

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية

و علوم التسيير

## أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

### على التوجهات الإستراتيجية

### للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة: المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

إشراف الدكتورة:

يحياوي مفيدة

إعداد الطالبة:

يزغش كميليا

#### لجنة المناقشة

د. غوفي عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
د. يحياوي مفيدة	أستاذ محاضر	مقرا	جامعة بسكرة
د. زيتوني عمار	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة باتنة
د. تومي ميلود	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية 2009/2008

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين الذين مهدا لنا طريق العلم،  
إلى من أكن لهما حبا وتقديرا.  
إلى جميع إخوتي وأخواتي، وعائلي و صديقاتي.  
إلى كل أساتذتي المحترمين،  
زملائي في الماجستير، زملائي في العمل  
و زملائي في قسم الإنجليزية.  
بكل صدق و إخلاص،  
أهدي لهم هذا الجهد المتواضع .

كميليا

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على عظيم فضله وجزيل نعمته علينا بتوفيقنا على إتمام هذه الدراسة المتواضعة.

ثم أتقدم بشكري إلى الأستاذة المشرفة: يحياوي مفيدة، على كل نصائحها وإرشاداتها طوال مدة البحث.

وأخص بالشكر الأستاذين الكريمين: عبد المليك مزهودة "على كل توجيهاته وعونه"، و الأستاذ: عبد الرحمان جدعي "على تشجيعه ودعمه"، و أوجه شكري إلى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة. أشكر كذلك كل أساتذتي الكرماء في التدرج وما بعد التدرج، والشكر موصول إلى مسؤولي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، أعترف لهم بتقديري واحترامي وامتناني.

أشكر صديقتي على دعمي وتشجيعي وأقدم كل امتناني إلى زملائي في العمل الذين طالما ساندوني.

## ملخص:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات العالم، و لكي تضمن البقاء و الاستمرار في محيط أعمال يتميز بالتغير الدائم و شدة المنافسة، خاصة بعد انفتاح الأسواق و العولمة و ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، عليها أن تستغل الفرص التي تقدمها لها هذه التكنولوجيات و التي ستكسيها مزايا تنافسية أو تدعمها و تحقق لها أداء تنظيميا متميزا، و لا يمكنها ذلك إلا بممارسة التسيير الإستراتيجي. لذلك أصبح أمام أصحاب المؤسسات المتوسطة و الصغيرة خيارين لا ثالث لهما: إما تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، و إما التلاشي. تجيبنا هذه الدراسة على أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي يعبر عنها بالسلوك الإستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** مؤسسات صغيرة و متوسطة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، تسيير إستراتيجي، توجهات إستراتيجية، سلوك إستراتيجي.

## Résumé :

Les PME jouent un rôle primordial dans les économies du monde, et pour qu'elles assurent la survie et durabilité dans un environnement d'affaires caractérisé par le changement durable et la compétition agressive, surtout après la mondialisation des marchés, la globalisation et l'apparition des technologies de l'information et de la communication(TIC), les PME sont appelées à exploiter les opportunités qu'offrent les TIC pour obtenir ou renforcer des avantages concurrentiels et une performance organisationnelle différenciée, seule chose qui ne se réalise que par la pratique de la gestion stratégique. Et pour cela les chefs des PME sont confrontés à deux choix : soit adopter les TIC dans les orientations stratégiques de leurs entreprises, soit disparaître du monde d'affaires. Cette étude traite l'impact des TIC sur les orientations stratégiques des PME que l'on qualifie par comportement stratégique.

**Mots clefs:** petites et moyennes entreprises (PME) ; technologies de l'information et de la communication(TIC), gestion stratégique, orientations stratégiques,comportement stratégique.

## Abstract:

SME's are very important in world economies, and to ensure their survive and durability in a business environment characterized by permanent change and aggressive competition, especially after market extension, globalization and Information and Communication Technology(ICT) advent, SME's have to take advantage from the opportunities offered by ICT to obtain or strengthen competitive advantages and a distinguished organizational performance, and that could not happen only if these SME's practise strategic management. For that SME's Managers have only two choices: whether adopting ICT in the strategic orientations of their firms, or vanishing from the business world. This study treats the impact of ICT on the strategic orientations of SME's which is qualified by Strategic behaviour.

**Key words:** SME's, ICT, strategic management, strategic orientations, strategic behaviour.

## خطة البحث:

أ	المقدمة.....
02	<b>الفصل الأول: التوجهات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....</b>
03	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
03	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
12	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
17	المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
17	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسيير الإستراتيجي.....
24	المطلب الثاني: عملية التسيير الإستراتيجي.....
39	المطلب الثالث: أدوات التشخيص الإستراتيجي:.....
43	المبحث الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
44	المطلب الأول: خصوصية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و أنماط مسيرتها.....
46	المطلب الثاني: خصوصية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
50	المبحث الرابع: التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
50	المطلب الأول: مفهوم التوجهات الإستراتيجية.....
60	المطلب الثاني: كفاءات النمو في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
64	<b>الفصل الثاني: السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....</b>
66	المبحث الأول: مدخل عام إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
66	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
74	المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
85	المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلوك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
85	المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة.....
91	المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
98	المبحث الثالث: التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تبني الأعمال الإلكترونية.....
98	المطلب الأول: اتخاذ قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
101	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في ظل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال.....
102	المطلب الثالث: إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.....
106	المبحث الرابع: الإنترنت و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.....
106	المطلب الأول: الموقف من الإستراتيجية.....
108	المطلب الثاني: الإستراتيجيات المادية و الالكترونية المتاحة.....
114	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الأداء التنظيمي.....
118	<b>الفصل الثالث: دراسة السلوك الإستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تجاه تكنولوجيا المعلومات</b>
120	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "بسكرة".....

120	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
127	المطلب الثاني : أهمية المؤسسة و منتجاتها.....
129	المبحث الثاني: تحليل عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة.....
129	المطلب الأول: العوامل الإستراتيجية.....
134	المطلب الثاني: التحليل التنافسي للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT و القوى التنافسية الخمس لـ Porter.....
	المبحث الثالث: دراسة التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات
142	و الاتصال.....
142	المطلب الأول- السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و علاقتها بمحيطها.....
145	المطلب الثاني- تحليل آراء مختلف الرؤساء و الرؤية المستقبلية فيما يخص الأعمال الإلكترونية.....
153	الخاتمة.....

المقدمة

## مقدمة :

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتل مكانة مهمة في معظم اقتصاديات العالم، فهي تمتلك عدة خصائص من مرونة و ديناميكية و بساطة تسمح لها بالتكيف مع حالات الأزمات و التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه و المحيط العالمي. و نظرا لحجمها الصغير، غالبا ما تعتبر موضوعا و أداة للتحليل، و هذا يرجع إلى أسس نظرية في علوم التسيير. ميزة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كذلك أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي، و تستعمل طرق تسيير غير معقدة، و ينشط الكثير منها في مجال المقاولنة من الباطن. كما أن اتجاهها اليوم نحو البحث و التنمية جعل منها أداة يعلق الأمل عليها كثيرا في تنمية الاقتصاد بشكل عام.

تقوم هذه المؤسسات بنشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر، و من زمن إلى آخر. و نظرا لتواجدها فيه فهي تتفاعل مع عناصره المختلفة، تؤثر فيه و تتأثر به. فالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتغير باستمرار و بشدة، فهو يتميز في هذه الآونة بالاضطراب نتيجة للانفتاح العالمي للأسواق، ووصول فاعلين جدد، نشوء علاقات جديدة، اشتداد المنافسة، و كذا بروز ظاهرة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال التي غيرت في سير الأعمال، الأسواق و الفاعلين. و بالتالي على هذه المؤسسات ضمان التوازن و التكيف وفقا للتغيرات التي تحدث لكي تضمن الاستقرار و البقاء في هذا المحيط، و لذلك عليها أن تكون على علم به، لتحديد الفرص و تطوير قدراتها الإبداعية، و إلا سيكون مصيرها الاختفاء و التلاشي.

إن أهمية هذه التغيرات الحاصلة أصبحت معروفة و مسلّم بها على نطاق واسع، و أخذت تجبر المؤسسات على نحو غير مسبوق إلى إعادة اكتشاف و بناء نفسها باستمرار، و تبني الأعمال الالكترونية في ظل ثورة المعلومات. و الأهم في هذه التغيرات أنها أصبحت تطرح تساؤلات جديدة فيما يتعلق بقدرة أو عدم جدوى الإستراتيجية في عصر الانترنت. و من هنا تتبع أهمية طرح تساؤلات جديدة للبحث عن أجوبة جديدة في ظل هذه التحديات مثل معرفة ما إذا كانت هذه التكنولوجيات مجرد أداة أو أسلوب للتسيير فقط أم أنها أصبحت المسبب و الموجه للأعمال، و كذا كون الإستراتيجية في ظل نماذج الأعمال الجديدة القائمة على الانترنت لازالت ضرورية و لها دور فعال في تحديد الميزة التنافسية و المحافظة عليها في الاتجاه الذي يلائم المؤسسة أم تحولت إلى عبء مقيد في ظل التغيرات السريعة، وكذلك كون الإستراتيجية الإلكترونية تحمل دلالات الإستراتيجية السابقة كتوجه طويل الأمد يوجه الشركة كلها أم لها مفهوما آخر في ظل حركة آخذة بالتسارع في كل شيء بما فيه الإستراتيجية.



نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تواجدها في محيط يمتاز بالتغيرات الدائمة خاصة بعد غزو تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، سنقوم بدراسة أثر هذه التكنولوجيا على التوجهات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي تنعكس في انتهاج توجه إستراتيجي معين ينعكس على منهج تطور المؤسسة و الذي ينظر له كمتغير يضم استراتيجيات المؤسسة. و لدراسة التوجه الاستراتيجي لمؤسسة تبعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فإن هذه الخاصية يعبر عنها بـ "السلوك الاستراتيجي". إلا أن وصف و تفسير و فهم السلوكات المعلوماتية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجاه التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال هو تحد للحجم بالنسبة للباحثين في التسيير، و تعتبر رهانا حاسما بالنسبة للفاعلين في النمو الاقتصادي. كل هذا يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

**ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في انتهاج توجه استراتيجي معين؟**

للإجابة على هذه الإشكالية التي سنحاول من خلالها إبراز التوجهات الإستراتيجية الجديدة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و التي تنعكس على تطور هذه المؤسسات، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- ما هي التوجهات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يتم تحديدها؟
- ما هي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟
- ما هي السلوكات الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟
- ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- ما هو أثر تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تنافسية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

### **1- فرضيات البحث:**

انطلاقا من الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية، يمكن وضع الفرضيات التالية، و التي سنحاول إثبات صحتها أو نفيها من خلال هذه الدراسة:

- 1- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة توجهات إستراتيجية خاصة بها.
- 2- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3- لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر في تنافسية و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## 2- مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره ما يلي:

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الحديثة ودورها المحوري في التنمية والتطوير؛
- هيمنة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال على كل الوظائف والكيانات الاقتصادية وتغييرها لسير الأعمال؛
- التعرف على التحولات و الآثار الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يخص تصور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- الرغبة في تبيان ضرورة انخراط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجديد؛
- محاولة تقديم إسهام لتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة مواكبة الظروف الاقتصادية الراهنة؛
- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس.

## 3- أهداف الدراسة و أهميتها:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- إظهار مختلف التوجهات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تقديم صورة عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و تبيان أثرها على انتهاج السلوكات الإستراتيجية الملائمة لضمان بقاء و تطور هذه المؤسسات؛
- التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، و معرفة تصور المسيرين بالنسبة لهذه الظاهرة الجديدة.
- أما أهمية البحث فهي تكمن في:
- الكشف عن مبررات ضرورة الانخراط في الاقتصاد الجديد؛
- تقديم عمل باللغة العربية في هذا الموضوع و الذي يعتبر حديثا، خاصة أن المكتبة العربية تفتقر لذلك؛
- الحاجة الماسة إلى هذه المواضيع لتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأساليب الحديثة في التسيير.

#### 4- أبعاد الدراسة:

تم تحديد البحث حسب الأبعاد التالية:

- البعد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تبيان أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و معرفة واقعها و تطبيقها و أهميتها عمليا في مؤسسة اقتصادية، حيث سندرس مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة.
- البعد الزمني: تمت هذه الدراسة خلال الفترة 2007/2008.
- البعد المكاني: تمثل في دراسة واقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة التي تنشط في القطاع الزراعي الغذائي، انطلاقا من الدراسة النظرية.

#### 5- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على "المنهج الوصفي"، و ذلك لعرض المفاهيم و الأفكار المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توجهاتها، و ظاهرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها في انتهاج استراتيجي معين. و يعتمد البحث كذلك على أسلوب "دراسة الحالة" و ذلك لدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تصور المسيرين في الواقع.

فمن منطلق كون دراستنا للتوجهات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنصب على كيفية إدراك أو تصور مسيري هذه المؤسسات حول أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتوظيفه لضبط السلوك الإستراتيجي للمؤسسة، فإننا نعتبر أن "الدراسة النوعية" هي الملائمة أكثر للوصول إلى الحقيقة الميدانية. و من خلال الدراسات السابقة، التي تمحورت حول المعلومات وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، اتفق عدة باحثين على اختيار الدراسة النوعية لمثل هذه المواضيع، لأن الطرق الكمية تؤدي إلى إظهار تناقضات.

فالدراسة النوعية ستسمح برصد المعطيات عن تصور الفاعلين المحليين أو الداخليين بالنسبة لموضوع الدراسة، من خلال الانتباه المعمق و الفهم المدقق للخلفيات المطروحة حول موضوع الدراسة؛ و التأكيد على ضرورة شرح الكيفية التي يتصور بها الأفراد السياقات الخاصة لتسيير وضعياتهم. و من خلال ذلك يمكن للباحث الحصول على عدة تأويلات ممكنة للمادة المحصل عليها لكن بدرجات إقناع و مقبولية متفاوتة. و بالتالي يمكن القول أن ميزة تقنية "المقابلة" هو الحصول على معلومات مباشرة حول الظاهرة المدروسة؛ و لكن العيب فيها يكمن في أن هذه المعلومات تتوقف فقط على ما يطرحه الباحث للأطراف المستجوبين حول الظاهرة.

و في الحقيقة دراسة هذا الموضوع و توظيفه في عملية التفكير الإستراتيجي، يعتبر موضوعا معقدا و يفرض على الباحث الاتصال المباشر بالأطراف المعنية بالقرار الإستراتيجي خصوصا أن

موضوع الإستراتيجية يتطلب معلومات لا يمكن للمستجوب التصريح بها، وكذا تتطلب الوقت الكثير، وذلك ما لا يسمح به زمن التربص بالمؤسسة. كما أن موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر موضوعا حديثا، و بالتالي فإن **المقابلة** الشخصية تسمح لنا بكشف تصور متخذي القرار تجاه هذه الظاهرة، و من ثمة قيامنا بتحليل النتائج.

و للإلمام بجوانب الموضوع اعتمدنا على الأدوات و المصادر التالية:

- الكتب، المنشورات العلمية، تقارير المراكز البحثية، مقالات و أطروحات الباحثين التي تتعلق بموضوع البحث.
- وثائق و تقارير المؤسسة.
- مصادر أخرى من الإنترنت.

## **6- هيكل البحث:**

لدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين في الجانب النظري، و الفصل الأخير عبارة عن دراسة ميدانية:

- الفصل الأول يتناول التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال إعطاء لمحة عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التسيير الإستراتيجي بها، واقعه، وبعد ذلك عرض مختلف التوجهات المتاحة لهذه المؤسسات؛

- يتناول الفصل الثاني السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث نتطرق إلى ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بيان تطبيقاتها، دورها الإستراتيجي في المؤسسة، علاقتها بإستراتيجية المؤسسة و مساهمتها في الأداء.

- أما الفصل الثالث، يتناول الدراسة الميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة والتي تنشط في القطاع الزراعي الغذائي، حيث ندرس سلوكها الإستراتيجي تجاه تكنولوجيا المعلومات، و ذلك من خلال تقديمها، و التعرف على طريقة التسيير بها، ثم دراسة واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها و كيفية تأثيرها على السلوكات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة. و من ثم تقديم الاستنتاجات و الاقتراحات و الخاتمة.

## **7- الدراسات السابقة:**

من خلال المسح المكتبي، استقينا موضوع الدراسة من الدراسات السابقة التي تناولها بعض الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و أهمية المعلومات في تنافسية المؤسسات، و من أهمها:

- دراسة *Martine Boutary* من المدرسة العليا للتجارة في "تولوز-فرنسا"، و باحثة في مخبر *LERASS* "جامعة تولوز 3"، حول "الجوارية، عامل تأثيري على إدماج و امتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال"، "La proximité, facteur d'influence sur l'intégration et l'appropriation des TIC"، في سنة 2000.

- دراسة *Gaël Guenguén* فيما يخص التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الإرادية و الحتمية، "Orientations stratégiques des PME et influence de l'environnement, entre volontarisme et déterminisme" و المقدمة كورقة عمل في إطار الملتقى الدولي للمنظمة العالمية للتسيير الإستراتيجي *AIMS*، في سنة 2001.

- دراسة *محمد اللوادي* حول الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات/الصناعات الصغيرة والمتوسطة التونسية تبعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، "Les choix stratégiques des PME/PMI Tunisiennes en matière de TIC" و المقدمة كورقة عمل في إطار الملتقى الدولي للمنظمة العالمية للتسيير الإستراتيجي *AIMS*، قرطاج، في سنة 2003.

## الفصل الأول

التوجهات الإستراتيجية في المؤسسات  
الصغيرة و المتوسطة

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال السنوات العشرين الأخيرة رهانا اجتماعيا اقتصاديا لا يستهان به سواء من ناحية التنمية المحلية أو الإبداع. كما تجسد إعادة تجديد هذه المؤسسات بظهور الاقتصاد الجديد، فهي تنمو الآن في محيط أعمال يتميز بالعولمة، تدويل الأسواق، عدم التنظيم، تعقد متطلبات الزبائن، التنافسية و الإبداع المؤسسين على المعلومات و المعرفة و الرأسمال الفكري.

و من أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة و متميزة، و ضمان انجاز الأهداف، لا بد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسات. فالتسيير الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين المؤسسة و محيطها، و تتجلى أهميته في عدة نقاط مثل توضيح الأهداف و رسم التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، و آفاق تطورها.

من المؤكد أن المحيط يلعب دورا مهما في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة المتوسطة و الصغيرة دون إهمال الدور المحوري الذي يلعبه المسير في ذلك، حيث يقوم باتخاذ القرار على أساس تصوره للمحيط. و لكي تضمن المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بقائها في هذا المحيط دائم التقلب و التغيير فعليها أن تتمكن من القيام برد فعل مناسب يتلاءم مع ما يجري حاليا في عالم الأعمال، و أن تختار سلوكا استراتيجيا يحقق لها الميزة التنافسية و يشترط مستوى أدائها.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة في الاقتصاديات و لذلك من الضروري إعطاء تصور حول هذه الكيانات الاقتصادية، و إيضاح مميزاتها و طرق تسييرها:

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا مميزا، و يلعب دورا هاما في اقتصاديات معظم الدول النامية و المتقدمة، و يشتمل هذا القطاع على الورش و المصانع و التجار و الخدمات الأخرى، و يتسع هذا القطاع ليشمل المنشآت الحديثة جدا ذات التقنية المعاصرة، و يمتد ليشمل المنشآت التقليدية البسيطة سواء كانت منشآت مستقلة أو مقاولي الباطن أو منشآت تنتج بصفة رئيسية للسوق المحلي أو تلك التي تنتج للتصدير. و غالبا ليس هناك تعريفا مقبولا و متفق عليه على المستوى العالمي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>(1)</sup>

في الواقع إن وضع تعريف واضح و موحد للمشروعات الصغيرة و المتوسطة يحيطه الكثير من القيود من بينها:<sup>(2)</sup>

- عدم تكافؤ التنمية لقوى الإنتاج التي تميز الاقتصاد الدولي، فقد يصنّف استثمار ما في أفريقيا على أنه كبير في حين يصنّف صغيرا في اليابان.
- يرجع إلى طبيعة النشاط الاقتصادي في حد ذاته، ففي وحدة صناعية تنتمي لقطاع النسيج تشغل مثلا 500 عاملا تعتبر وحدة كبيرة، بينما تعتبر صغيرة في صناعة السيارات.
- صعوبة اختيار المعيار أو المعايير التي يجب الاستعانة بها لوضع تعريف واضح و محدد، و ذلك نظرا لاختلاف الأهداف، و كذا الجهات التي تقوم بالأبحاث و الدراسات حول المشاريع الصغيرة و المتوسطة بحيث تهتم النقابات العمالية مثلا بعدد العمال، بينما تهتم المشاريع المصرفية و المالية بقدرة المشاريع على تسديد التزاماتها و بأصولها الثابتة... الخ

غير أنه تم التوصل إلى اعتماد بعض المعايير أو الأسس التي يمكن من خلالها تمييز المنشآت الصغيرة و المتوسطة عن الكبيرة و تشمل هذه المعايير ما يلي :<sup>(1)</sup>

(1) زايري بلقاسم: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الملتقى الدولي حول التسيير الجيد للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، CREAD الجزائر، 23-24-25 جوان 2003، ص2.

(2) لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروبة كاتية: دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها ، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربي 25 - 28 ماي 2003 جامعة سطيف ص02.



1. عدد العاملين: رغم كون عدد العاملين بالمؤسسة أحد المعايير الأساسية للفرقة أو التمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، يبقى اختلاف كبير في إيجاد الحد الأقصى من العاملين.
  2. رأس المال: لتفادي نقائص المعيار الأول تم اللجوء إلى استخدام عنصر رأس المال أو كثافة رأس المال المستثمر في الصناعات الصغيرة و المتوسطة.
  3. درجة الانتشار: يعتبر البعض درجة انتشار الصناعات الصغيرة معيارا للفرقة، حيث أن الصناعات الصغيرة و المتوسطة تتصف بكثرة العدد و كثافة الانتشار.
  4. كمية و قيمة الإنتاج: ينصب اهتمام هذا المعيار بشكل رئيسي على تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصغر إنتاجها حجما و قيمة، وذلك لعلاقتها بأسواق صغيرة أصلا. إلى جانب هذه المعايير الأساسية هناك معايير أخرى مثل: القيمة المضافة، التكنولوجيا المستخدمة، التنظيم و مستوى الدعم المقدم من طرف الدولة.
- يبدو أن التوصل إلى تعريف محدد و واضح ضروري للباحث، و أكثر من ذلك خاصة للسلطات العامة التي تتمنى تطوير الأنظمة لدعم مؤسساتها. و هناك مقاربتين تستعملان لتعريف هذه المؤسسات: مقارنة كمية و مقارنة نوعية، الأولى تمتاز بعمليتها و الثانية تركز على خصائص هذه المؤسسات.<sup>(2)</sup>

#### أولاً- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- يعرف البروفسور **Pierre André Julien**: " المؤسسة الصغيرة قبل كل شيء هي مؤسسة مستقلة قانونيا و إلا ماليا، تعمل في قطاعات: أولية، صناعية، أو خدمية، حيث يتحمل شخص أو شخصان الوظائف و المسؤوليات ، عموما فقط مالكي رأس المال."<sup>(3)</sup>
- **في كندا**: لا يجب أن توظف مؤسسة صغيرة أو متوسطة أكثر من 500 فرد، أن لا تملك رأس مال أعلى من 25 مليون دولار و أن لا تملك مؤسسة أخرى ذات أهمية كبرى أكثر من 25 % من رأس مالها. حسب الفيدرالية العامة، تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالطريقة التالية:
- المؤسسات الصغيرة هي التي تضم من 6 إلى 50.
- المؤسسات المتوسطة هي التي تتحدد حسب البلد و القطاع مع أقصى عدد محدد هو 500 أجير.

<sup>(1)</sup> بروش زين الدين، عطوي عبد القادر: التحديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول: تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"المهن، المعالجة من الباطن، الإخراج الكلي" جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2007، ص ص : 8، 9.

<sup>(2)</sup> Michel Marchesnay, Karim Messeghem(2000): Cas de Stratégies de PME, édition EMS, Paris, p 07.

<sup>(3)</sup> Ziar Nabil: Le Développement de la Petite et Moyenne Entreprise en Algérie, Colloque National sur les PME et leurs rôles dans le développement, Aghouat 08-09 Avril 2002, p44.

- في أوروبا: في 06 ماي 2003، تبنت اللجنة الأوروبية توصية جديدة تتعلق بتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي اعتمدت منذ 2005/01/01. سمح هذا التعريف الجديد بحذف المؤسسات الكبيرة و التي كانت تستفيد من أنظمة الدعم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع أنه يمكنها الاستفادة من حماية اقتصادية أكثر أهمية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفعلية. فحسب التعاريف الأوروبية: (1)

- تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها كل مؤسسة لديها عدد أقل من 25 فرد و رقم أعمالها لا يتعدى 50 مليون أورو أو المجموع السنوي لا يتعدى 43 مليون أورو.
- تعرف المؤسسة الصغيرة ككل مؤسسة لديها عدد أقل من 50 شخص و رقم أعمالها أو إجمالي الميزانية السنوية لا يتعدى 10 مليون أورو.
- تعرف المؤسسة المصغرة ككل مؤسسة ذات عدد أقل من 10 أفراد و رقم الأعمال أو إجمالي الميزانية السنوية لا يتعدى 2 مليون أورو.

- في الجزائر : حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر في ديسمبر 2001، المادة "04": تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات، تشغل من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار و تستوفي معايير الاستقلالية.(2) ثم تأتي بعد ذلك المواد 5,6,7 لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها. و الجدول التالي يوضح هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق ما يأتي :

جدول رقم (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة Micro entreprise	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة Petite entreprise	10-49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة Moyenne entreprise	50-250	200 مليون - 2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

الجزائر، 2001، ص ص 6-8.

(1) [http://fr.wikipedia.org/wiki/petites\\_et\\_moyennes\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/petites_et_moyennes_entreprises) (06/01/2008)

(2) بروش زين الدين، عطوي عبد القادر: مرجع سابق، ص 8.

## ثانيا- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- 1- تساهم في تضيق الفجوة الإنمائية بين مناطق البلد الواحد.
- 2- تضفي على الاقتصاد الوطني مرونة كبيرة لمواجهة التغيرات في المعطيات الاقتصادية.
- 3- تخفف من هجرة الشباب من الأرياف إلى المدن.
- 4- توفر قدرة كبيرة لمحاربة البطالة و تأمين فرص عمل في مجالات عديدة لأصحاب المهارات و الكفاءات.
- 5- تساهم في توسيع و تنويع القاعدة الإنتاجية ضمن هيكل الاقتصاد الوطني.
- 6- تؤمن بفعالية دور المؤسسات الوسيطة في سلسلة التوريد لسهولة تخصصها في مجالات معينة.
- 7- انخفاض تكاليف إنتاجها و تسويقه و توزيعه.
- 8- تنشيط مدخرات القطاع الخاص و توجيهها نحو الاستثمار المباشر بدلا من الاستثمار الريعية.<sup>(1)</sup>
- 9- تسهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إسهاما كبيرا في التصدير لمعظم الدول الصناعية.
- 10- تشير إحصائيات منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية أن الأغلبية الساحقة للوظائف الجديدة تمت على مستوى المؤسسات الصغيرة.<sup>(2)</sup>

## ثالثا- مبررات التوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- اقتنع أصحاب القرار السياسي في معظم دول العالم بضرورة التوجه نحو أسلوب الاعتماد على المؤسسات الصغرى، الصغيرة و المتوسطة و ذلك لما لها من ميزات أهمها:<sup>(3)</sup>
- 1- لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة و بالتالي فإنها تناسب الدول المتخلفة التي تفتقر إلى التراكم الداخلي للأموال.
  - 2- تساهم في التخفيف من حدة البطالة و ذلك لاستيعابها للأشخاص الذين لا تتوفر فيهم شروط العمل في المؤسسات الكبيرة مثل السن و المستوى التعليمي، و عدم وجود مناصب في المؤسسات الكبيرة حيث تبلغ نسبة العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان مثلا 70% من القوة العاملة.

<sup>(1)</sup> غسان البابل: احتياجات و أولويات المنشآت الصغيرة و المتوسطة من برامج التعاون الفني و بناء القدرات، ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة و المتوسطة، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 6-7 نوفمبر 2006، ص ص 8-9-10.

<sup>(2)</sup> زايري بلقاسم، مرجع سابق، ص ص 8-9.

<sup>(3)</sup> طيب لحيلح: دور المؤسسات الصغرى و الصغيرة و المتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي (الجزائر-تونس-المغرب)، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006، ص ص 163-164.

- 3- عدالة التنمية من جهة أنها يمكن أن تقوم في أي منطقة بسبب عدم حاجتها إلى عمال كثيرين أو رؤوس أموال ضخمة أو إطارات على أعلى مستوى من التدريب بحيث لا يوجدون إلا في التجمعات السكنية الكبرى، و من هذه الجهة فإنها تحد من هجرة سكان الأرياف نحو المدن.
- 4- تساهم في تعبئة المدخرات التي لا تجد طريقها إلى المصارف سواء لأسباب عقائدية أو لسبب انخفاض الوعي المصرفي، حيث تجد هذه المدخرات طريقها للاستثمار في مؤسسات أهلية أو مؤسسات خاصة فردية.
- 5- تنتج بتكاليف منخفضة بسبب انخفاض الأجور في هذه المؤسسات من جهة و اعتمادها على المدخلات المحلية من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات أن الأجور في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر تقل عن الأجور في المؤسسات الكبيرة بنسبة 50%.
- 6- المكان المناسب للابتكارات، لقد أصبح البحث و التطوير وظيفة مركزية في هذه المؤسسات، بعدما كان العمل الإبداعي مجرد عمل فردي يقوم به المخترعون في مخابريهم أو في بيوتهم. كما أن هذه الوظيفة أصبحت تستحوذ على موازنة معتبرة في المؤسسات في البلدان الصناعية. ومن ناحية أخرى لم تعد وظيفة البحث و التطوير حكرا على المؤسسات الكبيرة، بل أصبحنا نشهد نشوء مؤسسات صغيرة مجددة تعتمد على التكنولوجيا كراس مال رئيسي فيها. و هي ما يطلق عليه مؤسسات الجيل الثالث (و يقصد بها تلك المنبثقة عن الثورة الإلكترونية).<sup>(1)</sup>
- 7- دعم المؤسسات الكبيرة سواء فيما يتعلق بتوفير المنتجات نصف التامة كما هو الحال في اليابان، حيث لا تقوم المؤسسات العملاقة المعروفة سوى بتجميع منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بعد أن تكون قد انفتحت مسبقا عن طريق التعاقد من الباطن على تصنيع أجزاء السلعة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنتشرة في اليابان أو خارجه، كما تقدم هذه المؤسسات دعما للمؤسسات الكبيرة عندما تقوم بدور الموزع للسلعة، أو تخصص في خدمات ما بعد البيع للمستهلكين.<sup>(2)</sup>

#### رابعا- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

عند تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وجدنا أنها نوع خاص من المؤسسات و بالتالي فهي تملك خصائص مختلفة عن خصائص المؤسسات الكبيرة، و هذا يمكننا من معرفة تأثيرها عند مواجهة إشكالية معينة. و تتجسد خصائص هذه المؤسسات في النقاط التالية:<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> بروش زين الدين عطوي عبد القادر: مرجع سابق، ص 10.

<sup>(2)</sup> طيب لحيلج، مرجع سابق، ص 164

<sup>(3)</sup> Kerrou Yamina : La veille stratégique dans les PME/PMI Algériennes, 1<sup>er</sup> congrès scientifique international sur « L'importance de la transparence et le renforcement de la performance pour l'intégration réelle dans l'économie mondiale, Orassi, Mai/Juin 2003, p 05.

- 1- عدم التجانس.
- 2- ضعف الموارد التي تملكها سواء البشرية أو المادية.
- 3- انفتاحها على المحيط، نتيجة لأهمية تبادلاتها الخارجية مقارنة بالداخلية، فهي مرتبطة كثيرا بمحيطها.
- 4- خصوصية نمط تسييرها، هذا يفسر بالخصائص السابقة، و التي يضاف إليها كذلك الدور المهم للمقاول في التسيير.

على الرغم من أن معظم الكتاب يميلون إلى القول بأن الإطار المستخدم في المشروعات الصغيرة الحجم هو نفسه الذي يستخدم في المؤسسات الكبيرة الحجم، إلا أننا لا ينبغي أن نهمل بعض الخصائص التي تتصف بها المشروعات صغيرة الحجم في ممارسة مفهوم التسيير الإستراتيجي بها.

➡ مجموعة الخصائص ذات الآثار الايجابية: (1)

L - تتصف المشروعات صغيرة الحجم بالتوجه البيروقراطي المحدود. فالإجراءات الرسمية قليلا ما تستخدم في هذه المشروعات فمثلا لا توجد حاجة إلى لقاءات رسمية مع العاملين، أو تقديم تقارير رسمية للمديرين قبل اتخاذهم للقرارات.

II - اتصاف العملية الإدارية بهذه المشروعات بالتوجه الإنساني فالإداريين العاملين بهذه المشروعات يفخرون دائما بمعرفة كل العاملين لديهم معرفة شخصية بالاتصال الشخصي غير المباشر، و احتكاك الإدارة بالعاملين على تذليل الصعاب أمامهم بصورة شخصية و مباشرة هي خاصية أساسية من سمات المشروعات الصغيرة.

ج- تقوم المشروعات صغيرة الحجم بدفع أجور أفضل للعاملين بها، كما أن المنافسة على الترقية للمستويات العليا تكون محدودة دائما مما يتيح فرص أكبر أمام العاملين بهذه المنظمات للترقى و النمو.

#### ➡ مجموعة الخصائص ذات الآثار السلبية: (2)

أ- وجود الموارد المحدودة للمنظمة: فالمشروعات الصغيرة الحجم تكون أمامها مشاكل تتعلق بالقدرة على توفير الموارد اللازمة، و بصفة خاصة فإن قدرة هذه المشروعات على الاقتراض تكون محدودة لعدم وجود الضمان الكافي للقيام بعملية الاقتراض.

ب- توجه المشروعات الصغيرة بأفكار مالك المشروع: فالمشروعات الصغيرة الحجم تدور دائما حول الأفكار الخاصة بالفرد المؤسس بها و الذي عادة ما يتولى إدارتها. أما المشروعات الكبيرة فهي قادرة على تعيين و استخدام بعض الإداريين الذين لا يحققون مستوى انجاز عالي بأخريين. و مثل هذا لا

(1) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، ص ص 80-81.

(2) نفس المرجع، ص 81.

يتوفر في المشروعات الصغيرة الحجم فلا يعقل الاستغناء عن خدمات المؤسس (الإداري) إذ كانت قدرته الإدارية محدودة.

ج- تأثير الفشل في فرع من فروع المشروع يكون كبيراً جداً: فمثلاً إذا كان المشروع له فروع فإن فشل أحد هذه الفروع على المشروع ككل يكون بالغا. و لا يوجد مثل ذلك الأثر في حالة المشروعات الكبيرة الحجم.

د- عادة ما تتخذ القرارات في المشروعات الصغيرة الحجم دون تحليل و دراسة كافية: فالإطار التحليلي لعملية اتخاذ القرارات يكون أكثر وضوحاً في المشروعات كبيرة الحجم. و عادة ما يكون السبب في استخدام إطار تحليلي غير واضح في المشروعات الصغيرة الحجم هو عدم قدرة الإداري على تبرير التكلفة و المنفعة من استخدام إطار تحليلي أكثر نضجاً في عملية اتخاذ القرارات.

#### خامساً- مشكلات و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يعتبر التعرف على المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمراً ضرورياً حتى يمكن من رسم السياسات و وضع البرامج الكفيلة بتطويرها و تنميتها حتى تلعب الدور التنموي المنوط بها. فرغم المزايا التي تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على امتلاك الأفضلية التنافسية فإن هناك الكثير من العراقيل التي تلغي ذلك، و من أهمها: (1)

▪ **الائتمان:** تجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صعوبة كبيرة في حصولها على الموارد المالية اللازمة للقيام بالمشروع أو تسويق منتجاتها أو تكوين عمالها و يرجع ذلك إلى عاملين مهمين: البحث عن الاستقلال المالي و العلاقات المعقدة مع البنوك. فيما يخص العنصر الأول نجد أن صاحب المشروع يربط مفهوم الاستقلالية في الموارد باستقلالية اتخاذ القرار إذ أن التبعية المالية بالنسبة له تمثل حاجزاً أمام حرية اتخاذ القرار، و تخوفه في ذلك يرجع إلى وضع أمواله موضع الخطر في كل قرار يرى فيه إشراكاً مع أي متعامل خارج عن الشركة. كما يمكن أن يرجع هذا التخوف إلى صاحب المؤسسة ففي الغالب ما يكون شخصاً عصامياً أو لا يمتلك ثقافة التفاوض مع البنوك.

▪ **الهيكل التنظيمي كعنصر محدد للفعالية:** فارتكاز هذا النوع من المؤسسات على الحوار و الاتصال المباشر و عدم اعتمادها على آليات مكتوبة تسمح بتحويل المعلومة و مراقبتها لا يمنع وجود الإشاعة و المعلومات الخاطئة التي تحدث في التنظيم و على العكس من ذلك تصل بعض المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة إلى حد إصدار نشرية داخلية لبث المعلومات و الحد من الإشاعات و الأخبار المغلوطة التي لها تأثيرها البالغ على فعالية المؤسسة.

(1) فويدر عياش: **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية، و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة،** الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002 ص ص 186-187.

▪ **تكلفة التكوين:** يتميز العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتعدد الاختصاصات عكس المؤسسات الكبيرة و مبرر ذلك حجمها الصغير، و كذلك لكي تتكيف مع تغيرات المحيط التنافسي و نادرا ما نجد مؤسسات صغيرة تتبع مخططات تكوين تنمي معارف عمالها، و هذا نظرا للتكلفة المرتفعة لعمليات التكوين، و هو ربما ما يفسر أن الكثير منها يعمل في نطاق منعدم أو شبه منعدم عن الخارج.

▪ **العامل التكنولوجي:** تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا المجال مصاعب في الحصول على رأسمالها المادي مثله مثل البشري، إذ أن مواردها المالية محدودة و مواردها البشرية تجد صعوبة في تكوينها، و هو ما يجعل حيازتها على المقدرات التكنولوجية ليس أمرا سهلا، و ما لديها من معارف تقنية معرض للتجاوز، و خاصة أنها لا تستطيع أن تساير اليقظة التكنولوجية التي أصبحت تشكل عنصرا مهما في ضمان مكانة تنافسية لها.

▪ **نظام المعلومات:** إن غياب و ضعف نظام المعلومات و سوء التحكم في تقنيات التسيير تجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية خاصة في بداية نشاطها. فعلى سبيل المثال، في فرنسا، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المفلسة يكون عددها كبير في الخمس سنوات الأولى من بداية نشاطها.

▪ **الكفاءة:** هي عنصر مهم يمكن أن يعزى إلى غياب نظام المعلومات كما ذكرنا سابقا، كما يمكنه أن يتعلق بغياب كفاءة المسيرين لدى الكثير من هذه المؤسسات و هو ما يفوت عليها فرصا كثيرة و يمكن ملاحظة هذا النوع من سوء التسيير في تحمل الكثير من المؤسسات أخطار التعامل مع الزبون الوحيد و اعتمادها النشاط الوحيد، و هذا ربما يفسر كذلك العدد المرتفع من المؤسسات التي تخرج من ساحة النشاط الاقتصادي.

▪ **العامل البيئي:** تؤثر السياسات الاقتصادية و المالية و غيرها من العوامل البيئية كثيرا على أداء هذه المؤسسات، و هذه الأخيرة تواجه سياسات ضريبية و جمركية غير محفزة و غير ملائمة و تخدم المؤسسات الكبرى فقط.

#### سادسا- أساليب التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تستعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة طرق تسيير غير معقدة و بسيطة فرئيس المؤسسة يتميز بالحضور الدائم و التدخل في كل ميادين التسيير فهو على علاقة مباشرة مع كل عنصر من عماله، و يمثل المحور الأساسي في كل القرارات المتعلقة بالتنظيم حتى يمكن أن نطلق على تسيير هذه المؤسسات خاصة الصغيرة منها بما يسمى "شخصنة التسيير"\*، و هو ما يعطي للمؤسسات

\*Personnalisation de Gestion

الصغيرة و المتوسطة مرونة و تسيير بدون تعقيدات كبيرة و قد ظهرت أهمية ذلك عند حدوث الأزمات حيث عدد مناصب العمل المفقودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب إحصائيات فرنسية أقل بمرتين مما فقدته المؤسسات الكبرى.<sup>(1)</sup>

يمكن استخلاص بعض الحقائق عن الكيفية التي يتم بها تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي: <sup>(2)</sup>

- بالنسبة للمؤسسات الحرفية نجدها تستعمل الأشكال التقليدية في تنظيم العمل، و لا تضع تصميم لهيكلها التنظيمي، و الوظائف و المسؤوليات بها غير محددة حيث يمكن أن يقوم بها شخص أو مجموعة أفراد.

- في حالة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الخاصة، و هي كثيرة العدد في الجزائر، يبقى المسير فيها و في كثير من الحالات أوتوقراطي و تخميني، و يخلط بين دوره كمالك و دوره كمسير، و هذا ما يعرقل التطور الجيد لوسائل و تقنيات التسيير.

- بالنسبة للمؤسسات الصغيرة نجدها تعمل برسمية منخفضة و ليس لها هيكلية، وكثيرا ما لا يقبل ملاكها تقاسم سلطتهم، وهم على العموم المؤسسين لها، و يفهمون في مجال نشاطها، و لا يشعرون بالحاجة إلى دعم أفرادهم لهم.

- في حالة وجود هيكل تنظيمي لهذه المؤسسات يكون بسيط محدود المستويات الرئاسية، و يتميز بمركزية عالية في اتخاذ القرارات، مع نظام معلومات تقليدي بسيط.

- غياب التخطيط الاستراتيجي و الاعتماد على الخبرة و التقدير الشخصي في تسيير أمورها يوم بيوم. كل هذه الخصائص التي يتميز بها أسلوب تسيير أغلبية هذه المؤسسات في الجزائر أو حتى في بعضها في فرنسا، كما يؤكد على ذلك بعض الباحثين، تجعلها غير قادرة على الاستمرار في محيط يتميز بمنافسة عالمية شديدة. فهي بحاجة اليوم أكثر مما مضى إلى إعادة النظر في هذا الأسلوب حتى تستطيع الصمود في حلبة الصراع و المنافسات القوية. فالبقاء اليوم هو للأصلح حسب المدخل التطوري، و على المؤسسة التطور و التحول حتى تستجيب لتغيرات و تحولات داخلية و خارجية فهي تتصرف حسب محيطها و تتكيف معه.

لذلك من المفروض على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم تطوير أسلوب تسييري جديد يتماشى مع تطور محيطها و تكيف نمطها التنظيمي مع الضغوطات الجديدة للسوق. في هذا الإطار

<sup>(1)</sup> قويدر عياش: مرجع سابق، ص 185.

<sup>(2)</sup> رقام ليندة: تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة روابال-، الملتقى الدولي الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات-المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 13/12 نوفمبر، 2005، ص ص 2-4.



عدة مؤسسات طلبت المساعدة من مكاتب دراسات أجنبية إلا أن التغييرات التنظيمية المقترحة عليها لم تحقق أهدافها.

هناك أيضا اتجاه أكثر فأكثر لتواجد مسيرين متحكمين في تقنيات التسيير على رأس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يعتبر الكثير منهم أن القيم التي تعتمدها علوم التسيير هي قيمهم أيضا.

### المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تحضى إستراتيجية تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باهتمام خاص من قبل جميع الدول نسبيا بما في ذلك الدول الصناعية، و لكن ذلك يتجلى بصورة أوضح لدى الدول النامية كالجزائر، حيث كانت تعتمد على إستراتيجية الصناعات المصنعة، و بلغ بها المطاف إلى مأزق، فتمت تجزئتها إلى وحدات تتمثل في مؤسسات اقتصادية صغيرة و متوسطة بغرض التحكم في إدارتها و تطوير كفاءتها.

### أولا- الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية. تشغل من 1 إلى 250 شخصا، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار. كما تتوفر على الاستقلالية. و لقد تبنت الجزائر التوجه الاقتصادي الجديد و الذي بدأ فعليا منذ 1988، و المتمثل في توسيع نطاق المبادرة الخاصة، و الذي أدى إلى إنشاء وزارة خاصة بالصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في يوليو 1993.

### أ- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محيطها الاقتصادي: مرت بثلاث مراحل:<sup>(1)</sup>

▪ المرحلة الأولى (1963-1982): اعتمدت الجزائر غداة الاستقلال النظام الاشتراكي الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية، للتنمية و إعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص أدى إلى تهميش دور قطاع المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، و بقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات الوطنية.

<sup>(1)</sup> عبد المجيد تيماري، مصطفى بن نوي: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، ورقة عمل مقدمة ضمن في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق، 2006 ص 241.



## 3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام:

يسجل هذا القطاع تراجعاً ملحوظاً من سنة إلى أخرى، حيث بلغ عددها 711 مؤسسة خلال السداسي الأول 2007 في حين كانت 739 مؤسسة سنة 2006، هذا التراجع ناتج عن سياسة خوصصة مؤسسات القطاع العام.

## ثانياً- آليات دعم و ترقية المؤسسات في الجزائر:

لقد أصبح من الضروري بما كان أن توضع إستراتيجية عمل و توجيه لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المديين المتوسط و البعيد، تكون كفيلة بإحداث الديناميكية المطلوبة لدفع عجلة التنمية بهذا القطاع، و لن يكون لها الأثر الكبير إلا إذا كانت مقترنة باقتراح سياسات رشيدة مدعمة بآليات و ميكانيزمات واقعية و فعالة قابلة للتنفيذ بكيفية مع التحولات الاقتصادية الجديدة، تكون الغاية منها تجاوز تلك العراقيل التي تحول دون تنمية هذا القطاع الحيوي.

يعتبر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإطار المرجعي لوضع أي إستراتيجية مستقبلية للنهوض بهذا القطاع، و في هذا الشأن بادرت الوزارة بمشروع إستراتيجية جديدة لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، راعت فيه التحولات و التغيرات المتوقعة على المدى البعيد في ظل الانفتاح الاقتصادي. و سوف نشير فيما يلي إلى أربعة أنظمة رئيسية معتمدة في: (1)

❖ نظام المناولة أو المقاوله من الباطن: بورصات المناولة هي مجال لالتقاء الصناعيين الطالبين

و العارضين لخدمات الإنتاج فالمؤسسات الكبيرة كثيراً ما تعتمد على مؤسسات صناعية أخرى سواء في تصنيع منتجاتها أو في طلب بعض الخدمات الأخرى كالصيانة. و لذلك فإن أهمية هذا النظام تكمن فيما يتيح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من فرص لنشاطها و فيما يتيح للصناعة من ازدهار. و تتمثل مهمة بورصة المناولة في دورين أساسيين: دور تنظيمي و دور إعلامي.

❖ نظام مراكز الدعم: تهدف مراكز الدعم إلى تقديم التسهيلات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في مختلف أشكال الدعم المتوقعة. و حتى تؤدي هذه المراكز الأخرى كالصيانة. و لذلك فإن أهمية هذا النظام تكمن فيما يتيح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف أشكال الدعم المتوقعة. و حتى تؤدي هذه المراكز دورها المطلوب بفعالية، يتعين تزويدها بالإمكانات المالية الضرورية و الكفاءات البشرية التي تؤمن برسالة هذه المراكز من جهة، و تتمتع بالقدرة على تقديم الدعم عادة المطلوب من جهة ثانية.

(1) لزهرة فواسمية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - من الإنشاء إلى التنافسية - المختار، (ذو الحجة 1427 / ديسمبر 2006)،

❖ نظام المحاضن: و هو يعتبر نظام حديث نسبيا إذ لا يتجاوز عمره العقدين و يقوم منطبق هذا النظام على أن المؤسسة الصغيرة الناشئة\* كثيرا ما تكون بحاجة ماسة إلى حضانة من قبل مؤسسة حاضنة تيسر لها مختلف إجراءات الإنشاء و توفر لها مقومات الانطلاق كما إن مبررات إقامة مثل هذه المؤسسات (أي المؤسسات الصناعية) ينبثق مما يفرزه الواقع من فشل أكثر المؤسسات الناشئة في وقت مبكر و لذلك فإن وجود مثل هذه المؤسسات بالغ الأهمية في مرحلة الانطلاق. ففضلا عن نقص الخبرة العالية و التكنولوجيا في البلدان النامية عموما، و الجرائر حالة منها فإن المؤسسة الصغيرة و هي في مرحلة الانطلاق لا تستطيع توفير ذلك لنفسها بنفسها و بطبيعة الحال فإن الأمر هنا لا يتعلق بغرض حصولها على بعض الخدمات و الدعم بأقل التكاليف.

و يبدو أن هناك اهتمام بإقامة أعمال في الجزائر، مع أن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (قانون رقم 1-18 لسنة 2001) ينص في مادته 12 على المشاتل<sup>i</sup>، و نحن ندرك أن الحاضنة<sup>ii</sup> هي التي تعد المؤسسة في مرحلة الانطلاق قبل أن تنظم إلى مشتلة و مع ذلك هناك من الدول (مثل فرنسا) من اعتمد على الشاتل و أناط لها دور الحاضن أيضا.

❖ نظام المشاتل: مشاتل المؤسسات هي عبارة عن هياكل استقبل مؤقتة موجهة للمنشئين تهدف إلى دعم و تيسير ظروف الانطلاق، و ذلك من خلال توفير محلات للإيواء، بما تتطوي عليه من الخدمات الضرورية كوسائل الاتصال و غيرها، و لمدة محدودة (مثلا في فرنسا 23 شهرا كحد أقصى)، و تقديم خدمات متخصصة (حسب اختصاص المشتلة) كالإعلام الآلي و التكوين، و كذا تقديم الاستشارات في المجالات المحاسبية و القانونية و الضريبية و التجارية و غيرها، و القيام بعملية التنشيط كعقد ندوات و محاضرات.

### ثالثا- التعاون الدولي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

لا يمكن وضع إستراتيجية جديدة لتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بمعزل عن مجال ترقية الشراكة و التعاون الدولي، لما لها من الآثار و الانعكاسات على المؤسسة الجزائرية في المدى البعيد و المتوسط، لهذا يتعين الاستفادة من جميع الاتفاقيات المبرمة في مجال التعاون و استغلال الموارد الخارجية و كذا خطوط القروض الممنوحة للقطاع.<sup>(1)</sup> و يمكن ذكر:

\*Start-up

<sup>i</sup> Pépinière

<sup>ii</sup> Incubateur

<sup>d</sup> <http://www.pmeart-dz.org> (05-11-2007).

## / - التعاون الأورو-متوسطي: (1)

## • برنامج MEDA لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قصد إنجاز مسار الشراكة الأورو متوسطية بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي و الاقتصادي، و بالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطية الشريكة و الاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج الذي عوض البروتوكولات السابقة.

## • برنامج GTZ\* لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

من أجل دعم حركية إعادة الهيكلة، التأهيل، الاندماج و نمو الصناعات في إطار تحرير و انفتاح السوق قد تم صياغة برنامج لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بالتعاون بين دول ألمانيا و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و هذا في إطار الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية.

## ب- التعاون الثنائي:

هناك العديد من برامج التعاون الثنائي، وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة و وافرة في ميدان تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كفرنسا، إيطاليا، ألمانيا، إسبانيا، تركيا و كندا، و يتجلى هذا التعاون في: (2)

- **التعاون مع فرنسا:** في إطار التعاون الجزائري الفرنسي تم إبرام اتفاق مع الجمعية الدائمة لغرف الحرف بفرنسا لتكوين 48 منشأة اقتصادية، ويتم التحضير لمشروع تعاون مع المجلس الجهوي Rhône - Alpes مع مجموعة من ولايات الشرق الجزائري (سطيف، عنابة و قسنطينة).
- **التعاون مع إيطاليا:** حيث شرع مع إيطاليا تنفيذ خط القرض المقدر بـ 52.5 مليار ليرة إيطالية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ميادين اقتناء تجهيزات نقل التكنولوجيات، التكوين و المساعدة التقنية و البراعات الصناعية، كما تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإيطالية للنشاطات المنتجة يوم 18 أفريل 2002 بالجزائر لتقديم مساعدة تقنية لتدعيم هيكل الدعم الموجودة (إنشاء مشاتل، مراكز التسهيل و آليات مالية حديثة)، وكذا تبادل المعلومات الخاصة بالقطاع، ولهذا الغرض تم تنصيب لجنة متابعة لتحديد ميكانيزمات تطبيق الاتفاق.

(1) زويتة محمد الصالح: أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير تخصص نفود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006-2007، ص ص 117-121.

\* Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. "الجمعية الألمانية للتعاون التقني"

(2) مرجع سابق، ص 124.

- **التعاون مع ألمانيا:** في إطار التعاون الثنائي مع ألمانيا وخصوصا في مجال التكوين والاستشارة، انتقل برنامج التعاون الجزائري الألماني GTZ إلى مرحلته الثالثة، فبعد أن أنهى تكوين 200 مستشارا مختصا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتشخيص وضعية 30 مؤسسة، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن، بتنظيم ملتقيات إعلامية ودراسية لممثلي الجمعيات المهنية، وقد تمّ تمديد هذه الشراكة إلى غاية 2006.

**ج- آفاق أخرى بعيدة المدى:** ففي آفاق 2012-2017 تسعى الوزارة إلى مساندة و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تصميم المنتجات الجديدة، و التي تحتوي على مكونات إلكترونية و السيطرة عليها، أما آفاق 2022 فهي التطلع إلى تأهيل هذه المؤسسات لدخول عالم التكنولوجيا المتقدمة و الاندماج في الاقتصاد الدولي و الأسواق المالية.

### المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، و تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و النمو، و كذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، و لذلك يجب أن تملك رؤية مستقبلية. و ممارسة التسيير الإستراتيجي تسمح للمؤسسة بتحقيق هذه النجاحات و تحديد الاتجاهات المستقبلية.

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسيير الإستراتيجي

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، و فيما يلي سنحاول إعطاء مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي و الخصائص التي تتعلق به:

**أولاً- من الإستراتيجية إلى التسيير الإستراتيجي:**

إن المفاهيم التالية: *إستراتيجية، تسيير إستراتيجي، و السياسة المقاولاتية\**، هي مفاهيم متكاملة. إلا أن مفهوم التسيير الاستراتيجي يضم المفهومين الآخرين. و رغم تعدد التعريفات، إلا أنه يوجد توافق كبير لما نفهمه من كلمة "إستراتيجية":

• من المعروف أن جذور مصطلح "الإستراتيجية" تعود إلى الأصل الإغريقي *Strategia* و التي تعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة".<sup>(2)</sup>

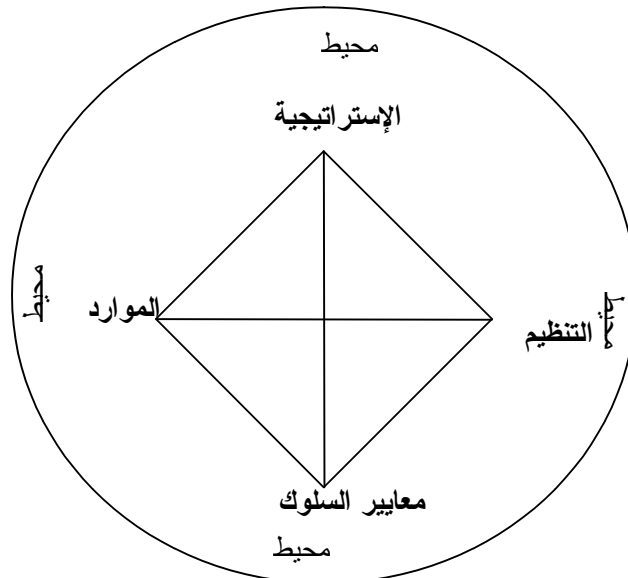
<sup>(1)</sup> يوسف قريشي: سياسات التمويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دوله، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 74.

\* *entrepreneuriale*

<sup>(2)</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 27.

- بالنسبة لـ **Chandler** (1962) الإستراتيجية هي: "تحديد الأهداف على المدى الطويل، تطوير الأنشطة و تخصيص الموارد التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف".<sup>(1)</sup>
- أما **Thomas** (1988) يعرف الإستراتيجية بأنها "خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية".<sup>(2)</sup>
- الإستراتيجية هي توجهات أنشطة المنظمة على المدى الطويل، و التي تركز على الحصول على ميزة تنافسية من خلال تعبئة موارد المؤسسة في محيط متغير، لتلبية احتياجات السوق و متطلبات مختلف الأطراف ذات المصلحة (المالكين، الموظفين، الممولين...).<sup>(3)</sup>
- في المعنى الضيق، تعبر إستراتيجية المؤسسة عن مشروعها و علاقة هذه المؤسسة بمحيطه التقني، الاقتصادي، الاجتماعي و السياسي، ولقد كان هذا التعريف الضيق منتشر في سنوات السبعينات. بعد ذلك، أضيفت ثلاثة أبعاد لإتمام المفهوم: موارد المؤسسة، تنظيمها و نظم سلوك أفرادها، و انتقل المفهوم من "إستراتيجية المؤسسة" إلى "التسيير الإستراتيجي"، حيث تشمل كلمة "تسيير" على تطور الموارد، التنظيم و السلوكيات. و بالتالي أصبح المعنى الواسع للمفهوم الإستراتيجي يحوي أربعة أبعاد مرتبطة بالمحيط<sup>(4)</sup>، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (1): الإطار المرجعي الأساسي للتسيير الإستراتيجي



Source : Targul Atamer, Roland Calori(2003): **Diagnostique et decisions stratégiques**, D unod, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris, p29.

<sup>(1)</sup> Giorgio Pellicelli (2007) : **Gestion de l'entreprise**, édition de boek, Bruxelles, p 17.

<sup>(2)</sup> إسماعيل محمد السيد: **الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)**، مركز التنمية الإدارية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، مصر 1998، ص 2.

<sup>(3)</sup> Gerry Johnson, Hevan Scholes (2000): **Stratégique**, Publi Union, Paris, p 27.

<sup>(4)</sup> Targul Atamer, Roland Calori(2003): **Diagnostique et decisions stratégiques**, Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris, p28

يتميز هذا الإطار المرجعي عن النماذج الأساسية التي سجلت تاريخ التسيير الإستراتيجي منذ منتصف الستينات، حيث أعيد تركيب بعض عناصر تلك النماذج. ففي مدرسة التخطيط الإستراتيجي، حسب Ansoff نستعين بالمعاني الدلالية للميزة التنافسية، محور النمو، التعاضد و التكامل. أما في مدرسة "التموقع" حسب Porter نستعين بتحليل القوى، التنافسية و تحليل سلسلة القيمة. في مدرسة "التوافق الإستراتيجي" حسب Mckinsey نستعين بمبدأ التوافق بين مختلف الأنظمة التحتية للمؤسسة. وحسب Prahalad و Hamel في مدرسة "الإبداع الإستراتيجي"، نستعين بجوهر المهارات المميزة، النية الإستراتيجية و أثر الرافعة على الموارد.<sup>(1)</sup>

يتعلق التسيير الإستراتيجي أساسا بتشكيل الإستراتيجية و تنفيذها. و لذلك نعتبر أن مفهوم التسيير الإستراتيجي يضم أعمال التخطيط الإستراتيجي و التنفيذ الإستراتيجي و المراقبة. و تتلخص أبعاد التسيير الإستراتيجي و قراراته في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- 1- أن القرارات الإستراتيجية موجهة مستقبلا (أي على المدى البعيد).
- 2- أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات الإدارة العليا.
- 3- تتطلب القرارات الإستراتيجية أخذ المحيط الخارجي بالاعتبار.
- 4- تتطلب القرارات الإستراتيجية تكريس معدل كبير من موارد المؤسسة.
- 5- لدى القرارات الإستراتيجية نتائج متعددة من الوظائف.
- 6- لدى القرارات الإستراتيجية أثر جلي على تطور المؤسسة على المدى البعيد.

#### ثانيا- تعريف التسيير الإستراتيجي:

يعتبر التسيير الإستراتيجي اليوم حلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية و محيطها فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط و تغيرات عوامله المستمرة، و يمكنها من خلق الأفضليات التنافسية الدائمة التي تضمن لها البقاء كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق. و لقد تعددت تعاريف التسيير الإستراتيجي، و فيما يلي بعض منها:

- التسيير الإستراتيجي هو مجموعة مهام الإدارة العامة، و التي تسعى إلى تحديد طرق التطور المستقبلية من خلال توفير الموارد التنظيمية للنجاح.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Targul Atamer, Roland Calori: op.cit, p29.

<sup>(2)</sup> A. K. Agarwal, V. K. Banerjee, R. K.Nair(2005): Business policy and strategic management, Pragati Prakashan Edition, p 31.

<sup>(3)</sup> J. P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni(2000) : Management stratégique et organisation, Edition Vuibert, 3<sup>ème</sup>Ed ; Paris, P13.



- التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية، و متابعتها و تقييمها.<sup>(1)</sup>
- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكيف مستمرة مع السياق، فعند انطلاق الإستراتيجية و الشروع في تنفيذها، يجب القيام بتعديلها بصورة مستمرة، لأن الظروف التي صورت و خططت فيها تتغير بصورة غير متوقعة.<sup>(2)</sup>
- التسيير الإستراتيجي هو " تلك العمليات اللازمة لوضع و تنقيح و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها."<sup>(3)</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير الإستراتيجي هو عملية تهدف لتحديد أهداف المنظمة البعيدة المدى، و وضع السياسات و الخطط لتنفيذها و كذا تكريس الموارد الضرورية لذلك، و هو عمل يتم في أعلى مستوى لأعضاء مسيري المؤسسات، غالبا ما ينجز من طرف الإدارة، لجنة الإدارة أو مستشار الإدارة. و يجب أن تتعادل الإستراتيجية مع موارد المنظمة و أهدافها، لتسمح لها بممارسة دورها بالطريقة الأكثر فعالية، التي تتوقف على أحسن استعمال للمزايا التنافسية.

أما **المقاولاتية** فتعرف كعملية يتمكن من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد المخاطرة بإلزام الوقت ورأسمال للحصول على فرص في السوق، بغرض نشر القيمة، وتطوير المؤسسة من خلال الإبداع مهما كانت الموارد الموجودة. وهناك ثلاث نقاط أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار هي: البحث عن الفرص في السوق؛ الإبداع؛ النمو. فرؤساء المؤسسات هم في بحث دائم عن محاور لتطوير نشاطهم بالتعديل في المنتجات والخدمات، أو إدخال منتجات جديدة.

غالبا ما يقع خلط بين **المقاولاتية** والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم أن المفهومين يغطيان اختلافات جلية، فرؤساء المؤسسة يخاطرون بخلق المؤسسات للبحث عن الأسواق، ويطبقون تطبيقات إبداعية وقبل كل شيء هم في بحث عن النمو و المردودية.

أما في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالملكية، التسيير والتمويل مستقلين عن بعضهم البعض، كما أن هيكل المؤسسة يقدر بأقل من 500 أجير، ولا تتخذ بالضرورة تطبيقات مبدعة و ليس لها إلا تأثير ضعيف عن قطاع النشاط.

<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون: **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)**، الدار الجامعية للإسكندرية، مصر، 2002، ص21.

<sup>(2)</sup> Giorgio Pellicelli, **op.cit**, p21.

<sup>(3)</sup> إسماعيل محمد السيد: **مرجع سابق**، ص 03.

فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا توحى قطعاً بروح المقاوالتية من خلال حجمها، لأن هذا الطموح مرتبط أكثر بالإبداع والبحث عن أهداف جديدة فهناك مؤسسات تنطق بتواضع ورغم أنها مهددة بالأخطار إلا أنها تتمنى النمو، فيما توجد مؤسسات صغيرة ومتوسطة تعرف نمواً، لكنها تحافظ على حجمها سواء بخيارها أو لعدم معرفتها.<sup>(1)</sup>

تمثل إستراتيجية التناول في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الإطار العام الدافع للتناول في إطار العمل الجماعي، و تركز هذه الإستراتيجية على تطوير و تنمية الكفاءات، في إطار تنظيم و تنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت و أفضل من المنافسين عن طريق الإبداع، و توضيح تركيب العمل المخطط و أنشطة التناول، و هي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي للمسير-المالك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### ثالثاً- أسباب الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي:

تتضح أهمية التسيير الإستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقد الأخير من القرن العشرين. فيما يلي بعض التحديات:

- **تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال:** لعل أفضل من وصف ظاهرة التغير كسمة جوهرية في حياة العالم هو Alvin Toffler في كتابه الذائع الصيت "Future Shock" "صدمة المستقبل"، حيث توقع دخول الإنسانية منذ العقد الماضي القرن الواحد و العشرين. و يظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعالم، و في تطور التكنولوجيا و بالذات البيوتكنولوجيا، و البرمجيات المعقدة، و التقنيات المتطورة للأجهزة. لذلك يقع على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذا التغير و ليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم و من الخبرة في إدارة التغير بطريقة كفاءة و فعالة تستند على مشاركة واعية و واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.<sup>(2)</sup>
- **التوزيع غير المتكافئ لعناصر القوة الاقتصادية:** سواء في مجال الإنتاج و تراكم رأس المال أو الثروة و الاستثمار في مجالات تكنولوجيا المعلومات، حيث تركز هذه العناصر في ثلاث مراكز رئيسية للعولمة و هي: الولايات المتحدة و اليابان و الاتحاد الأوروبي التي تتحكم في 82% من إنتاج الإلكترونيات في العالم طبقاً لإحصائيات عام 2000 أما بقية دول العالم فتنتج متم النسبة.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Stephan Robbins, David De Cenzo et Philippe Gabilliet (2004): **Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)**, Edition Pearson Education, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris., p 33.

<sup>(2)</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص ص 19-20.

<sup>(3)</sup> عبد السلام أبو قحف: سياسات و استراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16.

- **انبثاق ثورة المعلومات و المعرفة:** على هذا الأساس، يعتقد **Toffler** أن الحضارة اليوم و المستقبل هي حضارة الموجة الثالثة التي تستند إلى المعلومات مادة أولية أساسية لها. لقد استطاعت الثورة المعلوماتية و ما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصالات أن تلغي كلا من الزمان و المكان، فالاتصال أصبح أنيا و فوريا كما استطاعت الأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب نقل الصوت و الصورة معا بطريقة تلقائية، هذا أدى إلى تطور أنشطة الأعمال الإلكترونية.(1)
- **المنافسة و التنافسية:** أدى تعقد البيئة الخارجية، و ازدياد شدة المنافسة، و كثرة المنافسين، و تعقد سلوك المستهلكين إلى ضرورة أو وجوب تبني نظم معلومات تقوم بتحليل و تفسير و متابعة تغيرات البيئة. و بالإضافة إلى هذه التجليات للتنافسية يؤكد **Hamel** و **Prahalad** (1999) على عامل السرعة في الفعل و رد الفعل و توظيفها على النحو الذي يضمن التفوق في الذكاء التنظيمي، إنشاء المهارات، استغلال المعارف، و بالتالي التجديد المستمر لحافظة الأفضلية التنافسية.(2)

#### رابعا- أهمية التسيير الإستراتيجي:

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا و المنافع، و التي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، و تحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، و تجنب التهديدات المحيطة، و تقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي، و تدعيم مركزها التنافسي.

و مع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، و التي من بينها العولمة و التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، و التغيير التكنولوجي، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع التغيرات و يمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:(3)

- يساعد المؤسسات على توقع المشكلات و الفرص المستقبلية؛

(1) سعد غالب ياسين: **الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2005، ص 28.

(2) عبد الملوك مزهودة: **دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية منظمات الأعمال**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير و تنمية منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن 22-2004/11/25، ص 11.

(3) سلطاني محمد رشدي: **التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر (واقعه أهميته و شروط تطبيقه)**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، فرع إستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005، ص 09.

- يهيئ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، و آفاق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد، و ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، و مساعدا للمديرين، و باقي الموارد البشرية على التغيير.
- يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة، و من ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، و التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، و العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، و تقليل آثار تهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون و الجدية.

#### خامسا- التمييز بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي:

- يميز I. Ansoff القرارات تبعا لموضعها إلى قرارات إستراتيجية، تكتيكية و عملية:<sup>(1)</sup>
  - القرارات الإستراتيجية: تخص العلاقات بين المؤسسة مع محيطها، تتعلق باختيار الأسواق و المنتجات بهدف تمكين المؤسسة من تكيف المؤسسة مع محيطها.
  - القرارات التكتيكية: تتعلق بتسيير الموارد، الشراء، التنظيم، و تطوير الموارد.
  - القرارات العملية: تتعلق بالاستغلال الجاري (تخطيط، ميزانية، تسيير المخزون) ، تهدف إلى تحقيق أكبر مردودية من خلال أحسن استغلال للموارد.
- إن الأنواع الثلاث للقرارات ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متسلسلة هرميا، فالقرارات العملية التي هي الأكثر عددا، تحقق القرارات التكتيكية و كلاهما ينحدر من القرارات الإستراتيجية. و يختلف التسيير الإستراتيجي عن الجوانب الأخرى في التسيير، و الجدول الموالي يلخص بعض هذه الاختلافات:

#### جدول(2): خصائص التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي

التسيير الإستراتيجي	التسيير العملي
• مبهم	• روتيني
• معقد	
• يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل)	• خاص بكل وظيفة
• يعالج المشاكل الأساسية	
• نتائج على المدى الطويل	• نتائج على المدى القصير

Source : Gerry Johnson, Hevan Scholes (2000): op.cit, P33.

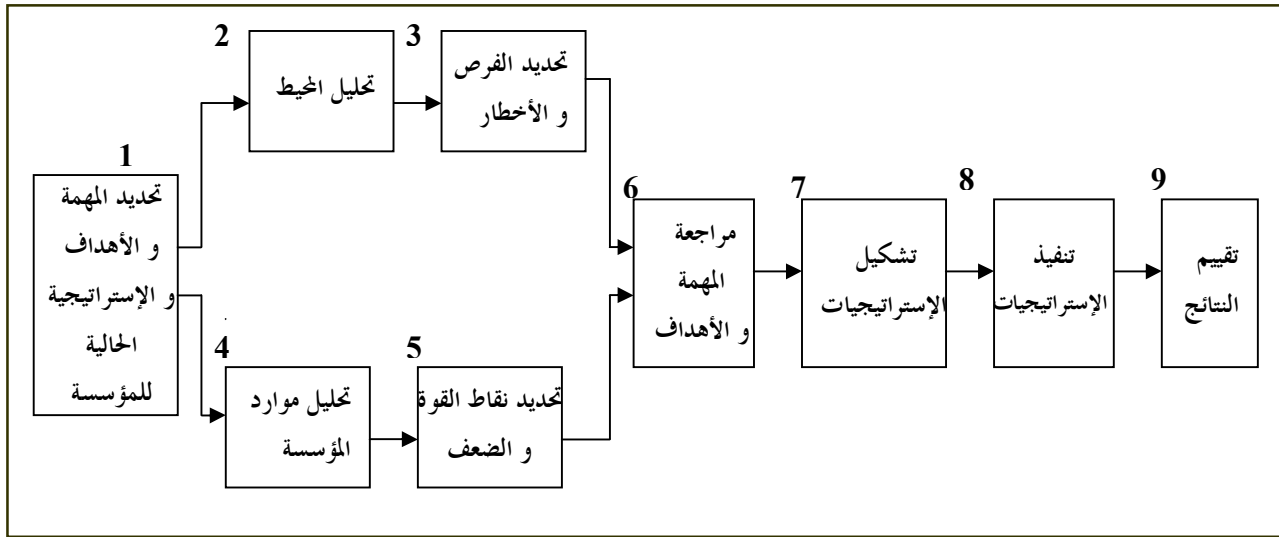
<sup>(1)</sup> Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza(2007) : L'essentiel sur le management, BERTI Editions, Alger, Editions FOUCHER , Paris, p 340.

تقترن الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية و فصلها عن التسيير الجاري بذاك التميز الذي قدمه I. Ansoff الرائد في التسيير الإستراتيجي بين القرارات الإستراتيجية و القرارات الإدارية و القرارات التنفيذية في مؤلفه المنشور سنة 1965 تحت عنوان "الإستراتيجية العامة".

### المطلب الثاني: عملية التسيير الإستراتيجي

عند القيام بإعداد الإستراتيجية فإن المؤسسة تمر بعملية تسيير استراتيجي حيث تمر بتسع (09) مراحل كما يوضحه الشكل الموالي:

#### شكل (2): عملية التسيير الإستراتيجي



Source : Stephan Robbins, David De Cenzo et Philippe Gabilliet (2004): Management (l'essentiel des concepts et des pratiques) Edition Pearson Education, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris, p 99.

عند إعداد الإستراتيجية، يجب على أعضاء المؤسسة الشروع في تحديد المهمة، الأهداف و الإستراتيجيات الحالية لهذه الأخيرة. هذه هي المرحلة الأولى. و انطلاقا من المهمة الإستراتيجية، تعرض كل مؤسسة غاياتها و كذلك الأنشطة التي تلائمها، و بتدوين التصريحات، يتم تفصيل تشكيلة المنتجات و الخدمات بدقة.

#### أولا- رسالة و أهداف المؤسسة:

##### • رسالة (مهمة) المؤسسة:

تمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة و توجه انطلاقها إلى عالم الأعمال، و هي الأساس في بناء غايات المؤسسة التي تسعى لتحقيقها و الوصول إليها و القاعدة التي تنطلق منها الأهداف و السياسات الإستراتيجية. و هي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة و مدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة.

و تعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها و منتجاتها و عملاتها و أسواقها، و التي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و نوعيات عملياتها و أشكال ممارستها".<sup>(1)</sup>

ينبغي صياغة رسالة المنظمة بعبارات واضحة محددة تشكل فيما بينها جملة مفيدة. و يعد وضوح رسالة المنظمة لدى المجتمع و العاملين ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، إذ يساعد التعبير الواضح للرسالة الموظفين و العملاء أو حملة الأسهم و المجتمع في تحديد و معرفة اتجاهات نمو المنظمة، كما تعد الرسالة النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، و بهذا المعنى فإن الرسالة تستخدم كمرشد و حافظ للأفراد لتوجيه سلوكهم فيما يتعلق بالأداء، و يلعب التعبير الواضح للرسالة دورا مهما في تطوير إستراتيجية المنظمة، فهو يزود المنظمة بأداة لإيجاد و غربلة البدائل الإستراتيجية، و تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمنظمة.<sup>(2)</sup>

#### • الرؤية الإستراتيجية:

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها." و يراعى أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها المؤسسة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية و وضعية النشاط المأمول في السنوات المقبلة، فإن مفهومي مهمة أو رسالة المؤسسة و الرؤية الإستراتيجية تصحان شيئا واحدا. بمعنى أن الرؤية الإستراتيجية و الرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيئا واحدا.

و من الناحية العملية، فإن رسالة العديد من المنظمات تركز بشكل واضح على "ما هو نشاطنا الحالي؟" و ليس التوجه المستقبلي "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟" و عليه يصبح التمييز بين مفهومي الرسالة و الرؤية الإستراتيجية أمرا مطلوبيا.<sup>(3)</sup>

و لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة و هي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، و تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، و توصيل الرؤية بشكل واضح و جذاب للأطراف ذات المصلحة.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، مصر، ص 86.

<sup>(2)</sup> كاظم نزار الركباني: الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة -، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 170.

<sup>(3)</sup> مرجع سابق، ص 88.

<sup>(4)</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقي)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص ص 107-108.

## • الأهداف:

أمل تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في الأجل الطويل. و بمعنى آخر، الهدف هو "ما تريد المؤسسة تحقيقه". و عادة يعبر عن هذه الأهداف في شكل مستوى معين من العوائد تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة. و تجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس و التحديد و البساطة و الوضوح في صياغتها، كما أن الأهداف يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل، و أهداف متوسطة الأجل، و أهداف قصيرة الأجل. كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة و أهداف الإدارة و أهداف الأقسام.<sup>(1)</sup> و يعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى في التخطيط و يجب أن تكون محددة و واضحة و على ضوءها يمكن تحديد درجة النجاح أو الفشل.<sup>(2)</sup> كما أنه من الضروري دراسة أهداف المسير لأنها تتحكم في الخيارات الإستراتيجية، و لأنها تتأثر كثيرا بخصائص المسير و تنقيد بالرؤية التي يتصور بها مؤسسته و محيطه في السنوات المقبلة. و يترجم المرور من الرؤية إلى التنفيذ بتحديد الخطط، رغم أن البحوث المكرسة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثبتت أن هذه المؤسسات ذات رسمية ضعيفة في سياسة المؤسسة و أن نظام التخطيط غير مطور فيها.<sup>(3)</sup> إلا أن المؤسسة لا يمكنها التطور بإتباع عدة أهداف في وقت واحد بالتالي من الضروري تواجدها هدف أولوي يوجه مجموع القرارات و يسمح بتوجيه الخيارات و السياسات الإستراتيجية في المؤسسة و المصادقة عليها.<sup>(4)</sup>

## ثانيا- التحليل الإستراتيجي:

في أي مؤسسة، فإنه يفرض على التسيير تحليل المحيط. فالتحليل الإستراتيجي هو أداة مهمة لتحديد نوع العمل المناسب للمستثمر الجديد، و كذلك لمساعدة عمل قائم على تحديد مستقبله و إجراء تغييرات مهمة فيه، و يسميه البعض بتحليل الموقف كما يسميه آخرون تحليل SWOT\*، فالتحليل الإستراتيجي هو أداة لحصر نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات لتحديد خصائص العمل. و هو ينطوي على عمليتين: التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي.<sup>(5)</sup> و الشكل الموالي يوضح عملية التحليل الإستراتيجي:

<sup>(1)</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004-2005، ص 29.

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 360.

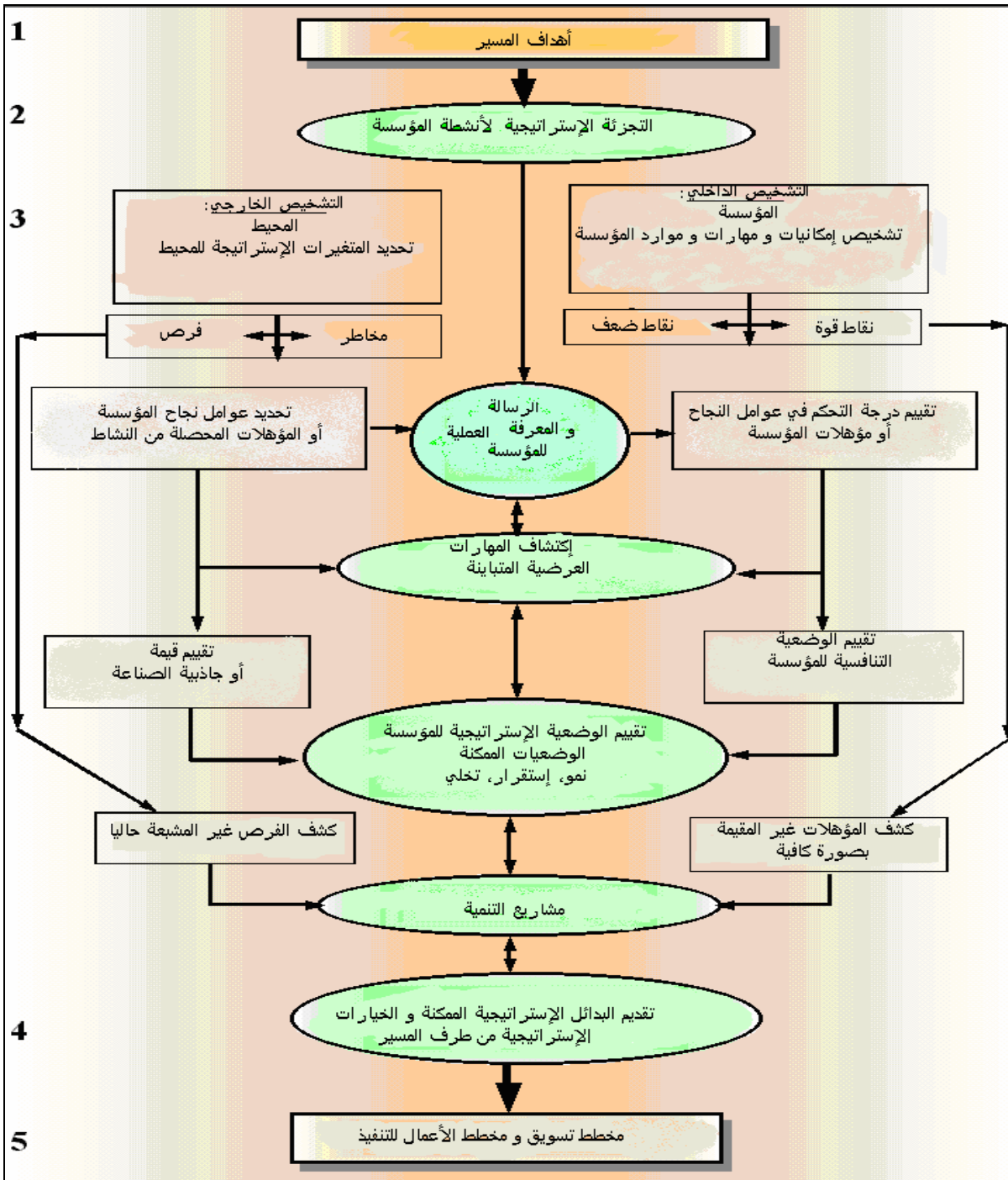
<sup>(3)</sup> Michel Marchesnay, Karim Messeghem(2000): op.cit, p 15.

<sup>(4)</sup> Michel Berger, Jacky Boudeville et al(1991): Management Stratégique des PME/PMI, guide méthodologique, AFPLANE, p15.

\*SWOT هو اختصار للكلمات الإنجليزية: Strengths نقاط القوة، Weaknesses نقاط الضعف، Opportunities الفرص، Threats المخاطر.

<sup>(5)</sup> سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص 174.

الشكل (3): إعداد التحليل الإستراتيجي



Source : <http://www.strategie-pme.fr> (03/03/2008)

يعد التحليل الإستراتيجي أساس التفكير الإستراتيجي المتجسد بالاختيار الإستراتيجي، و ما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية، و هو موضوع يتسم بالاتساع و الشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي، و ذلك لتخصصه بتقييم و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، و تهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة.



## 1- التحليل باستخدام نموذج SWOT:

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه "الخارجي و الداخلي" و الذي يمهد لمرحلة الاختيار الإستراتيجي. و يستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة "نواحي القوة والضعف" و بين الموقف في بيئتها الخارجية "الفرص و التهديدات". إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلى تعظيم استغلال المؤسسة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص و الحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية.<sup>(1)</sup>

## 1-1- التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الإستراتيجي بأنه عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية، و التكنولوجية، و السياسية، و الاجتماعية، و الثقافية و قوى المنافسة، و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة، و بينها و بين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.<sup>(2)</sup>

## أ. تعريف المحيط:

تعريف: "المحيط هو الإطار البيئي الذي تتطور فيه المؤسسة، و بالتالي يقصد بالمحيط كل ما يحيط بالمؤسسة". و يعرف كل من **Vuillez** و **Lamette**: "المحيط هو مجموعة القوى، القرارات و المخاطر الخارجية للمؤسسة و التي لم تخلقها هي و لكن تؤثر على نشاطها."<sup>(3)</sup>

حاول العديد من المنظرين حصر خصائص المحيط باستعمال أحد المقاربتين التاليتين:

- المقاربة الأولى تركز على وضع قائمة للفاعلين الذين يشكلون المحيط و حيث أن السلوك مناسب ليعطي أثر للمؤسسة (مثلا التفريق بين المحيط العام/و المحيط المباشر).

- المقاربة الثانية لتصور المحيط تركز على تمييز المحيط بالارتكاز على بعض الصفات أو الأبعاد المعتمدة كمحددات لاختيار أنماط تسيير المؤسسة.

## ب. مراحل التشخيص الإستراتيجي:

يعتبر نجاح أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة مرهونا بنوعية المحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، فهذا النوع من المؤسسات يعدّ دائما في خدمة المحيط، في حين أنّ المؤسسة الكبيرة هي عكس ذلك، إذ تسعى دوما إلى محاولة السيطرة والتحكم في المحيط الذي تنشط فيه.

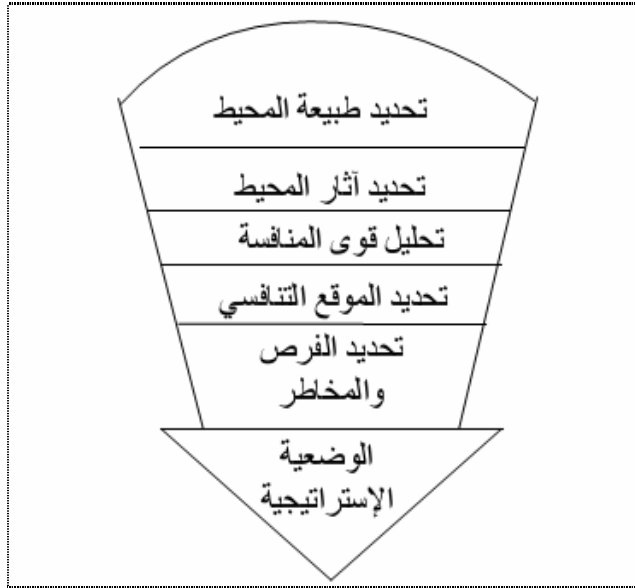
<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 238.

<sup>(2)</sup> سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 85.

<sup>(3)</sup> Kaouther Korbi(2006): Introduction à la gestion (cours, études de cas et exercices corrigés), Centre de publication universitaire, Tunis, p 39.

من هذا المنطلق فالسبيل الوحيد للتأقلم مع المحيط يكمن في تميز المؤسسة بتنافسية أكبر فأكبر، تأتي عن طريق القيام بعدة تصرفات عقلانية وهادفة من طرف صاحب المؤسسة، مثلا اختيار نشاط معين، أين يمكن للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لعب دور مخالف للدور الذي تلعبه المؤسسات الأخرى.<sup>(1)</sup> و الشكل الموالي يوضح أهم مراحل التشخيص الإستراتيجي التي تتمثل أساسا في:

شكل(4): مراحل التشخيص الإستراتيجي



Source : Gerry Johnson eh Hevan Scholes, op.cit, p 116.

#### ب-1- تحديد طبيعة المحيط:

يقدم Henry Mintzberg أربعة خصائص أساسية للمحيط التنظيمي:<sup>(2)</sup>

- **الثبات:** يمكن أن ينتقل محيط المؤسسة من وضعية الاستقرار إلى الديناميكية، و ذلك لعدة عوامل مثل تغيرات حجم المؤسسة نفسها(أحيانا ينتج عن النمو الداخلي السريع عدم الاستقرار في بنية المؤسسة)، أو تغير سريع في التكنولوجيا، أو معارف جديدة مطبقة كما في حالة الصناعة الإلكترونية، وكذلك أحوال الطقس غير المتوقعة في حالة الزراعة أو المسارح على الهواء الطلق. و بالتالي فإن ديناميكية المحيط تجعل عمل المؤسسة غير أكيد و غير متوقع.

- **التعقيد:** يعرف تعقيد المحيط سواء بالنسبة إلى تصنع المعارف الضرورية للنجاح، أو عدد الشركاء الموجودين و تعقد معاملاتهم. فالمحيط يكون معقدا إذا كان يتطلب من المؤسسة امتلاك معرفة موسعة و صعوبة حول المنتجات أو الزبائن، و على العكس، يصبح أكثر بساطة إذا كان بالإمكان عقلنة المعرفة المحصلة و تحليلها إلى عناصر واضحة.

<sup>(1)</sup> زويبة محمد الصالح: مرجع سابق، ص 27.

<sup>(2)</sup> Kaouthar Korbi(2006) :op.cit, p48.

- **تنوع الأسواق:** تقدم المؤسسة لسوق متجانس منتوجا واحدا غير قابل للإحلال عمليا، و إلى زبائن مميزين تقريبا. أما في السوق غير المتجانس أو المتنوع، فالمؤسسة تنتج نحو عدة زبائن أين توجد أذواق مختلفة، بالتالي فهي تشغل محاور خاصة و تعمل في مناطق مختلفة من العالم.<sup>(1)</sup>

- **العدوانية:** تحدد عدوانية المحيط كذلك بالنسبة إلى حيوية المنافسة، ندرة الموارد الموجودة، أهمية العوامل السياسية، وجود المخاطر الشديدة (مثلا: البترول و صناعة الطائرات). يعتبر Mintzberg أن بعد العدوانية قريب من بعد الأول (أي الاستقرار/الديناميكية)، حيث أن المحيط العدواني يتطلب عادة استجابات سريعة من طرف المؤسسات.<sup>(2)</sup>

يمكن للمؤسسة أن تنتهج ثلاثة مواقف تجاه المحيط سواء تجاهله، التكيف معه أو التنبؤ به:<sup>(3)</sup>

- **تجاهل المحيط:** و يتم اتخاذ موقف تجاهل المحيط في محيط مستقر، بالنتيجة هذا يؤدي إلى هلاك المؤسسة في محيط مضطرب حيث يمكن لها خسارة الأسواق إن لم تأخذ بعين الاعتبار تغيرات الزبائن، و خسارة التنافسية إن لم تتمكن من التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.

- **التكيف مع المحيط:** يفترض على المؤسسة أن ترصد عملية التغيير، و أن تكون في بحث عن المعلومات التي يجب معرفتها للاستجابة، يسمح هذا الموقف للمؤسسة باكتشاف الفرص و اتخاذ قرارات جديدة(التخلي عن بعض الأنشطة، تعديلات العمليات التكنولوجية، سياسات تجارية جديدة). و لكي تتمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط غير المستقر الذي تواجهه، لا يكفي أن تكون منتبهة إلى التغيرات، بل يجب عليها كذلك أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة، و هذا يتطلب وجود الوسائل المالية، التكنولوجية، البشرية، و لكن أيضا الهياكل المرنة.

- **التنبؤ بالمحيط:** لكي لا تسعى بعض المؤسسات إلى المخاطرة بتحمل التغيير، فإن بعض المؤسسات التي تملك قدرة اقتصادية كافية يمكن لها من خلال قراراتها أن تغير المحيط لفائدتها. في هذه الحالة فإن المؤسسة تنتبأ بالتغيرات لأنها ساهمت في ذلك التغيير، أو لأنها تملك معلومات كافية حول التغيرات، بالتالي يجب عليها أن تحدد مخطط في كل المجالات (مالية، تكنولوجية...).

## ب-2- تحديد آثار المحيط:

بعيدا عن الضغوطات التنافسية، فإن تحليل المحيط يرى في تحديد الظواهر المتعددة و التي تشكل نظرة شاملة على تطور المحيط. تمثل هذه العوامل نوعا من الديناميكية التي تؤثر في التصور الإستراتيجي مباشرة، بالإضافة إلى ذلك فهي تتفاعل مع بعضها البعض و تتطور عبر الزمن، و يمكن اعتبار العوامل التالية:<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Henry Mintzberg(1982) : Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, p246.

<sup>(2)</sup> Ibid: p 247.

<sup>(3)</sup> Kaouthar Korbi(2006) : op.cit, p 56.

<sup>(4)</sup> Michel Berger, Jacky Boudeville et al(1991) : op.cit, p46.

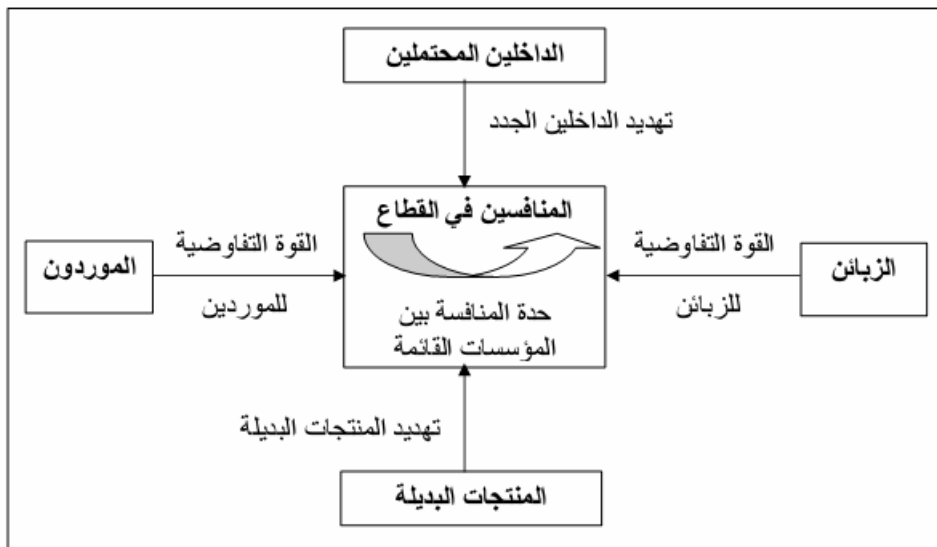
- العوامل التكنولوجية: يمكن لتطور التقنيات أن يعزز أو يضعف السوق، هذه العوامل هي أصل إحلال المنتجات و التغيرات في الطلب.
  - العوامل السوسيو-ثقافية: هذه العوامل تؤدي إلى إدخال سلوكيات و أنماط جديدة في الحياة.
  - العوامل الاقتصادية(كلية و جزئية): بالإضافة إلى قطاع البنوك و المالية.
  - العوامل الجيو-سياسية.
  - العوامل الإدارية، المؤسساتية، التنظيمية و السياسية.
- تعتبر الخلاصات المأخوذة من ديناميكية العوامل فرضيات فقط، لكنها هي خلفية الخيارات الإستراتيجية و التي تسمح بفهم الظواهر الملاحظة. و بالتالي يجب أن يرافق تحليل الاتجاهات الصعبة و الممكنة تحليلاً للإستراتيجيات المحتملة للفاعلين الخارجيين الذين يتفاعلون مع المحيط مثلما سنرى في النقطة الموالية.

### ب-3- تحليل قوى المنافسة(المحيط التنافسي):

حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على محيطها و موقعها التنافسي يجب عليها تقييم كل من: الداخليين المحتملين (المنافسين المحتملين في نفس مجال النشاط)، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للعملاء، المؤسسات المنافسة.

و يطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لـ Porter، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة.<sup>(1)</sup> و تتضح هذه القوى وفق الشكل الموالي:

شكل(5): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



Source : Michael Porter(1999) : L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, p16.

<sup>(1)</sup> أحمد القطامين: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان 1999، ص 19.

و يمكن شرح مختلف هذه القوى و تأثيرها على المؤسسة كما يلي:

- (1) حدة المنافسة (الكثافة التنافسية):** تمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج بورتر، لأنها تشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى، و تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية: (1)
- ضعف نمو السوق؛ و ارتفاع مستوى التكاليف الثابتة.
  - ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية.
  - الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع؛ بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة.
  - تعدد المنافسين، و تنوع مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة، الأمر الذي أخل باستقرار الأنشطة.

- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني؛ و ارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.

- (2) منتجات الإحلال:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، و يمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، و الخطر الذي ينتج عن هذا النوع من المنتجات يرتكز على نوعية التكنولوجيا المستخدمة، فالمؤسسات في هذه الحالة ستعتمد على تخفيض التكاليف، تحسين النوعية أو منح خدمات مجانية لكسب ثقة و وفاء العملاء، كما يمكنها أن تكسب المنافسة من خلال تنويع المنتجات البديلة و تغييرها. (2)

- (3) الداخلين المحتملين:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات و إمكانات جديدة، تمكنهم من اقتحام حصص سوقية و تغيير شروط المنافسة المتواجدة بالاعتماد على القدرات التنظيمية و المالية و التكنولوجية التي يمتلكونها، و بهذا يؤثران على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة. (3)

- (4) القوة التفاوضية للزبائن:** يساهم العملاء في المنافسة بممارسة ضغط لتخفيض الأسعار و ذلك بالتفاوض على أحسن نوعية أو أحسن خدمة، و ذلك في حالة تشتت الموردين، وهذا يحول الطلبات بين المؤسسات العارضة و يؤدي إلى مواجهة بعضها البعض، و ترتبط قوتهم التفاوضية بعدد من العوامل المتعلقة بوضعيتهم في السوق و الأهمية النسبية لمشترياتهم. و بالتالي تكون مجموعة العملاء قوية إذا توفرت الشروط التالية: (4)

- عندما تكون ممرضة أو تقوم بشراء كميات أكبر من حجم مبيعات الموردين.
- تمثل نسبة مشترياتها حصة كبيرة من التكاليف الخاصة أو حجم مشتريات المؤسسة.

(1) Gérard Garibaldi(2001) : L'Analyse stratégique, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup>Ed, Paris, pp : 143-144.

(2) Frédéric Leroy(2001) : La stratégie de l'entreprise, Dunod, Paris, p 14.

(3) Rudolf Brennemann(2000) : Economie d'entreprise, Dunod, Paris, P109.

(4) Bengt Karlöf(1999) : La stratégie des affaires -Guide des concepts et des modèles-, Office des publications universitaires, Alger, p 204.

- المنتجات التي تشتريها معيارية و غير مميزة، و هوامش الربح ضعيفة.
  - تكون مطلعة على المعلومات بصورة جيدة.
  - (5) القوة التفاوضية للموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار منتجاتهم، و تزداد قوة تفاوض الموردين في الحالات التالية: (1)
    - يسيطر على القطاع عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
    - البدائل غير المتاحة.
    - الموردين في إمكانهم التكامل الأمامي و التنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.
- هذا السياق التحليلي البسيط عملي، فاستعمالاته المتعددة أكدت ذلك، ويمكن استعماله لفائدة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة. و على كل حال يبدو أنه من الضروري أخذ الاعتبار بقوة سادسة و هي تأثير السلطات العامة، حيث يمكن أن تلعب دور كبير في المعلومات و الاستشارة و إجراءات الدعم المالي و تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة.
- ب-4- تحديد الموقع التنافسي:**

عند جمع كل المعلومات حول المنافسة يمكن إكمال مصفوفة "منتجات/أسواق" من خلال تحليل الوضعية التنافسية لكل ثنائية في المؤسسة. و ذلك من خلال تحديد: (2)

- المعايير التنافسية (سعر، نوعية... ) و الضرورية خاصة لزبائن المؤسسة.
- موازنة المعايير من المهم جدا إلى الأقل أهمية بدرجات من واحد إلى خمسة.
- إعطاء المؤسسة و كل واحد من منافسيها علامات من المهم جدا إلى الأقل أهمية بدرجات من واحد إلى خمسة.

فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا و العيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم و بأعلى درجة في عوامل الإنتاج، و تسمح المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير، و تقدير ثقل الاختلالات، و من ثمة تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة و بالتالي التقدير الشامل.

#### ب-5- تحديد الفرص و المخاطر:

يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، و المجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية؛ بينما التهديدات فهي المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط، و على المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك.

(1) شارلز و جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل- (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1998، ص 149.

(2) Jouy-en-Josas(1997): Stratégior -Politique générale de l'entreprise-, Dunod , 3ème Ed, Paris, p 52.

و يتم تحديد الفرص و التهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط و تحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، و محاولة التوقع بسلوك و متغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.(1)

مع العلم أن كل مؤسسة تتميز بمحيط خاص حسب قطاع النشاط و حسب حجم المؤسسة لأن متغيرات المحيط التي تؤخذ ليست نفسها في كل المؤسسات.

## 2-1- التشخيص الداخلي:

خلال هذه المرحلة، يفترض التسيير أن كل المؤسسات مهما كان حجمها و الإمكانيات التي بحوزتها، بصفة ما هي محدودة الموارد و المهارات. عند انتهاء هذه المرحلة فإن الموارد الداخلية مثل رأس المال، المهارات الفردية أو البراءات، يجب أن يتم اعتبارها بوضوح كباقي وظائف المؤسسة (تسويق، تدريب، محاسبة، موارد بشرية، بحث و تطوير أو أنظمة الإعلام الآلي) و التي من ضمنها **المهارات المفتاحية** التي تضمن **الميزة التنافسية**. أما نقاط الضعف فتتعلق بغياب أحد الموارد أو وجود أنشطة أين تكون المؤسسة غير فعالة فيها.(2)

### أ. تعريف التشخيص الداخلي و أهميته:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة، و كذا مهنة المؤسسة و الكفاءات التي تتوفر عليها، و نظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية، و مقارنتها مع المنافسين، و ذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.(3)

و تكمن أهمية التشخيص الداخلي في:(4)

- تقييم القدرات و الإمكانيات البشرية(هيكل السن، نوعية العمالة، مستوى التكوين، الخ)؛
- تحديد الوضعية المالية(الخزينة العامة، معدل دوران رأس المال، الخ)؛
- مستوى التجديد (مركز البحث و تطوير المنتجات، الخ)؛
- نوعية التكنولوجيا التي تملكها المؤسسة.

اقترح كل من **Hamel** و **Prahalad** أن المنظمة يجب أن ترفع من التحديات التي تمكنها من تحفيز الأعوان بشدة. كما لا يجب أن يكون الهدف الحقيقي للإستراتيجية هو تخصيص الموارد و الفرص الخارجية مثلما يقترحه العديد من المسيرين، بل تثبيت الأهداف الطموحة قصدا.(5)

(1) نادية العارف: **الإدارة الإستراتيجية(إدارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص:97-98.

(2) Stephan Robbins, David De Cenzo et Philippe Gabilliet (2004): **op.cit**, p p 102-103.

(3) Thietart Raymond Alain (1990) : **Stratégie d'entreprise**, Graw-Hill Ed, 2<sup>ème</sup>, Paris, P154.

(4) Florence Fernandez, Paula Mendez(2005) : **Assistant de gestion PME -PMI** , Dunod, 5<sup>ème</sup> Ed, Paris, p 110.

(5) Ibid : p 111.

و يشكل تشخيص الموارد عملية تحليل الموارد التي تملكها المؤسسة أو التي يجب أن تمتلكها لتنفيذ إستراتيجيتها، و هناك ثلاثة طرق تسمح بانجاز هذا التشخيص:<sup>(1)</sup>

- تحليل القيمة المضافة؛
- تحديد الكفاءات الأساسية؛
- تحليل الوظائف و العمليات.

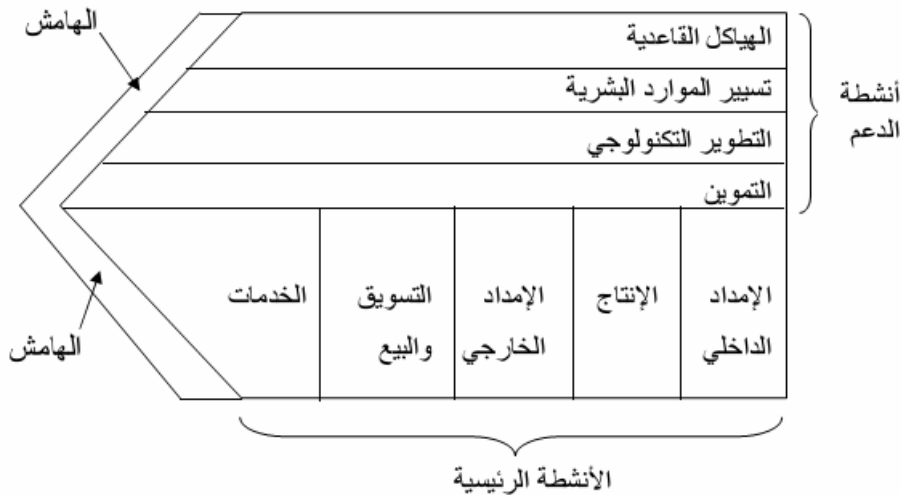
و كل هذه الطرق تتلخص في تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف و في تحليل SWOT.  
ب. التحليل عن طريق سلسلة القيمة:

اقترح Porter في بداية الثمانينات أداة جديدة لتحليل إمكانيات المؤسسة و الكشف عن مصادر الميزة التنافسية بها سماها سلسلة القيم، فحسب Porter "إن تحليل الأفضلية التنافسية يقتضي معاينة كل أنشطة المؤسسة و العلاقات التي تربط بينها. و الوسيلة الأساسية التي تسمح بذلك هي سلسلة القيم، التي تقسم المؤسسة إلى مجموعة الوظائف الملائمة لإعداد الإستراتيجية من أجل إدراك سلوك التكاليف و كشف المصادر الموجودة و الممكنة للتمييز."

ووفق منطق السلسلة تنقسم المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة:

- أنشطة قاعدية تخلق القيمة.
- أنشطة دعم لإمداد الأنشطة القاعدية.

شكل(6): سلسلة القيمة



Source : Michel Weill(1992) : Le management stratégique, ARMAND COLIN, Paris, p75.

<sup>(1)</sup> Giorgio Pellicelli : op.cit, p 191.



تستعمل السلسلة في الكشف عن الميزة التنافسية كما يلي: (1)

أ- كل مؤسسة يمكن إدراكها بأنها مجموعة من الوظائف تقوم بتصميم، صناعة، بيع، توزيع و دعم منتوجاتها.

ب- تحليل مختلف حلقات السلسلة و العمل على التوظيف الأمثل للموارد على مستوى كل وظيفة أساسية. أخذاً في الحسبان أن كل حلقة في السلسلة توظف مجموعة من المهارات التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

- المهارات الاقتصادية كالتيكنولوجيا، التصور، الصنع، التكاليف...

- المهارات التسييرية كالمالية، تقييم الأداء، سياسة الترقية، التنظيم.

- المهارات السيكولوجية و التي ترتبط بالميزات السلوكية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ج- دراسة الارتباط العلائقي بين مختلف الوظائف و وحدات المؤسسة الذي قد يكون:

- ارتباط منظور كاستخدام الموارد المشتركة.

- ارتباط غير منظور كالأشتراك في نفس المعارف.

- ارتباط تنافسي كواجهة نفس المنافسين.

د- ضمان التنسيق القبلي و البعدي لمختلف أنشطة المؤسسة.

### ج. تشخيص الكفاءات:

انطلاقاً من نصف سنوات الثمانينات، كان هناك تساؤل أثار حقل التحليل الإستراتيجي "كيف تمكنت مؤسسات صغيرة من الحصول على حصص سوق معتبرة و بسرعة؟" فمثلاً البعديات، التكنولوجيا الحيوية و التجارة الإلكترونية، هي بعض القطاعات التي دخلت فيها المؤسسات الصغيرة بسرعة و بنجاح. و كانت الخلاصات فيما يخص التساؤل تقريبا شاملة: و تكمن الإجابة في قدرة هذه المؤسسات على خلق كفاءات مميزة و التي تميزها عن منافسيها. فرغم أنها تملك نفس الموارد التي يملكها منافسيها، إلا أنها نجحت أحسن من الأخرى في تنظيم مواردها بهدف اقتراح خدمة مميزة و قيمة في السوق. و نميز مقاربتين حول الكفاءات الأساسية: (2)

- مقارنة Kay المعروفة بالموارد الحرجة .

- مقارنة Prahalad و Hamel للمعارف القاعدية و الكفاءات المفتاحية.

كما أن الخلاصات تتقارب جزئياً، إلا أن الحد المشترك يكمن في صعوبة تعداد الموارد فيما يخص القيمة المضافة، و بالتالي من المهم دراسة طريقة التحليل المتبناة أكثر من الاهتمام بالخلاصات.

(1) عبد الملوك مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، السنة الجامعية 2005-2006، ص ص 96-97.

(2)Giorgio Pellicelli(2007) :، p 191.

- ج-1- الموارد الحرجة:** حدد Kay في 1993، ثلاث موارد "حرجة" لتطوير الإستراتيجية.
- هندسة العلاقات: أي شبكة العلاقات و العقود (أي العلاقات الرسمية) و التي تعقدتها مع المؤسسات الأخرى التي يمكن أن تنتج مزايا تنافسية صعبة التقليد.
  - شهرة المؤسسة، و التي تتعلق بصورة جودة المنتجات و مصداقيتها، و كذا احترام آجال التسليم. مع العلم أن العناصر التي تشكل شهرة المؤسسة هي ثمرة عمل طويل و دقيق، بالتالي هي صعبة التقليد.
  - القدرة على الإبداع، و هي تختلف من مؤسسة لأخرى. فالبعض منها غالبا ما يوفق في الإبداع، و البعض الآخر يستفيد سريعا من الإبداعات، و أخرى أكثر بطء.
- ج-2- الكفاءات المفتاحية:** و تعرف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة، و التي تتم ملاحظتها و الاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، و بتعبير آخر هي مجموعة المعارف و المعارف العملية التي تتوفر عليها المؤسسة، و التي تعمل على تقييمها و تطويرها، و تتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، و ذلك عن طريق تجميع الموارد و وضعها تحت السيطرة، و فحص برامج التدريب و جعلها تحت وصاية المؤسسة.<sup>(1)</sup> في دراسة سابقة في سنة 1994 أدخل كل من **Prahalad** و **Hamel** مفهومين جديدين:<sup>(2)</sup>
- **المعارف القاعدية**، و هي الإمكانيات الأساسية للمؤسسة و التي يمكن أن تؤدي للنجاح.
  - **الكفاءات المفتاحية**، و التي تنتج من الاندماج ما بين إمكانيات، معارف و تكنولوجيات المؤسسة (أو مجال نشاطها). و تكون ترجمتها في المنتجات، و قدرة المؤسسة على المنافسة.
- فحسب الباحثين، تشكل الكفاءات المفتاحية شرط أساسي لنجاح المؤسسة إذا عملت في الأبعاد الثلاثة التالية:<sup>(3)</sup>
- تمثل قيمة للزبون، حيث يجب أن تؤثر في طريقة تصوره للمؤسسة و منتجاتها و خدماتها؛
  - مميزة مقارنة بالمنافسين، حيث يجب أن تكون فريدة من نوعها و كذا صعبة التقليد؛
  - ممتدة لمنتجات و خدمات أخرى، أي مرنة، حيث يجب أن لا تكون محدودة بل تسمح بالدخول إلى سوق واسعة للخدمات.
- يجب على المؤسسة إعداد كفاءاتها المفتاحية قبل أن تواجه منافسيها و ليس عند دخولها في وضعية تنافسية. من جهة أخرى، يجب عليها أن تحددتها بدقة، كما لا يجب أن تنحصر فقط في بعض الكفاءات.

<sup>(1)</sup>Jean Francois Audroing(2000): **La décision stratégique**, Economica, Paris, P 185.

<sup>(2)</sup>Giorgio Pellicelli (2007) : **op.cit**, p 192.

<sup>(3)</sup>Alain Meignant(2000) : **Ressources humaines -développer la stratégie-**, Liaisons Ed, Paris, p110.

د. تشخيص وظائف المؤسسة:

#### د-1- التشخيص المالي:

يغطي هذا التشخيص خاصية ضرورية، فهو يسمح بفهم الحقيقة الاقتصادية و المالية للمؤسسة. يتعلق الأمر بتحليل و ترجمة وثائق الملخصات المالية الموجودة عند المؤسسة: الميزانية، حساب النتائج و الملاحق. و لا يكون لهذا التحليل معنى إلا إذا سعينا إلى تبني رؤية تطويرية للخصائص المهمة و المعدلات الدلالية في المؤسسة عبر الزمن، و -كذا الاجتهاد- في تحقيق مقارنة بين المؤسسات فيما يخص الحجم و القطاع الذي تنشط فيه، و الوسائل متوفرة لبلوغ ذلك مثال الأنظمة الخبيرة و الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (1)

#### د-2- تشخيص السياسة التجارية و المخطط التسويقي للمؤسسة:

يقوم هذا التشخيص على الاختبار الموضوعي للسياسات الموجهة فيما يخص: (2)

- المنتجات (عوامل انخفاض القيمة، الجودة)؛

- العلامة؛

- سعر البيع (تنافسية الأسعار)؛

- التوزيع (قنوات التوزيع المستعملة)؛

- قوة البيع (من هم تجار المؤسسة؟ كيف يتم الدفع؟)؛

- الترويج، الاتصال و الإشهار؛

- العلاقات مع الزبائن و خدمات ما بعد البيع؛

- و أخيرا، تسيير و إدارة البيع، نقطة هامة و غالبا مهملة (أجل وضع التصاميم، الفواتير).

كما يعود هذا التشخيص إلى "المزيج التسويقي" الذي يعتبر تركيبة لكل دعائم تصرفات المؤسسة، و بالتالي ينبغي تقدير تناسق و تحسين هذا المزيج.

#### د-3- تشخيص وظيفة البحث و التطوير:

يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث و التطوير، من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة، و معرفة الأساليب الإبداعية الجديدة، و تحليل الإمكانيات الذاتية، و تتميتها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح. (3)

#### د-4- تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية، و مزايا و عيوب برامج التعليم، التدريب، و إعادة التدريب، و مستوى المهارات الفنية و التقنية و المعرفية للعاملين،

(1) Michel Berger, Jacky Boudeville et al(1991) : op.cit. p56.

(2) Ibid: p 61.

(3) أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص ص 23-24.

و المدراء في المؤسسة، و مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة و تأثيرها على العاملين، و بالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة، و فعالية أنظمة الأجور و التحفيز، و درجة ولاء العاملين للمؤسسة و شعورهم بالانتماء إليها و حماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

#### د-5- تشخيص وظيفة الإنتاج:

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، و جب تحديد العوامل الإنتاجية، من خلال معرفة مزايا و عيوب أنظمة التصنيع، و التقنيات المستعملة، و فعالية أنظمة الرقابة على المخزون، و المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة و هندسة القيمة، و عناصر القوة و الضعف الموجودة في برامج الصيانة و الأمن و السلامة الصناعية.(1)

#### المطلب الثالث: أدوات التشخيص الإستراتيجي

إن القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي أو عملية التصور الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس نفسه الذي يقام في المؤسسات الكبيرة، لأن تختلف عنها في ثقافتها، هيكلها و مواصفات مسيرتها. سابقا، قام كل من Porter و Arthur D. Little و HBS و BCG و McKinsey و آخرون بتطوير مجموعة من النماذج، المصفوفات و أدوات التحليل التي تطبق على المؤسسات ذات الحجم الكبير. لكن هذه الأدوات غالبا ما تطبق بطريقة مختلفة في حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لأن خصائص هذه المؤسسات مرتبطة بشكل وثيق بخصائص المسير.(2)

#### أولا- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

تعتبر هذه الطريقة أن المؤسسة ذات قدرة المنافسة هي التي تتمتع بتكاليف أقل مقارنة مع المؤسسات في نفس المجال. و حتى تتمكن المؤسسة من التمتع في مجال نشاط معين عليها أن تحدد المجالات التي تنشط فيها، و هي المشكلة الواجب حلها قبل الاستمرار في عملية التحليل. و السؤال الذي تطرحه المؤسسة على نفسها هو كيف تسجل نفسها في مجالات النشاط الإستراتيجي.(3) فلقد اقترحت مجموعة بوسطن الاستشارية خانة تطور النشاط المرتكزة على خاصيتين تشترطان مردودية و مستقبل المجال الذي تنشط فيه المؤسسة:(4)

- معدل النمو في السوق (جانب ديناميكي): يقيس أبعاد تطور مجال تطور نشاط المؤسسة؛
- حصة السوق النسبية (خاصية مستقرة): تقاس بالنسبة للسوق المنافس الرئيسي (والتي تميز القدرات النسبية للمؤسسة) و تعبر عن الوضعية التنافسية للمؤسسة.

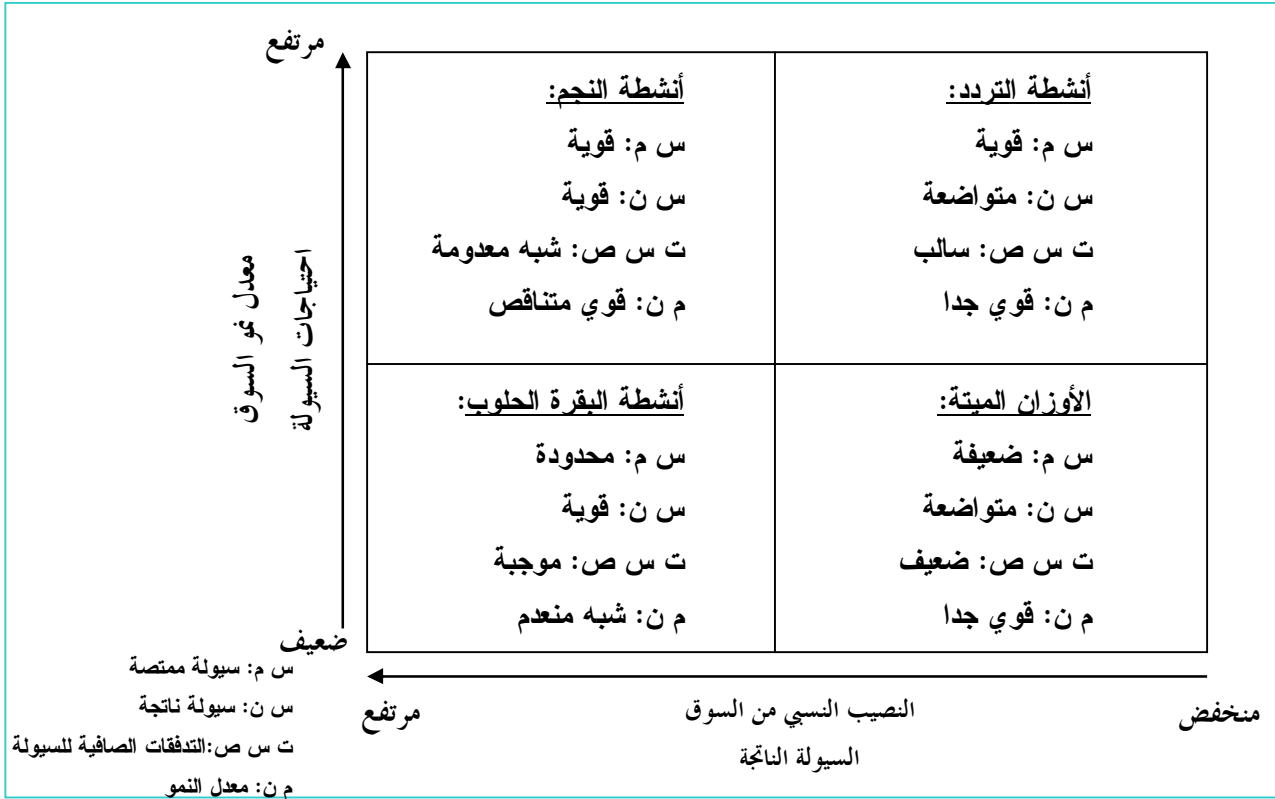
(1) نفس المرجع، ص 23.

(2) <http://www.drive-management.com/pme.php> (06-01-2008)

(3) ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص 99-100.

(4) Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza(2007) : **op.cit**, p 411.

## شكل (7) : شكل تخطيطي لحافظة النشاطات الإستراتيجية حسب BCG



Source : A. Targul et R. Calori (2003), op.cit. p186.

إذا تنقسم المصفوفة إلى أربعة خانة حيث تعكس كل واحدة مرحلة ما من مراحل دورة الحياة على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- **أنشطة التردد:** تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق. وقد وصفت بالتردد لأن هذه الأنشطة قد تتجح و تنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام.
- **أنشطة النجم:** الأنشطة التي تتجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة و تصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي.
- **أنشطة البقرة الحلوب:** بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار و لا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.
- **أنشطة الأوزان الميتة:** تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال و التي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة أنشطة التردد. و هي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار.

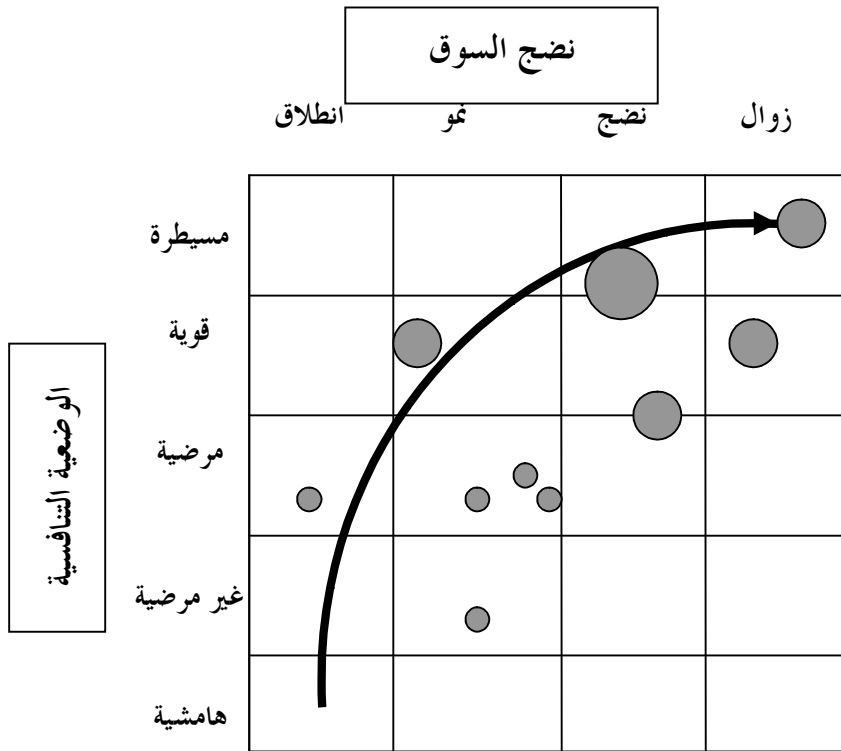
<sup>(1)</sup> عبد الملوك مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 110.

## ثانيا- نموذج مصفوفة \*ADL:

عموما تتطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة تعبر عنها كليا بتقييمها في سلم محدد الدرجات. و انطلاقا من هذه القيم تتحدد إحداثيات مجال النشاط الإستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة. يربط هذا النموذج المقترح بين خاصيتين<sup>(1)</sup>:

- **الوضعية التنافسية:** تقدر بصفة نوعية انطلاقا من نقاط قوة المؤسسة (ليس فقط حصة السوق)، و بالتالي فهي تعطي تحليل كامل مقارنة بمصفوفة BCG. في قسم إستراتيجي نجد أن المؤسسة تتموضع في أحد المستويات الخمس من الوضعية التنافسية (هامشية، غير مرضية، مقبولة، قوية، مهيمنة).
- **نضج المهنة:** تتعلق بمراحل الحياة الأربع (انطلاق، نمو، نضج، زوال) و كذلك جاذبية السوق.

شكل (8): مصفوفة ADL



Source : Christian MARMUSE(1996), op.cit, p 378.

يمكن أن تجمع مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتوزع على العشرين خانة في المصفوفة حسب انتشارها في المصفوفة إلى المجموعات التالية:<sup>(2)</sup>

\* Arthur D. Little

<sup>(1)</sup> Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza(2007) : op.cit, p 413.

<sup>(2)</sup> Ibid :p 414.

- أنشطة التطور الطبيعي: و هي التي تتطور بشكل عادي و لا تشكل للمؤسسة أي خطر و بالتالي تتركها المؤسسة تواصل مسارها بشكل طبيعي.
  - أنشطة اختيارية: حيث تدمج المؤسسة مواردها في النشاط الذي تتموقع فيه بصورة جيدة.
  - أنشطة التخلي: حيث تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية و بالتالي تعدل في نشاطها باستغلال مهاراتها في مهن جديدة ذات إمكانية كبيرة.
- رغم أن نموذج ADL أكثر ثراء و تعقدا من نموذج BCG إلا أنه صعب الاستعمال لأنه يصعب تحديد تموضع مختلف الأنشطة بدقة بسبب المعطيات النوعية.

### ثالثا- نموذج مصفوفة McKinsey:

تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة "جنرال إلكتريك" لأن مكتب الاستشارة Mckinsey طورها مع و لأجل هذه الشركة. و قد صممت المصفوفة بمنطق يحاول التوفيق بين الطرح الكمي المحض لـ BCG و الطرح النوعي المحض لـ ADL. فعكس طريقة BCG يدمج هذا النموذج معايير تقييم خصوصية المؤسسة و التي ستسمح بإنشاء رؤية للأنشطة التي تتناسب معها. و تركز هذه المصفوفة على تقييم بعدين: (1)

- جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي: و المرتكزة على تحليل عدة معايير خارجية و خاصة بالمؤسسة.
- الوضعية التنافسية: في مجال النشاط الإستراتيجي و هي خاصية درجة تحكم المؤسسة في العوامل المفتاحية للنجاح مقارنة بمبادئ منافسيها.

### شكل(9): مصفوفة Mckinsey

جاذبية الصناعات			الوضعية التنافسية
ضعيفة	متوسطة	قوية	
مردودية مرتفعة	البقاء واتباع وضعية النمو	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية
الانسحاب الانتقائي ( التجزئة )	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	متوسطة
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي و الانتقائي	التنازل و التخلي	ضعيفة

Source: Jouy-en-Josas(1997): op.cit, p111.

(1) A. Targul et R. Calori(2003) : op.cit. p193.

و لقياس الوضعية التنافسية مثل قيمة القطاع، فإن هذه الطريقة تلجأ لعدة معايير نوعية مرتبطة فيما بينها في إطار تحليل متعدد المعايير، و هذا ما يجعل استعمالها صعب و معقد. و تتميز مصفوفة Mckinsey بثلاث إستراتيجيات أساسية هي: (1)

- إستراتيجيات النمو، و ذلك في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة؛
- إستراتيجية استقرار المردودية في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة؛
- إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار، و ذلك في المناطق الضعيفة.

تتعلق المصفوفات الثلاثة Mckinsey, ADL, BCG بخاصيتين، واحدة حول الوضعية التنافسية للمؤسسة و الأخرى حول بعد تطور مجال النشاط. إلا أن صعوبات استعمالها أدت إلى أخذ الاعتبار أكثر بإمكانيات موارد المؤسسة عند إعداد الإستراتيجية. فالإستراتيجيات المرتكزة على الموارد تبحث عن زيادة الإنتاجية و خاصية الإبداع في المؤسسة. حيث أن الإنتاجية تتأثر بالتعديل في محتوى و شروط العمل و التصور الشامل للجودة في كل من المنتجات و الإجراءات و الهياكل و الأفراد، أما خاصية الإبداع تتم في مستويات الإنتاج و الخدمات و الإجراءات لكي تمنح المؤسسة ميزة خاصة تمدها ب**ميزة تنافسية**. (2)

### المبحث الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تبعاً لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإن ممارسة التسيير الإستراتيجي فيها يتميز بالخصوصية.

#### المطلب الأول: خصوصية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و أنماط مسيرها

- كلما كانت المؤسسة صغيرة الحجم، كلما وجدنا الخصائص التالية فيما يخص اتخاذ القرارات: (3)
- رئيس المؤسسة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات و تنفيذها.
- تبعية المؤسسة للمحيط، و بالتالي من الصعب امتلاك أسلوب مستقل كلياً، فالمسير ينتظر الإشارات المتأتية من المحيط و التي تمهد إلى إجابات إستراتيجية.
- هيكل المؤسسة ضعيف الرسمية و أقل تسلسل هرمي، و نظام المعلومات مرتبط بشخصية المسير.
- تتداخل المستويات الثلاثة السابقة الذكر، فيمكن لمسير المؤسسة أن يتخذ قراراً عملياً يكون له نتائج إستراتيجية، دون أن يدرك المسير ذلك في الحين.

(1) Gérard Garibaldi(2001) : **op.cit**, p 296.

(2) Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza(2007) : **op.cit**, p 416.

(3) Michel Marchesney(2004) : **Management stratégique**, les éditions de l'ADREG, 2004, p233.



- تدور عملية اتخاذ القرار في تواجد معلومات محدودة، مع العلم أن الهدف ليس اتخاذ أحسن قرار، لكن تحديد المشاكل الجوهرية ثم إدراك الحل المعقول و المرضي و تبرير ذلك (من منطلق تصور المسير)، ثم القيام بعملية التنفيذ.

يعتبر الدور الذي يلعبه المشرف على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا حاسما في حياة المؤسسات و خياراتها الإستراتيجية المستقبلية، فلقد تعددت جهات النظر في تحديد معالم و مميزات صاحب القرار في المؤسسة، لذا سنحاول تلخيص بعض الدراسات السابقة حول سلوك المسيرين في المؤسسات أين يتم تصنيفهم على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

**1- المدير الميراثي أو المقلد:** الذي يوجه تسيير أهداف البقاء، الاستقلال و النمو، و غالبا ما يستخدم رأسماله الشخصي و العائلي عند الضرورة. عموما ما يكون نمو المؤسسة معتدلا و مواكبا لتغيرات السوق، فالإبداع إذا غير مرغوب فيه و منه فالاستثمارات المادية و غير المادية تبقى ضعيفة و محدودة.

**2- المدير المقاول أو الرائد:** الذي يبني قيادة المؤسسة حول ثلاثة مبادئ هي النمو، الاستقلال و الثراء أين الإبداع يكون مطلوبا بكثافة و يؤدي إلى استثمارات معتبرة. و لبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المدراء للحصول على مصادر تمويل خارجية و حتى لفتح رؤوس أموالهم.

**3- المدير التسييري:** و الذي ينسجم مع المفهوم الكلاسيكي للتسيير في المؤسسات الكبيرة، و هنا يكون تركيز المدير على البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية و يفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية. و يوضح الجدول التالي خصائص متعلقة بالأنماط الثلاث للمسيرين:

<sup>(1)</sup> مداح عرابي الحاج: التسيير الإستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق، ص 1061 .

## جدول (3) أنماط المسيرين

المسير	المقاول	الميراثي	
			<b>المدير</b>
التسيير	التوجيه	التكيف	الأسلوب
مدى قصير-متوسط	مدى متوسط	مدى قصير	الأفق
المردودية	الربح-النجاح	الترقية	الحافز
التنسيق	الإبداع	الصنع	التوجه
مسؤولية	مخاطرة	مستقلة	الشخصية
مرتبط بالمؤسسة	حتمي	حتمي	التأثير
			<b>المؤسسة</b>
كبير (>500)	متوسط (>50)	صغير (>10)	الحجم
متنوع	تقني	خدمات	القطاع
منظمة	أفراد	أفراد	النمط
غير مستقر-مضطرب	غير مستقر	مستقر	السوق
مؤسسة ذات أسهم	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	مؤسسة فردية	الشكل
معقدة	منخصصة	قليلة	المعلومات
محدودة	كبيرة كفاية	كبيرة	المرونة
موجه حسب التنسيق و المراقبة	حسب أهداف المسير	فرصي	<b>نمط التسيير</b>

Source : Christian MARMUSE(1996) : Politique Générale(langages, intelligence, modèles et choix stratégique), Ed Economica, paris, p 278

يمثل الجدول بعض الخصائص لثلاثة أنماط من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حتى لو بقيت اعتبارات الحجم مرهونة، فإن أساليب التسيير لأنماط المسيرين تبقى نماذج كافية لخدمة الأنظمة عند القيام بتشخيص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. تعتبر هذه الأساليب وسيلة لتصفية الذكاء في وضعيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي يطبع المسير فيها أثره بقوة. بعيدا عن فكرة إنشاء المؤسسات، فإن شخصية مسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتطور تدريجيا حسب ثلاث مراحل من الوعي بوظيفة المسير. ففي أول مرحلة يكون ميراثيا ثم يصبح مقاولا مع نمو المؤسسة، و مع زيادة حجم المؤسسة و زيادة التعقد يتطور ليصبح دوره مسيرا. لكن هذا التطور كاريكاتوري، فبعض المسيرين هم مقاولون من البداية و يصبحون بسرعة مسيرين. و لقد أثبتت التجارب وجود هذه الأنماط الثلاثة من المسيرين في أحجام مختلفة، لكن بالطبع لا يوجد نمط معين من المسيرين لحجم معين للمؤسسات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Christian MARMUSE(1996) : Politique Générale(langages, intelligence, modèles et choix stratégique), Ed Economica, Paris, p p 277- 278.

## المطلب الثاني: خصوصية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعرض محاولة استخلاص فهم سيرورة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نقاشات نظرية أكثر تركيز حول النجاح المالي في المدى القصير، و البقاء بدلا من تحمل الأمد الطويل و الأبعاد الإستراتيجية. فالطريقة التي تنمو بها و الإستراتيجيات التي تتبع لترقية نشاطاتها تمثل العمق الإستراتيجي الحقيقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. فالمشكل حسب Julien (1997) هو تحديد حدود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فرد واحد أو مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى نفس العائلة، و يقدم Saudu (1997) مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:<sup>(1)</sup>

1- أن يتم إثباتها علميا، تقديم تحليل دقيق و أكثر واقعية للأهداف؛

2- الاستغلال التام لفرص المحيط؛

3- أن تتوفر للمؤسسات الكفاءات و الموارد؛

4- أن يكون توافق بين الثقافة التنظيمية و نظام قيم المقاولين.

يرتكز التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على شيء من الاستقرار و عدم الاستقرار. فالاستقرار يزودها بقواعد تطورها، فيما أن عدم الاستقرار يسمح لها بالاستفادة من مزايا السوق. و يزداد دور المحيط الجوّاري لأن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تجلب مواردها منه (Birley, Westhead 1990) و من خلال معرفتها الجيدة لمحيطها الجوّاري، تتجه إلى تخفيض مستوى عدم التأكد الناتج عن المحيط الجوّاري (القريب). هذا بالتركيز على الشبكات المعروفة و المألوفة، و التي ستمكن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تؤسس من خلالها تطورا أكثر طموحا بوضع إستراتيجيات تفعيلي مع العلم أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا تلعب فقط دور المشاهد في محيطها لكن أيضا هي فاعلة فيه. فهي تتدخل في بناء وضعيتها باختيار مصادر ملائمة.<sup>(2)</sup>

أولا- سلوك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إزاء المحيط: بين الحتمية و الطواعية:

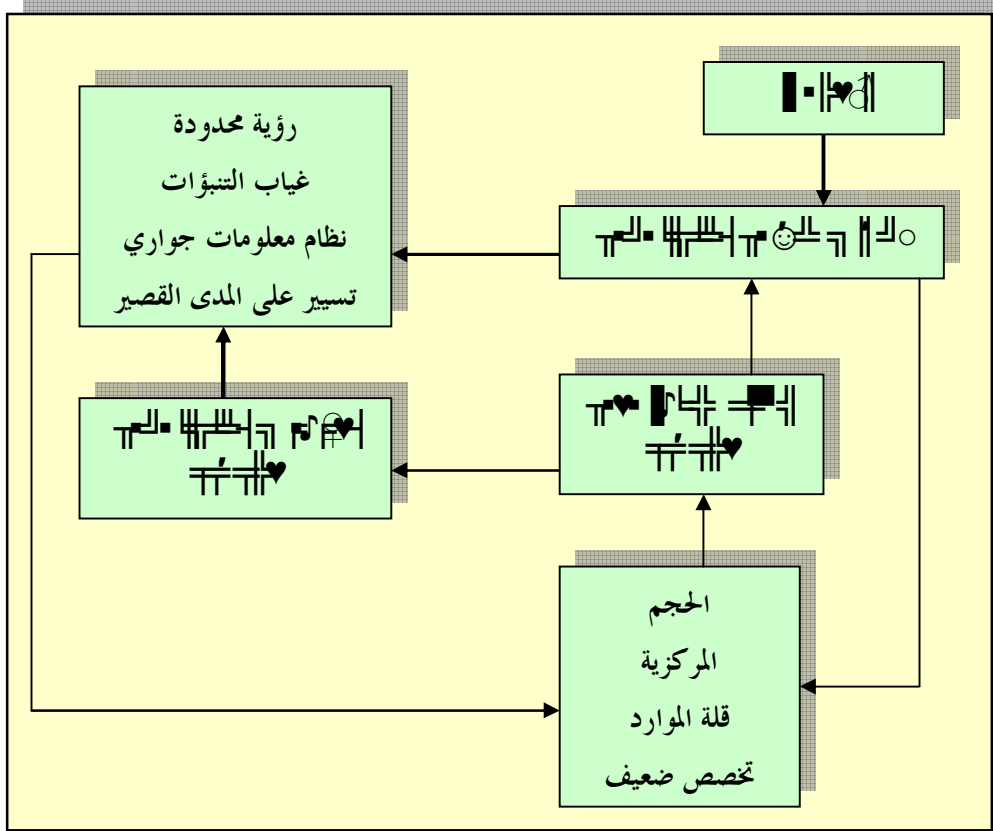
تتجه عدة دراسات نظرية لاعتبار أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تخضع بشكل مستمر و حتمي لشروط المحيط سواء بشكل ردود أفعال أو سلميا. فحسب Sammut (1995) "فإنه ليس للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نفس العلاقات مع المحيط مثل المؤسسة الكبيرة، فمنها من يسعى لشق طريق ما أما الآخر فيرفضه."<sup>(3)</sup> و الشكل الموالي يوضح القيود التنظيمية و الإستراتيجية لهذه المؤسسات:

<sup>(1)</sup> مداح عرابي: مرجع سابق، ص 1065.

<sup>(2)</sup> Gaël Guenguén: Environnement et management stratégiques des PME/ Le cas des PME Internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I 2001, p97.

<sup>(3)</sup> Ibid: p 98.

الشكل(10): القيود التنظيمية و الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

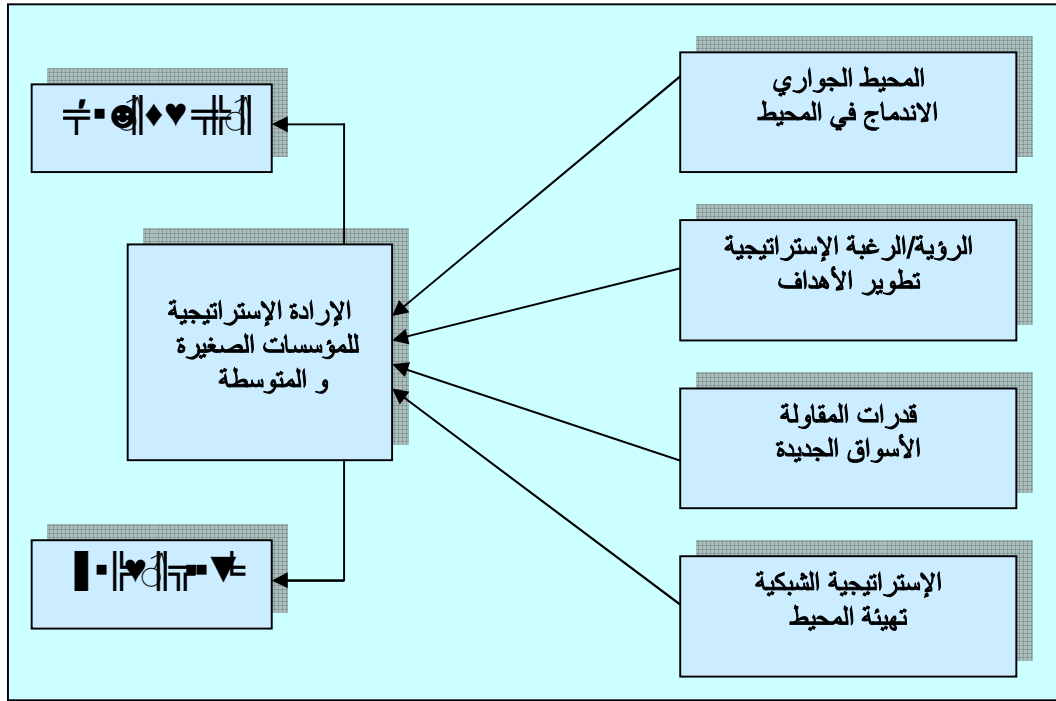


Source : Gaël Guenguen : Environnement et management stratégiques des PME/ Le cas des PME Internet, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I 2001, p97.

إن ما يفسر هذا المنظور الحتمي في هذه الدراسات هو بالأساس الخصوصية التي تحدثنا عنها سابقا و المتمثلة في قلة الموارد خاصة في التحاليل الكلاسيكية، كما تظهر في الشكل رقم (10). لكن بالارتكاز على خصوصيات أخرى كخاصية الجوارية (الاقتراب) من المحيط فإنه بإمكان المؤسسة أن تعتمد خيارات تؤثر على المحيط مثلها مثل المؤسسات التي لها قوة واسعة، و هكذا تصبح للمؤسسة الإرادة و الطواعية في تحديد خياراتها بشكل مستقل عن ضغوطات المحيط.

و في ظل محيط مضطرب تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة للاستجابة السريعة لمتطلبات المحيط بالنظر إلى مركزية اتخاذ القرارات و درجة اقتراب وثيقة بالمحيط مثلما يوضحه الشكل (11) الذي يحدد العوامل المفسرة لمبدأ الطواعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## الشكل(11): العوامل المفسرة للإرادة الإستراتيجية



Source : Gaël Guenguén, thèse de doctorat, *op.cit*, p111.

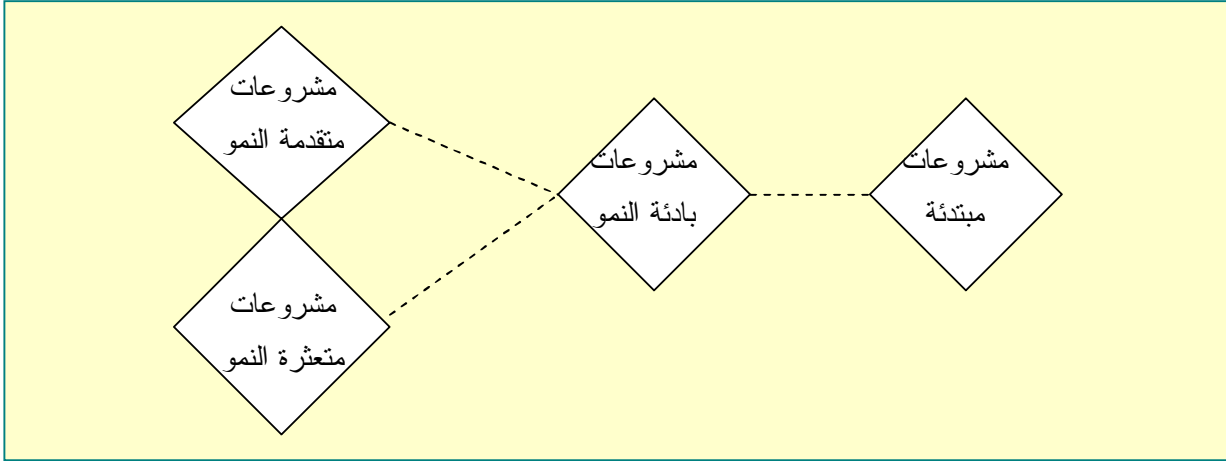
يعرف ضعف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنه "انخفاض درجة الحرية الإستراتيجية المرتبطة بالتأثير الحاسم للشروط الخاصة بالمحيط التقني الاقتصادي". و يكون هذا الضعف بدلالة التعقد، الاضطراب و الديناميكية. و بالرغم أيضا من هذا الضعف إلا أنها تظهر كحل لوضع غير ملائم لأنها يمكن أن تمتلك درجة عالية من المرونة، و التي يمكن تصنيفها في ثلاثة أشكال وهي على النحو الآتي: (1 المرونة العملية، 2) المرونة التنظيمية، 3) المرونة الإستراتيجية.

يرتكز التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على خاصية في منتهى الحتمية و التي تسمى بجبرية المحيط و ذلك من خلال إمكانية المرونة لديها. غير أننا نعتقد أن الإرادية(الطواعية) يمكن تطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (التحرر من المحيط). في الواقع، المحيط الملائم لهذه المؤسسات هو المحيط الجوّاري، لهذا نعتبر أن العلاقة مع المحيط نسبية مع الحجم، و بالتالي يمكن أن نستعين بالنظريات المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدور المهم الذي يؤديه المسير، و الرؤية الإستراتيجية، و تنمية السلوكات المقاولاتية، و إمكانية الاندماج بمنطق التعاون، يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتحرر من القيود (ضد الحتمية) أو التعديل في محيطها من خلال الاستراتيجيات التفاعلية.

## ثانيا- تشكيل الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتضمن أيضا العديد من الأحجام المختلفة، و في الواقع فإن نوع المشروع يؤثر على نوعية القضايا الإستراتيجية التي تواجهها هذه المؤسسات. و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة للمؤسسات صغيرة الحجم: (1)

## الشكل(12):أنواع المشروعات الصغيرة



المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 74.

- **المشروعات المبدئية:** هي تلك التي تكون في بداية حياتها في دنيا الأعمال. و مثل هذه المشروعات عادة ما تواجه مجموعة من القرارات الحيوية و الأساسية(الإستراتيجية) و التي تؤثر على شكل المشروع و اتجاهاته مثل أنواع المنتجات أو الخدمات التي سوف يقدمها المشروع، و طبيعة الأسواق التي سوف يتعامل معها المشروع، و كذلك السياسات التي سوف يلتزم بها المشروع. و الواقع أن هذا النوع من المشروعات يتصف عادة بوجود رأسمال محدود، و يعاني من عدم وجود الخبرات الإدارية اللازمة، و يجاهد في سبيل البقاء في قطاع سوقي صغير جدا. و من هنا فإن هذه المشروعات تكون موجهة بغرض أساسي و هو غرض البقاء.

- **المشروعات بادئة النمو:** ليس شرطا أن تنتقل كل المشروعات التي توجد في المرحلة السابقة إلى المرحلة الثانية و تصبح مصنفة كمشروعات بادئة النمو. و إذا أصبح المشروع في هذه المرحلة يبدأ في فتح فروع له في بعض الأسواق الجديدة. و إذا كان يعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار العالي فإن المشروع يركز أساسا على القرارات التشغيلية. أما إذا كانت البيئة التي يعمل بها المشروع من النوع غير المستقر فإن المشروع يقوم بتحليل مكثف لهذه البيئة لمعرفة أثره على أداء المشروع.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 73.

و نظرا لأن حجم المشروع لا يزال صغيرا فإن قدرته على الاستجابة لأي تغيير في حاجات المستهلك تكون سريعة و عالية إذا ما قورنت بنفس القدرة للمشروعات الكبيرة.

- **المشروعات متقدمة النمو:** انتقال المشروع إلى هذا النمو عادة ما يؤدي إلى بعض التغيرات الجوهرية في العملية الإدارية، و في ظل هذه المرحلة قد يفرض على المؤسس للمشروع أن يتحى جانباً و يترك الأمر للإداريين المحترفين. و تدل الدراسات السابقة إلى أن هذا النوع من المشروعات الصغيرة الحجم تظهر بوضوح في تلك الصناعات التي تتصف بوجود و استخدام التكنولوجيا المتقدمة. و مثل هذه المشاريع تواجه كل القضايا الإستراتيجية الخاصة بالمشروعات الكبيرة الحجم مثل تحليل الرسالة و تحليل البيئة و التحليل الداخلي للمؤسسة.

- **المشروعات المتعثرة النمو:** تتميز المشروعات التي توجد في هذه المجموعة بوجود قطاع سوقي محدد، و بتحقيق مستوى للربح يكفي لإشباع حاجات المديرين الذين يعملون بها. و لكن على الرغم من ذلك فإن احتمالات المستقبل و النمو لا تكون واضحة أو محددة كما أنها لا تستطيع أن تصل إليها حتى و لو تم تحديدها سابقاً. و المشروعات التي توجد في هذه المرحلة قد توجد عن قصد أو عمد أو نتيجة لبعض العوامل غير المقصودة.

يمكن القول بأن كثيراً من أساليب التسيير الإستراتيجي التي تستخدم في المشروعات الكبيرة الحجم يمكن استخدامها أيضاً في المشروعات صغيرة الحجم. و لكن نظراً لوجود بعض الاختلافات في طبيعة المشروعات الكبيرة الحجم و المشروعات صغيرة الحجم، فإن هذه الاختلافات ينبغي مراعاتها عند القيام بالتخطيط و التسيير الإستراتيجي.

### المبحث الرابع: التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها أهمية في الأداء الاقتصادي. فالتوجهات الإستراتيجية تتجسد في الخيارات الإستراتيجية الموجهة نحو المدى البعيد، و التي تضمن للمؤسسة تحقيق المزايا التنافسية و التطور و الاستمرار في السوق.

#### المطلب الأول: مفهوم التوجهات الإستراتيجية

يمكن تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي بعدة صفات:

- في الأدبيات الحديثة، يعرف كما يلي: "دون اعتبار التوجه الاستراتيجي مستقلاً كلياً عن موارد المؤسسة، فهو يعكس الاتجاهات الإستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق سلوكيات خاصة تجلب لها الأداء العالي بصفة مستمرة." و هذا حسب Gatignon و Xuereb (1997). كما يعتبر هاذين

الباحثين أن هناك ثلاث أنواع من التوجهات: توجهات تكنولوجية، توجهات نحو المنافسين، توجهات نحو الزبائن. إلا أن التعريف المقدم من طرف الباحثين لا يقدم إلا تدقيقات مفيدة على طبيعة و دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- على العكس، يرى الباحثان Doyle و Hooley (1992) التوجه الاستراتيجي من زاوية مختلفة، حيث يمكن للظاهرة أن تأخذ كفتين: توجه نحو الربح على المدى القصير من جهة، و توجه نحو حصة السوق على المدى الطويل، من جهة أخرى. ففي الحقيقة التوجه الاستراتيجي موجه نحو المدى الطويل.

- حتى الأدبيات الحديثة تستند إلى التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة، هذه الأخيرة لها أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات (Greenley, Foxal 1996). ففي الواقع تملك بعض المجموعات المهمة طاقة يمكن أن تعدل في اتجاه المؤسسة. بالنظر إلى مستقبل المؤسسة و الخيارات الإستراتيجية، يبدو أن التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة، أي أخذهم بالاعتبار عند إعداد الإستراتيجية يتفرع من توجه إستراتيجي حقيقي. علما أن التوجه الاستراتيجي يضم التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة، يمكن لهذه الأخيرة أن تشكل عامل تميز بالنسبة للمنافسة و كذلك بالنظر للمستهلكين أو الموردين، و بالنظر لأفراد المؤسسة، فبعض المؤسسات تدمج هذا البعد في عملية الاتصال المؤسسي<sup>(1)</sup>.

- يعرف Paturol (1997) التوجه الإستراتيجي كطبيعة الأنشطة المحققة "ماذا نعمل؟"، و يميز بين أربعة توجهات إستراتيجية للمؤسسة: التوسع الأفقي، التكامل العمودي، التنوع و إستراتيجية القطاع. و لقد أثبتت الأبحاث أن إستراتيجية التخصص مطبقة بصفة كبيرة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>(2)</sup>.

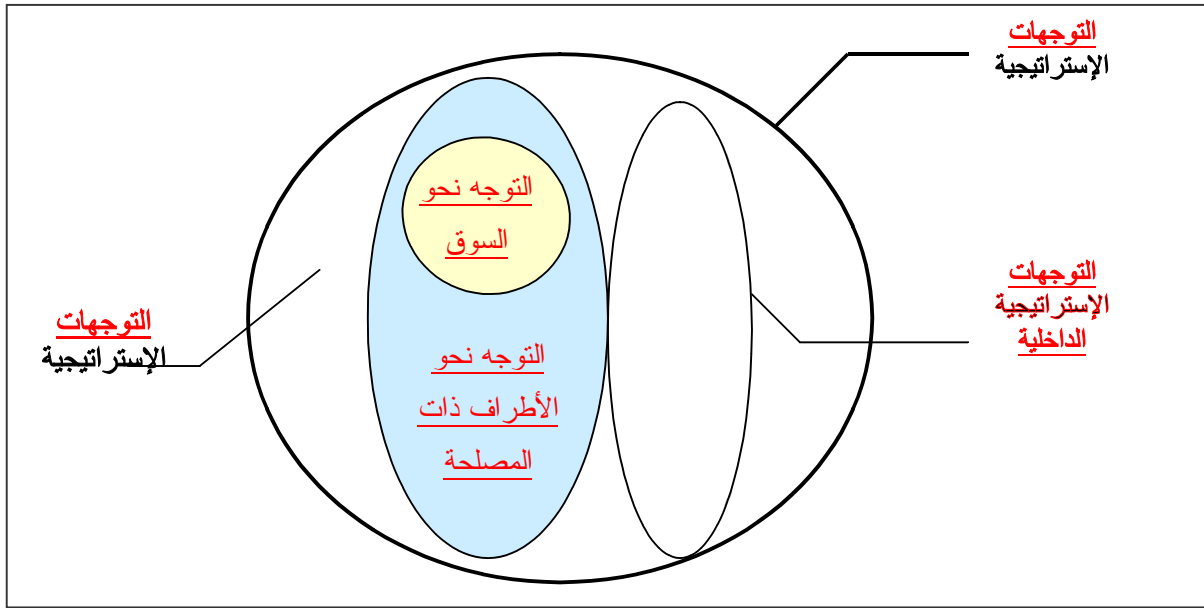
عند الرجوع إلى الأدبيات التي تصف التوجهات الإستراتيجية يمكن أن نصنفها إلى توجهين: داخلي و خارجي، و الشكل البياني يوضح ذلك:

<sup>(1)</sup> Claire Gauzente et Michel Kalika : **Orientation stratégique externe et performance, le cas des moyennes entreprises du secteur agroalimentaire**. Papier de recherche. Université Paris Dauphines, p p : 02-03.

<sup>(2)</sup> Stéphan Bourcier : **Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel**, XIV<sup>ième</sup> conférence internationale de management stratégique, pays de Loire, Angers2005-<http://www.strategie-aims.com/>, p 13.



## شكل(13): التوجهات الإستراتيجية و التوجه نحو السوق: الوضعيات المنتظرة



Source : Claire Gauzente et Michel Kalika : op.cit, p 04

## أولاً- أنواع التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و تنفيذها:

غالبا ما يتمنى مسؤولو المؤسسة تحقيق توجهات إستراتيجية تضمن لهم تطور المؤسسة، و بالتالي عليهم اختيار أحد الخيارات الوجيهة. غير أنه لا يمكن أن ننسى إمكانية حصول العكس إذ يمكن حدوث انقلاب سلبي. بالتالي يمكن أن ينتج من تلك الظروف أن تتشابك الخيارات التي تقدم للإستراتيجيين و بالتالي يصعب تنسيقها، حيث إن التطورات و التغييرات الإستراتيجية تقلب التقاليد، الثقافة و حتى هوية المنظمة.

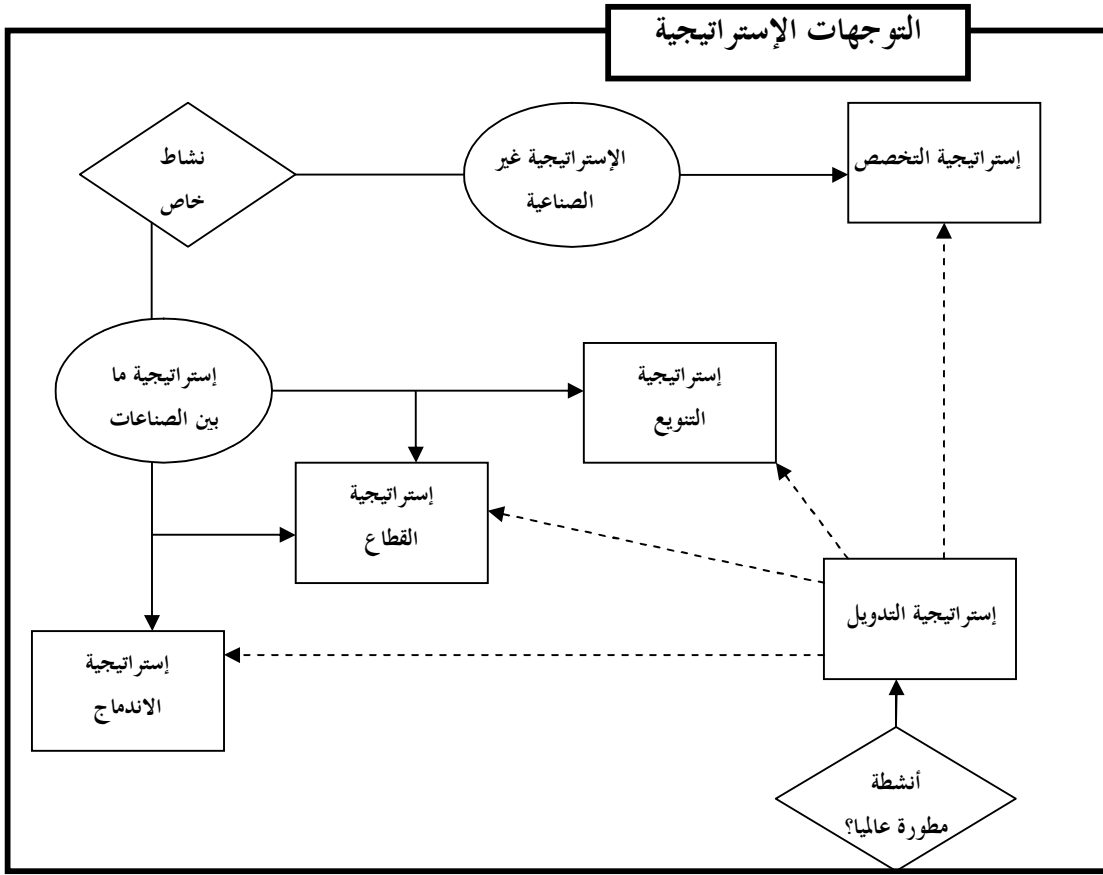
يتمثل الخيار الإستراتيجي المرتكز على التحليل الإستراتيجي في ثلاث مراحل: (1)

(1) تعميم البدائل الإستراتيجية؛ (2) تقييم البدائل الإستراتيجية؛ (3) اختيار الإستراتيجية.

و عموما هناك أربع خيارات إستراتيجية قاعدية: استراتيجيات النمو، الاستقرار، التراجع و التكامل. وأحيانا تركيبة من هذه الخيارات، كما يحتوي كل خيار على العديد من البدائل. هذه الأخيرة تحتاج إلى تحليل مفصل للوصول إلى مزاياها. و الشكل الموالي يوضح مختلف التوجهات المتاحة للمؤسسات:

<sup>1</sup>R. M. Srivastava, Divya Nigam(2000) : Corporate Strategic Management, Pragati Prakashan, Meerut. P 29.

## شكل(14): التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة



Source: CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler  
**Management (management, stratégie et organisation)** Collection VUIBERT Multimédia.

لمعرفة البدائل الإستراتيجية التي ستأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، من المفروض أولاً التساؤل حول عدد مجالات الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة. فإذا كان لديها نشاط وحيد، فإننا نتطلع فقط إلى الإستراتيجية المتعلقة بالقطاع أو استراتيجيات التخصص.

أما إذا كانت المؤسسة تتطور في عدة أنشطة إستراتيجية، فمن المناسب دراسة الأشكال الناتجة عن العلاقات ما بين الصناعات. فإذا خرجت المؤسسة عن نشاطها الابتدائي، يمكن أن تتوجه نحو أنشطة مورديها أو زبائنها، هذا ما نسميه بإستراتيجية الاندماج (التكامل) العمودي.

كما يمكن لها أن تستثمر في أنشطة أخرى غير مرتبطة بنشاطها الحالي وتتنوع في مهن جديدة. الربط بين النمو الأفقي وكذا العمودي يعطينا ما يسمى بإستراتيجية القطاع. تؤدي عولمة الأسواق وافتتاح الحدود بكل المؤسسات إلى تطوير كل الاستراتيجيات على المستوى العالمي، و بالتالي اختيار إستراتيجية التدويل. (1)

(1) CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler : **Management (management, stratégie et organisation)**, Collection VUIBERT Multimédia.

ثانيا- الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

و هي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، و تتحدد وفق ما يلي: (1)

- الميزة التنافسية: و التي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف و زيادة القيمة المضافة.
- القدرة التنافسية: و التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة غالبا من خلال التموّج في فجوة سوقية محددة، أو جزء من الهدف المحدد، و التي تسعى من خلالها للحصول على ميزة تنافسية أو المحافظة عليها، سواء من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو التميز المرتكز على تقديم أحسن خدمة للزبائن (2)، و بالتالي نجد هنا إستراتيجية التركيز التي أشار إليها M. Porter و التي تظهر وفق الشكل التالي:

الشكل(15): الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الميزة التنافسية			
التميز	تكاليف قليلة الارتفاع		
2- التمييز	1- السيطرة عن طريق التكاليف	هدف واسع	الحقل التنافسي
3- ب: التركيز المبني على التمييز	3- أ: التركيز المبني على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق	

Source : Henri Spitzki(1995) : La stratégie d'entreprise -compétitivité et mobilité- , Edition Economica, Paris, p56.

في إطار الإستراتيجيات الشاملة التي غالبا ما تكون حسب Porter بين المجموعات الإستراتيجية، تتبنى المؤسسة الخيارات الإستراتيجية الكبرى التي تسمح لها بتحقيق غاياتها الإستراتيجية و تضمن لها الاستمرارية تحت تأثير جملة من العوامل أهمها: (3)

(1) عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 51-52.

(2) Chantal Bussenault, Martine Prétet(1991) : Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert Edition, Paris, p 166.

(3) عبد الملوك مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 110.

- مواقف المسيرين و مختلف الأطراف الآخذة أو شركاء المصلحة فيها.
- نوعية الهيكل و العلاقات التنظيمية القائمة بين مختلف الوحدات الإنتاجية.
- طبيعة النوايا الإستراتيجية للمؤسسة.
- خصوصيات الموارد التي تمتلكها و التي يمكن أن تطورها.
- توجهات عوامل المحيط خصوصا التكنولوجيا.
- السياسات الاقتصادية الحكومية المعتمدة.
- هيكل الأسواق و المنافسة في القطاع.

### ثالثا- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:

تهتم المؤسسة في تسيير حافظة أنشطتها، بسؤال جوهرى و هام يحدد لها أبعاد اتساع الحافظة و الأفاق المستقبلية المرتبطة بها، ألا و هو التخصص أو التنوع، و تمس الإجابة على هذا السؤال بشكل مباشر بعدي الثنائية سوق/منتوج، و من هنا تظهر إستراتيجيات: التخصص، التكامل، التنوع و التدويل... الخ

#### أ. إستراتيجية التخصص:

التخصص هو توجه استراتيجي بسيط يحث على محورة جهود المنظمة على سوق واحد أو على نفس المنتج. و غالبا ما يعتبر الإمكانية الوحيدة المقدمة للمؤسسة الصغيرة التي يجب أن تحقق نجاحها سواء على ميزة تبعا للتكاليف، أو التميز في جاذبية المنتج أو الخدمات المقدمة.<sup>(1)</sup> و يتميز هذا الاختيار بعدة مزايا منها: سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات التي تنتوع منتوجاتها و ما تشهده من تعقيد. كما تتضح لديها الأهداف، و تكون توجهاتها أكثر دقة. مما يزيد من فرص تحقيق الغايات العامة للمؤسسة، و يتدعم وجودها في السوق بالاهتمام أكثر بالمستهلك و بأذواقه، مما يسمح لها بتكوين علامة مميزة. و قد يؤدي كل هذا إلى تحقيق مكان ريادي في سوق المنتج المعني. و هي إستراتيجية تكاد ترتبط بالمؤسسات عند انطلاقها.

و رغم ما تقدمه هذه الإستراتيجية من مزايا، فهي تتميز بنوع من الخطر بنسبة مرتفعة و الناتج عن حشد قدرات المؤسسة و مواردها في تخصص أو منتج وحيد، مما يزيد من درجة الضرر الذي قد يلحقها في حالة تغير ظروف سوق المنتج، أو ظهور منافسة قوية أو تكنولوجية حديثة أحسن مما لديها.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : Management stratégique (la politique générale de l'entreprise), Edition Vuibert, 3<sup>ème</sup>Ed ; Paris,p 142.

<sup>(2)</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 34.

بينت عدة أعمال أن المحيط يلعب دور حتمي في إستراتيجية المؤسسة، و لقد أثبتت ذلك عدة مقاربات و قوانين، و حتى النظرية الموقفية و مؤيدي نظرية إيكولوجية الشعوب. أما Marchesney (1992)، يلخص هذا الارتباط بالصفة التالية: "المؤسسة الكبيرة تعدل محيطها، و المؤسسة المتوسطة تعدده، و الصغيرة تندمج فيه". فحسب هذا الباحث، يترجم ضغط المحيط بتصميم خاص لاستراتيجياتها. و تعتبر كل من: "عدم الإحاطة، الارتباط و الهجومية" أخطار إستراتيجية كبرى ناجمة عن المحيط و التي مقابلها تميل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى حماية نفسها من خلال إستراتيجية التخصص. و حسب Paturol (1997)، يمثل كل من التركيز و التخصص في المنتجات تجاه العولمة، التوجهين الشاملين الإستراتيجيين الرئيسيين المطبقين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و يعتبران حسب Saporta (1997) أنها "مدعمة للإبداع"، لأنها الأكثر إمكانية لجعل المؤسسة تستمر في محيط شديد التنافسية.<sup>(1)</sup>

### ب. إستراتيجية التكامل:

ثاني التوجهات يركز على أخذ مكانة عمودية سواء من خلف أو من أمام النشاط الإستراتيجي الحالي. حيث إنه يتم استخلاف المورد في حالة التكامل الخلفي و تصبح المؤسسة مورد نفسها، و هذه العملية تسمح لها بضمان مدخلاتها و انتظامها كميًا و قيميًا، و بشكل يسمح لها من تحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذ كلما زادت اندماجًا في هذا الاتجاه تحسنت القيمة المضافة لديها و خاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط؛ أما في التكامل الأمامي، فإن المؤسسة تجد نفسها منافسة لزبائنها و يمكن لها الوصول إلى زبائنها مباشرة دون المرور بالموزعين الذين يصعب التحكم فيهم. و بالتالي تقديم أكثر قيمة مضافة، و تحقيق أحسن نتائج، سواء بالتحكم في الأسعار أيضا أو بالتحكم في الفرع.<sup>(2)</sup> و إذا كانت هذه الإستراتيجية تتميز بتلك المزايا المذكورة، فإنها لا تخلو من نقائص، منها: خطورة السقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع الذي تنشط فيه المؤسسة؛ فضلا عن تناقص في قوة المؤسسة في نشاطها السابق عند توجيه جزء من مواردها إلى الاستثمار في الاندماج أكثر.<sup>(3)</sup>

### ج - إستراتيجية التنويع:

هذا التوجه الثالث يدفع المؤسسة للاستثمار في نشاطات أو أسواق مختلفة و ترك الثنائية منتج/سوق الحالية. فلكي تتفادى المؤسسة بعض السلبيات المسجلة في الاختيارين السابقين تعمد إلى التنويع. و أسباب اختيار هذا الاتجاه متعددة و غالبا ما تكون متكاملة، منها سير الإنتاج السابق للمؤسسة نحو الركود بسبب نقص الطلب أو زيادة المنافسة في السوق، مما يؤدي إلى تحملها خسائر قد تكون هامة نسبيا. من الأسباب أيضا، محاولة المؤسسة لتوزيع مواردها و إمكاناتها على أكثر من

<sup>(1)</sup> Stéphan Bourcieu : **op.cit**, p 15.

<sup>(2)</sup> Michel Berger, Jacky Boudeville et al: **op.cit**, p81.

<sup>(3)</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 35.

تخصص، حتى تكون في منأى عن المشاكل عند إصابة فرعها السابق بتدهور النتائج، و هكذا تحقق التعويض بين تخصصات نشاطها، لضمان بقائها و أرباحها. و هناك نوعان من التنوع إما التنوع من منظور النمو أو التنوع من منظور التعديل. كما يمكن أن يكون هذا التنوع جزئياً أو كلياً بدرجات متفاوتة.<sup>(1)</sup> تتميز إستراتيجيات التنوع بتغيير المهنة، حيث تطور المؤسسة نشاط جديد مرتبط بالأول بصفة أو بأخرى و لكن يتطلب ذلك الحصول على ممارسة عملية جديدة من طرف المستخدمين المكرسين لهذا النشاط الجديد. كما توجه هذه الاستراتيجيات لما تفرض الظروف الخارجية(القانونية، التقنية، المحيطة و أخرى) على المؤسسة إيجاد حل للحفاظ على بقاء المؤسسة.<sup>(2)</sup>

#### د - إستراتيجية التدويل:

تؤدي عولمة الاقتصاد و الانفتاح على الحدود، إلى ربط الحلول أو الاتجاهات التي رأيناها حتى الآن و التوجه نحو الخارج. و هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى اختيار هذه الإستراتيجية، من أهمها: تنوع الأسواق، عوائق التجارة القومية، انحرافات تكاليف عنصر العمل، الوصول إلى المادة الأولية، ضياع ميزة تنافسية على السوق الوطني.<sup>(3)</sup>

تتمثل مختلف إستراتيجيات التدويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إستراتيجية التصدير و إستراتيجية العولمة، و رغم أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأكثر عدداً في فتح الحدود، إلا أن عملية التدويل تجري عموماً بالتدريج و ببطء و ذلك للتألف مع خصوصية هذا التوجه الإستراتيجي.<sup>(4)</sup>

مثلما تمس ظاهرة التدويل في الوقت الحاضر كل المؤسسات، كبيرة و صغيرة، لا نندش لوجود عدة طرق للانفتاح على الخارج، من التصدير البسيط إلى البحث عن إستراتيجية كونية(عولمة)، و للتبسيط نذكر طريقتين أساسيتين:<sup>(5)</sup>

#### ▪ التدويل التجاري (حركة المنتجات) حيث نميز:

- التصدير المباشر مع فرع أو وكيل؛
- التصدير عن طريق المناولة الذي يدخل حسب الحالة عدة شركاء؛
- التصدير المدبر داخل فرق البيع.

#### ▪ التدويل المنتج (حركة رؤوس الأموال و عند الحاجة حركة المنتجات).

<sup>(1)</sup> CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler: **op.cit**

<sup>(2)</sup> <http://www.drivemanagement.fr> (30.03.2008)

<sup>(3)</sup> CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler: **op.cit**.

<sup>(4)</sup> Michel kalika et karim messeguem: **op.cit**. p 154.

<sup>(5)</sup> J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : **op.cit**, p p 149-150.

يختلف منطق هذه الطريقة (أي طريقة التدويل المنتج) عن منطق الطرق الأخرى لأن الأسباب و الدوافع التي تدفع بالمؤسسة للاستقرار أو الإقامة بالخارج بدلا من البقاء في الوطن مختلفة و قوية. و يمكن الإشارة إلى نوعين من المزايا:

- مزايا السوق: حيث الحدود القانونية و الثقافية و الضريبية موجودة و لكي لا تلجأ لفتحها، من الأفضل أن تستقر في بلد الاستقبال.
- مزايا التكلفة: غياب مصاريف النقل و الالتجاء إلى اليد العاملة قليلة التكلفة تدفع إلى نقل الإنتاج إلى الخارج.

#### هـ - إستراتيجية القطاع:<sup>(1)</sup>

تأخذ إستراتيجية القطاع أبعادها من إستراتيجية الاندماج العمودي و إستراتيجية التنويع. و تعرف هذه الإستراتيجية كتسيير للأنشطة المرتبطة فيما بينها بالمخططات التكنولوجية، التجارية و المالية، و تتميز هذه الإستراتيجية بالتوظيف النظمي للمهارات و بأكبر عدد من التعاضدات المشتركة.

يتمثل القطاع في تتابع لمراحل التحولات الناتجة عن منتج، منذ إنتاج المادة الأولية إلى غاية بيعه للمستهلكين. من خلال تحليل القطاع يمكن إظهار الربح في مختلف المؤسسات التي تدخل في كل جوانب هذا القطاع.

من مزايا إستراتيجية القطاع، يمكن أن نذكر ما يلي:

- ميزة اقتصادية: حيث لا تقوم المؤسسة بالإبداع، لكن تعيد شراء مختلف المعارف العملية و حصص السوق. كما تحدث تفاعلا ما بين مختلف مجالات النشاط الإستراتيجي، دون أن تحول إلى إستراتيجية اندماجية مخاطرة؛

- ميزة تكنولوجية: فالمؤسسة لا تكرر نشاطها لمحاولات إبداع كبيرة، لكن على العكس تبحث عن الاستمرار في الإبداع التدريجي، شيئا فشيئا.

كما أن هذه الإستراتيجية تحد من خطر الانقطاع الشديد، و لنجاح هذه الإستراتيجية، يفترض وجود أحسن ارتباط بين المنتجات، الأسواق و التكنولوجيات، كما يتطلب وجود مرونة كبيرة لعملية الإنتاج.

#### و - إستراتيجية التعاون:

تأكدنا من أن الخيارات الإستراتيجية التي تطرقنا إليها قبلا تتموقع بين حدين: إدماج أنشطة أو المناداة بسوق للتزود بالموارد التي تحتاجها المؤسسة. بين هذين القطبين، توجد عدة أشكال للتعاون، فلقد اقترح كل من Williamson و Coase نظرية تكاليف النقل لشرح إدماج الأنشطة الوسيطة

<sup>(1)</sup> CD ROM(version1.4, 1998) Michel Kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler, [op.cit](#).

بالمؤسسة، و التي تبرز التعاون لما تريد المؤسسة تخفيض تكاليف النقل المتسببة بتعددية الأعمال أو التبادل مع الخارج، فالترام واحد على المدى البعيد يحل محل سلسلة عقود.<sup>(1)</sup>

وعموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة يتماشى والتحويلات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالاً عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه بـ "التحالف الاستراتيجي"<sup>(2)</sup>. و تعتبر إستراتيجيات الشراكة شكلا من أشكال التعاون، ونوعا من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائما على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد يكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، هذا وتتعدد أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفق ذلك إلى:<sup>(3)</sup>

- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات .

- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة: وتحتوي الشراكات المتكاملة، شراكات الاندماج المتبادل، شراكات شبه التركيز .

كما تصنف الشراكة حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي:

- الشراكة الصناعية: تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعة المتطورة، وتكون في شكل اتفاقيات مناولة باطنية أو عقود تصنيع أو عقود شراء بالمبادلة .
- الشراكة التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار و تحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تمويل .
- الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين .
- الشراكة المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر .

<sup>(1)</sup>J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : op.cit, p p 149-150.

<sup>(2)</sup> Thietart Raymond Alain (1990) : Stratégie d'entreprise, Graw-Hill Ed, 2ème ,Paris , P176.

<sup>(3)</sup> سليمان بلعور: أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم و العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص ص 16-17.



نستنتج مما تقدم أن هناك تقارب شديد بين تلك المصطلحات، فكل من التحالف والشراكة شكل من أشكال التعاون، كما تلتقي هذه المصطلحات في كونها عقوداً طويلة الأمد ويمكن أن تطل كل نشاطات المؤسسة، إضافة إلى كونها تحافظ على الاستقلالية القانونية لكل الأطراف .

#### هـ- استراتيجيات الانسحاب:

في حالة الإخفاق المقرر، تعمل المؤسسة غالباً انسحاب إستراتيجي، يؤدي إلى نتائج سيئة لأفراد المجتمع-بطالة، أما بالنسبة للمؤسسات-خسارة رقم الأعمال، المناطق-الأزمات والإخلاء من السكان، لكن أحياناً يعتبر هذا الخيار هو الوحيد لإعادة إيجاد مردودية مقبولة. إلا أنه من اللائق ملاحظة أن إستراتيجية التخلي تخاطر بإيقاف الحواجز الموضوعية للخروج و التي تنتج عن مقومات مختلفة كالتكلفة الاجتماعية أو تشوه صورة المؤسسة مثلاً. أما في حالات أخرى فالتراجع ليس مرادفاً للتخلي الكلي، لكن ينحصر في التنازل، أو تراجع نحو نشاط يمكن التحكم فيه، بينما تكون العمليات الملحقة معالجة من الباطن. (1)

#### المطلب الثاني: كفاءات النمو في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعرف G. Koenig (1986) التنمية كما يلي: " هي مجموع مناورات النمو؛ و التي تساهم في ديمومة المؤسسة". من خلال هذا التعريف و الأعمال التي قام بها Urban (1992)، يمكن دراسة التنمية الدولية من خلال ثلاث متغيرات نسبية لما عمله هذه المؤسسات عالمياً: (2)

- التوجهات الإستراتيجية.
- أنماط الالتزام.
- المزايا التنافسية.

يتفق الجميع على ضرورة توفر المعلومات لتحديد إستراتيجيات النمو الملائمة، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل المؤسسات الكبيرة تواجه بصعوبة قوانين السوق الدولية، و بالتالي هي مجبرة على تحمل الواردات ذات الحجم الكبير و عمل خيارات إستراتيجية (منتوج/سوق) تترجم بجهد كبير فيما يخص الإبداعات التكنولوجية و عمليات التنويع و الإقامة بالخارج (التدويل). فإذا أرادت الاستفادة بهذا الصدد من مرونتها في انتهاز الفرص، نجدها لا تمتلك بطبيعة الحال العناصر الكافية و المعلومات لتحديد إستراتيجية التنمية. فيجب أن تركز هذه المعلومات على المحيط الخارجي و التطورات التكنولوجية. لكن القواعد التي تتعلق بالسياسة التمويلية، الاجتماعية، و المعلومة و التي تعتبر الأهم في

(1) CD ROM(version1.4, 1998) Michel Kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler: op.cit.

(2)Stéphan Bourcieu : op.cit, p04.

نظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وجود الأسواق العالمية و القوانين التي يمكن أن تخلق فرضيات عدم الدفع أو التأخير في الدفع.<sup>(1)</sup>

#### أ- إستراتيجية الفجوة السوقية:

يمكن لإستراتيجية التخصص أن تظهر تبعا لنمطين، و ذلك حسب Bréchet (1996)، من جهة، النمو عن طريق التوسع على أساس المهنة الحالية، حيث تختار المؤسسة التنويع التجاري من خلال سياسة متمحورة على الزبائن أو تشكيلة منتجات. و من جهة أخرى، التمركز (أو إستراتيجية الفجوة السوقية) التي ترى في تمييز الثنائية مهنة/رسالة، القابلة للبقاء و المحددة بدقة نظرا لمتطلبات الزبائن الخاصة. فحسب الباحث Bréchet " إن إستراتيجيات الفجوة السوقية يمكن أن تتعلق إما بالتخلي عن ثنائية موجودة مهنة/رسالة؛ أو إعادة تجزئة قطاع تخلق ثنائية جديدة مهنة/رسالة، كل في إطار إستراتيجية تنمية." <sup>(2)</sup>

#### ب- إستراتيجية التدويل و إستراتيجية التنويع كإستراتيجيات تنمية:

إذا لم تحقق الإستراتيجيات السابقة البقاء للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محليا، فإنه يمكن النظر لإستراتيجية التدويل و إستراتيجية التنويع بأنها إمكانيات للتنمية. فحسب Saoprtá (1997)، فإن التنمية الدولية ينظر إليها من قبل العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتطور طبيعي لخيار إستراتيجية تخصص وثيقة. أما بعض الكتاب مثل Ansoff&Thérin فيعتبرون أن نظرية التدويل شكلا لإستراتيجية التنويع. و بالتالي فإن التنوع الجغرافي يعتبر توجهها إستراتيجيا شاملا مثل تنوع المهن. أما Calori&Havatopoulos (1988) و Détrine (1997) و آخرون، يعتبرون أن التنوع يأتي بعد اختراق الأسواق (حيث في البداية يرتكز على إستراتيجية تخصص ثم توسع جغرافي). في هذا المنظور، تفسر الموارد المحدودة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ضرورة التحكيم بين التخصص الدولي و تنوع المنتج (Saporta 1997)، و لكن يبدو أن هذا التطور المتعاقب لهاتين الإستراتيجيتين صعب الإحتمال. <sup>(3)</sup>

#### ج- التميز الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يبدو أن التخصص هو التوجه الإستراتيجي المميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العالمية، و بالتالي عند امتلاك المؤسسة لمعرفة عملية خاصة، يمكن لها أن تتوقع على فجوة سوقية على المستوى الوطني، حيث يرتكز تطور نشاط المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في أول المطاف على التوسع على المساحة الاحتمالية للزبائن من أجل هذه المعرفة العملية. كما أن التخصص لا يتنافر مع التوجهات الإستراتيجية الأخرى، خاصة السيطرة بالتكاليف، تمييز المنتجات. و كذلك يمكن للمؤسسات

<sup>(1)</sup> Xavier Greffe(1984) : Les PME créent-elles des emplois ? Economica, Paris, p 142.

<sup>(2)</sup> Stéphan Bourcieu : op.cit, p04.

<sup>(3)</sup> Ibid : p 04.

الصغيرة و المتوسطة اختيار إستراتيجية التميز بهدف التموضع على محاور مهمة من طرف المؤسسات الكبيرة. و في سياق الفجوة السوقية، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ترى بأن التميز مصدر للميزة التنافسية، مهما كانت درجة التميز الدولي. فحسب Joyal و آخرون (1997)، فإن طبيعة التميز تختلف حسب محمل الالتزام: فالمؤسسات التي تقوم برد الفعل تركز على التقدم التقني للمنتجات و الأسعار المرتفعة بمنطق الحصول على مردودية فورية. أما المؤسسات التي لها مقاربة أكثر تفاعلية للتدويل فإنها تربط بين العوامل المرتكزة على الجودة، الأداء، الإبداع و السعر التنافسي. يرتكز معظم خيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للانخراط في الأسواق الدولية على منطق التخصص حول المعارف العملية الموجودة (Thérin 1995)، أما إستراتيجيتي التنوع و القطاع فهي توجهات أقل استعمالاً من طرف هذه المؤسسات. حيث يفسر التخلي عن إستراتيجية التنوع في المعارف العملية بالموارد غير المستقرة "فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بالتصدير أكثر هي الأقل تنوعاً فيما يخص المعارف العملية. حيث نقترح بأنها تتمركز على بعض الأسواق و لم تقم بتوسيع مجالات المهارات."

بنفس المنطق، فإن التنوع في القطاع يبدو أقل تطبيقاً بسبب صعوبة التحكم في المعلومة و بالتالي عدم معرفة فرص الأعمال في مختلف الأسواق (Czinkota&Johnston 2003). و في إطار عولمة التبادلات، فإن إستراتيجية التنوع تبدو أنها تتعلق فقط بالمؤسسات الكبرى، لأنها هي الوحدات التي تتوفر على الموارد الكافية، بمعنى أنها ليست مجبرة على البقاء في نشاط واحد. يسمح هذا التنوع إذن بالبحث عن "أفضليات التعاضد ما بين الأنشطة، و التي يجب أن تحقق تبعاً للتكاليف اقتصاد المجال"، و التي تعتبر ضرورية في سياق المنافسة بالأسعار (Liouville&Nanopoulos 1998).<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Stéphan Bourcieu : op.cit, p06.

## خلاصة الفصل الأول:

تلعب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في معظم اقتصاديات العالم. وهذا لما توفره من مناصب وزيادة في القيمة المضافة. فهي تمتلك خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة تجعلها قادرة على التكيف والنمو في محيط أعمالها. و الجزائر أيضا اتجهت نحو الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات ولذلك خلقت عدة آليات ودعائم لهذا القطاع نظرا لأهميته في الاقتصاد الوطني.

لكن رغم أهمية هذه المؤسسات والنجاحات التي تحققت فيها تختفي و تتلاشى في أقل من خمس سنوات منذ انطلاقتها، ولقد قام عدة باحثين بدراسات لمعرفة سبب اختفائها، ووجدوا أن المؤسسات التي لا تمارس *التسيير الاستراتيجي* لا يمكنها التقدم و النمو. فالتسيير الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين المؤسسة والوسط الذي تنشط فيه، هذا الأخير له دور كبير في تحديد توجهاتها الإستراتيجية.

والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل المؤسسة الكبيرة لديها عدة خيارات إستراتيجية، يتم تحديدها بعد تحديد أهداف المؤسسة وتحليل محيطها، حيث تقوم بتشخيص محيطها الداخلي وبذلك تحدد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و تقوم بمقارنتها بما يخبئه المحيط الخارجي من تهديدات وفرص، هذا المحيط الذي تنشط فيه يتميز اليوم بانفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذه الأخيرة تقدم عدة فرص للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تجعلها تكسب مزايا تنافسية أو تعززها أكثر. وقد يتجه المسيرون إلى انتهاج سبل أخرى بعد ظهور هذه الأدوات الجديدة.

الفصل الموالي سيبين ماهية هذه التكنولوجيا الحديثة التي أحدثت انقلابات جذرية، وما تقدمه للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة وكيف تغير في تفكير المسيرين وتجعلهم يتبنون توجهات أخرى.

## الفصل الثاني

السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

تبعاً لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موجودة في المؤسسات و التنظيمات سواء العامة أو الخاصة. بينما لا يمكن نشر هذه التكنولوجيات و تعميم تطبيقاتها دون وضع عدة أسئلة ملائمة و طرحها على المسيرين. و مصطلح تكنولوجيا المعلومات متداخل بعض الشيء، فسابقا كانت تسمى بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال (NTIC)\*، لكن هذا لا يعني أن مفهومها حديثا بحد ذاته و إنما تطورها المستمر و اتساع استخداماتها في مجال إدارة المؤسسات هو الذي يعتبر حديثا. الآن نجد معظم المؤلفين يستعملون مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فقط. و عندما نتحدث عن هذه الأخيرة فإننا نتحدث عن الاقتصاد الجديد و الذي كان نتيجة ثورة المعلوماتية و غزو الانترنت و ما يليها من التطبيقات و آثارها على تسيير المؤسسة.

فهي اليوم ذات مكانة عالية في المؤسسة حيث تمثل رهانا لخدمة إستراتيجية المؤسسة. و إسهاماتها في إستراتيجية المؤسسة محددة بالقدرة التنظيمية للمؤسسة في امتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بدل الاستثمار في التكنولوجيا بحد ذاتها.

سنحاول خلال هذا الفصل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال تعريفها و بيان تطبيقاتها. ثم أهدافها من حيث دورها الاستراتيجي في المؤسسة، و ما تجلبه للاقتصاد بشكل عام، و المؤسسات بشكل خاص و بالأخص ما تقدمه للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، و توضيح علاقتها بإستراتيجية هذه المؤسسات، و تصور و كيفية مساهمتها في جلب الميزة التنافسية و أداء هذه المؤسسات.

---

\* Nouvelles Technologies de l'information et de la communication.

## المبحث الأول: مدخل عام إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

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

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

"تكنولوجيا المعلومات و الاتصال" أو "التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال" أو "تكنولوجيا المعلومات"، بكل بساطة هي كل ما يتعلق بالتقنيات المستعملة في معالجة و نقل المعلومات خاصة: الإعلام الآلي و الإنترنت و الاتصالات. و بمعنى آخر و أوسع من ذلك، فهي تشير إلى قطاع النشاط الاقتصادي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال. و تشكل هذه الأخيرة اليوم جزءا كبيرا من حياتنا اليومية. و تعبر الصيغة\* (TIC) عن التسمية الموحدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال. سنحاول من خلال ما يلي التطرق إلى مفهوم هذه التكنولوجيات كأداة جديدة في الاقتصاد، انطلاقا من تحديد المفاهيم التي تبدو أساسية لفهم المقصود منها.

### أولا- مفهوم التكنولوجيا:

يدل مصطلح "تكنولوجيا" بكل وضوح عن "التقنية الحديثة"، و لكنه أكثر بساطة و دقة منها. كما يعتبر من أكثر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي، غير أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدامه، يزداد الغموض و اللبس فيه، فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من طرف علماء الاقتصاد و عليه تعددت الرؤى و اختلفت المفاهيم حولها نذكر منها:

- **التكنولوجيا:** هي الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية و التي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه و قدراته، و تلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية وكذا التاريخية.<sup>(1)</sup>

- هناك أيضا من يعرفها على أنها مجمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي، خاصة المكرسة لدراسة و تحقيق و إنتاج و تسويق السلع و الخدمات السلعية لاستبدال العمل اليدوي بآلات حديثة و متطورة.

\* Technologies de l'information et de la communication.

<sup>(1)</sup> قرين علي، هبال عبد المالك: تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، نوفمبر 2005، ص 76.

- التكنولوجيا أيضا حسب البعض "هي عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، بتحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العملية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي".<sup>(1)</sup>

كما أننا نفرق بين التكنولوجيا والتقنية من حيث مدلولهما؛ فالتقنية عند **Jean L'Ourastie** : هي فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان وهي تعني الصنع أو التطبيق الذي يقوم أساسا على قواعد منظمة أو علمية، أو هي الماكينات والمعدات اللازمة لإنتاج سلعة معينة، بمعنى أنها تدل على الإنتاج وكيفيته والوسائل التي يتم بها. بينما تدل التكنولوجيا عند البعض: العلم، الدراسة.<sup>(2)</sup>

و لكن ما سنعالجه في هذا البحث، هو الشيء الذي لديه علاقة بتطور الإلكترونيك و الاتصالات عن بعد، فهناك شكلين للتكنولوجيا: من جهة، التكنولوجيات المتطورة الخاصة بالإنتاج، و من جهة أخرى، تكنولوجيات المعلومات و الاتصال (الاتصال الإلكتروني). هناك علاقة بين المنظمة و ما تجلبه من تكنولوجيا، حيث يوجد تفاعل بينهما و كما لا يمكن الفصل بينهما، فلكل تكنولوجيا آثار تنظيمية إجبارية أو بالأحرى تشتت على المنظمة تبني تكنولوجيا معينة. و بعيدا عن كل حتمية مطلقة، يجب إدماج هذه العلاقة البيئية في سياق مزدوج:<sup>(3)</sup>

- أولاً، إستراتيجية مورّد التكنولوجيا، الذي لديه أهداف تقييم بحثه، غزو السوق، السيطرة التقنية.  
- إستراتيجية المستعمل، و المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

فالمؤسسة تريد التطور عن طريق التميز التنافسي، و الإدارة تريد تخفيض تكاليف معالجتها للمعلومات، و هما تستعملان اختيارات على الأقل عقلانية و ناجحة، توجه نحو أجهزة تقنية-تنظيمية، تأخذ هذه الإستراتيجية بعين الاعتبار كل من القوى الاقتصادية، الاجتماعية و الإطار المؤسسي الذي تتموقع فيه: سياسة الدولة التي تسمح بإبداع معين، مجموعة الأشخاص المناسبين لتكنولوجيا معينة، و قوانين تسمح بوضع حل أو آخر. و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين التكنولوجيا و المنظمة:

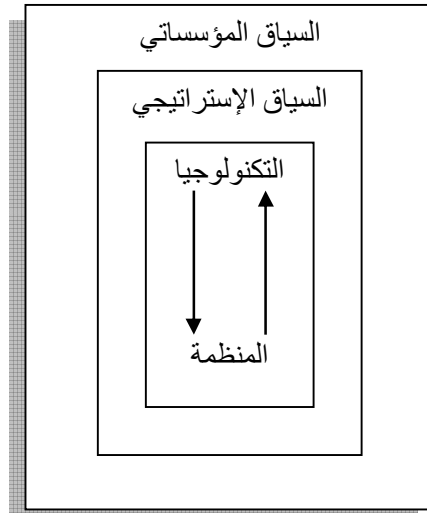
(1) Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa: **Technologie et Stratégie d'entreprise**, Ediscience, Paris 1994, p19.

(2) بوجمعة سعدي نصيرة: **عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.

(3) Yves Frédéric Livian : **Organisation (Théories et pratiques)**, Dunod ; 3<sup>ème</sup> ED, Paris 2005, p 209.



شكل(16): العلاقة تكنولوجيا-منظمة



Source : Yves Frédéric Livian : **Organisation (Théories et pratiques)**, Dunod ; 3<sup>ème</sup> ED, Paris 2005, p 210.

إن تصور العلاقة بين التكنولوجيا و المنظمة لا يأخذ بعين الاعتبار فقط ما يجري داخل المؤسسة، بل أيضا ما يجري ما بين المؤسسات. فالطرق التي تتبنى بها المؤسسات تكنولوجيا معينة (أو بأكثر دقة امتلاكها تشكل لها حلول تقنية-تنظيمية) تمر بتفاعلات بين عدة فاعلين. و يثير تنفيذ هذه التكنولوجيات الجديدة تحالفات جديدة، يمكن أن تذهب أبعد من ذلك إلى إعادة تحديد مكان الفاعلين الاقتصاديين بالنسبة لبعضهم البعض في وسط قطاع النشاط الذي يعملون فيه.

ثانيا- نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (و تستخدم أحيانا كبديل لنظام المعلومات) و بينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات و اختزان المعلومات و تحديثها و استرجاعها و توصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية التي كانت عليها لفترات طويلة من الزمن و التي أثبتت محدوديتها و عجزها من انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم و نوع البيانات، و بات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.<sup>(1)</sup>

كما تطورت ثقافة تسييرية جديدة متمحورة على الانترنت، و التي لديها انعكاسات مهمة على عالم الأعمال. تستخدم عبارتي "تكنولوجيا المعلومات" و "نظام المعلومات" بصفة متكررة في عالم الأعمال. حيث تعتبر "تكنولوجيا المعلومات" أنها المكونات التقنية التي تشتريها المؤسسة، و التي

<sup>(1)</sup> سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، نوفمبر 2005، ص 237.

تطورها أو تربطها لتكون بنية تكنولوجية تسمح بتشغيل "نظام معلوماتها".<sup>(1)</sup> و قبل التطرق إلى نظام المعلومات يجدر أولاً أن نتعرف على المعلومات، بالإضافة إلى استنباط العلاقة التي تربطها بالبيانات. - **البيانات:** تعرف بأنها إشارات أو رموز معنوية، أو رياضية أو لغوية منقح عليها رسمياً لتمثيل الأفراد، الأشياء أو الحوادث أو المفاهيم وهي خالية من المعنى الظاهري، ولا قيمة لها بشكلها المجرد.<sup>(2)</sup>

- **و البيانات أيضاً:** هي مصطلح شائع الاستخدام ، و هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي تمثل الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهراً أو واقعا معينا (ماضيا، أو حاضرا، أو مستقبلا) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، يتم التعبير عنها (تمثيلها) بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال، وعليه فليس لها معنى واضح إذا لم توضح في سياق معرفي ما.<sup>(3)</sup>

- **المعلومات:** هي بيانات قد تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدميها و أضاف إليها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعمليات صنع القرارات الحالية أو المستقبلية.<sup>(4)</sup> - **و المعلومات أيضاً هي:** "عبارة عن مجموعة البيانات المنظمة و المرتبطة بموضوع معين، و التي تشكل الحقائق و المفاهيم و الآراء و الاستنتاجات و المعتقدات التي تشكل خبرة و معرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، و نحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التوبيخ و التصنيف و التحليل و التنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين".<sup>(5)</sup> فإذا كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات و علم و ثقافة في وقت معين.<sup>(6)</sup>

تمكنت المعلومة من أن تصنع لها مكانا في المؤسسة إلى أن أصبحت موردا إستراتيجيا، حيث عرف مفهوم المعلومة مجموعة من المراحل الخاصة إلى أن وصلت إلى المكانة و الأهمية التي هي عليها الآن في المؤسسة. فمع تطور الدراسات الإستراتيجية في التسعينات أصبح ينظر إلى المعلومات كمورد إستراتيجي لتحقيق و تطوير المزايا التنافسية، و الجدول التالي يشرح بالتفصيل تطور مفهوم المعلومات:

(1) Kenneth Laudon, Jane Laudon: **Management des systèmes d'information**, Pearson édition, 9<sup>ème</sup>ed France, p5.

(2) عماد عبد الوهاب الصباغ: **علم المعلومات**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص17.

(3) سليم الحسينة: **نظم المعلومات الإدارية-إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص24.

(4) محمد إسماعيل بلال: **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 22 .

(5) إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي: **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 2004، ص 24.

(6) سليم الحسينة: **مرجع سابق**، ص 25.

جدول (04): تطور مفهوم المعلومات

الفترة الزمنية	مفهوم المعلومات	عناصر نظام المعلومات	الهدف
الخمسينات	المعلومة شر لا بد منه، أوراق ضخمة تعرقل العمل	الألات الحاسوبية الالكترونية	تخفيض حجم تكاليف التعامل مع الأوراق
الستينات	المعلومات الإدارية تقدم تقارير تساعد في عملية اتخاذ القرار	الحاسب الآلي العام الغرض	تحسين جودة القرار
السبعينات	أداة جيدة للرقابة على العمليات و المساعدة على تطوير عملية صنع القرار	نظم دعم القرار، نظم دعم الإدارة العليا	سرعة حل المشاكل
التسعينات	مورد استراتيجي يحقق مزايا تنافسية	النظم الإستراتيجية، النظم الخبيرة	منع دخول منافسين، ازدهار و رخاء المنظمة في المستقبل القريب

المصدر: محمد إسماعيل بلال: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص28.

- **نظام المعلومات:** وصفه **Lucas (1982)** أنه "مجموعة من إجراءات منتظمة تزود المدير بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و الرقابة على تنفيذه، فقد وصفه بأنه أداة معقدة تحمل من البيانات مدخلات و تنتج عنها معلومات مختلفة كمنتجات لتزويد مستخدمي هذا النظام".<sup>(1)</sup>

- و يرى **Robert Reix (1998)** أن نظام المعلومات هو " مجموعة موارد منظمة: وسائل، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات تسمح بجمع، معالجة، تخزين، نقل المعلومات(على شكل بيانات، نصوص، صور، صوت، الخ) في المنظمة".<sup>(2)</sup>

- أما كل من **R. Reix & F. Rowe (2002)** فيريان أن نظام المعلومات "هو مجموعة من العوامل التي تخزن و تنتقل التصورات المتمثلة في البيانات عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك بأساليب إجرائية".<sup>(3)</sup>

و لقد شهد نظام المعلومات تطورا عبر الزمن إلى أن تحولت المنظمات إلى منظمات أعمال إلكترونية قائمة على الإنترنت و التجارة الإلكترونية، هذا النموذج الجديد يتميز بظهور ممارسات تجارية جديدة خلافا لمفهوم التجارة التقليدية التي تقوم على تبادل المادة، فالتجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات و العلاقات و إلغاء قيود المكان و الزمان.<sup>(4)</sup> و يوضح الشكل التالي أهم التطورات التي شهدتها نظام المعلومات عبر الزمن:

(1) [www.economicskaau.sa/faculty-mag/index-htm](http://www.economicskaau.sa/faculty-mag/index-htm). (17-01-2008)

(2) Ceram Sophia Antipolis: **Systèmes d'information organisationnels**, Pearson Edition, p05.

(3) Ibid : p 05.

(4) Said Habhab : **Vers un système d'information numérique**, p08, [www.gdrstics.u-paris10.fr/doctorriales/2002-10\\_habhab.pdf](http://www.gdrstics.u-paris10.fr/doctorriales/2002-10_habhab.pdf) (15-10-2006).

شكل(17): تطور نظم المعلومات عبر الزمن

الدور المتزايد لنظم المعلومات في المنظمات	<p><b>مرحلة الأعمال و التجارة الإلكترونية:</b> التسعينات و حتى الآن.</p> <p>نظم الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية، و تستند إلى الإنترنت و الإكسترنات و غيرها من الشبكات.</p>	الدور المتزايد لمشاركة المستخدم النهائي و الإدارة في نظم المعلومات
	<p><b>مرحلة النظم الإستراتيجية و نظم المستخدم النهائي:</b> الثمانينات - التسعينات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نظم المستخدم النهائي: و هي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي و تتميز باعتماد المستخدم على نفسه في توفير احتياجاته المعلوماتية.</li> <li>- نظم دعم الإدارة العليا: و هي توفر المعلومات الهامة للإدارة العليا.</li> <li>- النظم الخبيرة: و هي توفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي.</li> <li>- نظم المعلومات الإستراتيجية: تساند تقديم سلع و خدمات لتحقيق مزايا تنافسية.</li> </ul>	
	<p><b>مرحلة تدعيم القرارات:</b> السبعينات - الثمانينات</p> <p>نظم دعم القرارات: توفر تدعيم تفاعلي محدد الغرض Ad-hoc لخدمة عمليات اتخاذ القرار.</p>	
	<p><b>مرحلة التقارير الإدارية:</b> الستينات - السبعينات</p> <p>نظم المعلومات الإدارية: توفر تقارير إدارية ذات طبيعة محددة مسبقا لتدعيم اتخاذ القرار.</p>	
	<p><b>مرحلة تشغيل البيانات:</b> الخمسينات - الستينات</p> <p>نظم تشغيل البيانات إلكترونيا: تقوم بتشغيل المعاملات و حفظ السجلات و التطبيقات المحاسبية التقليدية.</p>	

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 47.

فنظام المعلومات يعد بمثابة النواة في عملية اليقظة. و تتجلى فعالية نظام اليقظة من خلال الاستخدام الذكي لتلك المعلومات. غير أن اليقظة المرتبطة بالمدى المنظور وحدها لا تكفي، ما لم تتوفر الإدارة، أو بالأحرى القائد، على رؤية إستراتيجية و التي تعد بمثابة المكبر لنظام اليقظة ككل. و تتمثل هذه الرؤية في التطلع الذكي نحو المستقبل. و لن يتحقق ذلك أيضا إلا بتوفر عنصر النزاهة الاقتصادي، و الذي يعني "أن تعرف قبل الآخرين"<sup>(1)</sup>. فهو يسمح بإيجاد المعلومة "المناسبة" التي تساعد في اتخاذ القرار في كل المراحل (أخذ الوعي بالمشكل، فهمه، إعداد القرار، الخ)، و كما يعتبر كذلك أداة لإبراز التصورات و تطويرها (وجهات نظر، رؤية المؤسسة لمحيطها).<sup>(2)</sup>

كما أن اليقظة تعني أيضا متابعة تغيرات المحيط بمختلف أبعاده، لا سيما منه ما يتعلق بالتكنولوجيا و المنتجات المنافسة و المرتبطة أي المنتجات البديلة و المكملة، و كذا ما يتعلق بالقوانين و السياسات. و هذا ما يمنح المؤسسة قدرة دائمة على اقتناص الفرص المتاحة و اجتناب أثر التهديدات

(1) رحيم حسين: خمس أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 8-9 مارس 2005 ورقلة، ص 251.

(2) Maryse Salles : L'IE, un outil pour révéler la stratégie des PME, Université Toulouse I, 1<sup>ère</sup> journée nationale de l'intelligence économique d'entreprise, Lille 14-08-2004, p4 .

المحتملة. فاليقظة إذا تعد بمثابة صمام الأمان من أجل ضمان تميز مستدام في عالم أضحى أكثر وأسرع تغيرا من ذي قبل و لذلك فإن يقظة الإدارة إنما تنصب على الداخل و الخارج (بالنسبة للمؤسسة)، و نقصد هنا اليقظة الإستراتيجية بكل أبعادها، و التي تشمل: (1)

- اليقظة التجارية (الزبائن و المنافسين و الموردين)
- اليقظة التكنولوجية (الآلات و التجهيزات و طرق الإنتاج)
- اليقظة الاجتماعية ( التغيرات الاجتماعية، الثقافية، لدى العمال أو في المحيط)
- اليقظة التنظيمية (ما يتعلق بالهيكل التنظيمي)
- اليقظة الإعلامية أو المعلوماتية ( أي ما يتعلق بالمعلومات)

### ثالثا- تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

- حسب موسوعة تكنولوجيا المعلومات: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي مجموعة التقنيات المتعلقة بالسمعي البصري، الاتصال عن بعد و الإعلام الآلي و تركيبها. (2)
- حسب منظمة التعاون و التنمية OCDE\*، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي: " تلك التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة و نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات و صور. فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق، علم البعديات الالكترونية و التكنولوجيا الملحقة". (3)
- حسب Turban (1999)، "هي الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشتمل على المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات و الوسائط الأخرى". (4)
- أما الزعبي وآخرون (2005) فينظرون إليها: "بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة و معالجتها و تخزينها و استرجاعها و طباعتها و نقلها على شكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو و ذلك باستخدام الحاسوب". (5)
- و التعريف الأكثر شيوعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال هو ذلك التقارب بين تكنولوجيا المعلومات ومثيلاتها من الاتصالات البعدية التي تسمح بتخزين، معالجة ونشر المعلومة. (6)

(1) رحيم حسين: مرجع سابق، ص 251.

(2) Smail Amrouche : **Utilisation des NTIC et de l'intranet dans le management de l'information et des connaissances**, thèse de magister non publié, Université d'Alger, Alger 2005, p34.

\* Organisation de Coopération et Développement Economique.

(3) محمد بوتن: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء- واقع المؤسسة الجزائرية-، ورقة عمل، ص 2.

(4) سناء عبد الكريم الخناق: مرجع سابق، ص 38.

(5) الزعبي حسن علي: نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 20.

(6) Hammoutene Aiche Ourdia, Aknine Souidi Rosa : **Les PME en Algerie à l'ère des nouvelles technologies d'information et communication**, 2<sup>ème</sup> rencontre inter-entreprises Ziban (colloque international), Université de Biskra, 14-15 avril 2007, p 02.

من خلال التعاريف نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تضم مجموع الموارد الضرورية للتحكم في المعلومة و خاصة أجهزة الكمبيوتر، الأنظمة و الشبكات الضرورية لتحويلها، تخزينها، تسييرها، نقلها و استرجاعها.

و يمكن تجزئة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في القطاعات التالية:<sup>(1)</sup>

- تجهيزات الإعلام الآلي، مقدمو الخدمات، عتاد الإعلام الآلي؛
- الإلكترونيك الدقيقة و المركبات؛
- الاتصالات و شبكات الإعلام الآلي؛
- الإعلام المتعدد؛
- خدمات الإعلام الآلي و البرمجيات؛
- التجارة الإلكترونية و الإعلام الآلي.

### 1. الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات:

من الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال للمؤسسة، نذكر ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين، الخ؛
- تحسين التوظيف الداخلي بالمؤسسة؛
- التخفيض من الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية؛
- وسيلة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات؛
- العمل مع فرق خارجية؛
- التفاعل مع تحركات المنافسين بعدم التأخر؛
- الابتكار و التجديد بدون انقطاع للبقاء في الخدمة؛
- ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة، ميزة تنافسية، الخ؛
- تسمح بتقديم خدمة للزبون؛
- إنشاء علاقات مثالية مع الموردين و انفتاح كبير على المحيط؛
- انتشار و توسع التجارة الإلكترونية؛
- وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

<sup>(1)</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_l'information). (06-01-2008).

<sup>(2)</sup> إبراهيم بختي: مقاييس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دروس لطلاب الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2004-2005 جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ص ص 49-50.

## 2. المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات:

تتأثر المؤسسة بأي تقدم يمس عالم تسيير المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، سواء حاسوب محمول، إنترنت، أو أدوات أخرى. لقد أصبحت كل المؤسسات مهما كان حجمها و موضعها في السوق معنية بالإبداع في ميدان شديد التنافس، و كذا تسويق منتجاتها بسرعة، و إشباع طلبات زبائنها و إرضائهم. فمن الأمور الملاحظة حاليا هي زيادة عدد الأنشطة القائمة على الإنترنت والتي يرمز لها بـ "المنظمة الإلكترونية"<sup>(1)</sup>.

و من المهم التفرقة بين كل من الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و المنظمة الإلكترونية:<sup>(2)</sup> التجارة الإلكترونية: أصبحت المَعنونة الموحدة المتعلقة بالبيع على الخط، من تقديم منتجات على الويب، و تسجيل الطلبات، حيث 90% من البيع محقق ما بين المؤسسات B2B. الأعمال الإلكترونية: تعبر عن الأنشطة الضرورية للمؤسسة و المرتكزة على الإنترنت: تطوير إستراتيجيات التسيير، تحسين الاتصال ما بين الموظفين، الزبائن و الموردين و التعاون مع الشركاء للتعامل إلكترونيا في مراحل تصور ثم تصميم المنتجات. المنظمة الإلكترونية: هي تلك التي تطبق مفاهيم الأعمال الإلكترونية في عملها.

و بالتالي من الضروري توضيح الروابط ما بين الإنترنت، الإنترانت، الإكسترنانت، أو بصفة أعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

## المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تضم تكنولوجيا المعلومات كل التطبيقات التي تربط بين قدرات الإعلام الآلي في المعالجة، التخزين و إيصال المعلومات بفضل التكنولوجيات و الاتصالات. كما يمكن تصورها كمجموعة ميكانيزمات تساعد في زيادة القدرات الفكرية للمؤسسات. اعتبر Ackermann نظم الأرشيف و قواعد البيانات كتكنولوجيات تقوم بدور ما، فبعض التكنولوجيات (الإنترانت، برامج العمل الجماعي، مستودعات المعلومات... الخ) يمكن اعتبارها بديها عملا ذهنيا أكثر من تكنولوجيات أخرى. مع الأسف لا توجد أي دراسة تجريبية تدعم مثل هذه الفرضيات أو تؤكد تفوق تكنولوجيا على أخرى بالنسبة لمساهمتها في الذاكرة التنظيمية.

هناك بحوث أنجزت سابقا (El Louadi) (1996; 1998) و (Floyd&Wooldridge) (1990) حول درجة غزو 26 تكنولوجيا مختلفة باستعمال ترتيب متصاعد من تكنولوجيا غير عملياتية إلى تكنولوجيا عملياتية تماما، و خلصت النتائج إلى أن هناك عوامل تفسر 66% من التباين. هذه العوامل تتعلق

(1) Stephen Robbins et al : op.cit. p60.

(2) Ibid, p61.

بتكنولوجيا برمجيات، تكنولوجيا تخزين، تكنولوجيا شبكات و تكنولوجيا اتصالات.<sup>(1)</sup> بالنتيجة، يمكن أن نقسم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى مجموعتين: تكنولوجيا الإنترنت في المؤسسة، تكنولوجيا مساعدة على اتخاذ القرار.

### أولاً- تكنولوجيا الإنترنت في المؤسسة:

دون أدنى شك، تشكل هذه التكنولوجيا أساس التكنولوجيا الحديثة، و يتم تثبيت الشبكة من خلال بروتوكول TCP/IP<sup>#</sup> و الذي يسمح بنشر الإنترنت داخل المؤسسة و الإنترنت مع الشركاء التجاريين.

أ- الإنترنت: هي شبكة عملاقة تضم عشرات الآلاف من الشبكات و الحواسيب المرتبطة مع بعضها البعض في عشرات من الدول، و تستخدم هذه الحواسيب و الشبكات بروتوكول النقل و السيطرة و بروتوكول الإنترنت الذي يرمز لهما TCP/IP لتأمين الاتصالات الشبكية. لذا فهي أوسع شبكة حواسيب في العالم تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الإلكتروني و نقل الملفات و الأخبار و الوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات.<sup>(2)</sup> تمنح الإنترنت الدخول لأي مورد أو زبون متصل في العالم، فهي تشكل سوق ضخم حيث تستطيع المؤسسة الاتصال بسهولة و بسرعة مع الشركاء المناسبين لها و ذلك للرد على حاجاتهم، فهي أداة قوية جدا لكن استعمالها لتطوير العلاقات مع الموردين و الزبائن فيه بعض الحدود كالأمن و الأداء المضمون.<sup>(3)</sup>

#### أ-1- خدمات شبكة الإنترنت: من ضمن خدمات الإنترنت نذكر ما يلي:

- البريد الإلكتروني: متاح لأي شخص مستخدم لشبكة الإنترنت بالنصوص فقط أما الملفات الثنائية مثل البرامج و الصور و مستندات معالجة الكلمات فيمكن تشفيرها قبل إرسالها ثم فك الشفرة عند الاستقبال، و البرامج اللازمة لتنفيذ عملية التشفير أو فك رموز الشفرة متاحة مجاناً على شبكة الإنترنت و يمكن لمجموعة من المتعاملين لهم نفس الاهتمام القيام بتكوين قائمة خدمة، و التي يمكن أن تنسخ الرسائل المرسلّة بواسطة أي عنصر إلى باقي أعضاء المجموعة.<sup>(4)</sup> تسمح هذه الخدمة على المستوى التجاري في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها.

(1) Mohamed El Louadi, Imen Tounsi, Fouad Ben Abdelaziz : Mémoire organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, pp10-11.

# Transfer and control Protocol / Internet Protocol

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 427.

(3) Daniel Michel, Robert Boll, Jean-Paul Valla(2000) : Marketing Industriel, Economica 2<sup>ème</sup> ED, p496.

(4) محسن فتحي عبد الصبور: أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، 2001، ص 83.



- **بروتوكول نقل الملفات\*FTP:** وتعد خدمة نقل الملفات من الخدمات المهمة في شبكة الإنترنت، حيث توجد الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للاستخدام العام من خلال الشبكة كالصور والأصوات والكتب وغيرها، والتي يمكن لمستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود الخدمة الذي يرتبط به وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات (FTP) بصيغة (X modem) أو (Z modem) ويفضل عادة استخدام بروتوكول (Z modem) لأنه أسرع وأبسط بكثير من بروتوكول (X modem). ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات استخدام بروتوكول نقل الملفات في عدة مجالات مثل توصيل الوثائق إلكترونيا، ونقل ملفات التزويد وملفات الفهارس من مكتبة إلى أخرى.<sup>(1)</sup>
- **الربط الشبكي عن بعد Telnet:** تعرف خدمة التيلنت أيضا بخدمة الربط عن بعد والتيلنت عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم، وأن يرتبط بها. إن خدمة التيلنت تجعل من حاسوب المستخدم زبونا للتيلنت، وذلك لكي يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة عند مزود الخدمة الموجود في أي مكان في العالم، هذه الخدمة أصبحت لا تستعمل حاليا و عوضت بخدمة الشبكة العنكبوتية **www**.<sup>(2)</sup>
- **الشبكة العنكبوتية www:** يطلق عليها أيضا الويب، وهذا الأخير هو ثمرة عمل العديد من العلماء (CERN<sup>#</sup>) حيث كانوا يبحثون عن وسيلة لتبادل وثائق متعددة النصوص (**Hypertexte**) من خلال الإنترنت، و لهذا اخترعوا نمط جديد من الوثائق تتصف بلغة خاصة **HTML**\*\*\*. في البداية كانت هذه الوثائق تحوي فقط كتابة و بيانات ثم تم تطويرها إلى صوت و فيديو.<sup>(3)</sup> وتعد خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية أكبر مكتبة للوثائق في العالم و التي تضم قواعد معطيات، معلومات، و وثائق نصية و/أو وسائط متعددة...الخ، خاصيتها الأساسية هي أن كل خادم يحوي معلومات يمكن توجيه مستخدمه وبطريقة آلية وشفافية لأحد الخوادم الأخرى لكي يسهل له استخدام و استغلال مصادر الويب الأخرى.
- **الشبكة الإخبارية Usenet News:** تستخدم الشبكة الإخبارية شبكة الإنترنت لنقل الأخبار و المقالات و البرامج و الصور لمختلف أرجاء العالم، و هناك مئات من الموضوعات التي يمكن لمستخدم الإنترنت أن يشترك بها، و هذا يسمح له أن يضيف رسائل و يستقبل جميع الرسائل التي تعلق على هذا الموضوع.

\* File Transfer Protocol

<sup>(1)</sup> Steve Sleight(2001) : **Internet et entreprise**, Mango Pratique Edition, France, p 55.

\*\* World Wide Web

<sup>(2)</sup> Ibid : p 55.

# Centre Européen de Recherche Nucléaire

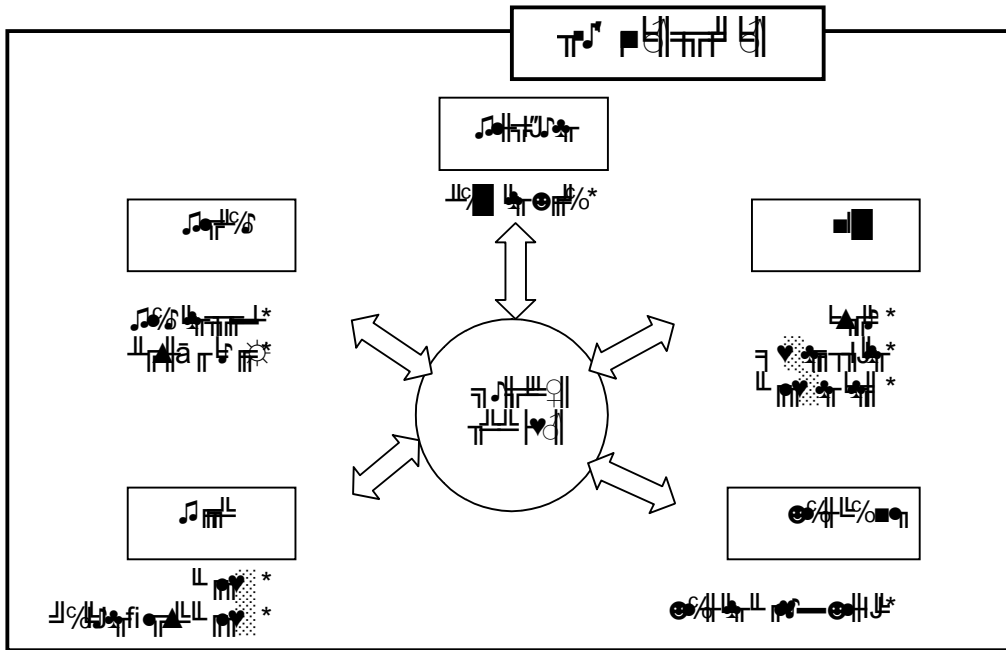
\*\*\* Hypertext Markup Language

<sup>(3)</sup> Pascal Vidal, Philippe Planeix et al (2006) : **Systèmes d'information organisationnels**, Pearson Edition France, Paris, p 103.

أ-2- استخدام تكنولوجيا الإنترنت في التجارة التعاونية:

في بعض الصناعات، تساعد تكنولوجيا الإنترنت المؤسسة في التعامل بصورة جيدة مع الزبائن و الموردين و الشركات الأخرى بهدف تحسين عملية تخطيط المنتجات و الخدمات و إنتاجها و توزيعها. تطلق تسمية "التعاون ما بين المؤسسات" (Collaboration interentreprises) على استعمالات التكنولوجيا الرقمية التي تسمح لعدة منظمات متعاونة بالقيام بتصوير المنتجات، تطويرها، إنتاجها و إدارتها في مختلف مراحل حياة المنتج.<sup>(1)</sup> كما يمكن للمؤسسات كذلك استخدام الملاحظات التي يتركها الزبائن على موقع الويب أو الوحدات الافتراضية لتحسين عملية تصور المنتجات، فالشركة التي تستخدم "التجارة التعاونية" (Commerce collaboratif) مع مورديها و زبائنها للوصول إلى مستويات جديدة من الفعالية تقلص زمن دورة التصور-الإنتاج، وذلك من خلال توقع تحسين الطلبات و إبقاء شركائها و زبائنها على أحسن إطلاع على المعلومات، و الشكل الموالي يوضح كيفية استخدام الإنترنت في التجارة التعاونية.

شكل (18): استعمال تكنولوجيا الإنترنت في التجارة التعاونية

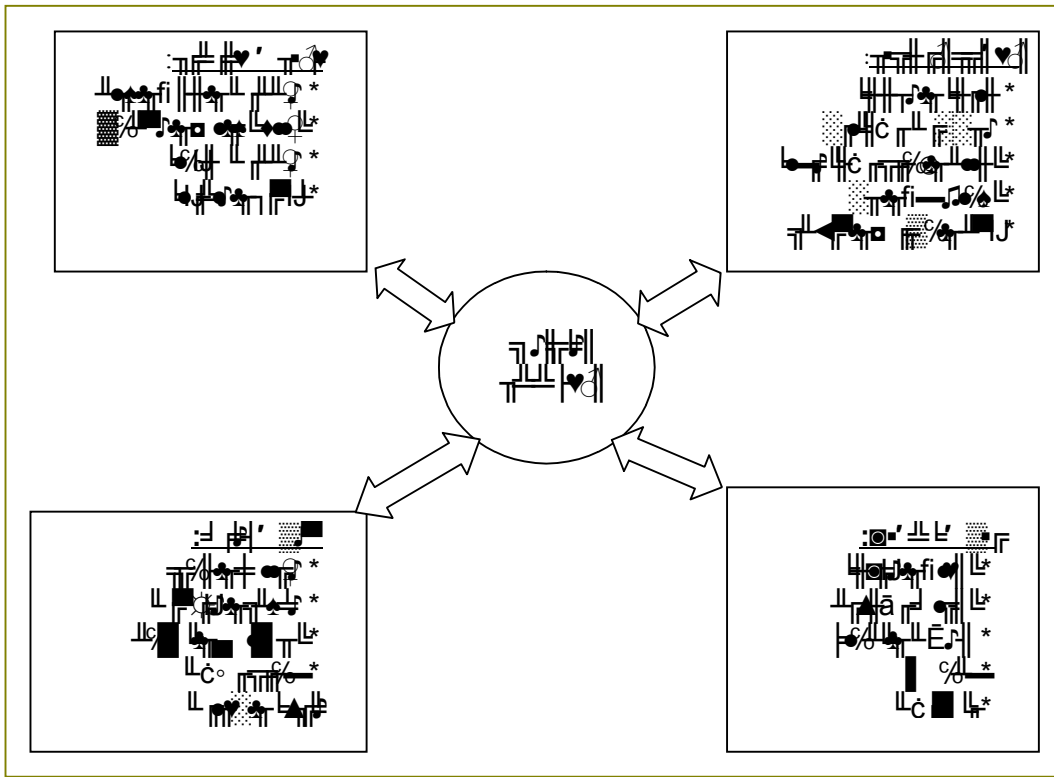


Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon, (2006) : Management des systèmes d'information, Pearson édition, 9<sup>ème</sup>ed, France, p129.

<sup>(1)</sup> Kenneth Laudon, Jane Laudon(2006) : Management des systèmes d'information, Pearson édition, 9<sup>ème</sup>ed, France, p128.

ب- الإنترنت: هي شبكة داخلية في المؤسسة حيث تكون كل الكمبيوترات اللواحق (نهايات الكمبيوتر) داخل المؤسسة مرتبطة من خلال شبكة تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف الأشخاص و الأقسام في المؤسسة. عن طريق الإنترنت يكون انتشار المعلومات داخل المؤسسة أكثر سهولة سرعة و اتساعاً، و بالتالي فهي تسمح بمضاعفة قواعد البيانات و إبطال الحواجز بين مختلف الأقسام من خلال تطوير الاتصال الداخلي و الربط بينهم و كذا تحسين فعالية سلسلة القيم. (1) كذلك تعتبر الإنترنت تطبيقاً لتكنولوجيا الإنترنت داخل المؤسسة، كما تحدد هندسة شبكة المؤسسة التي تربط أنظمة المعلومات الموجودة. (2) و الشكل الموالي يوضح بعض تطبيقات الإنترنت في المؤسسة التي تقوم بتبني الأعمال الإلكترونية:

شكل (19): التطبيقات الوظيفية للإنترنت



Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon(2006) : op.cit, p128

هذا العنصر يتحدث عن تطبيقات الانترنت في الأعمال الإلكترونية، حيث يوضح الشكل بعض التطبيقات المطبقة من مختلف أقسام المؤسسة مثل المحاسبة، الموارد البشرية، البيع و التسويق، و كذا الصنع و الإنتاج. كما يمكن للمؤسسات أن تلجأ إلى ERP و تربطها بالإنترنت لتحسين التناسق بين

(1) Daniel Michel, Robert Boll, Jean-Paul Valla : op.cit, p 496.

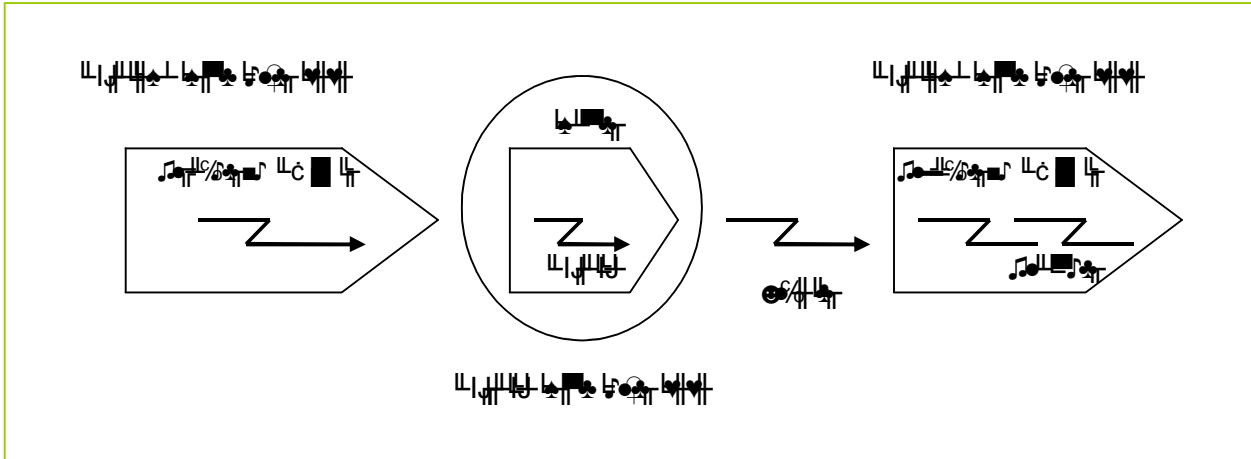
(2) Ziadi JamelEddine : L'état de l'art des nouvelles technologies de l'information et de communication et leurs déterminants dans les entreprises—le cas des entreprises tunisiennes, papier de recherche, Campus universitaire, Université de Tunis El Manar, p 04., [www.planet.tn](http://www.planet.tn), (03-03-2007).

مختلف العمليات الداخلية. إضافة إلى ذلك يمكن استعمال الإكسترنات للربط بين الزبائن و الشركاء الذين تتعامل معهم.

**ج-الإكسترنات:** و تسمى أيضا الشبكة الإضافية،<sup>(1)</sup> و هي شبكة تدمج المؤسسة بمورديها أو زبائنها الأساسيين أو المستهدفين، عن طريق الإكسترنات سيكون تبادل المعلومات سهلا في المؤسسة سواء مع مورديها، زبائنها، أو مختلف المتعاملين الذين يكونون سلسلة القيم، فهم مجبرون على التعاون من أجل زيادة الفعالية في المؤسسة. فالإكسترنات تسمح للمؤسسة بزيادة عملياتها مع زبائنها و مورديها بصفة مزدوجة، و لكن لا تمنح الدخول لزبائن و موردين محتملين، فهي لا تسمح بالبحث عن شركاء جدد و وضعهم في المنافسة لاختيار الأمثل فيهم، و بالتالي فهي لا تسمح بزيادة سلسلة القيم بالعمل مع الشركاء الأكثر مهارة.<sup>(2)</sup> و بالتالي يمكن القول أن شبكة الإكسترنات هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI باعتبار أن كلا منهما يؤسس جسور اتصال مع المجتمع الخارجي، لكن الفرق يكمن في أنها أكثر قدرة على التفاعل البيئي بين مختلف الأطراف.

تعمل شبكات الإنترنت و الإكسترنات على خلق قيمة مضافة للأنشطة الجوهرية الداخلية للمنظمة (في حالة شبكة الإنترنت) و الأنشطة الجوهرية الخارجية مع الموردين، الموزعين، أو الزبائن (في حالة شبكة الإكسترنات) كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل(20): شبكات إنترنت و إكسترنات و سلسلة القيمة للمنظمة



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص75.

(1) <http://itep.ac/arabic/e-community/ITEP-GeneralPublic/Forum/post.asp?method=TopicQuote> (26-05-2008)

(2) Daniel Michel, Robert Boll, Jean-Paul Valla : **op.cit**, p 496.

تساهم شبكة الإكسترنانت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة للمؤسسة بمستوى تكلفة منخفض مقارنة بالمنافسين، أو بطريقة تقدم للمشتري (أو المستفيد) قيمة مضافة استناداً إلى التحليل الذي قدمه Porter في نموذج سلسلة القيمة.

و فيما يلي يمكن تلخيص كيفية استعمال تطبيقات الإنترنت و الإكسترنانت بطريقة نموذجية: الإنترنت هي ببساطة موقع ويب صمم فقط من أجل الإجابة على الاحتياجات الداخلية للمؤسسة. تستعمل هذه الشبكة نفس تكنولوجيات موقع الويب العام لكنه لا يمنح الدخول إلا للموظفين أو الأفراد المسموح لهم في المؤسسة. الإنترنت محمية من العالم الخارجي بعدة أنظمة أمان مثل حاجز النار<sup>أ</sup> أو جهاز التوجيه<sup>ب</sup> الذي يقوم بالتصفية و ميكانيزمات التشريع و غير ذلك.

بالمقابل، تمنح الإكسترنانت الدخول إلى الأشخاص الذين يكونون جزء من المؤسسة لكن لديهم دخول مميز لبعض المعلومات. كل مستعمل خارجي يستقبل اسم للاتصال و كلمة المرور التي تمنح له الدخول إلى شبكة الإكسترنانت أو جزء منها فقط، فمثلاً يمكن للعون التجاري أن يصل إلى حساباته و زبائنه و لكن لا يمكنه الوصول إلى حسابات الأعوان التجاريين الآخرين في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

يرتكز الهدف الأساسي للإنترنت أو الإكسترنانت على تبسيط الاتصالات. فاستخدام الإنترنت يبسط تبادلات المعلومات و تقاسم الموارد ما بين الأقسام. كما يسمح بتنظيم الاجتماعات الافتراضية دون انتقال الأفراد، فمن السهل اختيار اليوم و الساعة بالاستطلاع على يوميات كل مشارك غير الخط. في بداية الاجتماع، يؤشر كل مشارك على وصوله في البرمجية و يرى قائمة المشاركين الآخرين ثم يشارك كل واحد سواء عن طريق رسالة مطبوعة بواسطة لوحة المفاتيح، سواء عن طريق نظام متعدد الإعلام صورة و صوتاً(حاسوب و آلة تصوير). يجمع المقرر مجموعة العناصر التي تم تبادلها خلال الاجتماع و يقوم ببعثها للأفراد الذين لم يتمكنوا من المشاركة.

تقدم الإكسترنانت عدة إمكانيات، فإذا كانت المؤسسة ذات موظفين وكلاء من الصعب معرفة التوقيت الدقيق لكل موظف على كل موقع زبون. لكن باستخدام الحل المتمثل في الإكسترنانت و الذي ينفذ نفس تقنيات موقع الويب يصبح بإمكان كل موظف إدخال استمارة المواقيت اليومية أو الأسبوعية، من مكان عمله (بافتراض أن الزبائن لديهم إمكانية الدخول للإنترنت) هذا يجنب بعث البريد و يبسط التداولات و عمل خدمة الزبائن.<sup>(2)</sup>

د- التجارة الإلكترونية: عرف كل من Lombard و آخرون التجارة الإلكترونية كما يلي: "كل بيع أو توماتيكي، يتم على نهاية حاسوب تفاعلي لشبكة إلكترونية."<sup>(3)</sup>

<sup>أ</sup> Coupe Feu.

<sup>ب</sup> Routeur Filtrant

<sup>(1)</sup> Brenda Kienan(2001) : E-commerce—stratégies et solutions, Microsoft Press, Québec , p331.

<sup>(2)</sup> Ibid , p333.

<sup>(3)</sup> Ziadi JamelEddine : op.cit, p 04.

#### د-1- أصناف التجارة الإلكترونية:

هناك عدة طرق لتصنيف الصفقات المحققة بواسطة التجارة الإلكترونية، أحد هذه الطرق يركز على طبيعة المشاركين في عملية التبادل و التي تظهر فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- التجارة الإلكترونية بالتجزئة (B to C) : هي عملية البيع المباشر للمنتجات و الخدمات عن طريق النظام الإلكتروني(انترنت، مينيال...الخ)، مثلا Fnac.com التي تبيع الكتب، البرمجيات و الموسيقى، تعتبر مثال للتجارة المباشرة بالتجزئة.
- التجارة الإلكترونية ما بين المؤسسات (B to B): هي بيع المنتجات و الخدمات ما بين المؤسسات عن طريق الأنظمة الإلكترونية(EDI، انترنت، مينيال...الخ) مثل شركة W Sore التي تبيع تجهيزات الإعلام الآلي.
- التجارة الإلكترونية ما بين المستهلكين (C to C): هي بيع المنتجات و الخدمات ما بين المستهلكين عن طريق الأنظمة الإلكترونية. مثلا e-Bay تسمح للأشخاص بالبيع لمستهلكين آخرين باستعمال خدمة البيع بالمزايدات في هذا الموقع.

حتى هذا الوقت، تتم صفقات التجارة الإلكترونية عن طريق "شبكات أسلاك"، لكن لقد أصبح من الممكن للهواتف النقالة و أجهزة رقمية نقالة أخرى(تحمل في الجيب) الدخول إلى الإنترنت و السماح ببعث رسالة، مراجعة موقع ويب و القيام بالشراء. تطلق تسمية "التجارة الإلكترونية المتنقلة" على استعمال هذا النوع من الأدوات لشراء المنتجات و الخدمات انطلاقا من أي مكان.

#### د-2- أشكال التجارة الإلكترونية B2B: هناك أربعة أشكال لهذا النوع من التجارة:

(1) التوزيع الإلكتروني: يتمثل في مواقع بيع على الخط كبعض الموردين الأقوياء مثل Dell&Cisco (موردو تجهيزات الإعلام الآلي). من المؤكد أن التجارة الإلكترونية لها آثار عميقة على التوزيع الذي يعتبر الرابط بين عملية الإنتاج و الاستهلاك، لكن ليست لديها الأهلية لتحل محل التجارة التقليدية، بل هي مكمل ضروري لفائدة المستهلك، حيث يمكن للمؤسسات إتمام البيع على الخط من خلال وسائل موجودة في الواقع، و على العموم فهي تكسب أكثر من تلك التي تريد أن تراهن كل شيء بالمحل المادي فقط أو الإنترنت فقط.<sup>(2)</sup>

(2) حصص السوق الإلكترونية: هي مجموعة حلول زبون/مقدم خدمة، و تركز هذه الحلول على واجهة ويب تسمح بالاتصال ما بين الزبائن و الموردين و تقدم لهم إمكانيات البيع و الشراء مع وجود خدمات مرفقة (كاتالوجات، تسيير العرض، تقييم الموردين، فواتير، متابعة الطلبات...) أو على العكس عدم وجود هذه الخدمات.<sup>(3)</sup>

(1) Kenneth Laudon, Jane Laudon, op.cit, p114

(2) Pierre Breeze(2000) : Guide juridique de l'Internet et du commerce Electronique, Vuibert, Paris, p 155.

(3) Ziadi JamelEddine : op.cit, p6.

(3) الإمداد الإلكتروني: هو عملية شراء تتم آليا و تركز على تطبيقات نظام المعلومات المقدمة خصيصا لهذه العملية، و يمكن أن تُضمّ لحصة سوق (أو عدة حصص سوقية). يتم تطبيق الإمداد الإلكتروني فقط في عمليات الشراء الإستراتيجية (قاعدة خاصة عبر الإنترنت)، أو بالتعاون مع المؤسسات الكبرى المنافسة في نفس القطاع (قواعد جماعية في حصة سوق موحدة).<sup>(1)</sup>

(4) تبادل المعلومات المعالجة EDI\*: هي تقنية تسمح بفضل شبكات الاتصال عن بعد بتبادل المعلومات رقميا بدل تبادلها ورقيا و ذلك حسب بروتوكولات الـ EDI حيث يجب أن ينتمي المشاركون إلى الشبكة المغلقة بتعاقد مع المؤسسة. تسهل EDI العلاقات بين المشتريين و البائعين، حيث تستعمل المؤسسات الحواسيب المزودة بشبكات الإعلام الآلي لبعث المعلومات المعالجة سواء للطلبات أو التسليم أو الفواتير أو الصفقات التجارية.<sup>(2)</sup> يقدم نظام الـ EDI عدة مزايا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ففضلا عن تدنية التكاليف و الوقت و مستوى المخزون و التحكم في الوثائق الإدارية و الصفقات و غير ذلك، فهو يعزز الوضعية التنافسية للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

#### ثانيا- تكنولوجيا مساعدة على اتخاذ القرار:

أصبحت التطبيقات موجودة مباشرة على جهاز الكمبيوتر بفعل تطور قوة الكمبيوتر و الآلات الحاسبة و الشبكات. فتطبيقات اتخاذ القرار، برامج العمل الجماعي و برمجيات التسيير المدمج هي تكنولوجيا حديثة و متوفرة في كل كمبيوتر و يمكن الوصول إليها بسهولة.

أ- الإعلام الآلي لاتخاذ القرار: إن التشبع بالمعطيات هو دليل جيد على المؤسسة العصرية، فهي تعاني أكثر من تزايد هذه المادة بدلا من الافتقار لها. و كما سطر **Herbert Simon** في زمنه أن زيادة وفرة المعلومات تخلق الفقر دون الانتباه لذلك. لهذا السبب تم خلق الإعلام الآلي لاتخاذ القرار و الذي يركز بدوره على فكرة تركيز معطيات المؤسسة في مستودع البيانات "Datawarehouse" لتسهيل التحليل، و التنقيب عن المعلومات "Datamining" و من ثمة اتخاذ القرار. و من أهم تطبيقات الإعلام الآلي لاتخاذ القرار نستعرض ما يلي:

أ-1- **مستودع البيانات Datawarehouse**: هو مخزن للبيانات التي يستند عليها النظام لاتخاذ القرار، يسمح بتحليل كامل و دقيق للزبائن من خلال الطبائع الاجتماعية، السلوكات، الحاجات و الوضعيات الشاملة. من الضروري إقامة هذه التكنولوجيا في المؤسسة في زمن الإنترنت، فهي وسيلة أساسية لتطوير المؤسسة نحو تنظيم أكثر فعالية بالإضافة إلى تقييم مهامها، فالمستهلك اليوم يجبر المؤسسة

(1) Ibid : p6.

\* **Echange de Données Informatisées**

(2) Michel Badoc et al(2000) : **E-Marketing de la banque et de l'assurance**, Edition d'Organisation, Paris, p 83.

(3) Olivier Torres(1998) : **PME—De Nouvelles Approches**, Collection Recherche en Gestion, Economica, Paris, p123.

التي تعمل على إرضائه على تخزين أحجام كبيرة من المعطيات حيث يصبح لديها معرفة ممتازة حول الزبون و حاجاته و طلباته الحاضرة و المستقبلية.<sup>(1)</sup>

أ-2- التنقيب عن المعلومات Datamining: ككل عملية تنقيب يكون الهدف المنشود استخراج عناصر و المتمثلة هنا في "المعلومات"، و تتعلق هذه التكنولوجيا بـ:"مجموعة التقنيات و الطرق التي تسمح بالحصول على المعارف الممكن استغلالها"، و لديها وظيفتان أساسيتان هما: استخراج المعطيات و معالجتها.<sup>(2)</sup>

ب- أدوات العمل التعاوني Groupware: ويتضح معناه من تسميته و يقصد به "التطبيقات المعلوماتية التي تمكن أفراد متباعدين عن بعضهم من العمل بصفة متعاونة على نفس الوثائق، فعلى غرار المراسلات و الاطلاع المشترك على نفس المعلومات، فإن هذه الآلية تسمح بالتسيير الجماعي للمعلومات و هيكله القواعد التي تسمح بتقاسم المعلومات".<sup>(3)</sup> كما يعرف بأنه "جماعات العمل الافتراضية التي تجمع بين موارد بشرية مترابطة وظيفيا و متباعدة جغرافيا و مضبوطة تنظيميا بواسطة ما يعرف بالإدارة الإلكترونية".<sup>(4)</sup> و يتخذ العمل التعاوني عدة أشكال تتمثل في: المؤتمرات المرئية، الهاتف المرئي، البريد الإلكتروني، الملتقيات الإلكترونية، الأجنحة المشتركة، قواعد الملفات المشتركة، الدليل. و لقد عرفت تطبيقات العمل التعاوني تهاوتا كبيرا منذ ظهور الانترنت و تطور الشبكات الداخلية "الإنترنت"، عكس ما كانت عليه سابقا حيث كانت مهمشة.

ت- برامج تدفق العمل Workflow: يعرف تدفق العمل بأنه "تطبيق للعمل الجماعي أو العمل التعاوني عن بعد يسمح بحل أكبر الصعوبات التي تواجهها المؤسسة والتي تتمثل في التوثيق و المعلومات التي ترافق العمليات، فهو تطبيق يسمح بتسيير و مراقبة و أتمتة عملية النشر و العملية الإدارية للمؤسسة".<sup>(5)</sup>

ج- تخطيط موارد المؤسسة ERP\*: يعتبر أحد الأنظمة التي تحقق الاندماج و التكامل بين جميع الأنشطة اللازمة لممارسة الأعمال من تخطيط و تمويل و تصنيع و بيع و من ثم يمكن تحقيق أعلى درجة من التنسيق بين هذه الأنشطة من خلال المشاركة في المعلومات باستخدام شبكات الربط المعلوماتية.<sup>(6)</sup> وفي هذا الصدد يعرف برنامج تخطيط موارد المؤسسة بأنه " مجموعة الأنشطة

(1) Michel Badoc et al : op.cit, p 33.

(2) Ziadi JamelEddine : op.cit, p 8.

(3) بوقفلول الهادي، سوامس رضوان: مرجع سابق، ص 295.

(4) سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات - الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات-المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 89.

(5) Ziadi Jamelddine:op cit, p53.

\* **Entreprise Ressource Planning**

(6) بوقفلول الهادي، سوامس رضوان: مرجع سابق، ص 297.



الوظيفية من تمويل، موارد بشرية، إنتاج و لوجيستيك، تسويق و بيع، المدمجة في قاعدة معطيات وحيدة".<sup>(1)</sup>

د- **تسيير سلسلة الإمداد \*SCM**: تعتمد فكرة إدارة سلسلة الموردين على ربط الشبكة الداخلية بالشبكة الخارجية لمساعدة المؤسسة على الحصول على المواد و المنتجات المناسبة لعملها في الوقت المناسب و في المكان المناسب و الكمية المطابقة و بالسعر المعقول. فهي نظام يتقاطع مع أنظمة المعلومات الوظيفية الأساسية الأخرى مثل المالية و المستودعات و التسويق، ولا تقتصر مهمة إدارة سلسلة الموردين على ربط سلسلة الموردين مع أقسام الشركة ربطا إلكترونيا فقط، بل تدرس ماذا تضيفه كل حلقة من هذه السلسلة كفضل قيمة على المواد موضوع التوريد، و التي تنتقل من المورد إلى معامِل و ورشات الشركة، ولذلك يدعى هذا النظام في كثير من الأحيان بسلسلة القيمة.<sup>(2)</sup>

هـ- **تسيير علاقة الزبون \*\*CRM**: تهدف عملية تسيير علاقة الزبون إلى تطوير الخدمة المعروضة للزبون و رفع المداخل و تدنية التكاليف.<sup>(3)</sup> و مع إدماج تكنولوجيايات الإنترنت لم يعد تسيير علاقة الزبون يقتصر على المنافذ التقليدية من البيع و وجهها لوجه و الفاكس و الهاتف بل أضيف البريد الإلكتروني و الإنترنت و الشاشة على الشبكة.<sup>(4)</sup> و من ثم فقد أدخلت تكنولوجيايات جديدة على التسويق عامة و تسيير علاقة الزبون خاصة، مما أكسب المؤسسة فرصة و ميزة إستراتيجية لتصريف المنتجات من جهة و كسب زبائن جدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين و ذلك من خلال إرضائهم و الوفاء لهم تماشيا مع احتياجاتهم و وفقا للتطورات التكنولوجية السائدة، إذ لا معنى للإنتاج دون وجود منافذ لتصريفه (الزبائن). و يرتكز تسيير علاقة الزبون على قاعدة معطيات تجارية من جهة، و على مجموع البرمجيات التي تسيير المعلومات من جهة أخرى، هذه البرمجيات تنتشر في المؤسسة، و تطور و تحسن سير الأعمال فيما يخص جمع و فرز و ترتيب و ترجمة النتائج و صياغتها.<sup>(5)</sup>

تساعدنا المعرفة العميقة لظاهرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تطبيقاتها (من إنترنت، إنترنت، إكسترنت، تجارة إلكترونية، الخ...) على المستويات التنظيمية و الفردية و التكنولوجية على فهم السلوكيات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>(1)</sup> Mohamed louadi: **op cit**, p 306.

\* **Supply Chain Management**

<sup>(2)</sup> سليم الحسينة: **مرجع سابق**، ص 26.

\*\* **Customer Relationship Management**

<sup>(3)</sup> كربالي بغداد: **الإنترنت و تسيير علاقة الزبون**، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات .المعرفة الركيزة الجديدة، و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 180.

<sup>(4)</sup> Ziadi Jamelddine: **op cit**, p55.

<sup>(5)</sup> Florence Fernandez, Paula Mendez(2005) : **op.cit**, p 354.

## المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل موارد بشرية مالية وتكنولوجية، وهذا يساعدها في الحصول على المزايا التنافسية أو تعزيزها وذلك لارتباطها بالجوارية والمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على الإبداع بفضل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC).

### المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة

بين Venkatraman (1989) في تحليله لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة، أنها يمكن أن تشكل محور نمو لأنشطة جديدة تزيد في مردودية المؤسسة وبالتالي تشكيل المزايا التنافسية. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تملك بعد تنظيمي وإستراتيجي مهم جدا، وتميل إلى تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة رقمية أين يتم تسيير المعلومات من خلال نظام معلومات رقمي (Isaac2002). كما تسمح بانفتاح المؤسسات على إمكانية إنشاء علاقات إلكترونية مع زبائنها ومورديها، ومشاركة الأسواق والقواعد الإلكترونية خاصة من خلال حصص السوق مع المنافسين والدخول بسهولة إلى أسواق ذات مستوى عالمي.<sup>(1)</sup>

يرى Michel Bon أن "الاقتصاد الرقمي له نتائج متعددة على تنظيم المؤسسات، والإنترنت وسيلة جديدة للقرارات السريعة، فهو يحول أشكال التسيير، في نفس الوقت تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير الروابط بين المؤسسة وسوقها" كما يؤكد Guy De Pannafieu أيضا "الإنترنت عامل ضروري للمؤسسة من أجل التسيير لتسهيل مطابقة الطلبات والموارد."<sup>(2)</sup>

يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أيضا في تقليل عدد الوسطاء بين المؤسسة وعملائها وبالتالي وصول المنتجات إلى العملاء بأسعار منافسة (منخفضة) مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة وعدد أكبر من الزبائن، وبفضل التجارة الإلكترونية قامت المؤسسات بإدخال منصات بهدف تحسين التجارة بين المؤسسات B2B، وبالتالي إنشاء سلسلة التموين بجانب الموردين وتنظيم تسيير الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة. وقد أدخلت المنصات إلى مختلف القطاعات لتسهيل الاتصال ونقل المعلومات بين المشتري والمورد على طول سلسلة التموين بالتفصيل وأكثر سرعة وفعالية، ففي أي قطاع به منافسة شديدة يمكن الاستعلام بسهولة بتجميع المعلومات عن هذا الميدان من أجل توليد أرباح غير قابلة للشك في تحقيقها.<sup>(3)</sup>

(1) Nihel Jouirou, Michel Kalika : op.cit, p02.

(2) Ibid : p 03.

(3) إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية- مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 2005، ص 47.

### أولا- أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها و أنشطة ثانوية ارتأت ضرورة القيام بها فيما بعد، بالتالي فهي تنتمي إلى قطاع أو قطاعات أحيانا، و تعاني من منافسة و عليها مواجهتها عن طريق إستراتيجية و بنية مناسبتين لذلك. و لكي يتسنى لها ذلك لا بد من تحليل القطاع (أو القطاعات) الذي تنشط فيه و الوقوف على مدى حدة المنافسة. تعتمد طريقة Porter لتحليل القطاع على دراسة القوى الخمس. و على المؤسسة معرفة حدة المنافسة التي يتطلب منها مواجهتها قصد التطور و الازدهار أو البقاء على الأقل و ذلك من خلال الإلمام بالموردين و قدرة تفاوضهم، الزبائن و قدرة تفاوضهم، المنافسين المحتملين و خطر إمكانية ظهورهم و كذا الإلمام بالمنتجات البديلة و أخطارها عليها. تحمل تكنولوجيا المعلومات بعدا إستراتيجيا و تساعد صانع القرارات في تحليل القطاع و تحديد المنافسة و تقف إلى جانبه أثناء دراسته للقوى المشار إليها،<sup>(1)</sup> و يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

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

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

**ج- قدرة تفاوض الزبائن:** تزداد قدرة تفاوض الزبائن قوة كلما كبرت الكمية المشتراة و تعدد الموردين المتعاملين في المنتجات و وجدت منتجات بديلة لما يرغب فيه الزبون. لكن للمورد إمكانية الحد و النقل من هذه القدرة إذا استطاع الولوج إلى مؤسسة الزبون و ربط به و تقديمه له عن طريق تلك التكنولوجيا و كل ما يحتاجه، مما يجعل هذا الأخير غير راغب و غير قادر في التغيير.

**د- خطر المنتجات البديلة:** يتم مواجهة هذه المنتجات باستغلال ما توفره التكنولوجيا من إمكانيات إذا أحسن استعمالها عن طريق الإبداع في استغلال الفرص و تقليص وقت انجاز المنتج و عرضه في أقصر مدة ممكنة في السوق، و المثال على ذلك إنتاج البرمجيات و خطر ظهور بدائل

(1) محمد بوتن: مرجع سابق، ص 16.

بين لحظة و أخرى. كما تمكّن التكنولوجيا من الإبداع و بالتالي التميز و وضع حد للمنتجات البديلة عن طريق إنتاج منتجات و خدمات بديلة بسرعة كبيرة كاستغلال البرمجيات «CAO & FAO».\*  
و- حدة المنافسة في القطاع: تقاس حدة المنافسة في القطاع بالاعتماد على ما يلي: عدد المنافسين، درجة نمو القطاع، حجم الأعباء الثابتة، حجم تكاليف التخزين، طبيعة المنتجات المسوقة و حجم حواجز الخروج، و لنا أن نتصور دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في كل هذا.

### ثانيا- الأشكال الحديثة للمنظمات بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات:

أدى استعمال الإنترنت و بصفة أشمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى انطلاق الوضعية الاقتصادية المربحة، فتطور النمط الاقتصادي أدى إلى نشر المعارف و العلوم و بالتالي أصبح من الضروري قلب وضعيات المؤسسات إلى عمل فكري حيث يصبح تأهيل الموظفين رهان حاسم، و لقد أشار Torres (2000) أنه إذا كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تسهّل الوصول إلى المعلومات فإن الترجمة التي يمكن تصورها هي تحويل المعطيات الخامة إلى معارف مناسبة للفعل الإستراتيجي. بعبارة أخرى، تسهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال نقل المعلومات لكن هذا لا يكفي لوحده، فمن الضروري إدماج عناصر في قلب المؤسسة و ذلك من خلال عناصرها التنظيمية، بالتالي إذا استفادت المؤسسة من تحسين عملية النقل و نوعية الاستقبال، يمكن لها تطوير المهارات و التي ستظهر كمصدر للمزايا التنافسية.<sup>(1)</sup> و فيما يلي نذكر شكلين حديثين للمنظمات بعد ظهور هذه التكنولوجيات الحديثة.

#### أ- ظهور المنظمة الافتراضية

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

\* Conception Assistée par Ordinateur & Fabrication Assistée par Ordinateur

<sup>(1)</sup> Gaël Guenguen : Environnement et management stratégique des PME Internet, op.cit, p 244.

الافتراضية و ذلك من خلال قدوم التجارة الإلكترونية، فبفضل شبكة المعلومات أصبح العمل الافتراضي ممكنا. (1)

#### ب- المنظمة المتعلمة:

لا يعبر مصطلح "منظمة متعلمة" على بنية معينة بل على فلسفة محددة للهيكل التنظيمية، فإذا كانت المنظمة "متعلمة" فهذا يدل على قدرتها على التطور باستمرار بفضل المشاركة الفعالة لكل أعضائها في تحديد المشكلات و حلها. ينفذ الأفراد في المنظمة تسييرا للمعارف دون التوقف في الحصول على معارف جديدة و مشاركتها بل لاستخدامها في عمل خيارات و إدارة نشاط المنظمة بشكل جيد و على مستويات مختلفة. و لهذا اختفت الحدود المادية و الهيكلية و هذا ما يعطينا بالنتيجة محيطا مفتوحا أين يكون الموظفون أحرارا في عملية التعاون و يبذلون جهدهم و يتعلمون من الآخرين مما يجعل منهم مجموعات تؤدي دورا مهما في المنظمة المتعلمة. كما أنه لا يمكن تخيل عملية "التعلم" أو التفكير فيها دون تبادل المعلومات خاصة ما بين أفراد المنظمة، لذا يجب تبني تسيير المعارف أي مشاركة المعطيات بانفتاح و ثراء و أكثر دقة ممكنة، فالمحيط يسمح بالاتصال المفتوح و المشاركة المكثفة للمعلومات. (2)

#### ب-1- التعلم النظامي و إستراتيجية المؤسسات المتوسطة و الصغيرة:

لقد بين العديد من الباحثين بأن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ناتجة أساسا عن استعمالها للمقاربة التقليدية للتسيير الإستراتيجي، هذا الأخير الذي يتميز بجموده و إجراءاته الشكلية مما يعارض مرونة هذه المؤسسات و صعوبة فهمها للمحيط الذي تنشط فيه، و في ظل حركة التعقيد و الاضطراب و التغيرات المستمرة التي تميز المحيط التنافسي يتوجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البحث المستمر عن الأشياء التي تقود إلى الخبرة و المعرفة، أي أن الخصائص المميزة لعالم الأعمال اليوم تتطلب قدرات التعلم للمؤسسات بدرجة أكثر، هذا التعلم الذي ينهي شكل التحديات و يدفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى التخفيض من الانحراف الزمني بين القرار الإستراتيجي و عملية التنفيذ بشكل محسوس. و لهذا ليس من السهل إنجاز قدرة التعلم للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تحسين تطورها لأن ضعف التعلم يجعل بقاء هذه المؤسسات في خطر. انطلاقا مما سبق، يجب الاستفادة من مفاهيم التعلم في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالتعلم يضفي قيمة لإستراتيجية هذه المؤسسات و هو السبيل لإنتاج المعارف الجديدة، و للتعلم منافع كبيرة تعود إلى: (3)

(1) Ceram Sophia Antipolis: op.cit, p p 176-177.

(2) Ibid: p 177.

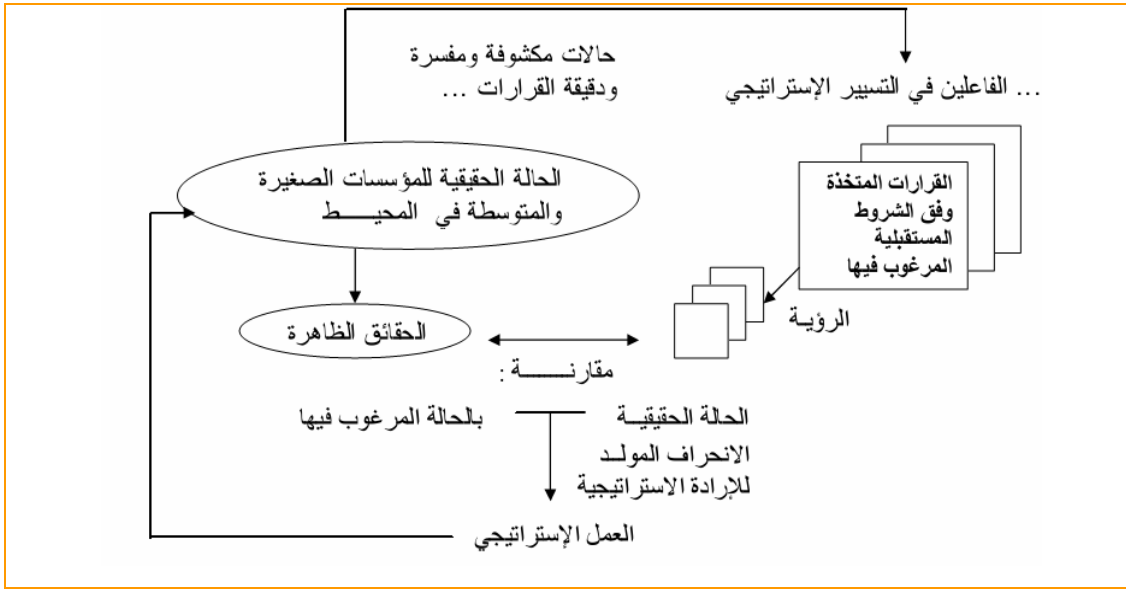
(3) Oliviera LIMA : Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires—une approche d'apprentissage systémique, 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002, p p 2-8.

- قيمته التحليلية الواسعة و التي تنعكس على العدد الدائم و المتكاثر للسلوك المستعمل، كالاقتصاد الصناعي و التسيير الإستراتيجي؛
- التعلم هو أساس حركي في معناه الحقيقي فهو يستعمل في تطوير النظريات، و كذا طبيعة استمرار التغييرات التنظيمية؛
- التعلم يشترك كأداة لإجراء عمليات التكامل، و هو قادر على تكامل المستويات الفردية، التنظيمية و تحليل القطاع؛

يقترح **Checkand** منهجية للأنظمة المرنة قصد وصف و تقييم و تحسين عمليات حل المشاكل و التعلم في التسيير، حيث يرى أن النظام هو الوسيلة الفعالة لتجاوز تعقيدات و اضطرابات المحيط، حيث يسمح النظام للباحث في التسيير بمواجهة النقاط الرئيسية للإستراتيجية من خلال دراسة العلاقات الحركية داخل المؤسسة، و بدرجة أكبر العلاقات بين النظام و الأنظمة الفرعية، و الدراسة التي قام بها **Filion** هي خير مثال على الجهد النظامي للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث اعتمد هذا الباحث على منهجية الأنظمة الفرعية لـ **Checkand**، و نموذجها الخاص بتجميع الرؤية، و علاقات استمالة الظاهرة المدروسة الموضحة في الحركية العملية، حيث أن امتلاك هذا النظام يراعي و يحفظ الميزة الحركية للظاهرة المدروسة، و التي تتمثل أساساً في دراسة العملية الإستراتيجية أو بالأحرى مضمون و محتوى الإستراتيجية.

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

الشكل (21): نموذج التعلم و التغيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة



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

إن العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبارة عن دائرة تفاعل بين الصياغة و التنفيذ فالتفسير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو عملية دائرية و أعمال تفاعلية للتعلم. من خلال الشكل، يتبين أن أنشطة التفسير الإستراتيجي تبحث عن سبب إدامة و إطالة مدة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق الشروط المتغيرة للمحيط، و كذا تحقيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة، أما الانحرافات المتواجدة بين الحالة المستقبلية المرغوب فيها، و الحالة الإستراتيجية الحالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي تولد إرادة تغيير و جهد إبداعي يحرض الفاعلين في التفسير الإستراتيجي على تحسين هذه المؤسسات بانحراف الأعمال الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

ج- العلاقة بين الأشكال الحديثة للمؤسسة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

من الصعب جدا دراسة العلاقة بين المنظمة و تكنولوجيا المعلومات، إذ أن الدراسات التجريبية مازالت قليلة. و الصعوبة الأخرى تكمن في تعددية أدوات الاتصال المتوفرة و تطورها السريع خاصة في المجال الذي يلعب فيه التنبؤ دورا كبيرا. عموما ستقلب هذه التكنولوجيات طرق العمل و حتى طرق التفكير و ذلك نتيجة لشبكات الإعلام الآلي و الاتصالات عن بعد، فكل من عملية إلغاء الحدود، المعرفة المتوفرة للكل، و القرية الكونية تشكل ما يسمى بـ"اليوتوبيا التقنية" حسب R. Petrella. و لهذا علينا أن نختبر الواقع بطريقة أكثر تفكيراً، أيضا يمكن القول بأن التطور الحالي لأشكال المنظمات و المرتبط بعوامل أخرى غير التكنولوجيا يخلق حاجات لاستعمال تكنولوجيا الاتصال، و بالتالي هناك تفاعل بين هذه العناصر.<sup>(2)</sup> و الجدول الموالي يفسر ذلك:

(1) Oliviera LIMA : op.cit, p 08.

(2) Yves Frédéric Livian : op.cit, p p 219-220.

**الجدول(5): العلاقة بين الأشكال الحديثة للمنظمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**

ردود تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	عناصر الأشكال الحديثة للمنظمة
	<u>داخل المنظمات</u>
- مراقبة إلكترونية	1- مراقبة عمودية (هيكل مسطح)
- تدفق إلكتروني - عمل عن بعد	2- تنسيق أفقي
- تسيير إلكتروني لتدفقات المنتجات	3- ثقافة الاتصال
- تقاسم المعارف	
- تجمعات افتراضية بفضل الشبكات	4- منظمات غير ممرزة عالمية
- بريد إلكتروني - نقل المعطيات عن بعد	
- قاعدة معطيات متبادلة - مترجم أوتوماتيكي	
	<u>ما بين المنظمات</u>
- EDI تخطيط موارد المؤسسة	5- تزاوج ما بين المنظمات
- تبادل المعلومات ما بين المشاركين	6- تحالفات إستراتيجية
- تبادل معلومات، قواعد بيانات	7- منظمات بينية

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

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

**المطلب الثاني- الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال:**

لم يعد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يحتاج إلى البرهنة في مجال التطبيقات الإستراتيجية في المؤسسات، فبعد التسعينات، أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قادرة على أن تجلب بعض الدعم لأنشطة التشخيص، الخيار أو النشر الإستراتيجي. لكن إذا كان استعمالها لهذا الغرض مستهان به فهل يمكن لها فعلا جلب ميزة تنافسية للمؤسسة. و لتؤدي هذا الدور المدعم فهل من الضروري أن تكون العلاقات المرتبطة بوضع تكنولوجيا المعلومات و استعمالاتها متوافقة نظميا و بوضوح مع إستراتيجية المؤسسة. لمعرفة ذلك يجب أن نجيب على ثلاثة وضعيات:<sup>(1)</sup>

- أن الإدارة العامة للمؤسسات تعتبر تكنولوجيا المعلومات رهانا إستراتيجيا.

<sup>(1)</sup> Michel kalika (2006): Mangement et TIC—5 ans de e-management dans les entreprises, Edition Liaisons, Paris, p 131.



- أن تكنولوجيا المعلومات تمثل ميزة تنافسية.
- تطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.

#### أولا- تكنولوجيا المعلومات كرهان إستراتيجي للمؤسسة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أداة إستراتيجية للإدارة، حاليا يزداد عدد المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية نتيجة لاستخدام وسائل الإنترنت للاتصال بالموردين و المستهلكين و الدائنين و الشركاء و المساهمين و المنافسين المنتشرين في كافة أنحاء العالم. توفر خدمات الكمبيوتر المباشرة للمؤسسات إمكانية بيع منتجاتها و الإعلان عنها و شراء إمداداتها و إلغاء وظيفة الوسطاء و متابعة المخزون و استبعاد الأعمال الورقية و المشاركة في المعلومات<sup>(1)</sup>. بصورة عامة فإن التجارة الإلكترونية تؤدي إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى حدّ و نقل من الجهد المرتبط بالوقت و المسافة و المكان عند القيام بالأعمال مما يؤدي إلى توفير خدمة أفضل للمستهلكين و تأدية العمل بأعلى كفاءة و تحسين المنتجات و تحقيق أرباح أعلى.<sup>(2)</sup>

يمكن تفسير الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كنتيجة لتوافق قوتين متنافستين: القوة التكنولوجية (النمو في الإمكانيات التقنية بأسعار متدنية)؛ و الطموح التنافسي (المتتمثلة في الجهود العديدة للمؤسسات لتبقى تنافسية و تستغل المصادر الجديدة للمزايا التنافسية). بالنتيجة، أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ليست فقط متغيرات مفتاحية في إعداد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، و لكن أيضا هي محاور تؤثر و تعيد توجيه هذه الخيارات.<sup>(3)</sup>

و لقد حدّد Venkatramen (1995)، الآثار الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في شكل تدريجي، حيث المرحلة الأولى و التي سماها بـ"المستوى التطوري" تتعلق بالاستخدام أو الاستغلال المحلي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدماجها الداخلي بهدف أتمّة الأنشطة القاعدية و تخفيض التكاليف؛ ثم المرحلة الثانية التي أطلق عليها تسمية "المستويات الحركية لإعادة التهيئة" و التي تضم ثلاث مراحل مترابطة للآثار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال:<sup>(4)</sup>

- مستوى إعادة هندسة\* عمليات التسيير: أي الآثار الداخلية التي يمكن أن تولّد نتائج خارجية على القيمة المضافة، إرضاء الزبائن،... الخ؛
- مستوى إعادة هندسة شبكات التسيير: من خلال تغيير عملية الإنتاج و الاستخدام المشترك للمعلومات داخل الحدود التنظيمية و خارج هذه الأخيرة بين مختلف الشركاء في السوق؛

(1) نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، 2005، ص 05.

(2) المرجع السابق، ص 06.

(3) J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni (2006): **Management—Stratégie et Organisation**, Vuibert Edition, p 12.

(4) M. S. Scott Morton (1995): **L'Entreprise Compétitive au Futur**, les éditions d'organisation, P 15.

\* reengineering.

- مستوى إعادة تحديد حافظة أنشطة المؤسسة: تغييرات تجري في التوجهات الإستراتيجية في الثنائية منتج/سوق مثلا.

من خلال البحوث التي أنجزت سابقا في **l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management**

- يمكن استنتاج ثلاثة أصناف لنوعية المؤسسات تبعا لسلوكها تجاه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:<sup>(1)</sup>
- المؤسسات **المبدعة**: تمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها رهانا إستراتيجيا؛
  - المؤسسات **الانتهازية\***: ترى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها دورا إيجابيا و لكنها تتردد في اعتبارها أداة ضرورية لسير عملها؛
  - المؤسسات **التقليدية**: تعتبر أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لا تلعب أي دور إستراتيجي و بالتالي لا تعدل في طريقة سير المؤسسة.
- يمثل صنف المؤسسات المبدعة نصف النسبة (55%) و النصف الآخر ما بين المؤسسات الانتهازية (27%) و المؤسسات التقليدية (24%). حيث يرتبط تصنيف هذه المؤسسات بعوامل تسمى في علوم التسيير "العوامل الاحتمالية" و المتمثلة في الخصائص التنظيمية (الحجم، التوزع، الهرمية، الخ) و التي تلعب دورا منظما عند دراسة ظاهرتين، مثل ظاهرة استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و السلوك الإستراتيجي.

#### ثانيا- تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية:

- يرى **Porter** أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.<sup>(2)</sup> و للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص، فهي:
- ليست ثابتة أو أنها شيء تملكه المؤسسة أو لا تملكه؛
  - ليست حكرا على مؤسسة ما دون غيرها؛
  - نتاج جهود الإدارة و الابتكار و التطوير على عكس الميزة النسبية؛
  - وسيلة لتحقيق غاية.
- بالنتيجة، يمكن أن يؤدي التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى تشكيل "ميزة تنافسية". و ندقق جيدا أنه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لا يعتبر وحده مصدرا للتميز بالنظر إلى المنافسة، لكن أيضا درجة تناسب هذه الأدوات بالنسبة لعملية السير داخل المؤسسة و ما بين المؤسسات، فالعلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الميزة التنافسية ليست علاقة مباشرة. و لقد بينت

<sup>(1)</sup> Michel Kalika : **op.cit.** p 135.

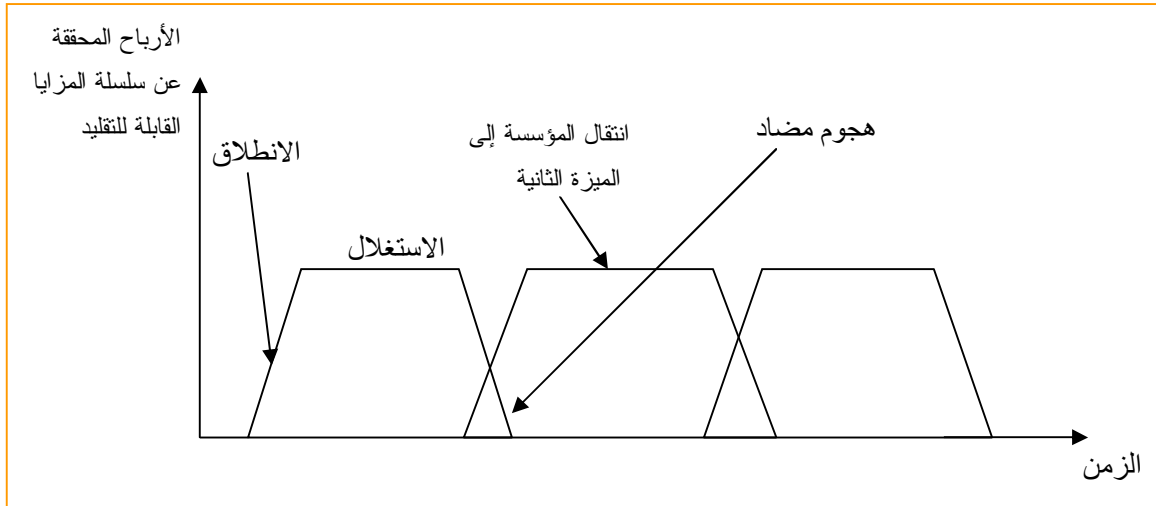
\* **Attentistes**

<sup>(2)</sup> عبيد علي أحمد الحجازي: **اللوحيستك كدليل للميزة النسبية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 77.

البحوث التي أنجزت في L'Observatoire Dauphine، في الفترة ما بين 2002-2005، أن المؤسسات التي تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تشكل ميزة تنافسية، بقيت هي الغالبة خلال فترة الدراسة. و أثبتت التحليلات كذلك أن هناك ارتباط قوي ما بين نوعية المؤسسات (مبدعة، انتهازية، تقليدية) فيما يخص الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و المجموعات الثلاث لإدراك مدى القدرة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (موافقة تماما، موافقة أو غير موافقة). و كذا فإن العوامل الاحتمالية المتمثلة في قطاع النشاط، الحجم أو التوزيع الجغرافي تلعب دور جلي في المجموعات الثلاثة للإدراك، و الأصناف الثلاثة للسلوك الإستراتيجي.<sup>(1)</sup>

و غالبا ما يطرح التساؤل في مدى استمرار الميزة التنافسية، فيرى Richard d'Avenis أن الميزة التنافسية المستمرة ما هي إلا تجميع لسلسلة من المزايا ذات المدى القصير كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(22): استمرارية الميزة التنافسية



Source : Richard d'Avenis(1995) : Hyper Compétition, Vuibert Edition, Paris, p 13.

نلاحظ أنه كلما طورت المؤسسة الميزة الحالية فإنها سوف تنتقل إلى ميزة ثانية قبل وصول أو مع اكتساب المنافسين للميزة الأولى، و هذا ما سيمنح لها القدرة على إيجاد ميزة بديلة أو تطوير الميزة الحالية، و بالتالي فإن العمل المستمر على تحسين و تطوير الميزة التنافسية سوف يمكّن المؤسسة من اكتساب مركز تنافسي قوي، و نلاحظ أن Richard يعتمد على صفتي الليونة و السرعة كعاملين أساسيين لتحقيق التنافسية.<sup>(2)</sup>

من المؤكد أن الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكّن من تحقيق ميزة تنافسية، إلا أن الكيفية و الأسلوب الذين يتم في ضوءهما استخدام التكنولوجيا في دعم نشاطات المؤسسة يعد واحدا من أبرز التحديات التي تواجه مديري

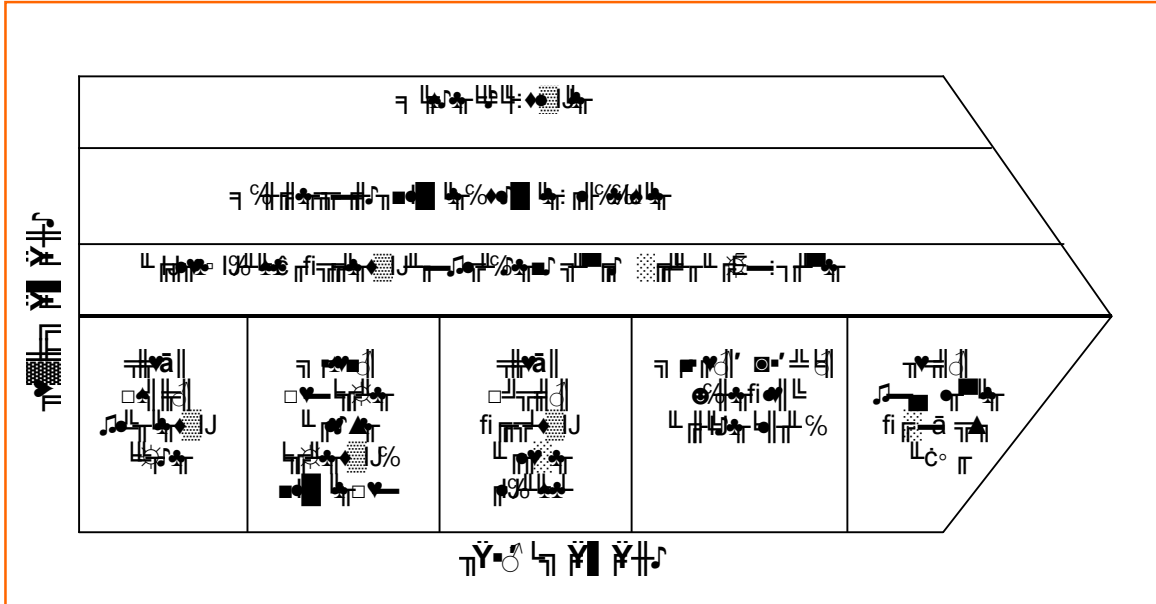
(1) Michel kalika : op.cit, p 141.

(2) Richard d'Avenis(1995) : Hyper Compétition, Vuibert Edition, Paris, p 13.

و مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. في الواقع، لقد خلقت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مقاربة جديدة جذريا لفهم سلسلة القيمة التي يجب أن تتموقع فيها المؤسسة على هذا السوق الجديد المتمثل في "الإنترنت"، فالآن أصبح تعريف المؤسسة بنفسها هو رأسمالها، و يسمح بذلك من خلال إظهار العلامة.(1)

لقد قام كل من Sunner&Schultheis بادماج وظائف نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات و أنشطة المؤسسة، حيث يعد هذا النموذج تطويرا لنموذج سلسلة قيم المؤسسة لـ Porter،(2) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(23): دعم تكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة للمؤسسة



المصدر: بشير عباس العلق: التسويق في عصر الإنترنت و الاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 33.

يمكن أن نلاحظ الدّعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة فيما يلي: (3)  
 - تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم و الإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة، فنظام البريد الإلكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري و يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة و ديناميكية؛

(1) Olivier Lagrée&Laurent Magne (2001): E-management—Comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager ?, DUNOD Edition, p p :63-64.

(2) بشير عباس العلق: التسويق في عصر الإنترنت و الاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 33.

(3) المرجع السابق، ص ص 30-40.

- تدعم تكنولوجيا المعلومات النشاطات الأولية، فنظم السيطرة على العمليات تستخدم لمراقبة و رصد العمليات الإنتاجية كما تهدف إلى توكيد الجودة و تأمين الإنتاج الفوري، علاوة على دورها في ترشيد استخدام المواد الخام؛
  - تشكل التكنولوجيا جزءاً حيوياً في إسناد البنى التحتية فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة فهي توفر الوقت و التكاليف؛
  - كما أن بإمكان النظم الخبيرة التي توفر فرصة الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بمخزون الموردين بشكل مباشر عبر شبكة الحاسوب دعم عمليات الشراء (الإمداد الخارجي)؛
  - تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها لدورة تطوير المنتج أو من خلال تسريع عملية التوزيع.
- بالتالي نستنتج أن مفهوم شبكة القيمة يتجاوز الترتيب الخطي الأفقي لمنطق بناء القيمة في الصناعة التقليدية و الذي يبدأ من أنشطة تحويل المادة الخام إلى منتجات و خدمات جاهزة ذات قيمة للمستفيد النهائي أو المشتري الصناعي. ففي اقتصاد المعرفة و الإنترنت تتوسع الأنشطة الرئيسية أفقياً و عمودياً في الوقت ذاته.

### ثالثاً- التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

يعرف كل من **Henderson&Venkatraman** التوافق الإستراتيجي بأنه مجموعة علاقات مزدوجة الاتجاه لأربعة متغيرات: إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، العملية التنظيمية، و المهن و البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال. فنموذج التوافق الإستراتيجي ينحدر من إحداثيتين متكاملتين: إحداثية خارجية أو "التوافق الإستراتيجي" أو "fit" باللغة الإنجليزية، و التي ترى في تنسيق خيارات الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة و الخيار فيما يخص النشر الإستراتيجي؛ و إحداثية ثانية داخلية أو "الإدماج الوظيفي" و التي تتعلق بالتنسيق بين العمليات التنظيمية و البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.<sup>(1)</sup>

### أ- التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال مع إستراتيجية المؤسسة:

إن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة مهم جداً فيما يخص الأداء (Atkinson 1990). في الواقع، مهما كان نوع الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة سواء الإستراتيجيات الشاملة أو إستراتيجيات

<sup>(1)</sup> Henderson. J. C and Venkatraman N(1993) : **Strategic Alignment—Leveraging Information Technology for Transforming Organizations**, IBM Systems Journal, 32(1), p 4.

تطور المؤسسة، يمكن للمؤسسة أن تجلب ميزة تنافسية تترجم في زيادة في المبيعات أو الأرباح أو العوائد. أيضا إذا قررت المؤسسة تبني إستراتيجية تطويرية من خلال إستراتيجية التدويل أو التمويل أو التخلي (الأخرجة) أو الشراكة (تعاون)، يمكن لها أن تحقق اقتصاديات حجم أو زيادة في الأرباح،... الخ، و هكذا تحقق أحسن أداء تنظيمي. كما أن هيكل المؤسسة يعتبر أحد قواعد الخيارات الإستراتيجية و التكنولوجيا، و ذلك حسب (Ellie, Bridges, O'keefe 1984).<sup>(1)</sup>

#### ب- التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أداء المؤسسة:

وجد Miller في دراسة في التسيير الاستراتيجي ارتباطا ايجابيا بين الإستراتيجية و الأداء لكن تحت شروط مختلفة. كما وجد Venkatraman و آخرون أبعاد مختلفة للإستراتيجية و المرتبطة ايجابيا بالأداء التنظيمي، حيث تستعمل المنظمات أساسا مقاربتين لتسيير تكنولوجيا المعلومات: - مقارنة التوافق (*alignment approach*) تمتاز باختيار و ترسيخ تكنولوجيا المعلومات المعدة لدعم أهداف المنظمة و إستراتيجية الأعمال. في هذه الحالة، يؤثر التوجه الإستراتيجي للمؤسسة مباشرة في كيفية تخطيط و تسيير نظام المعلومات (SI) .

- مقارنة الأثر (*impact approach*) و ذلك عندما يؤدي تخطيط و تسيير نظام المعلومات بالمنظمة إلى عملية تشكيل رؤية جديدة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة (مثلا سلسلة القيمة لـ Porter، الفرص الإستراتيجية لـ Wiseman).

في المثال الأخير، يؤثر نظام المعلومات في التوجه الاستراتيجي للمنظمة و يؤدي إلى تغييرات في طريقة سير الأعمال. كثيرا ما كتب عن العلاقة ما بين عمل نظام المعلومات و الإستراتيجية التنظيمية (مثلا Venkatraman & Henderson و آخرون). عموما لوحظ وجود رابط ايجابي بين التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات و أداء المؤسسة في دراسات سابقة للمؤسسات الكبيرة. بينما يلاحظ أن هذا لا يزال غير مثبت على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أن تعطى الخصوصية في عبارة سلوك إستراتيجي. الفرضية هي أن: أحسن توافق بين التوجه الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات هو الحصول على أحسن أداء.<sup>(2)</sup>

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

<sup>(2)</sup> François Bergeron·Louis Raymond·Michel Gladu and Chantale Leclerc: The contribution of IT to the performance of SME's : alignment of critical dimentions. Cahier de recherche.

## المبحث الثالث: التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تبني الأعمال الإلكترونية

تحتل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مكانة خيار و مفتاح حقيقي، سواء في المؤسسات الكبيرة أو الأكثر صغرا. فهي تسمح بالفتح على الفرص المتاحة من قبل الاقتصاد الرقمي (تخفيض الأسعار، ربح الوقت، غزو أسواق جديدة، وفاء الزبائن، تبسيط العلاقات مع الإداريين...) أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة جدا (TPE)\*، و التي تتواجد في محيط أكثر فأكثر تنافسية، فإن استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أصبحت مشروطة.

### المطلب الأول: اتخاذ قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

بينت الأعمال المنجزة حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (Marchesnay 1991) أو إستراتيجية هذه المؤسسات (Marchesnay&Julien 1988) مكانة المسير في السياق الاجتماعي-التنظيمي، و التشوشات التي يمكن أن تنتج. فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يمثل خاصية مستقلة عن الاستثمارات الأخرى و يزيد تعقيدا بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأن هذه التكنولوجيات تفتح منظورات إنتاجية جديدة كأتمتة بعض الأعمال، إمكانيات الإبداع كإدخال خدمات الإعلام الآلي للمنتج المقترح في السوق، و أخيرا تأملات جديدة تنظيمية مثل التجارة الإلكترونية و قواعد الشراء (Croteau&Alii 2001). كما أن الخاصية العرضية\*\* لهذه التكنولوجيات يجعل إدخالها في المؤسسة أكثر تعقيدا و ثقلا من تلك التي لديها استعمال مستهدف في مؤسسة معينة (لغرض الإنتاجية مثلا).<sup>(1)</sup>

هناك منهج تفعيلي للمسير، يمكن أن يكون هذا المنهج من أصل مبادرة شخصية للمسير أو نتيجة لتأثير المحيط الخارجي أو الإطار العام، أو أيضا تأثير المحيط الإعلامي (المنشورات التقنية و الصحافة اليومية) أو الفضاء الصناعي لهذه المؤسسات (زبائن، موردين، شبكة المسيرين المحلية)، فهذه المصادر لا يمكن إهمالها في خلق الفضول فيما يخص هذه التكنولوجيات و كذا بناء تصور حول النتائج التنظيمية و الإستراتيجية المتأنتية من استعمالها.<sup>(2)</sup> في الواقع، تبقى العوائق السيكولوجية مهمة لأن فكرة التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتطلب مراجعة معمقة لطرق العمل في المؤسسات، و بالتالي نحن نواجه في الحقيقة ثورة ثقافية قبل أن تكون تكنولوجية.<sup>(3)</sup> حيث أن الاستهلاك الافتراضي أو التسوق الافتراضي ليس من ضمن عادات المجتمع فالمستهلك من طبعه يرغب في

\* Très petite entreprise.

\*\* Transversal

(1) Martine Boutary(2003) : TIC et PME—Des usages aux stratégies, Edition L'Harmattan, France, p 29.

(2) Ibid : p31.

(3) <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx> (06-01-2008)

معاينة البضائع و الخدمات عن قرب و بالتالي لا يمكن للمسير تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إذا بقيت هذه الحواجز الثقافية موجودة.

و كما أوضحنا سابقا، فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تضم عدة تطبيقات و التي يمكن أن نقسمها بالطريقة التالية: (1)

- تكنولوجيا المعلومات هي **أداة تبادل** أو **اتصال تفاعلي**، تركز على تبادلات المعلومات سواء داخليا من خلال الإنترنت أو خارجيا (زبائن، موردين،...) عن طريق الإكسترنات، البريد الإلكتروني، التجارة على الخط، تبادل المعلومات المعالجة، المؤتمرات المرئية، الإنترنت.

- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال **أداة معلومات و بحث** تسمح للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة بالتعريف عن نفسها من خلال موقع الويب، إيجاد معلومات تنافسية أو تجارية أو تقنية من خلال الدخول إلى الإنترنت، الذكاء الاقتصادي و تسيير المعلومات من خلال مستودع المعلومات و التسيير الإلكتروني للوثائق.

و بهدف تحديد أي تطبيقات يجب أن تنفذها المؤسسة، عليها تحديد احتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حسب نشاطاتها و إستراتيجيتها التطورية. و التي يتم تحديدها سواء داخليا أو بدعم خارجي (الاستشارة و التوجيه...)، و يجب أن تجيب هذه المرحلة على عدد من الأسئلة، حيث أن الهدف منها هو تحديد الفرص المتاحة من طرف هذه الأدوات الجديدة في مجال الاتصالات الداخلية و العلاقات مع شركاء المؤسسة، و الأنشطة التجارية و المعلومات على العموم؛ و كذلك إعلام المسير حول الفرص المتاحة بتقييم أثرها على تنظيم المؤسسة و الاستثمارات المادية و البشرية الضرورية؛ و اقتراح منهجية لوضع التطبيقات.

يتطلب تبني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تصورا إستراتيجيا، و هذا الأخير يتطلب الوقت، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت الأزمات يترجم في التخصيص السيئ للموارد في الوقت غير الملائم. و يتطلب هذا التصور بدوره استعمال مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي، لأن كل الفن الإستراتيجي يركز على إيجاد و انتقاء و استغلال المعلومات بصورة شاملة و مفهومة، و لهذا من المفروض تحديد فريق و المصادر الملائمة للمعلومات و أدوات التحليل الأكثر تكيفا مع وضعية المؤسسة. (2)

غالبا ما يكون تبني تكنولوجيا المعلومات محفز بسبب التخوف من البقاء خارج السياق العام للأعمال، و نادرا ما يكون لغرض مواجه المحيط أو أيضا وجود مشروع ملموس يتطلب هذه الأدوات، فعلى العموم يبقى استعمال تكنولوجيا المعلومات جزئيا، ممرزا و متموقعا على حل المشاكل التشغيلية و على المدى القصير، بعيدا عن التصور الإستراتيجي و الرؤية الشاملة لأنشطة المؤسسة. (3)

(1) <http://frac.pme.fr> (13/01/2008)

(2) Pierre Boudoc : **op.cit.**, p25.

(3) Martine Boutary : **op.cit.**, p 15.



فيما يلي نلخص مزايا الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة و صعوبات الاستثمار فيها:

أ- مزايا الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

يمكن اعتبار المزايا التالية: (1)

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

ب- حدود الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

يمكن ملاحظة مشاكل في المردودية بعد الاستثمار في هذه التكنولوجيا، و يمكن تفسير ذلك في

النقاط التالية: (2)

- 1- تكلفة معدات البرمجيات و الصيانة و التحديث؛
- 2- من الوارد وجود زيادة في التجهيزات مقارنة بالاحتياجات و بالتالي يكون هناك نقص في استعمال البرمجيات؛
- 3- تكلفة تكوين الأفراد و تدريبهم و أيضا مقاومتهم للتغيير؛
- 4- تكلفة متولدة عن التعديلات في الهياكل، إعادة تنظيم العمل، زيادة في وفرة المعلومات؛
- 5- تكلفة ناتجة عن النمط المسند للإبداع (كل 18 شهر)، إذ أن أقل فترة للإهلاك تقدر من خمسة إلى سبعة سنوات.
- 6- مردودية صعبة التقدير.

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في ظل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال

تم إعادة النظر في المفاهيم المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فيما يتعلق بكل من: (3)

(1) [http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_l'information). (06-01-2008).

(2) [http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_l'information). (06-01-2008).

(3) بوقفلول الهادي، بلغرسة عبد اللطيف، مرجع سابق، ص ص 24-25.

- **التخطيط:** لقد تم تقريب الآفاق الزمنية و تقليص عدم اليقين مما يؤدي إلى التساؤل بشأن فاعلية التخطيط الإستراتيجي كسيرورة طويلة المدى، و هو التساؤل الذي شغل بعض المفكرين، فالاختيارات الإستراتيجية هي عموماً نتيجة لسيرورة ذهنية مرتبطة بالبعد الزمني، حيث أن هناك بطء في سيرورة اتخاذ القرارات عكس الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال، و التي أدت إلى تسريع عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة مع كثرة البدائل المطروحة.

- **تحديد مهمة المؤسسة أو رسالتها:** إن التطورات التي حدثت في القطاعات الاقتصادية أدت ببعض المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة، إلى إعادة النظر كلياً في مهامها الأساسية أو رسالتها، فالكثير من المؤسسات أصبحت تتخلى عن نشاطاتها التقليدية و تستثمر في القطاعات المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال و هذا لا يترجم فقط التوجهات الإستراتيجية إنما تغيير كلي للمهمة الأساسية للمؤسسة.

- **التحليل أو التشخيص الإستراتيجي:** من المتعارف عليه أن التشخيص الإستراتيجي يتم وفق ميادين النشاطات الإستراتيجية المتجانسة، فإذا كانت مقارنة التحليل من خلال القدرات و المهارات الأفقية الأساسية أدت إلى إضعاف مفهوم التحليل الإستراتيجي، فإن التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال قد دعمت هذه المقاربة، فالحدود التقليدية بين ميادين النشاط الإستراتيجي يمكن تخطيها من خلال التغيرات المرتبطة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال لأنه إذا كانت حدود ميادين النشاط الإستراتيجية المتجانسة غير واضحة فإن التشخيص سيصعب و الطرق التقليدية تصبح غير ملائمة.

- **نماذج تحليل القطاعات:** في هذه النقطة و التي تركز على معرفة المتعاملين، و تحديد الخصائص المسيطرة للقطاع كحدة المنافسة، فإن اعتماد التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال يؤدي إلى ظهور داخلين جدد و تغيير في القواعد المسيرة للاقتصاد، فالإنترنت مثلاً أدى إلى إحداث عدم استقرار في العديد من القطاعات الاقتصادية، مما يجعل من غير المهم تحليل قطاع لا يوجد في الواقع (افتراضي) أو قطاع يتطور مع مرور الأسابيع و نغني بذلك القطاعات التكنولوجية لإرسال و تصميم خدمات الإنترنت، و الوسطاء الجدد، و محركات البحث، سواء في مجال الخدمات الجديدة كالبيع على الخط في الميدان السياحي أو الخدمات المصرفية، أو البيع بالمزاد العلني، أو مواقع مراكز الشراء و مواقع مقارنة الأسعار... الخ، فتكنولوجيات المعلومات و الاتصال أدت إلى إحداث تغييرات كبيرة فيما يخص سلطة المفاوضة بين المتعاملين جراء التغيرات المرتبطة بامتلاك المعلومات أو الوصول إليها.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات

ينظر إلى نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأى جزء آخر من الأعمال كالتسويق الإنتاج المشتريات الموارد البشرية، و الذي يجب أن ينفذ بكفاءة و فاعلية من أجل ديمومة المنظمة و أعمالها و يمكن لها أيضا من توفير ميزة تنافسية إستراتيجية إذا ما تم إدارتها بصورة ذكية، و هذا ما يوفر طريقة أو مدخل لتطوير إستراتيجية نظم المعلومات المستمدة و المتكاملة مع المكونات الأخرى لإستراتيجية الأعمال. و يقوم المنظم بتطوير إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الأثر المحتمل أولاً؛ ثم تقويم المعلومات و النظم المطلوبة لإتمام الإستراتيجية؛ و من ثم تحديد مدى أفضلية إتمام المعلومات عن طريق التكنولوجيا. (1)

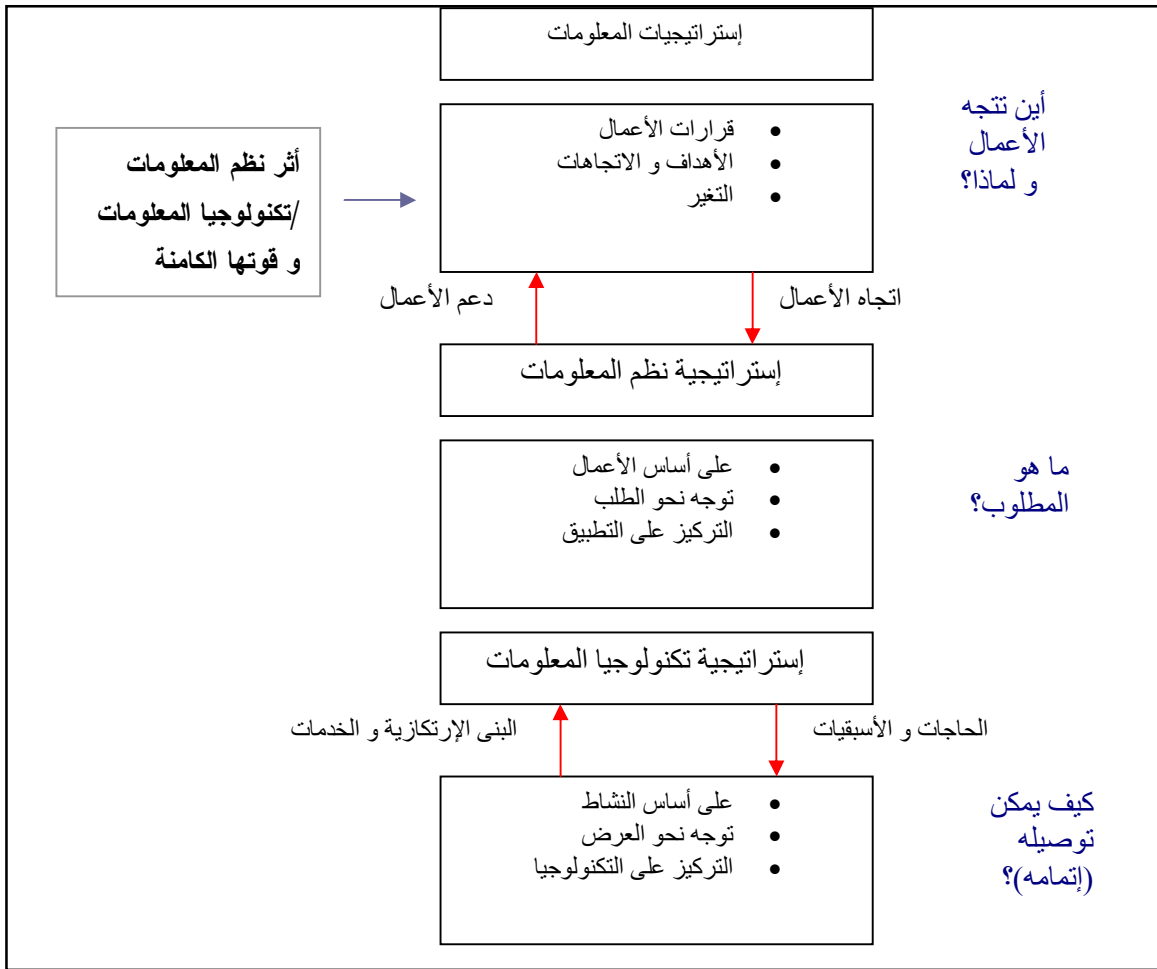
#### أ- نطاق و محيط إستراتيجيات نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات: (2)

إن عملية التكامل التام للعلاقات القائمة بين فرص نظم المعلومات/تكنولوجيا المعلومات، الأعمال، و إستراتيجيات نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، يبدو من الواضح بأنها علاقات متكررة زمنياً، و لكن متابعة تلك العلاقات منذ البداية يتناول النواحي الرئيسية لذلك، و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

(1) سناء عبد الكريم الخناق: مرجع سابق، ص 238.

(2) حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر، 2005، ص 186.

شكل (24): العلاقة بين استراتيجيات الأعمال و نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات



المصدر: حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، 2005، ص 188.

إن تطوير إستراتيجية الأعمال بطرائق متعددة يعد شرطاً أساسياً ينبغي توافره لتحديد متطلبات نظم المعلومات و على أية حال قد يكون هناك احتمال للتغيير في بيئة الأعمال تحدّثه تكنولوجيا المعلومات، و هذا يعني أن المنظمة قد ترغب بتغيير ما تقوم به و/أو كيفية القيام به. و كما هو الحال مقارنة مع المقاييس الأخرى، فإن نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات تمثل مدخلات لدراسة الوجهة التي يجب أن تتوجه نحوها الأعمال كالعوامل الاقتصادية و عوامل السوق، تطوير المنتج... الخ، و التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تعريف الإستراتيجية. و قد تؤخذ بالاعتبار في ظل التقدم العام للتطور التكنولوجي، ما عدا إن التركيز ينبغي أن يكون على ما يستخدم داخل الصناعة و من قبل الآخرين و ليس على التكنولوجيات التي ينبغي استخدامها. أما في إستراتيجية نظم المعلومات، يتم تعريف الاحتياجات من المعلومات و احتياجات النظم الخاصة بالمنظمة و وظائفها المكونة و ينبغي للإستراتيجية أن تعرف ما تحتاجه الأعمال خلال المستقبل المنظور و اعتماداً على تحليل الأعمال و بيئتها و استراتيجياتها. و الهدف من ذلك هو إقامة

الطلب على استخدامات نظم المعلومات، و لما يرتبط عن كثب مع خطط الأعمال و ما يتعلق بها من مسائل. إن هذه الحاجات ستتغير بوضوح عبر الزمن. و يجب أن يكون الطلب محدث بصورة مستمرة و يراجع و تحدد أسبقياته بالاستناد إلى ما تفرزه ضرورات الأعمال. و قد لا يكون من المجدي إشباع كل تلك الاحتياجات من الناحية الاقتصادية أو الفنية على الأمد القصير، و لكن بمرور الزمن تصبح الاستخدامات الإضافية مجدية. (1)

#### ب- الخيار الإستراتيجي و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

لكي يكون التنفيذ العملي للإستراتيجية ممكنا، يطلب من المسيرين التأكد من جدوى هذه الإستراتيجية و التي تسجل في إطار التناسق بين خيار المؤسسة و التسيير التكنولوجي. كما أن التوافق بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و البنية التنظيمية يلعب دورا مهما في نجاح نظام المعلومات. لهذا فإن دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مهم في الهياكل التنظيمية التقليدية. ففي الأشكال الحديثة للتنظيمات أصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا محفزا في عمليات التغيير، فهي تسمح بعدم مركزية القيادة و تفويض السلطة بتسهيل نشر و تقاسم المعلومات داخل المؤسسة. (2)

#### ب-1- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إستراتيجية الشراكة:

تبعا للتطور الكبير لأنظمة الاتصالات الإلكترونية، شكلت البحوث المتمحورة حول الشبكات و الشراكات موضوع إعادة اعتبار للألفية الأخيرة. فالمؤسسات تساهم في معرفة إجراءات الأعمال ما بين المؤسسات و في هذا تشكل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الـ EDI التكنولوجيا القادرة على تحديد طبيعة العلاقات "زبائن-موردين" (Isaac et al 2003). في الواقع، تسمح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمضاعفة التفاعل بين شريكين من خلال تسهيل التبادلات الاجتماعية و الموارد، نمط تنظيم و تسوية الصفقات، و طرق التكيف بين وحداتها الخاصة.

و من مزايا التعاون ما بين الشركاء، أن نظام المعلومات الإستراتيجي يمثل طريقة للحصول على المزايا التنافسية بالنسبة للمؤسسة، و كذا للوصول إلى الأهداف المالية و غير المالية. و لكي يتصف نظام المعلومات بـ "الإستراتيجي"، يجب أن يغير بالضرورة في أداء المؤسسة و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للوصول لأهدافها الإستراتيجية و الطريقة التي تتصرف بها المؤسسة و تتنافس بها و تتفاوض بها مع زبائنها و مورديها.

أشار كل من Henderson و Venkatraman (1993) إلى أن التوافق الإستراتيجي لأنظمة المعلومات هو عملية مستمرة و ديناميكية و التي تزود المؤسسة بحلول و بنى تحتية تكنولوجية تسمح

(1) حسن علي الزغيبي: مرجع سابق، ص 186.

(2) Nihel Jouirou, Michel Kalika : op.cit, p03.

لها بمطابقة الأهداف المعينة للأداء بإستراتيجية المؤسسة كوضع علاقة في اتجاه مزدوج يضم أربع متغيرات: (1)

- إستراتيجية المؤسسة؛
- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات؛
- عمليات التنظيم و التسيير؛
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

#### ب-2- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إستراتيجية الشراكة:

من نتائج الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات أن تغيرت الصيغ الإستراتيجية و سلوكيات المسيرين، و الوقت المتاح لاستغلال الميزة التنافسية أصبح قصيرا جدا، بينما فضاء التحرك أصبح أوسع، و هذا يترتب عليه زيادة المخاطر بتخصيص موارد أكبر و ميلاد مؤسسات بدورة حياة محدودة أي لغرض ما و تتلاشى، فضلا عن ظهور التضامن في أشكال جديدة من التضامن و التحالف. (2) و هذا الأخير هو اتفاق مؤسستين مشتركتين أو أكثر بهدف الوصول إلى أهداف موحدة كل بالمحافظة على الاستقلالية الإستراتيجية و كذا الأهداف الخاصة، و بالتالي الحفاظ على الاستقلالية الإستراتيجية لكل من المتحالفين هو الذي يعطي الأهمية لهذا التحالف و الذي يسمح بتمييزه عن كل أنواع الاتفاقات ما بين المؤسسات (التعاون، التعاضد، الاتفاق، الشراكة، المجموعات و الحيازة). بواسطة التحالف الإستراتيجي تزدهر المؤسسة أكثر فأكثر في زمن العولمة: (3)

- 1) التحالفات الإضافية: (Pseudo-concentration) عدة مؤسسات متنافسة تتشارك بهدف تطوير صنع و تسويق منتج موحد لكل الشركاء.
  - 2) تحالفات الاندماج التعاوني: (Co-integration) تتشارك مؤسسات متنافسة لتطوير و/أو صنع جزء موحد و الذي سيدمج في منتج كل منها.
  - 3) التحالفات التكميلية: (Complémentaire) تقوم المؤسسة بتطوير و صنع المنتج الذي سيسوق من طرف مؤسسة أخرى موجودة في السوق مسبقا.
- كما ظهر ما يصطلح عليه بالمنافسة التنافسية أو "Coopétition": و يعبر هذا المفهوم عن الجمع بين السلوكيات الإستراتيجية للتعاون و التنافسية في آن واحد. وهذا المفهوم ناتج عن عمل باحثين أمريكيين: **Brandenburger&Nalebuff**. (4)

(1) Ibid : op.cit, pp 3-4.

(2) عيبرات مقدم، زيد الخير ميلود، طاهر جمعات: الفضاء التسييري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الابتكارات، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التكوين، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 12-13 أبريل، 2004، ص 42.

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

(4) <http://fr.wikipedia.org/wiki/coopetition> . (06-01-2008).

### المبحث الرابع: الإنترنت و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

لقد واجهت الأسس و القوى و الأبعاد تحديات كبيرة من طرف الأعمال القائمة على الإنترنت بنفس القدر الذي واجهت به الكثير من المفاهيم و الافتراضات التي قامت عليها الإدارة و الأعمال التقليدية. فالإنترنت أتت بمفاهيم و أساليب جديدة بما في ذلك المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية. كما أن الإنترنت أتت بأنماط جديدة من المنافسة الفائقة بما في ذلك المنافسة و الأعمال المصغرة و الميزة التنافسية المصغرة (Mini-Advantage) المتطايرة و فائقة السرعة. كما أن الإنترنت و بفعل موجه التشبيك خلقت إمكانيات عظيمة لاستخدام قدرات الآخرين كرافعة في تحقيق ميزة تنافسية.<sup>(1)</sup>

لم تكن التكنولوجيا في أي وقت مضى تشكل تحديا للإدارة عموما و للإستراتيجية الإدارية بشكل خاص مثلما هي الآن في ظل تكنولوجيا المعلومات و ذروتها العليا الإنترنت. مع الإنترنت تعود التكنولوجيا مرة أخرى لتقلب الطاولة من جديد و لتقوم بإعادة النظر بالمبادئ و البديهيات الإدارية و الافتراضات الأساسية للأعمال. ولعل ذروة ذلك يظهر في رؤية الإنترنتيين حول الإستراتيجية. و في مقابل ذلك فإن دعاة الإدارة و الإستراتيجية الإدارية لا زالوا يرون أن لا شيء تغير و أن الإنترنت رغم أهميتها التكنولوجية و تأثيرها فإنها ليست هي التكنولوجيا الأعظم في التاريخ. ولعل ذروة ذلك تصل في رؤية الاستراتيجيين حول الإنترنت التي هي برأيهم أضعفت الأعمال دون أن تساهم في تعزيز قدرة الشركات و الأعمال الرقمية في السوق.<sup>(2)</sup>

#### المطلب الأول: الموقف من الإستراتيجية

إن مراجعة و تقييم العلاقة بين الإنترنت و الإستراتيجية يمكن أن نتعرض لها من خلال جانبين أساسيين هما:

- الموقف من الإستراتيجية: و هذا ما يتمثل في رؤية دعاة الإنترنت في مقابل رؤية دعاة الإستراتيجية.

- الإستراتيجيات المادية و الالكترونية المتاحة. (و التي سيتم التطرق إليها في المطلب الثاني).

#### أولا- رؤية دعاة الإنترنت:

و تقوم هذه الرؤية على أساس أن المنافسة في زمن الإنترنت سريعة و رشيقة و غير قابلة للتنبؤ، لهذا فإن المطلوب ليس هو السرعة في العمليات و على المستوى التشغيلي و عند الخط الأمامي كما كان في الماضي و التي مثلت الجيل الأول للسرعة، و إنما المطلوب و بشكل ملح هو تعجيل الإستراتيجية و على مستوى الشركة كلها و هذا هو الجيل الثاني للسرعة. فالإنترنت أصبحت تواجه

(1) نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية—الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ، الرياض 2004، ص192.

(2) المرجع السابق ذكره، ص 195.

الشركات بحقيقة أن الميزة التنافسية يمكن أن تظهر و تختفي في ليلة و ضحاها. و هذا ما يظهر واضحا في الصعود المفاجئ لشركات و نماذج أعمال جديدة في مقابل هبوط مفاجئ لشركات و أعمال أخرى. فالإنترنت جعلت من الممكن أن تنظم الشركات أعمالها بطرق جديدة و أن توزع منتجاتها و خدماتها الجديدة بالطرق الشبكية لعشرات الملايين في نفس الوقت.

و لكن في الوقت الحاضر فإن الأعمال أصبحت معقدة جدا، و على الإستراتيجية أن تتحول إلى قواعد بسيطة. فكما يرى كل من Sull&Eisenhard فإن المديرين المتنافسين في الأعمال يمكن أن يختاروا بين ثلاث طرق متميزة للمنافسة و القتال. أنهم يمكن أن يبنوا قلعة و يدافعون عنها، و أنهم يمكن أن يتابعوا بمرونة الفرص الرشيقة بالاعتماد على القواعد البسيطة. و إن كل مدخل من هذه المدخل يتطلب مجموعة من المهارات المختلفة و تعمل في ظل ظروف مختلفة. و لا شك في أن الأعمال القائمة على الانترنت في الأسواق سريعة التغير تتطلب مدخل المرونة العالية للاستفادة من الفرص الرشيقة بالاعتماد على القواعد البسيطة وفق هذه الرؤية.

فكما يبدو أن شركات الدوت أصبحت تفضل على الإستراتيجية في أعمال الويب و الميل إلى اعتبار أن موقع الويب مساوي للإستراتيجية. فالإنترنت التي أخذت تخلق عددا كبيرا من الأسواق المصغرة المسيطر عليها ليس بالشركة و إنما بالزبون، أدت إلى إلغاء الحاجة إلى إستراتيجية معقدة. إن الإستراتيجية حسب هذه الرؤية أصبحت متقدمة و هي لا تنفع إلا الشركات المادية التقليدية. فحيث أن هذه الشركات نفسها أصبحت تندافع من أجل التحول إلى الأعمال الرقمية فإن الإستراتيجية عليها أن تذوي و تختفي. و في أحسن الأحوال عليها أن تتحول إلى قواعد بسيطة واضحة و سريعة و مطواعة للأسواق المتغيرة إلى ضرب من نشاط عاملي الخط الأمامي، أو أن تتحول إلى المبدأ الإستراتيجي الواحد الواسع و المرن الذي يسمح للشركة بالمشاركة و المرونة. و خلاف ذلك فإن التكنولوجيا يجب أن تتحول حسب هذه الرؤية إلى نشاط أساسي من أنشطة الرئيس التنفيذي للشركة.

### ثانيا- رؤية دعاة الإستراتيجية:

و هذه الرؤية تقوم على تأكيد أهمية الإستراتيجية لكي لا تسقط الأعمال الإلكترونية في الفوضى، و أهمية الإستراتيجية في حماية الفرص و الأعمال الحالية و بنيتها التحتية الكبيرة و المحافظة على ميزتها الطويلة الأمد.

و يمكن أن نتعرض لمأخذ هذه الرؤية على الإنترنت من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> المرجع السابق ذكره، ص 201.



- 1- أن موجة الأعمال على الإنترنت التي اجتاحت الشركات قد أدت إلى فوضى الأعمال الإلكترونية. فجميع رؤساء الشركات التنفيذيين خضعوا لضغوط مجالس إدارتهم من أجل القيام بمشاريع على الإنترنت و كان الاهتمام الملح الذي يتردد هو(اعملها فقط، اعملها فقد عملوها).
- 2- أن الإنترنت التي نظر إليها البعض على أنها ستجعل الإستراتيجية متقدمة، أكدت على العكس من تلك الحاجة إلى الإستراتيجية بعد أن ظهر واضحا على الإنترنت كما يقول M. Porter تميل لإضعاف ربحية الصناعة بدون تقديم مزايا ملكية ذات قدرة تشغيلية. و هذا ما يجعلها الآن و أكثر من أي وقت حاجة إلى أن تميز نفسها من خلال الإستراتيجية.
- 3- أن الانترنت بوصفها تكنولوجيا متقدمة تخضع بشكل متزايد للعقلية الهندسية القياسية. فرغم التفاعل الكبير الذي أتاحه الاتصال الشبكي و الإنترنت بين الشركة و الزبون، إلا أن الشركات الرقمية من أجل التعامل مع الأعداد الهائلة من النقرات(و النقرات صفقات) فإنها تلجأ للطرق القياسية في الاستجابة و المعالجة.

#### المطلب الثاني: الإستراتيجيات المادية و الالكترونية المتاحة

إن الأعمال الالكترونية\*هي استخدام تقنيات العمل بالانترنت و الشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة.<sup>(1)</sup>

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و على رأسها الإنترنت وجهة نظر المسير حول سبب وجود المؤسسة و فرضت عليه إعادة التساؤل حول ثقافته المهنية، و هنا يبدأ بالتساؤل حول وجود ثقافة أعمال إلكترونية، و تبني الإنترنت كنموذج ثقافي يضمن لمؤسسته البقاء و الاستمرار في محيط يتميز بالتنافسية و التغير الدائم.

هذه الثقافة التي نحددها "كطريقة و تفكير من خلالهما تُعمل الأشياء"، و بالتالي هي إحدائية تغير المؤسسة بأكملها، و تعدل بعمق في الأداء الكلي للنظام. و لفهم التغيرات الثقافية الكبرى التي ساهمت فيها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، نرجع إلى دراسة أنجزت سنة 1991 من طرف Gartner، حيث بين أن 65% من المشاريع الأولى في التجارة الإلكترونية خابت.<sup>(2)</sup> و كانت التفسيرات المتعلقة بهذا الفشل تتمثل في ما يلي:

- عدم تنظيم الأعمال الإلكترونية كبرنامج إستراتيجي أو تكتيكي؛
- تحكّم غير كاف في التكنولوجيا؛
- عدم وجود التنبؤ و التحكيم؛

\* E-Business

<sup>(1)</sup> سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 20.

<sup>(2)</sup> Olivier Lagrée, Laurent Magne : op.cit, p p 66-67.

- لا يوجد إبداع و لا أمثلية فيما يخص سير المشروع؛
- عدم جود براهين سريعة في براءات الاختراع؛
- لا يوجد وسائل للمحركات الحاكمة.

و هذه النقاط المذكورة تعتبر من الأسباب الواردة أكثر فيما يخص القيود الثقافية لبروز ظاهرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و قد أضافت إليها الإدارة الالكترونية وظائف جديدة لم تكن معروفة في السابق، فمع الإدارة الالكترونية تستطيع المنظمة البحث عن الموارد الخارجية كما تسعى إلى تشكيل علاقة تعاضديه مع رأس المال الفكري و موارد إدارة المعرفة.<sup>(1)</sup>

أي أن الهدف الجوهرى للإدارة الالكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية و المضافة للمنظمة و ربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصالات و خاصة شبكة الانترنت بشبكة قيم المؤثرين مع موردين و عملاء و غيرهم و ذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

#### أ- اختيار الإستراتيجية الإلكترونية:

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال و التصميم و الاختيار الإستراتيجي و تطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية. كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة. و من بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال لجميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلاً بخدمات إلكترونية كاملة أو إستراتيجية الاستكمال أي بناء قنوات خدمة إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من قبل الزبائن، أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكانية تمييز و تقييم الخدمة و توزيعها عبر الوسائل الإلكترونية، إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية و الإلكترونية في آن واحد. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية **Web Sites**، أو مواقع **Wap Sites**، أو كليهما. كما يجب تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفورى، الدعم التفاعلي للمبيعات، إدارة علاقات الزبائن بصورة إلكترونية كاملة، أو خيارات استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج و توزيع منتجات و خدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي و الزبون الرقمي للمنظمة.<sup>(2)</sup>

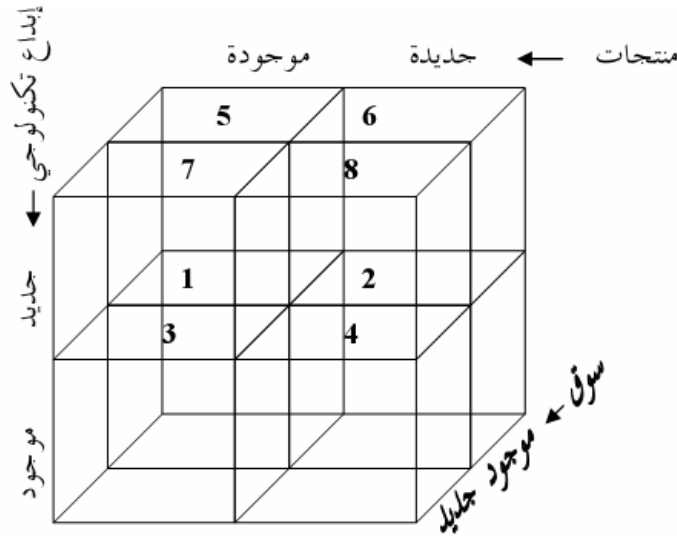
(1) سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 22.

(2) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص ص: 236-237.

أ-1- مصفوفة التحليل الحديثة لـ Ansoff :

قدمت عدة تحليلات تهتم بكيفية اختيار و تحديد الإستراتيجية التي توافق المؤسسة حسب السوق و حسب النشاط، و قدمت أيضا إستراتيجيات تهتم بوضعية المؤسسة. من هذه الإستراتيجيات مصفوفة النمو للباحث Igor Ansoff، تتكون هذه المصفوفة من أربعة إستراتيجيات، هي: اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتجات و إستراتيجية تنوع المنتجات. و تستخدم المصفوفة بعدين (منتج/سوق)، إلا أنه و بظهور عنصر التكنولوجيا كمتغير جديد على مستوى المؤسسة فإنه أصبح من الضرورة إضافة البعد الثالث لهذه المصفوفة، و يتضح تغير المصفوفة بإدخال عنصر التكنولوجيا في الشكل التالي:

الشكل(25): مصفوفة النمو الحديثة ثلاثية الأبعاد لـ Ansoff

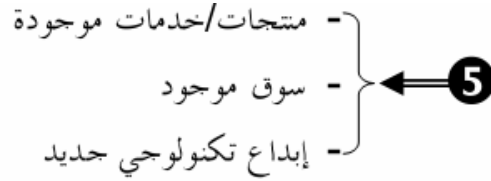


المصدر: إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية- مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، مرجع سابق، ص 94.

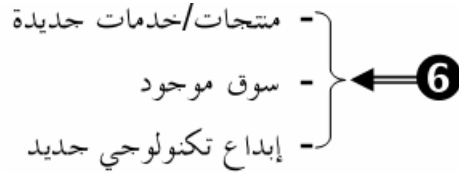
يتكون الشكل أعلاه من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة (1،2،3،4) المصفوفة التقليدية للتحليل الإستراتيجي لـ Ansoff، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة (5،6،7،8) الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد، و تعتبر هذه الأخيرة امتداد لمصفوفة النمو و يطلق عليها مصفوفة النمو التكنولوجي، و في ما يلي عرض مختلف الإستراتيجيات الممكنة في ظل عنصر التكنولوجيا: (1)

أولاً- إستراتيجية الأمثلية: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو، بالخانة رقم 5:

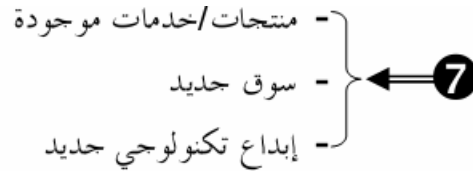
(1) إبراهيم بختي: مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 69.



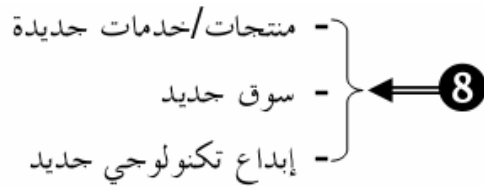
ثانيا- إستراتيجية التغيير: إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود(القائم)، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 6:



ثالثا- إستراتيجية التوسع: في هذه الإستراتيجية تستغل المؤسسة الإبداع التكنولوجي الجديد لتوسع من توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 7:



رابعا- إستراتيجية التجديد: تنتج إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع أو خدمات جديدة من أجل التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على سوق جديد، و هذا من شأن تلك المؤسسات الجديدة التي ظهرت للوجود من جراء ظهور الشبكة الدولية و التي طرحت منتجات جديدة في السوق الافتراضية الجديدة، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 8:



إن إستراتيجية التجديد محاطة بالمخاطرة، و لذا يستحسن التقليل من المخاطرة بمباشرة نشاط جديد قريب أو شبيه بالنشاط الموجود بالمؤسسة.

#### أ-2- الإنترنت و سلسلة القيمة و الأعمال الإلكترونية:

يرى Porter أن "التكنولوجيا تتدخل و تؤثر على جميع النشاطات التي تدخل و تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة، و ليس النشاطات التي تدخل في العملية الإنتاجية فقط، بحيث أن التكنولوجيا تؤثر على نشاطات مثل تسيير الموارد البشرية، التمويل و التسويق و ليس فقط وظيفة الإنتاج." (1)

(1) مروان بوزيد: أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة-حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة الجزائر 2002/2003، ص 100.

فقد خلقت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الواقع مقاربة جديدة جذريا لفهم سلسلة القيمة التي يجب أن تتموقع فيها المؤسسة على هذا السوق الجديد الذي هو "الإنترنت"، حيث يعدّ تعريف المؤسسة بنفسها هو رأسمالها و إظهار العلامة هو الذي يسمح بذلك. و لكن أيضا، يجب على المؤسسة امتلاك الوسائل لتحقيق و عدها للزبون بسرعة: الشراء دون تنقل، مع الاستفادة من شروط تسليم المنتج. كما يعد الإمداد بعد شهرة المؤسسة عاملا مفتاحيا لنجاح إستراتيجية الأعمال الإلكترونية التنافسية.

تبحث آثار المعطية الإستراتيجية الجديدة في خيارات المنظمة للكثافة الرأسمالية للمؤسسة، فإذا كان التحكم في العلاقة مع الزبون هو نقطة مهمة في هذا العهد الجديد للتحوّل الرأسمالي، فهل من الضروري امتلاك الوسائل الذاتية للإنتاج دائما. فيما يتعلق بالأدوات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات فإن التطور بالتأكد بسيط و لكن تنظيم \*ASP (مقدم الخدمات التطبيقية) هو توضيح أكثر للظاهرة، حيث أن المنظمة و المسير المشغولين بالتفكير في كيفية تعزيز إستراتيجية التميز مع المنافسين، فإن الفكرة بسيطة، فلماذا نشترى البرمجيات إذا كان بإمكاننا الاكتفاء بتأجير الاستعمال.

بالنسبة للموارد/الوسائل الأخرى للإنتاج، نلاحظ نفس الميل، فالفاعلين في سلسلة الإمداد يتسارعون على حصص السوق لتقديم إمكانياتهم و قدراتهم في عمليات النقل و التخزين، و بذلك يسمح تطور عقد العمل في الوقت المشترك للفرد بعرض مهاراته في عدة فضاءات اقتصادية.<sup>(1)</sup>

- دور موقع الويب: إن منظمات الأعمال التي تمارس أعمالها عبر الإنترنت تظل على زبائنها من خلال موقع الويب، و هذا الأخير يمكن النظر إليه تسويقيا من زوايا متعددة:<sup>(2)</sup>

- ❖ موقع الويب كجزء من النشاط الترويجي و النشاط الإعلاني.
  - ❖ موقع الويب كمنفذ توزيعي.
  - ❖ موقع الويب كجزء من عملية تغليف المنتج، فهذا الموقع يقوم بتقديم دور الغلاف الجذاب لمنتج المنظمة الذي يجري طرحه للبيع.
  - ❖ موقع الويب يلعب دور رسائل الأعمال التجارية.
  - ❖ موقع الويب يلعب دور كارت الأعمال.
- و قد أصبحت منظمات الأعمال تخصص قسما خاصا يتناول تنسيق و تنظيم الأعمال عبر الإنترنت يسمى قسم الويب، أو تخصص شخصا متخصصا في إدارة الأعمال الإلكترونية هو مسؤول الويب.

\* Application Service Provider.

<sup>(1)</sup> Olivier Lagrée et Laurent Magne(2001): E-management—comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, DUNOD Edition, p p :63-64.

<sup>(2)</sup> يوسف أحمد أبو فارة: التسويق الإلكتروني(عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص

## ب - عمليات و أنشطة الأعمال الإلكترونية:

هذه العملية تحدد كيف يجري تبني و ممارسة الأعمال عبر الإنترنت. و الأعمال الإلكترونية هي تلك العمليات التي تواكبها و تديرها منظمات الأعمال عبر شبكات الحاسوب. و هذه الأعمال الإلكترونية تتضمن عمليات و أنشطة متعددة أهمها:<sup>(1)</sup>

- عمليات الإنتاج و ما يتصل بها مثل إصدار أوامر الشراء و الإنتاج و تنفيذ عمليات الدفع الإلكتروني و تحقيق الاتصال مع الموردين و الرقابة على عمليات الإنتاج، مع ضرورة أن تجري كل هذه العمليات عبر الشبكة.

- العلاقة مع المستهلك و ما يتصل بها مثل عمليات التسويق و البيع الإلكتروني و عمليات معالجة أوامر المستهلكين و معالجة معاملات الدفع و العمليات ذات العلاقة بدعم و إدارة المستهلكين...الخ.

- العمليات ذات العلاقة بالإدارة الداخلية للمنظمة مثل المشاركة في البيانات و المعلومات و الخدمات المؤتمتة للعاملين و التدريب عبر الشبكة و الاستقطاب و التوظيف عبر الإنترنت و مؤتمرات الفيديو لمناقشة قضايا الأعمال و المنظمة...الخ.

تجدر الإشارة إلى أن الأعمال الإلكترونية لا تجري مواكبتها في منظمات الأعمال الربحية فقط، بل تمارسها منظمات غير ربحية و منظمات حكومية و غيرها من المنظمات في تعاملاتها مع منظمات الأعمال الإلكترونية لتنفيذ بعض الأعمال ذات العلاقة بأنشطتها.

إن الأعمال الإلكترونية في تزايد و تطور مستمر، و قد تمكنت الدول الرائدة في مجال هذه التجارة من تحقيق الأرباح الكبيرة، على سبيل المثال جنت الولايات المتحدة من هذه التجارة خلال عام 1996 أكثر من 60 مليار دولار، و التطور المستمر و المتسارع في الأعمال الإلكترونية يتعزز و يترسخ من خلال الجهود الحثيثة و الكبيرة التي تبذل من القطاعين العام و الخاص لدعم هذه التجارة و بناء و تعزيز بنيتها التحتية التي تعتمد بصورة أساسية على شبكة الإنترنت، و تحقيق النجاح المستمر في مجال الأعمال الإلكترونية يتطلب المواكبة للتطورات التكنولوجية المتسارعة و وضع الخطط قصيرة الأمد و طويلة الأمد التي تكفل هذه المواكبة للتكنولوجيا.

## ج- أثر التعاون بين التنافس التقليدي و التنافس الافتراضي:

إن تبني موقع إلكتروني يضيف أهمية كبرى و مصدر جديد للميزة التنافسية، فاستخدام مختلف الخدمات التي توفرها الإنترنت أصبحت أساسا لا يمكن للشركاء ضمان البقاء بدونها، إلا أن هذه المؤسسات لن تحقق أي مزايا منها لوحدتها، فالمزايا الأقوى و الأكثر رسوخا من مكامن القوة

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 216.

- التقليدية مثل المنتجات الفريدة و المحتوى الخاص بالمؤسسة و النشاطات المادية المميزة و المعرفة الراقية عن المنتج. و تعزى شدة المنافسة الافتراضية إلى مجموعة من العوامل أهمها: (1)
- العدد الكبير من المنافسين؛
  - التشابه الكبير في المنتجات؛
  - سهولة و سرعة التنقل بين العروض المختلفة للمنافسين، إذ لا يستطيع الزبون الانتقال عبر مواقع مختلفة في وقت وجيز بمجرد نقرة واحدة.

### المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الأداء التنظيمي

إن الطرح الكلاسيكي لتقييم الأداء يحصر في البعد العالمي المالي أو النتائج التي تظهرها الوثائق المحاسبية. فمثلا يرى **G.P Angelier** أن القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية هو ترجمة حساباتها و هو ما تظهره سلسلة من النسب المالية. غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى و تقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة و مختلف الأطراف المتعاملة معها فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت تقييم الأداء التقليدي (أي بمنطلق المؤشرات المالية) غير صالح المؤسسة. الآن المؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة و الباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة و قد يؤثرون عليها كما أن هذه المؤسسة قد أصبحت معلوماتية، متعددة الثقافات، شبكية أفقية، رؤيوية، خائضة (engagée). و بما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المؤسسة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف. (2)

منذ ظهور الحاسوب كأداة لمعالجة المعطيات في المؤسسة، بدأ الباحثون و الخبراء يتساءلون حول موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي. و لقد أجريت عدة دراسات لاختبار هذه العلاقة، و النتائج المحصل عليها متناقضة على الأقل، فبعضها لم يجد أي علاقة ذات دلالة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء التنظيمي (Alpar, Kim, Turner 1985) و بعضها الآخر لم يلحظ أي استعمال مكثف لهذه التكنولوجيا سواء لديها مستوى أداء عال أو منخفض (Cron, Sobol 1983). (3)

(1) المرجع السابق ذكره، ص 67.

(2) عبد الملك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوم و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005، ص 490.

(3) Abderrezak Benhabib, Mustapha Djennas : **Impacts des technologies de l'information sur la performance marketing des organisations**. Papier de recherche, Université de Tlemcen. P 07. [www.clubnada.jeeran.com](http://www.clubnada.jeeran.com) (22.08.2005)

تم اقتراح عدة تفسيرات لما يسمى بـ: "مفارقة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات"، بعض هذه التفسيرات لها علاقة بمنهجية البحث المتبعة، المعايير غير الملائمة للمدخلات و المخرجات، آجال الآثار الناجمة عن التعديلات و عملية التعلم، الطرق الإحصائية غير الملائمة و قواعد المعلومات غير الفعالة... الخ.

من جهة أخرى يقترح بعض الباحثين أن النتائج المتناقضة ناتجة عن أن أثر التكنولوجيا على الأداء لا يظهر بصورة مباشرة، فهو يعتمد على درجة التوافق بين الإستراتيجية و تكنولوجيا المعلومات. حيث وجد كل من **Begrron** و **Raymond** (1995) أن هناك علاقة ذات دلالة بين درجة التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و درجة ربحية المؤسسات و نموها.

أما **Tapscott** و **Caston** (1994)، يعتقدان أن دور تكنولوجيا المعلومات يتمثل في الأشكال الحديثة للمنظمات في ثلاث مستويات: أولا تسمح بوضع فرق العمل في أعلى مستوى من خلال وسائل الاتصالات؛ ثانيا تسمح للمنظمة بالسير كوحدة واحدة رغم استقلالية وحداتها؛ و أخيرا تسمح بظهور المؤسسة الافتراضية عند إنشاء روابط مع المؤسسات الخارجية.

خلاصة لكل الأبحاث، تبين أن أسمى شكل للتكنولوجيا لا يضمن فعلا الأداء التنظيمي، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين هذه التكنولوجيا و إستراتيجية المنظمة و هيكلها و نمط تسيير الأفراد فيها، التفاعل بين هذه العناصر هو الذي سيكون له الأثر الفعال في الأداء حسب **Chan** و آخرون (1997).<sup>(1)</sup>

لأن مسألة الأداء في الحقيقة تعني خلق القيمة في المؤسسة، لم تعد هذه القيمة اليوم حكرا على المساهمين و أصحاب رؤوس الأموال و إنما أصبح حق الاستفادة منها أيضا مخولا للعمال الذين ساهموا بمجهودهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم، و للزبائن مقابل اقتنائهم منتجات المؤسسة. بل أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المؤسسة.

إذ في القطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على يد عاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر، في حين أن القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المؤسسة بفعل الأخرجة أو المقولة الباطنية يتقدم الموردون على بقية الأطراف. مع أن طبيعة الاستفادة تختلف من طرف لآخر فالزبون قد يحرص أكثر على الآجال قبل السعر في حين العامل على ضمان منصب شغله قبل الأجر. و عموما في الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية تفرض المنافسة تقديم الزبون على بقية الأطراف.

و يبرر **Atkinson** هذا الطرح لقياس الأداء بكون المؤسسة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، و أهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى-

(1) Ibid, p08.



خلاف أصحاب رأس المال- و التي دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية، لأن الزبون مثلاً إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتج لن يقبل على شرائه و العامل الذي لن يحصل على مراده من المؤسسة سيعزف على الانخراط بحماس في أهدافها و تطوير مهارته المهنية. و بهذا تكون للمؤسسة فرصاً أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمعايير وحيدة للقياس.

تجسيدا لهذا الطرح الذي أصبح ممكناً بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استغلال قواعد المعطيات في المؤسسات و الكيانات الاقتصادية لمختلف الدول، يقترح Eccles الخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

- تطوير هندسة معلوماتية حسب احتياجات المؤسسة و خصوصيات قطاعها.
- وضع النظام التكنولوجي المعلوماتي الدائم لهذه الهندسة.
- ضبط المنح و عناصر الأجور الأخرى حسب مقتضيات النظام الجديد.
- اللجوء إلى المصادر الخارجية للمعلومات.
- تعميم سيرورة عملية داخلية تضمن تفعيل المراحل الأربعة السابقة.

<sup>(1)</sup> عبد الملوك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها و قياسها، مرجع سابق، ص490.

## خلاصة الفصل الثاني:

بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بيان أهمية تطبيقاتها، خاصة في عصر تعتبر المعلومات هي رأسماله، بات من الضروري فهم هذه الأدوات و ما يمكن أن تجلبه للمؤسسة من فوائد، وهذا ما يهتم مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها دورا إستراتيجيا مهما، فهي تمثل رهانا إستراتيجيا يجب الفوز به، كما أنها تعتبر مصدرا للمزايا التنافسية للمؤسسة وعلى مسير المؤسسة القيام بتحليل إستراتيجي معمق لإقرار إستراتيجية لنشاط المؤسسة، والتي تعتبر ثمرة قرارات رشيدة. و في ذلك تلعب شخصية المسير دورا محوريا.

من الضروري على المؤسسة إعادة التفكير في سير أعمالها انطلاقا من القدرات الممنوحة من طرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوجه نحو الاستثمار في هذه التكنولوجيات وتبني الأعمال الإلكترونية. فاليوم تملك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توجهات أخرى، إما أن تتجه إلى تبني الأعمال الإلكترونية البحتة وإما مزيج بين المادي والافتراضي (الإلكتروني) وإما أن تتبع الأعمال التقليدية (المادية) لكن هذه الأخيرة لن تضمن لها الاستمرار مع الانفتاح المستقبلي للأسواق أين تتحكم معايير أخرى في السوق.

لكن رغم أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة نحو تبني الأعمال الإلكترونية، إلا أن هذه التكنولوجيات تعاني من عدم إدماجها بشكل جيد؛ أي يمكن القول أن المسيرين اتجهوا إلى استثمار مادي أي جلب الآلات و التطبيقات الحديثة دون استثمارها بتصور إستراتيجي و هو المنظور الأصح.

سنحاول خلال الفصل الموالي، تطبيق المفاهيم النظرية التي توصلنا إليها في الفصلين الأول و الثاني، و نحاول اكتشاف مدى تأثير ظهور هذه الأدوات الجديدة في تفكير مسيري إحدى المؤسسات الجزائرية، و قد تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة التي تنشط في إحدى القطاعات المهمة و هو القطاع الغذائي الزراعي، و بالتحديد قطاع الطحن.

## الفصل الثالث

دراسة السلوك الإستراتيجي لمؤسسة

المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة

تجاه تكنولوجيا المعلومات

لتطبيق الدراسة النظرية و معرفة التوجهات الإستراتيجية التي تسلكها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجاه ظاهرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وكيفية تأثير هذه الأخيرة على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة، ارتأينا معرفة واقع هذه الأدوات الجديدة من خلال درجة و مستوى استعمالها و نشرها في المؤسسة، و لهذا تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة "GMS" نظرا لتوفر الشروط التالية فيها:

- امتلاكها لموقع إنترنت؛
- استعمال تكنولوجيا المعلومات على الأقل لمدة عامين؛
- ممارسة نشاط إنتاجي، و هي وحدة من قطاع له أهمية في الاقتصاد الصناعي؛
- مؤسسة تشغل عدد لا بأس به من العمال؛
- تبحث عن الإنتاجية و التنافسية؛
- كونها مؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهي تتخذ قراراتها باستقلالية؛
- تميز و انتشار منتجاتها محليا و تصديرها حتى للخارج.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة

بعد عرض المفاهيم النظرية الخاصة بتوجهات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ظاهرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و توضيح التوجهات الحديثة لهذه المؤسسات نتيجة لفعل ظاهرة هذه التكنولوجيات و خاصة الإنترنت، و لغرض تطبيق المفاهيم السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري، يتم إسقاط موضوع البحث من خلال دراسة ميدانية، و ذلك حتى يتسنى لنا على الأقل معرفة مدى وعي مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تصورهم فيما يخص تكنولوجيا المعلومات، إذ أن هذه الأخيرة بات استعمالها حتمي في ظل ظهور الاقتصاد الجديد، و الذي يعكس الثقافة التكنولوجية للمؤسسة.

و لهذا تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لتمييزها بتميزها بمسيرين ذوي مستوى مهني، تكويني و ثقافي جيد، حيث نتوقع مواكبتهم لظروف العولمة و اقتصاد المعارف و تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمفتاح حقيقي يضمن لمؤسستهم البقاء و الاستمرار في محيط يتميز بشدة المنافسة و التغيير الدائم.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والهيكل التنظيمي لها، وكذلك الركائز المعتمدة لها، و بعض المعطيات حول إنتاج مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

#### أولاً- التطور التاريخي:

تتموقع المؤسسة محل الدراسة بـ"بلدية أوماش" التابعة لولاية بسكرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 3 الذي يربط بين شمال الجزائر وجنوبها والسكة الحديدية. و لقد شرعت في إجراءات التأسيس القانونية في فيفري 1999، حيث بدأت نشاطها كشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، ذات رأس مال يقدر بـ: 135.000.000 دينار جزائري. و هي تتشط في القطاع الغذائي-الزراعي.

و لقد أنشئت المؤسسة في إطار شراكة بين مستثمر خاص وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة هي الأخرى في الصناعات الفلاحية الغذائية خصوصا صناعات الحبوب ومشتقاتها. و في أفريل 2007، تحولت الطبيعة القانونية للشركة إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال اجتماعي يقدر بـ 300.000.000 دينار جزائري.

تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ: 54 ألف و 225م<sup>2</sup>، أما المساحة المبنية منها فتقدر بـ 2850م<sup>2</sup> بالنسبة لوحدة إنتاج القمح و الدقيق، أما وحدة الكسكسي فتقدر بـ 2070م<sup>2</sup>. تم إكمال البناءات في جويلية 2002، بعد ذلك تمت التجهيزات و المعدات في مارس 2003 أين بدأت عملية الإنتاج (حيث يقدر الإنتاج النظري للسميد بـ 200 طن يومياً، أما الفرينة بـ 330 طن يومياً).

و في سنة 2003 و بعد عام من الإنتاج، بدأت عملية إنتاج الكسكسى، و تقدر المساحة المخصصة لذلك بـ 2070 م<sup>2</sup>. و يقدر الإنتاج النظري للكسكسى بـ 2200 كغ يوميا.

أنشأت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في إطار شراكة بين مستثمر خاص وطني و مجموعة الغرير الإماراتية. و يقدر عدد عمال الشركة بـ 200 عامل تقريبا من مسيرين متقاعدين أو مستقيلين من مناصبهم الأصلية(في مؤسسات أخرى من القطاع العام و الخاص) وكذا خريجي الجامعة من مهندسين و حاملي شهادة ليسانس وتقنيين سامين.

يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في عملية الطحن و مشتقاته، أي إنتاج السميد والفرينة وتوزيعهما وكذا نشاط الكسكسى على اعتباره منتج له نفس الخصائص التسويقية للمنتجات السابقة الذكر. أما نشاطها الثانوي فيتمثل في التجارة. و يتم جلب المادة الأولية من الديوان الوطني للحبوب OAIC لكن سابقا كانت تستعمل القمح المستورد و المحلي. و تتم عملية الإنتاج آليا (بنسبة 99%).

و بالإضافة إلى وحدة إنتاج الدقيق و الفرينة و وحدة إنتاج الكسكسى تمتلك المؤسسة وحدات أخرى:  
- وحدة *Trading* لاستيراد و توزيع القمح و الحبوب لاستعماله في الإنتاج أو بيعه في السوق الجزائرية، إلا أنها موقفة الآن بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

- وحدة صوامع لتخزين الحبوب مجهزة بالعتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب، وتتواجد هذه الوحدة التي لا زالت أشغال الإنجاز فيها لحد الآن في ميناء "جن جن" بولاية جيجل، و يقدر الاستثمار الكلي لهذا المشروع بـ 2 مليار دينار يتوزع كالتالي: تجهيزات الإنتاج 71.25%، منشآت 23.50%، معدات نقل 2.75%، مصاريف أولية 1.25%، تأثيث وتجهيزات مكتب 1%. و هو مشروع مجهز بأحدث التقنيات و التكنولوجيات السريعة و الدقيقة في هذا المجال. و يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب في إفريقيا، وتتربع صوامع التخزين على أرضية مساحتها 9.6 هكتار تم التنازل عليها بموجب اتفاقية مؤرخة في 27/01/2002 مبرمة مع إدارة ميناء جن جن، وتبلغ طاقة التخزين لهذه الصوامع والتي تتكون من 18 صومعة بـ 160000 طن، ومساحة مغطاة للتخزين بـ 25000 طن في المرحلة الأولى، وبرمجت عملية توسيع في مرحلة ثانية تخص إنجاز 9 صوامع أخرى تقدر طاقة التخزين بها 80000 طن ومساحة مغطاة للتخزين تقدر بـ 25000 طن.

و هناك مكتب الربط و التنسيق بالعاصمة أين يوجد **المسير المساعد Co-Gérant**، و هو يمثل المؤسسة و يستقبل العروض إذا كانت أجنبية، و كذا يربط بين شركة المطاحن الكبرى للجنوب و شركائها الإماراتيين في دبي، حيث تقوم المؤسسة بإرسال التقارير الشهرية المفصلة عن سير العمل (كل ما يخص حركية نشاط المؤسسة و حالتها الإنتاجية، تقرير الموارد البشرية، المحاسبة و المالية،

الوسائل العامة، الصيانة، المبيعات،...الخ)، و يتلقى المكتب أيضا تقريرا عن سير العمل لوحدة "جن جن" و يقوم بدوره بإرساله إلى الشركاء الإماراتيين لإعلامهم بما يسري في المشروع.

و لقد تم إقامة مشروع المطاحن الكبرى للجنوب في المنطقة الصناعية بأوماش لعدة اعتبارات:

- كون المستثمر من مدينة بسكرة له في المنطقة أعمال أخرى، أبرزها مصنع تكييف التمور ومصنع إنتاج أكياس تغليف المنتجات الغذائية المصنوعة من البلاستيك أو القماش أو مادة *polypropylène* التي تستخدم خصوصا كأغلفة للسميد والدقيق.
- تغطية المنطقة الجغرافية لولايتي بسكرة و الوادي اللتين لا يوجد بهما أي مصنع بطاقة تفوق الـ 100 طن، باستثناء مطاحن الزيبان التابعة لمجموعة رياض سطيف.
- الاستفادة من الإعفاءات الجبائية وشبه الجبائية و الامتيازات الأخرى الممنوحة للمستثمرين في الجنوب، فقد استفادت الشركة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12)، حيث استفادت من الامتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام الخاص، باعتبار بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة. كما استفادت من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في الأمر رقم (01-03) وهذا فيما يخص الوحدة التي تم إنشائها لتخزين القمح بولاية جيجل، حيث تستفيد من الامتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام العام.

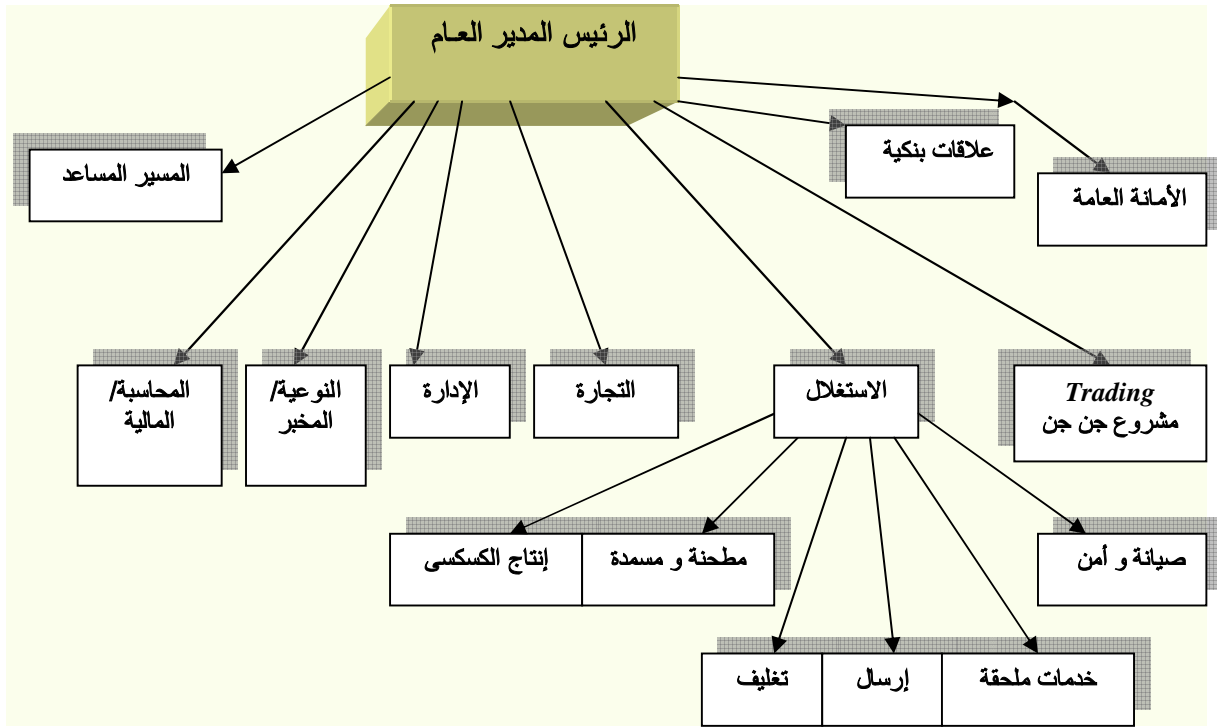
#### ثانيا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

نظرا لعامل الحجم الذي يميز المؤسسة، و تصنيفها ضمن المؤسسات المتوسطة، فهذا جعلها تتبنى هيكلا تنظيميا بسيطا، و نظرا لهذه الميزة فإنه يضمن ما يلي:

- الاتصال المباشر و تدفق المعلومات بسرعة و ببساطة بين مختلف المصالح؛
- علاقات مباشرة مع الرؤساء و المرؤوسين؛
- مرونة تنظيمية لمواجهة التقلبات في المحيط.
- عملية الاتصال مباشرة من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى؛

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للشكل التالي:

شكل (26): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (15 ماي 2007)



المصدر: من وثائق المؤسسة

يبين الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بشكل متسلسل وتصاعدي، ونتيجة للتغيرات التي عرفتتها المؤسسة تطلب ذلك إعادة النظر في تنظيم وظائفها، وبالتالي تجديد الهيكل التنظيمي لها خاصة وأن الشركة تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA).

و من خلال الشكل السابق و الذي يوضح الهيكل التنظيمي، نعرض ما يلي:

#### 1- الإدارة:

❖ **الرئيس المدير العام:** يشرف على جميع الأعمال و الأنشطة داخل و خارج المؤسسة و تسييرها، و التنسيق بين مختلف المصالح، السهر على السير الحسن للعمل. وهو المسير الرئيسي الذي يقوم باتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة و التنسيق بين مختلف المصالح، و يندرج تحت رئيس مجلس المديرين مجلس تنسيقي (يتكون من 3 أعضاء تضم خصوصا المالك، المسير الرئيسي، المسير المساعد) تضمن السير الجيد للمؤسسة و مهامها معطاة كالتالي:

- تحضير الاجتماعات العامة للشركاء و جميع الوظائف الضرورية؛
- التعرف على فرص انخفاض التكلفة و البحث على أسواق جديدة للمنتجات تمنح مدخلات أكثر للمؤسسة؛
- القيام بتحضير و توجيه مخططات البرامج و الميزانية؛
- تنظيم مختلف الهياكل للمؤسسة؛



- تطبيق سياسة الموارد البشرية التي تنطبق مع احتياجات المؤسسة؛
- توجيه أسس المعطيات وتأمين نظام المعلومات بشكل صحيح؛
- مراقبة نشاطات مختلف إدارات المؤسسة.

❖ **الأمانة:** وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير الرئيسي و استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المصالح، البريد الإلكتروني، الفاكس.

## 2- دائرة التسيير: تضم كل المصالح التالية:

- **المصلحة التجارية:** يتم التنسيق بين هذه المصلحة وبين مصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال المخزونات لهذه المصلحة ليتم توزيع المنتج النهائي حسب الأولوية كون أن الطلب أكثر من الإنتاج، حيث تقوم هذه المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية حيث توضع في دفتر الطلبيات يتضمن تاريخ الطلبية، حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزونات وحجم الطلبيات.

يشرف على العمليات أعلاه رئيس مصلحة التجارة، أما بالنسبة لأعوان التجارة فهم يشرفون على عمليات تسجيل البيع ومتابعة حقوق المؤسسة الخاصة لكل زبون هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى متابعة الفوترة ليتم بعدها إرسال عمليات الفوترة إلى مصلحة المحاسبة حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم تصريح شهري إلى مصلحة الضرائب.

- **مصلحة المستخدمين:** هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد، وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة والقيام بحساب أجور العمال والعمل على تطبيق القوانين المنصوص عليها في قانون العمل، فهي ملزمة بمسك الدفاتر والتسجيلات الخاصة التي يلزم بها المستخدمون فيما يلي:

- دفتر الأجور.
- سجل العطل المدفوعة الأجر.
- سجل العمال.
- سجل العمال الأجانب.
- **مصلحة المحاسبة:** تعد من الوظائف التي تم أخرجتها، إلا أن المحاسب موظف لدى الشركة ولكن لبعد المؤسسة عن المصالح التي تحتاجها(بنوك و مؤسسات مالية)، ولتسهيل العمل مع البنك، تم تعيين مكتب في وسط المدينة.

تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة بالتسجيل المحاسبي ومعالجة البيانات المحاسبية لجميع الإيرادات والمصاريف وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي والتي تعكس النشاط وتشتمل على:

- أ- **مصلحة محاسبة المواد:** تتكفل هذه المصلحة بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات.
- ب- **أمين الصندوق:** ويقوم بتسديد كل المصاريف وأعباء المؤسسة وكذا يقوم بمتابعة حركة الصندوق للمبالغ الداخلة والخارجة.
- ج- **مصلحة المحاسبة العامة والمالية:** تقوم بالمهام التالية:
- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية ( الميزانية العمومية، جدول حسابات النتائج).
  - المشاركة في إعداد البرامج المالية.
  - تأمين ومراقبة لمجموع العمليات للخزينة.
  - تحليل وتقييم الانحرافات.
  - العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية.
  - متابعة لجميع المهام الخاصة بالمؤسسة.
- د- **مكتب العلاقات البنكية:** وهو مكتب تنسيقي لأعمال الشركة ( تحويل الحبوب وغيرها) مع شركائها وبين مختلف البنوك ويوجد بالجزائر العاصمة.
- 3 - **مصلحة الصيانة:** تعمل هذه المصلحة على صيانة الآلات وكذا وسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة وتشمل على خليتين: خلية ميكانيك الآلات، و خلية الكهرباء.
- 4- **مصلحة الأمن و الوقاية:** مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، كذلك تقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات.
- 5- **مصلحة النقل:** تحرص هذه المصلحة على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال وتأمين النوعية الممنوحة للزبائن.
- 6- **مصلحة التموين و الوسائل العامة:** هذه المصلحة مكافئة بشراء الوسائل اللازمة للمصالح العامة بالمؤسسة وكذلك تأمين عمليات الصيانة وشراء قطع الغيار في أقل وقت ممكن. وتتم مراقبة المستلزمات المختلفة للمؤسسة باستمرار.
- 7- **دائرة الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج، وتتمثل مهامها في:
- التعريف بسياسة المنتج في المؤسسة.
  - تحديد أهداف المؤسسة على المدى البعيد والعمل على تقليص وقت التسليم وكفاءة الإنتاج.
  - المشاركة في تكوين خصوصيات المادة الأولية و عملية الإنتاج النهائي.
  - تأمين إنتاج وفقا لنظام النوعية.
  - تطبيق تقنيات منظمة لتجهيزات الإنتاج والصيانة.

- تقرير سياسة الصيانة للمؤسسة.
  - تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.
  - تشكيل برامج التكوين بالاشتراك مع مسؤول الإدارة العامة .
- وتدرج المصالح التالية تحت إدارة الإنتاج:
- أ- **مصحة الإنتاج:** و هي تضم وحدتي إنتاج، وحدة الدقيق و الفرينة و وحدة إنتاج الكسكى، و تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
- استقبال نوعين من المواد الأولية ( القمح اللين، والصلب)، اللين لإنتاج الدقيق والصلب لإنتاج السميد.
  - خلط القمح و القيام بتصفيته من الشوائب لتحضيره لعملية الطحن.
  - وزن القمح المصفى لحساب الفضلات المصفاة من القمح.
  - إضافة الماء للقمح على مرحلتين لتهيئته للطحن.
- مع بدأ الإنتاج، ينتبع مسئول الإنتاج كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وتستمر المراقبة في كل مرحلة إلى غاية وصول المنتج إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية.
- مصحة المراقبة: تعمل هذه المصلحة على مراقبة المواد الأولية بعد وصولها حيث تخضع لعملية المراقبة والفحص بالكمية مرورا بميزان الحساب (Pont-bascule)، وكذلك كل المنتجات المباعة تمر من هذه المصلحة.
- مصحة الإرسال: تقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم يتم إرساله إلى مدير الإنتاج.
- 8- المخبر:** و هو بدوره يضم مخبرين: مخبر إجراء التحاليل للسميد و الدقيق و مخبر لإجراء التحاليل للكسكى، و تتمثل مهمة المخبر في مراقبة ومتابعة كل من المادة الأولية (القمح بنوعيه) و المنتج التام الصنع لمتابعة مدى استقرار النوعية عبر كامل مراحل العملية الإنتاجية، فالمخبر يتوفر على مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين حيث يتم:
- مراقبة الوزن النوعي للقمح لتحديد المردودية ، حيث يتم إجراء طحن تجريبي من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي ( العلك).
  - تحديد نسبة الرطوبة لإمكانية التخزين وغالبا تكون 11 %.
  - تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للدقيق، وكذلك نسبة التمدد ونسبة الانتفاخ .
  - تحديد نسبة البروتين لتحديد العلك.

بعد القيام بالتحاليل التي تستدعيها مواصفات الشراء ترسل المعلومات إلى مدير الإنتاج لاتخاذ القرار حول الشراء، وفي حالة التوافق ترسل إشارة إلى عملية الإنتاج، وفي كل مرحلة من مراحل الإنتاج تستمر المراقبة إلى غاية وصول المنتج إلى المرحلة النهائية وهو ما يعتبر بالمنطق التسييري رقابة قبلية للمنتوج، كذلك يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

### **المطلب الثاني: أهمية المؤسسة ومنتجاتها**

فيما يلي سيتم عرض الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة، و تركيبتها البشرية و كذا المنتجات التي تقدمها.

#### **أولاً- الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة:**

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مؤسسة مميزة، و هي الوحيدة في الجزائر و ليس لديها فروع، و هي تتدرج ضمن القطاع الخاص الذي يتميز بمساهمة في التنمية الاقتصادية، فالمؤسسة تساهم في دعم قطاع الصناعات الغذائية حيث تخفف الأعباء على الدولة التي كانت تسيطر على كل مجالات الصناعة. و تظهر الأهمية التي تكتسبها المؤسسة من خلال ما يلي:

- توفير مناصب الشغل؛
- تقديم منتج غذائي صحي ذو جودة؛
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن و الموردين؛
- إدخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في عملية إنتاج الدقيق و الفرينة؛
- المساهمة في تلبية السوق المحلية و الوطنية من منتجات القمح اللين و الصلب؛
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني و جعله أكثر ديناميكية.

#### **ثانياً- التركيبة البشرية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:**

يستفيد المشروع من خبرات الموارد البشرية الموجودة في "السوق الوطنية" من مسيرين و خريجي الجامعة الشباب. و لقد أسندت مناصب المسؤولية لمسيرين ذوي خبرة طويلة في التسيير في القطاع العمومي سواء متقاعدين أو مستقلين من مناصبهم الأصلية(حيث كانوا يعملون في مؤسسات أخرى) أو ذوي تأهيل عال. فمن بينهم دكتور في الصناعات الغذائية(خريج جامعة أمريكية)، مدير عام سابق لدى الرياض سطيف، مدير في الضمان الاجتماعي، محافظ حسابات، بالإضافة إلى هؤلاء هناك المهندسين المختصين في مجال الصناعات الغذائية حيث تم بعث ثمانية إطارات سابقا إلى دبي لدورة تكوينية لمدة ثلاثة أشهر، لدى مجموعة الخبرير الإماراتية.

و يقدر عمال المؤسسة حاليا، أي آخر إحصاء لسنة 2008 بـ 244 عامل، حيث يمثل عدد الأطر 15، من إطارات مسيرة، تقنيين سامين، مهندسين...، و الباقي 49 عامل تحكم و 150 عامل تنفيذي. و يمكن عرض تطور حجم العمالة في الجدول الموالي:

الجدول(6): تطور عدد العمال من سنة 2003 إلى سنة 2008

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	173	197	211	217	211	224

المصدر: من إعداد الطالبة تبعا لتصريحات رئيس الموظفين

نلاحظ أن حجم العمالة يرتفع كل سنة بشكل ملحوظ، من 2003 إلى 2006 ثم يعود إلى الانخفاض، لكن بصورة قليلة. فحسب تصريحات رئيس الموظفين كانت الزيادة تتعلق بالعمال التنفيذيين، و هذا لتوسع خطوط إنتاج المؤسسة، و زيادة إنتاجيتها و هذا ما تقتضيه مرحلة نموها. أما سنة 2008، فهي تمثل القمة في عدد العمال و ذلك لتوسع النشاط و الزيادة في الطلب على المنتجات مما يتطلب عمال أكثر.

#### ثالثا- منتجات و نشاطات المؤسسة:

تستغل المؤسسة ثلاث وحدات في موقع أوماش، على بعد 20 كم من مخرج مدينة بسكرة في اتجاه الوادي و ورقلة، و انطلاقا من طبيعة صناعات تحويل الحبوب المتميزة بالارتباط أكثر باقتصاديات الحجم، استثمرت الشركة في الطاقة الإنتاجية الكبرى إذ يقدر الإنتاج النظري للمؤسسة بـ:

- المطحنة 330 طن في اليوم.
  - المسمدة 220 طن في اليوم.
  - معجنة الكسكسى 120 طن في اليوم.
  - إمكانيات التخزين 8000 طن قمح صلب و 16000 طن قمح لين.
- مع الإشارة إلى أن الطاقة الحالية للطحن التي تقدر بـ 550 طن يوميا من القمح قابلة للتوسع إلى طحن 1000 طن يوميا.
- أما الإنتاج الحقيقي، أو الفعلي، فيقدر بـ:

- القمح اللين: 1650 قنطار في اليوم، حيث يمثل 50% من الطاقة الإنتاجية؛
- القمح الصلب: 1400 قنطار في اليوم، أي ما يعادل 70% من الطاقة الإنتاجية؛
- الكسكسى: 1100 كغ في الساعة أي ما يعادل 50% من الطاقة الإنتاجية.

بالإضافة إلى المنتجات الثلاث السابقة (الفريزة و الدقيق و الكسكسي)، هناك البقايا من عمليات الطحن و المتمثلة في **النخالة**، أو ما يعرف بعلف الحيوانات، حيث يتم توزيعه إلى المزارع و مربي المواشي، في أكياس ذات حجم 40كغ.

أما فيما يخص نشاطات المؤسسة، مشاركتها مثلا في الصالونات أو المعارض الوطنية، منها: معرض جيجل التجاري في ماي 2005، معرض الخريف للأوراس ديسمبر 2005، المعرض الدولي لقسنطينة مارس 2005، معرض الصيف"سطيف"، المعرض الاقتصادي و التجاري لعنابة في جويلية 2005. أما خارج الوطن فقد كانت تشارك في المؤتمرات مرة أو مرتين في السنة وذلك في فرنسا، المغرب. و هذه مبادرة جيدة للمؤسسة للتعريف بمنتجاتها و عقد الاتفاقيات الملائمة، المتنوعة و حتى استقطاب الاستثمارات الأجنبية. فالانتقال إلى الصالونات، الملتقيات و المعارض هي فرص فريدة من نوعها للحصول على المعلومات المناسبة و الانفتاح على الخارج.

### **المبحث الثاني : تحليل عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة**

يمكن إيضاح مختلف العوامل التي يمكن اعتبارها كميزة تنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في النقاط التالية:

#### **المطلب الأول- العوامل الإستراتيجية:**

و تتمثل العوامل الإستراتيجية في كل من الإستراتيجيات المتبعة و خصائص المسير و عوامل إستراتيجية أخرى، من إدارة الجودة، التكنولوجيا المتوفرة و الثقافة التنظيمية السائدة:

**أولا- الإستراتيجيات المتبعة:** تنفذ المؤسسة لسير عملها و تحقيق أهدافها الإستراتيجيات التالية:

**1-1- إستراتيجية الاستقرار:** تظهر من هدف المسير الذي يبحث عن تغطية السوق المحلية و الوطنية، و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الأولية و الإنتاج بأقصى طاقة، البيع بسعر منخفض في متناول المستهلك، حيث أنه في الجزائر، تسود المنافسة السعرية، و كذلك في القطاع، حيث يوجد ما يقارب خمس مطاحن في ولاية بسكرة.

**2-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** و تتوفر منتجات المطاحن الكبرى للجنوب بأسعار منخفضة تماما عن الأسعار الموجودة في القطاع (مثلا مجموعة سميد لرياض سطيف) و كذا تقدم تسهيلات في عملية الدفع، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(7): الأسعار و تسهيلات السداد لمؤسسة GSM

المنتوج	المطاحن الكبرى للجنوب		مجموعة سميد
دقيق 50 كغ	1650 دج	45 يوم	1700 دج
سميد ممتاز 25 كغ	2850 دج	45 يوم	2900 دج
سميد ممتاز 10كغ	2950 دج	45 يوم	2950 دج

المصدر: عبد المليك مزهودة: مساهمة من أجل إعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة باتنة، 2007، ص 229.

3-1- إستراتيجية التفاعل: حيث تتضح من خلال تخصص المؤسسة في مجال نشاط وحيد هو الطحن، و الذي تسعى من خلاله تنويع تشكيلة المنتجات، و وزن الأكياس.

4-1- إستراتيجية التفعيل: تتجسد في استخدام تكنولوجيايات متطورة في العملية الإنتاجية، كما نجد أن المؤسسة تحاول تمييز منتجها من حيث شكل و لون العبوات، أما التحالف فيبدو أن المؤسسة لا تود عمل شراكة أو تحالف مع أي شركة.

5-1- إستراتيجية التكامل (الأمامي و الخلفي): اختارت المؤسسة التكامل غير المباشر مع مؤسسة "الكيس" التي يملكها نفس المستثمر، و التي تنتج أكياس تغليف السميد و الدقيق، و هي شركة ذات مسؤولية محدودة قائمة بذاتها و غير معنية بالشراكة مع مؤسسة الغرير الإماراتية. و تقاديا لمشكلة تخزين المنتجات، اختارت المؤسسة التكامل الأمامي و خلق نقاط بيع خاصة بها موزعة على خمسة مواقع: أربعة نقاط بيع على مستوى مدينة بسكرة "العالية، الحي، بسكرة القديمة، وسط المدينة"، و نقطة بيع واحدة في طولقة.

و هناك المشروع المستقبلي لتخزين الحبوب (الذي ذكرناه سابقا) و الذي شاركت به المؤسسة مع شريكها الإماراتي، و بالتالي ستضمن مستقبلا التموين بالمادة الأولية التي تحتاجها في عملية الإنتاج و التي نعتبرها كإستراتيجية تكامل خلفي مستقبلية، و كذا ستكون قد حلت المشكل الكبير الذي تعاني منه، و هو الممون الوحيد المسيطر "الديوان الوطني للحبوب" لتزويدها بالمادة الأولية و بذلك ستتحكم كذلك في التكلفة حيث أن تكلفة المادة الأولية حاليا تمثل 70% من الإنتاج.

- أما فيما يخص إستراتيجية التدويل، فإن المؤسسة تنتهج إستراتيجية بعيدة المدى، حيث أنها و من خلال تصريحات المسؤولين، تبين أنها أولا تهدف إلى تغطية السوق المحلية و الوطنية، و تكوين جذور قوية لها بالوطن، ثم من بعد ذلك يمكن لها الانطلاق عالميا، فهي واعية بمتطلبات الانخراط في السوق العالمية.

- و أما إستراتيجية التواجد و الحضور عبر الإنترنت: فهي تتمثل فقط في موقع إشهاري غير ديناميكي.

ثانيا- **طبيعة المسير:** يسهر على سير المؤسسة الرئيس المدير العام و الذي يعتبر الممثل للمؤسسة حيث تم تعيينه من طرف مجلس المديرين المكون من أربعة أشخاص و الذين هم بدورهم تم اختيارهم من طرف مجلس المراقبة، هذا الأخير مكون من ثمانية أشخاص: خمس جزائريين و ثلاث إماراتيين، و تمتاز عملية اتخاذ القرار بالمركزية العالية، فلا يوجد تفويض للسلطة و القرارات. و يعتبر السيد رئيس مجلس الإدارة كمسؤول يملك كفاءة عالية، فهو متحصل على شهادة لليسانس في العلوم المالية، تخصص جباية، و لقد تابع مساره المهني كالتالي:

- مفتش ضرائب لمدة خمس سنوات؛

- المدير المالي لمؤسسة "سوكودات-بسكرة" لمدة 16 شهرا (1996/1995)؛

- المدير المالي لمؤسسة "بيسكو-فروي/بسكرة" لمدة 03 سنوات (1997/1996) ؛

- مسير لمؤسسة المطاحن للجنوب منذ نشأتها في 1999، و هو مستمر في ضمان إدارة "بيسكو-فروي" التي تشكل جزء من مجموعة المطاحن الكبرى للجنوب.

من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مجلس الإدارة، لاحظنا أنه مسير يبحث باستمرار على الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية و يفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية؛ و هكذا يكون من صنف المدراء "التسييريين".

ثالثا- **عوامل إستراتيجية أخرى:** فيما يلي نستعرض عوامل إستراتيجية أخرى تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

1- **إدارة الجودة:** هناك استقرار في نوعية المنتجات و التي تعتبر عاملا حاسما في النجاح التسويقي، و يسهر على هذا مخبرا لتحليل كل من المادة الأولية و المنتج التام. و يمكن اعتبار أن منتجات المؤسسة تتراوح بين النوعية الجيدة و المقبولة حسب نوعية المادة الأولية و بالرغم من ذلك فإن المؤسسة تبذل قصار جهدها لتحقيق نوعية ممتازة تمكنها من تلبية حاجات و رغبات زبائنها، حسب المعايير الإلجارية و النوعية التي تفرضها الدولة الجزائرية و المقتبسة من المعايير الدولية.

2- **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا جانبا مهما في المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة، و تعمل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على مواكبة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا و الإعلام الآلي، و هي مزودة بعدة أشكال من التكنولوجيا، نلخصها فيما يلي:

أ- **في مجال الإنتاج:** لقد اختار ملاك **GMS** مصنع من نوع **BUHLER** (سويسرا) الذي يمثل أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب والذي تبلغ تكلفته 800 مليون دينار على خلاف المصانع الخاصة الأخرى ذات التكنولوجيا التركية والتي لا تتجاوز تكلفتها الـ 150 مليون دينار، وقد انطلق مشروع تأسيس شركة **GMS** بمنطق توفير كل العوامل التي تسمح لها بالاستئثار بنصيب نسبي معتبر من السوق الوطنية وبالقيادة محليا ( ولاية بسكرة، باتنة، الوادي، ورقلة، خنشلة و الأغواط).



و يتم الإنتاج آليا بنسبة 99% بواسطة ثلاثة حواسيب آلية توجد في وحدتين تسمى بقاعة المراقبة، حيث تتابع سير الإنتاج بتحديد مختلف العمليات و تحديد مكان العطب.

و كذلك يوجد مصنع الكسكسي من نوع *ADREM* و هو من الشركة الفرنسية ذات الجودة العالية و التي تم ضمها إلى شركة *XTRAL*، و يتم الإنتاج آليا بواسطة حاسوب مبرمج موجود في غرفة المراقبة.

ناهيك عن تجهيزات المخبر التي تعد من أعلى طراز تكنولوجي، و التي تضمن جودة المنتج بعد الفحوصات المخبرية المنجزة قبل و بعد عملية الإنتاج، أي أنها تجري الاختبارات على المادة الأولية و المنتجات النهائية.

**ب-في مجال الإدارة:** زودت المؤسسة مختلف المصالح فيها بأجهزة كمبيوتر، حيث يقدر عددها الإجمالي بـ: 23 جهاز كمبيوتر، و كذلك طابعات يبلغ عددها 20 طابعة، و ذلك لضمان متابعة سير العمل و توفير المعلومات، و تخزينها لتسهيل عمليات اتخاذ القرار، و ذلك عن طريق برامج مختلفة: *Word-Excel-Access*، و استعمال برمجيات لضمان السير الجيد للعمل و هي: *PC-Stock* لتسيير المخزون و متابعة العمليات التجارية، *PC-Compta* للتسيير المحاسبي، و *PC-Pay* لتسيير ملفات العمال و أجورهم.

**3- بعض أدوات الإعلام و الاتصال:** تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام و الاتصال الحديثة، و لتسهيل الاتصال ما بين المصالح المختلفة في المؤسسة وكذا تدفق المعلومات بشكل سريع فإن المؤسسة تستخدم في هذا المجال ما يلي:

**أ- موقع الويب:** تمتلك المؤسسة موقع انترنت خاص بها ([www.gmsud.dz](http://www.gmsud.dz)) حيث تم تشييته سنة 2006. حيث أصر مدير *GMS* على ضرورة استعمال التقنيات الحديثة، وكذا فإن مختلف رؤساء المصالح يؤمنون بأن الانترنت أصبحت وسيلة عمل ضرورية. و لكنه يعتبر موقعا غير ديناميكية، فلا يمكن تمرير الطلبات من خلاله، و لا يحتوي على قاعدة معلومات أو أجهزة ذكية. و من خلال موقع الويب هذا، تم تصميم إعلانا إلكترونيا متميزا من حيث الألوان و الحركية. و نشير إلى أن المؤسسة حضرت بإدماج اسمها في الإعلانات الإلكترونية في موقع الدليل الاقتصادي الجزائري على شبكة " **LES PAGES MAGHREB** ". كما نشير إلى أن الموقع مازال يحتاج تحديثات.

**ب- الإنترنت:** و تتوفر المؤسسة على الاتصال بشبكة الانترنت من خلال *ADSL*، حيث أنها سابقا كانت تستخدم الاتصال بشبكة الانترنت عن طريق تقنية *1515* وذلك لعدم وجود تقنية *ADSL* في منطقة أوماش حتى فيفري 2008.

**ج- البريد الإلكتروني:** تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني لإرسال التقارير و التعامل مع بعض الموردين مثل الشركات الأجنبية التابعة للمصنعين السويسري و الفرنسي، في حالة استشارة أو عطب أو طلب قطعة غيار، إلى غير ذلك. كما يتم تمرير الطلبات عن طريق البريد الإلكتروني

gmsudoumache@yahoo.fr وذلك منذ بداية العمل قبل سنة 2005. لكن الطلبات تسلم بعد عملية الدفع إلا في حالة المتعاملين الموثوق فيهم وذلك لتسريع العمليات.

د- الإنترنت: تمتلك المؤسسة شبكة إنترنت فقط على مستوى المصلحة التجارية و مصلحة محاسبة المواد، و ذلك بناء على حجم المعاملات الكبير بين هذين الطرفين و عملهما المتكامل بشكل يومي و مكثف، حيث يتم تبادل الوثائق بسهولة و يكون الأفراد الذين يعملون معا على إطلاع على المعلومات المتعلقة بالمبيعات، المخزون و غير ذلك. و لقد تم إنشاء هذه الشبكة الداخلية سنة 2006. كما أن المؤسسة في طريقها لانجاز مشروع إقامة شبكة داخلية "إنترنت" تربط مختلف أقسام و مصالح المؤسسة مع بعضها البعض، فهي واعية بأهمية هذه الشبكة في تدفق و انتشار المعلومات.

هـ- الإستراتيجيات: لا تملك المؤسسة شبكة إستراتيجيات و لكنها تتطلع إلى إقامة هذا المشروع مستقبلا. و- الهاتف والفاكس: تمتلك المؤسسة سبعة خطوط هاتفية خارجية و خطي فاكس، و شبكة هاتفية داخلية تشمل كل أقسام المؤسسة لضمان سرعة و سرية انتقال المعلومات بدءا من رئيس المديرين إلى غاية خلية الأمن الموجودة في مدخل المؤسسة. و هناك خط فاكس مربوط بكمبيوتر الأمانة العامة للمؤسسة يتم عن طريقه استقبال الفاكسات بشكل رسائل يتم حفظها على أقراص ليزيرية على شكل أرشيف رقمي أو إلكتروني.

ي- برامج تدفق العمل: تظهر بشكل ضئيل في التعاملات التي تجري بين أعضاء مصلحة التجارة و المحاسبة، و ذلك من خلال تسيير الملفات: ملفات الزبائن، المخزونات، و المبيعات... بواسطة البرمجية المستعملة.

ك- الهواتف النقالة: زودت المؤسسة بعض العمال بمجموع 17 خط هاتف نقال و ذلك لضمان سير العمل بشكل جيد نظرا لطبيعة عمل هؤلاء العمال، فهم يقومون بعدة تنقلات يوميا مثل عمال النقل و الموردين. كما أن العمال و رؤساء المصالح يستعملون الهواتف النقالة كذلك في بعض الأحيان لإجراء بعض المعاملات.

#### 4- الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

❖ البعد الداخلي: تسعى المؤسسة لترسيخ ثقافتها من خلال وضع نظام داخلي يضمن السير الجيد للعمل فيما يخص مواقيت العمل (حيث يقدر متوسط العمل العادي 44 ساعة في الأسبوع ابتداء من يوم السبت على الساعة 08:00 إلى يوم الخميس على الساعة 12:00)، الصلاحيات، حالات الطوارئ، و اللباس الخاص بالعمال (عمال وحدات الإنتاج، عمال الصيانة الكهربائية، عمال النظافة) حيث يتم:

- زرع قيم و معتقدات المؤسسة في نفوس العمال ليكونوا فريقا واحدا يعمل على تنمية المؤسسة؛
- علاقة مباشرة مع الرؤساء و المرؤوسين مما يشجع العمل الجماعي؛
- عدد محدود من الإداريين و بالتالي نقص في الصراعات و المشاكل و التكيف مع البيئة.

❖ البعد الخارجي: حيث نجد أن المؤسسة تتميز عن منافسيها من خلال اسم المنتج المتعلق

بالمنطقة "الجنوب"، و هي أكبر مطحنة و مسمدة على المستوى المحلي "بسكرة"، و بالتالي هناك ارتباط وثيق بينها و بين محيطها.

5- المرونة: يمكن لمس المرونة في كل من:

- المرونة التنظيمية: و نلمسها من بساطة الهيكل التنظيمي، و العمل الجماعي.
  - المرونة التكنولوجية: حيث أن المؤسسة قادرة كما و سعة على زيادة الطاقة الإنتاجية عند الاقتضاء، مثلا عند زيادة الطلب على المنتجات.
  - مرونة اليد العاملة: حيث تسعى المؤسسة دائما إلى توظيف العمالة المؤهلة "الأطر".
- و لكن العوامل التي تجعل للمؤسسة ميزة تنافسية تميزها أكثر عن منافسيها هو امتلاكها للتكنولوجيا العالية، التي تجعل من المادة الأولية التي تتحصل عليها من طرف OAIC، منتوجا مميذا من ناحية الجودة. و كذا من ناحية السعر حيث يعتبر في متناول الجميع، بالإضافة إلى أن الإداريين و العمال أغلبهم ذوي تكوين جيد و خبرة كبيرة في العمل المهني.

المطلب الثاني- التحليل التنافسي للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT و القوى التنافسية الخمس لـ

Porter: نقوم بتحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كما يلي:

أولا- تحليل الوضعية التنافسية وفقا لنموذج Porter:

يمكن توضيح وضعية المؤسسة و مختلف القوى التنافسية كما يلي:

1- المنافسون في الصناعة: على مستوى بسكرة يوجد ما يقارب خمس مطاحن، إلا أنها لا تشكل

خطرا على المؤسسة، فهذه الأخيرة أكيدة من ناحية إمكانياتها التكنولوجية و الإنتاجية، فالمؤسسة

محل الدراسة مستعدة كل الاستعداد لتطوير قدراتها و طاقاتها الإنتاجية. و الجدول الموالي يبين

هيكل المنافسة في ولاية بسكرة:

الجدول(8): هيكل المنافسة بولاية بسكرة

الصانع	تاريخ الدخول	الطاقة الإنتاجية ق/يوم			المطاحن	
		عجائن و كسكس	القمح اللين	القمح الصلب	البلدية	التسمية
Buhler سويسرا	مارس 2003	1200	3300	2200	أوماش	المطاحن الكبرى للجنوب
تركيا	جانفي 2001	/	1800	2000	بسكرة	مطاحن الغزلة
تركيا	جويلية 2003	/	500	500	زربية الوادي	مطاحن البركة
تركيا	جويلية 2001	/	/	1250	زربية الوادي	مطاحن بوابة الصحراء
تركيا	ماي 2004	/	1000	/	الوطاية	مطاحن الإخوة حوحو

المصدر: عبد المليك مزهودة: مرجع سابق، ص 299.

أما أدوات المنافسة فتتمثل فيما يلي:

منافسو الصناعة هم من القطاع الخاص (مطحنة سيدي عقبة،...) و القطاع العام (رياض سطيف)، و لذا فهم يتميزون ببعض الخدمات، منها:

- تقديم تسهيلات البيع خاصة نقل المنتجات؛ و تعاملها مع العملاء بطريقة التسديد بالأجل.
- امتلاكها لأدوات و وسائل إنتاجية متطورة، و لكن ليس أكثر تطورا من المؤسسة محل الدراسة، فهم يمتلكون تكنولوجيا تركية.

2- **الداخلون المحتملون:** بالطبع فإن الاستثمار في قطاع الصناعات الغذائية الزراعية، تتحكم فيه حواجز الدخول و الخروج (و هي مرتفعة) فالاستثمار في القطاع يتطلب أموال كثيرة و هذا يحد من عدد الداخلين الجدد، و الذي يعود بالاستقرار بالنسبة للمتواجدين في السوق، فسوق الصناعات الغذائية الزراعية "قطاع الطحن" سوق مهم وطنيا و عالميا، و لهذا من المحتمل ظهور مؤسسات أخرى في هذا القطاع، نظرا لتوقع الزيادة في الطلب سنويا؛ إمكانية الحصول على المواد الأولية في المستقبل و ذلك لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية و الاستثمارات الأجنبية؛ سياسة الدولة لتدعيم الاستثمار في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

3- **القدرة التفاوضية للزبائن:** توجد علاقة طيبة بين المؤسسة و زبائنها، و يتمثل عملاء المؤسسة في زبائن عبر ولايات الوطن، في منطقة الشرق، الوسط، و حتى الشمال ما عدا مناطق الغرب، و مع ظهور جمعيات حماية المستهلك فإنه ستؤثر في القدرة التفاوضية بشكل إيجابي.

4- **القدرة التفاوضية للموردين:** كما نعلم فإن المورد الأساسي و المسيطر للمؤسسة هو الديوان الوطني للحبوب OAIC مما يجعل المؤسسة خاضعة لكل ما يصدره هذا الديوان من أوامر، و بالتالي فإن القدرة التفاوضية ضعيفة، نظرا للاحتكار.

5- **منتجات الإحلال:** تعتبر المنتجات التي تقدمها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، منتجات مميزة من ناحية الجودة خاصة، لكن نظرا لوجود مطاحن أخرى في ولاية بسكرة خاصة، و انتشار الثقافة الاستهلاكية عند الزبائن، فيمكن أن تحل المنتجات الأخرى للمؤسسات الأخرى محل منتجات المؤسسة. مع العلم أن الفريضة و الدقيق الذين يتم إنتاجهما هم ذو جودة عالية ليس لها بديل محليا.

### ثانيا- تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT:

من خلال هذه الطريقة، يتم توضيح نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة (أي التشخيص الداخلي)، و الفرص و التهديدات التي تواجهها (أي تشخيص خارجي).

(1) **التشخيص الداخلي:** يمكن تلخيص التشخيص الداخلي في الجدول الموالي:

الجدول (9): ملخص نقاط القوة و نقاط الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<b>التشخيص المحاسبي</b>	
محاسبة دقيقة و جدية تسيير تقديري-ميزانية-متابعة الانحرافات	الوضعية غير المنتجة كل ثلاث أشهر الطرق و الإجراءات الميدانية غير الكافية(مراقبة التسيير)
<b>تشخيص الموارد البشرية</b>	
أفراد شباب، محفز، ذوي مستوى عال هيكل منظم	قيادة و مسؤولية غير كافية تحديد غير كاف للوظائف و المسؤوليات
<b>تشخيص الإنتاج</b>	
تجهيزات إنتاج متطورة و فعالة تهيئة واسعة للمصنع إمكانية كبيرة لزيادة القدرات	بعض حالات عدم التكيف مع الظروف المحلية مساحة غير كافية للمخازن اقتراب المنتج النهائي مع المشتقات
<b>تشخيص التسويق و التجارة</b>	
فريق تجاري فعال أثر جهوي محدد	عدم وجود مخطط تجاري تسيير المستودعات غي الجيد عدم ممارسة وظيفة التسويق
<b>تشخيص عملية التدريب</b>	
متوسط التأهيل مرتفع	عدم إتمام التكوين
<b>تشخيص إستراتيجية التنمية(التطور)</b>	
طموح جهوي مؤكد تقريبا على كل القطاعات في تجارة و نقل الحبوب	دراسة الإنجازات ترسم منظور مبهم قليلا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقرير اللجنة الأوروبية

من الجدول رقم(9)، يمكن ذكر ما يلي فيما يخص التشخيص الداخلي:

**أ- التشخيص المحاسبي:**

- يحتوي قسم المحاسبة ثمانية موظفين، يشرف عليهم المدير المالي و المدير المحاسبي.
- التنظيم و الوسائل: تنقسم مصلحة المحاسبة إلى قسمين: قسم في مؤسسة أوماش يتكون من أمين صندوق رئيسي، أمين صندوق معاون، و محاسبة المواد، و قسم في بسكرة يشرف عليه رئيس فرع و ثلاثة أعوان محاسبة.
- المحاسبة العامة: تمارس المؤسسة المحاسبة العامة داخل المؤسسة بمساعدة دورية لمدقق حسابات خارجي خبير، و تناقش المعطيات المحاسبية لوحدي الطحن و الكسكسي.
- محاسبة المواد: يتم تقييم المخزونات على أساس تكلفة العائد المحسوبة دوريا.

- المحاسبة التحليلية: تشكل إجراءات حساب ثمن العائد بوضوح، و ذلك من خلال المعطيات المحاسبية العامة، كما يمكن أن تكون المقاربة مدققة أكثر.
- التسيير المالي: يمكن اعتبار تسيير الخزينة أنه غير رسمي، أما العلاقات مع المؤسسات المالية (CPA, BADR, BEA) فهي مرضية على العموم.
- تسيير الميزانية و لوحة القيادة: يركز إعداد التنبؤات أساسا على تحليل انجازات السنة السابقة فهي متابعة دوريا و محللة تبعا لطرق إحصائية.
- ب- تشخيص الموارد البشرية:

يقارب النشاط السنوي الحقيقي 2000 سا موزعة على 250 يوم في السنة، و تمثل فترات العطل الرسمية و التعطلات المختلفة أقل من 100 يوم في السنة. إلا أن تنظيم فرق الإنتاج في المسمدة و المطحنة و صنع الكسكسي، و كذا تجهيز الفرينة و الدقيق يضم إمكانية تقارب 350 يوما من النشاط السنوي و 8400 ساعة إنتاج. حيث تقوم المؤسسة بكل ما يتعلق بإنتاج الفرينة و الدقيق و الكسكسي داخل المؤسسة، و لا تقوم بأنشطة المعالجة من الباطن خارج المؤسسة. و يمكن تلخيص نقاط القوة و نقاط الضعف الخاصة بالموارد البشرية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في الجدول التالي:

جدول(10): تشخيص الموارد البشرية بمؤسسة GMS

نقاط القوة	نقاط الضعف
التحكم في العملية الإنتاجية	التأثر بالنوعية غير الكافية
المهارات المهنية أكيدة	نظام التسلسل الهرمي غير مأخوذ بعين الاعتبار
تشكيل العمليات المناسبة	عدد كبير من المستخدمين
هرم الأعمار مناسب و جيد	وظائف غير معرفة و محددة بشكل جيد
التكليف بالمسؤولية	تكوين تكنولوجي غير كاف
التحفيز	
الحيوية و السكنية	

المصدر: من إعداد لجنة التعاون الأوربية

و يتوزع العمال على كل وظائف المؤسسة بنسب تقدر بـ: 9.9% للإطارات، 15.8% عمال تحكم، و 74.3% من الموظفين الآخرين، و هذا حسب نتائج 2007/02/28. يشغل إنتاج الكسكسي، الفرينة و الدقيق ثلث (1/3) العمال، و 10% من العمال وظفوا في أعمال الوقاية و الصيانة. أما القسم التجاري و المخازن فهو يستخدم 18 فردا، أي 8%، حيث يضم 5 إطارات و 3 أعوان تحكم، و بالنسبة للإدارة و المحاسبة فالمؤسسة مزودة بـ 16 فردا حيث يضم 4 إطارات و 9 عمال تحكم.

و نلاحظ أن مصلحة الأمن و الحراسة و التي لها أهمية كبيرة تضم 30 فردا، و ذلك يفسر بتوزيع المواقع حيث توجد خمس نقاط توزيع، و نضيف إلى ذلك عدد عمال الفريق المكلف بالمشروع و الصوامع الذي يقوم باستقبال المواد الأولية و التخزين في ميناء **جن جن**، و كذا مصلحة التجارة **Trading** لبيع القمح على السوق العالمي، و مقرها الجزائر.

و على العموم يمكن أن نعتبر أن مهارات العمال التقنيين مهمة و أكيدة و لا يمكن إهمالها في سير عمليات الطحن، المسمدة و الكسكسي. فعدد العمال مهم بالنسبة لمستوى النشاط، و لكن الانقطاعات في التموين بالقمح تعطل النشاط، و لكن على كل حال فإن الإمكانيات توجد على مستوى العمال و على أعلى مستويات إنتاج. فهذه الأخيرة مجهزة بشكل جيد، أما نوعية العمل فهي ناقصة، و لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار أكثر، أي يجب تنظيم العمل حسب ما تقتضيه المعايير الدولية .

فيما يخص نظام الترقيية و نظام التحفيز: فإن المؤسسة تقوم بحساب الأجور و تدفعها على أساس شهري، و يقدر المستوى المقارن بالحد الأدنى للأجور (**SMIG**) بـ: **SMIG 1.5** للموظفين و **SMIG 2.5** لأعوان التحكم، **SMIG 2.5** للإطارات و من 4 إلى **SMIG 5** للإطارات السامية. كما يتم تسوية الأجور القاعدية مع العلاوات القانونية، و لا يوجد نظام مكافآت بالاستحقاق لتعويض الإنتاج، التحفيز، و النوعية.

و يصرح المسؤولون عن أن معدل التغيب ضعيف إلى ضعيف جدا، أما تحفيز العمال فهو ذا مستوى مقبول. و تعتبر ظروف و مناخ العمل محمسة و مكيفة. أما الاتصال فهو غير واضح بشكل رسمي، و أما الاجتماعات حول المعلومات فهي تقتصر فقط على التجاريين بحضور المسيرين.

### ج- تشخيص الإنتاج:

يمكن أن نشخص الإنتاج فيما يخص المنتجات المصنعة و خصائصها في النقاط التالية:

- **القمح اللين**: ينتج عن طحن القمح اللين صنفين من المنتجات: منتجات رفيعة "الفرينة" و منتجات رديئة "مخرجات و بقايا"، بالإضافة إلى منتجات أخرى نادرة و وسيطة "بذيرات و فرينة رديئة". و تضم منتجات الفرينة، المنتجات التالية: فرينة للخبز و الحلويات، فرينة رفيعة، مخرجات عمليات الطحن، و فرينة ثانوية-في المرتبة 2-.

تعتبر مطحنة **BUHLER** المستغلة من طرف **GMS** ذات جودة عالية لإنتاج الفرينة ذات النوعية الممتازة، و ذلك أيضا بالنظر إلى نوعية القمح. و يتم إنتاج الفرينة الرفيعة و فرينة الخبز معا في مطحنة واحدة (حيث يمثل معدل الرماد 0.45%) و هي جافة و مغلفة في أكياس 1كغ، و 5كغ بالنسبة للفرينة الممتازة، و 25كغ و 50كغ بالنسبة للفرينة العادية (للخبز و الحلويات).

- **القمح الصلب**: ينتج عن طحن القمح الصلب ثلاث منتجات: منتجات رفيعة "سميد"، منتجات وسيطة "سمولات **SSSF**"، و المنتجات الرديئة "مخرجات و بقايا". و يمكن اعتبار مصنع **BUHLER** المستغل من طرف **GMS** أنه مصنع جيد لإنتاج دقيق من نوع ممتاز تبعا لنوعية القمح.

- إنتاج الكسكسي: تنتج GMS في آن واحد على خط واحد نوعين من الكسكسي: "متوسط" و "رقيق"، يتم التمييز بينهما بواسطة الغربال، حيث يمثل النوعان النسب  $\frac{2}{3}$  و  $\frac{1}{3}$  على الترتيب. يمكن القول أن GMS تتحكم بصورة جيدة في خط الإنتاج في المكان، كما أن الكسكسي المصنوع من نوعية ذات جودة عالية.

#### د- تشخيص وظيفتي التسويق و التجارة:

إن التنظيم التجاري مزود بمسؤولين رئيسيين، خمس رؤساء بيع، و عشرون عوناً مساعداً. و يقوم المسؤولان بزيارة للزبائن و التنقيب عن الزبائن المحتملين، حيث أن المؤسسة تملك ثقافة واعية بقيمة الزبائن و أهميتهم، و ذلك دفعها إلى تبني فلسفة التوجه بالزبون. و يتم تحديد أسعار البيع على أساس سعر العائد المحسوب من طرف مصلحة المحاسبة، بالأخذ بالاعتبار أسعار المنافسة. كما أن متابعة الزبائن متمركزة خاصة على الجانب المحاسبي، ولكن المعطيات الكيفية ناقصة.

أما من ناحية التسويق، فإن الإستراتيجية التسويقية تعتبر حدسية، أي يمكن القول عدم وجود إستراتيجية تسويقية مشكّلة و معدّة بشكل رسمي. إلا أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تشارك بانتظام في التظاهرات (مثل المعارض) عندما تسنح لها الفرصة لذلك.

#### هـ- تشخيص عملية التدريب:

فيما يخص مستوى التكوين فإن مستوى تأهيل الأفراد مرتفع مقارنة بمتوسط التأهيل في المؤسسات الأخرى في القطاع الغذائي الزراعي و التي تمارس نفس نشاط المؤسسة محل الدراسة أي قطاع الطحن، حيث يمثل الأفراد ذوي المستوى الجامعي ما يقارب 17.6% من مجموع العمال (حيث 41% إيطارات، 48% أعوان تحكم و 10% موظفين)، أما المستوى الثانوي يمثل 7.6% من العمال (حيث 35% إيطارات، 47% عمال تحكم، و 18% موظفين)، و المستوى المتوسط 74.7% من العمال (حيث ما يقارب 5% أعوان تحكم و 95% موظفين).

أما عمليات التدريب و التكوين المنجزة و المنتظرة تبقى نادرة، حيث كما ذكرنا سابقاً تم إرسال ثمانية عمال تحكم استفادوا من التربص بالخارج لعدة أشهر، و لم تعرف هذه العملية متابعة بعد ذلك، و لكن هناك فرصة لميكانيكي للانتقال إلى الولايات المتحدة الأمريكية للاستفادة من عملية تكوين لمدة شهر و ذلك للتركيب المرفئي بميناء جن جن، لوحدات الإنتاج الموجودة في أوماش.

#### و- تشخيص إستراتيجية التنمية (التطور):

يمكن تشخيص إستراتيجية التنمية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال معرفة العوامل المفتاحية للنجاح في هذه المؤسسة، و الجدول التالي يوضح ذلك:



جدول(11): عوامل النجاح المفتاحية لمؤسسة GMS

عوامل النجاح المفتاحية	فرينة و دقيق	منتجات ذات استهلاك كبير
فريق عمل (تجاري) ديناميكي	×××××××	×××
تسويق عدواني على المنتجات الأكثر استهلاكاً	×××	×××××××
أداة متطورة و فعالة	×××××××	×××××××
مستخدمين محفزين و مؤهلين	×××××××	×××××××
منظمة مهيكلة و ذات مسؤولية	×××××××	×××××××
إستراتيجية تنمية(تطور) محددة بدقة	×××	×××××××

المصدر: تقرير اللجنة الأوربية للتنمية

من خلال ما لاحظناه، يفترض على المؤسسة تحسين مردوديتها و تنافسيتها لضمان بقائها في السوق. و لتحقيق هذه الأهداف عليها تشكيل إستراتيجية تنمية. فمن خلال دراسة الإنجازات و المشاريع قيد الإنجاز يتضح أن المؤسسة لديها طموح لتعويض الحصة الرابحة في السوق الجهوية.

(2) التشخيص الخارجي:

يمكن إيضاح كل من الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول(12): التشخيص الخارجي لمؤسسة GMS

الفرص	التهديدات
- ازدهار و نمو سوق الصناعات الغذائية الزراعية	- وجود المنافسين الخواص و لكن ليس أكثر أهمية
- نقص الاستثمار الأجنبي بالتالي نقص المنافسة الأجنبية	- من شركة "سيم"
- إمكانية السيطرة على السوق المحلية نظراً	- إمكانية ظهور المنتجات البديلة
- لإمكانيات التكنولوجيا و الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة	- التضخم و الأزمة المالية الحاصلة حالياً
- الاستفادة من دعم و مساندة الدولة للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة	- استخدام المنافسين لنفس المادة الأولية، نظراً لوجود الممون الوحيد "الديوان الوطني للحبوب"
- التكلفة المنخفضة نسبياً	- مشكل التموين بالغاز الخاص الذي تحتاجه، و عدم تواجده في منطقة أوماش
- توقع الزيادة المستمرة في الطلب	- مشكل نقص المياه الصالحة للشرب
	- مخطط الجزائر للانفتاح على السوق الدولية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على تقرير اللجنة الأوربية للتنمية

من خلال الجدول الذي يبين الفرص و المخاطر التي يتضمنها المحيط الذي تنشط فيه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يمكن أن نستنتج أن المؤسسة لديها إمكانيات كبيرة تضمن لها النجاح و النمو و الاستمرار، إلا أنها تواجه مشكلات أهم، حيث أن المشاكل الرئيسية حسب رأينا، تتمثل في العوامل التي تدخل في عملية الإنتاج و المتمثلة في: الماء، الغاز و التموين بالمادة الأولية.

#### أ- حصص السوق لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

في سنة 2006 ارتفع العرض من منتجات الفرينة و الدقيق للمطاحن الكبرى للجنوب، بتقدير 30 ألف طن إلى 32 ألف طن، حيث يوزع زبائن المؤسسة على عدة ولايات:

#### جدول(13): حصص السوق لمؤسسة GMS

المنتجات	السوق الوطني	السوق المحلي(الإقليمي)
الدقيق	%1.9	%42.9
الفرينة	%1.8	%40.1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

اعتمادا على عدد المجتمع الكلي المقدر بـ32 مليون ساكن على السلم الوطني (حيث يمثل سكان بسكرة 700 ألف نسمة) و الاستهلاك المتوسط للفرد/ السنة و المقدر بـ 50كغ من الفرينة و 57 كغ من الدقيق، يرتفع الطلب الوطني حوالي 1.63 مليون طن من الفرينة و 1.82 مليون طن من الدقيق. كما أن العادات الغذائية للمجتمع البسكري تحملهم أكثر إلى استهلاك منتجات القمح الصلب أفضل في الخبز، و استنادا لهذه الخاصية فإن الطلب السنوي على مستوى ولاية بسكرة ارتفع إلى مستوى 35 إلى 40 ألف طن من الفرينة و 40 إلى 45 ألف طن من الدقيق.

#### ب- المنافسة القريبة "المجاورة":

يتمثل المنافسون الأكثر شراسة بالنسبة لمنتجات الفرينة و الدقيق في المنافسين المجاورين: مؤسسة البركة، الغزال، سيدي عقبة و لوطاية، أي في ولاية بسكرة، أما خارج بسكرة نذكر " *Molino Grani*" في بجاية، و مطحنة " *M'daourouch*" في سوق أهراس، و " *زواري*" في برج بوعريريج. و يواجه إنتاج الكسكسي أربع منافسين أساسيين: *SPAC* بسطيف، *SFINA* بمستغانم (مجموعة *METIGI*)، *SIM* بالبليدة، و *SERSOU* بغرداية، و هذا الأخير أقل جودة في التصنيف. و يترجم الاستثمار المفرط في قطاع الطحن بنقص في الاستعمال العام للإمكانيات المثبتة في القطاع الخاص و العام، و ذلك حسب ما تشير إليه النشرات الإحصائية للديوان الوطني للإحصائيات.

### ج- معطيات حول المنافسة في الجزائر:

تتضمن أداة الطحن في القطاع العمومي 83 مطحنة للقمح اللين و/أو الصلب، و تستغل معظم الوحدات عدة خطوط للدقيق و/أو الطحن و لكن أقل من 30 وحدة تستغل مصانع حديثة و فعالة، و تقدر الإمكانيات المحققة في القطاع العمومي بـ10.500 طن/اليوم من القمح الصلب، و أكثر من 8.200 طن/اليوم من القمح اللين. بينما تشهد المنتجات تراجعا سريعا في هذه السنوات الأخيرة. و بالتالي يمكن القول بأن أداة الطحن في القطاع العام معرضة للخطر.

أما أداة الطحن في القطاع الخاص، شهدت اهتماما كبيرا من طرف المستثمرين الخواص الذين حققوا في جوان 2004 أكثر من 260 مطحنة، حيث يتوزع النصف على المناطق الوسطى الشرقية -سطيف- و الشرق-قسنطينة-، و هي مهمة على مدى واسع، حيث:

- تضم منطقة الشرق -قسنطينة- الوحدات المتموقعة في: أم البواقي، تبسة، باتنة، سكيكدة، عنابة، قالمة "مطحنة بن عمر"، قسنطينة "مطحنة كنزة و مكسالي"، الطارف "مطحنة الشرق و فلاق"، خنشلة "مطحنة خنشلة و مطحنة زوي"، سوق أهراس "مطحنة مداوروش" و ميله "مطاحن بوقرة و عبد السلام".

- أما منطقة الوسط الشرقي(سطيف) فهي تضم: جيجل، بجاية "مطاحن مولينو قراني، روايال، سفاسن"، ورقلة، بسكرة "مطاحن الغزال"، الواد "الأحلام/ميغارين"، مسيلة "رقيق محمد"، سطيف "أولاد الكرمي، SPAC, ENNISSA, SMID TELL، البركة، السنابل الذهبية، TNFOUYE، SEKRINE..."، برج بو عريريج "زواري، جربلور، عمارة، هويرة، يزيد، خولي...".

### المبحث الثالث: دراسة و تحليل التوجهات التي تتبناها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

#### بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

في هذا المبحث سنحاول تحليل التوجهات المستقبلية للمؤسسة من منظور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، بعدما تطرقنا إلى واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حيث تعرفنا على الواقع التكنولوجي في المؤسسة، و بعد ذلك تحليل المؤسسة إستراتيجيا لنصل إلى هذا المبحث الذي سيظهر لنا مدى أهمية هذه الأدوات الإستراتيجية بالنسبة لمسؤولي المؤسسة و طموحاتهم الحالية و المستقبلية.

#### المطلب الأول- السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و علاقتها بمحيطها:

تملك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فلسفة خاصة بها تربطها بمحيطها، و تحاول بفضلها أن تكون مؤسسة محلية مسؤولة اجتماعيا ليس فقط من أجل الربح، و لكن أيضا لرضاء زبائنهم و خدمة الصالح العام.

## أولاً- علاقة المؤسسة بمحيطها الداخلي و الخارجي:

### أ- المحيط الداخلي للمؤسسة:

يتجسد من خلال الثقافة و العلاقات و التقاليد التي تمارسها و التي تعمل على تمهيتها من أجل خلق جو عمل محمس و فعال لزيادة إنتاجية الأفراد و المؤسسة ككل. و كذا من منطلق اختيارها لنمط الهيكل التنظيمي البسيط.

### ب- المحيط الخارجي للمؤسسة:

تعمل المؤسسة جاهدة لتعريف عملائها و مورديها بها و التعرف عليهم و التعامل معهم بكل سهولة و ثقة. و تتعامل المؤسسة مع تشكيلة من الزبائن تتمثل في:

- تجار الجملة الذين يمثلون 80% من الزبائن و يعتبرون وسطاء غير مباشرين حيث أن المؤسسة لا تملك وسطاء بيع و يقومون بترويج المنتج و التعرف بالمؤسسة و منتجاتها و من خلالهم يمكن للمؤسسة معرفة مدى رضا المستهلكين النهائيين.
- زبائن موزعين عبر مناطق مختلفة من الوطن: الوادي، توقرت، ورقلة، باتنة، تبسة، مسيلة، خنشلة، قسنطينة، عنابة، الجزائر العاصمة. و قامت مرة واحدة بتصدير منتجاتها إلى خارج الوطن: فرنسا، ليبيا، النيجر، كندا، المغرب، مالي، بوركينا فاسو.

## ثانياً- توجهات المؤسسة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

نلاحظ أنه بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فإن المؤسسة اتجهت إلى الاستثمار فيها حيث أنها اقتنت عدة أدوات، من ضمنها: الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الفاكس، الإنترنت، إنشاء موقع الويب، استعمال البرمجيات لتسيير المخزونات و الأجور و التسيير المحاسبي.

- و تستعمل المؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتسيير علاقتها مع الزبون و ذلك من خلال:
- **شبكات الهاتف:** حيث وضعت المؤسسة عدة خطوط هاتف لتبقى قريبة من الزبائن، و الاستماع إليهم، و تسجيل طلبياتهم، و هي بدورها تتصل بهم أحيانا لغرض إعلامهم بمنتجات جديدة أو تقديم خدمات مغرية كالتخفيضات مثلا. إلا أن عدد الخطوط، في حقيقة الأمر، لا يفي بغرض تسيير العلاقة مع الزبون و ذلك نظرا لعدد الخطوط القليل. فمن المفروض أن تستعين المؤسسة بتقنية مراكز الاتصال لتقديم أحسن الخدمات للزبائن، إلا أن الثقافة السائدة في المنطقة لا تشجع على ذلك.
  - **شبكة الإنترنت:** و ذلك من خلال موقع الويب، حيث يلعب دورا ترويجيا كما ذكرنا سابقا، و يقدم تعريفا للمؤسسة و ثقافتها و توجهاتها المستقبلية و المتبعة، و من جهة أخرى يوضح تشكيلة المنتجات، و الخدمات، إلى غير ذلك من المعلومات المهمة.

و لتسيير تعاملاتها مع بعض الموردين، فإن المؤسسة تستعمل ما يلي:

- البريد الإلكتروني: حيث يتم بعث الطلبات إلى الموردين مثل *General Emballage* بجمالية، الذي يزودها بعلب الكرتون الخاصة بالكسكي؛ مورد في العاصمة يزودها بالخيط الخاص بحياكة الأكياس؛ و مؤسسة *AGRO FILM* بسطيف لإنتاج الأكياس البلاستيكية *OPP* للكسكي، *EMBAG* ببرج بو عريريج للأكياس الورقية بحجم 1كغ، 5كغ و 10 كغ.

- الفاكس و الهاتف: و ذلك لتسيير مختلف التعاملات بين المؤسسة و الزبائن و الموردين.

إلا أننا كما نعلم و كما هو الحال، فإن مشكل تكنولوجيا المعلومات هو عدم الإدماج الكافي لها في المؤسسات، و كذا عدم فهمها فهما جيدا، أي عدم استعمالها للأغراض التي أقيمت من أجلها، هذا بالإضافة إلى العوائق السيكولوجية و النفسية المتمثلة في مقاومة التغيير، و عدم الثقة بما تجلبه هذه التكنولوجيات بالفائدة على المؤسسة.

و لذا نقترح على المؤسسة إقامة **برمجيات تطبيق** و المتمثلة في **ERP** و **CRM** و ذلك ليتسنى لها اتخاذ قرارات فعالة و توفير الوقت للقيام بأعمال أخرى أكثر أهمية.

### ثالثا- التوجهات الكبرى في تطور الصناعات الغذائية الزراعية:

يشهد سوق الصناعات الغذائية الزراعية تطورا كبيرا بفضل الشركات متعددة الجنسيات التي انتقلت بشكل مكثف خلال التسعينات، من إستراتيجيات متعددة الإقامات مبنية على تنوع الثنائيات سوق/منتوج، على المستوى الوطني إلى إستراتيجيات شاملة تستهدف وضعية القيادة عالميا. كما يوجد كذلك تباين كبير في الأنشطة بين القواعد الوطنية و إقامتها في الخارج، فأغلب المجموعات تطورت بتوسع كبير خارج المناطق الكلية الأصلية مع تجانس أكثر لحافظة الأنشطة قائم على منطق بناء أنشطة فرعية.

و لقد باشرت مجموعات الصناعات الغذائية نموها الخارجي منذ فترة طويلة خلال 70-80 حتى بداية التسعينات، بتكاليف مركزة على مهنها القاعدية قامت بتوسيع مجالات نشاطها الإستراتيجي بتبني إستراتيجيات التنوع منتوج/سوق و التدويل... و بذلك شكل الانتقال من سياسة اقتصاديات الحجم إلى إستراتيجيات التنوع بالمنتجات و الطرائق إحدى التوجهات الثقيلة للصناعات الزراعية الغذائية خلال هذه الفترة. كما يعود الفضل إلى حجم و قوة الشركات متعددة الجنسيات، و مدى سيطرتها على السوق من خلال الأرقام التي تحققها سواء من حيث العمالة، أو رقم الأعمال المحقق أو عدد الفروع في مختلف بلدان العالم.

في الصناعات الغذائية الزراعية يكون العرض أكثر من الطلب بالتالي لا يتعلق الأمر بالإنتاج ثم البيع، بل أولا البيع ثم الإنتاج. و لهذا من المفروض تحليل احتياجات السوق، حيث هناك مستهلكين متعددين، و القيام بعملية الإنتاج حسب حاجاتهم المحددة، و هذه الأخيرة هي في تطور و تغيير مستمر.

فاليوم ظهر في المجتمعات التي تسمى "استهلاكية" نوع جديد من المستهلكين حيث أن سلوكهم متناقض فيوم يقررون الأكل في مطعم و اليوم الآخر يقررون شراء منتج محلي، و بالتالي لم يعد هناك فائدة من تحديد سوق مستهدف.

نحن اليوم في زمن "السرعة و التغيير" و هذا أدى إلى ظهور أشكال جديدة من التنظيم، و ينتج لدينا شكلين "افتراضي و مادي"، و هناك عدة أشكال للتعاقد بينهما، و هنا يجد الموزعين في القطاع الزراعي الغذائي أنفسهم أمام إعادة تصور تسويقي على مستويين: الاستهلاك و التوزيع، و بالتالي إعادة اختبار أنشطتهم و تموقعهم. و في الأخير، يفترض أن تستفيد المؤسسات الزراعية الغذائية من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بقدر ما تستفيد من التجارة ما بين المؤسسات أو من المؤسسة إلى الزبون، و بالنتيجة فهي ستعيد التفكير في مجموع سير المؤسسة.

و لذا يجب أن تركز إستراتيجية المؤسسة في الصناعات الغذائية الزراعية على تطور مزدوج:

- تطوير حاجات المستهلكين و المرتبطة بالأنماط الجديدة للحياة الفردية و المهنية؛
- تطوير الموزعين الذين يستجيبون بحد ذاتهم للحاجات الجديدة للمستهلكين و يستغلون التكنولوجيات الجديدة.

### **المطلب الثاني- تحليل آراء مختلف الرؤساء و الرؤية المستقبلية فيما يخص الأعمال الإلكترونية:**

#### **أولاً- آراء المسؤولين في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:**

تصرح المؤسسة بأهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق إستراتيجية المؤسسة و هذا للأسباب التالية:

- تحسن عملية تسيير المعلومات و عملية الاتصال في مرحلة اقتصاد المعرفة؛
- تحسن تنافسية المؤسسة؛
- التخوف من تهميش المؤسسة في حالة عدم التجهز بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

كما يعتقد مسؤولو مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأنه كلما انفتحت المؤسسة نحو الخارج و اتجهت إلى الأسواق العالمية، كلما كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مهمة إستراتيجياً.

و لقد تم تحليل و ترجمة النتائج من خلال ملاحظة مختلف التكنولوجيات المستعملة في المؤسسة محل الدراسة و الوظائف التي تضمنها و محددات إدخالها. حيث أن الإنترنت و البريد الإلكتروني هي التطبيقات الأكثر استعمالاً، كما يلاحظ الوعي المتزايد لمختلف المستجوبين بأهمية اقتناء تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استعمالها في المؤسسة، و ذلك رغم العوائق العديدة التي تحول دون استعمالها خاصة الجانب الثقافي للمتعاملين مع المؤسسة و كذا نقص الكفاءات.

كما يرى بعض المسؤولون أنه يمكن لإسهامات تكنولوجيا المعلومات أن تظهر في التسيير الإستراتيجي من خلال إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، أما في إستراتيجية التميز، يبقى استعمال تكنولوجيا المعلومات في مرحلة الانطلاق و تميل التغييرات التنظيمية إلى تسطح الهياكل التنظيمية (أي غياب التسلسل الهرمي)، و هذه النتيجة ستكون نظرا لاستعمال تكنولوجيا المعلومات في نشاط المؤسسة.

أما بالنسبة لخصائص المسؤولين الذين تم استجوابهم فهم ذوي مستويات تكوين جيدة، حيث صرح مسؤول الصيانة مثلا بحصوله على تكوين إلكتروني في تخصص الشبكات، هذا عدا المستوى التعليمي الرفيع، و الخبرة المهنية الكبيرة بالنسبة للمتقاعدين خاصة، و كذا فإن العمال شديدي الطموح حيث أن متوسط السن هو تقريبا 35 سنة، و كذا نمط القيادة ملائم. و بذلك يمكن أن نخلص إلى استنتاج أن هذه العوامل مشجعة لتبني مشروع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فنمط المسيرين يسمح بتبني تسيير يستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و الذي يدعو بدوره المسيرين إلى أن يتحولوا نحو نمط " Cyber-Manager " .

علما أن فكرة إنشاء الموقع كانت من ضمن اقتراحات المسؤولين في المؤسسة و لكن المسؤول عن إستراتيجية الإنترنت و موقع الويب هو المسير المساعد الموجود في الجزائر العاصمة، لكن استعمال الإنترنت كان منذ انطلاق المؤسسة تقريبا. و رغم كل هذا الوعي إلا أن المؤسسة لم تنشر قانون رسمي أو داخلي يتضمن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

أما الدخول إلى الإنترنت فيقتصر فقط على الفريق التجاري؛ لكن هناك مشروع تعميم هذه الشبكة الداخلية في المؤسسة على جميع المصالح. إلا أن الإنترنت الموجودة عند الفريق التجاري، لا تحوي على محرك بحث، و لا معلومات خاصة بالمهنة، و لا مذكرة مشتركة، و لا اتصال عن بعد، بل تقتصر على نقل الملفات و وجود قاعدة للزبائن و حركة المبيعات.

و يصرح المسؤولون بلجوئهم إلى مواقع الإنترنت المختصة و المرتبطة بالمهنة حين يحتاجون إلى معلومات تتعلق بالنشاط المهني، أو يبحثون عنها بالقرب من الأعوان و الزملاء، فمن الملاحظ أن المؤسسة تفقر إلى قاعدة معارف.

#### ثانيا- المنافسة الافتراضية عبر الموقع الإلكتروني:

يعتبر موقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب موقع ستاتيكي أي أنه غير ديناميكي فهو يمثل فقط 'موقع واجهة إشهاري' و لا يوجد أي صفقات أو تبادلات حقيقية عبر الموقع. و مع أن المؤسسة اتجهت إلى استخدام الإنترنت، إلا أنها مازالت لا تستخدم الإكسترنات، أما كل من تطبيقات الـ ERP و CRM فهي مشاريع مستقبلية و نادرا ما يفكر فيها المسؤولين المستجوبين.

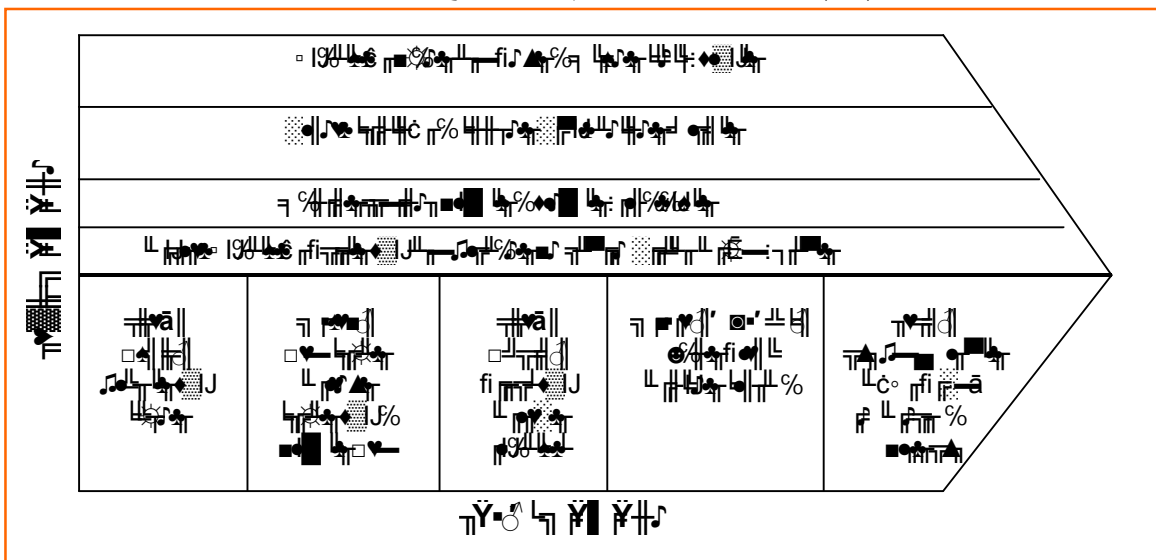
لا يمكن لنا لمس أي تغييرات لفعل إدخال تكنولوجيا المعلومات و الأدوات الإلكترونية، و هذا لأنه لم يتم إدخالها بصورة تخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فبالنسبة للمسؤولين، فإنه القيام بالأنشطة الجديدة التي يتوقع ظهورها بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، يجب تحصيل المؤهلات التالية: أن يكون الفرد أكثر صرامة، أكثر إبداع، أكثر قدرة على تطبيق الإجراءات، و أن يعرف مكان إيجاد المعلومات الملائمة، و يقوم باتخاذ القرار بالاعتماد على المعلومات الموجودة بنظام المعلومات، و أن يتكيف تدريجيا مع الظروف الجديدة.

ثالثا- تحليل مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إنتاجية المؤسسة و القيمة المضافة حسب إمكانيات المؤسسة و إقرار توجهاتها الإستراتيجية:

إن الهدف الأساس من الدراسة هو معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على توجهات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، أي إيضاح كيف كان فعلها على تفكير المسيرين و تصوراتهم و بالتالي قراراتهم الإستراتيجية المتمثلة في اختيار و إتباع إستراتيجية بدل الأخرى حسب ظروف المحيط المتميزة بالمنافسة الشديدة و الانفتاح العالمي للأسواق، و كذا ضرورة استعمال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن بقاء المؤسسة.

من الضروري أن توفق المؤسسة بين سلسلة القيم المتأتمية من النشاط التقليدي و سلسلة القيم المتأتمية من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدماجها في المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح بعض التغييرات التي تحصل في الأنشطة بعد إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

شكل (27) تصور لسلسلة القيم بعد إدماج تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية،

مرجع سابق، ص 33.



يوضح الشكل مختلف عناصر سلسلة القيم التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية المتأتمية من إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتنقسم إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة:

- 1- الأنشطة الأولية (الأساسية): تتمثل في الإجراءات العملية، من استقبال الطلبات وتحليلها وتخزينها وتسليم المنتج ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع.
  - 2- الأنشطة الداعمة: تسمح هذه الأنشطة بتحقيق النشاطات الأولية بفعالية.
- رابعا- تصور لموقع ديناميكي وتجارة إلكترونية في المؤسسة:

إن استخدام التجارة الإلكترونية يستوجب من المجتمع ككل درجة وعي واستخدام كبير لشبكة الإنترنت، إضافة إلى ضرورة انتشارها بين أفراد المجتمع كوسيلة اتصال يومية، ويتطلب استخدامها الارتباط بنظام مالي إلكتروني، وتوفير الأمان والثقة ما بين المتعاملين.

وهنا يأتي دور الحكومة في ضمان تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لزيادة الفعالية الداخلية والإنتاجية، وكذا تسهيل الدخول إلى الأسواق العالمية. وفي هذا الصدد قامت الجزائر بمبادرة حيث اعتبرت سنة 2008 سنة الإنترنت، وهذا المشروع يهدف إلى تعميم الاتصال بالإنترنت في مختلف بلديات الوطن (1541 بلدية). وهو تحد انطلق من وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك لتسهيل الدخول إلى الإنترنت بالسماح لعدد كبير من المواطنين بالحصول على هذه الأداة المتطورة للاتصال. و لبلوغ هذه الأهداف هناك سلسلة من الأشغال تم وضعها في بداية عام 2008<sup>1</sup> وهناك مشاريع أخرى لتنمية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في الجزائر، حيث يتم تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر "Cyberpark" و مشروع "Ousratic" وذلك نظرا لطموحات مسير الإعلام الآلي الأمريكي فيما يخص السوق الجزائرية، من خلال تصريحاته عند زيارته للجزائر، خاصة في مجال التعليم والتربية من خلال نشر برامج تعليمية مثل *Microsoft Gateway*، الاتصال عن بعد والتكنولوجيا الحديثة والبرامج المتعلقة بالشباب<sup>2</sup>.

يمكن تصور التحديات التي يمكن أن ترفع أمام المؤسسة محل الدراسة عند تبنيها للأدوات الجديدة بصورة صحيحة والتي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية بصورة أكيدة، والتجارب التي سجلتها مؤسسات مختلفة أثبتت ذلك منذ عدة سنوات. و الجدول الموالي يلخص أهم الرهانات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بالارتكاز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

<sup>1</sup> <http://www.nticweb.com> Revue électronique N°TIC MAGAZINE N°13, Sep 2007.

<sup>2</sup> <http://www.nticweb.com> Revue électronique N°TIC MAGAZINE N°14, Oct 2007.

جدول(14): تحديات تكنولوجيا المعلومات

التحديات	الدعائم و الفرص	تكنولوجيا المعلومات المستعملة
الإنتاج بأحسن سعر	- تقييم جدي لسعر السوق - تخفيض تكاليف الشراء - عقلنة التموين - تبادل المعلومات التقنية	CRM إمداد إلكتروني سلسلة القيمة ERP إعادة الهندسة
التزويد بالجودة المنتظرة	- حذف "عدم وجود الجودة" - الأثر	ERP سلسلة القيمة CRM إنترنت
تحسين الخدمات المقدمة	- التسليم في الوقت - قسم الفواتير - ربط العمليات الإدارية و عمليات ضمان الجودة	سلسلة القيمة إعادة الهندسة EDI+ ERP
توسيع إمكانيات الاختيار	- تحديث المنتجات - إعلام الزبائن و اقتراح تشكيل مجموعة المنتجات التي يرغبون بها	CAO CRM بحث و تطوير جماعي
تقليص الأجال	- تحديث المنتجات و الخدمات - تخفيض المخزونات	CRM سلسلة القيمة

المصدر: Pierre Bouloc, op.cit, p20.

إن مجموعة الأدوات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات ليس لديها نفس الوظيفة، و لا يتم تنفيذها كلها في نفس الوقت، لكنها تساهم في مساندة المؤسسة لتحسين تنافسيتها. أما فيما يخص إنتاجية المؤسسة، فإن رقم الأعمال المتوسط للسنوات الثلاث الأخيرة كان يقارب 1.5 مليار دينار جزائري، و كانت الإنتاجية عن ذلك 07 ملايين دينار جزائري للموظف الواحد و لسنة واحدة لعدد عمال يقدر بـ218 فرد (حسب إحصائيات 2006/12/31). و لقد تطور رقم أعمال المؤسسة كما يلي:

جدول(15): تطور رقم أعمال الشركة

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
رقم الأعمال مليون/دينار	890	900	1100	1200	1800

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات المؤسسة

نلاحظ أن رقم الأعمال في تزايد مستمر، و ذلك للارتفاع المستمر في الطلب على المنتجات الغذائية الزراعية، و كذا تنوع تشكيلة الزبائن. و يتوقع رقم الأعمال أن يصل إلى 1900 مليون دينار جزائري، و ذلك توقعاً لزيادة الطلب في المنتجات.

و على أساس سنوات 2007/2006 تعتبر معدلات الإنتاجية بالرحى و المسمدة ضعيفة مقارنة بالأداء العالمي (حيث تقدر بـ1000طن/ للفرد الواحد/ في السنة في فرنسا و تونس)، و مقارنة ببعض المنافسين الخواص الجزائريين (مقدار 600طن/ للفرد الواحد/السنة). هذا نتيجة لدعم المستخدمين بمستوى مرتفع رغم نقص النشاط الدائم تقريبا، و ذلك تبعا لاحتمالات التمويل.

أما معدلات الإنتاجية بالنسبة لصناعة الكسكسي فهي الأخرى ضعيفة مقارنة بالأداء العالمي (حيث تقدر بـ150طن إلى 200طن/ للفرد/للسنة في المغرب، تونس و فرنسا)، فمعدلات الإنتاجية للعجائن الغذائية- ذات الإنتاج المقارن- في إيطاليا تقدر بـ400طن/ للمستخدم في السنة.

يجب على المؤسسات التي تنشط في الصناعات الغذائية الزراعية و التي تنوي تبني التجارة الإلكترونية أن تحذر من خطر التشتت الناتج عن تنوع الزبائن، و لذا عليها أن تختار قناة أو قنوات توزيع حسب إمكانياتها، و تقوم بتحليل التوقع و الإستراتيجيات و تشكيلة المنتجات و مستوياتها النوعية دون إهمال العلامة التجارية و الإقليمية و المحلية و علاقاتها مع الموزعين و الموردين.

في الواقع، تملك الصناعات الصغيرة و المتوسطة الزراعية الغذائية مجموعات توزيع ترتكز على الوسائل البشرية و المهارات و المعدات المالية المعتبرة التي تسمح لها باتخاذ قرار سياسات تخفيض التكاليف لتحسين تنافسيتها و مردوديتها، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تشكل عاملا مهما حسب مستوى استعمالها و فعاليتها في الاعتماد على مورد في المجموعات الكبرى.

فالتجارة الإلكترونية تعتبر فرصة للمؤسسات/ الصناعات الصغيرة و المتوسطة الزراعية الغذائية، مثلا التجارة الإلكترونية B2B (من المؤسسة إلى المؤسسة) تقدم فرصة للمؤسسات مهما كان حجمها خاصة الصغيرة و المتوسطة، لأن هذه الأخيرة تملك أدوات إمداد (لوجستكية) التي يمكن أن تستعملها للتجارة الإلكترونية، دون القيام باستثمارات مهمة. نعلم أن تكلفة الإمداد تشكل أول عائق لتطور التجارة الإلكترونية في المؤسسات الكبيرة، لهذا نجد أن عدة مواقع تجارة إلكترونية في الصناعات الغذائية الزراعية تستغل من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الزراعية الغذائية خاصة بالنسبة للمنتجات المحلية.

### خلاصة الفصل الثالث:

إن موضوع الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مازال حديثا حتى في الدول المتقدمة، و هذا لعدم فهم جوهر إدماج هذه التكنولوجيات الجديدة بشكل دقيق، و الغايات المنشودة منها.

و بعد تعرضنا إلى دراسة واقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فيما يخص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، تبين أن المؤسسة اتجهت إلى الاستثمار في هذه الأدوات الجديدة حيث أن المسؤولين في المؤسسة أكدوا على أهمية هذه الأدوات في سير العمل، و ذلك لما توفره من سرعة و دقة و جودة في نقل المعلومات. فالمؤسسة بادرت بإنشاء موقع إنترنت خاص بها رغم أنه ستاتيكي فهو يمثل واجهة إخبارية فقط، حيث يحتوي معلومات حول المؤسسة. كما تميل أكثر إلى استعمال البريد الإلكتروني (e-mail)، و الفاكس في تسيير معاملاتها، أما الإنترنت التي أنشأتها فهي تقتصر على الفريق التجاري فقط و هي تطمح إلى توسيعها على سائر المصالح في المؤسسة.

فيمكن القول بأن للمؤسسة محل الدراسة ثقافة تكنولوجية رغم أنها لم تدمج هذه التكنولوجيا بشكل جيد، و لهذا عليها أن تقوم بتطوير التطبيقات التكنولوجية و الموقع. لكن هذا لا يمكن فقط بطموح المؤسسة، لأن المشكلة تكمن في المجتمع ككل، هذا الأخير يجب أن يتبنى مفهوم "مجتمع المعلومات"، و ذلك بتجسيد التطورات التي أظهرت الطرق الجديدة للتنظيم الاجتماعي المهيكل حول شبكات الإعلام الآلي و الاتصالات.

كما أن المؤسسة محل الدراسة لم تتبنى بعد التوجه نهائيا للأعمال الإلكترونية المبنية على تكنولوجيا المعلومات، و لذلك لم تتمكن من لمس أي دور لهذه التكنولوجيا في تعزيز القدرة التنافسية أو رفع أداء المؤسسة، و لكن رغم العوائق فالمؤسسة واعية بما تشكله هذه التكنولوجيات من مزايا، سواء في تخفيض التكاليف، أو الوصول إلى المعلومات المناسبة، بالإضافة إلى ظهور الأنشطة الجديدة ذات القيمة المضافة الكبيرة، مع امتداد الأبعاد غير المادية لأنشطة الإنتاج من خلال استخدام البرمجيات، الإعلام الآلي، الإعلام المتعدد، الإنترنت و الهاتف النقال. و لكن من خلال استعمال بعض التطبيقات و وعي المؤسسة بفائدة هذه الأدوات الجديدة، يمكن اعتبار ذلك مؤشرا على ظهور عملية تسيير جديدة.

الذاتية

## الخاتمة :

في آخر هذا البحث نخلص إلى أن الاتجاه المعاصر في ميدان تسيير الأعمال يرتكز على الرؤية المتكاملة و الشاملة لأنشطة المؤسسة و السعي إلى تحقيق التفاعل بينها. التسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذا التكامل و التفاعل، و تحديد التوجهات الإستراتيجية التي تضمن للمؤسسة مستقبلا إستراتيجيا يضمن لها التقدم و النمو. و في ظل المنافسة و المحيط المتغير، لم يعد بإمكان المؤسسات البقاء و الاستمرار و النمو إلا إذا كانت تدار بمنظور إستراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، و في ذلك تلعب شخصية المسير دورا محوريا، فمن خلال قدراته و كفاءاته الفكرية و الإستراتيجية يمكن له دراسة و تحليل و قراءة المستقبل و استغلال الفرص التي يتيحها له المحيط، و بذلك يضمن مركزا إستراتيجيا تنافسيا دائما، و كذلك يحقق مزايا إستراتيجية، و ذلك من خلال تحقيق التوجه و الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

أصبح مستقبل المؤسسة اليوم مرهونا بقدرتها التنافسية و لذلك يجب أن تملك تصورا إستراتيجيا و يقظة إستراتيجية، وتبحث عن فرص و تتبنى سلوكات إستراتيجية تضمن لها الأداء الدائم. و مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بيان أهميتها و تغييرها لكل المفاهيم، أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة امتلاك مزايا تنافسية تحقق لها النمو و البقاء. و لذلك فهي ملزمة بتبني تكنولوجيا المعلومات و يظهر هذا من خلال تجهيزها أولا بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مثل تزودها بالإنترنت، الهاتف المحمول، الكمبيوتر المحمول، و الإنترنت. هذه الأخيرة أصبحت تطبيقا ضروريا و مهما للغاية و انتقل دورها من كونها أداة لنقل المعلومات إلى أداة حقيقية للعمل و تقاسم المعرفة، كما يمكن للعمليات التشغيلية الداخلية بالمؤسسة أن تدعم بشكل كبير بواسطة أنظمة التسيير المدمج. ناهيك عن أهمية التجارة الإلكترونية في تحقيق تعاملات المؤسسة بكل فعالية، رغم أنها لا تمارس كثيرا في المؤسسات، و الإدماج الرقمي لسلسلة الإمداد و التعليم عن بعد، و العمل عن بعد الذي يرفع من فعالية العمل و سرعته.

و بناء على ما جاء في الدراسة النظرية نخلص إلى النتائج التالية:

- المؤسسات المتوسطة و الصغيرة هي كيانات اقتصادية لها خصائص تميزها و تساعد على تنشيط الاقتصاد، فهي تلعب دورا محوريا في التنمية و الرقي.
- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة توجهات خاصة بها تضمن لها النجاح و توصلها إلى أبعد الحدود، و بالمقابل لها معوقات تحد من نشاطها.
- التسيير الإستراتيجي ضروري للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة لتضمن البقاء و النمو في السوق.

- ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يكسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مزايا تنافسية أكثر و يزيد في احتمال دخولها إلى الأسواق العالمية.
- تلعب شخصية المسير دورا محوريا في اختيار التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- أصبح الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تبني الأعمال الإلكترونية ضرورة في عصر العولمة و الانفتاح العالمي على الأسواق.
- يتم اختيار إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإستراتيجية الإلكترونية بالتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة و ذلك من خلال تعديلها أو تغييرها تماما.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إنتاجية المؤسسة و رفع كفاءة المسيرين و العمال.
- تحسن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في علاقة المؤسسة بشركائها و تجعلها أكثر تفاعلية.
- تزيد تكنولوجيا المعلومات في تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها عدة تطبيقات و على رأسها الإنترنت و التي تكسب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ميزة تنافسية.
- تلعب المعلومات دورا محوريا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و هذه المعلومات تتوفر من خلال نظم و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

أما عن واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، خلصنا إلى النتائج التالية:

- تولي الدولة الجزائرية اهتماما بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك يتجلى بإنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المبادرات التي تهدف إلى دعم و ترقية هذا القطاع و تأهيله.
- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى حد كبير في تحسين و تطوير الاقتصاد الوطني.
- تسعى الدولة جاهدة إلى نشر استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استخدام الإنترنت في الوسط المحلي.
- عرفت الجزائر تقدما ملحوظا فيما يخص استعمال تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت رغم معاناتها من مشاكل لتعميم انتشارها.
- لم تتبنى الدولة حكومة إلكترونية و لا نظاما إلكترونيا فعالا، و هذا يحول دون تبني تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تبني التجارة الإلكترونية من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- و من خلال الدراسة التطبيقية لموضوع أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تمثلت في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توصلنا إلى جملة النتائج التالية، و ذلك بناء على فرضيات الدراسة:
- يؤكد المسؤولون بالمؤسسة على أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في سير المؤسسة بطريقة فعالة، و يعتبرونها مصدرا للتميز لسرعتها و جودتها في نقل المعلومات، بالإضافة إلى جانب السرية، و توفير الجهد و تقريب المؤسسة من الأسواق العالمية.
  - اتجهت المؤسسة محل الدراسة إلى الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة انطلاقا من التكنولوجيا العالية في مجال الإنتاج إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث أنشأت موقعا إلكترونيا خاصا بها و أقامت شبكة داخلية إنترنت(رغم اقتصارها حاليا على الفريق التجاري)، و تستخدم البريد الإلكتروني و الفاكس كثيرا في تسيير معاملاتها.
  - تملك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مزايا فريدة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في قطاع الطحن، فهي قائمة على أساس شراكة بين مستثمر أجنبي و مستثمر جزائري، مما يشجع على توسعها وطنيا و عالميا.
  - يعتبر استخدام المؤسسة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات رغم عدم شمولها على تطبيقات كثيرة دليلا على توجهها نحو تبني الأعمال الإلكترونية في المستقبل.
  - رغم وعي المؤسسة بأهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اتجاهها نحو الاستثمار فيها، إلا أنها لم تنتشر قانونا أو تعليمة في المؤسسة تفيد باستخدامها و هذا شيء ضروري للتأكيد على الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و تحسيس العمال أكثر بضرورتها في ممارسة مختلف المهن في المؤسسة و التي ترفع من مهاراتهم.
  - رغم امتلاك المسؤولين بالمؤسسة لثقافة رقمية أو تكنولوجية إلا أن طموحاتهم مثبطة بسبب عدم وجود هذه الثقافة في المجتمع المحلي بعد.

و في الأخير نخلص إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تدخل ضمن المحركات الفعالة للاقتصاديات الوطنية و العالمية مجبرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط، خاصة بعد غزو تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في جميع الميادين فهي مجبرة على تبني الاستراتيجيات المبنية على هذه التكنولوجيات و تعديل توجهاتها الإستراتيجية. فالتطورات المتسارعة في ميادين الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و تطورات استخدامات الإنترنت أدت إلى تعدد المداخل و المناهج و البدائل الإستراتيجية أمام منظمات الأعمال، إذ أنه قبل أن تتاح الفرصة لاستخدام الإنترنت في ميادين الأعمال كان أمام منظمات الأعمال خيارا واحدا لممارسة أعمالها التجارية و هو منهج الأعمال التقليدية، أما بعد أن بدأت الاستخدامات التجارية لشبكة الإنترنت فقد أصبح أمام هذه المنظمات عدة



بدائل لأداء أعمالها و هي: مدخل الأعمال التقليدية و التجارة التقليدية؛ مدخل الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية؛ المدخل المختلط (تنفيذ الخيارين معاً)؛ و قد أدى تبني خيار الأعمال الإلكترونية كخيار إستراتيجي إلى توسيع آفاق الأعمال أمام منظمات الأعمال، إذ أصبح الانطلاق نحو الآفاق الدولية و العالمية ممكناً حتى للمنظمات الصغيرة. و تحمل إستراتيجية الأعمال الإلكترونية في محتواها أبعاد وظيفية متعددة تختلف باختلاف ميدان أعمال المنظمة، فإذا كانت المنظمة تباشر أعمالها في ميدان أو أكثر من ميادين السلع (و التي تتميز بالطابع الملموس) فإن الجانب الأكبر من محتوى هذه الإستراتيجية يكون تركيزاً تسويقياً إضافة إلى اهتمام هذه الإستراتيجية بالجوانب الأخرى ذات العلاقة مثل تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات و البحث و التطوير المستمر... الخ.

و بناء على ما تقدم، نخلص إلى جملة الاقتراحات و التوصيات التالية:

- زيادة تفعيل و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و منحها امتيازات أكثر و تحسينها بدور تكنولوجيا المعلومات.
- يجب بناء مجتمع معلوماتي و ترسيخ الثقافة الرقمية بالتعاون مع مختلف الأطراف الفاعلة من حكومات و قطاع خاص و الأخذ بالاعتبار أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي وسيلة ضرورية لتحقيق النجاح و الازدهار.
- تشجيع أنماط الشراكات بين القطاع العام و الخاص و الشركات متعددة الجنسيات و الإسراع في إرساء البنى التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات و تسهيل التبادلات.
- تفعيل الشبكات لتنظيم قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تنشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سائر مصالح المؤسسة و توعية العمال أكثر بذلك.
- التحسيس أكثر بأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تملك خيارات أكثر تضمن لها النجاح و الاستمرار و التفتح عالمياً.

و من خلال هذه الدراسة التي جاءت مختصرة لتبين بعض النقاط التي تمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعاً لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و نظراً لصعوبات البحث سواء النظرية أو التطبيقية و التي تكمن في قلة المراجع في هذا الموضوع و خاصة باللغة العربية، وكذا حداثة الموضوع في حد ذاته، بالإضافة إلى قلة إن لم نقل عدم وجود المؤسسات التي أدمجت تكنولوجيا المعلومات والاتصال و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوع

بحثنا، فمن الصعب معرفة أو قياس الأثر فيما يخص التوجهات الإستراتيجية، و صعوبة تصور هذه الظاهرة لعدم لمسها بشكل جيد في المؤسسات، لذا يمكن أن يكون هذا البحث انطلاقة لأبحاث أخرى في المستقبل مثل:

- شخصية مسير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة و اتخاذ قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛

- المشاكل التسويقية الناتجة عن استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق إنتاجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة؛

- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المراجع

## المراجع

### أ- المراجع باللغة العربية:

أ-1- الكتب:

1. إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية- مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 2005.
2. أحمد القطامين: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان 1999.
3. أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
4. إسماعيل محمد السيد: الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية 1998.
5. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 2004.
6. بشير عباس العلق: التسويق في عصر الإنترنت و الاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
7. بوجمعة سعدي نصيرة: عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
8. جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية للإسكندرية، 2002.
9. حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي - ، دار وائل للنشر، 2005.
10. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2002.
11. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، الرياض، 2005.
12. سليم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الثالثة، 2006.
13. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
14. شارلز و جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل- ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 1998.

15. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
16. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
17. عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
18. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004-2005.
19. عبد السلام أبو قحف: سياسات و استراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
20. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر 2003-2004.
21. عبيد علي أحمد الحجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية. 2000.
22. عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
23. كاظم نزار الركباني: الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة-، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
24. محسن فتحي عبد الصبور: أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، 2001.
25. محمد إسماعيل بلال: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
26. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
27. نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
28. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، 2005.
29. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
30. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ، الرياض 2004.
31. يوسف أحمد أبو فارة: التسويق الإلكتروني (عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

## أ-2- المذكرات و الرسائل الجامعية

1. زويطة محمد الصالح: أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير تخصص نفود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006-2007
2. سلطاني محمد رشدي: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر (واقعه أهميته و شروط تطبيقه)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، فرع إستراتيجية ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005.
3. سليمان بلعور: أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم و العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003/2004.
4. عبد المليك مزهودة: مساهمة من أجل إعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة باتنة، 2006/2007.
5. مروان بوزيد: أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة-حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر 2002/2003
6. يوسف قريشي: سياسات التمويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دوله، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005

## أ-3- محاضرات

1. إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دروس لطلاب الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2004-2005 جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية
2. عبد المليك مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، السنة الجامعية 2005-2006.

## أ-4- الملتقيات

1. أحمد لعماري، زليخة تفرقنيت، صليحة بوسوردي: دور تكنولوجيا المعلومات في تسيير المعرفة، ملتقى دولي حول: تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"المهن، المعالجة من الباطن، الإخراج الكلي" جامعة محمد خيضر بسكرة 2007 .

2. بروش زين الدين، عطوي عبد القادر: التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول: تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"المهن، المعالجة من الباطن، الإخراج الكلي"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
3. رحيم حسين: خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 8-9 مارس 2005 ورقة.
4. رقام ليندة: تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة روايال-، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات-المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
5. زايري بلقاسم: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول التسيير الجيد للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، CREAD الجزائر، 23-24-25 جوان 2003.
6. سعيد عيمر، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات - الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات-المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
7. سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، نوفمبر 2005.
8. طيب لحيلح: دور المؤسسات الصغرى و الصغيرة و المتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي (الجزائر-تونس-المغرب)، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006.
9. عبد المجيد تيماوي، مصطفى بن نوي: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، ورقة عمل مقدمة ضمن في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006.
10. عبد المليك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.
11. عبد المليك مزهودة: دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية و تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث حول نظم المعلومات و دورها في تطوير و تنمية منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن 22-25/11/2004.

12. عبيرات مقدم، زيد الخير ميلود، طاهر جمعات: الفضاء التسييري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الابتكارات، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التكوين، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 12-13 أفريل، 2004.
13. غسان البلبل: احتياجات و أولويات المنشآت الصغيرة و المتوسطة من برامج التعاون الفني و بناء القدرات، ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة و المتوسطة، 6-7 نوفمبر 2006، بيت الأمم المتحدة، بيروت.
14. قرين علي، هبال عبد المالك: تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، نوفمبر 2005.
15. قويدر عياش: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية، و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة الأغواط 9/8 أفريل 2002.
16. كربالي بغداد، الإنترنت و تسيير علاقة الزبون، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة، و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
17. لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروبة كاتية: دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربي 25 - 28 ماي 2003 جامعة سطيف.
18. مداح عرايبي الحاج: التسيير الإستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر-، يومي 17-18 أفريل 2006.

#### أ-5- منشوراه و بحوثه أخرى

1. لزهرة قواسمية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - من الإنشاء إلى التنافسية - المختار، العدد 15 (ذو الحجة/1427/ديسمبر 2006)، [www.elmokhtar.net](http://www.elmokhtar.net)
2. محمد بوتن، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء- واقع المؤسسة الجزائرية-ورقة عمل، [www.sarambite.com/exposeeco2.htm](http://www.sarambite.com/exposeeco2.htm)، (2007/03/25)



## أ-6- قوانين

1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، 2001.

## ب- المراجع باللغة الأجنبية:

### ب-1- الكتب:

1. A. K. Agarwal, V. K. Banerjee, R. K.Nair(2005): **Business policy and strategic management**, Pragati Prakashan Edition
2. Alain Meignant(2000) : **Ressources humaines -développer la stratégie-** , Liaisons Ed, Paris
3. Bengt Karlöf(1999) : **La stratégie des affaires -Guide des concepts et des modèles-**, office des publications universitaires, Alger
4. Brenda Kienan(2001) : **E-Commerce—stratégies et solutions--**, Microsoft Press, Québec.
5. Ceram Sophia Antipolis (2005) : **Systèmes d'information organisationnels**, Pearson Edition.
6. Chantal Bussenault, Martine Prétet(1991) : **Organisation et gestion de l'entreprise**, Vuibert Edition, Paris
7. Christian MARMUSE(1996) : **Politique Générale(langages, intelligence, modèles et choix stratégique)**, Ed Economica, Paris.
8. Daniel Michel, Robert Boll, Jean-Paul Valla(2000) : **Marketing Industriel**, Economica , France, 2<sup>ème</sup> ED.
9. Florence Fernandez, Paula Mendez(2005) : **Assistant de gestion PME -PMI** , Dunod, 5<sup>ème</sup> Ed, Paris
10. Frédéric Leroy(2001) : **La stratégie de l'entreprise**, Dunod, Paris
11. Giorgio Pellicelli (2007) : **Gestion de l'entreprise**, édition de boek, Bruxelles.
12. Gerry Johnson, Hevan Scholes (2000): **Stratégique**, Publi Union, Paris.
13. Gérard Garibaldi(2001) : **L'Analyse stratégique**, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup>Ed,
14. Henry Mintzberg(1982) : **Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation**, Paris
15. Henri Spitzki(1995) : **La stratégie d'entreprise -compétitivité et mobilité-** , Edition Economica, Paris.
16. J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : **Management stratégique (la politique générale de l'entreprise)**, Edition Vuibert, 3<sup>ème</sup>Ed ; Paris
17. J. P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni(2000) : **Management stratégique et organisation**, Edition Vuibert, 3<sup>ème</sup>Ed ; Paris
18. J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni(2006): **Management—Stratégie et Organisation**, Vuibert Edition.
19. Jean Francois Audroing(2000): **La décision stratégique**, Economica, Paris
20. Jouy-en-Josas(1997): **Stratégor-politique générale de l'entreprise**,Dunod , 3<sup>ème</sup>Ed, Paris
21. Kenneth Laudon, Jane Laudon(2006): **Management des systèmes d'information**, Pearson édition, 9<sup>ème</sup>ed France.
22. Kouthar Korbi(2006) : **Introduction à la gestion (cours, études de cas et exercices corrigés)**, Centre de publication universitaire, Tunis
23. M. S. Scott Morton(1995) : **L'entreprise compétitive au futur**, les éditions d'organisation.

24. Martine Boutary(2003) : **TIC et PME—Des usages aux stratégies**, Edition L’Harmattan, France.
25. Michael Porter(1999) : **L’Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris.
26. Michel Badoc et al(2000) : **E-Marketing de la banque et de l’assurance**, Edition d’Organisation, Paris.
27. Michel Berger, Jack Boudeville et al(1991)**Management Stratégique des PME/PMI**, guide méthodologique,AFPLANE.
28. Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza(2007) : **L’essentiel sur le management**, BERTI Editions, Alger. FOUCHER Edition Paris 2006.
29. Michel kalika (2006): **Mangement et TIC—5 ans de e-management dans les entreprises**, Edition Liaisons, Paris.
30. Michel Marchesnay, Karim Messeghem(2000): **Cas de Stratégies de PME**, édition EMS, Paris.
31. Michel Marchesney(2004) : **Management stratégique**, les éditons de l’ADREG.
32. Michel Weill(1992) : **Le management stratégique**, ARMAND COLIN, Paris
33. Olivier Lagrée et Laurent Magne(2001) : **E-management—comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, DUNOD Edition, Paris.
34. Olivier Torres(1998) : **PME—De Nouvelles Approches**, Collection Recherche en Gestion, Economica, Paris.
35. Pierre Breeze(2000) : **Guide juridique de l’Internet et du commerce Electronique**, Vuibert, Paris.
36. Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa(1994): **Technologie et Stratégie d’entreprise**, Ediscience, Paris.
37. Richard d’Avenis(1995) : **Hyper Compétition**, Vuibert Edition, Pa.
38. R. M. Srivastava, Divya Nigam(2000) : **Corporate Strategic Management**, Pragati Prakashan, Meerut.
39. Rudolf Brennemann(2000) : **Economie d’entreprise**, Dunod, Paris.
40. Rym Ben Halima (2003): **Glossaire Marketing**, Edition C.L.E(Contribution à la Littérature d’Entreprise) Tunis.
41. Stephan Robbins, David De Cenzo et Philippe Gabilliet (2004): **Management (l’essentiel des concepts et des pratiques)** Edition Pearson Education, 4<sup>ème</sup> Ed, Paris.
42. Steve Sleight(2001) : **Internet et entreprise**, Mango Pratique Edition, France.
43. Thietart Raymond Alain (1990) : **Stratégie d’entreprise**, Graw-Hill Ed, 2<sup>ème</sup>, Paris.
44. Targul Atamer, Roland Calori(2003): **Diagnostic et décisions stratégiques**, Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris.
45. Xavier Greffe(1984) : **Les PME créent-elles des emplois ?** Economica, Paris.
46. Yves Frédéric Livian(2005): **Organisation (Théories et pratiques)**, Dunod ; 3<sup>ème</sup> ED, Paris.

بج-2- المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. Gaël Guenguen : **Environnement et management stratégique des PME Internet**, thèse de doctorat, 2001 université de Montpellier I. France.
2. Smail Amrouche : **Utilisation des NTIC et de l’intranet dans le management de l’information et des connaissances**, thèse de magister non publiée, Université d’Alger, Alger 2005.

1. Gaël Guenguen : **L'environnement perçu pour les PME Internet**, AIREPME-CIFPME2000, 5<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, Lille 25-26 Octobre 2000.
2. Hammoutene Aiche Ourdia, Aknine Souidi Rosa : **Les PME en Algérie à l'ère des nouvelles technologies d'information et communication**, 2<sup>ème</sup> rencontre inter-entreprises Ziban (colloque international), Université de Biskra, 14-15 avril 2007.
3. Kerrou Yamina : **La veille stratégique dans les PME/PMI Algériennes**, 1<sup>er</sup> Congrès scientifique international sur « L'importance de la transparence et le renforcement de la performance pour l'intégration réelle dans l'économie mondiale, Orassi, Mai/Juin 2003.
4. Maryse Salles : **L'IE, un outil pour révéler la stratégie des PME**, Université Toulouse I, 1<sup>ère</sup> journée nationale de l'intelligence économique d'entreprise, Lille 14-08-2004.
5. Mohamed El Louadi, Imen Tounsi, Fouad Ben Abdelaziz : **Mémoire organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information**, XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
6. Oliviera LIMA : Gestion **stratégique des PME face au monde évolutif des affaires— une approche d'apprentissage systémique**, 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002.
7. Stéphan Bourcieu : **Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel**, XIV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, pays de Loire, Angers 2005- <http://www.strategie-aims.com/> (05-11-2007)
8. Ziar Nabil: Le **Développement de la Petite et Moyenne Entreprise en Algérie**, Colloque National sur les PME et leurs rôles dans le développement, Aghouat 08-09 Avril 2002.

1. Abderrezak Benhabib, Mustapha Djennas : **Impacts des technologies de l'information sur la performance marketing des organisations**. Papier de recherche, Université de Tlemcen.. [www.clubnada.jeeran.com](http://www.clubnada.jeeran.com) (22.08.2005)
2. Claire Gauzente et Michel Kalika : **Orientation stratégique externe et performance, le cas des moyennes entreprises du secteur agroalimentaire**. Papier de recherche. Université Paris Dauphines.
3. François Bergeron, Louis Raymond, Michel Gladu and Chantale Leclerc: **The contribution of IT to the performance of SME's: alignment of critical dimensions**. Cahier de recherche
5. Henderson. J. C and Venkatraman N(1993): **Strategic Alignment—Leveraging Information Technology for Transforming Organizations**, IBM Systems Journal, 32(1).
6. **L'impact de la e-economie sur les entreprises européennes : Analyse économique et implications politiques**. Bruxelles 29.11.2001. com(2001)711 final. Commission des communautés européennes.
7. Nihel Jouirou, Michel Kalika : **L'alignement stratégique—Déterminant de la performance— Une étude empirique sur les pme**, (Doc FPwdQr.pdf).
8. Said Habhab : **Vers un système d'information numérique**, [www.gdrstics.u-paris10.fr/doctoriales/2002-10\\_habhab.pdf](http://www.gdrstics.u-paris10.fr/doctoriales/2002-10_habhab.pdf) (15-10-2006).
9. Ziadi JamelEddine : **L'état de l'art des nouvelles technologies de l'information et de communication et leurs déterminants dans les entreprises—le cas des entreprises tunisiennes**, papier de recherche, Campus universitaire, Université de Tunis El Manar, [www.planet.tn](http://www.planet.tn)

## ج- مواقع إلكترونية

1. <http://fr.wikipedia.org/wiki/coopetition> . (06-01-2008)
2. [http://fr.wikipedia.org/wiki/petites\\_et\\_moyennes\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/petites_et_moyennes_entreprises) (06/01/2008)
3. [http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/technologies_de_l'information). (06-01-2008).
4. <http://frac.pme.fr> (13/01/2008)
5. <http://itep.ae/arabic/e-community/ITEPGeneralPublic/Forum/post.asp?method=TopicQuote> (26-05-2008)
6. <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx> (06-01-2008)
7. <http://www.fcdrs.com/nashra/0004.html> (03-03-2006)
8. <http://www.pmeart-dz.org/ar/legislation.php> (05-11-2007)
9. <http://www.pmeart-dz.org> (05-11-2007)
10. <http://www.strategie-pme.fr> (03/03/2008)
11. <http://www.drive-management.com/pme.php> (06-01-2008)
12. [www.economicskaau.sa/faculty-mag/index-htm](http://www.economicskaau.sa/faculty-mag/index-htm). (17-01-2008)
13. <http://www.nticweb.com> Revue électronique N°TIC MAGAZINE N°13, Sep 2007.
14. <http://www.nticweb.com> Revue électronique N°TIC MAGAZINE N°14, Oct 2007.

## د- أخرى

CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler : **Management (management, stratégie et organisation)** Collection VUIBERT Multimédia.

# قائمة الأشكال و الجداول

## قائمة الأشكال و الجداول

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	الإطار المرجعي الأساسي للتسيير الإستراتيجي	1
24	عملية التسيير الإستراتيجي	2
27	إعداد التحليل الإستراتيجي	3
29	مراحل التشخيص الإستراتيجي	4
31	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	5
35	سلسلة القيمة	6
40	شكل تخطيطي لحافظة النشاطات الإستراتيجية حسب BCG	7
41	مصفوفة ADL	8
42	مصفوفة Mckinsey	9
47	القيود التنظيمية و الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	10
48	العوامل المفسرة للإرادة الإستراتيجية	11
49	أنواع المشروعات الصغيرة	12
52	التوجهات الإستراتيجية و التوجه نحو السوق: الوضعيات المنتظرة	13
53	التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة	14
54	الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	15
68	العلاقة تكنولوجيا-منظمة	16
71	تطور نظم المعلومات عبر الزمن	17
77	استعمال تكنولوجيا الإنترنت في التجارة التعاونية	18
78	التطبيقات الوظيفية للإنترنت	19
79	شبكات إنترنت و إكسترنات و سلسلة القيمة للمنظمة	20
90	نموذج التعلم و التغير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	21
94	استمرارية الميزة التنافسية	22
95	دعم تكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة للمؤسسة	23
103	العلاقة بين استراتيجيات الأعمال و نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات	24

110	مصفوفة النمو الحديثة ثلاثية الأبعاد لـ Ansoff	25
123	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (15 ماي 2007)	26
147	تصور لسلسلة القيم بعد إدماج تكنولوجيا المعلومات	27

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري	1
23	خصائص التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي	2
45	أنماط المسيرين	3
70	تطور مفهوم المعلومات	4
91	العلاقة بين الأشكال الحديثة للمنظمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	5
128	تطور عدد العمال من سنة 2003 إلى سنة 2008	6
130	الأسعار و تسهيلات السداد لمؤسسة GMS	7
134	هيكل المنافسة بولاية بسكرة	8
136	ملخص نقاط القوة و نقاط الضعف	9
137	تشخيص الموارد البشرية بمؤسسة GMS	10
140	عوامل النجاح المفتاحية لمؤسسة GMS	11
140	التشخيص الخارجي لمؤسسة GMS	12
141	حصص السوق لمؤسسة GMS	13
149	تحديات تكنولوجيا المعلومات	14
149	تطور رقم أعمال الشركة	15

الفصل الرس



# الفهرس:

الصفحة	الموضوع
-	إهداء.....
-	شكر و عرفان.....
-	ملخص المذكرة.....
I	خطة البحث.....
أ	المقدمة.....
02	<b>الفصل الأول: التوجهات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....</b>
03	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
03	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
04	أولاً- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
06	ثانياً- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
06	ثالثاً- مبررات التوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
07	رابعاً- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
09	خامساً- مشكلات و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
10	سادساً- أساليب التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
12	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
12	أولاً- الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
14	ثانياً- آليات دعم و ترقية المؤسسات في الجزائر.....
15	ثالثاً- التعاون الدولي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
17	<b>المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....</b>
17	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسيير الإستراتيجي.....
17	أولاً- من الإستراتيجية إلى التسيير الإستراتيجي.....
19	ثانياً- تعريف التسيير الإستراتيجي.....
21	ثالثاً- أسباب الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي.....
22	رابعاً- أهمية التسيير الإستراتيجي.....
23	خامساً- التمييز بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي.....
24	المطلب الثاني: عملية التسيير الإستراتيجي.....
24	أولاً- رسالة و أهداف المؤسسة.....
26	ثانياً- التحليل الإستراتيجي.....
39	المطلب الثالث: أدوات التشخيص الإستراتيجي.....
39	أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG.....
41	ثانياً- نموذج مصفوفة ADL.....

42	.....McKinsey نموذج مصفوفة
43	.....المبحث الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
43	.....المطلب الأول: خصوصية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و أنماط مسيرتها.
46	.....المطلب الثاني: خصوصية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
46	.....أولا- سلوك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إزاء المحيط: بين الحتمية و الطوعية.
49	.....ثانيا- تشكيل الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
50	.....المبحث الرابع: التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
50	.....المطلب الأول: مفهوم التوجهات الإستراتيجية.
52	.....أولا- أنواع التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و تنفيذها.
54	.....ثانيا- الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
55	.....ثالثا- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة.
60	.....المطلب الثاني: كفاءات النمو في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
63	.....خاتمة الفصل الأول.
64	..... <u>الفصل الثاني: السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.</u>
66	.....المبحث الأول: مدخل عام إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
66	.....المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
66	.....أولا- مفهوم التكنولوجيا.
68	.....ثانيا- نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات.
72	.....ثالثا- تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
74	.....المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
75	.....أولا- تكنولوجيايات الإنترنت في المؤسسة.
82	.....ثانيا- تكنولوجيا مساعدة على اتخاذ القرار.
85	.....المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلوك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
85	.....المطلب الأول: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة.
86	.....أولا- أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
87	.....ثانيا- الأشكال الحديثة للمنظمات بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات.
91	.....المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
92	.....أولا- تكنولوجيا المعلومات كرهان إستراتيجي للمؤسسة.
93	.....ثانيا- تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية.
96	.....ثالثا- التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
98	.....المبحث الثالث: التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تبني الأعمال الإلكترونية.
98	.....المطلب الأول: اتخاذ قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
101	.....المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في ظل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال.
102	.....المطلب الثالث: إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.

106	المبحث الرابع: الإنترنت و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.....
106	المطلب الأول: الموقف من الإستراتيجية.....
106	أولا- رؤية دعاة الانترنت.....
107	ثانيا- رؤية دعاة الإستراتيجية.....
108	المطلب الثاني: الإستراتيجيات المادية و الالكترونية المتاحة.....
114	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الأداء التنظيمي.....
117	خاتمة الفصل الثاني.....
118	<b><u>الفصل الثالث: دراسة السلوك الإستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تجاه تكنولوجيا المعلومات...</u></b>
120	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "بسكرة".....
120	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
120	أولا- التطور التاريخي.....
122	ثانيا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
127	المطلب الثاني : أهمية المؤسسة و منتجاتها.....
127	أولا- الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة.....
127	ثانيا- التركيبة البشرية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.....
128	ثالثا- منتجات و نشاطات المؤسسة.....
129	المبحث الثاني: تحليل عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة.....
129	المطلب الأول: العوامل الإستراتيجية.....
129	أولا- الإستراتيجيات المتبعة.....
131	ثانيا- طبيعة المسير.....
131	ثالثا- عوامل إستراتيجية أخرى.....
134	المطلب الثاني: التحليل التنافسي للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT و القوى التنافسية الخمس لـ Porter.....
134	أولا- تحليل الوضعية التنافسية وفقا لنموذج Porter.....
135	ثانيا- تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT.....
	<b>المبحث الثالث: دراسة التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال</b>
142	المطلب الأول- السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب و علاقتها بمحيطها.....
143	أولا- علاقة المؤسسة بمحيطها الداخلي و الخارجي.....
143	ثانيا- توجهات المؤسسة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
144	ثالثا- التوجهات الكبرى في تطور الصناعات الغذائية الزراعية.....
145	المطلب الثاني- تحليل آراء مختلف الرؤساء و الرؤية المستقبلية فيما يخص الأعمال الإلكترونية.....
145	أولا- آراء المسؤولين في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
146	ثانيا- المنافسة الافتراضية عبر الموقع الإلكتروني.....

	ثالثا- تحليل مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إنتاجية المؤسسة و القيمة المضافة حسب إمكانيات المؤسسة و إقرار توجهاتها الإستراتيجية.....
147	.....
148	رابعاً- تصور لموقع ديناميكي و تجارة إلكترونية في المؤسسة.....
151	.....
153	خاتمة الفصل الثالث.....
169	.....
	<u>الخاتمة</u> .....
	.....
	قائمة الأشكال و الجداول.....