطاع الحجر والرخام في

محافظة الخليل .

٩-١ معوقات البحث

لقد واجه فريق البحث العديد من المعوقات التي كان لها الأثر على القيام بهذا البحث وهي:

- قلة المراجع والمصادر المتوفرة في هذا الموضوع.
- قلة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث.
- غياب الوعي بالمفاهيم الإدارية المتعلقة بالموضوع .
- عدم تعاون بعض الأطراف والمسؤولين مع فريق البحث لتلبية الاحتياجات.
- عدم الوصول إلى الإجابات الشافية من بعض الجهات.
- ضيق الوقت المتاح للإمام بالجوانب المختلفة للموضوع والتعرف على التفاصيل الصغيرة والدقيقة المتعلقة به.
- الاغلاقات المستمرة والأوضاع المتدهورة والظروف السياسية السيئة الخاصة بمحافظة الخليل.
- العيوب الناتجة عن استخدام أداة البحث (الحالة الدراسية) والتي يمكن ترجمتها في:

- أنها تحتاج إلى وقت كثير وجهد كبير .
- يصعب عن طريقها دراسة المجتمع كثير العدد.
- أنها تحتاج إلى خبرة وتدريب فائق لكي تحقق تعاملًا ونتائج ناجحة مع الحالات الفردية والثنائية والجماعية.

١-١ هيكلية البحث

يتكون البحث من خمسة فصول وهي:

الفصل الأول الإطار العام للبحث ، حيث يحتوي هذا الفصل على المقدمة ،مشكلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث، منهجية البحث ، الفرضيات الأساسية للبحث ، محددات البحث الزمانية والمكانية ، معوقات البحث ، هيكلية البحث.

الفصل الثاني يضم هذا الفصل نبذة عن محافظة الخليل (نبذة تاريخية عنها والواقع الاقتصادي فيها) ، و مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمفهوم المحلي لها ، وصفاتها ومميزاتها و صفات روادها ، وأسباب إنشائها ، والمشاكل والمعوقات التي تعاني منها ، وكيف تساهم في الاقتصاد ، و نبذة عن قطاع الحجر والرخام سواء من حيث هيكليته ومراحل تطوره ومدى مساهمته في الإنتاج الوطني والتسويق والمشاكل والمعوقات التي تواجهه.

الفصل الثالث سلاسل القيمة والقوى التنافسية وتأثير الإنترنت عليهما حيث يضم هذا الفصل على التجارة الإلكترونية (تعريفها وفوائدها ونواقصها) ، والإنترنت (تعريفها وفوائدها وسلبياتها) ،

تعريف سلاسل القيمة والأنشطة الخاصة بها وأنواعها وتأثير الإنترنت عليها ، والهيكل الصناعي وتأثير الإنترنت عليه وعلى القوى التنافسية ، والميزة التنافسية وتأثير الإنترنت عليها.

الفصل الرابع حالات دراسية لمجموعة من المؤسسات الخاصة بقطاع الحجر والرخام

حيث سنتناول في هذا الفصل ستة حالات دراسية معنية بقطاع الحجر والرخام ، وسيتم تحليلها لمعرفة أثر الإنترنت على هذا القطاع وبالذات على سلاسل القيمة وهيكل الصناعة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات حيث سيكون في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل

إليها من خلال دراسة المشكلة وتطبيقها على قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل و التوصل إلى مدى صحة الفروض التي تم طرحها منذ البداية. كما سيتناول بعض التوصيات التي توصل لها الفريق.

الفصل الثاني

المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم و قطاع الحجر و الرخام

في محافظة الخليل.

المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم و قطاع الحجر
و الرخام في محافظة الخليل

الفصل الثاني

المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم و قطاع الحجر و الرخام

في محافظة الخليل.

١-٢ نبذة عن محافظة الخليل.

١-١-٢ نبذة تاريخية عن محافظة الخليل.

٢-١-٢ الواقع الاقتصادي في محافظة الخليل.

٢-٢ المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم .

١-٢-٢ مفهوم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

٢-٢-٢ المفهوم المحلي للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

٣-٢-٢ صفات و مميزات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم و رواد هذه المؤسسات.

٤-٢-٢ أسباب إنشاء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

٥-٢-٢ مشاكل ومعوقات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

٦-٢-٢ كيف تساهم المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم في الاقتصاد.

٣-٢ قطاع تصنيع الحجر والرخام.

١-٣-٢ هيكلية صناعة الحجر والرخام.

٢-٣-٢ مراحل تطور قطاع الحجر والرخام.

٣-٣-٢ المساهمة في الإنتاج الوطني.

٤-٣-٢ التسويق.

٥-٣-٢ المشاكل والمعوقات التي تواجه قطاع الحجر والرخام.

٢-١ نبذة عن محافظة الخليل

٢-١-١ نبذة تاريخية عن محافظة خليل الرحمن

تعتبر مدينة الخليل من اقدم مدن العالم وترجع نشأتها إلى ما يزيد عن ٦٠٠٠ عام والذي أنشأها وسكنها العرب الكنعانيون حيث عرفت باسم قرية أربع توحدت هذه الأرباع فيما بعد لتشكل مملكة كنعانية واحدة عرفت بحبرون والتي تعني المملكة المتحدة كما وعرفت باسم الخليل نسبة إلى جد الأنبياء إبراهيم عليه السلام وتشكل هذه المدينة ٢٨ % من مساحة الضفة الغربية .

وتشكل الزراعة موردا اقتصاديا هاما حيث تشتهر الخليل بعنبتها الغني عن الوصف بالإضافة إلى زراعة الخضار والفواكه والحبوب والشجرة المباركة الزيتون. بالإضافة إلى أن هذه المدينة العريقة المزدهرة العامرة بمصادرها وطاقتها وذلك ما يجعلها حقل خصب لأي استثمار أو تطور تشتهر بالصناعات التقليدية كصناعة الفخار والزجاج والخزف وبالصناعات التصديرية كصناعة الأحذية والجلود والحجر والرخام والصناعات الغذائية^(١).

٢-١-٢ الوضع الاقتصادي في محافظة الخليل

تعتبر هذه المحافظة قلعة الاقتصاد الفلسطيني ويعتبر عدد المنشآت فيها كبيراً نسبياً حيث يمثل ٢١% من مجموع المنشآت الكلي ويتركز الحجم الأكبر من هذه المنشآت في الصناعات الجلدية التي تشكل ٧٧% ثم يأتي قطاع الحجر والرخام والذي يستحوذ على ٢٣% كما تتميز المحافظة في مجال الصناعات المعدنية كصناعة الأثاث المعدني وصناعة أسلاك اللحام الكهربائي و أسلاك البناء و أحجار الجلبخ و صناعة الزيوت المعدنية إضافة إلى الصناعات الغذائية و الصناعات التقليدية و التي

^١ الغرفة التجارية الصناعية /محافظة الخليل/ ١٩٩٩ .

تشمل صناعة الزجاج و الفخار و السيراميك و تحتل صناعة الحجر و الرخام الذي يعرف ببتروال الخليل الأبيض ما نسبته ١٥% من مجمل الصناعات في المحافظة^(١).

و الجدول التالي يبين نسب الصناعات في محافظة الخليل (٢):

٤%	الصناعات الجلدية
١٥%	الحجر و الرخام
٤%	الصناعات البلاستيكية
١%	الصناعات الكيماوية
٢٢%	الصناعات التسيحية
١٤%	الصناعات المعدنية
١%	الصناعات الغذائية
١%	صناعات متفرقة

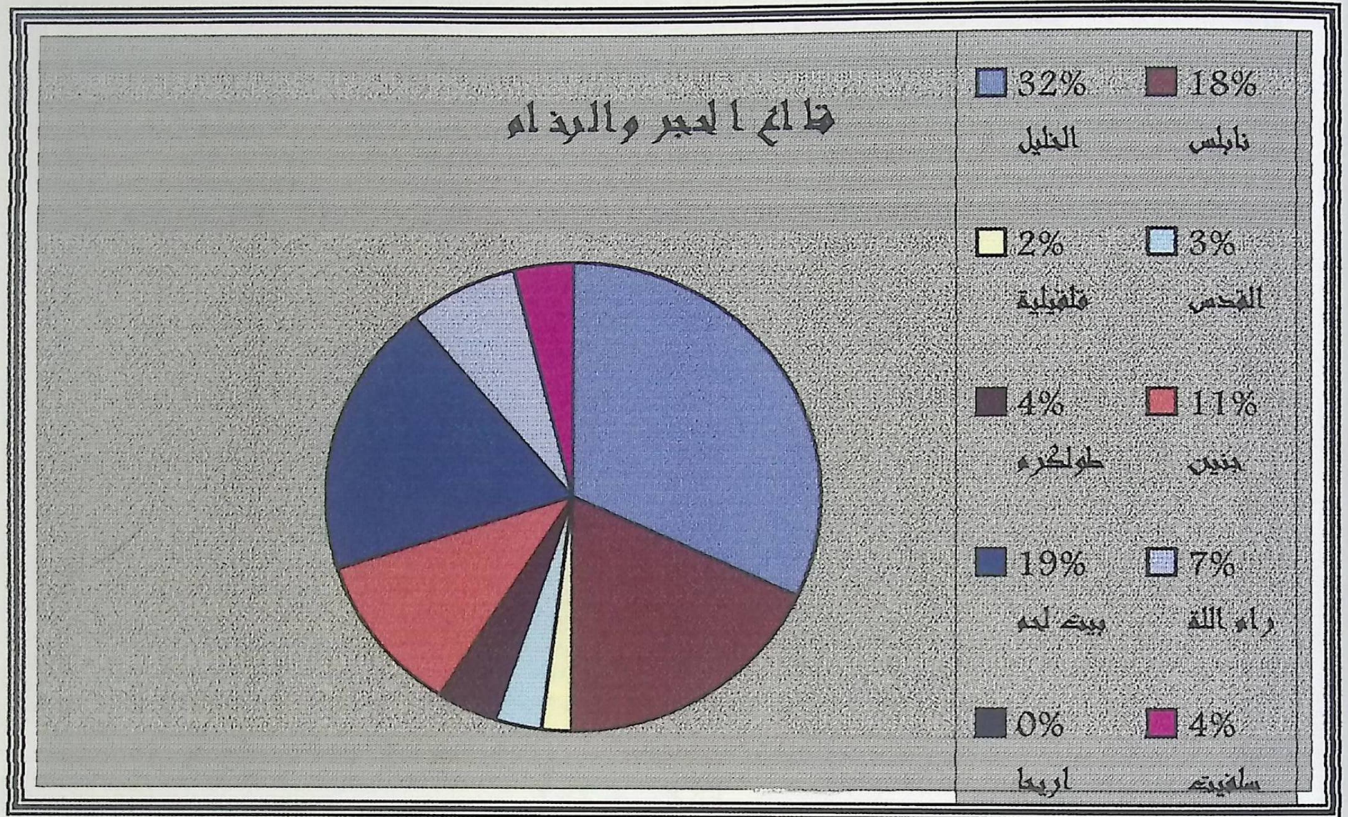
جدول رقم ٢-١

نسب الصناعات في محافظة الخليل

١ الغرفة التجارية الصناعية /محافظة الخليل/ ١٩٩٩ .

نفس المرجع السابق .

والشكل التالي يوضح توزيع قطاع الحجر والرخام في محافظات الضفة الغربية (١):



شكل رقم ١-٢

توزيع قطاع الحجر والرخام في محافظات الضفة الغربية

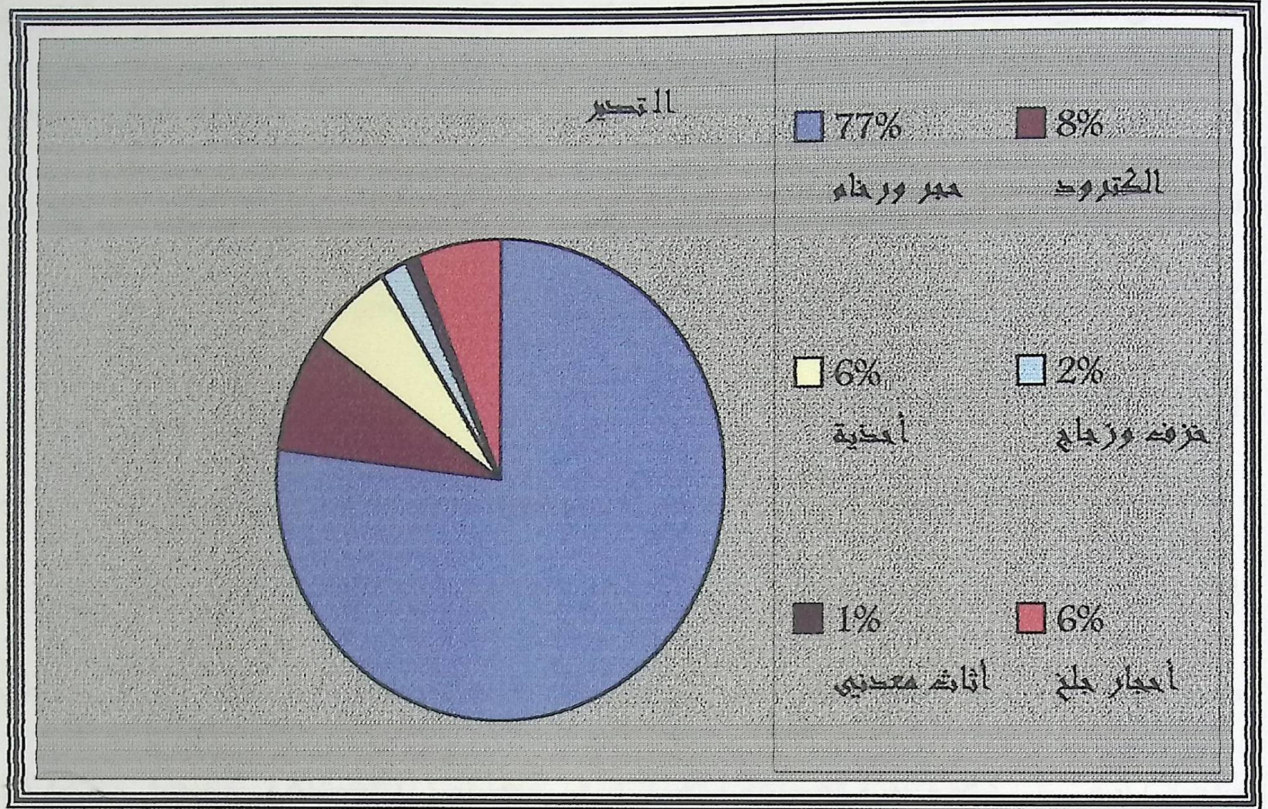
يحتل قطاع الحجر و الرخام النسبة الأكبر بين القطاعات الصناعية في محافظات الضفة الغربية،

و يتوزع هذا القطاع بنسب متفاوتة بين هذه المحافظات، حيث تستحوذ محافظة الخليل على النسبة

الأكبر منها ثم تأتي باقي المحافظات بالنسب الموضحة في الشكل.

^١ الغرفة التجارية الصناعية /محافظة الخليل/١٩٩٩.

والشكل التالي يوضح حجم التصدير في محافظة الخليل استنادا إلى القطاعات الموجودة^(١):



الشكل رقم ٢-٢

حجم التصدير في محافظة الخليل

أما فيما يتعلق بالتصدير يعتبر حجم التصدير في محافظة الخليل من الأمور الهامة في الناحية الاقتصادية و يعتبر تصدير حجر الخليل إلى الدول العربية من أعلى نسب التقدير، أما بالنسبة لإمكانية الاستثمار فيها فهي متوفرة وهي ارض خصبة لنجاح أي مشروع صناعي ويرجع ذلك إلى عدة أسباب حيث أنها تحتل مكانا بارزا في المحافظات الفلسطينية من حيث عدد السكان ولأنها أيضا أكبر تجمع صناعي في فلسطين وهي أيضا ثاني المدن الفلسطينية مكانة بعد القدس^(٢).

١ الغرفة التجارية الصناعية /محافظة الخليل/١٩٩٩ .

٢ نفس المرجع السابق.

٢-٢ المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم .

من سنين حديثة اتجهت أنظار الحكومات الاقتصادية إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعود سبب هذا الاهتمام إلى وجود إثباتات من دراسات عديدة بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهم بشكل إيجابي في النشاط الإنتاجي ورفع مستوى معيشة الفرد الذي يعيش في ظل نظام اقتصادي كبير أو صغير فجاء في أحد التقارير إلى أن إسهام الصناعات الصغيرة في الإنتاج القومي بين ٥ % إلى ٣٥ % في البلدان النامية (١).

يعتبر النجاح في خلق الآلاف من فرص العمل الجديدة سنوياً، من خلال التوسع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واحداً من أبرز التحديات التي باتت تواجهها كثير من البلدان النامية، بل وعدد من البلدان الأوروبية المتقدمة التي تسعى إلى الحد من تفشي البطالة في مجتمعاتها عن طريق تطبيق سياسات ترمي إلى دعم وتنمية الصناعات الصغرى في القطاعات الاقتصادية والإنتاجية ويجمع كثير من المحللين الاقتصاديين على أن فلسطين ستواجه، كذلك، تحدياً كهذا خلال الأعوام القليلة المقبلة، وخصوصاً على ضوء سمات الاقتصاد الفلسطيني ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل تفاقم معدلات البطالة والفقر (٢).

٢-٢-١ مفهوم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

لا يوجد هناك تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل أن كل دولة تحدد تعريفاً حسب إمكانياتها وظروفها و مراحل التقدم الصناعي والتكنولوجي فيها فما هو كبير في دولة حديثة العهد قد

١ أيمن عبد الله ومحمود بحر، بحث بعنوان دور و تطبيقات الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين.
٢ عبد الهادي، عزت، المؤسسات الصغيرة ومؤسسات الإقراض واقع وتحديات، مركز بيسان للبحوث والإثراء، (١٢ آذار ٢٠٠٢) .

يكون صغيرا في دولة متقدمة وكذلك يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نشاط إلى آخر فمثلا المؤسسات الصغيرة في الصناعة كبيرة في الزراعة^(١).

ولكن يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم بأنها المؤسسات والمستقلة والتي لا تكون تابعة لشركات كبيرة كفروع، والتي يعمل فيها عدد محدود أو قليل من العمال، وهذا العدد يتغير تبعا للنظام الإحصائي لكل منطقة، ففي بعض الدول يتراوح عدد العاملين، في مثل هذا النوع من المؤسسات، من ٢٥٠ عامل فأقل ولكن في أوروبا مثلا يتم تحديدها من ٢٠٠ عامل فأقل وفي الولايات المتحدة من ٥٠٠ عامل فأقل، وهناك بعض الدول التي تكون فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من ٥٠ فأقل، بينما المؤسسات التي تحتوي على ٥ عمال فأقل تعتبر مشاريع صغيرة جدا أو ما يطلق عليها اسم مشاريع الاقتصاد المنزلي أو التوظيف الذاتي^(٢).

ويمكن تعريفها أيضا بأنها المؤسسات التي يديرها أصحابها بشكل فعال وتحمل الطابع الشخصي بشكل كبير وغالبا ما تكون محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها ولها حجم صغير نسبيا في الصناعة التي ينتمي إليها ويعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية من أجل نموها^(٣).

مما سبق يمكن تلخيص هذا التعريف كما يلي:

المشروع الصغير هو أي مشروع يمارس نشاط اقتصادي بعدد غير كبير من الموظفين ورأس

مال محدود ويغطي منطقة جغرافية صغيرة .

١ لؤي عبد المحسن ومحمد العلي، بحث بعنوان البنوك التجارية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين.

٢ عبد الهادي، عزت، دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة، مركز بيسان للبحوث والإثراء، (١٢ آذار ٢٠٠٢).

٣ لؤي عبد المحسن ومحمد العلي، بحث بعنوان البنوك التجارية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين.

٢-٢-٢ النموذج المحلي للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

إن التعريف المحلي للمؤسسات الفلسطينية يعتمد على حجم الاستثمار ويمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلاتي^(١):

إذا كان الاستثمار أقل من ٧٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكي فإن المؤسسة تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة الحجم.

إذا كان الاستثمار يتراوح من بين ٧٥٠٠٠٠٠ وبين ٢٠٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي فإن المؤسسة تصنف ضمن المؤسسات متوسطة الحجم.

إذا كان الاستثمار أكثر من ٢٠٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي فإن المؤسسة تصنف ضمن المؤسسات كبيرة الحجم.

٢-٢-٣ صفات و مميزات المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم و رواد هذه المؤسسات.

دعا الكثيرون إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم وتشجيعها وخصوصا في الدول النامية حيث يعود ذلك إلى أن للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة العديد من الصفات والمميزات ومنها^(٢):

١. إنها تقوم بدور تكاملي مع المؤسسات الكبيرة.
٢. يمكن تطويرها وتوجيهها طبقا لاحتياج السوق من السلع والخدمات.
٣. تتيح العديد من فرص العمل المختلفة لكافة التخصصات وبمستويات متدرجة من المهارات.
٤. تعتمد بنسبة كبيرة على المواد الخام المحلية.

^١ اتحاد قطاع الحجر والرخام /الخليل (في مقابلة شخصية).

^٢ عبد الهادي، عزت، دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة، مركز بيسان للبحوث والإفتاء، (١٢ آذار ٢٠٠٢).

٥. تمي الروابط العائلية.

٦. إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تناسب إلى ابعده الحدود الظروف الخاصة للاقتصاد

اللسطيني والتي تتميز بعدم الثبات وعدم الاستقرار وضعف البنية التحتية، والتي تقل

جميعها من فرص الاستثمار الواسع، ونجاح المؤسسات الكبيرة. كما أن الظروف السياسية و

الأمنية تحول دون استمرار وانتظام الإنتاج في كثير من الأحيان.

٧. انخفاض متطلباتها من البنية الأساسية .

٨. لا تتطلب كوادر إدارية ذات خبرة عالية، حيث تعتمد في أغلب الأحيان على الإدارة

الذاتية أو العائلية، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الإدارية و بالتالي إلى انخفاض تكاليف

المنتج النهائي.

٩. المرونة والسهولة النسبية عند الإنشاء والتوسع والتطور.

ولقد أظهرت الدراسات والتجارب العلمية أن الشباب القائمين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والذين يطلق عليهم رواد الأعمال يحملون العديد من الصفات والمميزات التي يمكن تلخيصها في ما

يلي^(١):

- القدرة السريعة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- القدرة الخلاقة وحب المبادرة والالتزام والإصرار وعدم التردد.

- حب الابتكار والقيادة.

- الصبر والثقة والاعتماد على النفس والسعي وراء تحقيق الربح المناسب لكمية الجهد

الذي يقومون به و تحقيق الذات والمتمثل في خلق المشروع وإدارته.

^١ عبد الهادي، عزت، "دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، (١٢ آذار ٢٠٠٢).

٢-٢-٤ أسباب إنشاء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

ترجع أسباب إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى (١) :

١. إيجاد فرصة عمل.
٢. استمرار عمل العائلة.
٣. حاجات اقتصادية.
٤. أسباب اجتماعية.
٥. ممارسة الهوايات و تعبئة وقت.
٦. أسباب خاصة برواد الأعمال والمتعلقة بحب الريادة وعدم تواجدهم في موقع المرؤوس.

٢-٢-٥ مشاكل ومعوقات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:

تعاني المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم من عدة مشاكل ممكن تلخيصها فيما يلي (٢):

١. عدم وجود دراسات حديثة تغطي هذا القطاع وتسهل إمكانية تكوين صورة واضحة المعالم عنه.
٢. عدم توفر الاهتمام الكافي والحقيقي وخاصة من الجهات الرسمية بهذا القطاع.
٣. عدم وجود رأس مال تشغيلي، ففي الوقت الذي يمكن لبعض المبادرين/ات توفير رأس مال تأسيسي لمشروع صغير فانهم يصطدمون بمشكلة عدم وجود رأس مال لتشغيل ما قاموا بتأسيسه.
٤. عدم مواتاة البيئة القانونية لتطور قطاع المؤسسات الصغيرة، إن عدم توجه مبدئي بال العناية بقطاع الإنتاج الصغير من قبل الجهات الرسمية ذات الاختصاص قد وجد ترجماته المختلفة في عدم إيجاد قوانين وتشريعات وأنظمة تشجيعية و تحفيزية لهذا القطاع.

^١ عبد الهادي، عزت، دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة، مركز بيسان للبحوث والإفتاء، (١٢ آذار ٢٠٠٢).

^٢ نفس المرجع السابق.

٥. جملة من المشاكل أو المعوقات الناجمة عن الاحتلال للضفة والقطاع.

- سياسة إغلاق المناطق ولفترات طويلة.
- عزل الضفة الغربية عن قطاع غزة.
- ممارسة أسلوب حظر التجول ولفترات طويلة.
- السياسة الضرائبية الظالمة التي يمارسها الاحتلال.

٢-٢-٦ كيف تصامم المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم في الاقتصاد.

تلعب المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم دورا هاما في إنماء الاقتصاد في الدول التي تحتضنها، حيث أنها توظف ما يعادل ٦٠-٧٠% من العمالة في هذه الدول. مما يؤدي إلى توفير فرص عمل لذوي الكفاءات الأقل من الكفاءات المطلوبة للمؤسسات الكبيرة، و توفير الحوافز المادية يشجع على الابتكار، كما أن لهذا النوع من المؤسسات الدور الكبير في تقديم السلع الجديدة والتي تساعد في تلبية حاجات المواطنين، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات سهل التأقلم مع التغيرات في نمط الحياة و الأنواق والطبيعة الديمغرافية للأفراد في المجتمع الواحد، وتساهم هذه المؤسسات في إيجاد فرص أمام النساء لأقامه المؤسسات الخاصة بهن^(١).

و من هنا يتبادر إلى الذهن عدة أسئلة منها :-

هل يمكن أن تكون المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم فعالة في السوق العالمي؟

وللإجابة على هذا السؤال نلاحظ أنه في العادة مثل هذه المؤسسات تركز على السوق المحلي والوطني، ولكن هناك البعض الذين يتوسعون ويعملون على مستوى أكبر، حيث أثبتت الدراسات أن حوالي ٢٥% من المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم هي حاليا تتنافس على المستوى العالمي، ولقد

^١ عبد الهادي، عزت، 'دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة'، مركز بيسان للبحوث والإنماء، (١٢ آذار ٢٠٠٢).

أثبتت هذه الدراسات أيضا أن ما بين ٢٥% - ٣٠% من صادرات العالم هي من أعمال هذه المؤسسات.

والسؤال الآخر الذي يتبادر إلى الذهن هو هل تستفيد المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم من التجارة الإلكترونية؟

إن التجارة الإلكترونية توفر للمؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم فرصا جيدة للتوسع و لخدمة عدد اكبر من الزبائن، كما و توفر إمكانية إدخال منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة، كما أن المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم تستخدم التجارة الإلكترونية من اجل تخصيص منتجاتها و خدماتها و عملية إدارة العرض والطلب و تقليل الوقت ما بين الطلب و تسليم المنتج أو الخدمة، و من الجدير ذكره أن المؤسسات صغير و متوسطة الحجم تتبنى التكنولوجيا بشكل أبطأ من المؤسسات أو القطاعات الكبيرة وذلك لعدم توفر المهارات المطلوبة والفهم المحدود للأعمال الإلكترونية^(١).

٢-٣ قطاع تصنيع الحجر والرخام.

لقد تناولنا في هذا البحث أحد هذه القطاعات ألا وهو قطاع الحجر والرخام في فلسطين وفي ما يلي نبذة عن هذا القطاع من حيث مراحل تطوره، وهيكلته، ومدى مساهمته في الإنتاج الوطني، والتسويق، والمشاكل والمعوقات التي تواجهه. إن وطننا فلسطين غني بوفرة الحجر الطبيعي الموجود في ربوع وأعماق أرضها والذي يعتبر ثروة وطنية، وبمثابة البترول الأبيض ويمتاز حجر فلسطين بألوانه الزاهية والمتعددة وهي من اقدم واعرق الصناعات التقليدية في وطننا حيث نمت وتطورت وازدهرت على مر السنين وتوارثها الأبناء عن الآباء والأجداد.

تعتبر صناعة الحجر والرخام، الصناعة الإستراتيجية الرئيسة في فلسطين، وهي تلعب دورا هاما في تلبية الطلب المحلي لقطاع الإنشاءات التقليدية الفلسطينية من جهة أخرى. غير أن هذه

^١ عبد الهادي، عزت، "دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، (١٢ آذار ٢٠٠٢).

الصناعات واجهت في الآونة الأخيرة مجموعة من التحديات والصعوبات، بعضها ناجم عن السياسات والممارسات الإسرائيلية نظرا لتواجد جزء هام منها في مناطق لا تزال تحت سيطرة سلطات الاحتلال، ونظرا لاستمرار سيطرة الاحتلال على خطوط الاتصال بين الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس وكذلك على منافذ الاتصال الفلسطيني مع العالم الخارجي، كما تعود الصعوبات الأخرى إلى عوامل اقتصادية وخاصة تسويقية ناجمة عن امتداد مشكلة المنافسة لمنتجات هذه الصناعات في الأسواق المحلية والخارجية فضلا عن المشكلات المتعلقة بالبيئة^(١).

٢-٣-١ هيكلية صناعة الحجر والرخام.

تشمل صناعة المناشير عدة صناعات فرعية منها صناعة أحجار البناء الجاهزة، والرخام الجاهز، وأحجار التبليط والرصف والممرات.

ويوضح الجدول رقم ٢-٢ التوزيع الجغرافي للمناشير في المناطق الفلسطينية وتتركز هذه الصناعة بشكل رئيس في منطقتي الخليل وبيت لحم حيث يعمل في الخليل ٣٧% من المناشير، و ١٨ % في منطقة بيت لحم. أما من حيث الملكية لصناعة المناشير، فنتشر الإحصائيات أن ٤٤% من المناشير هي شركات فردية و ٣٦% خاصة و ١٢% شركات تضامن و ٩٩% مملوكة من قبل فلسطينيين، وهذا يعكس طبيعة الملكية العائلية والفردية للمناشير، حيث أن معظمها تعتبر ورش صغيرة تدار من قبل أصحابها^(٢).

^١ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني/الصناعات في الأراضي الفلسطينية/الصناعة/الصناعات الاستخراجية.
^٢ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني/الصناعات في الأراضي الفلسطينية/الصناعة/الصناعات الاستخراجية.

٥٠	حطين
٢٣٦	الخليل
٤٧	غزة
١١٥	بيت لحم
١٦	القدس
٦٠	رام الله
٦١	نابلس
١٤	تفطية
٤١	طولكرم
٦٤٠	المجموع

جدول رقم ٢-٢

توزيع المناشير بين محافظات الضفة وغزة والقدس عام ١٩٩٦ .

٢-٣-٢ مراحل تطور قطاع الحجر والرخام.

ظهرت صناعة الحجر والرخام في فلسطين بشكل واسع بعد عام ١٩٧٣ ، أما بعد السماح للحجر الفلسطيني بدخول الأردن ودول الخليج العربي، حيث كان يتم تهذيب الحجارة يدويا قبل ذلك، ثم بدأ العمل بإدخال معدات القص الكهربائية، ومن ثم المعدات الأوتوماتيكية، وقد ازدهرت صادرات الحجارة للأردن بعد عام ١٩٧٣ ، وقد بلغت قيمة صادرات حجارة البناء ١٩٤ ألف دولار بعد عام ١٩٧٣ ، أي ما يعادل ٢% من مجموع الصادرات الفلسطينية للأردن وينطبق الأمر ذاته على صادرات الرخام، حيث تم تصدير ما قيمته ٠,٩٢٧ مليون دولار عام ١٩٧٧ ، إلى أن وصل ٤,٩٧ مليون دولار عام ١٩٨٤ ، ومع مرور الوقت تطورت صناعة الحجر من حيث حجم وتقنيات الإنتاج

وعدد المناشير، وتعزز دورها الاقتصادي إلى أن أصبحت من القطاعات الرائدة في الاقتصاد الفلسطيني^(١).

أما بالنسبة للوضع الراهن فإن هذه الصناعات تلعب دورا اقتصاديا بارزا من حيث مساهمتها في الإنتاج والتوظيف والتصدير. ولقد ساهمت المناشير ب ٣% من الناتج المحلي الإجمالي لعام ١٩٩٦ كما أن الصادرات من منتجات الحجارة شكلت حوالي ٢٠% من الصادرات الصناعية الفلسطينية للأردن^(٢).

المناشير	المحاجر والكسارات
٥٨١	٢١٨

المصدر: دائرة الإحصاء الفلسطينية المركزية المسح الصناعي ١٩٩٦ رام الله.

جدول رقم ٢-٣

٣-٣-٢ المساهمة في الإنتاج الوطني.

تقدر قيمة إنتاج المناشير ب ١٢٣,٤٣ مليون دولار عام ١٩٩٦ ، وهذا ما يعادل ١٦ مليون متر مربع من حجر البناء و ٤ ملايين متر مربع من الرخام، ويقدر الإنتاج العالمي من منتجات الحجر ب ٤٦٥ مليون طن، أي ما يقارب ٥٠٠ مليون متر مربع، أي أن إنتاج فلسطين يعادل ٤% من الإنتاج العالمي، ويتوزع إنتاج المناشير بين حجارة البناء والرخام بشكل رئيس، حيث بلغت حصة حجارة البناء ٩٢% أما حصة الرخام فتشكل ٨% منها ٨% رخام بلدي و ٢% رخام مستورد^(٣).

^١ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني/الصناعات في الأراضي الفلسطينية/الصناعة/الصناعات الاستخراجية.

^٢ نفس المرجع السابق .

^٣ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني/الصناعات في الأراضي الفلسطينية/الصناعة/الصناعات الاستخراجية.

٢-٣-٤ التسويق.

هناك أربعة منافذ تسويقية لمنتجات المناشير الفلسطينية وهي : المناطق الفلسطينية، السوق الإسرائيلي، الأسواق العربية، أسواق عالمية خاصة الأسواق الأمريكية والأوروبية وبشكل عام تلعب الأسواق الخارجية دورا رئيسا في نشاط المناشير، حيث تم في السنوات الأخيرة تصدير كميات من الرخام للعديد من الدول خاصة أمريكا وبريطانيا و كندا، وتقدر قيمة هذه الصادرات ب ١٠ ملايين دولار عام ١٩٩٧. أما أسواق الأردن والدول العربية فقد نمت الصادرات بشكل مطرد، خاصة بعد فتح أسواق الكويت إلى أن وصلت رقما قياسيا عام ١٩٨٧ إذ بلغت قيمة صادرات حجارة البناء ١٠,٩٢ مليون دولار أي ما يعادل ٢٥% من قيمة الصادرات الصناعية. و ينطبق الأمر ذاته على صادرات الرخام حيث تم تصدير ٠,٩٧٢ مليون دولار عام ١٩٧٧ إلى أن وصل ٤,٩٢ مليون دولار عام ١٩٨٤. وتقدر حصة الأردن من الصادرات ٣% فقط من حجارة البناء. وبالنسبة للسوق الإسرائيلي فهو المنفذ الرئيس لتسويق منتجات حجارة البناء. وفيما يتعلق بالسوق المحلية فإنها تستوعب ما مجموعه ٥٩% من مبيعات الحجارة وذلك في عام ١٩٩٦ ، ويتذبذب الطلب تبعا للظروف الاقتصادية والسياسية^(١).

٢-٣-٥ المشاكل والمعوقات التي تواجه قطاع الحجر والرخام.

تواجه صناعة الحجر والرخام مشاكل عديدة تعيق تطورها وتحد من قدرتها على الانطلاق

بحركة صناعية كبيرة و واعدة والتي يمكن تلخيصها بما يلي (٢):

١. ضعف البنية الأساسية (التحتية) من طرق وكهرباء ومياه.

٢. مشكلة التراخيص والسبب في ذلك أن معظم المناشير تقع خارج مناطق السلطة الوطنية.

^١ نفس المرجع السابق.

^٢ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني/الصناعات في الأراضي الفلسطينية/الصناعة/الصناعات الاستخراجية.

٣. عدم توفر مصادر التمويل المناسبة، حيث يعتمد معظم أصحاب المنشآت على التمويل الذاتي.
٤. المنافسة غير المتكافئة مع المنتجات المستوردة من إسرائيل و من الخارج.
٥. حدة المنافسة من قبل المنافسين المنتجين نتيجة لصغر حجم السوق المحلي، وضعف الفرص التصديرية.
٦. القيود على نقل المنتجات المصنعة نتيجة الاعلاقات المتكررة للحدود بين مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية وإسرائيل.
٧. القيود على التصدير.

الفصل الثالث

سلاسل القيمة والقوى التنافسية وتأثير الإنترنت عليهما

سلاسل القيمة والقوى التنافسية وتأثير الإنترنت
عليهما

١-٣ المقدمة .

٢-٣ التجارة الإلكترونية.

١-٢-٣ فوائد التجارة الإلكترونية.

١-١-٢-٣ الفوائد المتعلقة بالمؤسسة.

٢-١-٢-٣ الفوائد المتعلقة بالزبائن.

٣-١-٢-٣ الفوائد المتعلقة بالمجتمع.

٢-٢-٣ نواقص التجارة الإلكترونية.

٣-٣ الإنترنت.

١-٣-٣ تعريف الإنترنت.

٢-٣-٣ ميزات الإنترنت.

٣-٣-٣ مميزات الإنترنت .

٤-٣ سلاسل القيمة .

١-٤-٣ تعريف سلاسل القيمة.

٢-٤-٣ الأنشطة التي تتكون منها سلاسل القيمة.

٣-٤-٣ أنواع سلاسل القيمة.

٥-٣ الإنترنت وسلاسل القيمة.

١-٥-٣ التطبيقات البارزة للإنترنت على سلاسل القيمة.

٢-٥-٣ الإنترنت كمكلمة.

٦-٣ الميكل الصناعي.

١-٦-٣ نموذج بورتر لاستراتيجية التنافس .

٢-٦-٣ تأثير الإنترنت على الميكل الصناعي والوسطاء .

٣-٦-٣ تأثير الإنترنت على القوى التنافسية:

٧-٣ الميزة التنافسية.

١-٧-٢ الإنترنت والميزة التنافسية.

٨-٣ التسوية بين REACH و RICHNESS

١-٣ المقدمة

تعتبر الإنترنت من أهم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الوقت الحاضر ولذلك ليس من الغريب أن تستحوذ اهتمام الكثير من المستثمرين والمجازفين والتففييين وليس من الغريب أيضا أن تقوم بتغيير وتحويل كل القواعد التقليدية للمؤسسة. ولقد استخدمت الإنترنت في بداية السبعينات و الثمانينات من قبل العلماء العسكريين كأداة لتبادل المعلومات المرتبطة بأعمالهم ولكن سرعان ما بدأ العلماء باستخدام الإنترنت لتبادل إنجازاتهم و أخبارهم التي تدور حول هذا الشكل الجديد للاتصالات الذي أنتشر بسرعة بين الأفراد غير التقنين والشركات في أنحاء العالم^(١).

ولقد كانت الإنترنت السبب في ولادة العديد من الأعمال الجديدة مثل التجارة الإلكترونية ولكن الإنترنت قامت بالتأثير على هياكل بعض الصناعات وخاصة الصناعات التقليدية مما أدى إلى إلغاء بعض الدوائر وإيجاد أخرى أي أدت الانترنت إلى إعادة هيكلة الصناعات وللتعرف على هذه التأثيرات يجب التعرف على تأثير الإنترنت على سلاسل القيمة والقوى التنافسية .

٢-٣ التجارة الإلكترونية

يطلق مصطلح التجارة الإلكترونية (E - Commerce) "على مجموعة العمليات التجارية التي تتم عبر شبكة ويب في الوقت الحاضر". ولعل أكثر التعريفات شيوعا للتجارة الإلكترونية "هو أنها مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج و توزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الإلكترونية"^(٢).

^١ حنفي، محمد، معاً في عالم احتراف الإنترنت، خوارزم للنشر و التوزيع، ص: ١٨، ١٩

^٢ بسيوني، عبد الحميد، البيع والتجارة على الإنترنت وفتح المتاجر الإلكترونية ص:

قام العلماء بتعريف التجارة الإلكترونية من عدة وجهات نظر وهي ^(١):

١. من وجهة نظر الاتصالات: التجارة الإلكترونية هي نقل المعلومات أو الخدمات أو المنتجات أو الدفع عن طريق خطوط الهاتف أو شبكات الإنترنت أو أي وسائل إلكترونية أخرى.
٢. من وجهة نظر العمليات: وهي تطبيق التكنولوجيا من أجل أتمتة العمليات الخاصة بالعمل وتدفق المهام.
٣. من وجهة نظر الخدمة: هي أداة تستخدم لتحديد اهتمامات واحتياجات المؤسسات والمستهلكين والإدارة لتقليل تكاليف الخدمة بالإضافة إلى تطوير جودة السلع وزيادة سرعة نقل الخدمات.
٤. من وجهة نظر online: التجارة الإلكترونية تزود بالقدرة على شراء وبيع المنتجات والمعلومات على الإنترنت والخدمات online.

٣-٢-١ فوائد التجارة الإلكترونية:

للتجارة الإلكترونية فوائد متعددة منها ^(٢):

٣-٢-١-١ الفوائد المتعلقة بالمؤسسة:

١. عملت التجارة الإلكترونية على توسيع الأسواق سواء المحلية والإقليمية والعالمية وباستخدام رأس مال أقل تستطيع المؤسسة الوصول إلى زبائن أكثر بسرعة وسهولة وكذلك الوصول إلى مزودين أفضل وشركاء في العمل أفضل .
٢. بوجود التجارة الإلكترونية فإن تكلفة الإنتاج والمعالجة والتوزيع والتخزين واسترجاع المعلومات قد قلت.

^١ Turban, E., J. Lee, D. King, and H. Chung, " Electronic commerce: a managerial perspective", printce hall, USA, 2000

^٢ المصدر السابق

٣. أصبحت القدرة على خلق الأعمال المتخصصة أكبر.
٤. التجارة الإلكترونية قللت الوقت لإنفاق رأس المال واستقبال المنتجات والخدمات.
٥. التجارة الإلكترونية عملت على تقليل تكاليف الاتصالات .
٦. التجارة الإلكترونية عملت على خلق مشاريع خاصة لهندرة خطوات العمل .
٧. عملت على تحسين صورة المؤسسة وتحسين الخدمات للزبائن وإيجاد شركاء جدد وتبسيط خطوات العمل . كما عملت على زيادة الإنتاجية.

٣-٢-١ الفوائد المتعلقة بالزبائن:

١. التجارة الإلكترونية أتاحت للزبائن التسوق وإنجاز الأعمال على مدار السنة ومن أي موقع في العالم.
٢. التجارة الإلكترونية زودت الزبائن بخيارات أكثر حيث يمكنهم الاختيار من مصنعين معتمدين ومن منتجات متعددة.
٣. التجارة الإلكترونية تزود المستهلكين بمنتجات وخدمات أقل سعرا وباستمرار وذلك من خلال إتاحة أماكن تسوق متعددة وتمكنهم من عمل مقارنات متعددة.
٤. التجارة الإلكترونية توفر نقل أسرع في بعض الحالات وخاصة عندما تكون السلع digital.
٥. المستهلك يستطيع استقبال معلومات مناسبة وتفصيلية في وقت قياسي.
٦. التجارة الإلكترونية تتيح للزبائن إمكانية الاتصال مع زبائن آخرين وتبادل الأفكار والخبرات معهم.
٧. التجارة الإلكترونية عملت على تسهيل المنافسة والتي تسبب الخصومات الجوهرية والحقيقية.

٣-٢-٢ الفوائد المتعلقة بالمجتمع:

١. التجارة الإلكترونية تتيح للأفراد العمل في البيت وعمل التسويق بتقلات أقل وهذا يؤدي إلى قلة الحوادث على الطرقات والتقليل من التلوث.

٢. التجارة الإلكترونية جعلت بعض السلع تباع بأسعار أقل وهذا مكن البسطاء من رفع مستوى معيشتهم.
٣. التجارة الإلكترونية مكنت الأشخاص في دول العالم الثالث والدول النامية من الحصول على سلع وخدمات لم تكن متوفرة لديهم في البلدان التي يعيشون فيها.
٤. التجارة الإلكترونية سهلت عملية نقل الخدمات العامة مثل العناية بالصحية و التعليم و تقسيم الخدمات الحكومية الاجتماعية إما بتقليل التكلفة وتحسين الجودة أو بتحقيق إحداهما.

٢-٣-٢ نواحي التجارة الإلكترونية

تقسم معوقات أو سيئات التجارة الإلكترونية إلى قسمين معوقات تقنية ومعوقات غير تقنية^(١):

المعوقات التقنية:

- يوجد نقص في سرية النظام و الإعتمادية العامة والمعايير القياسية وبعض قوانين الاتصالات.
- أداة تطوير بعض البرامج متغيرة بشكل سريع.
- من الصعب عمل تكامل بين الإنترنت و برامج التجارة الإلكترونية عن طريق التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة.
- بعض برامج التجارة الإلكترونية لن تكون ملائمة لبعض المكونات (hardware) ولن تكون مناسبة مع بعض نظم التشغيل أو المكونات الأخرى .

المعوقات غير التقنية:

- التكلفة غير مبررة : تكلفة تطوير التجارة الإلكترونية عالية جدا والأخطاء الناتجة من قلة الخبرة قد تتسبب في التأخير.

^١Turban, E., J. Lee, D. King, and H. Chung, "Electronic commerce: a managerial perspective", printce hall, USA, 2000

- الأمن و السرية: هذه الأمور مهمة خاصة في نطاق الأعمال المباشرة من الشركة إلى المستهلك، ومن أهم الأمور المستخدمة في تحقيق السرية هي التشفير حيث يعتبرها الزبون من أهم الأمور التي يسعى لتحقيقها وتكون مهمة التجارة الإلكترونية صعبة وطويلة في تحقيق هذه الميزات للزبائن عبر الإنترنت بالسرية المطلوبة في عملياتهم التجارية.
- قلة الثقة والمعارضة من قبل المستهلك: المستهلك لا يبدي الثقة للبائع غير المعروف بالنسبة له وخاصة إذا لم يجتمع به ، كما لا يوجد ثقة بالعمليات التجارية التي لا تكون من خلال الأوراق التجارية الملموسة ، إضافة إلى عدم الثقة بالدفع الإلكتروني.

٣-٣ الإنترنت

١-٣-٣ تعريف الإنترنت :

تعرف الإنترنت على أنها شبكة المعلومات الدولية وهي مجموعة من شبكات الحاسوب المترابطة وقد تكون هذه الشبكات شبكات محلية (أو ما تعرف LAN) أو شبكات عالمية (أو ما تعرف WAN)^(١).

٢-٣-٣ ميزات الإنترنت :

نظرا لانتشار هذه الشبكة العالمية بين الأشخاص والمؤسسات وغيرها من فئات المجتمع كان لا بد من معرفة ميزات هذه الشبكة التي دفعت الجميع لاستخدامها والإقبال عليها^(٢).

١. قلة تكاليف استخدامها .
٢. التسويق على نطاق عالمي .
٣. الوصول الأسهل إلى مصادر المعلومات.

^١ حنفي، محمد، معاً في عالم احتراف الإنترنت، خوارزم للنشر و التوزيع ، ص ١٧ .
^٢ القاضي، زياد و آخرون، مقامة في الإنترنت ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠

٤. تعتبر الإنترنت دعابة إعلامية واسعة المدى .

٥. السرعة .

٣-٢-٣ سينات الإنترنت :

بالرغم من تلك الفوائد الا أن الإنترنت تعاني من بعض النواقص والمتمثلة في ^(١) :

١. لا تحمل ضمانات أكيدة للثقة و الاطمئنان.

٢. قد تتضمن معلومات صحيحة ولكنها غير ملائمة.

٣-٤ سلسلة القيمة:

٣-٤-١ تعريف سلسلة القيمة (Value Chain) :

يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها سلسلة النشاطات التي تتمكن من خلالها المؤسسة من شراء

المواد الخام وتصنيع السلعة أو الخدمة وتسويقها وتوصيلها ودعمها وتزويد خدمات ما بعد البيع ^(٢) .

٣-٤-٢ أنشطة سلسلة القيمة

تحتوي سلاسل القيمة على نوعين من الأنشطة وهي ^(٣) :-

١. الأنشطة الأساسية أو الأولية (Primary) :

وهي الأعمال التي تقوم بها أي شركة لوجودها ولا يجب أن تعمل هذه الأنشطة بشكل فعال وحسب بل

يجب عليها أن تعمل معا لتحقيق الكفاءة. وهي :-

^١ بسيوني، عبد الحميد، البيع والتجارة على الإنترنت وفتح المتاجر الإلكترونية، (مكتبة ابن سينا -) :٥٤-٥٧ .

^٢ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78

^٣ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78

١. التوزيع الداخلي (In bound logistic) ويضم مناولة المواد الخام والمخازن .
٢. التوزيع الخارجي (Out bound logistic) ويضم المخازن وتوزيع المنتجات تامة الصنع .
٣. العمليات (Operations) وهي عمليات تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة وتضم الميكنة والتجميع والاختبار والتغليف والتعبئة .
٤. التسويق والمبيعات (Marketing & sale) استخدام طرق لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات أو التزود بالخدمات. وتضم الإعلان والترويج والتسعير والعلاقات مع قنوات التوزيع .
٥. خدمات ما بعد البيع (After Sales Services) مثل القيام بأعمال الصيانة وتعزيز قيمة المنتج والتركيب وقطع الغيار .

٢. الأنشطة الثانوية أو الداعمة (Support) :

وهي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة للسيطرة والتطوير وهي :

١. الشراء أو الاقتناء (Procurement) وتضم شراء المواد الخام والآلات والمعدات .
٢. البحث والتطوير (Research and Development) وتضم البحث والتطوير وتحسين المنتج والعمليات
٣. إدارة المصادر البشرية (Human Resources Management) وتضم الاختيار والتدريب والتنمية.
٤. البنية التحتية للمؤسسة (Infrastructure) وتضم الإدارة العامة والمحاسبة والتمويل والتخطيط الاستراتيجي .

٣-٤-٣ أنواع سلاسل القيمة

هناك نوعين لسلاسل القيمة^(١) :

١. سلاسل القيمة الداخلية (Internal Value Chain) :

وهنا نحتاج إلى تحليل المعلومات قبل استخدامها في داخل قطاع العمل والشكل ٣-١ يبين مفهومها .

^١ Griffiths, Pat and Ward, John, " Strategic Planning for Information Systems", second edit. p.p 216-221

٢. سلاسل القيمة الخارجية (External Value Chain):

إن سلسلة القيمة للمؤسسة لا توجد منفردة أو معزولة ولكنها تكون جزء من نظام أكبر يعرف بنظام القيم (value system) والذي يضم سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة للمنافسين وسلاسل القيمة للمستهلكين . وأسلوب هؤلاء الأطراف سيؤثر بطريقة واضحة على عمل المؤسسة وكيفية إنجازه والشكل ٢-٣ يوضح ذلك.

وهناك تقسيم آخر لأنواع سلاسل القيمة والتي تعتمد حسب طبيعتها ويمكن تقسيمها على النحو التالي^(١):

١. سلاسل القيمة الطبيعية: وتمثل بطبيعتها ما هي الأشياء التي يجب أن أقوم بها لتلبية المتطلبات في السوق بنجاح وتعرف بأنها:

أ. تعتمد على أنشطة القيمة المضافة والمصادر المتاحة.

ب. تحدد العلاقات الداخلية المهمة والأساسية والطريقة المثلى لتحقيق أهداف العمل.

ت. تحتوي على القليل من الأنشطة والرد يكون سريع.

ث. عادة توجد واحدة هي المثلى ولا تحتاج إلى تغيير باستمرار.

٢. سلاسل القيمة الصناعية: وهي تمثل كيفية عمل الأشياء من خلال المصادر المتاحة والمتوفرة في المؤسسة وهي تعرف بأنها:

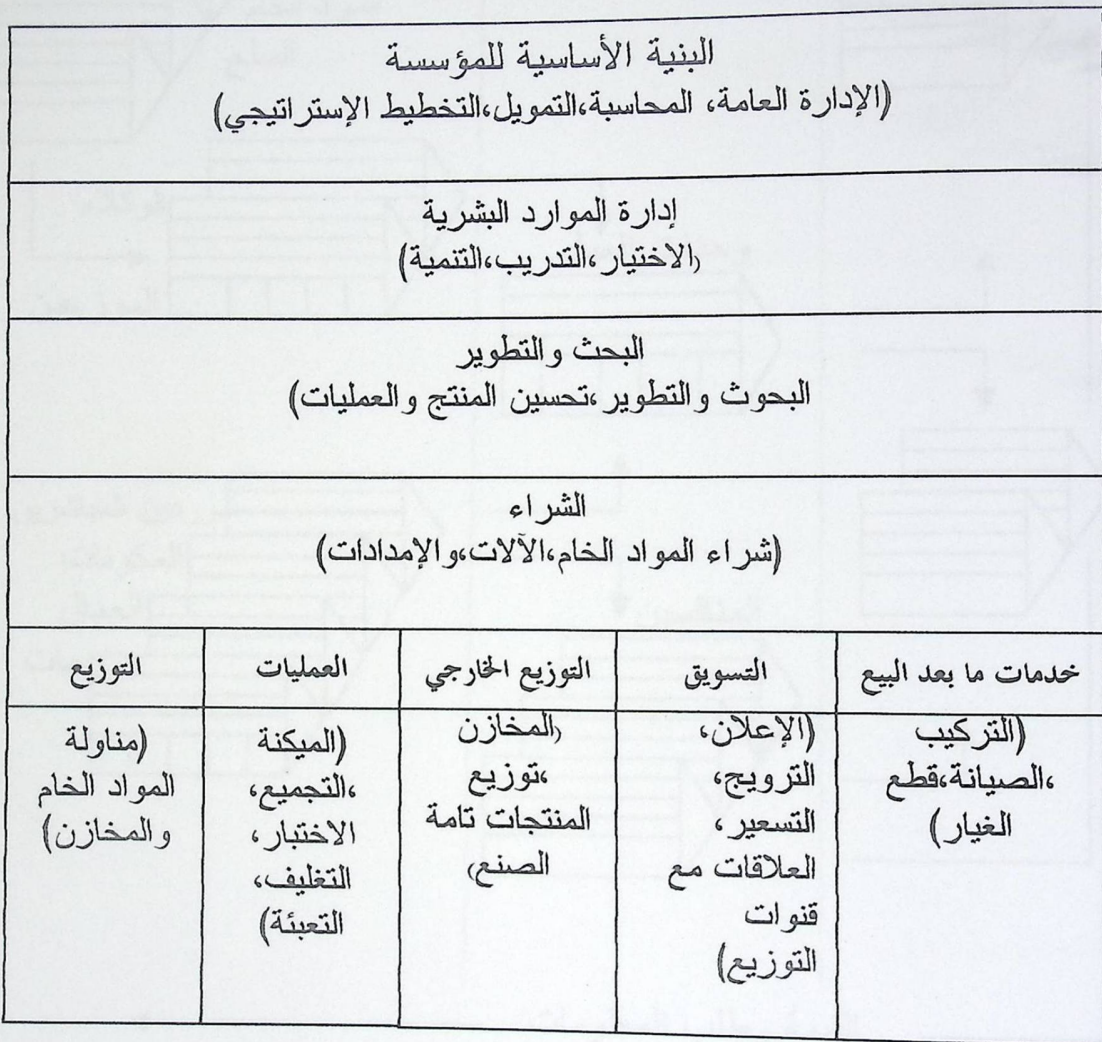
أ. تدار من خلال هيكلية المؤسسة و التقييم التاريخي والتسوية.

ب. صعبة ومشوشة وغير واضحة

ت. يكون الرد بطيء وتحتوي على الكثير من الأنشطة.

ث. تتخذ عدة أشكال وهي بحاجة إلى تعديل باستمرار لملاحقة التغييرات .

^١Griffiths, Pat and Ward, John, " Strategic Planning for Information Systems", second edit. p.p 216-221



هامش
الربح

← الأنشطة الأساسية →

الشكل ١-٣

سلاسل القيمة الداخلية

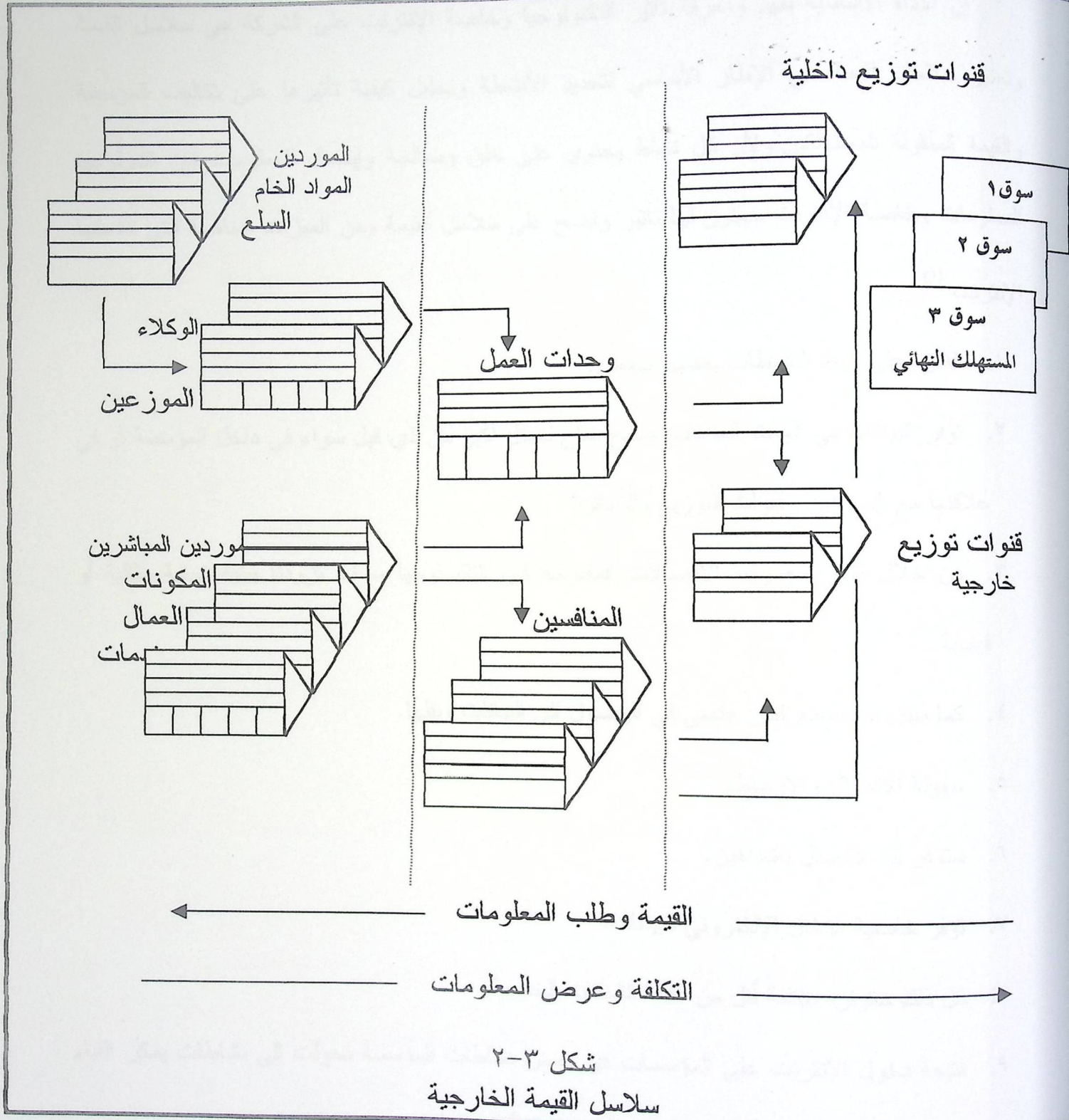
البنية الأساسية للمؤسسة (الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الإستراتيجي)				
إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التنمية)				
البحث والتطوير (البحوث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات)				
الشراء (شراء المواد الخام، الآلات، والإمدادات)				
التوزيع	العمليات	التوزيع الخارجي	التسويق	خدمات ما بعد البيع
(مناولة المواد الخام والمخازن)	(الميكنة، التجميع، الاختبار، التغليف، التعبئة)	(المخازن، توزيع المنتجات تامة الصنع)	(الإعلان، الترويج، التسعير، العلاقات مع قنوات التوزيع)	(التركيب، الصيانة، قطع الغيار)

هامش
الربح

← الأنشطة الأساسية →

الشكل ١-٣

سلاسل القيمة الداخلية



٣-٥ سلاسل القيمة والإنترنت :

إن الأداة الأساسية لفهم ومعرفة تأثير التكنولوجيا وخاصة الإنترنت على الشركة هي سلاسل القيمة وتعتبر سلاسل القيمة هي الإطار الأساسي لتحديد الأنشطة وتحليل كيفية تأثيرها على تكاليف المؤسسة والقيمة المنقولة للمستهلكين. ولأن كل نشاط يحتوي على خلق ومعالجة وإيصال للمعلومات فإن تكنولوجيا المعلومات وخاصة الإنترنت سيكون لها تأثير واضح على سلاسل القيمة ومن الميزات الخاصة التي تضيفها الإنترنت^(١):

١. القدرة على ربط النشاطات بعضها ببعض.
٢. توفر البيانات في الوقت المناسب أصبح متاح بشكل أكبر من ذي قبل سواء في داخل المؤسسة أو في علاقتها مع الموردين وقنوات التوزيع والزبائن.
٣. من خلال توفر مجموعة الاتصالات المفتوحة فإن التكنولوجيا سوف تزودنا ببنية تحتية مثالية أو قياسية.
٤. كما ستزودنا باستعراض حدسي في الوصول إلى البيانات ونقلها.
٥. سهولة الاتصال والارتباط.
٦. ستوفر لنا الاتصال باتجاهين.
٧. توفر خاصية التبادل الإلكتروني للبيانات.
٨. كل ذلك ستوفره بتكلفة أقل من تكلفة الشبكات الخاصة.
٩. نتيجة دخول الإنترنت على المؤسسات فإن بعض نشاطات المؤسسة تحولت إلى نشاطات يمكن القيام بها عبر الإنترنت والقسم الآخر بقي كنشاطات تقليدية أكثر فاعلية من حيث التكلفة.

^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001):63-78

١٠. ظهور المتاجر الافتراضية التي لا تحتاج من العميل الزيارة إلى المحلات بنفسه بل يمكنه المعاينة والزيارة إلكترونياً.

١١. قلة الحاجة إلى المباني الضخمة للمؤسسات.

إن البدائل التكنولوجية لم تكن مشتقة من هيكلية الإنترنت فقط بل أيضاً من التطورات التكنولوجية المكتملة للإنترنت مثل قواعد البيانات والاتصالات اللاسلكية والمسح الضوئي، ولمعرفة كيف أثرت هذه التطورات التكنولوجية على سلاسل القيمة فإنه لا بد لنا من معرفة المراحل التي تقدمت بها التكنولوجيا في الصناعات^(١):

المرحلة الأولى: وتضمنت هذه المرحلة أتمتة العمليات المتقطعة أو المنفصلة مثل المحاسبة وإدخال الطلبات. المرحلة الثانية: الأتمتة الكاملة والتعزيز الوظيفي للنشاطات الفردية مثل إدارة الموارد البشرية وعمليات القوى البيعية وتصميم السلعة.

المرحلة الثالثة: التسريع من خلال استخدام الإنترنت والتي تشمل تكامل للنشاطات المتقاطعة مثل ربط النشاطات البيعية مع معالجة الطلبات ونشاطات متعددة ربطت مع بعضها البعض باستخدام أدوات معينة مثل إدارة سلاسل العرض وإدارة علاقات الزبائن وإدارة مصادر المؤسسات.

المرحلة الرابعة: تكامل سلاسل القيمة ونظام القيم الداخلي (والذي هو عبارة عن مجموعة من سلاسل القيمة الداخلية للمؤسسة) وإحاطتها بالمزودين وقنوات التوزيع والمستهلكين.

المرحلة الخامسة: وهنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات لا تستخدم فقط في ربط النشاطات المختلفة والقائمين بها بنظام القيم ولكن أصبحت مثالياتهم من خلال إنجاز أعمالهم في الوقت المناسب.

^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No. 3 (March 2001): 63-78

٣-٥-١ التطبيقات البارزة للإنترنت على أنشطة سلاسل القيمة:

إن للإنترنت تطبيقات على الأنشطة الأساسية والداعمة لسلسلة القيمة وتكون كالتالي^(١):

▪ **البنية التحتية:**

- قلة الحاجة إلى المباني الضخمة للمؤسسات.
- العلاقات مع المستثمرين أصبحت عن طريق الإنترنت.

▪ **إدارة الموارد البشرية:**

- قلة عدد الموظفين.
- نظام الخدمة الذاتية.
- التدريب سيصبح عبر الإنترنت.
- المشاركة عبر الإنترنت.

▪ **البحث والتطوير:**

- تصميم المنتج عبر المواقع وبين أنظمة القيمة المتعددة.
- دليل المعرفة سيصبح في متناول جميع أجزاء وأقسام المؤسسة.
- الوصول إلى الهدف من خلال الأبحاث والتطوير المستمر.

▪ **الشراء:**

- الشراء المباشر عن طريق الإنترنت.
- الدفع الأتوماتيكي.
- ربط الشراء بالمخازن.

^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78

■ التوزيع الداخلي:

- اختفاء المخازن بحيث توجه الطلبات لمراكز الإنتاج لتوصلها للعميل في بعض الصناعات .
- الجدولة المتكاملة وفي الوقت المناسب.
- عمليات الشحن تكون في الوقت المناسب .
- إدارة المخازن إن وجدت .
- التخطيط الشامل والفعال.

■ العمليات:

- تبادل المعلومات المتكاملة .
- الجدولة الفعالة لعمليات الإنتاج.
- اتخاذ القرارات المناسبة.
- عقد الاتفاقات مع المنتجين والموردين.

■ التوزيع الخارجي :

- اختفاء المخازن بحيث توجه الطلبات لمراكز الإنتاج لاستلامها بشكل لا يحتاج إلى التخزين.
- التوزيع المناسب وبالوقت المناسب سواء للمستهلك النهائي أو لرجال البيع أو لقنوات التوزيع.
- الوصول إلى المستهلكين وقنوات التوزيع.
- إدارة القنوات وذلك من خلال معرفة المعلومات وتبادلها ومعرفة الشكاوي .

■ **البيع والتسويق:**

- اختفاء إدارات التسويق بالمعنى التقليدي بحيث يحل محله مجموعة من برامج الحاسب.
- اختفاء رجل البيع التقليدي لتحل محله مواقع الإنترنت.
- الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمستهلك الداخلي والخارجي بالوقت المناسب.
- الدعايات المباشرة ولأعداد أكبر .
- التعرف على ردود الأفعال المتعلقة بالمستهلكين من خلال استبيانات عبر الإنترنت.

■ **خدمات ما بعد البيع:**

- دعم خدمات الزبائن من خلال المراسلات المباشرة معهم ومن خلال برامج المحادثات عبر الإنترنت.
- متابعة حسابات المستهلك وإعلامهم بالتغيرات الناتجة.

■ **٣-٥-٢ الإنترنت كمكاملة:**

هناك افتراض شائع بأن الإنترنت تعمل على تآكل الصناعات وهذا مبالغ فيه لأن الإنترنت لم تعمل على إلغاء أو تآكل بعض الصناعات أو الطرق التقليدية في العمل أو إنهاؤها بشكل كامل ولكن الإنترنت كانت بمثابة أداة لتغيير الهياكل وإعادة التفكير في طرق العمل. فالإنترنت تعتبر أداة مكاملة للطرق التقليدية ولكن هذا لا ينفي بأن الإنترنت قد تشكل فرص أو تهديدات.

إن التكامل والتعاون بين الإنترنت وبين الطرق التقليدية يزداد لعدة أسباب^(١):

١. تقديم تطبيقات الإنترنت في نشاط معين غالباً ما يحدث حاجات أكبر للأنشطة العادية أو الطرق التقليدية.

^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78

٢. استخدام الإنترنت في نشاط واحد يحتاج تسلسل منطقي ويحتاج إلى نشاطات تقليدية جديدة أو حتى تعزيزها وغالبا ما تكون هذه النشاطات غير متوقعة.

٣. معظم تطبيقات الإنترنت لها بعض النواقص مقارنة مع الطرق التقليدية ولكن في النهاية فإن الإنترنت قادرة على عمل أشياء مفيدة والتي نأمل إن تكون أحسن في المستقبل.

ولكن في الحقيقة إن الإنترنت والطرق التقليدية كليهما تعاني من نواقص ومحددات.

نواقص الإنترنت^(١) :

١. المستهلك لا يتمكن من فحص المنتج بشكل مادي (لا يتمكن من استخدام يديه).
٢. القدرة على الاستعلام حول الموردين والمستهلكين محدود بسبب نقص الاتصال وجها لوجه.
٣. نقص اتصال الأشخاص مع المستهلكين يقلل من قوة الأدوات لتشجيع الشراء وتزويدهم بالنصائح وطمأنتهم.
٤. التأخير الناتج عن التنقل والإبحار في مواقعها وفي إيجاد المعلومات .
٥. تكاليف إضافية ناتجة عن عمليات تجميع وإرجاع ونقل الشحنات.
٦. المؤسسات تصبح غير قادرة على تحقيق ميزة من خلال قلة الأسعار.
٧. التقليل من دور القوى البيعية وقنوات التوزيع ودوائر الشراء.
٨. غياب الطرق التقليدية يقيد العديد من الأعمال ويقلل من معنى تعزيز الصورة وإنشاء الأداء.

^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78

١. قلة المعلومات في الوقت المناسب.
٢. ارتفاع تكلفة تقديم نسخ فيزيائية للمعلومات.
٣. ارتفاع تكلفة اللقاءات التي تكون وجهها لوجه.

لذلك فإن الإنترنت والطرق التقليدية مفيدة لبعضها البعض فالكثير من المؤسسات وجدت أن مواقع الإنترنت التي تزود معلومات عن المنتج وتدعم الطلب المباشر تجعل القوى البيعية التقليدية أكثر إنتاجية وأكثر قيمة.

- قوى البيع تستطيع تعويض نواقص المواقع من خلال إعطاء النصائح الشخصية وخدمات ما بعد البيع.
- والمواقع تجعل قوى البيع أكثر إنتاجية من خلال أتمتة تبادل المعلومات وتقديم الخدمات كأداة فعالة للقيادة.

٣-٦ الميكل الصناعي:

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج السلع أو الخدمات المشابهة ويرى بورتر إن تركيز المؤسسة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل من العناصر الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة. وكلما ازدادت قوة كل من هذه القوى كلما قلت قدرة المنشأة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح بشكل أكبر وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هناك قوة سادسة إلا وهي الجماعات أصحاب المصالح التي تم إضافتها بعد ذلك والتي تعكس الحكومة والنقابات والمجتمعات المحلية وغيرها من الجماعات المؤثرة في البيئة الخاصة بالصناعة^(٢).

² Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78.

^٢ العارف، د.نادية، الإدارة الإستراتيجية، (الدار الجامعية - مصر) ١٩٩٩ ص: ٨٧ - ٨٨.

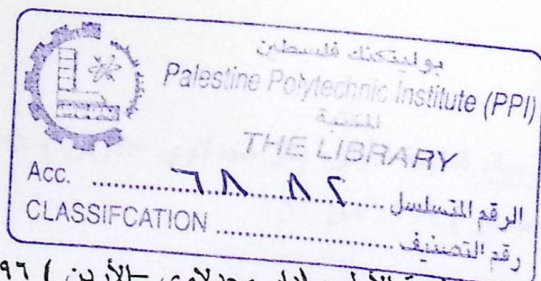
ولقد تم اختيار هذا النموذج لأن بورتر يعد مرجعا في مجال الإدارة الإستراتيجية و تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج على أن مؤسسة العمل قد تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية ويضيف أيضا بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية^(١).

ويعتقد بأن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها. ويترجم بورتر سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو فشلها. ويركز هذا النموذج على خمسة قوى يقول عنها بورتر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة كما أنها تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين اللعبة التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل بها.

من المعروف أن قوى التنافس تختلف من صناعة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ولكن قوى التنافس المتعارف عليها هي خمسة هي^(٢):

١. شدة المنافسة بين المنافسين أو بين المؤسسات القائمة.

وهي المنافسة بين المؤسسات والتي تعمل في نفس الصناعة وفي معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض وأي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى ويعتقد بورتر



^١ القطامين د. أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (دار مجدلاوي - الأردن) ١٩٩٦، ص ١٩.

^٢ القطامين د. أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (دار مجدلاوي - الأردن) ١٩٩٦، ص ١٩.

أن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس^(١). كما يردى بمرور أن المنافسة الطاحنة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها^(٢):

١. عدد المنافسين (كلما قلوا ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض).
٢. خصائص السلعة أو الخدمة.
٣. حجم التكاليف الثابتة.
٤. تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.
٥. الهوية التجارية .
٦. الأسعار التحويلية.
٧. حجم المؤسسة : كلما تقارب حجم الشركات وقدراتها كلما زادت شدة المنافسة.
٨. الطلب: كلما انخفض الطلب زادت شدة المنافسة.
٩. مزاج المستهلك: وأكثر ما يمثله هو الولاء فإذا كان ولاء المستهلك معدوم أو قليل كانت شدة المنافسة أكبر.

وتكون المنافسة إما من خلال^(٣):

١. تخفيض الأسعار: ويكون بناء على تقسيمات الطبقات الاجتماعية.
٢. تحسين الجودة .
٣. الضمانات التي تمنحها لمنتجاتها وخدماتها.

٢. إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق:

^١ القطامين، د. أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (دار مجدلاوي - الأردن) ١٩٩٦، ص ٢٣

^٢ العارف، د. نادية، الإدارة الإستراتيجية، (الدار الجامعية - مصر) ١٩٩٩ ص ٩١ .

^٣ David, Fred R., "strategic management", fourth edition, (macinillam publishing co.), 1993, p.p 126-128.

وهي إمكانية دخول منافسين جدد للصناعة نفسها أو مدى التسهيلات الموجودة للمؤسسات لدخول صناعة من الصناعات و كلما كانت المعوقات قليلة كلما زادت شدة المنافسة^(١)، وعادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموردين وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية وفي الحقيقة إن أي صناعة جديدة تستقطب اهتمام المؤسسات الأخرى من خارج تلك الصناعة وهذا يؤدي إلى ارتفاع وتأثير التنافس فيها ويقترح بورتر مجموعة من الإجراءات الاحترازية التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في أي صناعة لمنع الآخرين من الدخول ومن هذه الإجراءات أو المعوقات^(٢):

١. اقتصاديات الحجم.
٢. تميز المنتج.
٣. متطلبات رأس المال.
٤. تكلفة التغير مرتفعة.
٥. إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
٦. سياسة الحكومة.
٧. الهوية التجارية.
٨. وجود بدائل للملحة أو الخدمة.

وهي كمية السلع والخدمات الموجودة البديلة وكلما زادت إمكانية وجود بدائل للسلعة أو للخدمة كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح^(٣)، ويعد تهديد المنتجات البديلة واحدا من أهم المخاطر التي تواجهها

^١ نفس المرجع السابق.

^٢ العارف د.نادية، الإدارة الإستراتيجية، (الدار الجامعية - مصر) ١٩٩٩ ص : ٨٧ - ٨٨.

^٣ David, Fred R., "strategic management", fourth edition, (macinillam publishing co.), 1993:126-128.

منتجات المؤسسات-الصناعية فالمعروف إن أكثر من منتج واحد يؤدي نفس الغرض عند المستهلك ومن محددات المنتجات البديلة^(٣):

١. السعر .
٢. الأداء.
٣. الأسعار التحويلية.
٤. ميل المستهلك لنوع معين من السلع.
٥. القوة التفاوضية (النسبية) للموردين :

وهي مدى تأثير قوة الموردين التفاوضية ،والموردين ليسوا فقط الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار بل أيضا تتضمن المؤسسات المالية والبنوك التي تزود المؤسسة بالأموال التي تحتاجها من خلال التسهيلات المالية المختلفة. وبصورة عامة فإن قوة الموردين تزداد في الحالات التالية^(١):

١. الحالات التي يكونون فيها على اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة بنقاط ضعفها.
٢. كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون الخدمات لأكثر من مؤسسة واحدة.
٣. وعندما يكون مستوى التنافس بين الموردين لنفس الخدمة قليل.
٤. عدد الموردين: فكلما زاد عدد الموردين زادت شدة المنافسة .
٥. قلة الموارد: كلما قلت الموارد وخاصة المواد الخام زادت شدة المنافسة.
٥. القوة التفاوضية للمصنّع (المشتري) :

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات وإن ما يحدد قوة المساومة للمشتري لأية سلعة أو خدمة^(٢):

٣. Turban, E., J. Lee, D. King, and H. Chung, " Electronic commerce: a managerial perspective", printce hall, USA, 2000

١ القطامين ،د.أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (دار مجدلاوي -الأردن) ١٩٩٦، ص ١٩

٢ ص ٢١ .
العارف ،د.نادية، الإدارة الإستراتيجية، (الدار الجامعية - مصر) ١٩٩٩ ص ٩٢:

١. كمية ما يشتريه ذلك المشتري من السلع.
 ٢. كمية المعلومات التي يمتلكها عن السلعة.
 ٣. كمية البدائل كبيرة.
 ٤. وكما أنها تعتمد على حجم وعدد المستهلكين في الصناعة الواحدة وكلما قل عدد المستهلكين فإن شدة المنافسة تزداد وكلما كانت قوة المستهلكين الشرائية كبيرة كلما زادت شدة المنافسة.
- والشكل ٣-٣ يوضح القوى التنافسية الخمسة .

٣-٦-٢ تأثير الإنترنت على الهيكل الصناعي والوسطاء :

إن الإنترنت تؤثر على الهيكل الصناعي المتمثل في القوى الخمسة^(٦):

إن القوى هي التي تحدد كيف يتم خلق القيمة الاقتصادية للمنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا ، كما تحدد الطريقة التي تقسم فيها المنافسة بين الشركات من جهة وبين الموردين والموزعين والزبائن والبدائل والمنافسين الجدد.

و بالرغم من أن هناك افتراضات اليوم بأن التغيرات التكنولوجية تجعل تحليل الصناعة أقل قيمة إلا أن هذا غير صحيح لأن تحليل القوى ينور أسس الصناعة ويعطي تصور بالربحية وكيفية نموها في المستقبل حتى مع تغير الموردين والقنوات والبدائل والمنافسين. و لأن قوة كل من هذه القوى يختلف من صناعة إلى أخرى فإنه من الخطأ وضع نتائج عامة لمدى تأثير الإنترنت على ربحية المؤسسات للمدى البعيد لأن كل صناعة تتأثر بطريقة مختلفة .

^٦ David, Fred R., "strategic management", fourth edition, (macinillam publishing co.), 1993:126-128.

^٢ العارف ، د.نادية، الإدارة الإستراتيجية، (الدار الجامعية - مصر) ١٩٩٩ ص: ٩٢
^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No.3 (March 2001): 63-78

ولكننا في بحثنا هنا سوف نتطرق إلى بعض الاتجاهات التي تحدثها الإنترنت على القوى التفاوضية وفي الحقيقة أن بعض هذه الاتجاهات إيجابية والبعض الآخر سلبية:

من الاتجاهات الإيجابية للإنترنت على القوى التنافسية :

١. الإنترنت تميل إلى كبح القوة التفاوضية للقنوات من خلال تزويد المؤسسات بأماكن مباشرة وجديدة للزبائن.

٢. الإنترنت تقوم بتعزيز فعالية الصناعة بطرق مختلفة.

٣. تقوم أيضا بتوسيع حجم السوق من خلال تحسين مواقعها نسبة إلى البدائل التقليدية.

من الاتجاهات السلبية للإنترنت على القوى التنافسية:

١. الإنترنت تقوم بتزويد المشتريين بالوصول السهل إلى المعلومات الخاصة بالمنتج أو الخدمة والخاصة بالمزودين .

٢. الإنترنت تقلل من حاجتنا إلى إنشاء قوى بيعية أو الوصول إلى القنوات وتقلل من معوقات للدخول وذلك من خلال تقديم خدمات قادرة على تلبية الحاجات وشغل الوظائف.

٣. لأن الإنترنت تعتبر نظام مفتوح فإن المؤسسات تواجه صعوبة في تقديم بعض الخدمات مثل الصيانة.

٤. الإنترنت واستخدامها يميل إلى توسيع الأسواق الجغرافية وهذا يجلب العديد من الشركات الأخرى للمنافسة.

٥. الإنترنت تميل إلى تقليل التكاليف المتغيرة وتجنب التكاليف الثابتة.

٣-٦-٣ تأثير الإنترنت على القوى التنافسية:

إن تأثير الإنترنت على القوى التنافسية يكون على النحو التالي^(١):

شحة المنافسة بين المتنافسين الحاليين:

^١ Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No. 3 (March 2001): 63-78

- تقلل من الاختلافات بين المنافسين .
- توسيع الأسواق الجغرافية وزيادة عدد المنافسين.
- التجار المحليين سيصبحوا عالمين
- تقليل التكاليف المتغيرة نسبة إلى التكاليف الثابتة وزيادة الضغوط للخصومات في الأسعار.

معوقات الدخول :

- التقليل من معوقات الدخول مثل الحاجة إلى قوى بيعية أو الوصول إلى القنوات أو الحاجة إلى الممتلكات الفيزيائية.

- دخول الكثير من الشركاء في الكثير من الصناعات.

- من الصعب الحفاظ على ملكية الأشياء .

وجود البعائل للسلع أو الخدمات:

- زيادة حجم السوق وذلك من خلال جعل الصناعة أكثر فاعلية.

- من خلال انتشار الإنترنت فإنها أوجدت الكثير من البدائل.

القوة التفاوضية للمورد:

- الشراء باستخدام الإنترنت يؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية للمؤسسة على الموردين وتمكنهم من الوصول إلى مستهلكين أكثر.

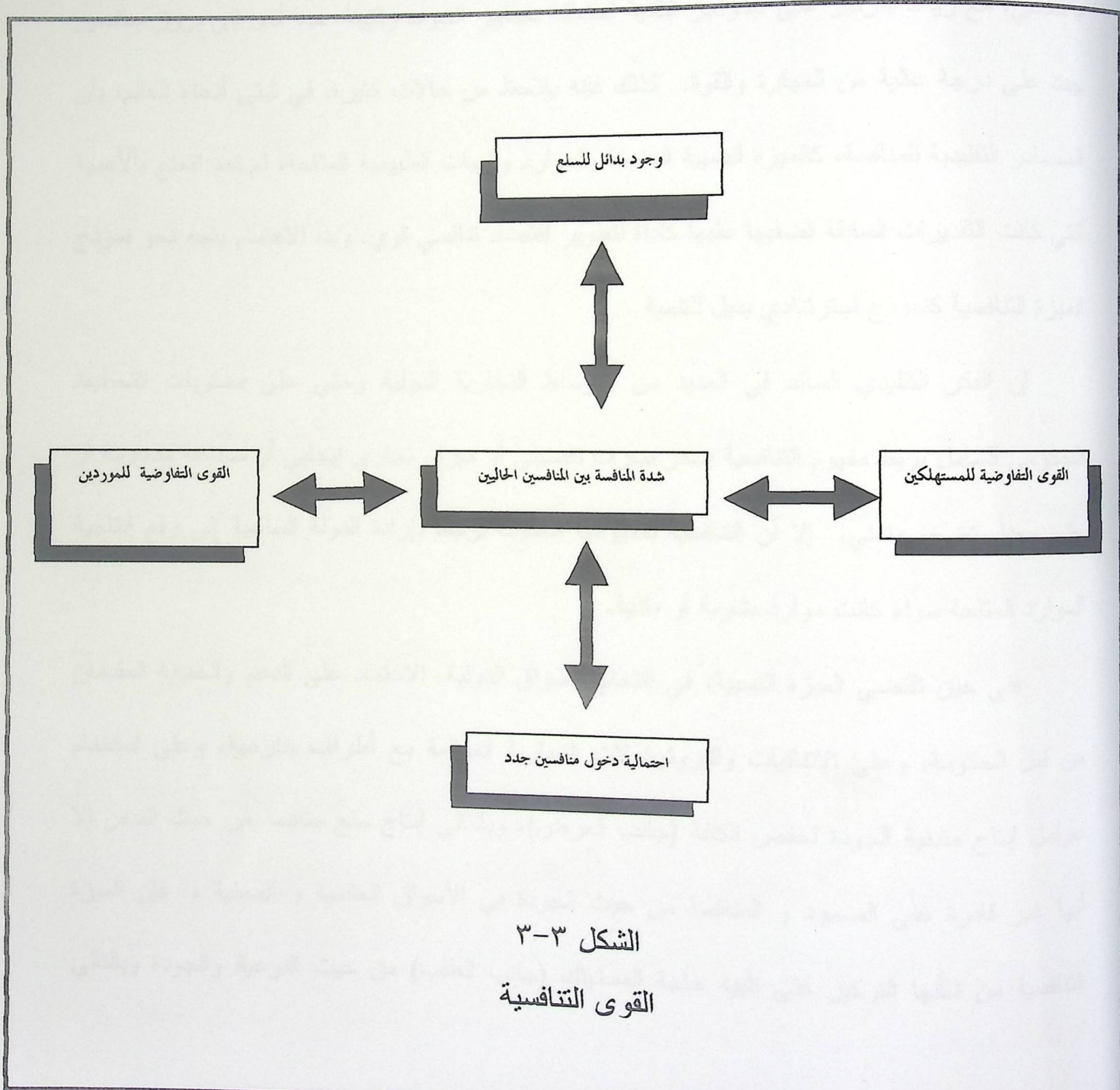
- استخدام الإنترنت تزود الموردين بقنوات للوصول إلى مستهلكين أكثر بدون الحاجة إلى تدخل المؤسسات.

- استخدام الإنترنت تمكن المؤسسات من الوصول المتساوي إلى الموردين .

- تقلل من معوقات الدخول وبذلك فإن زيادة عدد المنافسين يقلل من قوة الموردين.

القوة التفاوضية للمخترين (المستهلكين):

- استخدام الإنترنت تزيد من القوة التفاوضية للمستهلك الأخير.
- تقلل من التكلفة التحويلية أو التشغيلية.
- إزالة القوة للقنوات أو تحسين القوة التفاوضية للمشتريين على القنوات التقليدية



الشكل ٣-٣
القوى التنافسية

٧-٣ الميزة التنافسية^(١)

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر، هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي؛ فالحوجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة. كذلك فإنه يلاحظ من حالات كثيرة، في شتى أنحاء العالم، بأن المصادر التقليدية للمنافسة، كالميزة النسبية المتمثلة بالموارد والهبات الطبيعية المتاحة، لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضيفها عليها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي. وبدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج استرشادي بديل للتنمية.

إن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية الدولية وحتى على مستويات التخطيط الحكومي الشامل يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري إيجابي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني. إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية.

ففي حين تقتضي الميزة النسبية، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود و المنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية و المحلية ، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي

¹ Botham, Ron and Bob Downs, "Industrial Clusters: scotland's route to economic success " ,1999, page:6.

استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة و على الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها.

حيث يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً. ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى استراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي Outsourcing ، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

ولا يُعتبر نجاح تنافسية إحدى الشركات العاملة في دولة ما مقياساً على القدرة التنافسية للدولة. حيث يمكن أن يُعزى نجاح شركة واحدة إلى عوامل استثنائية لا تسهل محاكاتها في الشركات الأخرى أو على صعيد القطاع أو الدولة. ولهذا كان لا بد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من الشركات المكتملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية

الكلية للقطاع، و ميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.

وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفراده، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا ما تم توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية. فمن الملاحظ أن الدول التي تستمر في اعتمادها على إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية كمكون أساسي من صادراتها، هي الدول صاحبة أدنى معدل معيشة للفرد، ذلك أن من شأن الاعتماد على مثل هذا النوع من الإنتاج الاعتماد على الأجور المتدنية لتدني المستوى المطلوب للعاملين فيه. كما أن مثل هذه الدول والتي تعتقد بأنها تسير في الطريق إلى الرخاء هي في الحقيقة تدخل في حلقة مفرغة، بسبب ضغطها الدائم والمستمر على الأجور بهدف تخفيض كلفة الإنتاج ومواكبة الذبذبات في الأسعار العالمية للمواد الخام، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحسين الإنتاجية، وبالتالي الابتعاد عن مستويات الإنتاجية المقبولة للعمالة، وفي النهاية انخفاض أجورهم تبعاً لذلك، وهكذا تستمر الدولة في الدوران في حلقة مفرغة.

وعلى العكس من ذلك، فإن الدول التي تعتمد في صادراتها على السلع المصنعة ذات القيمة المضافة العالية و بهامش ربح مرتفع، يكون دخل أفرادها مرتفعاً كنتيجة لارتفاع المستوى

المطلوب للعاملين في هذه الصناعات وإنتاجيتهم، وبالتالي فهي تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء والازدهار، حيث ترتفع الأجور مع ارتفاع الإنتاجية وتميزها.

٣-٧-١ الميزة التنافسية والإنترنت

إن تأثير الإنترنت أدى إلى إعادة هيكلية سلاسل القيمة أكثر منه تحول لهيكلية العمل أو الصناعة كما أنها بدلت وغيرت مصادر الميزة التنافسية والحقيقة التي يجب أخذها بعين الاعتبار أن الإنترنت سوف تؤثر على جميع القطاعات ولكن بأوقات مختلفة وسرعات مختلفة وبكثافات مختلفة وبمعدلات مختلفة .

وبشأن هذا الجانب فإنه لا يوجد تنبؤات مفردة بهذا الصدد ولكن يوجد بعض المضامين الاستراتيجية التي تساعد في فهم ذلك وهي (١) :

- سلاسل القيمة الموجودة سوف تتجزأ في أعمال متعددة وكل واحدة منها سيكون لها مصادرها الخاصة للميزة التنافسية .
- عندما تجزأ سلاسل القيمة ويتم إعادة تشكيلها فإن فرص جديدة سوف تزيد بالنسبة إلى الطرق التقليدية.
- فرص تجارية سوف تتبثق للجهات الثالثة وهي الجهات التي لا تنتج منتجات أو تقدم خدمات.
- عندما تركز المؤسسة على النشاطات المختلفة فإن القيمة المقترحة المتضمنة في هويتها التجارية سوف تتغير .
- القوة التفاوضية سوف تتغير وتتحول كنتيجة للانخفاض الجذري في القدرة على احتكار السيطرة على المعلومات.
- التكاليف التحويلية (النشغيلية) للزبائن سوف تقل وستعمل المؤسسة على تطوير طرق جديدة لخلق ولاء الزبائن .

1 Evans Philip B. and Wurster Thomas S., "strategy and the new economics of information", Harvard Business Review, No. (September-October 1997):71-82

- بعض الأعمال الجديدة سوف تستفيد من NETWORK ECONOMIES OF SCALE والتي ستزيد من الاحتكار.

- أصحاب المناصب سيصبحون ضحية البنية التحتية الفيزيائية المهجورة.

إذا كان معدل الربحية يتعرض للضغط في معظم الصناعات التي تتأثر بالإنترنت سوف يصبح أكثر أهمية للشركات الفردية أن تضع نفسها كجزء من الماضي و ذلك من خلال أقل تكلفة تشغيل أو عن طريق تقديم أسعار مميزة أو عن طريق الوسييلتين معاً.

و من الممكن الوصول إلى مميزات التكلفة و السعر من خلال طريقتين (١):

١. فاعلية التشغيل: عمل نفس الأشياء التي يعملها المنافسون و لكن بطريقة أفضل منهم، و هذه الطريقة تأخذ أشكال متعددة منها :

- تكنولوجيا أفضل.

- مدخلات متميزة.

- أشخاص مدربين بطريقة أفضل.

- هيكلية إدارية أكثر فاعلية.

٢. الوضع الاستراتيجي: عمل أشياء مختلفة تماماً عن المنافسين بطريقة تقدم نوعية فريدة من القيمة

للمستهلكين، و هذه الطريقة تأخذ أشكال أخرى:

- تقديم مجموعة مختلفة (متنوعة) من المواصفات.

- تقديم مجموعة مختلفة من الخدمات.

- ترتيبات منطقية مختلفة.

¹Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, VOL. 79, No. 3 (March 2001): 63-78

الإنترنت تؤثر على فاعلية التشغيل و الوضع الاستراتيجي بطرق مختلفة و ذلك بأنها تجعل من الصعب على الشركات تحقيق فوائد تشغيل و لكنها تفتح فرص جديدة للوصول أو تقوية الموقع الاستراتيجي المتميز.

فاعلية التشغيل:

إن الإنترنت بطبيعتها تعتبر الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق أو الوصول إلى فاعلية التشغيل و ذلك عن طريق:

- تسهيل و تسريع تبادل المعلومات في وقتها المناسب.

- تتيح تطورات من خلال سلاسل القيمة الداخلية خلال جميع الصناعات و الشركات.

و لكن ببساطة تطور فاعلية التشغيل لن يقدم ميزة تنافسية وإذا أرادت المؤسسات تحقيق الميزات فإن ذلك يكون ممكناً من خلال امتلاك القدرة على الوصول و تحقيق مستويات أعلى من فاعلية التشغيل أكثر من منافسيهم.

أي شركة تنشئ عمل جديد و جيد فإن المنافسين يتجهون إلى محاولة تقليده بسرعة.

مزاولة المنافسة بشكل أفضل تؤدي إلى تنافس متقارب (العديد من الشركات تعمل الشيء نفسه و في نفس الوقت).

المستهلك ينهي عملية اتخاذ القرار اعتماداً على السعر بدون النظر إلى ربحية الصناعة.

طبيعة تطبيقات الإنترنت تجعل تحقيق ميزات تشغيل أكثر صعوبة.

في الأجيال السابقة من تكنولوجيا المعلومات تطور التطبيقات كان غالباً معقداً و شاق جداً و يحتاج إلى وقت، بالإضافة إلى أنه مكلف جداً. هذه السمات جعلت من الصعب تحقيق ميزات (فوائد) تكنولوجيا المعلومات و لكن أيضاً جعلت من الصعب على المنافسين تقليد نظم المعلومات.

إن انفتاح الإنترنت مندمجاً مع التطورات في هيكلية البرامج، و أدوات التطوير، و التغيير، كل هذا جعل من الأسهل على الشركات أن تصمم و تطبق الإنترنت.

و بشكل عام نستطيع القول أنه إذا قلت التكاليف الثابتة لتطوير النظم فإن معوقات التطوير سوف تقل.

التطورات (التحسينات) الناتجة في فاعلية التشغيل سوف يتم تشاركتها بشكل واسع عندما تكون الشركة متقاربة في نفس التطبيقات بنفس الفوائد.

أصبح من الصعب على الشركات الفردية تحقيق ميزات متينة من انتشار التطبيقات.

الموقع الإستراتيجي:

بصعوبة الوصول لميزات التشغيل أصبح الموقع الاستراتيجي هو الأكثر أهمية.

إذا كانت الشركة لا تستطيع أن تكون فعالة في مجال التشغيل أكثر من منافسيها فإن الوسيلة أو الطريقة الوحيدة لخلق أو إبداع مستويات أعلى من القيمة الاقتصادي هي تحقيق ميزة من خلال التكلفة أو سعر مميز من خلال التنافس بطريقة مميزة.

الشركات اليوم تعرف المنافسة التي تتضمن الإنترنت فيها على أنها فاعلية التشغيل.

و بالإيمان بأنه لا يوجد ميزات بديلة موجودة فإنهم يحققون السرعة و الخفة مع الأمل بأن يبقوا أعلى في المنافسة.

بدون اتجاه استراتيجي مميز فإن السرعة و المرونة سوف تقل.

إن المشكلة في الحصول على الاستراتيجية هي في التدريب عليها حيث أنها تحتاج إلى تركيز قوي على الربحية فضلاً عن النمو، و القدرة على تحقيق موقع القيمة الفريد و الانتماء لعمل تسوية الصفقات التجارية بصورة متينة في تحديد ما لا يجب عمله.

الشركة يجب أن تبقى في طريق المنافسة حتى في الظروف والأوقات الصعبة أي عندما يكون التطوير ثابت ويدخل في موقعها المتميز .

يجب أن تضم شكل لسلاسل القيمة المضبوطة وذلك يقودها لتحقيق قيمة فريدة.

حتى نتمكن من الدفاع عن الشركة يجب أن تكون سلسلة القيمة متكاملة بشكل كبير .

عندما تكون نشاطات الشركة متلائمة مع بعضها على شكل نظام تعزيز الذات فإن أي منافس يريد أن يحاكي الاستراتيجية يجب عليه أن يكرر النظام كله وليس نقل ميزات سلعة أو سلعتين غير مترابطتين أو طرق إنجاز نشاطات معينة.

٨-٣ التسوية بين REACH و RICHNESS .

إن التسوية بين Reach & Richness تكون من خلال (١):

أن العمل لزيادة امتداد المعلومات المطمورة في الأشكال الفيزيائية للنقل يمكن التحكم فيه من خلال قانون أساسي وهو التسوية بين الوصول السهل والغني (Reach & Richness) ويمكن تعريف Reach بأنها عبارة عن عدد الأفراد (في البيوت والعمل) الذين يقومون بتبادل المعلومات بينما يمكن تعريف Richness من خلال ثلاثة وجوه أو جوانب وهي:

Band Width وهي كمية المعلومات التي يمكن نقلها من المرسل إلى المستقبل في الوقت المحدد.

Customization وهي الدرجة التي يمكن عندها استهلاك المعلومات.

Interactivity المحاورة ممكنة للجماعات الصغيرة ولكن الوصول لملايين الناس فإن الرسائل يجب أن

تكون Monologue.

قديمًا كانت العلاقة بينهما (Reach & Richness) عكسية أي كلما كان Richness أكثر كان Reach أقل

والعكس صحيح وكان الاتصال بعدد كبير من الناس يحتاج إلى عمل تسوية في Band width &

Customization & Interactivity .

ولكن التكنولوجيا الجديدة التي أدت إلى إيجاد طرق جديدة لاتصال مثل:

Internet والتي وفرت إمكانية اتصال أي فرد بالأخر.

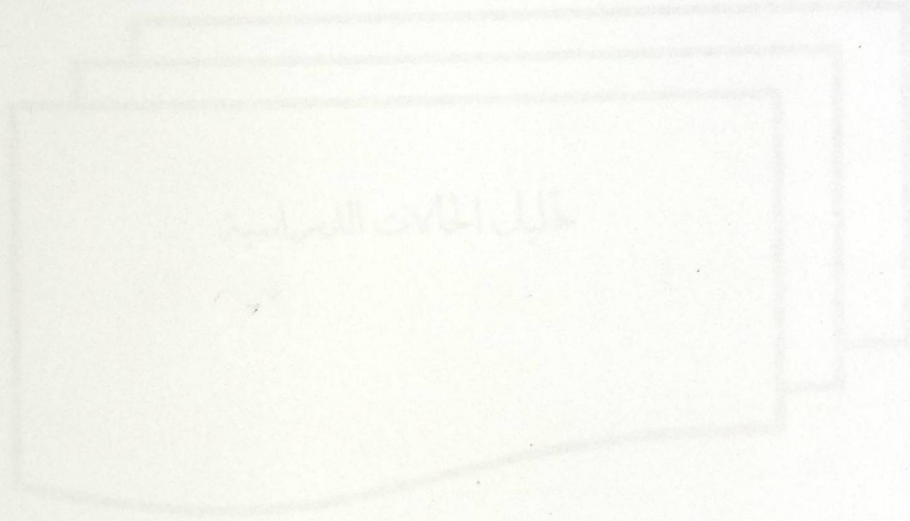
Evans Philip B. and Wurster Thomas S., "strategy and the new economics of information", Harvard Business Review, No. (September-October 1997):71-82

Extranet والتي جعلت الاتصال خلال الشركات ممكنا.

Intranet والتي وفرت فرصة اتصال الفرد بالمؤسسة ممكنا.

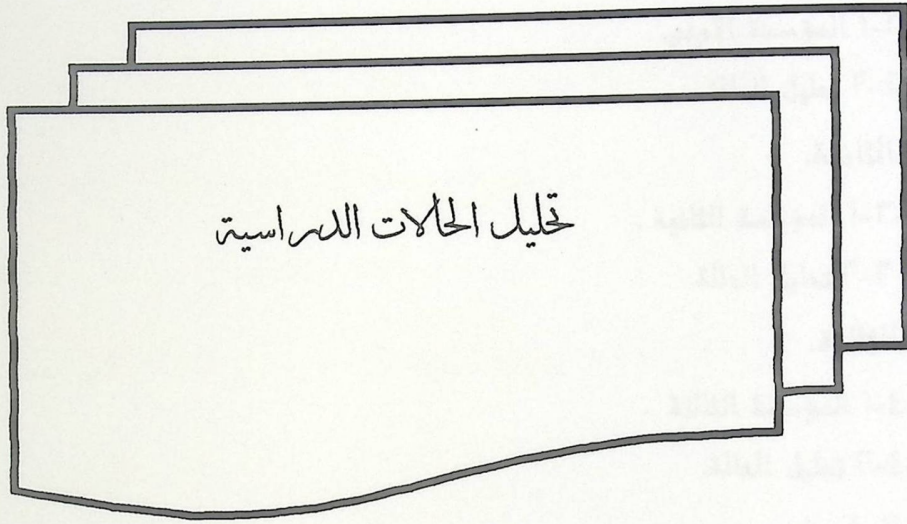
ومن هنا كانت إمكانية الدمج بين Reach & Richness ممكنة من خلال التكنولوجيا الجديدة.

تحليل الحالات الدراسية



الفصل الرابع

تحليل الحالات الدراسية



الفصل الرابع

تحليل الحالات الدراسية

- ١-٤ المقدمة.
- ٢-٤ الحالة الأولى.
- ١-٢-٤ المؤسسة الأولى .
- ٢-٢-٤ تحليل الحالة.
- ٣-٤ الحالة الثانية.
- ١-٣-٤ المؤسسة الثانية .
- ٢-٣-٤ تحليل الحالة.
- ٤-٤ الحالة الثالثة.
- ١-٤-٤ المؤسسة الثالثة .
- ٢-٤-٤ تحليل الحالة.
- ٥-٤ الحالة الرابعة.
- ١-٥-٤ المؤسسة الرابعة .
- ٢-٥-٤ تحليل الحالة.
- ٦-٤ الحالة الخامسة.
- ١-٦-٤ المؤسسة الخامسة .
- ٢-٦-٤ تحليل الحالة.
- ٧-٤ الحالة السادسة.
- ١-٧-٤ المؤسسة السادسة .
- ٢-٧-٤ تحليل الحالة.
- ٨-٤ التحليل العام .

٤-١ المقدمة:

يعتبر منهج دراسة الحالة المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والحالات الفردية ، والثنائية والجماعية ، والمجتمعية ويركز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها و تتبع مصادرها في الحصول على الحقائق المسببة للحالة، ويصل إلى نتائج ومعالجات من خلال دراسته المتكاملة. وتتفق أغلب تعاريف منهج الحالة على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقا اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، ويقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.

وقد تم في هذا الفصل العمل على دراسة ست حالات دراسية مختلفة من قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل ولقد تم اختيار هذه الحالات بناء على استخدامها وتطبيقها للتكنولوجيا وخاصة الإنترنت وكان الهدف من وراء هذه الحالات المختلفة هو التوصل إلى إجابة للسؤالين الرئيسيين اللذين يدور حولهما هذا البحث وهما:

- كيف ستؤثر الإنترنت على سلاسل القيمة (Value Chain) بالنسبة للمؤسسة ؟
- كيف سيكون تأثير الإنترنت على القوى التنافسية (Five Forces) بالنسبة للمؤسسة ؟

٤-٢ الحالة الأولى.

٤-٢-١ المؤسسة الأولى

- مقدمة :

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٧٨ في محافظة خليل الرحمن في المنطقة الصناعية، وتعتبر هذه المؤسسة إحدى المؤسسات الرائدة في المنطقة ، ويعتبر مدير هذه المؤسسة أحد مؤسسي اتحاد قطاع الحجر والرخام وعضو في ملتقى رجال الأعمال.

تقوم هذه المؤسسة بتغطية عدة أسواق مختلفة ومتنوعة الطلب والحاجات منها السوق المحلي (وهو الضفة الغربية) ، والسوق الإسرائيلي والذي يشكل النسبة الأكبر في الطلب ، كما أنها تغطي بعض الأسواق الخارجية الأخرى المتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والأردن والخليج وغيرها.

وتتميز هذه المؤسسة بإنتاج الحجر المعشق ومكسر الزوايا التي تقوم بتصديره لأمريكا فهو يشكل النسبة الأكبر من مجموع الحجارة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق الخارجي.

- مرحلة التطوير :

إن التطور الحاصل في قطاع الحجر والرخام والتوجهات الجديدة التي سعت إليها بعض المؤسسات الأخرى في نفس القطاع ونتيجة التغيرات المستمرة التي تحدث على مستوى العالم بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص ونتيجة اقتحام التكنولوجيا جميع المجالات وكل القطاعات كان على المؤسسة أن تفكر بوضعها الحالي وأن تفكر بهذه المستجدات . فقررت إنشاء صفحة إنترنت تعرض

من خلالها جميع المنتجات المتوفرة لديها ونبذة تاريخية عنها وعن العمليات التي تقوم بها وبعض الصور الملحقة التي تبين طريقة التصنيع وشكل المصنع ومعلومات أخرى.

وستقوم المؤسسة باستخدام الإنترنت في مجال عرض السلع للزبائن من الأفراد والمؤسسات أي في التسويق المتمثل في الدعاية والإعلان وتتوقع المؤسسة إن الإنترنت ستعمل على توسيع نطاق عرض المنتجات والخدمات التي تقدمها ، إضافة إلى توسيع المدى الذي ستصل إليه الدعاية من خلال توسيع الأسواق الجغرافية وهذا بطبيعته سيزيد نسبة المستهلكين الذين يمكن الوصول إليهم والعمل على خدمتهم وتلبية حاجياتهم.

المؤسسة تتوقع عند استخدام الإنترنت إن ذلك سيزيد من نسبة مبيعاتها ومن ثم إرباحها بسبب اقتحامها أسواق عالمية أكثر وتلبية حاجات زبائن أكثر وعمل دعاية على نطاق أشمل وعمل تصدير بنسب أكبر . وبالرغم من هذا التأثير فإن الإنترنت لن تعمل على تغيير الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة لأن التأثير منصب على أنشطة التسويق والترويج ولن يشمل هذا التأثير التصنيع أو البيع أو الشراء أو التوزيع أو الترويج التدریب وغيرها. وتأتي عدم فاعلية الإنترنت في هذه الأنشطة نتيجة القطاع نفسه والدور الكبير الذي تلعبه الطبيعة في تحديد مواصفات الحجر سواء من ناحية اللون أو الصفات الأخرى ، ولعدم مقدرتها على المساعدة في النقل لأنها تعتبر مواد ثقيلة وليست معلومات .

- سلسلة القيمة لدى المؤسسة :

أن سلسلة القيمة لهذه المؤسسة تتمثل في الحصول على الحجر الخام من المحاجر المختلفة ومنها محاجر بني نعیم والشيوخ وتفوح وسعير و يطا وبيت فجار . ويتم التزود بالمواد الخام من هذه المحاجر لما تتمتع به من وجود صخور متنوعة وسهلة الاستخراج ويتم اختيار الحجارة اعتمادا على اللون وشدة التحمل و القساوة ودرجة امتصاص الماء والعمر المفترض و الغرض الذي ستستخدم لأجله.

وبعد الحصول عليها وشحنها وتوصيلها إلى المصنع يتم إدخالها إلى عمليات التصنيع والقص والجلي وغيرها والمتمثلة بالآلات الموجودة مثل المنجل والذي يقوم بتربيع الحجر لتجهيزه وبعد ذلك للقص إلى ألواح ومن ثم يأتي دور القاطر الذي يعمل على تقسيم الحجر المربع إلى ألواح بقياسات مختلفة ومن ثم إلى الجلاية والفريزة أو إلى النقش اليدوي كما يتم معالجة الحجارة من الشوائب والحفر التي قد تظهر فيه وفي نهاية عملية التصنيع يأتي التغليف للحجر وترتيبه حسب الطلبات المتوفرة ويأتي في النهاية عملية التوزيع وقد تكون إلى المستهلك المحلي ويكون هنا التوزيع بشكل مباشر أي من المؤسسة إلى المستهلك النهائي وقد يكون إلى المستهلك الخارجي وهنا يتم التوزيع عبر وكلاء أو متعهدين متخصصين ، و باعتبار هذه هي سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة فإن الإنترنت لن تلغي دور أي نشاط أو تعمل على تغيير طريقة العمل فيه ولا حتى الإحلال مكانه أو حتى تغيير الاستراتيجية المتبعة فيه .

بل أن السلسلة بقيت كما هي ولكن بوجود تأثير بسيط على نشاط واحد الا هو التسويق وان هذا التأثير لم يكن جذري بل بقيت المؤسسة محتفظة بطريقة التسويق التقليدية إلى جانب الإنترنت . وهذا يوضح لنا نقطة هامة وهي أن الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلية المؤسسة أو القطاع (قطاع الحجر والرخام) وذلك بسبب عدم تأثيرها على سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة وعدم إلغائها لأي نشاط موجود أصلا وعدم إضافتها لأي نشاط جديد قد يساعد في عملية الإنتاج أو التصنيع أو التسويق وغيرها ، كما أنها لم تعمل على إعادة هيكلية القطاع أو الصناعة لانه لم يكن لها تأثير على دور الوكلاء وإلغائهم بشكل كامل وعدم إضافتها لأية قنوات جديدة قد تساعد في الأعمال خارج المؤسسة .

ولا تعتقد المؤسسة أن الإنترنت ستعمل على إضافة أي قيمة للعمال لا في تدريبهم ولا في رفع قدراتهم الإنتاجية أو التحسين في أدائهم بشكل عام لان اعتماد المؤسسة سيكون على العمال ذوي

الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ومعدات جديدة ولأن قطاع الحجر والرخام من أكبر القطاعات في محافظة الخليل تقريبا فان المتطلبات الخاصة في هذا القطاع متوفرة بشكل كبير جدا سواء من المواد الخام أو من الخبراء الذين يقدمون الإرشادات والنصائح وعمليات التركيب والتشغيل والصيانة . كما تتوقع المؤسسة زيادة الدقة في العمل وهذا التوقع ناتج عن الاعتقاد بأن تلبية الحاجات للأسواق الخارجية يتطلب مهارات عالية ومواصفات ذات جودة رفيعة المستوى.

- الهيئة التنافسية للمؤسسة :

إن هذه المؤسسة توجد في محيط مليء بالمؤسسات التي تقدم نفس الخدمات وتقريبا لنفس الأسواق ولنفس الزبائن ولكن بوجود الإنترنت فإن المؤسسة ستوجد في قطاع واسع النطاق مما يجعل عملية المنافسة قوية وحادة لدرجة عالية وستكون المنافسة عبر الإنترنت من خلال التنويع ومن ثم السعر وستكون الإنترنت بمثابة الحافز لدخول الكثير في هذا القطاع من خلال عرض أكبر للمنتجات المتوفرة وبإعطاء تصورات عامة عن نسب المبيعات والأرباح والمنافسين وحجم القطاع . وباقتحام أسواق جغرافية متعددة فإن كمية البدائل (والمقصود بها هي نفس المنتجات من الحجر الطبيعي وليس من الحجر الصناعي) ستزيد سواء للمؤسسة أو للمستهلكين وهذا بدوره سيعمل على تقليل القوة التفاوضية للمورد الداخلي والخارجي من خلال إمكانية وصولها إلى المؤسسات التي قد تزودها بنفس الخدمات وهنا المؤسسة هي التي تتحكم في السعر أما بالنسبة للمشتريين الخارجيين فإن القوة التفاوضية لهم ستزيد من خلال زيادة نسبة البدائل المتاحة لهم وهم الذين سيتحكمون في السعر بينما القوة التفاوضية للمشتريين المحليين لن تتأثر بسبب اعتمادهم على الطرق التقليدية للشراء وعدم الحاجة لاستخدام الإنترنت للقيام بذلك.

أن المؤسسة تفضل البيع والشراء والقيام بالعمليات التجارية باستخدام الطرق التقليدية لأنها توفر لها مصداقية ، وكفاءة عالية في طرق معاينة المنتج ، وتقلل من المخاطر التي تضيفها الإنترنت. وهي لا تفضلها باستخدام الإنترنت باعتبارها لا تعكس الصورة الحقيقية للحجر بالرغم من وجود برامج معالجة الصور وعدم وجود وعي كامل باستخدامها إضافة إلى افتقاد الثقة .

٤-٢-٢ تحليل الحالة:

إن المؤسسة تقوم بإنشاء صفحاتها الإلكترونية وستستخدم الإنترنت لتسويق منتجاتها وعرضها وعمل ترويج ودعاية واسعة النطاق لها بشكل أكبر في الأسواق العالمية وللاستفادة من الميزة التي تضيفها الإنترنت في عملية ربط العالم وتقليل المسافات وإلغاء الحدود وقدرتها في اقتحام الأسواق وفتحها على العالم وجعل العالم قرية صغيرة . أما بقية الأنشطة فلن يكون للإنترنت أي أثر عليها والمتمثلة في البيع والشراء والإنتاج والنقل والتوزيع وتسهيل خدمات ما بعد البيع وغيرها. وهذا يفسر أن الإنترنت سوف تؤثر على الصناعات والمجالات ولكن بأوقات مختلفة وسرعات مختلفة وبشدة مختلفة .

وستعمل الإنترنت على زيادة نسبة المبيعات والأرباح للمؤسسة بسبب اقتحامها أسواق عالمية أكثر وتلبية حاجات زبائن أكثر وعمل دعائية على نطاق أشمل وعمل تصدير بنسب أكبر. كما أن الإنترنت ستعمل على خدمة المستهلك الخارجي بالدرجة الأولى لان الهدف من الإنترنت هو وصل العالم وربطه ببعضه البعض وتحويل الأسواق المحلية إلى عالمية ، أكثر من خدمتها للمستهلك المحلي ، كما أن الإنترنت ستعمل على إضافة القيمة للمنتج وذلك في مرحلة التسويق فقط والذي يعتبر الأكثر تأثراً بها وبذلك فإنها لن تؤثر على سلسلة القيمة للمؤسسة ولن تؤثر على هيكلية المؤسسة لأنها لم تحدث أي تغيير في سلسلة القيمة ولن تؤدي إلى إضافة أو إلغاء أي نشاط آخر، كما

أنها لن تغير هيكلية الصناعة أو القطاع لأنها لن تلغي دور الوكيل بل أنها ستعمل على تعزيز موقعه وتقوية موقعه وذلك من خلال الحاجة إليه للتزويد ببعض المعلومات والعيّنات التي يحتاجها المستهلك وخاصة الخارجي ولأنها لن تعمل على إيجاد وسطاء آخرين. كما أنها لن تضيف أي قيمة للعمال من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم.

كما أن الإنترنت ستعمل على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات من خلال زيادة نسبة المنافسين في الصناعة وزيادة عدد المؤسسات التي تعمل على تزويد نفس الخدمات وستكون المنافسة عبر الإنترنت من خلال الترويج ثم من خلال السعر، كما أنها ستعمل على إيجاد بدائل أكثر من المنتجات (هي نفس المنتجات من الحجر الطبيعي وليس من الحجر الصناعي) والخدمات، وستعمل الإنترنت على تقليل القوة التفاوضية للمورد الداخلي والخارجي من خلال إمكانية وصولها إلى المؤسسات التي قد تزودها بنفس الخدمات وهنا المؤسسة هي التي تتحكم في السعر أما بالنسبة للمشتريين الخارجيين فإن القوة التفاوضية لهم ستزيد من خلال زيادة نسبة البدائل المتاحة لهم وهم الذين سيتحكمون في السعر أما بالنسبة للمشتريين المحليين فلن تتأثر القوة التفاوضية لهم.

لن تتوجه المؤسسة خلال السنوات القادمة إلى البيع والشراء الخالص والقيام بالعلاقات التجارية عبر الإنترنت بل ستستخدم الطرق التقليدية في ذلك جنباً إلى جنب وهذا يؤكد ضرورة التكامل بينهما لما تعاني كل منهما من نواقص معينة. فالإنترنت لا توفر المصداقية والنقمة الكاملة بطريقة العرض والطرق التقليدية قد تشكل عائقاً أمام تناقل المعلومات بشكل سريع كما لا تربطنا بالعالم لمعرفة آخر التغييرات.

٤-٣ الحالة الثانية.

٤-٣-١ المؤسسة الثانية:

- مقدمة :

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٩٦ في محافظة خليل الرحمن في بني نعيم كشركة مساهمة خصوصية محدودة ، وتعتبر هذه المؤسسة إحدى المؤسسات الرائدة في المنطقة .

تمتلك الشركة محاجرها الخاصة في منطقة بني نعيم والتي تتميز بألوانها الجميلة وصلابتها وملائمتها للبناء الداخلي والخارجي .

تقوم هذه المؤسسة بخدمة ثلاث أسواق مختلفة ومتنوعة الطلب والحاجات منها السوق المحلي وهو الضفة الغربية والسوق الإسرائيلي والذي يشكل النسبة الأكبر في الطلب كما أنها تغطي بعض الأسواق الخارجية المتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها .

وتتميز هذه المؤسسة بإنتاج الحجر الأصفر الذي نستخرجه من منطقتي تفوح والنقب للقيام بتصديره فهو يشكل النسبة الأكبر من مجموع الحجارة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق الخارجي.

- مرحلة التطوير :

في ظل الأوضاع الصعبة والسياسات القاهرة التي يمارسها الإسرائيليون وفي ظل العولمة وانفتاح العالم قامت الشركة بالتفكير بوضعها الحالي فقررت إدخال الإنترنت على المؤسسة واستعمالها في بعض عملياتها وكان هذا عام ١٩٩٩ حتى تكون الإنترنت بمثابة الشاهد على وجودها وإثباتها لها في المساحة ، فكانت المؤسسة تتوقع استخدامها في مجالات شتى مثل البيع والشراء والتسويق ولكن بمرور الوقت لم تضيف الإنترنت أي قيمة في مجالي البيع والشراء أو حتى التصنيع أو أي مجال آخر باستثناء تأثيرها على التسويق وكان الاستخدام الأكثر لها يتجلى في عملية المراسلات والاطلاع والإبحار في مواقعها وفي التعرف على المنتجات الأخرى للمؤسسات الخارجية من مواد خام ومن

معدات والآلات حديثة والتعرف على ما ينشره ويعرضه بعض المؤسسات المحلية المساندة والداعمة للقطاع مثل اتحاد قطاع الحجر والرخام وفي المؤسسات التابعة لبعض مشاهير الحجر والرخام .

وكانت المؤسسة تتوقع عند استخدام الإنترنت أن ذلك سيزيد من نسبة مبيعاتها ومن ثم إرباحها ولكن الإنترنت لم تعمل على زيادة أي منهما ، وتأتى عدم فاعلية الإنترنت في المؤسسة بشكل خاص وفي القطاع بشكل عام نتيجة القطاع نفسه والدور الكبير الذي تلعبه الطبيعة في تحديد مواصفات الحجر سواء من ناحية اللون أو الصفات الأخرى ، ولأن الإنترنت لا يعكس الصورة الحقيقية للون وبالرغم من أن برامج معالجة معاكسة الصور تعتبر اليوم متميزة إلى درجة عالية إلا أن لون الحجر يتأثر بعوامل أخرى مثل شدة تركيز لون الشاشة وغيرها .

- سلسلة القيمة لدى المؤسسة :

سلسلة القيمة للمؤسسة تبدأ بالحصول على مواد خام من المحاجر التي تمتلكها أو تعمل على التزود بها من جهات خارجية وبعد الحصول عليها يتم إدخالها إلى عمليات التصنيع والقص والجلي وغيرها والمتمثلة بالآلات الموجودة مثل المنجل والذي يقوم بتربيع الحجر لتجهيزه بعد ذلك للقص إلى ألواح ومن ثم يأتي دور القاطر الذي يعمل على تقسيم الحجر المربع (BLOCK) إلى ألواح بقياسات مختلفة ومن ثم إلى الجلاية والفريزة أو إلى النقش اليدوي كما يتم معالجة الحجارة من الشوائب والحفر التي قد تظهر فيه وفي نهاية عملية التصنيع يأتي التغليف للحجر وترتيبه حسب الطلبات المتوفرة ويأتي في النهاية عملية التوزيع وقد تكون إلى المستهلك المحلي ويكون هنا التوزيع بشكل مباشر أي من المؤسسة إلى المستهلك النهائي وقد يكون إلى المستهلك الخارجي وهنا يتم التوزيع عبر وكلاء أو متعهدين متخصصين وباعتبار هذه هي سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة فإن الإنترنت لن تلغي دور أي من هذه الأنشطة أو تعمل على تغيير طريقة العمل فيه ولا حتى الإحلال مكانه أو حتى تغيير الاستراتيجية المتبعة فيه .

بل أن السلسلة ستبقى كما هي ولكن بوجود تأثير بسيط على نشاط واحد الا هو التسويق وان هذا التأثير لن يكن جذري بل ستبقى المؤسسة محتفظة بطريقة التسويق التقليدية إلى جانب الإنترنت .

وهذا يوضح لنا نقطة هامة وهي أن الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلة المؤسسة أو الصناعة وذلك بسبب عدم تأثيرها على سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة وعدم إلغائها لأي نشاط موجود أصلا وعدم إضافتها لأي نشاط جديد قد يساعد في عملية الإنتاج أو التصنيع أو التسويق وغيرها ، كما أنها لم تعمل على إعادة هيكلة القطاع أو الصناعة لانه لم يكن لها تأثير على دور الوكلاء وإلغائهم بشكل كامل وعدم إضافتها لأي وسطاء جدد قد يساعدوا في الأعمال خارج المؤسسة .

ولم تعمل الإنترنت على إضافة قيمة بالنسبة للعمال لا في تدريبهم أو الرفع من قدراتهم الإنتاجية أو التحسين في أدائهم بشكل عام لان اعتماد المؤسسة كان على العمال ذوي الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ومعدات جديدة ولان قطاع الحجر والرخام من اكبر القطاعات في محافظة الخليل تقريبا فان المتطلبات الخاصة في هذا القطاع متوفرة بشكل كبير جدا سواء من المواد الخام أو من الخبراء الذين يقدمون الإرشادات والنصائح وعمليات التركيب والتشغيل والصيانة .

- البيئة التنافسية للمؤسسة :

إن المؤسسة لا توجد معزولة أو منفردة في هذا القطاع بل أنها توجد ضمن مجموعة من المؤسسات التي تزود نفس الخدمات وتقوم بإنتاج نفس المنتجات تقريبا ، فهي توجد في قطاع واسع النطاق مما يجعل عملية المنافسة قوية وحادة لدرجة عالية ، وبوجود الإنترنت استطاعت المؤسسة اقتحام أسواق جغرافية متعددة وأصبحت موجودة في الحيز العالمي مما أدى إلى زيادة حجم البدائل المتاحة سواء للمؤسسة أو للمستهلكين (وتكون هذه البدائل من الحجر الطبيعي وليس الصناعي) وبالرغم من ذلك فلم يكن للإنترنت أي أثر على القوة التفاوضية سواء للموردين أو للمشتريين

الداخليين أو الخارجيين على حد سواء وهذا بسبب أن قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل يعتبر من أكثر القطاعات حيوية مما يجعل مستلزمات هذا القطاع متوفرة بشكل كبير و كما يوجد أفراد متخصصون قادرون على تقديم كافة المتطلبات والحاجات التي تريدها المؤسسات ابتداء بالمستلزمات البسيطة وانتهاء بالمعدات التي تلزمها داخل وخارج المؤسسة وهذا يجعل حاجة المؤسسة إلى هؤلاء الموردين قوية ومستمرة كما أن استغناءهم عن الموردين الخارجيين يجعل الموردين هم الذين يتحكمون بالسعر. بينما عدم الوعي بالإنترنت وبالميزات التي تضيفها وعدم الثقة بها لا يزيد من القوة التفاوضية للمستهلك أو المشتري. وبالرغم من هذا فإن الإنترنت سيشكل حافز لدخول الغير من المؤسسات الخارجية لتنافس في هذا القطاع لقدرتها على عرض المنتجات المميزة التي تنتجها المنطقة بالكامل وباعتبار هذا الحجر مقدس فإن ذلك سيكون بمثابة الحافز لهم.

أن المؤسسة تفضل البيع والشراء والقيام بالعمليات التجارية باستخدام الطرق التقليدية لأنها توفر لها مصداقية ، وسرعة كبيرة بالنسبة للسوق المحلي ، وكفاءة عالية في طرق معاينة المنتج ، ونقل من المخاطر التي تضيفها الإنترنت. وهي لا تفضلها باستخدام الإنترنت باعتبارها لا تعكس الصورة الحقيقية للحجر . كما تتوقع المؤسسة بأن استخدام الإنترنت سيكون فعال بشكل أكبر في القطاعات التي تتميز بالتطور المستمر والسريع وهذا ما يفتقده قطاع الحجر والرخام ، فالتطور يكاد مقصور على عمليات Finishing وعلى عمليات إدخال الآلات الحديثة.

٤-٣-٢ تحليل الحالة:

إن هذه المؤسسة تستخدم الإنترنت منذ ما يقارب ثلاثة أعوام ولكن التأثير لها لم يشمل المؤسسة بالكامل بل كان منصباً على قسم التسويق بشكل أكبر والذي يتجلى في عمليات الإعلان والدعاية والترويج وهذا ما يناسب الإنترنت إلى حد بعيد ويناسب قدرتها في اقتحام الأسواق وفتحها على العالم

وجعل العالم قرية صغيرة . أما بقيت الأنشطة فلم يكن للإنترنت أي أثر يذكر عليها والمتمثلة في البيع والشراء والإنتاج والنقل والتوزيع وتسهيل خدمات ما بعد البيع وغيرها. وهذا يفسر ما يقوله بعض العلماء في أن الإنترنت سوف تؤثر على الصناعات والمجالات ولكن بأوقات مختلفة وسرعات مختلفة وبشدة مختلفة . ولكنها لم تعمل على زيادة المبيعات والأرباح للمؤسسة.

كما أن الإنترنت عملت على خدمة المستهلك الخارجي بالدرجة الأولى لان الهدف من الإنترنت هو وصل العالم وربطه ببعضه البعض وتحويل الأسواق المحلية إلى عالمية وهذا أكثر من خدمتها للمستهلك المحلي ، كما أن الإنترنت ستعمل على إضافة القيمة للمنتج وذلك في مرحلة التسويق فقط والذي يعتبر الأكثر تأثراً بها وبذلك فإنها لم تؤثر على سلسلة القيمة للمؤسسة ولم تؤثر على هيكلية المؤسسة لأنها لم تحدث أي تغيير في سلسلة القيمة ولم تؤدي إلى إضافة أو إلغاء أي نشاط آخر، كما أنها لم تغير هيكلية الصناعة أو القطاع لأنها لم تلغي دور الوكيل بل أنها عملت على تعزيز موقفه وتقوية موقعه وذلك من خلال الحاجة إليه للتزويد ببعض المعلومات والعينات التي يحتاجها المستهلك وخاصة الخارجي ولأنها لم تعمل على إيجاد وسطاء آخرين . كما أنها لم تضيف أي قيمة للعمال من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم.

كما أن الإنترنت عملت على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات من خلال زيادة نسبة المنافسين في الصناعة وزيادة عدد المؤسسات التي تعمل على تزويد نفس الخدمات وستكون المنافسة عبر الإنترنت من خلال التنوع ثم من خلال السعر، كما أنها أوجدت بدائل أكثر من المنتجات وبالرغم من ذلك فإنها لم تؤثر على القوة التفاوضية للمورد ولا للمشتري وذلك بسبب توفر المتطلبات بشكل كافي وبسبب عدم وعي المشتريين بها وعدم تقنيتهم بها.

المؤسسة تفضل البيع والشراء من خلال الطرق التقليدية لأنها توفر فرصة لمعاينة المنتج والتأكد من مواصفاتها وبذلك فإن الثقة والمصداقية أكبر من الإنترنت.

وستستعمل المؤسسة الإنترنت كأداة مكملة للطرق التقليدية لما توفره من سهولة وسرعة في الوصول إلى المعلومات المختلفة.

٤-٤ الحالة الثالثة.

٤-٤-١ المؤسسة الثالثة:

- مقدمة :

أقيمت هذه المؤسسة عام ١٩٧٣ في محافظة خليل الرحمن في حلحول ، وتعتبر هذه المؤسسة إحدى المؤسسات الكبرى في تلك المنطقة ، ولقد ضمت هذه المؤسسة العديد من أفراد العائلة باختلاف الأجيال وكانت في هذا الوقت باسم غير الذي عليه اليوم والذي تغير عام ١٩٩٨ . وتعمل هذه المؤسسة على نطاق واسع المجال ، حيث أنها تخدم مجموعة متعددة من الأسواق المختلفة منها السوق المحلي والإسرائيلي والخارجي العربي المتمثل في الأردن والسعودية ودول الخليج كما أنها تخدم السوق الخارجي الغربي المتمثل في أمريكا وإيطاليا وبريطانيا والبرتغال وغيرها من الدول الأخرى .

- مرحلة التطوير :

نتيجة التغيرات التي حصلت على شركات الحجر والرخام في القطاع كان للمؤسسة التفكير في هذا التغير ومدى تأثيره على المؤسسات الأخرى وعلى المؤسسة نفسها ، فوجدت المؤسسة نفسها تحت ضغط هذا التغير ، وكان الحل للارتقاء بها وإثبات هويتها التجارية في القطاع ورفع مستوى كفاءتها ومستوى العمل بها وخبراتها هو إدخال الإنترنت كأداة للتغير والتحويل ورفع الأداء وكان هذا عام ١٩٩٩ وكان لاستخدام الإنترنت صدى داخل المؤسسة حيث تم استخدامها في الشراء والبيع والتسويق وفي الاطلاع على الشركات المزودة بالمواد الخام وبالمعدات الثقيلة والمستلزمات الخاصة بالقطاع ،

وكان تأثيرها على هذه الأقسام إيجابى حيث أنها أضافت السهولة والسرعة على العمليات التجارية التي تعقدتها المؤسسة مع العملاء الخارجيين و كما أنها عملت على توسيع الأسواق الجغرافية التي تخدمها المؤسسة ، وعملت أيضا على زيادة نسبة الصفقات التجارية وكنتيجة لذلك زادت نسبة المبيعات والأرباح للمؤسسة وزادت نسبة الوصول إلى المستهلكين الجدد .

ورغم هذا التغيير الذي أحدثته الإنترنت على المجالات التي استخدمت فيها فان ذلك لم يكن كافي لإجبار المؤسسة على تغيير استراتيجيتها المتبعة لأنها بقيت تعتمد بشكل اكبر على الطرق التقليدية في العمل كأداة مكملة لعمل الإنترنت ، كما أنها استخدمت الطرق التقليدية بشكل خالص لتلبية حاجيات و متطلبات الأفراد الموجودين في السوق المحلي والسوق الإسرائيلي وهذا يعكس قلة الوعي لدى الزبائن والعملاء المحليين وعدم حاجتهم للإنترنت لاكمال عملياتهم التجارية الداخلية بسبب سهولة الوصول والتزود بالمعلومات وتوفير إمكانية معاينة المنتج قبل استخدامه .

- سلسلة القيمة لدى المؤسسة :

أن سلسلة القيمة الخاصة بهذه المؤسسة تتمثل في الحصول على الحجر الخام سواء من المحاجر الموجودة في تلك المنطقة أو من مناطق محلية أخرى أو من محاجر تابعة لجهات خارجية. وبعد الحصول عليها وشحنها وتوصيلها إلى المصنع يتم إدخالها إلى عمليات التصنيع والقص والجلي وغيرها والمتمثلة بالآلات الموجودة مثل المنجل والذي يقوم بتربيع الحجر لتجهيزه وبعد ذلك للقص إلى ألواح ومن ثم يأتي دور القاطر الذي يعمل على تقسيم الحجر المربع (BLOCK) إلى ألواح بقياسات مختلفة تتحكم بها المؤسسة وتتفرد في تقديمها ومن ثم إلى الجلاية والفريزة أو إلى النقش اليدوي وعملية Finishing والتي تكون مختلفة من مؤسسة إلى أخرى ، كما يتم معالجة الحجارة من الشوائب والحفر التي قد تظهر فيه وفي نهاية عملية التصنيع يأتي التغليف للحجر وترتيبه حسب الطلبات المتوفرة ويأتي في النهاية عملية التوزيع وقد تكون مباشرة أو من خلال الوكلاء وهذا يعتمد

على مكان وجود المستهلك ، فالمستهلك المحلي يقوم بالتزود بالمعلومات والعينات من المؤسسة نفسها بينما المستهلك الإسرائيلي والخارجي تتم عن طريق الوكلاء المعتمدين .

وباعتبار هذه هي سلسلة القيمة للمؤسسة فان الإنترنت لن تلغي دور أي نشاط أو تعمل على تغيير طريقة العمل فيه ولا حتى الإحلال مكانه أو حتى تغيير الاستراتيجية المتبعة فيه . بل أن السلسلة بقيت كما هي ولكن بوجود تأثير بسيط على نشاط واحد الا هو التسويق وان هذا التأثير لم يكن جذري بل بقيت المؤسسة محتفظة بطريقة التسويق التقليدية إلى جانب الإنترنت .

وهذا يوضح لنا أن الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلة المؤسسة أو الصناعة وذلك بسبب عدم تأثيرها على سلسلة القيمة للمؤسسة وعدم إلغائها لأي نشاط موجود أصلا وعدم إضافتها لأي نشاط جديد قد يساعد في عملية الإنتاج أو التصنيع أو التسويق وغيرها ، كما أنها لم تعمل على إعادة هيكلة القطاع لانه لم يكن لها تأثير على دور الوكلاء وإلغائهم بشكل كامل وعدم إضافتها أي وسطاء جدد قد يساعدوا في الأعمال خارج المؤسسة .

إضافة إلى أن الإنترنت لم تعمل على إضافة أي قيمة في تدريب العمال وتنمية مهاراتهم وخبراتهم ورفع مستوى أدائهم لأن اعتماد المؤسسة سيكون على العمال ذوي الخبرة والتي تتراوح بين ١٠ - ١٣ عام وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ومعدات جديدة إضافة إلى اعتمادهم على قسم الهندسة الذي تمتلكه المؤسسة .

ولكن في الوقت نفسه الإنترنت عملت على زيادة الدقة في العمل وتوقيته وذلك بسبب توفر إمكانية التعاقد مع شركات خارجية تتطلب الدقة والجودة العالية والالتزام .

- البيئة التنافسية للمؤسسة :

إن هذه المؤسسة واحدة من مجموعة مؤسسات تعمل في نفس القطاع وتخدم نفس الأسواق وتلبي نفس الحاجات تقريبا ولذلك فإن أي قرار صادر عن المؤسسات الأخرى قد يحدث صدى في هذه

المؤسسة ولذلك كان عليها أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار على أساس أن ذلك سيؤثر عليها. وبوجود الإنترنت واتساع رقعة الأسواق الجغرافية التي تنافس فيها سيجعل عملية المنافسة قوية وحادة لدرجة عالية وهذا بطبيعته لن يؤثر على المؤسسة لأن وجود الخبرة الطويلة والتميز في توفير قياسات معينة ووجود قسم الهندسة الذي يمدهم بالتجديدات والسمعة الطيبة ووجود الزبائن الدائمين ومحاولة إرضائهم كل هذه الأمور ستشكل عائقا أمام المنافسين الجدد وستكون المنافسة عبر الإنترنت من خلال التنوع ومن ثم السعر وستكون الإنترنت بمثابة الحافز لدخول الكثير في هذا القطاع من خلال عرض أكبر للمنتجات المتوفرة وبإعطاء تصورات عامة عن نسب المبيعات والأرباح والمنافسين وحجم القطاع ولأن طبيعة هذه الأرض مقدسة هذا سيجعل العيون عليها باستمرار ومحاولة مشاركتها دائما وضم ذلك لصالحها. وبتساع رقعة الأسواق الجغرافية والارتفاع الملحوظ في عدد المنافسين فإن كمية البدائل ستزيد (من الحجر الطبيعي) سواء للمؤسسة أو للمستهلكين وهذا بدوره سيعمل على تقليل القوة التفاوضية للمورد الداخلي والخارجي من خلال إمكانية وصولها إلى المؤسسات التي قد تزودها بنفس الخدمات وهنا المؤسسة هي التي تتحكم في السعر أما بالنسبة للمشتريين الخارجيين فإن القوة التفاوضية لهم ستزيد من خلال زيادة نسبة البدائل المتاحة لهم وهم الذين سيتحكمون في السعر بينما القوة التفاوضية للمشتريين المحليين لن تتأثر بسبب عدم الحاجة إلى استخدام الإنترنت وعدم الوعي بها.

أن المؤسسة تفضل ممارسة نشاطاتها المتمثلة بالبيع والشراء والقيام بالعمليات التجارية باستخدام الإنترنت وتفسير ذلك أن الخبرة الطويلة في هذا القطاع والمعرفة المسبقة بأنواع الحجر وصفاتها يشكل دعما لها لإكمال مسيرتها إضافة إلى الميزات التي تضيفها الإنترنت من السهولة في الحصول على المعلومات والسرعة في ذلك وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعاني منها المنطقة ورغم ذلك فإن الإنترنت يجب أن تعمل كجزء مكمل للطرق التقليدية وليس للإحلال مكانها وذلك بسبب النواقص التي تعاني منه كليهما، فالإنترنت لا توفر المصداقية والثقة الكاملة من خلال طريقة

العرض. والطرق التقليدية قد تشكل عائقا أمام تناقل المعلومات بشكل سريع كما لا تربطنا بالعالم لمعرفة أحر التغييرات.

٤-٢ تحليل الحالة:

إن المؤسسة استخدمت الإنترنت منذ ما يقارب ثلاثة أعوام حيث تم استخدامها في الشراء والبيع والتسويق وفي الاطلاع على الشركات المزودة بالمواد الخام وبالمعدات الثقيلة والمستلزمات الخاصة بالقطاع وعمل ترويج ودعاية واسعة النطاق لها بشكل أكبر في الأسواق العالمية وللاستفادة من الميزة التي تضيفها الإنترنت في عملية ربط العالم وتقليل المسافات وإلغاء الحدود وقدرتها في اقتحام الأسواق وفتحها على العالم وجعل العالم قرية صغيرة . ولقد كان التأثير إيجابيا حيث أنها أضافت السهولة والسرعة على العمليات التجارية التي تعقدتها المؤسسة مع العملاء الخارجيين و كما أنها عملت على توسيع الأسواق الجغرافية التي تخدمها المؤسسة ، وعملت أيضا على زيادة نسبة الصفقات التجارية وكنتيجة لذلك زادت نسبة المبيعات والأرباح للمؤسسة وزادت نسبة الوصول إلى المستهلكين الجدد بسبب اقتحامها أسواق عالمية أكثر وتلبية حاجات زبائن أكثر وعمل دعاية على نطاق أشمل وعمل تصدير بنسب أكبر.

أما بقيت الأنشطة فلن يكن للإنترنت أي أثر عليها والمتمثلة في الإنتاج والنقل والتوزيع وتسهيل خدمات ما بعد البيع وغيرها. وهذا يفسر أن الإنترنت سوف تؤثر على الصناعات والمجالات ولكن بأوقات مختلفة وسرعات مختلفة وبشدة مختلفة .

كما أن الإنترنت ستعمل على خدمة المستهلك الخارجي بالدرجة الأولى لان الهدف من الإنترنت هو وصل العالم وربطه ببعضه البعض وتحويل الأسواق المحلية إلى عالمية ، أكثر من خدمتها للمستهلك المحلي ، كما أن الإنترنت عملت على إضافة القيمة للمنتج وذلك في مرحلة التسويق والبيع والشراء ولكن التسويق يعتبر الأكثر تأثرا بها وبذلك فإنها لن تؤثر على سلسلة القيمة للمؤسسة ولن

تؤثر على هيكلية المؤسسة لأنها لم تحدث أي تغيير في سلسلة القيمة ولن تؤدي إلى إضافة أو إلغاء أي نشاط آخر، كما أنها لن تغير هيكلية الصناعة أو القطاع لأنها لن تلغي دور الوكيل بل أنها ستعمل على تعزيز موقعه وتقوية موقعه وذلك من خلال الحاجة إليه للتزويد ببعض المعلومات والعينات التي يحتاجها المستهلك وخاصة الخارجي ولأنها لن تعمل على إيجاد وسطاء آخرين. كما أنها لن تضيف أي قيمة للعمال من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم بل أن اعتمادهم سيبقى على العمال ذوي الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ومعدات جديدة إضافة إلى اعتمادهم على قسم الهندسة الذي تمتلكه المؤسسة .

ولكن في الوقت نفسه الإنترنت عملت على زيادة الدقة في العمل وتوقيته وذلك بسبب توفر إمكانية التعاقد مع شركات خارجية تتطلب الدقة والجودة العالية والالتزام.

كما أن الإنترنت ستعمل على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات من خلال زيادة نسبة المنافسين في الصناعة وزيادة عدد المؤسسات التي تعمل على تزويد نفس الخدمات وستكون المنافسة عبر الإنترنت من خلال التنويع ثم من خلال السعر، كما أنها ستعمل على إيجاد بدائل أكثر من المنتجات والخدمات، وستعمل الإنترنت على تقليل القوة التفاوضية للمورد الداخلي والخارجي من خلال إمكانية وصولها إلى المؤسسات التي قد تزودها بنفس الخدمات وهنا المؤسسة هي التي تتحكم في السعر أما بالنسبة للمشتريين الخارجيين فإن القوة التفاوضية لهم ستزيد من خلال زيادة نسبة البدائل المتاحة لهم وهم الذين سيتحكمون في السعر أما بالنسبة للمشتريين الداخليين فإن القوة التفاوضية لن تتأثر.

أن المؤسسة تفضل ممارسة نشاطاتها المتمثلة بالبيع والشراء والقيام بالعمليات التجارية باستخدام الإنترنت وتفسير ذلك أن الخبرة الطويلة في هذا القطاع والمعرفة المسبقة بأنواع الحجر وصفاتها يشكل دعماً لها لإكمال مسيرتها إضافة إلى الميزات التي تضيفها الإنترنت من السهولة في

الحصول على المعلومات والسرعة في ذلك وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعاني منها المنطقة ورغما عن ذلك فإن الإنترنت يجب أن تعمل كجزء مكمل للطرق التقليدية وليس للإحلال مكانها وذلك بسبب النواقص التي تعاني منه كليهما، فالإنترنت لا توفر المصداقية والثقة الكاملة من خلال طريقة العرض. والطرق التقليدية قد تشكل عائقا أمام تناقل المعلومات بشكل سريع كما لا تربطنا بالعالم لمعرفة آخر التغييرات.

٤-٥ الحالة الرابعة.

٤-٥-١ المؤسسة الرابعة:

- مقدمة :

تعتبر هذه المؤسسة إحدى المؤسسات القائمة في محافظة الخليل والتابعة لقطاع الحجر والرخام ، تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٩٩ للقيام بخدمة المستهلكين الموجودة في الضفة الغربية والسوق الإسرائيلي والذي يستهلك النسبة الأكبر من المنتجات التي تزود بها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج ألواح الشايش .

- مرحلة التطور:

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل الا أنها إلى الآن لم تدخل الإنترنت في تعاملاتها ونشاطاتها ولكن الموقع الإلكتروني الخاص بها قيد الإنشاء ويتوقع أن يتم استخدام الإنترنت في عملية الترويج وعرض منتجاتها عبر الموقع الخاص بها وقد يساعدها في عملية التسويق من خلال عمله كأداة اتصال وعقد الصفقات (أي كبديل للهاتف والفاكس فقط) وقد يتم الشراء من خلاله ويتم الاكتفاء بالصورة الموجودة للمواد الخام على الإنترنت (أي يمكن الاستغناء عن العينات) ولكن بوجود احتمالية للخطأ بنسبة +١٥% من دقة الصورة . ويتوقعون

من خلال استخدام الإنترنت أن يزيد عدد الأشخاص الذين تصلهم السلعة والتعرف عليها من خلال الترويج عن طريق الإنترنت وقد يسهل ويسرع عملية عقد الصفقات ، وبناء على هذا فإنه من المتوقع زيادة حجم المبيعات بنسبة ٤٠% - ٥٠% لأنهم يتوقعون أيضا زيادة عدد العقود الخارجية مع المؤسسات الأجنبية فيزداد حجم التصدير وهذا سيؤدي تلقائيا إلى زيادة نسبة الأرباح ولكن لا يتوقع أن تؤثر الإنترنت على استراتيجية المؤسسة بشكل كبير ويتوقع إن تكون عمليات البيع والشراء والتسويق وخدمات ما بعد البيع هي النشاطات الأكثر تأثرا باستخدام الإنترنت الا أنها لا يتوقع أن تؤثر على هيكلية المؤسسة لأن التأثير لن يشمل أنشطة التصنيع والتوزيع والتوصيل وغيرها .

- سلسلة القيمة الموجودة في المؤسسة :

يتم إحضار المواد الخام من المحاجر التي يتم التعامل معها، ثم تعالج هذه المواد بواسطة عمليات التصنيع التي تشمل عدة الآلات فيقوم المنجل بتربيع الحجر ومن ثم ترسل إلى القاطر الذي يقطع الحجر إلى ألواح بقياسات محددة، بعد ذلك يجلى كل لوح على حدة في الجلاية ثم يرسل إلى الفريزة التي تقوم بنقطة الألواح إلى قطع صغيرة حسب طلب الزبائن ، وبعد انتهاء عمليات التصنيع والتغليف ، إما يتم بيع السلع للمستخدم النهائي مباشرة أو لإحدى شركات المقاولات التي توصلها إلى المستهلك النهائي أو يتم بيعها لبعض الشركات التي تقوم ببعض عمليات التصنيع المكمل ، ومن ثم تقوم ببيعها. ولا يتوقع أن يؤثر استخدام الإنترنت على هذه السلسلة ، ولكن من المتوقع أن يكون للإنترنت بعض الأثر في تدريب العمال على استخدام آلة جديدة تم شراؤها من الخارج ، ويبقى الاعتماد الأكبر على الطرق التقليدية بحيث يأتي الخبير ويدرب العمال بعد تركيب الآلة ، وسوف يزيد استخدام الإنترنت من دقة العمل حيث يتم الاطلاع على كل ما هو جديد ويتم تلبية متطلبات السوق الخارجي الذي يكون مشروط بالجودة العالية والدقة المتناهية .

- البيئة التنافسية للمؤسسة :

إن المؤسسة هي إحدى المؤسسات القائمة ضمن قطاع الحجر والرخام والذي يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة، يتوقع أن يكون للإنترنت أثر كبير على قوى التنافس المحيطة بهذه المؤسسة حيث ستزيد من فرص دخول منافسين جدد إلى القطاع أي أنها ستقلل معوقات الدخول إلى السوق وكذلك سوف تزيد شدة المنافسة لهذا السبب ، وسوف تكون المنافسة عن طريق التنويع في السلع بتوفير مزايا غير موجودة عند غيرنا من المنافسين مثل إعطاء قياسات دقيقة جدا ، أو قد يتم التنافس من خلال إعطاء أقل الأسعار ، وسيتم التوجه إلى هذا النوع من المنافسة بسبب خلق الإنترنت للعديد من المؤسسات والسلع البديلة من الحجر الطبيعي والمنافسة لهذه المؤسسة التي ستصبح باستخدامها للإنترنت جزء من قطاع الحجر والرخام العالمي خاصة أن الإنترنت ستعمل كحافز كبير لدخول المنافسين من كل أرجاء العالم بسبب إمكانية العرض التي توفرها والأسواق التي تفتحها و بسبب قدسية حجر فلسطين ، مما يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة والتميز في السلع التي تنتجها وبسبب استخدام الإنترنت يتوقع انخفاض قوة المساومة للموردين الداخليين والخارجيين بسبب تعدد الجهات الموردة للمواد الخام ، أما بالنسبة لقوة المساومة للمستهلكين الخارجيين فسوف تزيد أيضا بسبب وجود الكثير من البدائل لمنتجات المؤسسة وللمؤسسة نفسها (كما ذكر سابقا) أما بالنسبة لقوة المساومة للمستهلكين الداخليين فلن تتأثر ولكن إذا كانت السلعة المطلوبة نتميز بها من حيث دقة القياسات ورقية جودتها وتميز نوع الحجر تكون هنا قوتنا أكبر في المساومة ضد المستهلكين وتزداد قوتنا في المساومة أيضا ضد المستهلكين الخارجيين بسبب تميز نوع الصخر الذي تنتجه الشركة وقدسية حجر بلادنا، ولكن سيبقى التعامل في البيع والشراء عن طريق العينات والمشاهدة المباشرة ولا يفضل استخدام الإنترنت في هذا المجال لأنها تعطي الصورة الحقيقية للحجر ولأنه لا يوجد ثقة للتعامل مباشرة مع الزبون ، ولعدم الثقة لتناقل مبالغ كبيرة من المال عبر الإنترنت لذلك لا يمكن للإنترنت

إلغاء دور الوكيل لأن وجوده مهم لعقد الصفقات الخارجية ومتابعتها وإصلاح الأخطاء التي قد تحدث في الشحنة وكذلك لضمان حق الشركة والمشتري .

٤-٥-٢ تحليل الحالة:

إن هذه المؤسسة التي لم تستخدم الإنترنت بعد ولكنها تسير على درب استخدامه ، تبين أنها تتوقع من استخدام الإنترنت أن يكون لها بعض التأثير على التسويق والبيع والشراء وخدمات ما بعد البيع وذلك من خلال الميزات التي ستضيفها الإنترنت والمتمثلة في الانفتاح على العالم وتوسيع المدى التي تشملها عملية الدعاية والترويج والإعلان ، ولذلك فإنه من المتوقع أن ترتفع نسبة التصدير للأسواق الخارجية وكنتيجة لذلك فإن المبيعات سوف تزداد بشكل ملحوظ ومن ثم الأرباح ، ولكن لن تلغي أي من هذه النشاطات ولن يكون لها تأثير على سلسلة القيمة في المؤسسة لأن تأثير الإنترنت يكون في الأنشطة التي تحتوي على المعلومات أكثر من الأنشطة الفيزيائية أي أنها لا تؤثر على نشاطات المؤسسة الأخرى المتمثلة في الإنتاج والنقل والتوزيع وغيرها وهذا لا ينافي افتراضات بورتر بأن الإنترنت قد تلغي أو تضيف نشاطات معينة على سلسلة القيمة في المؤسسة لأن كل مجال سيتأثر بالإنترنت ولكن بشكل مختلف وفي أوقات مختلفة وبسرعات مختلفة وبدرجات متفاوتة وبذلك فإن الإنترنت لن تعمل على إعادة هيكلة المؤسسة وذلك من خلال المحافظة على الأنشطة المتكونة منها السلسلة وعدم إلغائها لأي منها أو إضافة أنشطة جديدة ، كما أنها لن تعمل على إعادة هيكلة القطاع لأنها لن تلغي دور الوكيل بل ستعمل على تعزيز موقفه وتقوية وضعه وستعمل على فرضه في الأسواق الخارجية التي ستخدمها المؤسسة.

ممكن استخدام الإنترنت بطريقة فعالة في عملية تدريب بعض العمال وإضافة الخبرة والقيمة لمهاراتهم وذلك من خلال الاطلاع على بعض الإرشادات والنصائح المتعلقة ببعض الآلات الجديدة

وعلى طريقة العمل وبعض النصائح الخاصة بعمليات الصيانة وسوف يزيد استخدام الإنترنت من دقة العمل حيث يتم الاطلاع على كل ما هو جديد ويتم تلبية متطلبات السوق الخارجي الذي يكون مشروط بالجودة العالية والدقة المتناهية .

ولكن توقعات هذه المؤسسة بالنسبة للقوى التنافسية المحيطة بها قد تتوافق مع آراء بورتر في هذا الجانب ، ففي هذه المؤسسة من المتوقع أن تزيد شدة المنافسة بسبب عمل الإنترنت كحافز لدخول منافسين جدد لأنها سوف تقلل معوقات دخول السوق ، وبالتالي يزداد عدد المنافسين الذي يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة كما تتوقع هذه المؤسسة ، وكذلك فإن انفتاح الأسواق بسبب الإنترنت وزيادة دخول المنافسين سوف يؤدي إلى زيادة عدد البدائل (من الحجر الطبيعي وليس الصناعي) سواء من السلع أو من المؤسسات المنتجة المنافسة لها في هذا القطاع سواء على الصعيد المحلي أو العالمي مما نتوقع أن يؤدي إلى تقليل قوة المساومة للمورد الداخلي والخارجي بسبب وجود عدة بدائل من المزودين أمام المؤسسة ، ولكن قوة المساومة للمشتريين الخارجيين سوف تزيد بسبب وجود البدائل الكثيرة من السلع والمؤسسات المنتجة إذا لم تكن السلعة المطلوبة متميزة وتتخصص بإنتاجها بتميز ولكن قوة المساومة للمشتريين الداخليين فلن تتأثر بسبب عدم حاجتهم للإنترنت وعدم وعيهم بها.

كما أن الإنترنت ستستخدم كأداة مكملة للطرق التقليدية وليست كبديل عنها بسبب ضرورة التعانق والتكامل بينهما ، بل إن استخدامهما معا سيعمل على دمج الميزات الخاصة بكل واحدة كما يعمل على تفادي النواقص المتعلقة بكل واحدة .

٦-٤ الحالة الخامسة.

٦-٤-١ المؤسسة الخامسة:

- مقدمة :

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٩٦ في محافظة الخليل كمؤسسة مساهمة خصوصية محدودة ولقد بدأت مسيرة مسيرتها في صناعة الحجر والرخام وتجارها منذ عام ١٩٧٦ وتمتلك هذه المؤسسة محاجرها الخاصة في المحافظة وتتميز منتجاتها بألوانها الزاهية وصلابتها وملاءمتها للبناء الداخلي والخارجي كما تتميز المؤسسة في تصنيع حجارة القبور.

تقوم المؤسسة بتغطية أسواق عدة منها السوق المحلي المتمثل في الضفة الغربية ، والسوق الإسرائيلي والذي يشكل النسبة الأكبر ، كما تقوم بتغطية السوق الخارجي .

- مرحلة التطور:

إن العولمة والانفتاح والتغيير التكنولوجي والتسارع في التطور كان السبب وراء تفكير المؤسسة في إدخال الإنترنت في عملها لملاحقة هذه التغييرات والنهوض بالعمل وبالمؤسسة وسط هذا التسارع المخيف، لم تكن المؤسسة تستخدم الإنترنت ولكن لأهميتها القصوى في الحياة العملية كان لا بد من البدء باستخدامها في عام ٢٠٠١ للاطلاع على منتجات المؤسسات الأخرى ومعرفة كل ما هو جديد بلديهم وكل ما هو جديد في المؤسسات التي قد تفيدهم في عمليات التصنيع والمعالجة ، كما كانت تستخدمها لتسويق منتجاتها وعرضها من خلال مساعدتها لهم في عمل دعاية واسعة النطاق.

ولقد مكنهم استخدام الإنترنت من الحصول على أفكار جديدة بالنسبة للتصدير للأسواق الخارجية والخطط المستقبلية ، ومن خلال استخدام الإنترنت فإن عدد الأشخاص الذين تصلهم السلعة قد ازداد

وكما عملت على توسيع حجم السوق ، ولقد أدى استخدام الإنترنت إلى تسهيل وتسريع عملية عقد الصفقات ، وبناء على هذا فإن حجم المبيعات قد ارتفع بنسبة ٤٠% - ٥٠% لأنها زادت من عدد العقود الخارجية مع المؤسسات الأجنبية فزاد حجم التصدير وهذا سيؤدي تلقائياً إلى زيادة نسبة الأرباح ولكن لا يتوقع أن تؤثر الإنترنت على استراتيجية المؤسسة بشكل كبير لأن التأثير كان سطحي لم يدخل في عمق عملياتها الإنتاجية وعمليات التوزيع والنقل والبيع والشراء لذلك فإن استخدام الإنترنت لم يجبرها ويدفعها لتغيير طريقتها في العمل.

- سلسلة القيمة الموجودة في المؤسسة :

يتم إحضار المواد الخام من المحاجر التي يتم التعامل معها والموجودة في الشيوخ وبني نعيم ويطا وتفوح وترقوميا و رام الله و نابلس والعروب ، ثم تعالج هذه المواد بواسطة عمليات التصنيع التي تشمل عدة الآلات فيقوم المنجل بتربيع الحجر ومن ثم ترسل إلى القاطر الذي يقطع الحجر إلى ألواح بقياسات محددة ، بعد ذلك يجلى كل لوح على حدة في الجلاية ثم يرسل إلى الفريزة التي تقوم بتقطيع الألواح إلى قطع صغيرة حسب طلب الزبائن ، وبعد انتهاء عمليات التصنيع والتغليف ، إما أن يتم بيع السلع للمستخدم النهائي مباشرة أو يتم من خلال وكلاء(الوكيل الخاص للسوق الإسرائيلي هو شريك آخر للمؤسسة) التي توصلها إلى المستهلك النهائي. لم يؤثر استخدام الإنترنت على هذه السلسلة لأن الإنترنت أثرت على المجالات التي تعنى بنقل وتبادل ونشر المعلومات والتمثلة في التسويق بينما الأنشطة الفيزيائية فلم تؤثر عليها ، وباعتبار هذه هي سلسلة القيمة للمؤسسة فإن الإنترنت لن تلغي دور أي نشاط أو تعمل على تغيير طريقة العمل فيه ولا حتى الإحلال مكانه أو حتى تغيير الاستراتيجية المتبعة فيه .

بل أن السلسلة بقيت كما هي ولكن بوجود تأثير بسيط على نشاط واحد الا هو التسويق وان هذا

التأثير لم يكن جذري بل بقيت المؤسسة محتفظة بطريقة التسويق التقليدية إلى جانب الإنترنت .

وهذا يوضح لنا أن الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلة المؤسسة أو الصناعة وذلك بسبب عدم تأثيرها على سلسلة القيمة للمؤسسة وعدم إلغائها لأي نشاط موجود أصلا وعدم إضافتها لأي نشاط جديد قد يساعد في عملية الإنتاج أو التصنيع أو التسويق وغيرها ، كما أنها لم تعمل على إعادة هيكلة القطاع لأنه لم يكن لها تأثير على دور الوكلاء وإلغائهم بشكل كامل وعدم إضافتها أي وسطاء جدد قد يساعدوا في الأعمال خارج المؤسسة .

ولم يكن للإنترنت الأثر في تدريب العمال ولا في الرفع من قدراتهم الإنتاجية أو في التحسين في أدائهم بشكل عام لأن اعتماد المؤسسة كان على العمال ذوي الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ومعدات جديدة ، ولأن قطاع الحجر والرخام من أكبر القطاعات في محافظة الخليل تقريبا فان المتطلبات الخاصة في هذا القطاع متوفرة بشكل كبير سواء من المواد الخام أو من الخبراء الذين يقدمون الإرشادات والنصائح وعمليات التركيب والتشغيل والصيانة .

ولن يزيد استخدام الإنترنت من دقة العمل لأنها لم تدخل في عمليات التصنيع .

- البيئة التنافسية للمؤسسة :

إن المؤسسة هي إحدى المؤسسات القائمة ضمن قطاع الحجر والرخام والذي يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة ، يتوقع أن يكون للإنترنت اثر كبير على قوى التنافس المحيطة بهذه المؤسسة حيث ستزيد من فرص دخول منافسين جدد إلى القطاع أي أنها ستقلل معوقات الدخول إلى السوق وكذلك سوف تزيد شدة المنافسة لهذا السبب ، وسوف تكون المنافسة عن طريق التنويع في السلع ومن ثم عن طريق الأسعار ، وسيتم التوجه إلى هذا النوع من المنافسة بسبب خلق الإنترنت للعديد من المؤسسات والسلع البديلة من الحجر الطبيعي ، كما ستعمل الإنترنت كحافز كبير لدخول المنافسين من كل أرجاء العالم بسبب إمكانية العرض التي توفرها والأسواق التي تقترحها والمعلومات

التي توفرها عن القطاع كتصورات للمبيعات والأرباح ، وبسبب قدسية حجر فلسطين ، وبسبب استخدام الإنترنت يتوقع انخفاض قوة المساومة للموردين الداخليين والخارجيين بسبب تعدد الجهات الموردة للمواد الخام ، أما بالنسبة لقوة المساومة للمستهلكين الخارجيين فسوف تزيد أيضا بسبب وجود الكثير من البدائل لمنتجات المؤسسة وللمؤسسة نفسها أما بالنسبة لقوة المساومة للمستهلكين الداخليين فنن تأثر ولكن إذا كانت السلعة المطلوبة تتميز بها من حيث دقة القياسات ورقي جودتها وتميز نوع الحجر تكون هنا قوتنا اكبر في المساومة ضد المستهلكين وتزداد قوتنا في المساومة أيضا ضد المستهلكين الخارجيين بسبب تميز نوع الصخر الذي تنتجه الشركة وقدسية حجر بلادنا، ولكن سيبقى التعامل في البيع والشراء عن طريق العينات والمشاهدة المباشرة ولا يفضل استخدام الإنترنت في هذا المجال لأنها تعطي الصورة الحقيقية للحجر ولأنه لا يوجد ثقة للتعامل مباشرة مع الزبون ، ولعدم الثقة لتناقل مبالغ كبيرة من المال عبر الإنترنت لذلك لا يمكن للإنترنت إلغاء دور الوكيل لان وجوده مهم لعقد الصفقات الخارجية ومتابعتها وإصلاح الأخطاء التي قد تحدث في الشحنة وكذلك لضمان حق الشركة والمشتري .

٤-٦-٢ تحليل الحالة:

إن هذه المؤسسة تستخدم الإنترنت في عملية تسويق منتجاتها وذلك من خلال الميزات التي أضافتها الإنترنت والمتمثلة في الانفتاح على العالم وتوسيع المدى التي تشملها عملية الدعاية والترويج والإعلان ، ولذلك فإن نسبة التصدير للأسواق الخارجية قد ازدادت وكنتيجة لذلك فإن المبيعات قد زادت بشكل ملحوظ ومن ثم الأرباح ، ولكن لن تلغي أي من النشاطات التي تتكون منها سلسلة القيمة ولن يكون لها تأثير على سلسلة القيمة في المؤسسة لأن تأثير الإنترنت يكون في الأنشطة التي تحتوي على المعلومات أكثر من الأنشطة الفيزيائية أي أنها لا تؤثر على نشاطات المؤسسة الأخرى المتمثلة في الإنتاج والبيع والشراء والنقل والتوزيع وغيرها وهذا لا ينافي افتراضات بورتر بأن الإنترنت قد

تلغي أو تضيف نشاطات معينة على سلسلة القيمة في المؤسسة لأن كل مجال سيتأثر بالإنترنت ولكن بشكل مختلف وفي أوقات مختلفة وبسرعات مختلفة وبدرجات متفاوتة وبذلك فإن الإنترنت لن تعمل على إعادة هيكلية المؤسسة وذلك من خلال المحافظة على الأنشطة المتكونة منها السلسلة وعدم إلغائها لأي منها أو إضافة أنشطة جديدة ، كما أنها لن تعمل على إعادة هيكلية القطاع لأنها لن تلغي دور الوكيل بل ستعمل على تعزيز موقفه وتقوية وضعه وستعمل على فرضه في الأسواق الخارجية التي ستخدمها المؤسسة.

لم يؤثر استخدام الإنترنت على عملية تدريب بعض العمال وإضافة الخبرة والقيمة لمهاراتهم وذلك. لأن اعتماد المؤسسة كان على العمال ذوي الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ، ولن يزيد استخدام الإنترنت من دقة العمل لأنها لم تدخل في عمليات التصنيع .

ولكن توقعات هذه المؤسسة بالنسبة للقوى التنافسية المحيطة بها قد تتوافق مع آراء بورتر في هذا الجانب ، ففي هذه المؤسسة من المتوقع أن تزيد شدة المنافسة بسبب عمل الإنترنت كحافز لدخول منافسين جدد لأنها سوف تقلل معوقات دخول السوق ، وبالتالي يزداد عدد المنافسين الذي يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة ، وكذلك فإن انفتاح الأسواق بسبب الإنترنت وزيادة دخول المنافسين سوف يؤدي إلى زيادة عدد البدائل (من الحجر الطبيعي وليس الصناعي) سواء من السلع أو من المؤسسات المنتجة المنافسة لها في هذا القطاع سواء على الصعيد المحلي أو العالمي مما نتوقع أن يؤدي إلى تقليل قوة المساومة للمورد الداخلي والخارجي بسبب وجود عدة بدائل من المزودين أمام المؤسسة ، ولكن قوة المساومة للمشتريين الخارجيين سوف تزيد بسبب وجود البدائل الكثيرة من السلع والمؤسسات المنتجة إذا لم تكن السلعة المطلوبة متميزة وتتخصص بإنتاجها بتميز ولكن قوة المساومة للمشتريين الداخليين فلن تتأثر بسبب عدم حاجتهم للإنترنت وعدم وعيهم بها.

كما أن الإنترنت ستستخدم كأداة مكملة للطرق التقليدية وليست كبديل عنها بسبب ضرورة التعانق والتكامل بينهما ، بل إن استخدامهما معا سيعمل على دمج الميزات الخاصة بكل واحدة كما يعمل على تفادي النواقص المتعلقة بكل واحدة .

٧-٤ الحالة السادسة.

١-٧-٤ المؤسسة السادسة:

- مقدمة :

أنشأت هذه المؤسسة عام ١٩٨٠ في محافظة الخليل بطاقة إنتاجية تبلغ أكثر من ٥٠٠٠٠٠٠ من الرخام والحجارة المصنعة وفق أعلى مقاييس الجودة وتتميز بإنتاج ألواح الحجر والبلاط المصقولة بعدة سماكات تتناسب مع جميع الاستخدامات مثل البلاط الأرضي والجدران الداخلية وحجارة البناء الخارجي وتتراوح تدرج الألوان الحجارة المستخدمة بين الكريم والزهري. تقوم المؤسسة بتغطية أسواق عدة منها السوق المحلي المتمثل في الضفة الغربية ، والسوق الإسرائيلي والذي يشكل النسبة الأكبر ، كما تقوم بتغطية السوق الخارجي .

- مرحلة التطور:

بسبب التغييرات التي أحدثتها الثورة المعلوماتية على المستوى العالمي كان لا بد للمؤسسة من متابعة هذه التطورات والرقى بمستوى المؤسسة إلى المستوى الذي يحدثه التطور ، لذلك لجأت إلى استخدام الإنترنت منذ ما يقارب أربعة أعوام في مجال المراسلات والتسويق والإطلاع على المؤسسات المنتجة وعلى المؤسسات المزودة بالمواد الخام وبالمعدات الثقيلة وبمستلزمات القطاع. ولقد كان للإنترنت بعض الأثر على هذه المجالات حيث وسعت مجال المراسلات والإطلاع أصبح أوسع كما زاد فاعلية التسويق وذلك من خلال توسيع مفهوم التسويق القديم المتمثل في تسويق

المنتجات ضمن مناطق محدودة ولأشخاص محددين ليصبح أكثر شمولية ليصل فئة أكبر من الأشخاص وأماكن أكثر ولذلك فإن عدد الأشخاص الذين تصلهم السلعة قد ازداد وكما عملت على توسيع حجم السوق ،ولقد أدى استخدام الإنترنت إلى تسهل وتسريع عملية عقد الصفقات وازدياد جودة المنتجات والوعي الإداري ،وبناء على هذا فإن حجم المبيعات قد ارتفع بنسبة ٤٠% - ٥٠% لأنها زادت من عدد العقود الخارجية مع المؤسسات الأجنبية فازداد حجم التصدير وهذا سيؤدي تلقائيا إلي زيادة نسبة الأرباح ولكن لا يتوقع أن تؤثر الإنترنت على استراتيجية المؤسسة بشكل كبير لأن التأثير كان سطحي لم يدخل في عمق عملياتها الإنتاجية وعمليات التوزيع والنقل والبيع والشراء لذلك فإن استخدام الإنترنت لم يجبرها ويدفعها لتغيير طريقتها في العمل.

- سلسلة القيمة الموجودة في المؤسسة :

يتم إحضار المواد الخام من المحاجر التي يتم التعامل معها والموجودة في الشيوخ وبني نعيم ونفوح والنقب ، ثم تعالج هذه المواد بواسطة عمليات التصنيع التي تشمل عدة الآلات فيقوم المنجل بتربيع الحجر ومن ثم ترسل إلى القاطر الذي يقطع الحجر إلى ألواح بقياسات محددة، بعد ذلك يجلى كل لوح على حدة في الجلاية ثم يرسل إلى الفريزة التي تقوم بتقطيع الألواح إلى قطع صغيرة حسب طلب الزبائن ، وبعد انتهاء عمليات التصنيع والتغليف ، إما أن يتم بيع السلع للمستخدم النهائي مباشرة (للمستهلك المحلي أو الإسرائيلي) أو يتم من خلال وكلاء التي توصلها إلى المستهلك النهائي (الخارجي).

لم يؤثر استخدام الإنترنت على هذه السلسلة لأن الإنترنت أثرت على المجالات التي تعنى بنقل وتبادل ونشر المعلومات والمتمثلة في التسويق بينما الأنشطة الفيزيائية فلم تؤثر عليها ، وباعتبار هذه هي سلسلة القيمة للمؤسسة فإن الإنترنت لن تلغي دور أي نشاط أو تعمل على تغيير طريقة العمل فيه ولا حتى الإحلال مكانه أو حتى تغيير الاستراتيجية المتبعة فيه .

بل أن السلسلة بقيت كما هي ولكن بوجود تأثير بسيط على نشاط واحد الا هو التسويق وان هذا التأثير لم يكن جنري بل بقيت المؤسسة محتفظة بطريقة التسويق التقليدية إلى جانب الإنترنت .

وهذا يوضح لنا أن الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلية المؤسسة أو الصناعة وذلك بسبب عدم تأثيرها على سلسلة القيمة للمؤسسة وعدم إلغائها لأي نشاط موجود أصلا وعدم إضافتها لأي نشاط جديد قد يساعد في عملية الإنتاج أو التصنيع أو التسويق وغيرها ، كما أنها لم تعمل على إعادة هيكلية القطاع لانه لم يكن لها تأثير على دور الوكلاء وإلغائهم بشكل كامل وعدم إضافتها أي وسطاء جدد قد يساعدوا في الأعمال خارج المؤسسة .

ولم يكن للإنترنت الأثر في تدريب العمال ولا في الرفع من قدراتهم الإنتاجية أو في التحسين في أدائهم بشكل عام لأن الآلات المستخدمة واضحة العمل وصيانتها لا تحتاج الشيء الكبير فأى مهندس خبير أو عامل قدير يستطيع إصلاحها، ولأن اعتماد المؤسسة كان على العمال ذوي الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ومعدات جديدة ،ولان قطاع الحجر والرخام من اكبر القطاعات في محافظة الخليل تقريبا فان المتطلبات الخاصة في هذا القطاع متوفرة بشكل كبير سواء من المواد الخام أو من الخبراء الذين يقدمون الإرشادات والنصائح وعمليات التركيب والتشغيل والصيانة .

ولن يزيد استخدام الإنترنت من دقة العمل لأنها لم تدخل في عمليات التصنيع .

- البيئة التنافسية للمؤسسة :

إن المؤسسة هي إحدى المؤسسات القائمة ضمن قطاع الحجر والرخام والذي يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة ،يتوقع أن يكون للإنترنت اثر كبير على قوى التنافس المحيطة بهذه المؤسسة حيث ستزيد من فرص دخول منافسين جدد إلى القطاع أي أنها ستقلل معوقات الدخول إلى السوق وكذلك سوف تزيد شدة المنافسة لهذا السبب ، وسوف تكون المنافسة عن طريق التنوع في

السلع ومن ثم عن طريق الأسعار ، وسيتم التوجه إلى هذا النوع من المنافسة بسبب خلق الإنترنت للعديد من المؤسسات والسلع البديلة من الحجر الطبيعي ، كما ستعمل الإنترنت كحافز كبير لدخول المنافسين من كل أرجاء العالم بسبب إمكانية العرض التي توفرها والأسواق التي تقتحمها والمعلومات التي توفرها عن القطاع كتصورات للمبيعات والأرباح ، وبسبب قدسية حجر فلسطين ، وبسبب استخدام الإنترنت يتوقع انخفاض قوة المساومة للموردين الداخليين والخارجيين بسبب تعدد الجهات الموردة للمواد الخام ، أما بالنسبة لقوة المساومة للمستهلكين الخارجيين فسوف تزيد أيضا بسبب وجود الكثير من البدائل لمنتجات المؤسسة والمؤسسة نفسها أما بالنسبة لقوة المساومة للمستهلكين الداخليين فلن تتأثر ولكن إذا كانت السلعة المطلوبة تتميز بها من حيث دقة القياسات ورقي جودتها وتميز نوع الحجر تكون هنا قوتنا أكبر في المساومة ضد المستهلكين وتزداد قوتنا في المساومة أيضا ضد المستهلكين الخارجيين بسبب تميز نوع الصخر الذي تنتجه الشركة وقدسية حجر بلادنا، ولكن سيبقى التعامل في البيع والشراء عن طريق العينات والمشاهدة المباشرة ولا يفضل استخدام الإنترنت في هذا المجال (من المستحيل استخدام الإنترنت في البيع والشراء للحجارة وذلك بسبب طبيعة القطاع الذي يختلف عن القطاعات الأخرى من خلال عدم وجود إمكانية لتحديد مواصفات المنتج بشكل نهائي وترك ذلك للطبيعة) لأنها تعطي الصورة الحقيقية للحجر ولأنه لا يوجد ثقة للتعامل مباشرة مع الزبون ، ولعدم الثقة لتتبادل مبالغ كبيرة من المال عبر الإنترنت لذلك لا يمكن للإنترنت إلغاء دور الوكيل لان وجوده مهم لعقد الصفقات الخارجية ومتابعتها وإصلاح الأخطاء التي قد تحدث في الشحنة وكذلك لضمان حق الشركة والمشتري .

٤-٧-٢ تحليل الحالة:

إن هذه المؤسسة تستخدم الإنترنت في عملية تسويق منتجاتها وذلك من خلال الميزات التي أضافتها الإنترنت والمتمثلة في الانفتاح على العالم وتوسيع المدى التي تشملها عملية الدعاية والترويج

والإعلان ، ولذلك فإن نسبة التصدير للأسواق الخارجية قد ازدادت وكنتيجة لذلك فإن المبيعات قد زادت بشكل ملحوظ ومن ثم الأرباح ، ولكن لن تلغي أي من النشاطات التي تتكون منها سلسلة القيمة ولن يكون لها تأثير على سلسلة القيمة في المؤسسة لأن تأثير الإنترنت يكون في الأنشطة التي تحتوي على المعلومات أكثر من الأنشطة الفيزيائية أي أنها لا تؤثر على نشاطات المؤسسة الأخرى المتمثلة في الإنتاج والبيع والشراء والنقل والتوزيع وغيرها وهذا لا ينافي افتراضات بورتر بأن الإنترنت قد تلغي أو تضيف نشاطات معينة على سلسلة القيمة في المؤسسة لأن كل مجال سيتأثر بالإنترنت ولكن بشكل مختلف وفي أوقات مختلفة وبسرعات مختلفة وبدرجات متفاوتة وبذلك فإن الإنترنت لن تعمل على إعادة هيكلية المؤسسة وذلك من خلال المحافظة على الأنشطة المتكونة منها السلسلة وعدم إلغائها لأي منها أو إضافة أنشطة جديدة ، كما أنها لن تعمل على إعادة هيكلية القطاع لأنها لن تلغي دور الوكيل بل ستعمل على تعزيز موقفه وتقوية وضعه وستعمل على فرضه في الأسواق الخارجية التي ستخدمها المؤسسة.

لم يؤثر استخدام الإنترنت على عملية تدريب بعض العمال وإضافة الخبرة والقيمة لمهاراتهم وذلك. لأن اعتماد المؤسسة كان على العمال ذوي الخبرة وعلى الخبراء الصناعيين والفنيين التي تبعثهم المؤسسات الخارجية في حالة شراء الآلات ، ولن يزيد استخدام الإنترنت من دقة العمل لأنها لم تدخل في عمليات التصنيع .

ولكن توقعات هذه المؤسسة بالنسبة للقوى التنافسية المحيطة بها قد تتوافق مع آراء بورتر في هذا الجانب ، ففي هذه المؤسسة من المتوقع أن تزيد شدة المنافسة بسبب عمل الإنترنت كحافز لدخول منافسين جدد لأنها سوف تقلل معوقات دخول السوق ، وبالتالي يزداد عدد المنافسين الذي يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة ، وكذلك فإن انفتاح الأسواق بسبب الإنترنت وزيادة دخول المنافسين سوف يؤدي إلى زيادة عدد البدائل (من الحجر الطبيعي وليس الصناعي) سواء من السلع أو من المؤسسات المنتجة

المنافسة لها في هذا القطاع سواء على الصعيد المحلي أو العالمي مما نتوقع أن يؤدي إلى تقليل قوة المساومة للمورد الداخلي والخارجي بسبب وجود عدة بدائل من المزودين أمام المؤسسة ، ولكن قوة المساومة للمشتريين الخارجيين سوف تزيد بسبب وجود البدائل الكثيرة من السلع والمؤسسات المنتجة إذا لم تكن السلعة المطلوبة متميزة وتتخصص بإنتاجها بتميز ولكن قوة المساومة للمشتريين الداخليين فلن تتأثر بسبب عدم حاجتهم للإنترنت وعدم وعيهم بها.

كما أن الإنترنت ستستخدم كأداة مكملة للطرق التقليدية وليست كبديل عنها بسبب ضرورة التعاون والتكامل بينهما ، بل إن استخدامهما معا سيعمل على دمج الميزات الخاصة بكل واحدة كما يعمل على تفادي النواقص المتعلقة بكل واحدة .

من خلال دراستنا للحالات التطبيقية السابقة فإننا استطعنا الوصول إلى ما يلي:

▪ هناك بعض المؤسسات اتجهت لاستخدام الإنترنت بشكل فعلي في أعمالها والبعض الآخر يستعد لإدخالها والتعامل معها في الوقت القريب.

▪ في أغلب المؤسسات تم استخدام الإنترنت في مجال التسويق أي لعمل الدعاية والإعلان بنطاق واسع وهذا يتناسب مع افتراض بورتر بأن تأثير الإنترنت سيكون منصبا بشكل أكبر في الأنشطة التي تتدفق فيها المعلومات أكثر من الأنشطة الفيزيائية ، وبما أن التسويق من شأنه تبادل المعلومات ونشرها وعرضها بطريقة كبيرة فإنه سيكون النشاط الأكثر تأثرا بها .

▪ هناك بعض الاتجاهات الجديدة لاستخدام الإنترنت في مجالي البيع والشراء وهذا ما تبينه حالتين من ست حالات ، ولكن تأثير الإنترنت عليهما سيبقى محدود وذلك لأن الإنترنت لا توفر مصداقية وثقة عالية سواء في عرضها للمنتجات (والتي تختلف عن غيرها من المنتجات في كون الطبيعة هي العامل الأساسي في تحديد مواصفاتها وألوانها وعدم قدرة الإنترنت على عرضها بشكل مطابق للحقيقة) أو في التعاملات المالية.

▪ ستعمل الإنترنت على زيادة نسبة المبيعات بسبب شمولية النطاق التي تتم فيه الدعاية والإعلان والترويج ، واتساع الرقعة التي يتم الوصول إليها والعمل على خدمتها ، ووصول المعلومات إلى مساحات جغرافية أكبر وأوسع وإلى مستهلكين أكثر مما يعمل على زيادة نسبة التصدير والصفقات التجارية التي يتم عقدها ، وهذا ما قاله بورتر في أن الإنترنت ستقرب المسافات وتلغي الحدود وتجعل العالم قرية صغيرة.

▪ ستزداد الأرباح والحصص السوقية وهذا سيكون كرد متوقع لزيادة نسبة المبيعات مع بقاء التكلفة كما هي تقريبا أو تقليلها لأن الإنترنت تقلل من التكاليف المتغيرة.

■ لم يكن للإنترنت تأثير على الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة لأن التأثير كان سطحي ولم يصل للأعماق حيث كان التأثير منصبا على الأنشطة المعلوماتية أكثر من الأنشطة الفيزيائية والتي تشكل الأنشطة الأساسية في المؤسسة والمتمثلة في التصنيع والتوزيع والنقل وغيرها والتي اعتبرها بورتر بأنها الأنشطة التي تحدد طبيعة العمل والطريقة المتبعة لإنجازه.

■ أن سلسلة القيمة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع متقاربة إلى حد كبير والمتمثلة في :

- الحصول على المواد الخام سواء من المحاجر الخاصة بالمؤسسات أو من محاجر داخلية أو خارجية.

- تربيعة الحجر الخام عن طريق المنجل.

- قص المربعات إلى ألواح بقياسات معينة عن طريق القاطر .

- جلي الحجر وتلميعه باستخدام الجلاية.

- تقطيع الألواح حسب الطلبات وذلك باستخدام الفريزة.

- التوزيع للمستهلكين المحليين أو للخارجيين إما عن بطريقة مباشرة أو من خلال الوكلاء.

■ إن تأثير الإنترنت كان إيجابيا على سلاسل القيمة وهذا يتناسب مع افتراض بورتر حتى ولو

كان هذا التأثير سطحي وبسيط وهو ما قاله بورتر في أن الإنترنت ستؤثر على جميع المجالات

ولكن بطرق مختلفة وبأوقات مختلفة وبدرجات متفاوتة ،والإيجابية هنا كانت من خلال توسيع

مفهوم التسويق المتمثل في الدعاية والإعلان والترويج وجعله أشمل من المفهوم التقليدي له (الذي

كان يفترض الترويج والإعلان لأشخاص محددين ضمن نطاق محدود) ،و رفع مستوى بعض

الأنشطة الأساسية والداعمة مثل البيع والشراء وخدمات ما بعد البيع وتسهيل العمل فيها.

■ الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلة المؤسسة لأنها لم تعمل على إضافة أي أنشطة جديدة من

شأنها المساعدة في العمل والارتقاء به ،كما أنها لم تعمل على إلغاء أنشطة كانت موجودة في

الأساس وستبقى المؤسسة معتمدة وبحاجة ماسة إلى الطرق التقليدية لاستكمال العمل وخاصة في تعاملاتها مع المستهلكين المحليين .

■ كما أن الإنترنت لم تعمل على إعادة هيكلة القطاع (الصناعة) لأنها لم تعمل على إيجاد وسطاء جدد ولم تعمل على إلغاء الوكلاء الموجودين أصلا بل أنها قامت بتعزيز موقفه وقوت موقعه بالنسبة للمستهلكين أو للمؤسسات ولأن الإنترنت زادت من نسبة التصدير وزادت من الحاجة لخدمة الأسواق الخارجية فأنها خلقت الحاجة لوجود وكلاء يقومون بتوفير المعلومات والعينات اللازمة .

■ الإنترنت في الوقت الحالي لم تضيف أي قيمة للعمال من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم وهذا لأن اعتمادهم الأول في ذلك على الخبراء الذين تبعثهم المؤسسات المزودة وعلى العمال ذوي الخبرات الطويلة وعلى بعض المهندسين المحليين ، ولكن هناك توقعات بأن الإنترنت قد تساعد في ذلك من خلال الحصول على بعض الإرشادات والنصائح المتعلقة في تركيب وتشغيل وصيانة الآلات الجديدة عبر الإنترنت من خلال زيارة مواقع الشركات المزودة والاطلاع على برامجهم التدريبية الخاصة بتلك الآلات .

■ كما أن الإنترنت عملت على زيادة الدقة في العمل وفي الوقت لأنها عملت على خدمة الأسواق الخارجية التي تقتض دائما الجودة العالية والدقة المتناهية في العمل ، وهذا بدوره حفز المؤسسات على الالتزام بالجودة والحصول على الشهادات المؤكدة لذلك مثل الأيزوا وغيرها كما مكنتهم من الاطلاع على أفضل وأحدث الآلات الجديدة والتي من شأنها تقليل الوقت والتكلفة وتحقيق الدقة والجودة في العمل .

■ إن تأثير الإنترنت على القوى التنافسية كان سلبيا وهذا موافق لافتراضات بورتر وذلك لأنها زادت من التهديدات بالنسبة للمؤسسة .

■ الإنترنت عملت على زيادة حدة المنافسة وذلك بسبب الزيادة الملحوظة في عدد المنافسين واتساع الأسواق التي اقتحمتها والذي سيمثل تهديدا بالنسبة للمؤسسة .

■ ستكون المنافسة عبر الإنترنت من خلال التتويج ومن ثم السعر وهذا بدوره يرجع إلى أن الإنترنت ستعمل على زيادة نسبة البدائل المتاحة للمستهلكين وتتوعها.

■ الإنترنت عملت على زيادة نسبة البدائل سواء من المنتجات (الحجر الطبيعي وهذا لا يشمل الحجر الصناعي) أو من المؤسسات المزودة سواء بنفس الخدمة أو بالمعدات اللازمة وهذا نتيجة اتساع الرقعة التي تتنافس فيها المؤسسات ونتيجة ربط العالم ببعضه ببعض وهذا يشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة.

■ الإنترنت تعتبر حافز لدخول الكثير ضمن نطاق المنافسة وهذا لما توفره من إمكانية لعرض المنتجات وقدرتها على عمل دعاية واسعة النطاق ولقدرتها على إظهار الميزات الخاصة بهذا القطاع في فلسطين بشكل عام والخليل بشكل خاص ولقدرتها أيضا في إعطاء تصورات عامة عن نسب المبيعات والأرباح وحجم القطاع.

■ عملت الإنترنت على التقليل من القوة التفاوضية للمورد الداخلي والخارجي وهذا كان لأغلبية الحالات بسبب زيادة نسبة البدائل من المؤسسات المزودة لهذا القطاع مما يشكل فرصة بالنسبة للمؤسسة للتحكم في السعر ومحاولة الحصول على ما تحتاجه بالأسعار التي تريدها .

■ ولكن هناك حالة واحدة تؤكد أن الإنترنت لم تؤثر على القوة التفاوضية للموردين سواء الداخليين أو الخارجيين وهذا لأن قطاع الحجر والرخام يعتبر من أكبر القطاعات في الخليل مما يجعل الحاجات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات متوفرة بشكل كبير مما يجعل الموردين يحتفظون بقوتهم التفاوضية .

■ الإنترنت زادت من القوة التفاوضية للمشتريين الخارجيين وذلك بسبب الانفتاح الهائل التي وفرتها الإنترنت وزيادة كمية البدائل المتاحة لهم ،أما بالنسبة للمشتريين الداخليين فان القوة التفاوضية لهم لم تتأثر بسبب عدم الوعي والحاجة للإنترنت في تعاملاتهم ،ولكن النتيجة الفعلية لذلك فان القوة التفاوضية للمشتريين سيشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة .

■ ومن خلال السابق فان المؤسسة ستواجه في الحقيقة أربع تهديدات وسيكون ذلك بمثابة التأكيد في أن تأثير الإنترنت سيكون سلبيا بالنسبة لقوى التنافس.

■ ستستخدم المؤسسات الإنترنت كأداة مكملة للطرق التقليدية و هذا يفسر ما افترضه بورتر بشأن ضرورة التعاون و التكامل بين الطرق التقليدية والإنترنت في العمل لأن ذلك يوفر لنا فرصة دمج الميزات الخاصة بكل طريقة و إمكانية التخلص من سيئات ونواقص كل منهما حيث أن الإنترنت:

- توفر فرصة الإطلاع على أحدث ما توصل إليه العالم والتكنولوجيا.

- وتسهل عملية الاتصال .

- تقوم بتقريب المسافات وإلغاء الحدود وتربط العالم .

- تمكنا من اقتحام الأسواق بشكل أكبر ولمدى أوسع.

- توفر السرعة الهائلة في العمل والحصول على ما تريد.

- توفر المعلومات بالوقت المناسب .

■ والطرق التقليدية بدورها تكمل ذلك من خلال توفير:

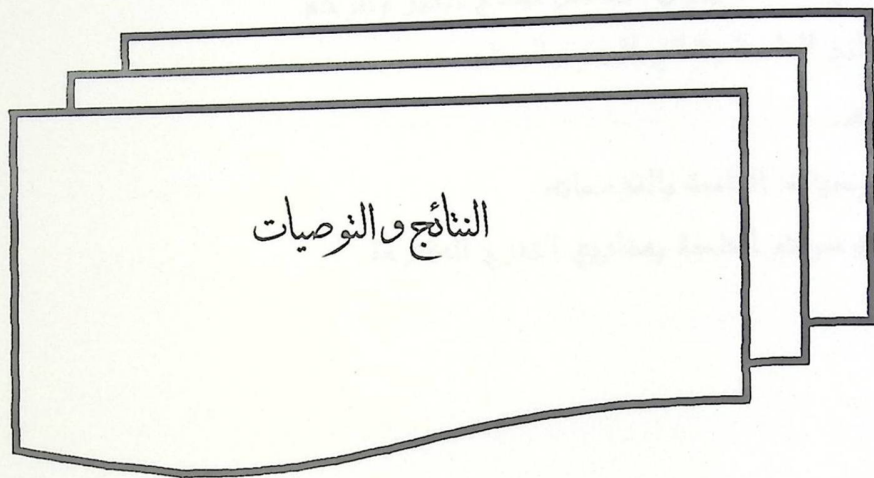
- المصداقية.

- الثقة المتناهية.

- توفر إمكانية معاينة المنتج بكل حرية وتأنى.

- تتم من خلالها العمليات والأنشطة الفيزيائية.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات



النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١-٥ النتائج .

١-١-٥ النتائج الخاصة بسلسلة القيمة

٢-١-٥ النتائج الخاصة بسلسلة القيمة لقطاع العجر والرخام.

٣-١-٥ النتائج الخاصة بالقوى التنافسية .

٤-١-٥ النتائج الخاصة بقوى التنافس لقطاع العجر والرخام.

٥-١-٥ النتائج الخاصة بقطاع العجر والرخام.

٢-٥ التوصيات.

١-٢-٥ التوصيات الخاصة بالمؤسسات

٢-٢-٥ التوصيات الخاصة بمشاريع التخرج المقترحة

١-٥ النتائج

١-١-٥ النتائج الخاصة بسلاسل القيمة.

- إن التأثير الفعلي للإنترنت على سلسلة القيمة سيكون إيجابياً للأسباب التالية :
١. لأنها وفرت للمؤسسة الوصول السهل للمعلومات المختلفة التي تحتاجها سواء عن المؤسسات المزودة بالمواد الخام أو المنتجات المتمثلة في المعدات و الآلات أو عن الشركات و الزبائن التي ستخدمها .
 ٢. الإنترنت ستوفر الاتصال السهل و الذي سيكون باتجاهين و الذي قد يسهل في كثير من العمليات الخاصة بالمؤسسة .
 ٣. توفير خاصية تناول المعلومات الالكترونية.
 ٤. تكلفة الاتصال ونقل المعلومات ستكون بسيطة و منخفضة.
 ٥. ان الإنترنت تسهل عملية الشراء و البيع مقارنة مع الطرق التقليدية .
 ٦. ان الإنترنت ستسهل من عملية التوزيع.
 ٧. ان الإنترنت ستعمل على ربط الأنشطة بعضها ببعض .

١-٢-٥ النتائج الخاصة بمساعدة القيمة لمؤسسات قطاع الحجر و الرخام:

١. ان الإنترنت تسهل عملية الاتصال مع الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسات من موردين و زبائن و حتى المنافسين.
٢. ان تأثير الإنترنت سيكون اكثر فاعلية في أنشطة التسويق لأنها تتناسب مع طبيعة و التي تتضمن عمل الدعاية و الاعلان و الترويج و هذا ما تهدف اليه الإنترنت من خلال تقريب المسافات و الغاء الحدود و عمل الوصول الى ابعد البقع الجغرافية و الاسواق البعيدة.
٣. الإنترنت ستؤثر بطريقة فعالة في الأنشطة التي تتضمن المعلومات اكثر من تأثيرها على الأنشطة الفيزيائية.
٤. سيكون للإنترنت بعض الأثر على مجلي البيع و الشراء ولكن سيكون ذلك مشروطاً بوجود خبرة واسعة في طبيعة الحجر و الرخام و في انواعه و مواصفاته.
٥. لم تضيف الإنترنت أي قيمة على ادارة الموارد البشرية من خلال تدريب العمال و تنمية مهاراتهم و الارتقاء بمستوى ادائهم و رفع كفاءتهم و خبراتهم.
٦. لم يكن للإنترنت الأثر في عمليات النقل لمنتجات هذا القطاع او لمواد الخام لأنها ليست بمعلومات و انما مواد ثقيلة.
٧. لم يكن لها تأثير على عمليات التصنيع و الانتاج و التغليف.

٨. لم يكن للانترنت الاثر على عمليات تطوير المنتج و الارتقاء به و لكنها ستعمل من خلال توفير خاصة الاطلاع و توفير احدث المعدات المستخدمة و هنا سيكون التطوير و التحسين بينما لا يوجد تحسين في عمليات الانتاج نفسها.

٩. ان التطوير الخاص بهذا القطاع سيكون مقصور على ادخال الوسائل و المعدات الجديدة و سيكون في عمليات (finishing) فقط بينما في عمليات التصنيع لن يكون هناك تطوير و دور الانترنت هنا مقصور على تعريف القطاع بهذه الوسائل و المعدات الجديدة.

٥-١-٣ النتائج الخاصة بالقوى التنافسية بشكل عام:

سيكون تأثير الانترنت على هيكل الصناعة سلبي و هذا لعدة اسباب:-

١. الانترنت ستعمل على زيادة شدة المنافسة وذلك بسبب توسع اسواق الجغرافية التي تنافس فيها المؤسسة ، و زيادة عدد المنافسين ، و لانها تعمل على تقليل الفروقات بين المنافسين ، و لانها ستقلل من التكاليف المتغيرة.

٢. زيادة نسبة البدائل و هذا بطبيعته سيشكل تهديداً بالنسبة للمؤسسة لأن الانترنت توسع رقعة الأسواق التي يمكن اقتحامها و تزيد من حجم السوق.

٣. الانترنت ستقلل من معوقات الدخول: لأن اتساع رقعة الأسواق التي تغطيها الانترنت ستقلل من معوقات مثل الحاجة إلى وجود قوى بيعية و أصول فيزيائية و بالتالي فإن الانترنت ستشكل حافزاً لدخول الكثير من المنافسين.

٤. الانترنت ستقلل من القوة التفاوضية للمورد:

❖ بسبب اتساع حجم السوق و زيادة عدد المنافسين و زيادة كمية البدائل المعروضة و التي يمكن أن تزود المؤسسات بنفس الخدمات فإنها تتمكن من الاختيار ضمن مجموعة من البدائل.

❖ و وجود الانترنت يعطي المؤسسات وصول شبه متساوي إلى الموردين.

❖ كما أن الانترنت تعمل على توفير معلومات عن الموردين فإن المؤسسات تحلل هذه المعلومات و تتمسك بما هو لصالحها في عملية المساومة.

٥. إن الانترنت تزيد من القوة التفاوضية للمشتري (المستهلك) و ذلك من خلال توفير كمية

بدائل كبيرة يتمكن من خلالها من الاختيار كما أن الانترنت توفر لهم الوصول السهل إلى

المعلومات الخاصة بالمؤسسة و المؤسسات الأخرى التي يمكن التمسك بها في عملية المساومة و

تجعلهم يتحكمون بالسعر.

و من خلال هذه النتائج فإن هناك أربعة تهديدات تواجه المؤسسة و المتمثلة في:

❖ كمية البدائل المتوفرة .

❖ شدة المنافسة.

❖ السهولة في دخول منافسين جدد.

❖ القوة التفاوضية للمشتري أو المستهلك.

و كنتيجة لذلك فإن التأثير النهائي للإنترنت على هيكل الصناعة و القوى التنافسية سيكون سلبي.

و لكن بالرغم من ذلك فإن للإنترنت آثار إيجابية على القوى التنافسية و هي:

❖ زيادة حجم السوق.

❖ تحويل الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية.

❖ توفر المعلومات بكميات كبيرة و بأوقات مستمرة.

❖ زيادة حجم الاختيارات.

٥-١-٤ النتائج الخاصة بقوى التنافس لقطاع الحجر والرخام:

سيكون تأثير الإنترنت على هيكل الصناعة بالنسبة لقطاع الحجر و الرخام في محافظة الخليل

سلبي وهذا لعدة اسباب:-

١. الإنترنت ستعمل على زيادة شدة المنافسة وذلك بسبب توسع اسواق الجغرافية التي تنافس فيها المؤسسة ، و زيادة عدد المنافسين.
٢. زيادة نسبة البدائل و هذا بطبيعته سيشكل تهديداً بالنسبة للمؤسسة لأن الإنترنت توسع رقعة الأسواق التي يمكن اقتحامها و تزيد من حجم السوق.
٣. الإنترنت ستقلل من معوقات الدخول.
٤. الإنترنت ستقلل من القوة التفاوضية للمورد:

❖ بسبب اتساع حجم السوق و زيادة عدد المنافسين و زيادة كمية البدائل المعروضة .
❖ و وجود الإنترنت يعطي المؤسسات وصول شبه متساوي إلى الموردين .
❖ كما أن الإنترنت تعمل على توفير معلومات عن الموردين فإن المؤسسات تحلل هذه المعلومات و تتمسك بما هو لصالحها في عملية المساومة .
٥. إن الإنترنت تزيد من القوة التفاوضية للمشتري (المستهلك) و ذلك من خلال توفير كمية بدائل كبيرة يتمكن من خلالها من الاختيار كما أن الإنترنت توفر لهم الوصول السهل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة و المؤسسات الأخرى التي يمكن التمسك بها في عملية المساومة و تجعلهم يتحكمون بالسعر .

و كنتيجة لذلك فإن التأثير النهائي للإنترنت على هيكل الصناعة و القوى التنافسية في قطاع الحجر و الرخام سيكون سلبي .

و لكن بالرغم من ذلك فإن للإنترنت آثار إيجابية على القوى التنافسية و هي :

- ❖ زيادة حجم السوق .
- ❖ تحويل الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية .
- ❖ توفر المعلومات بكميات كبيرة و بأوقات مستمرة .
- ❖ زيادة حجم الاختيارات .

٥-١-٥ النتائج الخاصة بقطاع الحجر والرخام:

١. إن قطاع الحجر قطاع متميز و نشيط .

٢. إن عدم تأثير الإنترنت الكلي على هذا القطاع سببه هو طبيعة القطاع نفسه و الدور الكبير الذي تلعبه الطبيعة في تحديد مواصفاته و ألوانه و ليس لأن الإنترنت لا تعتبر أداة فعالة و جيدة.

٣. إن استخدام الإنترنت سيكون بشكل مكمل للطرق التقليدية و ليس كبديل عنها و هذا يفسر ضرورة التعانق بينهما.

٤. إن تكامل الإنترنت و الطرق التقليدية هو الحل الأفضل للتخلص من عيوب كل واحدة فعيوب الإنترنت تتمثل في:

❖ عدم قدرتها على توفير عينات ملموسة للمنتج.

❖ قلة مطابقتها للصور الحقيقية.

و عيوب الطرق التقليدية تتمثل في:

❖ عدم قدرتها على وصل العالم و توفير الانفتاح.

❖ عدم قدرتها على توفير معلومات و بالوقت الصحيح.

٥. إن عدم الوعي من قبل المستهلكين أو أصحاب المؤسسات قد يشكل عائقاً أمامها و أمام اثبات

جدارتها كأداة فعالة.

٥-٢-١ التوصيات الخاصة بالمؤسسات :

من خلال قيامنا بالدراسة والبحث في مدى تأثير الإنترنت على قطاع الحجر والرخام في مجالي سلاسل القيمة والقوى التنافسية ومن خلال معرفتنا بالإنترنت في كونها الأداة الأكثر فاعلية نسبة إلى الطرق التقليدية في بعض الجوانب مثل السرعة في الحصول على المعلومات وإيصالها فإننا نوصي بعدة أمور وهي :

◀ نوصي المؤسسات التي لم تستخدم الإنترنت حتى الآن باستخدامها والقيام بتصميم صفحة إلكترونية خاصة بها حتى تعكس صورتها ومنتجاتها وأعمالها وتكون بمثابة الشاهد على وجودها وللاستفادة من الإنترنت في التعرف على التغيرات الحاصلة في العالم والتكنولوجيا.

◀ نوصي المؤسسات التي قامت بإدخال الإنترنت في أعمالها باستخدامها في المجالات التي تعمل على نقل المعلومات ونشرها وعرضها وتبادلها أي ننصح باستخدامها في مجال التسويق بشكل كبير لان الإنترنت سوف تساعد في عمل الدعاية والإعلان بشكل كبير وجيد وهذا كله بتكاليف اقل وبسرعة اكبر ،كما ينصح استخدامها في المراسلات بدلا من الطرق التقليدية .

◀ نوصي المؤسسات القائمة باستخدام الإنترنت لربط أنشطة سلاسل القيمة بعضها ببعض مثل ربط المبيعات في الإنتاج والمخازن .

◀ نوصي المؤسسات باستخدام الإنترنت في مجالات البيع والشراء لأن ذلك سوف يختصر الوقت ويقلل من التكلفة مقارنة بالطرق التقليدية .

◀ نوصي المؤسسات بجعل الإنترنت هي المساعد في عمليات تدريب العمال على استخدام الآلات وطرق تشغيلها وتركيبها والقيام بعمليات الصيانة وذلك من خلال زيارة مواقع الشركات

المزودة بها والاستفادة من النصائح التي تقدمها ومن البرامج التدريبية التي تعرضها وعدم انتظار الخبراء الأجانب للقيام بذلك.

◀ نوصي المؤسسات بعمل متابعة للزبائن عن طريق الإنترنت وذلك من خلال فتح حسابات لهم ومراسلتهم والتأكد من وصول المواد ومن ملاءمتها للمواصفات المطلوبة .

◀ نوصي المؤسسات باستخدام الإنترنت في التعرف على الندوات والدورات والمعارض التي تقوم بها البلدان الخارجية للتمكن من عرض منتجاتها والتعرف على كل ما هو حديث في هذا المجال.

◀ نوصيهم أيضا باستخدام الإنترنت في التعرف على أماكن وجود الموردين للتمكن من تقييمهم بناء على المواد التي يقومون بتزويدها واستراتيجياتهم التسعيرية ومدى التنوع الذي يمتازون به ومدى التزامهم بالمواصفات والوقت ومن ثم اختيار الأفضل بالنسبة لمؤسستي.

◀ نوصيهم أيضا باستخدام الإنترنت للتعرف على منتجات المنافسين ومدى تميزهم وبعض طرق العمل المتبعة عندهم ومحاولة الاستفادة من ذلك.

◀ نوصيهم أيضا ومن خلال الإنترنت في التعرف على المستهلكين الجدد ومعرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها .

★ وهذه القائمة تعتبر ملحقاً بالتوصيات الخاصة بالمؤسسات التابعة لقطاع الحجر والرخام وتبين مدى تأثير الإنترنت على أنشطة سلاسل القيمة .

تأثير الإنترنت على الأنشطة الأساسية لسلاسل القيمة		
الأنشطة	طبيعة التأثير	ملاحظات
التوزيع الداخلي	لا يوجد تأثير	لأنه يضم عملية نقل للمواد الخام من مصادرها إلى المؤسسة
التوزيع الخارجي	لا يوجد تأثير	لأنه يضم عملية نقل للمنتجات من المؤسسة إلى المستهلكين
العمليات	لا يوجد تأثير	لأنها عملية تحويل للمواد الخام إلى مواد مصنعة
التسويق والمبيعات	إيجابي	لأنه يضم الدعاية والإعلان والترويج والبيع.
خدمات ما بعد البيع	إيجابي	لأنها تعمل على تعزيز قيمة المنتج وإمكانية متابعة الزبائن
تأثير الإنترنت على الأنشطة الثانوية لسلاسل القيمة		
الأنشطة	طبيعة التأثير	ملاحظات
البنية التحتية	إيجابي	لان الإنترنت توفر سهولة في نقل المعلومات وتبادلها.
البحث والتطوير	إيجابي	توفر إمكانية الوصول إلى ما هو جديد بسرعة فائقة وبجهد قليل.
الشراء والافتناء	إيجابي	توفر إمكانية الشراء بسرعة وبجهد أقل .
إدارة المصادر البشرية	إيجابي	توفر إمكانية الاطلاع على البرامج التدريبية وورشات العمل .

٥-٢-٢ توصيات بمشاريع تخرج مقترحة:

◀ نوصي بدراسة تأثير الإنترنت على سلسلة القيمة و القوى التنافسية التابعة لقطاع الحجر و الرخام في مدن الضفة الغربية و قطاع غزة.

◀ نوصي بدراسة تأثير الإنترنت على سلسلة القيمة و القوى التنافسية التابعة لقطاع الحجر و الرخام في مدن العالم العربي و العالم الغربي.

◀ نوصي بدراسة تأثير الإنترنت على سلسلة القيمة و القوى التنافسية التابعة لقطاعات أخر في محافظة الخليل، مثل: قطاع الأحذية و الأغذية و الألبسة، و غيرها.

◀ نوصي بدراسة تأثير الإنترنت على العوامل الأخرى الموجودة في المؤسسة أو البيئة المحيطة بها، مثل: سلاسل العرض و بيئة المؤسسة في قطاع الحجر و الرخام أو في قطاعات أخرى إما في محافظة الخليل أو محافظات الوطن الأخرى.

الملاحق

خلال زيارتنا لبعض المؤسسات قمنا نحن فريق العمل بالاستعانة بمجموعة من الأسئلة لمعرفة تأثير الإنترنت على سلاسل القيمة وعلى القوى التنافسية أي للوصول إلى إجابة السؤالين الرئيسيين الذين قمنا بطرحهم في بداية البحث ومن هذه الأسئلة :

- متى تم استخدام الإنترنت ؟
- في أي مجال يتم استخدام الإنترنت لديكم ؟
- كيف اثر استعمال الإنترنت على المجالات التي استخدمت فيها ؟
- كيف كان تأثير الإنترنت على حجم المبيعات وما هي الأسباب برأيكم ؟
- هل عملت الإنترنت على توسيع الأرباح أم تضيقها وكيف كان ذلك ؟
- هل كان للإنترنت تأثير على استراتيجياتكم وكيف كان ذلك التأثير إن وجد ؟
- ما هي سلسلة القيمة التي كانت لديكم قبل استخدام الإنترنت وبعدها ؟
- ما هي الأسواق التي تغطيها المؤسسة ؟
- كيف أثرت الإنترنت على سلسلة القيمة في المؤسسة ؟
- هل باعتقادكم أن الإنترنت ستلغي دور الوكلاء ولماذا ؟
- كيف عملت الإنترنت على إعادة هيكلة المؤسسة والصناعة (القطاع) ؟
- هل كان للإنترنت الدور في تدريب العمال وكيف كان ذلك ؟
- هل كان للإنترنت الأثر على دقة العمل وتوقيته وكيف ؟
- هل أدى وجود الإنترنت إلى إيجاد بدائل من المنتجات والمؤسسات وكيف كان ذلك ؟
- هل ستعمل الإنترنت كحافز لدخول منافسين جدد أم كعميق وكيف ؟
- إذا كانت الإنترنت عملت كحافز لدخول المنافسين كيف سيؤثر ذلك على مؤسساتكم و نشاطاتها؟
- هل ستكون المنافسة من خلال الإنترنت تتركز على منافسة الأسعار أم التنوع في السلع؟
- كيف أثر وجود الإنترنت على القوة التفاوضية للموردين؟
- كيف أثر وجود الإنترنت على القوة التفاوضية للمستهلكين (المستهلكين) ؟
- كيف ستؤثر الإنترنت على شدة المنافسة ؟و إذا كانت ستؤثر كيف سيكون هذا التأثير؟ وكيف سيكون انعكاسه على مؤسساتكم ؟

- هل أثر وجود الإنترنت على إمكانية وصولكم إلى المستهلك النهائي وكيف ؟
- لماذا تلجأون إلى استخدام الطرق التقليدية في العمل سواء كبديل للإنترنت أو كمكمل لها ؟
- هل تفضلون البيع والشراء من خلال الإنترنت ولماذا ؟
- ما هي النواقص التي قد تعاني منها الطرق التقليدية أو الإنترنت والمقترنة بعدم مساعدتهما لكم بشكل فعال في هذا القطاع ؟

المصادر والمراجع

١. الكتب :
 - ◊ الاستعانة بالكتب العربية والإنجليزية للحصول على المعلومات .
 - ◊ الكتب العربية :
 - بسيوني ، د. عبد الحميد ، المبيع والتجارة على الإنترنت وفتح المتاجر الإلكترونية ، (مكتبة ابن سينا) .
 - حنفي ، محمد ، معاً في عالم احتراف الإنترنت ، خوارزم للنشر و التوزيع .
 - العارف ، د. نادية ، الإدارة الاستراتيجية ، (الدار الجامعية - مصر / جامعة الإسكندرية) ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ .
 - القاضي ، زياد و آخرون ، مقدمة في الإنترنت ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ .
 - القطامين ، د. احمد ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، (دار مجد لاوي - الأردن / عمان) الطبعة الأولى ، ١٩٩٦ .
 - ◊ الكتب الإنجليزية :
 - Botham, Ron and Bob Downs, " industrial clusters: scotland's Route to economic success, 1999.
 - David, Fred R., " Strategic Management " , Forth Edition, Macinillam Publishing Co., 1993.
 - John Ward, Pat Griffith, "Strategic Planing For Information System " , Second Edition.
 - Turban, E. , J. Lee, D. King, and H. Chung, Electronic commerce: a managerial perspective, Printce Hall, USA, 2000
٢. المؤسسات الخاصة بقطاع العبر والرخام وبعض المؤسسات التابعة لها .
 - مؤسسة الفا .
 - مؤسسة رخام ومقالع بنبي نعيم .

- مؤسسة الشرباتي.

- الصاحب.

- مؤسسة عبر البحار.

- مؤسسة العنان.

وبعض المؤسسات الفلسطينية الأخرى:

- اتحاد قطاع الحجر والرخام لمدينة الخليل.

- الغرفة التجارية لمدينة الخليل (من خلال نشرات خاصة).

- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني / الصناعات في الأراضي الفلسطينية

/ الصناعة / الصناعات الاستراتيجية (من خلال مواقعها على الإنترنت).

٣. المقالات :

- عبد الهادي ، عزت ، " المشاريع الصغيرة و مؤسسات الإقراض واقع وتحديات "

، مركز بيسان للبحوث والإنماء ، ٢٠٠٢ .

- عبد الهادي ، عزت ، " دور المنظمات الأهلية في دعم وتطوير قطاع المشاريع

الصغيرة " ، مركز بيسان للبحوث والإنماء ، ٢٠٠٢ .

- Porter, Michael E., " Strategy And The Internet " , Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3, March 2001.

- Evans, Philip B., Wurster Thomas S., "Strategy And The New Economics Of Information " Harvard Business Review, September – October 1997.

٤. أبحاث سابقة :

- عبد الله ، أيمن و بحر ، محمود ، بحث بعنوان " دور وتطبيقات الإدارة المالية

للمشاريع الصغيرة في مدينة الخليل " ، جامعة بوليتكنك فلسطين .

- عبد المحسن ، لؤي ، والعلي ، محمد ، بحث بعنوان " البنوك التجارية المحلية

وتمويل المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل " ، جامعة بوليتكنك فلسطين .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

