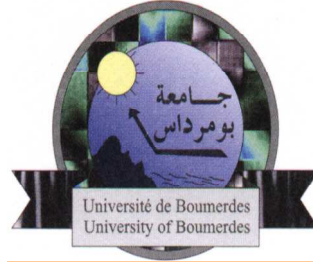


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès.
Faculté Des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences du
Gestion.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير.

**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة
دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداج**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إشراف الدكتور:

د/ بلوناس عبد الله

إعداد الطالبة:

بن بوزيد شهرزاد

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ بن عنتر عبد الرحمن
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ بلوناس عبد الله
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ أوسرير منور
ممتحنا	جامعة التكوين المتواصل	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ أونيس عبد المجيد

السنة الجامعية: 2012/2011

إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى.

اهدي ثمرة جهدي إلى:

من كانوا سندا لي بعد الله في هذه الحياة:

✿ خالتي: كريمة، نورة، سليمة.

✿ أخوالي: سليم، عبد الكريم.

✿ الجدة العزيزة.

✿ إلى الوالدين الكريمين و الإخوة الأعزاء.

إلى:

✿ رفيق الدرب زهير و عائلته.

إلى:

✿ الصديقتين العزيزتين: فاطمة و آسيا.

إلى:

✿ زملاء الدراسة و أخص بالذكر: فريال، أسماء، زهيرة، دليلة.

إلى:

✿ زملاء العمل

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

شهر زاد

شكر و تقدير

"رب اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

النمل-19-

أحمد الله علي نعمه علي و أشكره علي عونه و توفيقه لي لإنجاز هذا العمل
أوجه عبارات الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد الله بلوناس
لقبوله الإشراف علي هذه المذكرة.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال الشركة م م للخدمات العامة و التجارة آل
حداد.

شكرا لكل الأساتذة الكرام عبر كل الأطوار .

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

شمرزاد

المخلص:

في إطار العولمة و ظهور ما يسمى بالإقتصاد الجديد؛ تجد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة نفسها أمام تحد كبير يتعلق بالصعود السريع لتكنولوجيا المعلومات والإتصال.إن السؤال الذي يطرح اليوم هو كيف تستطيع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الإستفادة من قدرة هذه التكنولوجيات وإدماجها و استغلالها لتحقيق الأهداف التنافسية.

أكدت عدة دراسات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي على وجود آثار لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الإنتاجية، رغم صعوبة قياس العامل الإنتاجي المعلوماتي. كما أن آثارها على مسار الإبداع و مسعى الجودة هي الأخرى لا تقل أهمية.

إذن على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تريد البقاء في مضمار المنافسة أن ترتقي بقدراتها التنظيمية و أساليب استعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إطار تخطيط متوازي بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة واستراتيجية تبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

Le résumé :

Dans un contexte de la globalisation et d'émergence de ce qu'on appelle la nouvelle économie; la PME se trouve face à un défi majeur ; c'est la montée rapide des Technologies de l'information et de la communication.

Aujourd'hui, la question qui se pose est : Comment bénéficier des potentialités des TIC et comment les intégrer et les exploiter à des fins compétitives ?

Beaucoup d'études que se soit au niveau macro qu'au niveau micro ont affirmé l'impact des TIC sur la productivité malgré la difficulté de mesurer le facteur de production informatique. Les impacts des TIC sur le processus d'innovation et sur la démarche qualité sont également importants.

Donc, si la PME voulait rester dans la course elle dû se mettre à niveau leurs capacités organisationnels et leurs modes d'usage des TIC dans un Cadre de Co-Alignement entre la stratégie concurrentiel de l'entreprise et la stratégie d'adoption des TIC.

Abstract :

In the context of globalization and the emergence of the new economy; the SME find it self facing a big challenge for the fast mount of Information and Communication Technologies. The question of today is how the SMSs can take advantage of the ability of these technologies and their integration and use them to achieve thier competitive goals.

Many studies, Whether at the macro or micro level on the existence of the partial effects of information and communication technologies on productivity, Although, a difficult to measure informational productivity factor. And their effects on the path of innovation and the effort of quality is no less important.

So the SMEs that want to stay in the competition field must elevate their organizational capabilities and their methods of using the information and communication technologies whithin a parallel between the strategic planning of competitive strategy of the entreprise and the adoption of information and communication technologies.



02.....	إهداء.....
03.....	شكر وتقدير.....
04.....	الملخص.....
06.....	الفهرس.....
15.....	قائمة الجداول.....
17.....	قائمة الأشكال.....
19.....	قائمة الملاحق.....
21.....	المقدمة العامة.....
الفصل الأول : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد	
28.....	تمهيد.....
29	المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
29	المطلب الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
29.....	الفرع الأول: المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
31.....	الفرع الثاني: عوامل تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
32.....	المطلب الثاني: محاولة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
32.....	الفرع الأول: تعريف الاتحاد الأوروبي
33	الفرع الثاني: تعريف اليابان
34.....	الفرع الثالث: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية
35.....	الفرع الرابع : تعريف المملكة العربية السعودية
35.....	الفرع الخامس: تعريف الجزائر
36.....	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
37	الفرع الأول: الخصائص الايجابية
38.....	الفرع الثاني: عيوب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
39.....	المطلب الرابع: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني
39.....	الفرع الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة.....
40.....	الفرع الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية
42.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم التنافسية
42.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية

42.....	الفرع الأول: ظروف ظهور المفهوم
43.....	الفرع الثاني: مستويات تعريف التنافسية
45.....	الفرع الثالث: أسباب التنافسية
45	الفرع الرابع: الميزة التنافسية
46.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
46	الفرع الأول : مؤشر الربحية
46.....	الفرع الثاني: مؤشر التكلفة
47.....	الفرع الثالث: مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج
47.....	الفرع الرابع : مؤشر الحصة السوقية
48.....	المطلب الثالث: قوى التنافس
48.....	الفرع الأول: المنافسة المباشرة
49.....	الفرع الثاني: تهديد الداخلين الجدد
49.....	الفرع الثالث: المنتجات البديلة
50.....	الفرع الرابع: قوة تفاوض الزبائن
50	الفرع الخامس: قوة تفاوض الموردين
51	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
51.....	الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة
52.....	الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز
53	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
54.....	المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد
54.....	المطلب الأول: ماهية الاقتصاد الجديد
54	الفرع الأول: مفهوم الاقتصاد الجديد
56	الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة
58.....	المطلب الثاني: قطاعات الاقتصاد الجديد و قوانينه
58.....	الفرع الأول: قطاعات الاقتصاد الجديد
61	الفرع الثاني: قوانين الاقتصاد الجديد
62.....	المطلب الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
62.....	الفرع الأول: التحديات التقليدية
64	الفرع الثاني: تحديات الاقتصاد الجديد

66 خلاصة

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

68..... تمهيد

69..... المبحث الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

69 المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: ظهور و تطور المفهوم

69..... الفرع الأول : ظهور المفهوم

الفرع الثاني: التطور المتوازي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تنظيم المؤسسات

70.....

72..... المطلب الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

72..... الفرع الأول: تعاريف الكتاب

74..... الفرع الثاني: تعريف المنظمات الدولية

74..... المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

75..... الفرع الأول: ظاهرة عامة و عالمية

76..... الفرع الثاني: ظاهرة سمحت بتطور العمل التشاركي

الفرع الثالث: ظاهرة حولت مفهوم الإطار المكاني و الزماني للنشاط

76.....الاقتصادي

الفرع الرابع: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زاوية نظم المعلومات

76.....

77..... المطلب الرابع: أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

77 الفرع الأول: تصنيف E. Brousseau

78..... الفرع الثاني: التصنيف حسب معيار تسيير وقت المعلومة

78..... الفرع الثالث: تصنيف دراسة France Telecom

79..... الفرع الرابع: تصنيف شبكات/ تطبيقات مرافقة

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة.....

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

81..... والاتصال

81..... الفرع الأول: إسهامات بعض الكتاب

83..... الفرع الثاني: دراسة معهد البحث في التسيير و الاقتصاد IREG

85.....	الفرع الثالث: استنتاجات
86.....	المطلب الثاني: معوقات تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
86.....	الفرع الأول: الإمكانيات و الكفاءات الداخلية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
87.....	الفرع الثاني: الصعوبات المالية و التكاليف
88.....	الفرع الثالث: توفر البنية التحتية للاتصالات
88.....	الفرع الرابع: مشكل الثقة و الأمان في التعاملات عبر الشبكة
88.....	الفرع الخامس: البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
89.....	الفرع السادس: رؤية و حمس المالك المسير
89.....	المطلب الثالث: مزايا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
89.....	الفرع الأول: تدنية التكاليف
90.....	الفرع الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تكاليف الصفقات
91.....	الفرع الثالث: الفعالية في إدارة الوقت
92.....	الفرع الرابع: تحسين ميكانيزمات التنسيق
92.....	الفرع الخامس: فعالية اتخاذ القرار
93.....	المطلب الرابع: أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الشبكية
93.....	الفرع الأول: مفهوم الشبكة
94.....	الفرع الثاني: الشبكة وسيلة لزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
94.....	الفرع الثالث: شروط نجاح التنظيم الشبكي
95.....	الفرع الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نجاح التنظيم الشبكي
97.....	خلاصة

99.....	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
100.....	تمهيد
100.....	المبحث الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
100.....	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مورد استراتيجي

100.....	الفرع الأول: أهمية المعلومة
101.....	الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات
102.....	الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي
105.....	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الميزة التنافسية
105.....	الفرع الأول : القيم الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
106.....	الفرع الثاني: أهمية مفهوم الاستعمال
107.....	الفرع الثالث: مثال ميداني
108.....	المطلب الثالث: عناصر بناء الميزة التنافسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال
108.....	الفرع الأول: نموذج Serge AMABILE et Martine GADILLE
110.....	الفرع الثاني: قراء لعناصر النموذج
111.....	الفرع الثالث: دور الكفاءات و التمهين التنظيمي
114.....	المطلب الرابع: انسجام إستراتيجية المؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
114.....	الفرع الأول التخطيط الاستراتيجي
115.....	الفرع الثاني: نتائج دراسة ميدانية
116.....	المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خلق القيمة
116.....	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال و سلسلة القيمة
116.....	الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة
117.....	الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تغزو سلسلة القيمة
119.....	الفرع الثالث: التنسيق و الارتباط بين أنشطة القيمة
121.....	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونشاط الإمداد
121.....	الفرع الأول: أنشطة الإمداد
122.....	الفرع الثاني: أهم المحطات التاريخية لنشاط الإمداد
123.....	الفرع الثالث: تطور الأنظمة المعلوماتية اللوجيستكية
126.....	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و نشاط التسويق
126.....	الفرع الأول: التسويق على الخط أو التسويق الالكتروني
129.....	الفرع الثاني: نظام المعلومات التسويقي و الانترنت
131.....	الفرع الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون CRM
132.....	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

133.....	الفرع الأول : الأثر الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
134.....	الفرع الثاني: الوسائل الحديثة لإدارة الموارد البشرية
137.....	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقتها بعوامل التنافسية
137.....	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإنتاجية
137.....	الفرع الأول: متناقضة R.solow و الأسباب المفسرة لها
139.....	الفرع الثاني: تطور الإنتاجية في الاقتصاديات المعاصرة
141.....	الفرع الثالث: حدود الدراسات القياسية
142.....	الفرع الرابع: الاستعمال يصنع الفارق
143.....	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإبداع
143.....	الفرع الأول: ماهية الإبداع
144.....	الفرع الثاني: تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و متطلبات الإبداع
149.....	المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الجودة
149.....	الفرع الأول: مفهوم الجودة
151.....	الفرع الثاني: الجودة و التنافسية
151.....	الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في خدمة مسعى الجودة
154.....	خلاصة
	الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة أل دوداح
156	تمهيد
157.....	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة، تقديم الشركة و تصميم الدراسة الميدانية
157.....	المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة
157.....	الفرع الأول: تأسيس الشركة
157.....	الفرع الثاني: محطات تاريخية في حياة الشركة
158.....	الفرع الثالث: تطور رقم أعمال و عدد عمال الشركة
162.....	المطلب الثاني: محفظة نشاط الشركة
163	الفرع الأول: النشاط التجاري
165.....	الفرع الثاني: نشاط البناء و الأشغال العمومية
165.....	المطلب الثالث: تنظيم الشركة و أهدافها
165	الفرع الأول: تنظيم الشركة
168.....	الفرع الثاني: أهداف الشركة
168.....	المطلب الرابع: تصميم الدراسة الميدانية

169.....	الفرع الأول: الحدود المكانية و الزمنية.
169.....	الفرع الثاني: أدوات الدراسة.
171.....	المبحث الثاني: تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الشركة.
171.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على قرار الشركة.
172.....	المطلب الثاني: إمكانيات الشركة.
172.....	الفرع الأول: المحتوى التكنولوجي.
174.....	الفرع الثاني الإمكانيات البشرية.
174.....	الفرع الثالث: إمكانيات البحث و التطوير.
175.....	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنشطة المؤسسة .
175.....	الفرع الأول: فرع الصحة العامة.
177.....	الفرع الثاني: فرع الفلاحة .
178.....	الفرع الثالث: فرع البناء و الأشغال العمومية .
179.....	المبحث الثالث: نموذج الشركة في البحث عن ميزة تنافسي من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
179.....	المطلب الأول: الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة .
179.....	الفرع الأول: تفريغ البيانات.
182.....	الفرع الثاني: تحليل البيانات.
183.....	المطلب الثاني: إدراك عمال الشركة بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و مستواهم في هذا المجال .
183.....	الفرع الأول: تفريغ البيانات.
188.....	الفرع الثاني: تحليل البيانات.
189.....	المطلب الثالث: التمهين عن طريق الاستعمال .
189.....	الفرع الأول: تفريغ البيانات.
192.....	الفرع الثاني: تحليل البيانات .
192.....	المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تنافسية الشركة .
193.....	الفرع الأول: تفريغ البيانات.
199.....	الفرع الثاني: تحليل البيانات.
201.....	المطلب الخامس: استنتاج نموذج الشركة في البحث عن ميزة تنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
204.....	خلاصة .

206.....	الخاتمة العامة
212.....	قائمة المراجع
224.....	الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق:

(أ) قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعليم CE/361/2003 للجنة الأوروبية	01
34	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الياباني	02
35	تعريف المؤسسات الصغيرة في الو.م.أ حسب أوجه النشاط	03
36	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري	04
40	دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينات	05
56	أهم الفروقات بين الاقتصاد القديم و الاقتصاد الجديد	06
71	التطور المتزامن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التنظيم	07
78	تصنيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حسب معيار الزمن	08
78	الأبعاد الأربعة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال	09
83	لمتغيرات المدروسة من طرف Le tongsatien et wongpinuwatana	10
102	أعتبر إدارتك العامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي	11
159	تطور رقم أعمال "ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة	12
161	تطور عدد عمال الشركة	13
179	عدد الذكور و الإناث في العينة	14
180	توزيع السن في العينة	15
180	المستوى الدراسي لأفراد العينة	16
181	توزيع الحالة المهنية في العينة	17
182	توزيع الأقدمية في العينة	18
183	نسبة التجهيز بالحواسيب	19
184	تفريغ بيانات الربط بالانترنت	20
185	استعمالات الحاسوب بالشركة	21
186	تفريغ بيانات التكوين بالمعلوماتية	22

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

186	فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظيفة	23
187	أنواع فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظيفة	24
189	مدى اللجوء إلى استشارة الزملاء فيما يخص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	25
190	اللجوء إلى الانترنت للبحث عن حلول لمشاكل تكنولوجيا	26
190	تحسين نوعية العمل بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	27
191	تطور المكتسبات في مجال المعلوماتية	28
193	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التفوق على المنافسين	29
193	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون	30
194	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الروابط مع الزبائن و الموردين	31
195	دور الانترنت في البحث عن زبائن و موردين جدد للشركة	32
195	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة هامش قيمة النشاط	33
196	إمكانية الإبداع في طريقة القيام بالمهام بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	34
197	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في زيادة يقظة الشركة	35
197	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حفظ ذاكرة الشركة	36
198	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة إنتاجية الشركة	37
199	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسعى الجودة	38

ب) قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	نموذج القوى الخمس لبورتر	01
59	قطاعات الاقتصاد الجديد	02
91	تكاليف الصفقات و البعد المكاني	03
103	أعتبر إدارتك العامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي	04
104	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مورد استراتيجي	05
110	التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال، التمهين بالاستعمال و البحث عن ميزة تنافسية	06
112	مصفوفة الكفاءات	07
115	مسار التخطيط الإداري	08
118	أمثلة عن التكنولوجيا الحاضرة في سلسلة القيمة	09
120	من الزبون إلى المورد	10
121	أهم أنشطة الإمداد	11
124	تطور الأنظمة المعلوماتية اللوجيستكية	12
130	نظام المعلومات التسويقي باستخدام الانترنت	13
139	إنتاجية المؤسسات المستعملة و غير المستعملة للتكنولوجيا بالقطاع الصناعي في كندا سنة 1988 مقابل 1997	14
140	تأثير استخدام تقنية المعلومات على نسبة زيادة الإنتاجية في الو م أ	15
142	الآلات و البرمجيات قمة الهرم فقط	16
147	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقة المؤسسة مع محيطها	17
151	دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية و التميز في السوق	18
160	تطور رقم اعمال الشركة	19
161	تطور عدد عمال الشركة	20
162	محفظة نشاط الشركة	21
166	الهيكل التنظيمي للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح	22
179	نسبة عدد الذكور و الإناث في العينة	23

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

24	نسبة توزيع السن في العينة	180
25	نسبة المستوى الدراسي لأفراد العينة	181
26	نسبة توزيع الحالة المهنية في العينة	181
27	نسبة توزيع الأقدمية في العينة	182
28	نسبة التجهيز بالحواسيب	184
29	نسبة الربط بالانترنت	184
30	انواع استعمالات الحاسوب بالشركة	185
31	نسبة التكوين في المعلوماتية	186
32	نسب فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الوظيفة	187
33	انواع فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الوظيفة	188
34	مدى اللجوء إلى استشارة الزملاء فيما يخص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	189
35	نسبة اللجوء إلى الانترنت للبحث عن حلول لمشاكل تكنولوجيا	190
36	تحسين نوعية العمل بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	190
37	نسبة تطور المكتسبات في مجال المعلوماتية	191
38	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التفوق على المنافسين	193
39	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الخدمة المقدمة للزبون	194
40	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين روابط الشركة مع الموردين	194
41	دور الانترنت في البحث عن زبائن و موردين جدد للشركة	195
42	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة هامش قيمة النشاط	196
43	إمكانية الإبداع في طريقة القيام بالمهام بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	196
44	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في زيادة يقظة الشركة	197
45	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حفظ ذاكرة الشركة	198
46	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة إنتاجية الشركة	198
47	دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسعى الجودة	199

ج) قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
224	الإستثمار	01
229	مقابلة شخصية مع مسؤولي القسم التجاري	02
230	مقابلة شخصية مع مسؤولي قسم العلاقات الخارجية و الإستشارة و فرع الفلاحة	03
231	مقابلة شخصية مع المدير العام للشركة.	04

المقدمة العامة

المقدمة العامة

الإشكالية:

يعيش العالم اليوم طفرة تكنولوجية هائلة نجمت عن ضخامة الأعمال الفكرية و الإبداعية التي توصل إليها الإنسان. و قد مس هذا التطور العلمي الهائل كافة مناحي الحياة و على وجه الخصوص الجانب الاقتصادي حيث تحول الاقتصاد العالمي من الاقتصاد الصناعي القائم على رأس المال المادي إلى الاقتصاد المعلوماتي أو المعرفي القائم على المعرفة و المعلومة، حيث تعد هاتين الأخيرتين من المقادير المهمة لتحقيق رفاهية المجتمع.

حسب فانسن بارابا من جنرال موتورز "يتعلق الأمر بالانتقال من التصنيع و البيع إلى النقاط المعلومة و رد الفعل".

إذن فنحن نعيش اليوم ما يسمى بالاقتصاد الجديد أين تشكل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إحدى الدعائم الأساسية له. فالمعلومات التي تنتج عن الأعمال الفكرية و الإبداعية للإنسان تحتاج إلى تخزينها و معالجتها و نشرها بين أطراف العملية الاتصالية، مما يستدعي تطوير الوسائل المعلوماتية و الاتصالية اللازمة. فمنذ اختراع جهاز الكمبيوتر إلى اليوم نكون قد مررنا بأجيال من الاختراعات و الابتكارات التي غيرت و طورت مفاهيم عدة في الاقتصاد و إدارة الأعمال.

إن انفتاح الأسواق و حرية المنافسة و سرعة التطورات التكنولوجية، أدى الى وضع المؤسسات لا سيما الصغيرة منها و المتوسطة في مستوى عالي من التعتد و عدم التأكد و المنافسة. فبالنظر إلى الاهتمام الذي توليه الحكومات في الآونة الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة بعد أن أثبتت نجاعتها في مجال الإبداع و الابتكار و قدرتها على تقليص البطالة و إحداث التوازن الجهوي في عملية التنمية، بالإضافة إلى تطوير فرع من فروع إدارة الأعمال يعنى بدراسة هذا النوع من المؤسسات و سبل تنميته، جعل من الضرورة بمكان التفكير في وضع هذه المؤسسات في ظل المتغيرات البيئية المحيطة.

إن خطر الفشل و التلاشي الذي يواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في سنوات التأسيس الأولى يعود إلى بعض المعوقات التي قد تواجهها، و قد أضاف الاقتصاد الجديد تحديات أخرى تمثلت أساسا في الانتشار الواسع لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أوساط المؤسسات، و ما أحدثته من آثار علي كيفية القيام بالأعمال و سير الأنشطة وعلاقة المؤسسة مع محيطها وكذا قدراتها التنافسية.

وعليه تجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نفسها أمام وضعية جديدة تفرض عليها التكيف من خلال محاولة الاستفادة من الفرص التي تقدمها التكنولوجيا و محاولة كسب رهان التنافسية من خلال المزايا التي تقدمها لها الوسائل و التقنيات الحديثة في مجال المعلومات و الاتصالات.

ومن خلال ما سبق نصل إلى طرح التساؤل التالي:

" إلى أي مدى يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟"

و يتضمن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يؤدي الاستثمار المادي في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى دعم تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ؟

✓ ما هي آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خلق القيمة لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

✓ على ماذا يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مشروعها لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

✓ هل بإمكان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم في نجاح احد الاستراتيجيات التنافسية؟

✓ هل تمتلك الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح الإمكانات اللازمة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأغراض تنافسية؟

وللإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية و التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها.

الفرضيات:

✓ يؤدي الاستثمار في تجهيزات و وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى نتيجة حتمية ألا و هي رفع تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

✓ يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى خلق قيمة إضافية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

✓ يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تبنيها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على قدراتها التنظيمية.

✓ تستطيع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تؤثر على درجة فعالية الإستراتيجية التنافسية.

✓ تحاول الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح أن تحسن من أساليب أداء أعمالها بفضل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من اجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المتغيرين الأساسيين المتمثلين في كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،حيث توجد كلتاها في قلب اهتمامات الاقتصاد المعاصر .

فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، لاسيما الصغيرة منها و المتوسطة لذا وجب البحث في سبل الاستفادة من المزايا التي تقدمها خاصة على مستوى رفع القدرات التنافسية و تحسين الإنتاجية.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ✚ تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التعرف على مفهومها و خصائصها و الدور التنموي الذي يمكن أن تلعبه.
- ✚ التطرق إلى احد المواضيع الجديدة، ألا وهي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و التعرف على مراحل تطورها و الوسائل المعلوماتية المستخدمة على مستوى مؤسسات القرن الحادي و العشرين.

دوافع و مبررات اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- ✚ بحكم تخصصنا في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ارتأينا العمل على احد المواضيع التي تفيدها والتي بإمكانها أن تكون مدخلا لنجاحها في حال ما إذا أحسنت استخدامها .
- ✚ السبب الثاني و يتعلق بالميول الشخصية نحو قضايا الاقتصاد المعاصر و كل ما يتعلق بالانترنت و التكنولوجيا الرقمية و تطبيقاتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الأسباب الموضوعية:

- ✚ حادثة هذا الموضوع أي ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ما أصبحت تمثله من رهان حقيقي بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن إيجاد موقع تنافسي يضمن لها البقاء و الاستمرار .
- ✚ معظم الدراسات حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كانت مرتبطة بالمؤسسات الكبرى ،لذا أردنا أن نعطي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حظا من الاهتمام فيما يخص مجالات تطبيقها لهذه التكنولوجيات.
- ✚ ثقل التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهمية البحث في سبل دعمها و تحسيسها بأهمية الاندماج ضمن حركية الاقتصاد الجديد.

منهجية البحث:

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية بحثنا و إثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة ،اعتمدنا في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهجين الوصفي و التحليلي في جانبه النظري ،حيث سمح لنا المنهج الوصفي بتقديم المفاهيم و التعاريف المتعلقة بمتغيرات البحث ووضعه في إطاره النظري ،أما استعمالنا للمنهج التحليلي

فكان بغرض إبراز الآثار و دراسة العلاقة بين متغيرات البحث.بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي من الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال محاولة مطابقة الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة.

أدوات الدراسة و مصادر البيانات:

إعتمدنا في دراستنا على وسائل متنوعة و منها:

✚ المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع باللغتين العربية و الأجنبية؛

✚ المصادر الالكترونية؛

✚ المقابلات الشخصية التي استعملت في دراسة الحالة؛

✚ الاستبيان قصد جمع البيانات الخاصة بدراسة الحالة.

حدود البحث:

1-حدود الموضوع:

اقتصرت دراستنا على معالجة موضوع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون المؤسسات الكبرى.كما تحدثت إشكاليتنا في اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التنافسية فقط دون الجوانب التنظيمية،التي تشكل موضوعا آخر قابل للنقاش.

2-الحدود المكانية:

سنقوم من خلال هذا البحث بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة المنتقاة ،و هي" الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" التي تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3-الحدود الزمنية:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة وإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة المختارة قمنا بدراسة و تحليل المعطيات الخاصة بعشر سنوات الاخيرة تقريبا (2000-2010) و هي الفترة التي عرفت إستثمار الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

الدراسات السابقة:

لاحظنا من خلال عملية المسح المكتبي تنوع الدراسات التي تناولت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،لكنها كانت في مجملها مواضيع تتعلق إما بالتحديات و المعوقات التي تواجهها أو إشكالية تمويلها أو دورها في عملية التنمية و التشغيل.أما الدراسات التي تتناول اثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تنافسياتها فهي على حد علمنا نادرة.و لعل أهم ما وجدناه ما يلي:

دراسة للطالب لمين علوطي تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 .

تناول الطالب في هذه المذكرة إشكالية تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، لكن ما يؤخذ على هذه الدراسة أنها تميزت بالعمومية و ابتعدت في محتواها عن الإشكالية المطروحة ، حيث لم نجد جزءا من العمل يتناول تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء أو الإنتاجية أو حتى التنافسية التي تم ذكرها في الإشكالية.

دراسة للباحث احمد مجدل تحت عنوان "إدراك و اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر بالتطبيق على ولاية غرداية" ، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، الجزائر، 2004 .

حاول الباحث أن يشير إلى أهمية وجود وعي لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالفرص التي تقدمها التجارة الالكترونية و لإثراء دراسته قام باستقصاء مس عينة من المؤسسات بولاية غرداية ، و حاول أن يقيم مدى ايجابية أو سلبية مواقف المسؤولين عن هذه المؤسسات اتجاه قضايا اقتصاد الانترنت. تعد هذه الدراسة إسهام معتبر ضمن الدراسات الموجودة على المستوى الوطني.

دراسة للطالب محمد سعدو تحت عنوان :

« Les technologies de l'information et de la communication et leur impact sur le management organisationnel d'une entreprise, cas de l'intranet de NAFTAL »

مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2008 .

تناول الباحث في هذه الدراسة الآثار التنظيمية التي تتجم عن استخدام احد التكنولوجيات الحديثة في المعلومات و الإتصال و قد خلص إلى أن دخول هاته الأخيرة على المؤسسة يؤدي إلى تغييرات تنظيمية سواء على مستوى البناء التنظيمي أو أساليب أداء الأعمال و تقنيات التسيير في المؤسسة. وقد جاءت دراستنا هذه لتبيان نوع آخر من الآثار التي تترتب على إدماج هذه التكنولوجيات ألا وهي الآثار على القدرة التنافسية للمؤسسة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا في إعداد هذا البحث عدة صعوبات أهمها:

✓ ندرة المراجع المكتبية التي تتناول موضوع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ قلة الدراسات التي تعالج اثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على القدرة التنافسية خاصة باللغة العربية.

تقسيمات البحث:

من اجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، إرتأينا تقسيم البحث إلى أربع فصول. ثلاثة فصول نظرية و فصل آخر تطبيقي.

الفصل الأول : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد.

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية ،قدمنا في المبحث الأول مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،أما المبحث الثاني فخصصناه للتعرف على مفهوم التنافسية و العناصر المحيطة به و أخيرا قدمنا في المبحث الثالث أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة ما يتعلق بالاقتصاد الجديد.

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين ،خصص الأول لتقديم الاطار النظري لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و كل ما يتصل به،أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة العوامل التي ترتبط بقرار الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و المزايا التي يمكن أن تجنيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من استثمارها هذا.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ،تناولنا في المبحث الأول الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة اثر هذه التكنولوجيات على سلسلة القيمة بصفتها أداة لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة ،ثم خصصنا المبحث الثالث لتبيان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و بعض عوامل تنافسية المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

تناولنا هذا الفصل في ثلاث مباحث أساسية، يتعلق المبحث الأول بتقديم المؤسسة محل الدراسة و كذا أدوات جمع البيانات أما المبحث الثاني فخصصناه لتشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الشركة، فيما قمنا في المبحث الثالث بتحليل نتائج الاستمارة و استنتاج نموذج الشركة في بحثها عن ميزة تنافسية بفضل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

وفي الأخير خاتمة عامة عرضنا فيها نتائج الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، و من ثم تقديم بعض التوصيات والاقتراحات، وبما أن لدراستنا حدود فقد اقترحنا بعض المواضيع الممكن دراستها مستقبلا.

الفصل الأول

تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في ظل الإقتصاد الجديد

تمهيد

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث وجدت الدول سواء المتقدمة أو النامية في هذه المؤسسات حلولاً لمشاكل اقتصادية و اجتماعية كثيرة. فمن الناحية الاقتصادية الكلية و الجزئية، تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر التوازن في النسيج الاقتصادي لأي بلد، و عاملاً مهماً في تدعيم أرصدة عدة مجتمعات اقتصادية مثل الناتج المحلي الخام. كما تعتبر مشثلة لتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية و فرصة لتجسيد روح المبادرة و الإبداع. أما من ناحية السياسة الاقتصادية فهي تعتبر إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تحقيق أهداف سياستها الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بتخفيض معدلات البطالة و نظراً لهذه الأهمية التي تحتلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يجب التفكير في سبل المحافظة على قدرتها على البقاء و الاستمرار في ظل بيئة تنافسية حادة تستوجب التكيف مع كل المستجدات خاصة التكنولوجية و كيفية التعامل مع الاقتصاد الجديد.

و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم التنافسية.
- المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد.

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

توجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم في قلب اهتمامات الحكومات في معظم دول العالم، و ذلك لاعتبارات اقتصادية و اجتماعية مختلفة. و نظرا لهذه الأهمية المتزايدة و جب وضع هذه المؤسسات في إطارها النظري من خلال محاولة التعريف بها و التعرف على خصائصها و مميزاتها و كذا التركيز على مكانتها في الإقتصادات سواء المتقدمة أو النامية.

المطلب الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن تحديد تعريف للصناعات والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة له أهمية كبيرة حيث تبدو هذه الأهمية بوضوح إذا علمنا أن تحديد تعريف واضح و جلي لهذه المؤسسات يمكن من التعرف على مجالات نشاطها و الوقوف على مشاكلها و بالتالي إمكانية رسم السياسات التنموية و وضع البرامج الكفيلة بدعمها و تطويرها.

و تشير الدراسات إلى وجود صعوبة في تحديد تعريف موحد سواء بين الدول أو حتى داخل الدولة الواحدة لارتباط هذا التعريف بعدة معايير ترتبط بدورها ببعض العوامل الاقتصادية و السياسية و التقنية.

الفرع الأول: المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تنقسم المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى قسمين

القسم الأول و يضم المعايير الكمية و تشمل ما يلي:

- عدد العمال: و يعتبر من أكثر المعايير انتشارا و استعمالا للفرقة بين المؤسسات الكبيرة من جهة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة أخرى و ذلك نظرا لما يتميز به هذا المعيار من حيث البساطة و توفر البيانات.
- رأس المال المستثمر: يعتبر رأس المال المستثمر في المؤسسة أحد المعايير الكمية للتمييز بين الصناعات الكبيرة و الصغيرة حيث تتميز هذه الأخيرة بانخفاض حجم رأس المال المستثمر. و هنا تظهر إشكالية تحديد المقصود برأس المال هل هو رأس المال الثابت أم العامل أو كلاهما معا، و يفضل البعض رأس المال الثابت حيث انه يعكس حجم الطاقة الإنتاجية و يستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت.¹
- قيمة المبيعات: يستخدم هذا المعيار لدى العديد من الدول للتمييز بين أحجام المؤسسات كما يتميز بصلاحيته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والتجارية و الخدمية، إلا أن هذا المعيار

¹ فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الجماهيرية الليبية، 2005، ص: 49.

يتطلب توفر البيانات الكافية حول المبيعات و هذا ما يصعب توفيره في المؤسسات الصغيرة لأن غالبيتها لا تملك دفاتر و حسابات منتظمة.

- معيار حجم و قيمة الإنتاج: طبقا لهذا المعيار المؤسسات الصغيرة هي تلك المؤسسات التي تتصف بصغر حجم إنتاجها من حيث الكمية و القيمة إلا أن هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات في التطبيق في المؤسسات التي تنتج عدة منتجات أو خدمات لصعوبة الجمع بين وحدات القياس المختلفة. كما أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثر القيمة بالأسعار مما يعطي نتائج مضللة في حالة الإرتفاع الكبير في الأسعار.

بالإضافة إلى هذه المعايير يمكن الاعتماد على معايير كمية أخرى كالقيمة المضافة و عدد الآلات و أسلوب الإنتاج.

أمام عدم كفاية المعايير الكمية في تحديد مفهوم دقيق و واضح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لتباين المعطيات من قطاع إلى آخر و من بلد إلى آخر، عمد الباحثون إلى إدراج معايير من شأنها إبراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات و تتمثل هذه المعايير في المعايير النوعية التالية:¹

أ- **المعيار القانوني:** حيث أن الشكل القانوني للمؤسسة يتوقف على طبيعة و حجم رأس المال المستثمر فيها، فإن شركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبير مقارنة مع شركات الأفراد و بالتالي فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتكون في إطار مؤسسة الأفراد و شركات المحاصة و التضامن و شركات التوصية و عادة ما تكون مؤسسات عائلية.

ب- **المعيار التنظيمي:** حيث تصنف المؤسسة صغيرة و متوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية:

1. الجمع بين الملكية و الإدارة؛
2. قلة مالكي رأس المال؛
3. ضيق نطاق الإنتاج و تركزه في سلعة أو خدمة محددة؛
4. صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛
5. محلية إلى حد كبير؛
6. الاعتماد و بشكل كبير على المصادر المحلية للتمويل.

¹ السعيد بريش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص: 64.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

ج- معيار الاستقلالية: تعتبر المؤسسة صغيرة و متوسطة إذا كانت على الأقل مستقلة ماليا بنسبة 25%¹.

د- معيار الحصة من السوق: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات تنافسية و ليست احتكارية و بالتالي فان حصتها في السوق محدودة.

الفرع الثاني: عوامل تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يواجه الباحثون و المختصون في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صعوبة كبيرة في تحديد تعريف موحد و متفق عليه لهذه المؤسسات و ذلك راجع الى عدة عوامل اقتصادية و تقنية و سياسية.²

أ- العوامل الاقتصادية:

وتتمثل في التطور اللامتكافئ لقوى الإنتاج في مختلف الدول، فمثلا المؤسسة التي تعتبر كبيرة في كثير ممن الدول الإفريقية قد تعتبر صغيرة في اليابان. كما أن شروط النمو الاقتصادي و الاجتماعي قد تتغير من مرحلة إلى أخرى، فالمؤسسة التي توظف 200 عامل تعتبر كبيرة في فترة معينة و قد تصبح صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة.

ب- العوامل التقنية:

و تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها فان كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجا فان عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد، و بالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبر أما إذا كانت عمليات الصنع موزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها و المتكاملة سيؤدي ذلك أي وجود وحدات إنتاج صغيرة و متوسطة.

ج- العوامل السياسية:

و تتمثل في مدى اهتمام السلطات بهذا القطاع و يظهر ذلك خاصة عندما تريد الدولة توجيهه و مساعدة القطاع.

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الفقرة الثالثة من المادة الرابعة، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2001، ص: 8.

² كمال دمدوم، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تهيئة عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000، ص: 185.

المطلب الثاني: محاولة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن صعوبة إيجاد تعريف موحد و نهائي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعود إلى تعدد المعايير المعتمدة و اختلاف شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي و السياسات الاقتصادية بين الدول. فالتعاريف التي قدمها الكتاب و قدمتها المنظمات الدولية و الجهات المختصة لدى كل دولة تقوم كما ذكرنا آنفا على المعايير الكمية بالإضافة إلى معايير نوعية و لعل ما يميز التعاريف المقدمة اعتمادها بدرجة أكبر على الجمع بين معياري العمالة و رأس المال و أحيانا أخرى العمالة و رقم الأعمال بالإضافة إلى معيار الاستقلالية كمعيار نوعي، فحسب O.Torrès فإنه يجب احترام هذا المعيار حتى يمكن أن نصنف المؤسسة إلى صغيرة و متوسطة.¹

و في ما يلي نستعرض بعض التعاريف المقدمة من طرف الدول و المنظمات الدولية.

الفرع الأول: تعريف الاتحاد الأوروبي.

في معظم دول الاتحاد الأوروبي هناك فرق بين التعريف القانوني و التعريف الإحصائي، فالتعريف القانوني قائم على التعليمات CE/361/2003 للاتحاد الأوروبي حيث تأخذ في عين الاعتبار عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الميزانية و درجة الاستقلالية (انظر الجدول رقم 01).

¹ Olivier Torres, Les PME, dominos Flammarion, France, 1999, p 128, cité par Catherine Gauthier, Facteurs influençant le niveau de maturité en affaires électroniques des PME de l'Abitibi – Temiscamingue, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, Quebec, Janvier 2006, p : 35.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

جدول رقم (01) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التعليلة CE/361/2003 للجنة الأوروبية

تعريف حسب معايير قانونية إدارية

المؤسسات	عدد العمال	رقم الأعمال €	الحصيلة السنوية €	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	> 2 مليون	> 2 مليون	أن لا تمتلك مؤسسة أخرى
مؤسسة صغيرة	10 – 49	> 10 مليون	> 10 مليون	25% أو أكثر من رأس المال أو حقوق التصويت
مؤسسة متوسطة	50 – 249	> 50 مليون	> 43 مليون	
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	< 50 مليون	< 43 مليون	/

تعريف حسب معايير إحصائية: المعيار الأساسي لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المعيار الإحصائي هو عدد العمال

Source : Les statistiques sur les PME : vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME, promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale, 2 conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004, p : 10.

الفرع الثاني: تعريف اليابان.

عرف القانون المعدل لتلث من ديسمبر من عام 1999 المؤسسات الصغيرة في اليابان كما يلي:

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

جدول رقم (02) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الياباني

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعة و القطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	10 عمال أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر: إبراهيم صالح القرناس ، تقرير حول البرنامج التدريبي، لمركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط، طوكيو ، 21 - 2002/01/25، ص: 4.

الفرع الثالث: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية.

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول التي تتفق على تطوير تعريف المنشآت الصغيرة، حيث أنشأت وزارة للمنشآت الصغيرة و لديها مكتب خاص يسمى مكتب معايير الحجم، يهتم هذا المكتب بإعداد تعريف و تعديل التعاريف الموجودة و ذلك لأغراض تتعلق بالبرامج الحكومية الفدرالية. تختلف التعاريف و تتعدد داخل الولايات المتحدة بين كل ولاية و أخرى و حتى بين المقاطعات داخل الولاية ، لكن معظم التعاريف تستمد الأساس من التعريف الرسمي.

حيث يحدد ميثاق المنشآت الصغيرة "المنشأة الصغيرة هي تلك المنشأة أو المشروع الذي يكون له ملكية مستقلة و يعمل بصورة مستقلة و لا يملك قدرة السيطرة على المجال الذي يعمل به".¹ و ينص الميثاق على أنه في حالة تحديد المنشأة الصغيرة فإن التعريف سوف يختلف من صناعة إلى أخرى و ذلك من أجل أن يعكس الفروق ببين الصناعات المختلفة بدقة ، و تقوم إدارة المنشآت الصغيرة بتعريف كافة المنشآت طبقاً لتقسيمها الصناعي و المعايير المستخدمة هي عدد العمال و إجمالي المتحصلات.²

و يبين الجدول التالي تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مجالات النشاط على النحو التالي:

¹ موقع إدارة منشآت الأعمال الصغيرة و المتوسطة على شبكة الانترنت www.sba.gov/size/section نقلاً عن دراسة "المنشآت

الصغيرة و المتوسطة محركات أساسية لنمو اقتصادي مشهود"، منتدى الرياض الاقتصادي: نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أكتوبر 2003، ص: 40.

² المرجع السابق، ص: 42.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

جدول رقم (03) : تعريف المؤسسات الصغيرة في الوم ا حسب أوجه النشاط

التعريف	مجال النشاط
إيرادات المبيعات السنوية أقل من مليوني دولار	تجارة التجزئة
إيرادات المبيعات السنوية أقل من مليوني دولار	الخدمات
إيرادات المبيعات السنوية أقل من 8,5 مليون دولار	تجارة الجملة
الإيرادات السنوية أقل من 5 ملايين دولار (متوسط ثلاث سنوات مالية سابقة)	الإنشاءات
بصفة عامة عدد العمال أقل من 250 عامل و يمكن أن يصل إلى 1500 عامل في بعض الصناعات اعتمادا على مستوى الصناعة.	التصنيع

المصدر: هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي - بحوث و دراسات -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2004، نقلا عن دليلة حضري ، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات شمال إفريقيا 1995 - 2005 ، مذكرة ماجستير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 2007 ، ص: 22.

الفرع الرابع: تعريف المملكة العربية السعودية.

تواجه الجهات المختصة في المملكة كغيرها من الدول صعوبة تحديد تعريف يعتمد عليه في رسم السياسات الاقتصادية و يكون كمرجع أساسي معتمد ، و لكن هناك اقتراح لتعريف بما يتلاءم و خصوصية المملكة كما يلي: " المنشأة الصغيرة هي التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عامل و يقدر حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال (دون الأرض و المباني) و إلا تزيد مبيعاتها السنوية عن 5 ملايين ريال".¹

الفرع الخامس: تعريف الجزائر.

لقد كانت أول محاولة لتحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التقرير الخاص ببرنامج التنمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (1974 - 1977) و الذي وضعته وزارة الصناعة و الطاقة، ثم كانت المحاولة الثانية خلال الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة سنة 1983 ، حيث تركز التعريف على معياري اليد العاملة و رقم الأعمال أما المحاولة الثالثة فكانت بمناسبة الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية سنة 1988 حيث ارتكز التعريف هذه المرة على المعايير النوعية.²

¹ دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، المرجع السابق، ص: 58.

² إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم، الملتقى الدولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 2004، ص: 65.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

إلا أن هذه التعاريف تميزت بعدم الرسمية لأنها لم تصدر من طرف المشرع الجزائري ضمن نص قانوني، و لكن مع التحولات التي مست الإقتصاد الجزائري و خاصة فيما يتعلق بالتوجه نحو اقتصاد السوق و الانفتاح الاقتصادي ظهرت ضرورة وضع تعريف رسمي يساعد في رسم سياسات ملائمة توجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كقطاع ناشئ تعتمد عليه الدولة في ترقية المنتج الوطني و ترقية الصادرات خارج المحروقات، و عليه جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر في 12 ديسمبر 2001 لبيان الخطوط العريضة لهذا القطاع و يحدد تعريف رسمي يعتمد على مجموعة من المعايير.

و يبين الجدول التالي تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري

جدول رقم (04) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مصغرة	01 - 09 عمال	أقل من 20	أكثر من 10
صغيرة	10 - 49 عامل	أقل من 200	أقل من 100
متوسطة	50 - 250 عامل	ما بين 200 و 2 مليار	ما بين 100 و 500

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18/01، المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، المنشورة في 2001/12/15، ص: 6.

نخلص مما سبق إلى أن تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو مهمة صعبة، خاصة مع تعدد المعايير بين الكمية والنوعية، إلا انه يمكن القول أن التعريف الجيد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينبغي أن يشمل المعايير الكمية و النوعية، إضافة إلى بساطة التعريف و سهولة فهمه من طرف أرباب الأعمال و كذا صانعي السياسات و مقدمي الخدمات. كما لا بد أن يتوافق هذا التعريف مع الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية و الظروف الراهنة.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن نظيراتها من المؤسسات الكبرى، و تتراوح هذه الخصائص ما بين الايجابية و السلبية.

الفرع الأول: الخصائص الايجابية.

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من النقاط الايجابية التي تحسب لصالحها و التي تجعلها ذات أهمية في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية بالنسبة للمجتمع و تتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- ✓ سهولة و بساطة متطلبات التكوين: يمكن لإنسان أمي أو شبه أمي و برأسمال محدود جدا أن يقيم عملا يدر عليه دخلا كافيا لإعالة أسرته و هذا ينطبق على الشباب المتعلمين أيضا، حيث أن إجراءات التأسيس و متطلبات إقامة و إدارة العمل الصغير بسيطة مقارنة مع إقامة الأعمال المتوسطة الحجم و الكبيرة.¹ لكن هذا يبقى نسبيا حيث يتعلق بمدى تشجيع الدولة لإقامة الأعمال الصغيرة بها و مرونة الإجراءات الإدارية أيضا.
- ✓ القدرة على تغيير تركيب القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل و مواجهة التغيير بسرعة و بدون تردد مما يساعد على التغلب على العقبات الاقتصادية وغيرها.²
- ✓ تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد الحلول الناجعة لمواجهة مشكل البطالة و ذلك بتشجيع الشباب على إقامة أعمال خاصة في مختلف قطاعات النشاط.
- ✓ معدل النمو في المؤسسات الصغيرة أكبر منه في الكبيرة.³
- ✓ لا يحتاج المشروع الصغير مساحة كبير لأداء نشاطه كما لا يحتاج إلى تمويل كبير سواء التمويل الذاتي أو من طرف منظمات التمويل في المجتمع.⁴
- ✓ تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا مهما للإبداع و الابتكار، حيث أظهرت الدراسات العلمية في الولايات المتحدة أن ثلث براءات الاختراع التي تسجل سنويا تعود إلى أصحاب الأعمال الصغيرة، حيث تركيز العمل على منتج محدد يؤدي إلى اكتساب خبرة كبيرة و يحفز على التغيير و الإبداع في المنتج.
- ✓ بالنسبة للبعد التنظيمي تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهيكل بسيطة و تخصص ضعيف بالنسبة للوظائف و قلة المستويات التنظيمية، أما بالنسبة للبعد الاجتماعي فتسود علاقات يطبعها التعاون و التقارب بين الأطراف و المتعاملين الداخليين.⁵

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 82.

² فريد راغب النجار، إدارة المشروعات و الأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، جمهورية مصر العربية، 1999، ص: 6 - 7.

³ Jean CLAUDE PAPILLON, le rôle de la taille de la firme : spécificités des petites et moyennes entreprises, problème économiques, périodique, N° 02- 885, Octobre 2005, p :2.

⁴ محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص

ص: 20- 21.

⁵ Sylvie LADAME, coopérations et outils TIC dans les réseaux de PME, XVI^{ème} conférence internationale de management stratégique, Montréal, Canada , 6 - 9 juin 2007, p :06.

الفرع الثاني: عيوب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إلى جانب المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، توجد بعض العيوب و النقائص التي تميز هذا النوع من المؤسسات و التي تتمثل فيما يلي:

- معدلات الفشل العالية: يتميز المشروع الصغير بأنه الأكثر عرضة للفشل و الموت أو التصفية من الأعمال الكبيرة، خاصة في سنوات التأسيس الأولى، فقد أثبتت الدراسات عن الأعمال الصغيرة في الدول المتقدمة انه من كل 1000 عمل صغير يقام 50% لا يبقى لأكثر من سنة و نصف، و أن 20% منها فقط تبقى لأكثر من عشر سنوات.¹
- العمل الشاق و ساعات العمل الطويلة: فعادة ما تتميز الأعمال الصغيرة ببرامج مؤرقة فعلى صاحب المشروع أن يعمل أحيانا لمدة 60 ساعة أو العمل بدون إجازة لان توقف العمل يعني توقف الإيرادات و خسارة العملاء الذين تكلف جذبهم و اكتسابهم الكثير من الجهد و المال.²
- الضعف المالي للمشروع الصغير: ينجم الضعف المالي عادة عن محدودية الإنتاج و يمكن تفسيره بمايلي:³

1. تكاليف الإنتاج العالية: فالكمية الصغيرة للمشروع الصغير تمنعه من الاستفادة من اقتصاديات الحجم التي تتميز بانخفاض تكلفة إنتاج الوحدة، كلما زادت الكمية المنتجة.
 2. تكاليف إدارية عالية: فالعمل الصغير يتحمل أعباء إدارية ثابتة مثل العمل الكبير فهو يحتاج إلى إرسال قوائم العمال و أجورهم إلى دوائر الضمان الاجتماعي كما عليه دفع رسوم أساسية للاشتراك في الهاتف و الكهرباء.
 3. تكاليف تمويل عالية: تعاني الأعمال الصغيرة من الفوائد العالية مقارنة بما تحققه هاته الأخيرة و بشروط أقسى مما يحصل عليه العمل الكبير.
 4. صعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو و ذلك للأسباب التالية:
- أ- يحتاج صاحب المشروع إلى سحب نسبة من الأرباح لتلبية حاجاته اليومية الخاصة ذلك أنه لا يحصل على رواتب من العمل فهو في حاجة إلى سحب جزء من هذه المصاريف مما يخفض من الاحتياطات المالية للمشروع.
- ب- تأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

¹ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

² ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 18.

³ سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص ص: 84 - 86.

المطلب الرابع: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني.

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة في اقتصاديات كل من الدول المتقدمة و النامية - على حد سواء - رغم المزايا التي تتمتع بها المنشآت الكبيرة نتيجة وفورات الحجم

الفرع الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة.

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة و متزايدة في الدول الصناعية و المتقدمة من خلال مشاركتها في:¹

❖ التجديد و الابتكار و رفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق الخارجية و تدعيم الأوضاع التنافسية للدول المتقدمة اتجاه الدول الأخرى و خاصة الدول حديثة التصنيع(دول شرق و جنوب شرق آسيا).

❖ تحسين فاعلية الشركات الكبيرة بإعادة النظر في أحجام الوحدات الإنتاجية التابعة لها و تجزئتها لوحدات صغيرة ذات كفاءة أعلى و تدعيم روابطها الخلفية و الأمامية مع الشركات الأم.

❖ توفير العديد من فرص العمل الجديدة للحد من مشكلة البطالة الناجمة عن الانتشار السريع للتقنية في مختلف القطاعات الاقتصادية.

❖ الوفاء بالطلب المتزايد على الخدمات و الناجم عن تحسين مستويات الدخل و المعيشة،مثل خدمات التركيب و الإصلاح و الصيانة و كذا الطلب على السلع الاستهلاكية المتخصصة التي تتأثر بالأذواق و تفضيلات الأفراد.

و يمكن الاستعانة بمساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مؤشرات الاقتصاد الكلي لبيان أهمية و دور هذه المؤسسات لدى بعض الدول المتقدمة، و يلخص الجدول التالي ذلك:

¹ دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، مرجع سبق ذكره، ص:13.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

جدول رقم(05): دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر

التسعينات

الدولة	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	نسبة العمالة الموظفة	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي
الولايات المتحدة الأمريكية	%99.7	%53.7	%48
ألمانيا	%99.7	%65.7	%34.9
بريطانيا	%99.9	%67.2	%30
فرنسا	%99.9	%69	%61.8
إيطاليا	%99.7	%49	%40.5
اليابان	%99.5	%73.8	%27.1

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، مشروع تقرير: من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى و المتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 110، نقلا عن صالح الصالحي ، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، جمهورية مصر العربية، يناير 2004.

تعتبر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه عن المساهمة القوية للم ص م في التوظيف و الناتج المحلي الإجمالي.

الفرع الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية.

تكتسب المؤسسات الصغيرة أهميتها في الدول النامية من مجموعة من الاعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية و الاجتماعية و نسب توفر عوامل الإنتاج و التوزيع المكاني للسكان و النشاط الاقتصادي.

و يمكن إيجاز أهم الظواهر الايجابية التي تفتقرن بقطاع الأعمال الصغيرة و فيما يلي:¹

- تستخدم المؤسسات الصغيرة فنونا إنتاجية بسيطة نسبيا تتميز بارتفاع كثافة العمل، مما يساعد الدول النامية التي تعاني من وفرة العمل و ندرة رأس المال على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبد تكاليف رأسمالية عالية.

¹ محمد فتحي صقر، المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، ندوة تحت عنوان: واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير 2004، ص ص: 29 - 30.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

- تتميز المؤسسات الصغيرة بالانتشار الجغرافي مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية، و تحقيق التنمية المكانية المتوازنة و خدمة الأسواق المحدودة التي لا تغري المنشآت الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها.
- توفر المنشآت الصغيرة سلعا و خدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود و التي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيا تتفق مع قدراتها الشرائية (و ان كان الامر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة)
- يوفر قطاع الأعمال الصغيرة فرصا عديدة للعمل لبعض الفئات و بصفة خاصة الإناث و الشباب و النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين بعد للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة و القطاع المنظم بصفة عامة.
- تقوم المنشآت الصغيرة بتلبية احتياجات الأسواق من السلع و الخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق و تفاصيل المستهلكين بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة نظرا للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها و العملاء.
- نظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية و بساطة تقنيات الإنتاج و سهولة الانضمام إليها، فان الأعمال الصغيرة قد تكون أكثر كفاءة من المنشآت الكبيرة في تعبئة و توظيف المدخرات المحلية و تنمية المهارات البشرية، و بذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي و مشتملا للمهارات التنظيمية و مختبرا لنشاطات و صناعات جديدة.
- تلعب المنشآت الصغيرة دورا هاما في دعم المنشآت الكبيرة من خلال توزيع منتجاتها و إمدادها بمستلزمات الإنتاج، و من خلال تصنيع بعض مكوناتها و إجراء العمليات التي يكون من غير المجزي اقتصاديا تنفيذها بواسطة المشروع الكبير، و بذلك تساهم المؤسسات الصغيرة في تدعيم علاقات التشابك القطاعي في الاقتصاد الوطني.
- تساعد المشروعات الصغيرة في استغلال موارد الثروة المنتشرة بكميات محدودة في مواقع متباعدة و التي عادة ما تتقاعس المؤسسة الكبيرة عن الكشف عنها و استغلالها تجاريا، و مثال ذلك أعمال المحاجر و المناجم الصغيرة و نشاط المزارع و المصائد الصغيرة.
- تسهم المؤسسة الصغيرة في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة و المتباينة كما تساعد على تغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حدة التركيز و زيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية و الخدمية، هي ميزة هامة إزاء محدودية الأسواق في الدول النامية و احتمالات هيمنة المنشآت الكبيرة عليها و ما يتمخض عن ذلك من سلطات احتكارية غير مرغوبة.
- تعمل الصناعات الصغيرة على خلق قيم اجتماعية لدى الأفراد و أهمها الانتماء في أداء العمل الحرفي إلى نسق اسري متكامل حيث توجد اسر تمتهن حرف و أعمال تقليدية متوارثة تمتد

حتى على مستوى الأقاليم حيث يتكون نسق اجتماعي متكامل في أداء الأعمال الصغيرة على مستوى المجتمع ككل.¹

المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم التنافسية

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فيما يتعلق بانفتاح الأسواق و عولمة المبادلات في ظل اتفاقيات الجات و المنظمة العالمية للتجارة و التحالفات الاقتصادية (منطقة التبادل الحر) يظهر مفهوم التنافسية و يأخذ مكانة هامة في الخطابات السياسية و البحوث الأكاديمية و نقاشات الصناعيين عبر العالم كافة، فإلى ماذا يشير هذا المفهوم ؟ و ما هي الظروف التي ظهر فيها ؟ و ما هي المفاهيم المرتبطة به ؟

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

إن البحث في الكتابات التي تناولت مفهوم التنافسية يجعلنا نصل إلى حقيقة مفادها إن هذا المفهوم هو حديث نسبيا و قد تزامن ظهوره مع أحداث اقتصادية هامة، و نظرا لتزايد أهمية هذا المفهوم فقد وجه الاقتصاديون جهودهم لمحاولة وضع إطار نظري يهتم بدراسة التنافسية على كل المستويات و يسمح بوضع نماذج و اطر تمكن الدول و المؤسسات من رسم سياساتها و استراتيجيتها في مواجهة المنافسة المتنامية.

الفرع الأول: ظروف ظهور المفهوم

من خلال الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية يتبين أن هذا المفهوم قد ارتبط بحدثين هامين هما:

أولا: تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 – 1987 خاصة مع اليابان و زيادة المديونية الخارجية لها.

ثانيا: ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره بداية التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي و ما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة و انفتاح الاقتصاديات و تنامي قوى السوق.

إن تحديد مفهوم واضح و جلي للتنافسية يعد أمرا صعبا نظرا لتداخله مع مفاهيم أخرى كالنمو و التنمية الاقتصادية و ازدهار الدول، بالإضافة إلى ارتباط هذا المفهوم و خضوعه للمتغيرات البيئية التي تتميز بالدينامكية و سرعة التطور و التغيير، ففي السبعينات من القرن الماضي ارتبط هذا المفهوم بجوانب التجارة الخارجية، ليتأثر خلال فترة الثمانينات بالسياسة الصناعية للدول، ويتحول في بداية

¹ فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

التسعينات إلى السياسة التكنولوجية للدول، أما في بداية القرن الحادي و العشرين فقد أصبح يشير إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها.¹

الفرع الثاني: مستويات تعريف التنافسية

تعني التنافسية لدى البعض القدرة على التمتع في أسواق جديدة، و بالنسبة لآخرين تشير التنافسية إلى القدرة على الحفاظ على ميزان تجاري موجب، هذا الاختلاف يصبح طبيعي إذا عرفنا أن هذا المفهوم يتغير حسب مستوى التحليل إما جزئي أو قطاعي أو المستوى الكلي.

1- التنافسية على المستوى الكلي (الدولة)

على هذا المستوى ترتبط تنافسية الدولة بمتغيرات الاقتصاد الكلي كربطها بإمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري أو ربطها باتجاهات سعر الصرف الحقيقي إذ تعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمته.²

و قد وردت عدة تعاريف للتنافسية على مستوى الدولة قدمتها بعض الجهات نوردها كما يلي:

✚ تعريف التنافسية من قبل المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل".³

✚ تعريف منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OCDE):

تعرف منظمة OCDE التنافسية على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة و العادلة، منتجات و خدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".⁴

2- التنافسية على المستوى القطاعي:

هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار

¹ محمد زيدان، عبد القادر بريش، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقة، 8 - 9 مارس 2005، ص: 15.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007، ص: 247.

³ عطا الله و راد خليل، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27 - 28 أبريل 2005، عمان الأردن، ص: 38

⁴ المرجع السابق، ص: 39.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، بالإضافة إلى مقاييس متعلقة بتكلفة و جودة المنتجات على مستوى الصناعة.¹

ج- التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة)

تتفق اغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة هو كما يقول "Paul KRUGMAN" المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لان التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات و ليس ما بين الدول أو الصناعات.²

يقصد بالتنافسية : "الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات مت أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".³

أو قد تشير التنافسية إلى القدرة على إنتاج السلع و الخدمات و تقديمها بالتنوع الجيدة و السعر المناسب، و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.⁴

و يتقاطع مفهوم التنافسية مع مفهوم الميزة التنافسية حيث يشير هذا الأخير إلى الموارد المالية و البشرية و الإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز و يتيح المورد المتميز إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق عما ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁵

في الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق من خلال قدرتها على كسب عملاء و المحافظة عليهم و تلبية حاجاتهم بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين و ذلك من خلال عدة مداخل كجودة السلع أو الخدمات المقدمة و المرونة و احترام الآجال و غيرها من الأساليب التي تجعل العميل يوفر المال الجهد و الوقت.

¹ كمال رزق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، أفريل 2003، ص: 201.

² أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001، ص: 101.

⁴ نصيرة رجم، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية التواصل، عدد 20، ديسمبر 2007، ص: 14.

⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

الفرع الثالث: أسباب التنافسية

- تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، و لعل العوامل التالية و التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة هي أهم تلك الأسباب:¹
- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية؛
 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات، و تطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي Benchmarking و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
 - سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و شبكات الانترانيت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
 - سمح التحالف بين المؤسسات الكبرى في مجالس البحث و التطوير إلى تدفق نتائج هذه البحوث و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار؛
 - مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين؛ تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

الفرع الرابع: الميزة التنافسية

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.²

و يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، حيث تتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية،

¹ علي السلمي (بتصرف)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 102 - 103.

² نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية، 1998، ص: 80.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

للتعرف على مدى تنافسية المؤسسة يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس درجة التنافسية التي وصلت إليها المؤسسة و بالتالي التعرف على مدى نجاح الاستراتيجيات التنافسية المطبقة، و من أهم هذه المؤشرات نجد مؤشر التكلفة، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج و مؤشري الحصة السوقية و الربحية.

الفرع الأول: مؤشر الربحية¹

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، و لكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع و بذلك فان تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

و بذلك فان البقاء في السوق لفترة من الزمن يعتمد على إنتاجية المؤسسة و تكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة و على إنفاقها الحالي على البحث و التطوير و براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى.

الفرع الثاني: مؤشر التكلفة

حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق و يعزى ذلك أما لانخفاض إنتاجيتها أو ان عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين معا و إنتاجية ضعيفة يمكن أن تكون نتيجة تسيير غير فعال.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع. و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

¹ محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، جوان 2005، ص: 10.

الفرع الثالث: مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات و تشمل المدخلات ساعات العمل أي تكلفتها و تكاليف الآلات و المعدات بينما تشمل المخرجات المبيعات، الدخل، الحصة السوقية.¹ و تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فاعلية المؤسسة في تحويل مدخلاتها من عوامل الإنتاج إلى مخرجات أو منتجات و خدمات.

فانخفاض إنتاجية مؤسسة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من المؤسسات التي تنتج السلعة أو الخدمة ذاتها، يعني أن هذه المؤسسة تنتج تلك السلعة أو الخدمة بتكاليف عالية و مع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك المؤسسة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة و بذلك نلاحظ انه توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية و الحصة من السوق و يمكن إرجاع ارتفاع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج إلى التغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

الفرع الرابع: مؤشر الحصة السوقية²

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، و لتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين المحتملين، و عندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى. فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

بعد عرض هذه المؤشرات تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديد و حصر مؤشرات تنافسية المؤسسة في هذه المؤشرات بل يبقى المجال مفتوحا أمام عدة متغيرات و عناصر يمكن أن تظهر إذا اعتبرنا أننا نقوم بالتحليل في بيئة متغيرة و سريعة التطور و بذلك فان نمط التسيير و القيادة داخل المؤسسة بالإضافة إلى روح الإبداع و التسيير الجيد للكفاءات و تطوير و استعمال التكنولوجيا الملائمة كل هاته العوامل تشير بطريقة أو بأخرى إلى تنافسية المؤسسة و بالتالي تنافسية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007،

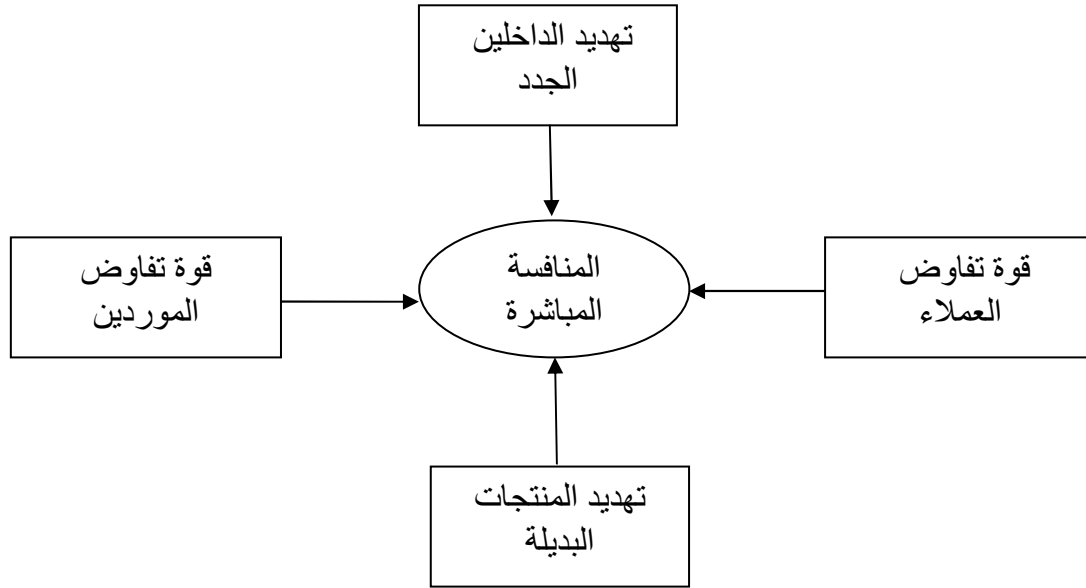
ص: 33.

² محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 11 - 12

المطلب الثالث: قوى التنافس

إن نموذج القوى الخمس أو نموذج قوى التنافس الخمس هو أحد أهم أعمال مايكل بورتر، و الفكرة الرئيسية لهذا النموذج مفادها أن المؤسسة قد تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية كما يعتقد أن السلوك التنافسي لأي مؤسسة من مؤسسات البيئة التنافسية ينتج عن مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس و ربما يؤدي إلى تغييرها، و يركز هذا النموذج على خمس قوى يقول عنها Porter أنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة.

شكل رقم (01): نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : Olivier MEIER, Diagnostic stratégique ; évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Belgique, juin 2005, P : 146.

الفرع الأول: المنافسة المباشرة

تشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة بين المؤسسات القائمة حاليا حيث تمارس هذه الأخيرة تهديد قوي عندما تتميز بما يلي:¹

- 1- كثرة المنافسين بقوة متكافئة أو متفاوتة؛
- 2- إذا كان بعض المنافسين يتمتع بسمعة وشهرة قوية؛

¹ Olivier MEIER, Loc.cit

3- إذا كان بعض المنافسين يتحكم في منافذ التموين؛

4- إذا كانت المنتجات صعبة التمييز؛

إن أية حركة إستراتيجية لأية مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة في المؤسسات الأخرى في تلك البيئة، أي أن أية حركة من أية مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى و هذا دليل مهم على أن المؤسسات المنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض، و أن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال و القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى¹.

الفرع الثاني: تهديد الداخلين الجدد

يشكل المنافسون الجدد المحتملون و القادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديداً على المؤسسات الحالية عندما يستطيع تحقيق ما يلي:²

- 1_ عندما يستطيع اللعب على أحد متغيرات المزيج التسويقي بفعالية (المنتج أصلي أو بنوعية جيدة، بأسعار منخفضة، علاقات جيدة و مميزة مع بعض الموزعين.....)؛
- 2_ حواجز الدخول ضعيفة (محدودية رأس المال المطلوب للاستثمار، تنوع ضعيف في المنتجات، انخفاض اقتصاديات الحجم، انخفاض أثر الخبرة، سهولة الحصول على بعض منافذ التوزيع، الحصول على المواد الأولية، وجود براءات اختراع ضعيف.....الخ)؛
- 3_ إمكانية إقامة تحالفات مع بعض المؤسسات المنافسة في السوق.

الفرع الثالث: المنتجات البديلة

يمكن للمنتجات البديلة أن تظهر في الحالات التالية:³

1. عندما تستطيع منتجات أخرى أن تقوم مقام المنتجات الحالية من ناحية تلبية الحاجات مع ميزة الجودة و الكلفة. مثلاً خدمة تأجير السيارات بدل بيع السيارات.
2. خضوع المنتجات المتواجدة في السوق إلى إمكانية التغيير التكنولوجي الدائم من خلال التعديلات و الابتكارات التكنولوجية كتعويض الآلة الحاسبة بالحاسب الالكتروني.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة حديثة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،

عمان، الأردن، 2004، ص: 189.

² Olivier MEIER, op.cit, p : 147

³ Idem

الفرع الرابع: قوة تفاوض الزبائن

لا شك أن ما يحدد القوة النسبية للمستهلك لأية سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة، فالمؤسسات التي تقوم بشراء موادها الأولية بصورة دائمة و بكميات كبيرة طبعاً تعتبر زبونا مهما للمؤسسة مقارنة مع الزبائن الذين يقتنون كميات صغيرة، فمثلاً مؤسسات بيع مواد البناء تحاول جاهدة الحفاظ على زبائنها المتمثلون في مقاولات البناء باعتبارهم منفذاً لتصريف كميات كبيرة من المواد مقارنة بالزبائن الأفراد، كما أن قلة تميز المنتجات في السوق يزيد من قدرة الزبائن على تغيير مورديهم و زيادة القدرة التفاوضية لديهم بالإضافة إلى إمكانية حصول الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة من حيث السعر الحقيقي و التكاليف، فكل هذا يعطيه فرصة سانحة لفرض شروطه و قوة المساومة.

الفرع الخامس: قوة تفاوض الموردين

تتأتى قوة مزودي المؤسسة بالمواد الأولية و مختلف المستلزمات المستخدمة و الضرورية للإنتاج من إمكانية هؤلاء في رفع سعر منتجاتهم و خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين و هذا دون خوف من فقدان الحصة السوقية و مكانتها في هيكل الصناعة و من دون فقدان عملائها، و تتحدد القوة التفاوضية للموردين في مجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي:

- تركيز الموردين: تزداد القوة التفاوضية للموردين كلما كانوا متمركزين و متكثرين و هذا ما يجعلهم يتحكمون في الأسعار و الكميات و بالتالي التأثير على شروط البيع (أثر الحجم و القوة المالية.... الخ)
- إذا كانت المؤسسة المشتريّة محتكرة للسوق فإن القوة التفاوضية للمورد تقل و تضعف
- تزيد القوة التفاوضية في حال ما إذا كان العميل غير مهم، و تقل إذا كانت المواد و التجهيزات التي يقدمها المورد أساسية بالنسبة للمؤسسة و صعبة التبديل.¹
- تهديد التكامل الأمامي الذي يمكن أن يشكله المورد من خلال السيطرة على الامتدادات الأمامية لصناعته.

إن نشاط و قدرة هذه القوى تختلف من قطاع لآخر و خاضعة لتطوره و نموه حيث ينتج أن القطاعات أو مجالات النشاط المدروسة ليست بالمتطابقة من حيث مردوديتها أو جاذبيتها للمؤسسات، ففي القطاعات التي تتميز بضغط قوي من أحد أو بعض هاته القوى عدد قليل من المؤسسات التي تستطيع تحقيق مردودية* معتبرة مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تواجهها، إذن فمن الأهمية

¹ Olivier MEIER, Loc. cit

* حسب بورتر فإن مردودية القطاع لا ترتبط بالمنتج المقدم أو بالتكنولوجيا المعقدة المحتواة فيه بل ترتبط بهيكل القطاع أي بالقوى الخمس.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

بمكان أن تكون المؤسسة على اطلاع على مردودية ميدان نشاطها و على التهديدات التي يمكن أن تواجهها. نضيف أن التعرف على هيكل الصناعة من خلال القوى الخمس ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة في يد الإدارة لرسم إستراتيجية تنافسية تمكن من مواجهة هاته القوى في قطاع نشاطها، هاته الاستراتيجيات التي سيتم عرضها في الخطوة القادمة.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

حتى تخلق المؤسسة وضعا تنافسيا لها في السوق، يقترح بورتر ثلاث أنواع من الاستراتيجيات و التي تسمى بالاستراتيجيات العامة للتنافس.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

إن التمييز بالتكلفة هو أحد الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها كما أن للتكاليف أهمية بالنسبة للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التمايز حيث أن عليها أن تتميز مع إبقاء تكاليفها في مستوى تكاليف المنافسين.

إن معظم قادة المؤسسات إن لم نقل كلهم يعرفون جيدا أهمية التكاليف ضمن المخططات الإستراتيجية، غير أن مفهوم التكاليف غالبا ما يساء فهمه حيث أنه عادة ما يتم ربط التكاليف بالإنتاج أي تخفيض تكاليف الإنتاج و يهمل أثر الأنشطة الأخرى مثل النشاط التجاري، الخدمات و التنظيم على وضعية المؤسسة التنافسية.

كما تجد المؤسسات صعوبة في تقييم وضعية منافسيها في هذا المجال في حين يعد ذلك أمرا مهما لمعرفة وضعية المنافسين في السوق، و تقوم عادة بمقارنة ساعات العمل و تكاليف المواد الأولية في حساب التكاليف، بالإضافة إلى استعمال منحني الخبرة. غير أنها تهمل عدة عوامل مهمة تحكم سلوك التكاليف.¹

كما أن صعوبة استعمال مدخل التكاليف يرتبط باعتماد التحليل على النظم المحاسبية التي تصنف التكاليف الى يد عاملة مباشرة وغير مباشرة و التكاليف الإجمالية، هذا ما يؤدي إلى تجميع تكاليف أنشطة تختلف فيها الميكانيزمات الاقتصادية أو إخفاء أنشطة أساسية.²

1_ عوامل تطور التكاليف:

إن وضع المؤسسة فيما يخص التكاليف ينتج عن سلوكها اتجاه كل نشاط من الأنشطة الخالقة للقيمة، فسلوك التكاليف يرتبط بمجموعة من العوامل الهيكلية و التي تسمى "عوامل تطور التكاليف" وهنا تبرز عشرة عوامل تحدد سلوك التكاليف في أنشطة القيمة.

¹ Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, France, 1999, P P :83 - 84

² Idem

* للتعلم أكثر راجع المرجع أعلاه.

- ✓ اقتصاديات الحجم.
- ✓ التعلم و الخبرة.
- ✓ مراقبة آثار استعمال القدرات.
- ✓ مراقبة الارتباطات.
- ✓ التكامل و الاندماج.
- ✓ الأجندة (الرزنامة).
- ✓ المقاييس القابلة للمناقشة و المباحثة.
- ✓ التوضع.
- ✓ العوامل المؤسسية.

إن استعمال عامل واحد من هذه العوامل غير كافي لوحده لتحديد وضعية المؤسسة في ما يخص التكاليف، فتحديد العوامل التي تحكم تطور التكاليف لدى كل نشاط خالق للقيمة يسمح للمؤسسة من التعرف الدقيق و العميق لمصادر تنافسياتها بطريقة تسمح بتحسينها.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون و من خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تنبغيه و زيادة عدد الوحدات المباعة و تنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية. و تكمن مصادر الميزة التنافسية في العناصر التالية:¹

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام و حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
2. مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج أي التفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الجيدة للعلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ينبغي على المنظمة عندما تأخذ بإستراتيجية التمايز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض الأخطاء عند التطبيق و أهم هذه الأخطاء ما يلي:²

- محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما لا يرى المستهلك أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.

¹ نبيل خليل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 99 - 100.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 229 - 230.

- محاولة التمايز في خلق التمايز و الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.
- عدم قدرة المنظمة على خلق ذلك التمايز الذي لا يمكن تقليده بسهولة و يمكن أن يعرض كل مجهودات المنظمة أو ما تم صرفه من نفقات هباءاً.
- يمكن للمنظمة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدود جداً من المستهلكين لكنها لا يمكنها تغطية هذه النفقات.
- محاولة المنظمة فرض سعر عال جداً مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

إن العثور على مستهلكين يتماثلون في خصائصهم يعد أمر صعباً بالنسبة للمؤسسة لذلك تلجأ إلى تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات لكي تضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع ، فعوض أن تتعامل المؤسسة مع السوق كله فإنها تركز على قطاع معين تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز و هذا ما يوفر تعاملًا أفضل و أنجع عندما توجد كل الموارد لهذا القطاع مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين ، لكن على المؤسسة في هذه الحالة أي تراعي ما يلي:¹

- توفير المهارات و الخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع ؛
- تجنب القطاعات التي يعمل وسيطر عليها المنافسون؛
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة؛
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف ، فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين.

إن القيادة بالتكلفة لا تعني مجرد تخفيض التكاليف على المدى القصير و إنما تعني بالضبط تحقيق أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين طول الوقت .

في الواقع غالباً ما تكون إستراتيجية التركيز مع أنواع معينة من التميز أكثر فاعلية في تعزيز القدرة التنافسية لغرض الحصول على أكبر حصة في سوق معينة على عكس الإستراتيجية متعددة الاتجاهات التي تحاول أن تتفوق بها على المنظمات المنافسة الأخرى في كل عناصر المنافسة في قطاع الصناعة.²

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص: 230.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص: 231.

المبحث الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

تحمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عاتقها مهمة العمل الدؤوب من أجل الحفاظ على وجودها في ساحة الأعمال، ليس هذا فقط بل العمل على رفع تنافسياتها أمام المؤسسات المنافسة في القطاع. وعليه تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات التي عليها رفعها لاسيما المتعلقة بخصائص الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث بإمكان هذه الأخيرة أن تشكل فرصة أو تهديدا للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وذلك حسب تعاملها مع العناصر الجديدة التي تميز بيئة الأعمال في العصر الحالي.

المطلب الأول: ماهية الاقتصاد الجديد

يعود ظهور مفهوم الاقتصاد الجديد إلى فترة حديثة من النشاط الاقتصادي العالمي، حيث أن أول استعمال لهذا المصطلح يعود إلى مقال نشر بالأسبوع التجاري "Business week" تحت عنوان "تفكير جديد لاقتصاد جديد" بتاريخ 19 ماي 1997 وقد خص بدرجات متفاوتة قطاعات الاقتصاد.¹

الفرع الأول: مفهوم الاقتصاد الجديد

1- عوامل ظهور الاقتصاد الجديد²

حسب Shepard (1997) فإن الاقتصاد الجديد هو ثمرة عاملين أساسيين هما:

- ❖ عولمة الأسواق: فهذه الظاهرة سمحت بتوسيع نطاق التجارة وتخفيض الحواجز الجمركية، بالإضافة إلى أن التخصص الإنتاجي سمح بتركيز الدول على أفضل كفاءاتها وبالتالي زيادة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف.
- ❖ ثورة تكنولوجيا المعلومات: إن عصر المعلومات قد برز وتطور من خلال عدة مظاهر مست عالم المؤسسات والأفراد. فتطور الفاكس والهاتف النقال والحاسب الشخصي والإنترنت ووسائل أخرى سمحت بتحسين طرق الاتصال، بالإضافة إلى أن هذا التطور قد سمح بإعطاء أهمية لقطاعات المعلوماتية والاتصال عن بعد وكذا السعي البصري التي أصبحت أهم مصادر التوظيف.

إن العلاقة التي تربط هذين العاملين هي علاقة تكاملية وطيدة ففي ظل العولمة التي تكرر التباعد الجغرافي للأسواق ومراكز الإنتاج واشتداد حدة المنافسة، تظهر الحاجة إلى التنسيق عن بعد واليقظة وهنا تتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة تلبي هذه الحاجة.

* new thinking about the new economy

¹ Gaël GUEGUEN, économie de l'information et stratégie entrepreneuriale, 3^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, E. M. Lyon, Mars 2004, P :2.

² Ibid, P :3.

2- تعريف الاقتصاد الجديد:

يتعلق الاقتصاد الجديد بكل التطورات التقنية الراهنة، والتي أدت بفضل انتشارها إلى ظهور سلوكات اقتصادية جديدة مما دفع إلى حصول تغيرات هيكلية. وبالمعنى الواسع يعتبر الاقتصاد الجديد ذلك الاقتصاد الذي تتزايد فيه أهمية العناصر غير المادية (المعرفة والعلم). كما يتميز بأهمية النفقات التي توجه إلى البحث و التطوير والاستثمار في رأس المال البشري.¹

ويوضح الجدول الموالي أهم الفروقات القائمة بين الاقتصاد الجديد والاقتصاد القديم

¹ Christian BIALES, la nouvelle économie en question, p 4, disponible sur le site suivant : www.christian-biales.net , date de consultation : 10/09/2011.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

جدول رقم(06): أهم الفروقات بين الاقتصاد القديم والاقتصاد الجديد

الاقتصاد القديم	الاقتصاد الجديد
الاقتصاد العام:	
الأسواق	ديناميكية
المنافسة	عالمية ومحلية
التنظيم	شبكي
اقتصاد المؤسسة:	
الإنتاج	مرن
عوامل الإنتاج	الإبداع/المعرفة الرقمية
عوامل التنافسية	الرقمنة
الميزة التنافسية	الإبداع/ الجودة/ التكاليف
العلاقات ما بين المؤسسات	التعاون (التحالفات)
التوظيف والتكوين:	
الكفاءات	متنوعة
التكوين	التعلم المستمر
التوظيف	مرونة، مخاطر، و فرص

Source : Christian BIALES, Op-cit, P : 10.

يوضح الجدول أعلاه أهم الفروقات بين الاقتصاد الجديد والاقتصاد القديم، حيث تتجلى الاختلافات على كل الأصعدة، فانتقلت الأسواق والمنافسة من النطاق الضيق إلى النطاق العالمي وانتقلت أدوات التنافسية من الآلية إلى الرقمية ومن العمل ورأس المال إلى الإبداع والمعرفة، كما أن شروط التوظيف والتكوين قد انتقلت من الثبات والخصوصية إلى التنوع والمرونة والتعليم المستمر.

الفرع الثاني: المصطلحات ذات الصلة

يتلاقى مصطلح الاقتصاد الجديد مع بعض المصطلحات التي تتقاطع معه من ناحية الموضوع والمحتوى وتتمثل هذه المصطلحات فيما يلي:

- اقتصاد المعرفة (Knowledge economy):

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

يعرف اقتصاد المعرفة على أنه "الاقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج ونشر واستخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة".¹

وفي تعريف آخر: "اقتصاد المعرفة هو نمط جديد من الاقتصاد يختلف في كثير من سماته عن الاقتصاد التقليدي الذي ظهر بعد الثورة الصناعية. وفيه تحولت المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع وقد تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي وأصبح تنظيم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية لهذا الاقتصاد".²

إن فاققتصاد المعرفة هو الاقتصاد القائم على المعرفة كأصل اقتصادي يشكل ثروة الأمم في العصر الحالي .

■ الاقتصاد الرقمي :

قد يعتبر البعض الإقتصاد الرقمي هو نفسه اقتصاد المعرفة على أساس أنهما يعبران عن مسمى واحد في حين يرى البعض الآخر أن الاقتصاد الرقمي هو جزء من اقتصاد المعرفة وأساس له. ويرى آخرون أنه لا فرق بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي إلا في جانب واحد؛ لابد من وضعه في سياقه الملائم؛ وهوان اقتصاد المعرفة يمكن أن يعمل بشكل بطيء وبوقت أطول نسبيا (الوقت المنفق في العمل هو قلب الإنتاجية كمقياس اقتصادي أساسي) بدون التكنولوجيات الرقمية، في حين يصبح اقتصاد المعرفة يعمل بما يقرب من سرعة الضوء باستخدام التكنولوجيات الرقمية³.

■ مجتمع المعلومات:

يعكس مجتمع المعلومات قدر وجودة المعلومات الموجودة والمتاحة في أي مجتمع ومدى دورية وتحديث تلك المعلومات.

و من الضروري لبناء مجتمع المعلومات توفر القناعة بضرورة تغذية العقل البشري بالمعلومات الدقيقة والفورية لاتخاذ القرارات السليمة والفعالة ويحتاج مجتمع المعلومات إلى ضرورة توفر العناصر التالية⁴:

- توفر مراكز للمعلومات لدعم ومساندة جميع الأفراد في جميع المناطق و التخصصات والمجالات.
- القضاء على الأمية وعدم المعرفة في المجتمع؛
- توفير المعلومات للناس بالوسائل المقروءة والمسموعة والمرئية في كل وقت وفي كل مكان؛

¹ فريد كورنيل، زهية موساوي، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27 - 28 أبريل 2005، ص: 11.

² محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27 - 28 أبريل 2005، ص: 2.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص: 18.

⁴ فريد النجار و آخرون، التجارة و الاعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الجمهورية العربية المصرية، 2006، ص: 01.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

- توحيد المصطلحات والمواصفات والمفاهيم حتى يتبادل الناس المعلومات بسهولة وحتى يمكن بناء مجتمع المعلومات؛
 - بناء شبكات لتبادل المعلومات للقضاء على مشكلة الاتصال والتواصل والمواصلات؛
 - توفر فرق من الخبراء العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات وتصميم البرامج وإصلاح الحاسبات وتشغيل مراكز المعلومات....الخ.
- وقد يستعمل آخرون مصطلح مجتمع المعرفة بدل مجتمع المعلومات. والمعرفة هي آخر مراحل معالجة المعلومات.
- وخلاصة القول أن الاقتصاد الجديد يتكون من كل المفاهيم السابقة الذكر (اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي. مجتمع المعلومات...الخ) وكلها تتمحور حول نقطة أساسية ألا و هي أن الإقتصاد اليوم يقوم على المعرفة كمركبة أساسية لبناء اقتصاد تنافسي.

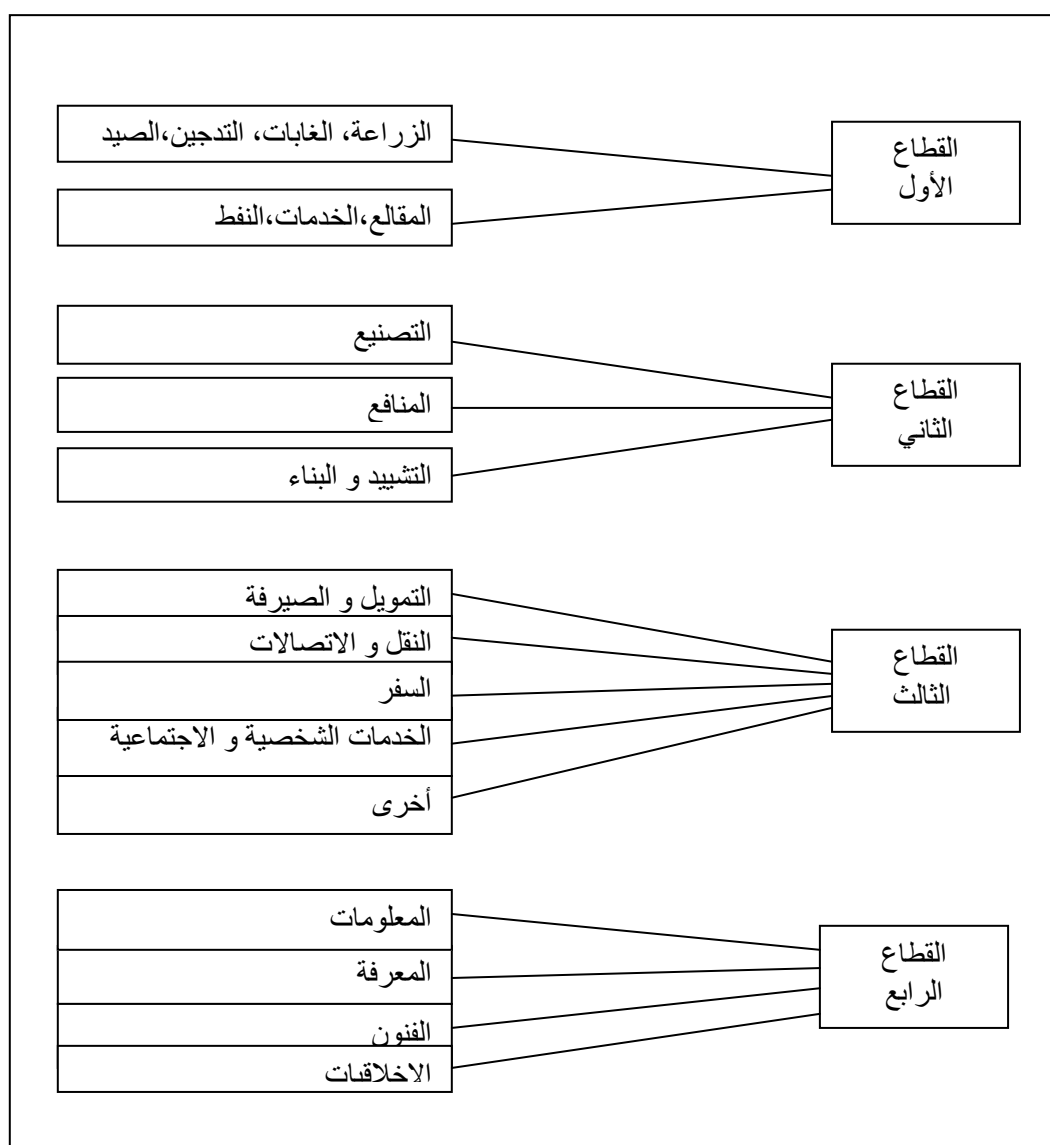
المطلب الثاني: قطاعات الاقتصاد الجديد وقوانينه

يعتبر التطور الذي خص تكنولوجيا المعلومات والاتصال عامل أساسي لاقتصاد جديد حيث سمحت هذه الوسائل الجديدة بنشر المعارف والمعلومات ودفع المؤسسات إلى وضعية جديدة حيث يعد العمل المعرفي أو الفكري وكفاءة ومهارة اليد العاملة دعامة رئيسية للاقتصاد.

الفرع الأول: قطاعات الإقتصاد الجديد.

يوضح الشكل الموالي قطاعات الاقتصاد الجديد:

الشكل رقم (02): قطاعات الاقتصاد الجديد



Source : Linda LOU (2000), Economics of Technology and Media

نقلا عن نجوم عبود، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 109.

يبين الشكل أعلاه وجود أربع قطاعات حيث يبرز القطاع الرابع كقطاع جديد يتعلق بالاقتصاد الجديد.

وأبرز ما يميز هذا القطاع مكوناته غير المادية حيث تمثل المعرفة والمعلومات والفنون والأخلاقيات أهم مقوماته. وهذا ما يطابق فكرة أن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثورة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.¹

¹ نجوم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

و كما يؤكد Peter Drucker في كتابه " ما بعد المجتمع الصناعي " الصادر سنة 1933 أن إنتاجية المعرفة ستصبح يوما ما بالنسبة للبلد، للصناعة وللمؤسسة العامل المحدد لتنافسياتها والميزة المؤكدة هي القدرة على الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة قبل أن يحصل المنافس عليها.

1- أنواع المعرفة:

إن مفهوم المعرفة يرتبط بنوعين أساسيين يتمثلان في كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

✓ المعرفة الصريحة: يصفها " نوناكا " (Nonaka) بالبيانات الرسمية والنظامية التي تقرأ كميًا والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات.¹

المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن توثيقها وأرشفتها وترميزها بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ المعرفة الضمنية: وتعرف بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول الأفراد ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافر التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها .

2- المعرفة والقدرة التنافسية²:

امتدت آثار المعرفة العلمية والتكنولوجية إلى تحول في علاقة الإنتاج وفرص العمالة وقيمة الميزة النسبية، حيث أصبحت التكنولوجيا الجديدة هي مفتاح القدرة التنافسية، وباختصار أصبحت الميزة التنافسية لأي دولة هي المعرفة، التراكم المعرفي والرصيد المعرفي العام. ولعلنا في حاجة إلى معامل أو معيار جديد بدلا من التدخل القومي الإجمالي وهو ما يمكن أن يطلق عليه بالرصيد المعرفي القومي.

إن القدرة التنافسية لأي دولة تعتمد بدرجة أكبر على الثورة المعرفية القومية التي تستمد من شريحة عريضة من القوى العاملة، رجالا و نساء من المتعلمين المتميزين والعلماء البارزين، ومن محصلة الخبرات والقدرات التي يمثلها الشعب بأسره لكي تحقق جدوى أكبر وإنجازا أسرع وأخطارا وإخفاق أقل، وسعرا أرخص، وتلك هي ثروة الأمم في الألفية الثالثة.

¹ محمد قويدري، سملاي يحضيه، إهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005، ص ص: 3-4.

² بوحنية قوي، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة: تطوير فلسفة و اداء التعليم العالي في إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحقيقة، جامعة ادرا، العدد السادس، ماي 2005، ص ص: 53-54.

الفرع الثاني: قوانين الاقتصاد الجديد

لا يزال الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والثورة المعلوماتية في طور التشكل والتكوين. وبالرغم من عدم اكتماله إلا أنه طور قوانينه بطريقة تختلف عن النماذج الاقتصادية التقليدية ومن هذه الحقائق والقوانين ما يلي:¹

1. في اقتصاد المعرفة، التكلفة الثابتة التي يتم تحملها لإنتاج النسخة الأولى من المنتج المعرفي تكون عالية ولكن التكلفة الحدية لإعادة إنتاج النسخ الإضافية تكون منخفضة جدا أو أقرب إلى الصفر، وهذه الحالة تتحدى في النظرية الاقتصادية مفهوم اقتصاديات الحجم كما تقلل أن لم تكن تلغي مفهوم الحجم الأمثل، حيث يمكن إنتاج أدنى حجم لاحق على النسخة الأولى مهما كان كبيرا ونظريا إلى ما لا نهاية.

2. قانون تزايد العوائد: تحدث براين آرثر (B. Arthur) عام 1996 عن قانون تزايد العوائد والذي يطبق على المنتجات المعرفية الرقمية القائمة على الانترنت. وهو يشير إلى أن الاقتصاد ينقسم إلى قطاعات مختلفة، بعضها ينتج منتجات مادية كالأغذية، السيارات والنفط. وهذه تخضع لسلوك تناقص العوائد المعروف في الاقتصاد. حيث أن العوائد تأخذ بالزيادة إلى مستوى معين ثم بعده يظهر تناقص العوائد. والبعض الآخر يقدم منتجات تركز على المعلومات والمعرفة، وفي هذه القطاعات تكون التكلفة الأولية (الثابتة) لتطوير المعرفة الرقمية أو البرمجية عالية جدا ولكن إنتاج النسخ الإضافية (التكلفة المتغيرة أو الحدية) منخفضة جدا، والنتيجة هي زيادة العوائد حيث الربحية ترتفع بسرعة مع زيادة الإنتاج.

3. اقتصاد اللاملموسات: إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد اللاوزن (في الأصول) واللاحجم (النسخ النهائي) و اللالون (لأن حاملاته رقمية I.O)، ولأن اقتصاد المعرفة أصوله الأساسية هي الأصول الفكرية لهذا فإنه اقتصاد اللاملموسات.

4. اقتصاد الوفرة: أن تباع الشيء فأنت لا تعود تمتلكه لهذا فإن الأشياء تنسم بالملكية الحصرية (وهذا النوع من الملكية هو قاعدة اقتصاد الندرة). وأن تباع المعرفة فأنت تظل تمتلك المعرفة (وربما معرفة افصل من المعرفة التي كانت لديك قبل البيع)، وأن الذي اشترى المعرفة ستكون لديه هذه المعرفة لهذا فإن المعرفة يمكن أن تنسم بالملكية التعددية غير المحدودة وغير الحصرية). وهذا ما يحول اقتصاد المعرفة إلى اقتصاد الوفرة.

5. الرأسماليون المعرفيون: في اقتصاد المعرفة فإن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية وهي تلعب نفس الدور الذي لعبته الأرض في الاقتصاد الصناعي. ولكن المعرفة (وخاصة المعرفة الضمنية الأكثر قيمة) لا يملكها إلا الأفراد حتى وإن كانوا يعملون في الشركات بهذا فإن عمال المعرفة هم

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 202 - 219.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

الذين يملكون المورد الأساسي وعامل الإنتاج الأساسي في اقتصاد المعرفة. وهذا ما يجعلهم هم الرأسماليون الجدد كما يسميهم بيتر دراكر.

المطلب الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من المشاكل والصعوبات التي تعيق نموها وتصبح عليها القيام بوظائفها التشغيلية، ويمكن التمييز في هذا المقام بين التحديات التقليدية التي لطالما عرفتھا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات الراهنة التي ترتبط بشكل أساسي بالاقتصاد الجديد.

الفرع الأول: التحديات التقليدية

1- مشاكل التمويل:

من المعروف أن إنشاء أي مؤسسة صغيرة يعتد في تمويلها على الإمكانيات الذاتية لمؤسسي المؤسسة، كما يعتمد في جانب آخر على المؤسسات التمويلية وعلى الأخص المصرفية والتي غالباً ما تحجم عن تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، أو تفرض شروطاً قاسية. ويواجه أصحاب تلك المؤسسة ما يلي:

- قصر الوعي المصرفي وأساليب التعامل مع البنوك؛
- المطالبة بضمانات كبيرة؛
- تعدد وتعقد إجراءات الحصول على القرض؛
- صغر قيمة القرض وزيادة نسبة الفوائد؛
- قصر فترة السداد.

2- مشاكل التسويق:

تعاني المؤسسة الصغيرة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوقين المحلي والخارجي بسبب المنافسة القوية التي تتعرض لها من جانب المشروعات الكبيرة وشركات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة. ويضاف إلى هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع الشركات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر ولضمان انتظام التوريد بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المقررة وتقاديا للمشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، فضلاً عن ظاهرة عدم الثقة بالإنتاج الوطني مقارنة بالمنتجات الأجنبية المنافسة.¹

¹ محمد فرحي، سلمي صالح، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 - 18 أبريل 2006، ص ص: 743 - 744.

وبصفة عامة تفتقر المؤسسات الصغيرة إلى الوعي التسويقي ونقص كفاءات رجال البيع والتسويق وقصور المعلومات حول السوق ومستويات الأسعار، كما تفتقر إلى الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل الإشتراك في المعارض والإعلان في المجالات والجرائد والتلفزيون وإقامة اتصالات وثيقة مع الأسواق ومنافذ التوزيع البعيدة.

3- مشكلة العمالة:

تعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمؤسسات الصغيرة تجاوزها بسهولة فنقص العمالة المدربة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تلك المؤسسات وذلك نظرا لـ:

- عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية؛
- تفضيل العمالة المدربة العمل في المنشآت الكبيرة لقدرتها على دفع أجور أعلى.

4- الصعوبات الإدارية:

إن المحيط الإداري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ليس ملائما لنموها وبالتالي لتطورها. ويعود ذلك أساسا إلى بطيء وتعقيد الإجراءات الإدارية فمثلا تستغرق مدة القيد في السجل التجاري بالجزائر وقتا طويلا.

5- صعوبات ضريبية:

في كثير من الحالات تفتقر المؤسسات الصغيرة إلى مسك دفاتر حسابية منتظمة، ولذا تلجأ مصلحة الضرائب إلى التقدير الجزافي لأرباحهم، وعادة ما يكون سوء تقدير لأرباح المؤسسة مما يدخل صاحب المؤسسة في سلسلة طويلة من الإجراءات للاعتراض على التقدير والإحالة إلى لجان الطعن وقد ينتهي الأمر برفض الطعن وتأييد تقدير مصلحة الضرائب. وقد يعجز صاحب المؤسسة عن الوفاء بالدين ويضطر إلى إعلان إفلاسه والتوقف عن النشاط كما قد يشكل هذا الدين قيда على المؤسسة في حالة الرغبة في الاقتراض من البنوك أو الدخول في مشاريع جديدة.

6- صعوبات مرتبطة بالعقار:¹

تواجه المؤسسة الصغيرة صعوبات متعلقة باختيار المكان أو الأرض اللازمة لإقامة المشروع نظرا لحضر إقامة بعض هذه الأنشطة في مناطق معينة، للتخفيف من التكدس السكاني والعمراني أو لاعتبارات تتعلق بالتلوث البيئي أو لارتفاع تكلفة الأراضي في المواقع المتميزة القريبة من الأسواق. كما لايتوفر الحافز لدى صاحب المؤسسة لإقامة مشروعه في المناطق الجديدة، نظرا لافتقارها لخدمات المرافق العامة والبعد عن المؤسسات الكبيرة ذات الارتباطات المتبادلة، ولصغر التجمعات السكانية المتوطنة بهذه المناطق، وبالتالي محدودية الأسواق المتاحة لمنتجات أو خدمات المؤسسة الصغيرة.

¹ محمد فتحي صقر، مرجع سبق ذكره، ص:33.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

تمثل المشاكل السالفة الذكر أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة، ونظرا للتعقيدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم تضاف إلى هذه التحديات تحديات أخرى تزيد من صعوبة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثاني: تحديات الاقتصاد الجديد

1) عالمية التجارة:¹

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية سنة 1995 والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار.

و من تأثيرات منظمة التجارة العالمية على الدول النامية بما فيها الدول العربية من جراء انضمامها إلى عضوية OMC ما يلي:

- تزايد حدة المنافسة الدولية نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية سواء كانت منافسة سعريه أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة وكفاءة استخدامها.
- تشهد الدول حالة من تزايد معدلات البطالة في الأجل القصير نتيجة لتدهور وإغلاق بعض المؤسسات غير القادرة على المنافسة.
- احتمالات مزاحمة الشركات الدولية للاستثمار الوطني خاصة بعد تطبيق اتفاق إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة، وهذا يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ وانتشار الكيانات الكبرى ذات السيطرة على حركة الاستثمارات في الدول النامية.

2) شدة المنافسة:

تزداد شدة المنافسة اليوم بفعل عولمة الأسواق وهيمنة المؤسسات متعددة الجنسيات على الأسواق العالمية، كما أدت التكتلات الاقتصادية والمناطق الحرة إلى تعقيد مهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تدفق السلع من كل أنحاء العالم مما يصعب من مهمتها في الحفاظ على حصتها السوقية أو دخول أسواق جديدة.

3) الفجوة الرقمية بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد ركائز الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد المعرفي الذي يعتبر اليوم أساس المنافسة بين الدول والمؤسسات، حيث تلجأ المؤسسات الكبيرة ذات المداخل العالمية

¹ نعيمة برودي، التحديات التي يتواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و متطلبات التكيف مع المنتجات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 - 18 أبريل 2006، ص: 117.

إلى الاستفادة من المزايا التي توفرها التقنيات الحديثة كالبرمجيات وشبكة الانترنت ومختلف الشبكات الإلكترونية وهذا ما جعل الفجوة الرقمية (La fracture numérique) مابين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسع.

إن لهذه الفجوة أساليب متعددة بعضها يعود إلى جهل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفرص التي تقدمها هذه التكنولوجيات وأخرى تتعلق بالضعف المالي وعدم قدرة هذه المؤسسات على اقتناء برامجيات ومعدات باهظة الثمن، إلى غيرها من الأسباب التي سنتعرف عليها في أجزاء لاحقة من هذا العمل. باختصار نقول أن تبنى المؤسسات الصغيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يشكل تحديا كبيرا لها، فنجاحها في هذا المسعى يجعلها تتقدم بخطوات سريعة في مضمار المنافسة الشرسة.

خلاصة:

بعد أن تناولنا أهم المفاهيم حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحدياتها في ظل الاقتصاد الجديد، أصبح جليا لنا انه لتطوير تعريف واضح و موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجهنا إشكالية تعدد المعايير بين الكمية و النوعية و هذا ما أدى إلى وجود كم هائل من التعاريف التي تختلف من بلد إلى آخر و حتى داخل البلد الواحد.

وقد اكتشفنا في نهاية هذا الفصل أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعض العيوب في مقابل المزايا التي تتميز بها و التي تجعل من الصعوبة بمكان الحفاظ على بقائها و استمرارها خاصة في البيئة الحالية التي تتميز بالتعدد و المنافسة الشديدة.

نعم البيئة التنافسية هي من التحديات الكبرى للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وقد تعرفنا في هذا الفصل على المنطلقات النظرية لمفهوم التنافسية و الاستراتيجيات العامة للمنافسة في إطار نموذج بورتر للبحث عن ميزة تنافسية.

و لقد أدركنا أن التنافسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم تقوم على مدى رفعها لتحديات الاقتصاد الجديد من خلال استغلالها لقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأهداف تنافسية. و حتى نتمكن من معرفة كيفية استفادت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال و رفع تحدي المنافسة ارتأينا عرض مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و واقعها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزء اللاحق من البحث.

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد

لقد عرفت الألفية الثالثة بروز مواضيع شدد انتباه رجال الفكر و أرباب الأعمال و مخططو و واضعو السياسات الاقتصادية في كامل أرجاء المعمورة. فأمام انفتاح الأسواق و تطور الطلب و تنامي الإبداعات التكنولوجية ظهرت تحديات جديدة عقدة من مهمة المؤسسات لاسيما الصغيرة منها و المتوسطة.

ترتبط تحديات القرن الحادي و العشرين بالمسائل التقنية للمؤسسة و التي حولت عديد المفاهيم و المرتكزات التسييرية و التنظيمية و التنافسية. و في ظل هذه التحديات يجدر بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة النظر بجدية إلى واقعها في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أن تقف على الفرص التي يمكن أن تقدمها لها على عدة مستويات و أن تبذل جهدا لإدماجها في أحسن الظروف من هذا المنطلق نهدف من خلال هذا الفصل إلى تقديم المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ظروف ظهورها و تطورها إضافة إلى الخصائص التي تتسم بها ،و الأنواع المختلفة لها هذا من جهة و على العوامل التي تؤثر على قرار استثمار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه التكنولوجيا و المزايا التي تقدمها هاته الأخيرة من جهة أخرى و عليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هذا المفهوم الذي أضحي اليوم مركز اهتمام الاقتصاديين و السياسيين، هو مصطلح جاء نتاج التزاوج بين عدة ميادين: المعلوماتية، الاتصالات، الإلكترونيك. إن التركيبة المعقدة لهذه التكنولوجيات جعلت من الأهمية بمكان وضع تعريف يقترب من الشمولية و الدقة، و التعرف على خصائصها و أنواعها، و هذا ما سيمكننا لاحقا من التعرف على آثارها على المؤسسة.

المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ظهور و تطور المفهوم.

مما لا شك فيه أن تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد مر على مراحل تاريخية عديدة سواء من ناحية تطور التقنيات و الابتكارات أو من ناحية الكتابات التي تناولت هذا الموضوع.

الفرع الأول: ظهور المفهوم

لقد أوضح P.Musso (1999) أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد ظهر منذ عشرين سنة خلت أولا من خلال التطور و التزاوج بين ثلاث ميادين تقنية: الاتصالات عن بعد، السمع البصري و المعلوماتية ثم اجتماعها في الوسائط المتعددة¹. غير أن هذا المفهوم يبقى يثير خاصيتين مرتبطتين بحدائته: الأولى تتعلق بتواجد مكثف و استعمال واسع للمفهوم في النقاشات الحديثة، والثانية هي أن هذا اللفظ يبقى مبهما و غير محدد بصفة دقيقة و هذا ما يفسر وجود و استعمال عدة ألفاظ منها: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال (NTIC)، و التكنولوجيا الحديثة للمعلومات². و في إطار البحث في طبيعة هذا المفهوم قدمت الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل*، دراسة باستخدام قاعدة البيانات "Francis" المدعمة من طرف INIST ** لفائدة (CNRS)***، تضم هذه القاعدة من المراجع تحليل لمجموع الدوريات و المجالات في مجال العلوم الاجتماعية و الإنسانية المنشورة إلى غاية اليوم.

¹ Fidele NWAMEN, Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises, la revue des sciences de gestion, N°218, Mars-Avril 2006 , P :113.

² Enjeux des technologies de l'information et de la communication dans le monde du travail, projet management .EIVP3 école des ingénieurs de la ville de paris, Septembre 2006- janvier 2007,P : 4.

* Agence national pour l'amélioration des conditions de travail, France.

** L'institut de l'information scientifique et technique

*** Centre national de recherche scientifique.

أول سلسلة وجدت في الفترة ما بين 1974-1975 تحت تسمية " تكنولوجيا المعلومات" (Technologie d'information) و التي تتوافق مع تقرير (Nora- Minc) و المتعلقة بمعلوماتية المجتمع و الذي يسجل أفاق تطور التليماتيك.¹

و ظهور تكنولوجيا المعلومات كان نتيجة لثورة المعلومات و الاتصال و تفجرها و التي تضم الكم الهائل من المعلومات و تزايد أنواعها و تغير طبيعتها و زيادة مصادر المعلومات و الجهات المستخدمة لها و بالتالي استحالة قدرة الأفراد و الهيئات المختلفة استيعابها و تذكرها؛ وهو ما أدى إلى عجز الوسائل التقليدية عن تلبية الاحتياجات من المعلومات و معالجتها و تخزينها و استرجاعها. و الحاسوب كجهاز و تقنية متقدمة لتجميع و تخزين و معالجة و استرجاع المعلومات قد دعم استخدامه كافة مجالات الاقتصاد سواء في الأعمال ، التجارة و المصارف.

أما في سنوات الثمانينات فنجد المصطلح المستخدم تكنولوجيا المعلومات (Technologie de l'information) أو مصطلح تكنولوجيا الاتصال وعادة ما يرتبط بمجال معين و هنا بصفة خاصة التعليم.²

إن فكرة الفصل بين المفهومين (تكنولوجيا المعلومات، و تكنولوجيا الاتصال) لم تدم طويلا ففي سنة 1996 تطرقت دورية العلوم الاجتماعية إلى المصطلح حيث أشارت أن المصطلح الأكثر استعمالا هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ليس تكنولوجيا المعلومات و هذا ما يفسره التزاوج بين المعلوماتية، الإلكترونيك و السمعي البصري³ .

و هكذا تميزت فترة التسعينات و إلى غاية اليوم باستعمال المصطلح " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال" و قد انضم إلى هذا الرأي كل من " Champeaux et Bret " من خلال وصفهم لعالم التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال بتأكيدهما على أن التقارب التكنولوجي قد مسح الفوارق بين المعلوماتية و الاتصال و المعالجة الرقمية للأصوات و الصور، وعليه يبقى مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال واسعا.⁴

الفرع الثاني: التطور المتوازي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تنظيم المؤسسات

بين (1983) Zuscovitch أن تأليه المؤسسات هو مسار تراكمي، قائم أولا على تألية المعلومات و عملية المعالجة مما يسمح في مقام ثاني بهيكلية عمليات التسيير خاصة المرتبطة بالإنتاج، و بالتدريج مهام أكثر تعقيدا بالمؤسسة⁵ .

¹ Enjeux des technologies de l'information et de la communication dans le monde du travail ,Ibid,p :5

² Idem

³ Catherine GAUTHIER,op-cit,p :5

⁴ Idem

⁵ J.P. BNGHOZI et P. COHENDET, L'Organisation de la production et de la décision face aux TIC,p :169 disponible sur le sit suivant : <http://elico-recherche.net> ,date de consultation : 3/03/2010.

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يبين الجدول التالي التطور المشترك لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و المنظمات :

جدول رقم (07): التطور المتزامن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التنظيم

تاريخ البث	سنوات 60	سنوات 70	سنوات 80	سنوات 90	سنوات 2000
التكنولوجيا المعنية	المعلوماتية الثقيلة و الممرزة	تألية وظيفة الإنتاج	المعلوماتية التشاركية و المكتبية	الربط الداخلي Interconnexion	التكنولوجيات المحمولة أو النقالة
موضوع التألية و الهدف من هذه التألية	مهام معينة الهدف الحصول على مكاسب الإنتاجية		الروتين و المهارات الهدف : قابلية رد الفعل و تخفيض تكاليف الصفقات	التبادل : توثيق العلاقة بين المهام و المعارف	
	خاص بالمسارات الإدارية	خاص بالمسارات الصناعية		التألية الداخلية للمؤسسة	التألية الممتدة إلى خارج المؤسسة
التأثير آلة / مستعمل	محددة من طرف المختصين		الدخول المباشر للمستعمل إلى المصادر المعلوماتية	التكامل ما بين المتخصصين في الشبكة و المستعملين	
التكنولوجيا المكونة للمقاييس المستعملة	Usage des terminaux	الوظائف التسع للآلات الأوتوماتيكية	الحواسب و الفاكس و المنيتل	الانترنت (التبادل الآلي للمعطيات EDI)	الانترنت حواسيب و هواتف نقالة
نموذج التنظيم	التأيلورية (التركيز و التخصص الوظيفي)		اسكندينايفي تنظيم ممرز مع تكامل قوي	الياباني لا مركزية و تخصص وظيفي	كاليفورنية المؤسسة الشبكية اللامركزية

Source : Alain RALLET et Emmanuelle WALKOWIAK, Technologies de l'information et de la communication, Organisation du travail et évolution des qualifications, Revue Science de la société Paris, N°63, 2004, p : 102.

المرحلة الأولى :

تغطي سنوات 60 و 70 و التي تتعلق بتألية مهام محددة من أجل تحقيق مكاسب على مستوى الإنتاجية بواسطة نوعين من التكنولوجيا: معلوماتية ثقيلة و ممرزة من جهة و التألية من جهة أخرى. استعملت في سنوات 60 من اجل المسارات الإدارية و البحث، ثم في سنوات 70 في الممارسات الصناعية. و بسبب التقنية العالية للآلات و اللغة المعلوماتية المعقدة فإن التعامل بين الآلة و المستعمل استوجب وجود مختصين في البرمجة.

المرحلة الثانية:

هي معلوماتية تستهدف تحقيق مكاسب على مستوى قابلية رد الفعل (La Réactivité)، بدأت مع سنوات 80 مع تطور استعمال الحواسيب و أدوات المكتبية (الفاكس، المنيتل) فهي تساهم في تحقيق العقلانية. بالإضافة إلى أن تألية المسارات تهدف أيضا إلى تألية أعمق للمهام و الروتينات و المهارات، حيث يتفادى النظام الصلابة و التوقفات التي تسببها البنية الممركزة (خاصة توقف الإنتاج بسبب الأعطال) عن طريق هيكلية تعتمد على شبكة من الحواسيب تميزت هذه الفترة بالعلاقة المباشرة بين المستعمل و الآلة.

المرحلة الثالثة:

بدأت مع سنوات 90، تميزت بتقاطع الاتصالات عن بعد و المعلوماتية. عند هذا الجيل الثالث من التكنولوجيات المتمحور حول الاتصالات بدأت مرحلة جديدة من تألية التبادلات قائمة على تألية العلاقات بين المهام و المعارف. أولا التبادل الداخلي بفعل تطور الشبكات الداخلية (انترانيت، التبادل الالكتروني للمعطيات) ثم سنوات 2000 التي عرفت تطور التبادلات الخارجية مع تطور الانترنت و تكنولوجيا المحمول (الحواسيب و الهواتف النقالة).

المطلب الثاني : تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تعددت الإسهامات التي قدمها الكتاب و المنظمات الدولية لمصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما يلي:

الفرع الأول : تعاريف الكتاب

تعريف P.Drucker : يؤكد أب المناجمنت الحديث التحديات الراهنة للمعلومة و يقول " إلى حد الآن ومنذ خمسين سنة تكنولوجيا المعلومات موجهة للمعطيات، الحصول عليها و تخزينها و إرسالها و تقديمها..."¹ .

تعريف Eric Brousseau مختص في اقتصاد المؤسسة: يعرفها كمايلي: " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي تكنولوجيا تمتلك خاصية التدخل على ميكانيزمات التنسيق بتقديمها خدمة معالجة و نقل و تراكم المعلومات الضرورية للتنسيق ما بين الوحدات"².

¹ : l'avenir du Management, éditions village mondial, 1999, p97, cité par M^{ed} Saadou, **les technologies de l'information et de la communication et leur impact sur le management Organisationnel d'une entreprise : cas de l'intranet de Naftal**, mémoire réalisé pour l'Obtention d'un Magistère en sciences économiques et sciences de Gestion, Université de Boumerdès, 2007, p : 15.

² : M^{ed} SAADOU, Ibid, p : 15

◀ تعريف قاموس ماكميلان لتكنولوجيا المعلومات : يعرفها بأنها " حيازة معالجة و تخزين و بث معلومات ملفوظة، مصورة، متتية و رقمية بواسطة مزيج من الحاسب الالكتروني و الاتصالات السلكية و اللاسلكية و مبني على أساس الالكترونيات الدقيقة"¹.

◀ تعريف Melissa SAADOUN مختصة في التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال و المناجمنت: " ولدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال خلال الخمسة و العشرين سنة الأخيرة بانتشار الاتصالات عن بعد، الإلكترونيك، المعلومات و التكنولوجيات الرقمية خاصة السمعي البصري. إن التقارب بين المعلوماتية و الاتصالات سمح بوجود الشبكات الإلكترونية التفاعلية مثل الانترنت"².

و في تعريف آخر يشرح و يفصل الاختصار (NTIC) كما يلي³ :

يعبر حرف N: عن الحادثة "Nouvelle" أي حادثة هذه التكنولوجيا و لكن ما يؤخذ على هذه الصفة في هذا المقام عدم ملائمتها لأن الجزء الأكبر من هذه التكنولوجيا تم إدخالها منذ عشر سنوات أو خمسة عشر سنة على الأقل كما أنه مع مرور الوقت فإن التكنولوجيا التي تعتبر اليوم حديثة و مبتكرة ستصبح غدا متقدمة بفعل الابتكارات، و لهذا السبب فإن العديد من المفكرين يفضلون استعمال الاختصار "TIC" دون إضافة صفة الحادثة "N".

أما الجزء الثاني "T" و الذي احدث نقاشا خاصة بالنسبة لنظم المعلومات و الاتصال لأنه قد يشير إلى التقنية (Technique) أو التكنولوجيا (Technologies) فالتقنية هي طريقة خاصة نستعملها لإتمام عملية مادية بغرض صنع شيء مادي، في حين أن التكنولوجيا تتضمن مجموع التقنيات في مجال معين و في إطار دراستنا ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و يشير الجزء الثالث "I" إلى المعلومات و هي عنصر و مورد استراتيجي للمؤسسة في العصر الحالي و المعلومات هي بيانات تمت معالجتها و تحويلها إلى ما يظهر معناها حتى تكون لها قيمة فعلية أو احتمالية من خلال الاستناد إليها في اتخاذ القرار و السير العام للمؤسسة فبث و تقاسم و نشر المعلومة هي عناصر مهمة للمؤسسة.

أما الجزء الرابع "C" ، أي الاتصال فهو اليوم في قلب التحولات التي تمس المؤسسة خاصة بعد التطور الباهر للإنترنت و انتشار العمل التشاركي و التعاوني بفضل البرمجيات الجماعية و وسائل

¹ : حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مطبعة جامعة القاهرة جمهورية مصر العربية 2000، ص:34.

² M^{ed} SAADOU, Ibid, p :16.

³ : Oelfa BENFADHEL, L'impact des NTIC sur l'organisation : cas des entreprises tunisiennes, disponible sur le cite suivant :

www.Dauphine.fr/Crepa/ArticlecahierRecherche/Conferences/agrh19mai2004/Communication3.doc

أخرى للاتصال المتزامن كالمحاضرات المصورة و غير المتزامن كالرسائل الالكترونية و قواعد البيانات.... الخ .

الفرع الثاني: تعريف المنظمات الدولية

تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE): " عرفت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بمفهومها الواسع أنها مجموع القطاعات الاقتصادية التي تعمل على تصوير و معالجة و تخزين و نشر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية"¹.

تعريف CEFRIO: * عرف المركز الفرنكوفوني في البحث ما بين المنظمات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما يلي: " هي تلك التكنولوجيا التي تضم تكنولوجيا الإلكترونيك الخاصة بقراءة و تخزين و معالجة و نقل المعلومات"².

إذن بعد هذا العرض لمختلف التعاريف و الإسهامات المقدمة بغرض محاولة وضع تعريف واضح لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، يمكننا القول إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي تلك الوسائل المادية (Hardwares) و البرامج الجاهزة (Softwares) التي تعمل على تشغيل الحاسب الالكتروني و مختلف شبكات الربط و تطبيقاتها التي تساعد على تخزين و معالجة المعلومة و نشرها و تشاركها مع أطراف العملية الاتصالية.

المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

نتناول في هذه الجزئية بعض الخصائص المهمة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث تشكل هذه الخصائص عوامل أساسية لفهم الشروط اللازمة للإدماج الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضمن ديناميكية المؤسسات و ضمن الحياة اليومية للأفراد. و أهم الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيات ما يلي:

¹ S.GOLLAC, Qualification et prospective : les métiers face aux technologies de l'information, Avril 2003, disponible sur le site suivant : [les-rapports-la-documentationfrancaise-fr/ BRP/034000182/0000 pdf](http://les-rapports-la-documentationfrancaise-fr/BRP/034000182/0000.pdf), date de consultation : 18/09/2008.

* Centre francophone de recherche inter-organisationnel

² Catherine GAUTIER, op-cit, p : 31

الفرع الأول: ظاهرة عامة و عالمية¹

1- ظاهرة عامة (Transverse) : و تظهر عمومية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بعدة طرق فالتكنولوجيا الحديثة تتطلب حضور عدة علوم (المعلوماتية، الرياضيات، الإلكترونيك، الفيزياء، علوم المادة و الكيمياء...الخ) و العلوم الإنسانية و الاجتماعية خاصة في إطار السعي لتطوير استعمالاتها. أضف إلى ذلك فتكنولوجيا المعلومات ليست حكرا على قطاع معين أو مجموعة من القطاعات بل تتواجد في كل القطاعات و تخص كل المهن كما تؤدي إلى ظهور مهن جديدة. إن نظم المعلومات هي العمود الفقري للمؤسسة و التحكم في المعلومة و نشرها أصبح أمرا رئيسيا على كل مستويات الحياة المهنية و الشخصية. و في مجتمع صناعي كالذي نعيش فيه لا يمكننا الفصل بين تطور تكنولوجيا المعلومات و استعمالاتها فهذين المفهومين يشكلان زوجا بين العرض والطلب الذي ينشط القطاع هذه العلاقة تحفز الدينامية الاقتصادية و رقي المجتمعات.

2- ظاهرة عالمية: تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بطبيعتها أحد المحددات الأساسية للعولمة الرامية إلى نشر المعلومات عبر أرجاء المعمورة بطريقة أقل كلفة و تساعد على التفاعل بين مختلف استعمالاتها و كذا إلغاء الحدود و المسافات.

أمنت شبكات الاتصال عن بعد و الانترنت الاتصال و النشر الفوري للمعلومات و سهلت العمل التشاركي و كذا لا مركزية التطور. من جهة أخرى فإن سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يهدف إلى تأسيس مجتمعات صناعية و خدمية مهمة تتطور و تنمو من خلال إستراتيجية محددة على المستوى العالمي هذه المجتمعات التي تمتلك قدرات مالية مهمة قادرة على فرض معايير و أسس على مستوى السوق مثل مايكروسوفت، إنتل (INTL)، Cisco، NOKIA و التي أصبحت رائدة في هذا المجال كما أن كل تركيز على تكنولوجيا المعلومات يجب أن يوضع في أفق عالمي و بأخذ في الحسبان سياسات التحفيز المتخذة لدى مختلف الدول علما أن هذه السياسات تشكل أحد أهم المحركات الاقتصادية لتنافسية المؤسسات سواء التقليدية أو الجديدة. و في كل قطاعات النشاط بما فيها المؤسسات ذات الأهداف غير الربحية يجب أن ينظر إلى هذه التكنولوجيا كعامل أساسي يسمح برفع الإنتاجية و خلق القيمة خاصة في شكل سلع و خدمات جديدة.

¹ Quelques caractéristiques importantes des TIC, disponible sur le site suivant: <http://scholar.google.com/scholar?start=608q=quelques+caract%3%A9ristiques+importantes+des+tic&h=fr&as-sdt=2000>, date de consultation :04/03/2010.

الفرع الثاني: ظاهرة سمحت بتطور العمل التشاركي Le Travail Collaboratif¹

هذا التحول يمس أولاً أساليب العمل و العلاقات داخل المؤسسة، حيث أصبح العمل يميل أكثر إلى التشاركية و التعاونية مما يفرض تقاسم المعلومة و البيانات بواسطة الإنترنت و الإكسترنيت، فأصبح من الممكن لفرق العمل لمؤسسة أو لعدة مؤسسات متواجدة في أماكن مختلفة أن تعمل على مشروع مشترك.

ففي صناعة السيارات مثلاً حدث التطور المزدوج لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أساليب العمل على تطور مصطلح الطبق أو الحلبة "Plateau" و الذي يسمح بتقاسم عناصر التصميم و الإنتاج لتشكيلة من السيارات. هذه الأخيرة تحتاج بصفة أقل للعناصر المادية فجاء من المهارات (Savoir-faire) المتضمنة في البرمجيات الصورية أو المصطنعة مثل اختبارات الصدمات و إجراءاتها خارج المصنع بفضل وسائل الاتصال. بفضل هذه التقنيات تقلصت دورة التصميم و التصنيع لكل النماذج الجديدة للسيارات.

الفرع الثالث: ظاهرة حولت مفهوم الإطار المكاني و الزماني للنشاط الاقتصادي و الاجتماعي.

قالت التكنولوجيا الرقمية المفاهيم التقليدية حول التمرکز و المسافات و النطاق و الوقت فبفضل الانترنت و خدمات الويب يستطيع الفرد أن يتحاور مع آخرين دون عائق المسافة و باستطاعة أي كان الدخول إلى قواعد بيانات في أي مكان في العالم، فتبادل المعلومات و الاتصال مع مؤسسة مهما كان موقعها قد أصبح ممكناً و فورياً بفضل موقعها الإلكتروني.

الفرع الرابع: خصائص تكنولوجيا المعلومات من زاوية نظم المعلومات

لقد أشار هيربرت سايمون - جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية سنة 1978 إلى الخصائص التالية و المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و قد حددها فيما يلي²:

- 1- كل المعلومات التي يستطيع الإنسان تلقيها في شكل شفهي أو رمزي يمكن أن يتلقاها في شكل مرئي بواسطة الحاسوب فالكاتب و المجلات يمكن تخزينها في الذاكرة الإلكترونية في نفس الوقت الذي يتم فيه إنتاج عدة مطبوعات؛
- 2- يمكن مقارنة حجم ذاكرة نظم معالجة المعلومات مع أوسع ذاكرة يمكن أن يمتلكها الإنسان؛
- 3- لقد أصبح من الممكن استعمال اللغة البشرية لمخاطبة ذاكرة نظم معالجة المعلومة؛

¹ Idem

² Emmanuel- Armand PATEYRON, Robert SALMON, les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Economica , Paris, France, 1996, pp :29-30

- 4- كل برنامج أو كل معلومة تظهر أهميتها في أحد أنظمة معالجة المعلومات يمكن نقلها إلى نقطة أخرى من هذا النظام أو إلى نظام آخر بتكلفة أقل؛
- 5- إن الحدود المهمة لقدرة معالجة المعلومة في مواجهة صعوبات التخطيط و اتخاذ القرار تقوم على الإدراك بالقوانين التي تحكم نظم التخطيط؛
- 6- نظم معالجة المعلومات ذات قدرة عالية على التعلم فهي قادرة على تضخيم حجم بطاقتها كلما أضيفت تكنولوجيايات جديدة إلى مخزونها.

المطلب الرابع: أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

إن تعدد التكنولوجيايات أدى إلى وجود عدة تقسيمات لها و من أبرز التقسيمات ما يلي:

الفرع الأول: تصنيف E.Brousseau

لقد اقترح E.Brousseau¹ تصنيفا قائما على الوسائل أو نوع التكنولوجيا و حسبها فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتجسد في ثلاث مجموعات أساسية هي: وسائل الاتصال عن بعد، الوسائل المعلوماتية و وسائل التليماتيك.

1. وسائل الاتصال عن بعد (Les Outils de Télécommunication):

تساعد هذه الوسائل على الاتصال المباشر بين الأفراد بتعبير و لفظ طبيعيين، من بين هذه الوسائل نجد الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني... الخ.

2. الوسائل المعلوماتية Les Outils de Informatique :

ترتبط بأنشطة محددة تتمثل في جمع و تخزين و معالجة المعلومات و هذه العمليات تبقى في حدود التركيبية التنظيمية سواء كانت مركز عمل أو خدمة أو مؤسسة .

3. وسائل التليماتيك:

وسائل و أساليب عمل تهدف إلى ربط نظم معلوماتية فيما بينها كالتبادل الآلي للمعطيات (EDI). و تختلف وسائل التليماتيك عن الوسائل المعلوماتية من حيث أنها تؤثر مباشرة على ميكانيزمات التنسيق².

¹ Myriam Le GOFF – PRONOST, virginie LETHIAIS, **TIC, besoins de coordination et d'information et proximité géographique : une analyse sur des données bretonnes**, cahier de recherche, N° 04 – 2007, disponible sur le site suivant : www.marsouin.org

² E.Brousseau, le Rôle des Technologies de L'information et de la Communication dans les Changement Organisationnel, disponible sur le site suivant : www.brousseau.info/adf/1997/LEBARAIX_tic_8_org.pdf

الفرع الثاني: التصنيف حسب معيار تسيير وقت المعلومة

حسب هذا المعيار نجد صنفين من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الوسائل المتزامنة (Synchrones) و الوسائل غير المتزامنة (Asynchrones) فالوسائل المتزامنة تضمن تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي، أما الوسائل غير المتزامنة فتضمن تبادل المعلومات في أوقات مختلفة. و الجدول التالي يبين هذا التصنيف:

جدول رقم (08): تصنيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حسب معيار الزمن

وسائل متزامنة Synchrones	الهاتف الثابت، النقال، الوسائل اللحظية، المحادثات، المحاضرات المصورة
وسائل غير متزامنة Asynchrones	الفاكس، الانترنت، الوسائل الالكترونية، المواقع الالكترونية، wiki، المدونات الالكترونية (Blog)

Source : sylvie LADAME,op-cit ,p :13.

الفرع الثالث: تصنيف دراسة France Télécom

جاء هذا التصنيف نتيجة دراسة قامت بها مجموعة بحث بوحدة لاتصالات فرنسا و قد توصلت إلى التقسيم حسب أربعة أبعاد « 4C » .

جدول رقم (09): الأبعاد الأربعة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال "4C"

الاتصال Communication	الوسائل الالكترونية، المحادثات عن بعد، المدونات، الأصوات على IP.
التعاون Collaboration	تقاسم الوثائق، البث المشترك، مجموعات النقاش، قائمة المنشورات، المجموعات الافتراضية، WIKIS.
التنسيق Coordination	التدفق الآلي للوثائق، Agenda- Partagée، تسيير المهام
المعرفة Connaissance	تسيير الكفاءات، محركات البحث، أمن المعلومات، P ₂ P، أرضية مشتركة.

Source : Idem

الفرع الرابع : تصنيف تكنولوجيا المعلومات : شبكات – تطبيقات مرافقة.

1- الشبكات: إن السبب الرئيسي لظهور شبكات الحاسوب هو حاجة الأشخاص و برمجياتهم إلى التشارك بالبيانات و المصادر فالحواسيب الشخصية المستقلة تعتبر أداة فعالة في انجاز الكثير من الأنشطة و لكنها غير قادرة على الاستفادة مما هو متاح من إمكانيات في الأجهزة الأخرى. في الماضي كان أبسط أشكال المشاركة التي يمكن تحقيقها هو المشاركة بالبيانات و البرامج فقط و ذلك من خلال استخدام الأشرطة الممغنطة في تنفيذ هذه المشاركة و في أوائل السبعينات و تحقيقاً لمبدأ المشاركة بكل أشكالها تم تطوير أنظمة الشبكات و تولت عمليات التطوير و التحديث في جميع جوانب شبكات الحاسوب إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن من تطور و هذا ما نجده جلياً في شبكة الانترنت¹

1-1 شبكة الإنترنت: هي شبكة الشبكات تربط ملايين الحواسيب المنتشرة عبر العالم حيث تستخدم هذه الشبكة بروتوكول النقل و السيطرة و بروتوكول انترنت اللذان يرمزان لهما TCP/IP لتأمين الاتصالات الشبكية لذا فإنها أوسع شبكة حواسيب في العالم تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الالكتروني و نقل الملفات و الأخبار و الوصول إلى الآلاف من قواعد من البيانات... الخ.

و لقد تطورت شبكة الانترنت عبر مراحل تاريخية اعتباراً من 1969 سنة ظهورها كمشروع بحث مقدم من وزارة الدفاع الأمريكية و قد أطلق عليه تسمية شبكة أربانيت ARPANET . لقد عرفت هذه الشبكة تطورات تاريخية هامة ففي عام 1991 قامت جامعة مينيسوتا الأمريكية بإنجاز برنامج جديد يقدم تسهيلات جديدة في الوصول إلى المعلومات المخزنة في الشبكة أطلق عليه اسم غوفر Gopher و في العام التالي طرحت مؤسسة تعرف باسم CERN مشروع الشبكة العنكبوتية عبر العالم.

أما التطبيق الاقتصادي و التجاري للانترنت فقد بدأ نهاية سنة 1992² ليتوسع إلى ما هو عليه اليوم من تطبيقات تجارية مختلفة في شكل B2B ، * B2C ، ** B2G ، *** الخ.

1-2 شبكة الإنترنت: هي شبكة خاصة مكونة من مجموعة من الحواسيب سواء ف حيز محدود المساحة أو في مناطق متباعدة و تتطلب هذه الشبكة وجود نظام قاعدة بيانات يتم ترأسل

¹ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داوود، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن، 2006، ص: 19

² Bruno LEMAIRE, Entrepreneurs et entreprises du 4^{eme} type, les éditions d'organisation, Paris, France, sans date, P : 18.

* B2B : business to business

** B2C : business to costomer

*** B2G : business to government

المعلومات منه و إليه عبر أجزاء الشبكة و مثال على ذلك ربط أنظمة مجموعة من الجامعات من خلال شبكة موحدة مثل الأنظمة المالية و الإدارية و المكتبات.

1-3- شبكة الإنترنت: هي شبكة تستعمل نفس بروتوكولات الإنترنت بغرض خلق شبكة خاصة بالمؤسسة موجهة للتعامل مع شركاء المؤسسة (الزبائن، الموردين، الموزعين...الخ).
1-4- الشبكات المحلية: يتكون هذا النوع من الشبكات من مجموعة من الأجهزة و الحواسيب الموصولة ببعضها البعض بواسطة كيبل واحد أو أكثر و موزعة ضمن منطقة جغرافية محدودة أو صغيرة نسبيا كأن تكون طابق من بناية أو مجموعة أبنية بدون استعمال تكنولوجيا الانترنت.

2- التطبيقات المرافقة للشبكات: تقدم هذه الشبكات خدمات اتصالية و معلوماتية كثيرة و قد تم استغلالها و تطويرها بما يخدم المؤسسة و يسهل اتصالها مع بيئتها الداخلية و الخارجية و من الخدمات نذكر: خدمة البريد الالكتروني، البرمجيات الجماعية (Groupware)، التبادل الالكتروني للمعطيات (EDI)، التدفق الالكتروني للوثائق (work flow) .

2-1- خدمة البريد الالكتروني: و هو تبادل للرسائل النصية و ملفات متنوعة (أصوات، صور، برمجيات ...) و هو يحد و يقلل كثيرا من التكاليف العالية للنداءات الهاتفية بعيدة المدى و يفعل الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة.

2-2- البرمجيات الجماعية Groupware: هي شكل متخصص من أشكال المؤتمرات عن بعد و مؤتمرات البيانات التي تسمح للأفراد الذين يعملون في مواقع مختلفة من أن يعملوا سوياً على وثائق و مشاريع مشتركة بطريقة متزامنة أو غير متزامنة.

2-3- التدفق الآلي للوثائق workflow : هي دائرة وثائق يعمل عليها بالتناوب مستخدمين في مستويات مختلفة ففيمما يعمل المستخدمون في البرمجيات الجماعية بصفة جماعية على نفس الوثائق و في أوقات مختلفة فإن تدفق الوثائق "workflow" يضم تتبع سيرورة معينة فالمستعمل X من المستوى الأول يعمل على الملف ثم يؤكد و يبعث إلى المستعمل Y من المستوى الثاني و الذي بدوره يؤكد و يبعث إلى المستعمل Z من المستوى الثالث كما يمكن لعدة مستعملين في مستوى واحد العمل ثم الإرسال إلى المستوى الأعلى للتأكيد.

2-4- التبادل الإلكتروني للمعطيات EDI : هو نظام معلوماتي جماعي هدفه التبادل بطريقة إلكترونية لرسائل مهيكلية و معبرة عن العمليات التشغيلية بين حواسيب مؤسسات مستقلة لكن

شركة في إطار اقتصادي. و يمثل EDI تكنولوجيا واسعة الاستعمال في المؤسسات الأوروبية حيث أن 73.5% منها و في كل القطاعات تستعمل هذه التكنولوجيا¹

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن الإبداعات الهائلة و المتواصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ما أحدثته من تحولات على مستوى الاقتصاد ككل و على مستوى اقتصاد و تسيير المؤسسة بصفة خاصة جعل من الأهمية بمكان التركيز حول واقع هذه التكنولوجيات في المؤسسات لاسيما الصغيرة منها و المتوسطة. فإذا كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز ببعض السمات الخاصة فإن تبنيها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحكمه عوامل قد تؤثر على قرار التبني إما إيجاباً أو سلباً فإذا وجدت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عوائق و صعوبات أمام قرار القرار التبني فعليها أن تنظر إلى المزايا المنتظرة من جراء تبني خيار المعلوماتية خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التي تعمل في إطار شبكة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

إن قرار تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من عدمه لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرتبط ببعض العوامل التي تعتبر محددة و مفسرة لتوجه بعض المؤسسات نحو تبني مثل هذه التكنولوجيات و عزوف الأخرى عن ذلك و بغرض بحث هذه العوامل ارتأينا عرض إسهامات بعض الكتاب و دراسة قام بها معهد البحث في التسيير و الاقتصاد لنخلص في الأخير إلى أهم العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار.

الفرع الأول: إسهامات بعض الكتاب.

1- دراسة Premkumar et Robert (1998)²: و قد نشر نتائج دراسة تهدف إلى توضيح العناصر التي تؤثر على استعمال أو عدم استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة بالمناطق الريفية و قد توصلت الدراسة إلى تحديد العناصر المؤثرة كما يلي: حجم المؤسسة، دعم القيادة، الضغوطات الخارجية (الموردين، شركاء الأعمال...) و الضغوطات التنافسية و هي عناصر مهمة في تحديد قرار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تبني هذه التكنولوجيا.

¹ Céline ABECASSIS- MOEDAS et Corinne GRENIER, Un modele étendu de la Structuration entre Tic et Organisation au sein des destictes industriels, Lavoisier Revue française de gestion, N°172,2007. Paris, France p : 132.

² Catherine GAUTHIER, op-cit, p :47

2- دراسة Grandon et Pearson (2004)¹: تمت هذه الدراسة بغرض معرفة وجهة نظر مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشغل 500 عامل أو اقل اتجاه القيمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و قد خلصت الدراسة إلى وجود عوامل تؤثر على امتلاك هذه المؤسسات للتكنولوجيا أ- المنفعة المدركة؛

ب- الملائمة مع ثقافة المؤسسة و قيمها؛

ج- الضغوطات الخارجية: وهنا يوضح Grandon et Pearson أنه كلما كانت المؤسسة مرتبطة بعلاقات شراكة أكثر مع مؤسسات أخرى كلما زادت أهمية الضغوطات الخارجية كعامل مؤثر على قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

3- دراسة موهان "Mohan" (2004)²: و قد تمت هذه الدراسة لمعرفة مستوى التباين بين المؤسسات الصغيرة في اتجاهاتها نحو تطبيقات الانترنت في أعمالها و قد توصلت إلى وجود تباين يعزى إلى متغير الصناعة حيث تبين أن المؤسسات الصغيرة التي تعمل في قطاعات خدمية و قطاعات البرمجيات و الأقراص المدمجة و الموسيقى و بيع الكتب تتجه بصورة واضحة و متسارعة نحو تطبيقات الانترنت بينما توجد هناك قطاعات أخرى من المؤسسات الصغيرة لا تزال غير مدركة لأهمية تطبيقات الانترنت أو أنها تتجه بتباطؤ نحو هذه التطبيقات و أغلب هذه المؤسسات تنتمي إلى قطاعات سلعية و ذات اهتمامات محلية لا تتجاوز الحدود الوطنية و الإقليمية .

4- دراسة Sumaria (2005)³: تناولت هذه الدراسة تحليلا لمستويات العلاقة و التفاعل بين ثلاث متغيرات هي جنس مالكي و مديري المؤسسات الصغيرة (ذكر / أنثى) و القطاع الذي تنتمي إليه و تطبيقات الانترنت في هذه المؤسسات الصغيرة و قد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين المتغير الأول (الجنس) و المتغير الثالث (تطبيقات الانترنت) و وجود علاقة قوية بين المتغير الثاني الصناعة (نوع النشاط) و المتغير الثالث (تطبيقات الانترنت) كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المتغير الأول (الجنس) و المتغير الثاني (الصناعة) .

5- في دراسة قدمها كل من Le twongsatien et Wongpinuwatana (2003)⁴: قسما عينة الدراسة إلى ثلاث مجموعات لفهم أسباب الفرق بين المؤسسات المبدعة و المتأخرة في تبني هذه التكنولوجيا

و قد تم تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ثلاث مجموعات؛ تتمثل في المؤسسات التي تتبنى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و المؤسسات التي لا تتبناها و لكن تخطط لإدماجها في

¹ : Catherine GAUTHIER, Ibid

² يوسف أبو فارة، تطبيقات الأنترنت في منظمات الأعمال الصغيرة: مدخل للتأهيل نحو الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أبريل 2006، ص: 625.

³: المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ : Catherine GAUTHIER, op-cit, p:47

المستقبل القريب و في المجموعة الثالثة نجد المؤسسات التي لا تتبناها و لا تملك اي مخطط لإدماجها في المستقبل القريب لكن هناك احتمال لإدماجها تحت الضغط التنافسي. و يبين الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة

جدول رقم (10): المتغيرات المدروسة من طرف Le twongsatien et Wongpinuwatana

المتغيرات	العرض النظري	العوامل
حجم المؤسسة	الهيكل التنظيمي	العوامل التنظيمية
دعم القيادة	المسارات التنظيمية	
وجود قسم تكنولوجيا المعلومات	إطار تكنولوجيا المعلومات	
الفوائد المحصلة	المحتوى التكنولوجي	العوامل التكنولوجية
الملائمة		
التنافسية	البيئة التنظيمية	العوامل البيئية

Source: Catherine GAUTHIER, Ibid, p:49.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الأنواع الثلاثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف على مستوى كل المتغيرات. المؤسسات التي تتبنى و تلك التي تتجاهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد سجلت اختلافا على مستوى كل المتغيرات، فيما كانت المتغيرات محصورة بين المؤسسات التي تتبنى و التي تعزم التبنّي في المتغيرات التالية: الحجم و تواجد قسم تكنولوجيا المعلومات بينما يكمن الاختلاف بين المؤسسات التي تعزم عن التبنّي و المؤسسات التي تعزم على التبنّي في متغيري الفوائد المرتقبة و التلاؤم.

الفرع الثاني: دراسة معهد البحث في التسيير و الاقتصاد¹

في دراسة قدمها معهد البحث في التسيير و الاقتصاد (IREGE)* حول مستوى تجهيز المؤسسات (Haut Savoyardes) بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال خلصت إلى وجود عوامل أخرى إضافة إلى نوع النشاط و حجم المؤسسة .

¹ Rachel BOCQUET et Olivier BROSSARD, **les Technologies de l'information et de la Communication En marche vers l'entreprise numérique**, Janvier 2004, disponible sur le site suivant : [http://www.thesame-innovation.com/publi/fichier/dossier%20tic%20\(2\).pdf](http://www.thesame-innovation.com/publi/fichier/dossier%20tic%20(2).pdf), date de consultation : 04/12/2008.

* IREGE : Institut de Recherche en Gestion et Economie, Université de Savoie.

فقرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يرتبط بعاملين لا يقلان أهمية عن سابقيهما ألا و هما: أثر المحيط التنافسي و أثر الخيارات الإستراتيجية و التنظيمية.

أ- أثر المحيط التنافسي:

انتهت الدراسة الميدانية¹ التي قام بها معهد البحث في التسيير و الاقتصاد (Université de Savoie) إلى النتائج التالية:

- المؤسسات التي تواجه المنافسة السعرية: هي مؤسسات متأخرة فيما يخص التجهيز بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و هي تفضل تطبيقات سهلة من اجل معرفة أفضل لسوقها.
 - المؤسسات التي تواجه محيط غير مستقر (سباق نحو الإبداع و اتجاه نحو العالمية) و هنا يظهر نوعان من التبنّي: إما أنها تملك أساسا مستوى قوي من التجهيز أو أنها تبنت حديثا تكنولوجياات تمكنها من تحسين معرفتها لمحيطها الخارجي.
 - المؤسسات التي تنشط في محيط مستقر و محمي: تستعمل تكنولوجياات أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالتنظيم، هذه التكنولوجياات موجهة لضمان حسن سير المعلومات داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وشركائها.
 - المؤسسات التي تواجه المنافسة على الجودة: هي مؤسسات حديثة العهد بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لكن تتميز بتوجهها نحو تبني جميع أنواع التكنولوجياات.
- فالبعض منها يفضل استعمال المواقع الموجهة للزبائن و وسائل اليقظة و أخرى تجد فائدة في استعمال تكنولوجيا معقدة فيم يخص التنظيم، و الاختبار بين النوعين يعتمد على نوعية الجودة التي تبحث عنها المؤسسة ففي حال ما إذا كان الهدف جودة التنظيم و العمليات تعمد المؤسسة لتبني نظام التبادل الآلي للمعلومات أما في حال ما كان الهدف هو جودة المنتج أو الخدمة فقد تلجأ المؤسسة إلى استعمال المواقع الموجهة للزبائن و وسائل اليقظة.

ب- أثر الخيارات التنظيمية و الإستراتيجية:

و حسب هذه الدراسة صنفت المؤسسات إلى الأنواع التالية:

- المؤسسات التي لا تمتلك أهداف إستراتيجية معينة: و هي مؤسسات قليلة التجهيز و إذا تبنت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فهي لا تتعدى التطبيقات البسيطة كوسائل اليقظة (البحث على الانترنت) و المواقع الموجهة للزبون.

¹: تتكون العينة النهائية من 136 مؤسسة تشغل أكثر من 50 عامل.

- المؤسسات التي تهدف إلى تحسين التمهين و التنسيق و هي أكثر تقدما في هذا المجال سواء كانت مجهزة منذ مدة أو أنها حديثة العهد بهذه التكنولوجيا و تتميز هذه المؤسسات بعدم تخصصها بنوع معين من التكنولوجيا فإذا تعلق الأمر بتحقيق أهداف التنسيق الداخلي أو امتد إلى التنسيق مع الشركاء فإن أكثر التطبيقات ملائمة هي تلك المتمثلة في شبكات الانترنت و الإكسترنيت و التبادل الآلي للمعطيات (EDI) أما في حال ما إذا تعلق الأمر بتحسين الروابط و الاتصال مع المحيط الخارجي فإن أفضل وسيلة هي مواقع الانترنت و اليقظة التنافسية و الإستراتيجية.
- المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق العقلانية و هي مؤسسات مجهزة منذ زمن و بالنسبة للمؤسسات حديثة التجهيز فهي تتجه عادة إلى التكنولوجيا المعقدة (الإنترنت، الإكسترنيت، EDI) في إطار البحث عن تخفيض التكاليف و ذلك من خلال ضمان أفضل دوران للمعلومات بين الشركاء.

الفرع الثالث: استنتاجات

من خلال عرض الدراسات نخلص إلى مجموعة من العوامل المؤثرة على قرار الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و هي العوامل التي يتفق عليها معظم الباحثون في هذا المجال و هي كالتالي:

- 1- **توجهات القيادة:** و يعتبر هذا العامل حاسم و مهم جدا بالنظر إلى خصوصية و طبيعة الملكية و التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المسير عادة هو المالك و هو صاحب القرار و بالتالي فإن ثقافة هذا الأخير و مستواه التعليمي و ميوله الشخصية لها بالغ الأثر على قرار استعمال هذه التكنولوجيات من عدمه (الرؤية المستقبلية و تطلعات المسير المالك).
- 2- **حجم المؤسسة:** تمتاز المؤسسات الكبرى بتوفرها على الموارد و البنى التحتية مما يجعلها في وضعية أحسن لتبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و في المقابل يمكن أن يعتبر حجم المؤسسة الصغيرة عائقا نحو تبني هذه التكنولوجيات.
- 3- **مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و متطلبات تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال** أي ضرورة توفر الإمكانيات و الخبرات و المهارات لدى المؤسسات و التي يجب أن تتلاءم مع نوع التكنولوجيا المتبناة.
- 4- **المنافع المدركة :** و هي المنافع التي يمكن أن يجلبها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و معرفة العائد أو المنفعة من تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من إقبال هذه المؤسسات على تبني هذه التكنولوجيا.

- 5- **نوعية النشاط:** قد ترى المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن نوعية نشاطها لا يقتضي إدماج تكنولوجيا المعلومات أو تبني التجارة الإلكترونية ففي قطاع البناء يظهر هذا العامل مفسر و مقنع لعزوف هذه المؤسسات عن تبني الانترنت ففي دراسة شملت 20 مقالة للبناء باستراليا و التي تشغل ما بين 02 إلى 45 عامل خلصت إلى أن مؤسسات البناء كانت ضعيفة أو متردد في تبنيها لتكنولوجيا المعلومات و التجارة الإلكترونية¹.
- 6- **الضغوطات الخارجية :** المتمثلة في درجة ارتباط المؤسسة بالشركاء، فكلما زادت حاجة المؤسسة إلى شركائها كلما زادت حاجتها إلى وسائل الإتصال و التنسيق.
- 7- **الضغوطات التنافسية:** يؤثر مستوى المؤسسة على قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث أنها في حاجة دائمة إلى الإبداع و الوصول إلى الزبون قبل المنافسين مما يتطلب قدرة عالية على الحصول على المعلومات و حسن استخدامها و توظيفها بما يجعل المؤسسة ترضي زبائنها و تحافظ على حصتها السوقية أو توسعها و قد أصبحت التطبيقات الحديثة للانترنت اليوم مصدر حقيقيا لتحقيق التميز في السوق من خلال الثلاثية السحرية التكلفة- الجودة- الأجل (الوقت).

المطلب الثاني: معوقات تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال

منذ عدة سنوات و الدراسات و الأبحاث جارية حول تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و قد اتفقت كلها حول مجموعة من العوائق التي تقف أمام رغبة هذه المؤسسات في تبني بعض أو كل التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال. و فيما يلي نستعرض أهمها.

الفرع الأول: الإمكانيات و الكفاءات الداخلية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

تفتقر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عموما إلى الموارد البشرية ذات الكفاءة في مجال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال و ممارسة التجارة الإلكترونية حيث أن انشغالها الرئيسي يتمحور حول التسيير اليومي لأنشطتها، فحتى مع وجود الوعي بأهمية هذه التكنولوجيات لدى مسيري و مالكي هاته المؤسسات إلا أن نقص المهارات (savoir- faire) يبقى عقبة أمام تبنيها لها.

¹ Les Tic le commerce électronique et les pme, promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes Dans une économie mondiale, 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004, p : 23.

و في هذا السياق بينت دراسة¹ تمت على مؤسسات صغيرة تشغل من 3 إلى 80 عامل أن المؤسسات التي تبنت الانترنت كنوع من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كانت تحوز على يد عاملة على دراية و فهم لهذه التكنولوجيا.

إن تشكل الكفاءات و اليد العاملة المؤهلة إحدى التحديات التي يستوجب رفعها من اجل إدماج فعال لهذه التكنولوجيا و في ظل هذا النقص تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى التعاقد مع مقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلا أن ذلك لا يحل مشكل نقص الخبرة الداخلية ففتح موقع الكتروني يحتاج إلى خدمات أخرى لضمان تشغيل الموقع بشكل مستمر و تحديثه و بالتالي فوجود عمال ذوي كفاءات دائمين بالمؤسسة أمر ضروري.

من جهة أخرى إذا اختارت المؤسسة تكوين عمالها أو إلى توظيف عمال ذوي تكوين في المعلوماتية تصبح المحافظة عليهم تحد آخر على المؤسسة الصغيرة رفعه، لأن هذه الأخيرة لا تمتلك الوسائل و الظروف التي تسمح لها بتوفير نفس شروط العمل التي تستطيع المؤسسة الكبرى توفيرها لهؤلاء العمال بالنظر إلى أهمية هذه الفئة من العمال لدى المؤسسات الكبرى².

الفرع الثاني: الصعوبات المالية و التكاليف.

تجد المؤسسات الصغيرة الراغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال صعوبات تتعلق بتكلفة الحصول على التجهيزات و جميع الخدمات المرافقة. من المعروف أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من ضعف مالي و صعوبة الحصول على التمويل بسبب الضمانات المطلوبة من قبل مؤسسات التمويل و بسبب هذه الصعوبات قد تلجأ إلى اقتناء نظم أقل تكلفة و للأسف قد لا تكون هذه النظم ملائمة و لا تستجيب إلى الاحتياجات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة³.

حسب دراسة⁴ تمت باستراليا تمثل تكاليف صيانة الموقع الإلكتروني المرتبة الأولى ضمن تكاليف تبني الأعمال الإلكترونية حيث أنها تكلف ما بين 800 و 103000 دولار أسترالي فبالنسبة لبعض مسيري المحلات الصغيرة يصعب تسيير تكاليف تطوير موقع إلكتروني خاصة إذا تم الاعتماد على مقدمي خدمات خارجين، كما أن التكاليف التي تتحملها لا تتعلق فقط باقتناء التجهيزات بل بالطرق التي تجعلها تحسن استعمال هذه التكنولوجيا كتكاليف العمال (التكوين) و تغيير التنظيم.

¹ Ibid, p:24.

² Catherine GAUTHIER, Op-cit, p :56.

³ Ibid, p:59.

⁴ les Tic, le commerce électronique et les PME, op-cit, p:26.

الفرع الثالث: توفر البنية التحتية للاتصالات.

إن توفر البنية التحتية للاتصالات و بأسعار تنافسية هو أمر جد مهم بالنسبة للمؤسسات حيث بعد حافز لهاته الأخيرة للاستفادة من خدمات الانترنت في نفس الوقت تحجم الكثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن استعمال الانترنت بسبب بنية الاتصال بطيئة السرعة أو كثرة الإنقطاعات و الأعطاب. و حسب دراسة على بعض دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) تبين أن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجمع على أن بطئ و عدم استقرار شبكة الاتصالات تمثل عائقا كبيرا و أساسي أمام استعمال المؤسسات لشبكة الانترنت¹.

الفرع الرابع: مشكلة الثقة و الأمانة في التعامل عبر الشبكة.

يعد أمن و سرية المعلومات من أولى اهتمامات مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك عندما يتعلق الأمر بتحويل و تبادل معلومات مالية بطرق إلكترونية فهذه المبادلات يجب أن تتم في ظل ظروف تطبعها السرية و الأمان².

بالنسبة للمؤسسة فإن امتلاكها و تسييرها لموقع إلكتروني بطريقة احترافية يعد نقطة ايجابية تدعم صورتها. فحسب دراسة تمت على 12 مؤسسة صغيرة و متوسطة كندية تستخدم تكنولوجيا عالية توصلت إلى أن هذه المؤسسات تعتبر امتلاكها لموقع الكتروني وسيلة لدعم مصداقيتها فبعضها تقدم معلومات مفصلة حول المؤسسة و تستعرض تحكمها في التكنولوجيا و وصفها المالي³. لكن في المقابل تحتاج المؤسسات التأكد من مصداقية زبائنها عبر الخط و بالمثل يحتاج الزبون إلى ضمان تعاملاته و ذلك بالتأكد من هوية المؤسسة و هذا ما يستدعي نفقات إضافية لحماية الموقع الالكتروني و تبني معايير الحماية.

الفرع الخامس: البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تشير عدة دراسات إلى البناء التنظيمي (la Structure Organisationnelle) للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد المعوقات التي تقف أمام تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الإلكترونية، فالبناء التنظيمي قد يصبح عائق إذا كان غير ملائم للأعمال الإلكترونية و هذا ما يستدعي إعادة هندسة العمليات و في دراسة حول تكيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع تكنولوجيا التبادل الآلي للمعلومات (EDI) أثبتت أن هذه الأخيرة تستدعي حضور إداري قوي يمارس من خلال جودة

¹ les Tic, le commerce électronique et les PME, op-cit, p: 28

² Catherine GAUTHIER, Op-cit, p: 61

³ les Tic, le commerce électronique et les PME, op-cit, p: 32

بروتوكولات التبادل و يؤثر بشكل قوي على البناء التنظيمي و ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام يتطلب مهارات إدارية هي عموما غائبة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

الفرع السادس: رؤية و تحمس المالك المسير

تطرقنا إلى هذا العامل كعامل مؤثر على قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الذب يعتبر في نفس الوقت عائقا أمام تبني هذه التكنولوجيات، فعندما يكون المسير ذو مستوى تعليمي و تكويني ضعيف أو قليل الخبرة فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على مستوى وعيه بأهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كوسيلة لدعم تنافسية مؤسسته.

المطلب الثالث: مزايا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدريجيا نحو إدراك الأثر الإيجابي الذي يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (خاصة الحاسوب، البريد الإلكتروني، الانترنت و تطبيقاتها) أن تتركه على جميع الأنشطة. ففي الدول المتقدمة من منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المصغرة مجهزة بحاسوب على الأقل مع خط انترنت.² و عموما بإمكان المؤسسات الصغيرة الاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال و التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

الفرع الأول: تدنية التكاليف

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا كبيرا في تقليل مصاريف المؤسسة و نلاحظ ذلك من خلال ما يلي³:

- ✓ بدلا من دفع تكاليف مكالمات تلفونية ذات مسافة بعيدة يمكن إرسال بريد إلكتروني و تدفع تكاليف المكالمات التلفونية المحلية فقط لمزود خدمات الانترنت.
- ✓ تقليل التكاليف البريدية بالنقل إلى البريد الإلكتروني.
- ✓ استبدال التكاليف الباهظة لإنتاج و إرسال قوائم البيع بالبريد، النشرات الفنية، الإصدارات الصحفية، التقارير الحكومية و التقارير الفنية بتقديم نفس المواد على الانترنت.

¹ Bernard CURVALLE et Olivier TORRES, PME :de nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, P:122

² : les Tic, le commerce électronique et les PME, op-cit, p:12

³ : إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004/2005، ص:50 متوفر على الموقع التالي: <http://bekhti-online.fr/polycop.html>

- ✓ تقليل مساحة المكاتب و تكاليف الخدمة بتقديم الفرصة للموظفين للتعديل من بعد باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- ✓ تقليل استعمال الأوراق و المواد المصاحبة باستعمال البريد الالكتروني و جعل المستندات متاحة باستعمال التسيير الالكتروني للوثائق.
- ✓ عقد الاجتماعات بنظام اللقاءات عن بعد و الحد من مصاريف التنقل بفضل إمكانية تنظيم اجتماع صوري عن بعد.

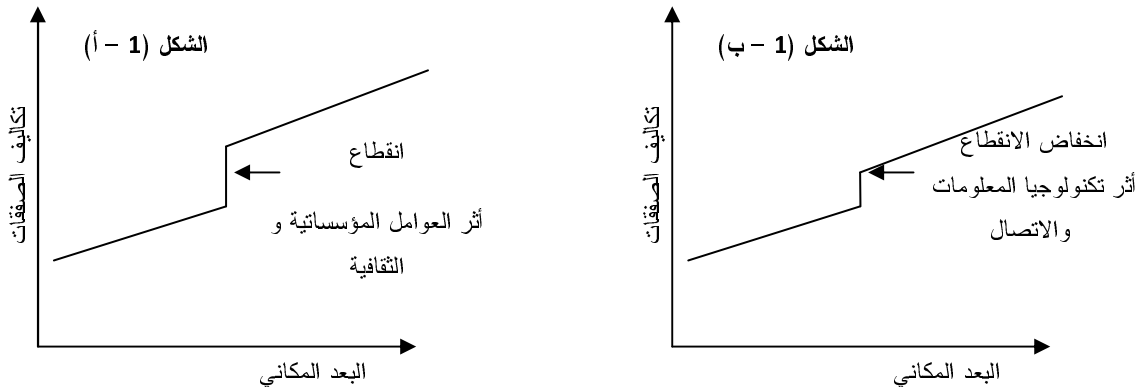
الفرع الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تكاليف الصفقات¹

إن وجه العلاقة أو الصلة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تكاليف الصفقات يعود إلى الأثر الذي يلحق بالبعدين الأساسيين لتكاليف الصفقات ألا و هما المعلومة و التفاوض، فكيف ذلك ؟ في بداية الأمر تجدر الإشارة إلى أن تكلفة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال قد أثرت كثيرا على نسبة أو معدل استخدام هذه الأخيرة من قبل المؤسسات، فإذا علمنا أن تكلفة الحاسوب الواحد ذا قدرة على المعالجة تقدر بـ MIPS 4.5 كانت سنة 1980 تقدر بخمسة و عشرين مليون فرنك فرنسي أي ما يعادل أجر 210 عامل من مختلف الكفاءات قد تراجعت هذه التكلفة مع سنة 2000 حسب تقديرات معهد ماساشوسيت للتكنولوجيا إلى حوالي خمسين ألف فرنك ما يعادل راتب سنوي لعامل واحد فقط. بالإضافة إلى أن تكلفة تكنولوجيا المعلومات بالمقارنة مع استثمارات أخرى و خاصة تكلفة اليد العاملة قد عرفت تراجعا ملحوظا، و مع هذا التراجع في تكلفة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فإن تكلفة الصفقات سواء الداخلية أو الخارجية قد تراجعت بدورها.

1) **العناصر الأساسية التي تأثرت بتخفيض تكلفة التكنولوجيا:** يمكن التساؤل حول ما هي العناصر الأساسية من تكلفة الصفقات التي تأثرت بتخفيض تكلفة هذه التكنولوجيا مثلما يبين الشكل أدناه المستوحى من أعمال M.Boisot (1994). هناك انقطاع فجائي في ارتفاع التكاليف المرتبطة بالمسافة أو البعد المكاني بين أطراف التبادل، لا يعود هذا الانقطاع إلى تغيرات مادية بل إلى تغيرات مؤسسية و ثقافية و التي تواجهها عند عبور الحدود الوطنية مثل التغيرات القانونية، المالية و النقدية و التطبيقات التجارية، مستوى الضرائب، القيم و العادات و اللغة... الخ مل هذه التغيرات تزيد من التكاليف الجغرافية (CoutS Spatiaux) للأعمال.

¹ Gérard KOENIG, de nouvelles théories pour Gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle, Economica, paris, 1999, p p :153-154

الشكل رقم (03): تكاليف الصفقات و البعد المكاني



Source: Gerard KOENIG, Ibid, P:155

إن انخفاض الانقطاع الناتج عن تكاليف الصفقات/ البعد المكاني في الشكل (1- ب) لا يعني انعدامها فكل بلد نظامه الخاص، عقائده و قيمه الخاصة و كذا تقاليده التي لها أثر على المؤسسة و هذا حتى بالنسبة للمناطق التي هي في طور التكامل و الاتحاد و هذا ما يجبر المؤسسات على تعلم مكلف لتطبيقات الأعمال في البلد المستثمر فيه.

و إذا كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد غيرت في طريقة البحث عن المعلومات و التي تعتبر مركبة أساسية لتكاليف الصفقات يظهر أثرها أكثر على عملية المفاوضات، بالتأكيد ففي حال شفافية السوق فإن التفاوض يكون بناءً على معلومات أكثر جودة و أكثر قبولاً حول الأسعار و بعبارة أخرى و بلغة اقتصاد تكاليف الصفقات فإن توسيع العقلانية المحدودة يحبط من السلوك الانتهازية.

الفرع الثالث: تحقيق الفعالية في إدارة الوقت

تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين إدارة الوقت من خلال:

- قدرت الحاسبات الشخصية على البحث و التخزين و استيعاب المعلومات في مجموعات منظمة.
- البرامج المتخصصة في إدارة الوقت و التي تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.
- قدرة نظم الشبكات الإلكترونية على ربط العاملين و أنشطة العمل عبر الإدارات و التي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق و تعطي الإدارة المزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.
- تكنولوجيا المعلومات (e-mail, fax) و شبكات العمل الصغيرة و الاتصال عن بعد قد ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت.

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين ميكانيزمات التنسيق.

يعرف كل من D de Terssac , N.Lompré التنسيق على "أنه مجموعة من التدابير الموضحة تهدف من جهة إلى إيجاد نوع من الانسجام بين الأعمال لتحقيق مهام مختلفة، و من جهة أخرى تحسين ترتيب و تنظيم المهام في بعدها الزمني ترتيبها من ناحية التسلسل التاريخي و جعلها متزامنة"¹. عندما تتعلق العلاقات ما بين الأفراد في مجموعة ما بأسلوب اتصال معين (حالة نظم Lotus Not²) المستخدمة من طرف عدد كبير من المؤسسات فإن تبادل المعلومات يتم بطريقة رسمية و محددة عن طريق إرسال و استقبال الرسائل التي تبث و توزع الواحدة تلو الأخرى في نظام معد مسبقا. هذا النوع من الاتصال يترجم نوعية العلاقات الاجتماعية التي تأخذ مكانتها في أوقات مختلفة³. بالنسبة لـ E. Brousseau فإنها وحدها وسائل التليماتيك القادرة على أن تكون موضوع تحليل أثارها على ميكانيزمات التنسيق التنظيمي لأنه نظرا لاختلافها عن الوسائل المعلوماتية و وسائل الاتصال عن بعد هذه الوسائل تؤثر مباشرة على ميكانيزمات التنسيق بين الوحدات⁴.

الفرع الخامس: فعالية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فالمسير في أي مستوى تنظيمي يقوم باتخاذ القرارات التخطيطية و التنظيمية الخاصة بالتوجيه و التحضير و الرقابة...إلخ، كما يواجه العديد من المشكلات التي تنفاوت في الأهمية و نتيجة للتنوع في المشكلات تنوع المعلومات التي يحتاج إليها المسIRON.

دون شك تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على نشر أفضل لمعلومات و وصول أسهل لها و منه المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

و هنا يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على لا مركزية القرار بحيث تسمح بتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات المتوسطة من التنظيم الإداري ففعالية دوران المعلومة بفضل وجود نظام معلوماتي محسوب أو وجود بعض الأنظمة الإلكترونية المساعدة على اتخاذ القرار كلوحة القيادة الإلكترونية أو الأنظمة الخبيرة قد أتاح فرصا جديدة من أجل تحسين نوعية القرارات المتخذة.

¹ Isabel COMET, L'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique, revue française de gestion, N° 168-169, 2006/9,P :297.

² نوع من برامجيات العمل الجماعي Groupware يعتبر من أشهر النظم في هذا النوع من التكنولوجيا.

³ Idem

⁴ E.BROUSSEAU cité par Med SAADOU, op-cit ,p:85

المطلب الرابع: أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لدى المؤسسات الشبكية

إن دينامية المنافسة و سرعة التحولات و تعقد المحيط هي كلها عوامل تدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في طرق تنظيمها و كيفية قيامها بالأعمال و نظراً للحساسية التي يمكن أن تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لخصائصها نجدها مجبرة على التعامل مع محيطها بكل حذر و أكثر من ذلك عليها البحث عن حلول ناجحة لضمان بقائها و نموها.

و تحقيقاً لهذا الهدف يعتبر التشبيك حل إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و وسيلة لمواجهة المنافسة من خلال الاستفادة من المهارات و الكفاءات التي لا يمكنها امتلاكها فردياً. و إذا كانت الشبكة وسيلة جيدة لثبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام تحديات المحيط فإنها تخلق حاجة متزايدة إلى البحث عن دعم الاتصال و تسيير المعلومات و الكفاءات بين أطراف الشبكة، و هنا تظهر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كوسائل لدعم العمل عبر الشبكة و تحفز على ظهور نمط جديد لأداء الأعمال.

الفرع الأول: مفهوم الشبكة

يغطي مفهوم الشبكة أساليب التعاون المختلفة بين المؤسسات كالتحالفات و عقود الاستغلال...الخ¹. و قد يشير مصطلح الشبكة إلى العلاقات التجارية التي تربط شركات متفرقة جغرافياً بوكلائها من مختلف القطاعات و تتكون الشبكة في العادة من مجموعة من الشركات تتعاون على نحو متكامل و تخصصي في مشروع إنمائي مشترك من أجل التغلب على المشاكل المشتركة و اكتساب الفعالية الجماعية و غزو الأسواق التي لا تستطيع الشركات أن تغزوها منفردة و يمكن أن يحصل تعاون بين الشركات و تعلم متبادل و ابتكار جماعي².

بالنسبة للدكتورة³ Ladame Sylvie فإن الشبكة تترجم وجود علاقات استقلالية و تبعية بين الأعوان (الأفراد و المؤسسات) و تقوم على فكرة مشتركة و هي أنها نظام ربط مشترك بين عدة مجموعات⁴. إن الشبكة مفهوم غير مستقر يمكن أن يعود على عدة أشكال فبالنسبة للتيار التبادلي (Le Courant Transactionnel) تعرف الشبكة على أنها شكل هجين يقع بين السوق و المؤسسة و يبرر بوجود توازن بين تكاليف السوق الخارجية و التكاليف الداخلية للمؤسسة⁵. أما بالنسبة لنموذج الوارد و الكفاءات فالشبكة هي وسيلة لجمع الموارد و الكفاءات المفتاحية و الإستراتيجية لخلق ميزة تنافسية في المحيط¹.

¹ Jacques BOULAY et henri ISAAC, Contrôler les réseaux d'entreprise avec les technologies de l'information, Revue Française de gestion, N°170, 2007, P:103.

² اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، زيادة قدرة الشركات الصغيرة و المتوسطة و تعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل و

التشبيك: دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، الأمم المتحدة، نيويورك 2004، ص: 7.

³ Doctorante, Université de Nice Sophia Antipolis, France .

⁴ sylvie LADAME, Op-cit, p :03.

⁵ Sylvie LADAME, Ibid, p :6.

كما يعتبر تيار الاقتصاد المعرفي الجديد أن خلق و تقاسم المعرفة و الإبداع يلعبان دورا هاما في خلق ميزة تنافسية بين المؤسسات. من خلال هذا التحليل يتم تقديم عملية خلق و تبادل المعارف على أنه عملية جماعية تعاونية تتضمن تعاون الأفراد هذا الأخير الذي يترجم مصطلح " الشبكة الاجتماعية" كما يتضمن إنشاء رأس المال الفكري أو الاجتماعي².

الفرع الثاني: الشبكة وسيلة لزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

لقد أجريت في أنحاء مختلفة من العالم عدة تجارب تثبت قدرة المؤسسات على تحسين ميزاتها التنافسية بالتصدي لعوامل الضعف المرتبطة بعزلتها و حجمها و هزال قاعدتها الرأسمالية حيث سمح التعاون بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحقيق وفورات في الحجم لا تستطيع تحقيقها منفردة كما يمكن استيعاب وظائف مثل جمع المعلومات عن السوق و الشراء بالجملة و الجمع بين قدراتها الإنتاجية لتلبية الطلبات الضخمة. كما يسمح العمل داخل المجموعة بتحسين التعلم الجماعي الذي يجري بواسطته تبادل الأفكار و تطويرها و تقاسم المعارف في محاولة جماعية لتحسين نوعية المنتجات و احتلال قطاعات من السوق تدر ربحا.

الفرع الثالث: شروط نجاح التنظيم الشبكي.

- حتى تحقق الشبكة الأهداف المرجوة منها ينبغي اجتماع بعض الشروط و المتمثلة فيمايلي³:
- أ- يجب ضمان دوران المعلومات بطريقة مبسطة و دون عوائق (المرونة و الشفافية).
 - ب-ضمان لا مركزية حقيقية للسلطة و إمكانية اتخاذ القرار (الحرية و المسؤولية) و اللتان تجتمعان من أجل تعزيز الروابط.
 - ج- نشر أو وجود ثقافة المشاركة و الثقة يميزها تقبل الآخر.
- إن إمكانية تحقيق هاته الشروط تصبح أكثر سهولة مع الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لأن هاته الأخيرة تحدد درجة الانسجام و التنسيق بين أقطاب الشبكة.

¹ Idem

² Idem

³ : Abdesalam BENDIABDELLAH, Djilali BENABOU, **Impact de NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne**, disponible sur I site suivant : http://www.univ_tlemcen.dz/~fsag/larevue07/la%20revue03/bendiabdellah%20&%20mr%20djilali%20benabo u.pdf, date de consultation :13/01/2010

الفرع الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نجاح التنظيم الشبكي.

تستطيع المؤسسات الصغيرة الذكية التنافس بفاعلية مع المؤسسات العملاقة بفضل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تجعل من الممكن لأي اتحاد من المؤسسات الصغيرة أن يشعر و يتصرف كأنه مؤسسة كبيرة و أن يصل إلى زبائن لم يكونوا في متناوله من قبل. و تتجلى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التنظيم الشبكي في بعض العناصر الأساسية و التي نوضحها فيما يلي¹:

1. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تعزيز هيكل العلاقة بين أطراف الشبكة: تقدم

تكنولوجيا المعلومات قدرات عالية على التنسيق و التعاون الذي يميز التكامل العمودي، فهي دعامة أساسية لبناء شراكة بين مؤسسات متباعدة جغرافيا، بحيث لم يصبح هذا البعد يشكل عائقا بوجود نظم و وسائل تسهل التبادل المعلوماتي و تخفض تكاليف نقلها. إن تالية سيرورة العمل و تبادل المعلومات ما بين المؤسسات يفرض معايير هاته الأخيرة تلعب دورا هاما في هيكل العلاقة بين المؤسسات.

2. أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على توازن السلطة داخل الشبكة: في الشبكة التي

تتميز بعدم توازن القوى، يفرض فيها الأقوى نظمه و وسائله على باقي أعضاء الشبكة (المؤسسات الشريكة) هذا التحكم للشريك المسيطر يتأتى من تحكمه في التكنولوجيا التي يفرضها على شركائه بالإضافة إلى صعوبة لجوء هؤلاء الشركاء إلى وسائل أخرى غير تلك المفروضة عليهم من طرف الشريك الرئيسي، هذه الظاهرة تدعم علاقة الارتباط أو عدم الاستقلالية بين الشركاء فيما يخص تكنولوجيا المعلومات اتجاه الشريك الرئيسي. إن قوة المعلومة و اعتبارها داعم أساسي للتحكم داخل الشبكة يقوي مركز الشريك الذي يمتلك التكنولوجيا فبالنسبة له تساعد المعلومات المتوفرة بفضل النظم و الرسائل الحديثة على ضمان علاقات تبادل تتم وفق ما يتمناه.

3. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في شفافية السلوك داخل الشبكة: تمنح النظم و

الوسائل المعلوماتية القدرة على تحويل كيفية أداء الأعمال إلى معطيات تسجل و تحفظ بطريقة يمكن مراجعتها لاحقا و هذا ما يجعل العمل أكثر شفافية لكل الأطراف، و تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير قدرة عالية لمتابعة سلوك أطراف الشبكة مما يجعلها داعم أساسي للمتابعة (La Traçabilité).

¹ Jacques BOULAY et Henri ISAAC, Op-cit, pp : 105-109.

4. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تقاسم ثقافة الشبكة: يمكن استعمال تكنولوجيا المعلومات من نشر ثقافة المشاركة و تقاسم نفس القيم و المعايير بطريقة أقل رسمية و بعيدة عن أسلوب الرقابة و السلطة.

خلاصة:

بعد عرضنا هذا، تبين لنا انه بالإضافة إلى صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجهنا صعوبة وضع تعريف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث تضم هاته الأخيرة مجموعة واسعة من وسائل معالجة المعلومة و وسائل الاتصال كما أنها ذات مدى غير محدود ما دامت الإبداعات التكنولوجية متواصلة. ولأجل معرفة و دراسة آثار هذه التكنولوجيات على المؤسسة و الاقتصاد ككل، قدم بعض الكتاب و المنظمات الدولية مساهماتهم باقتراح تعاريف تمكن من فهم هذا المجال لبناء استراتيجيات ملائمة.

لقد أصبح معلوما لدينا أن خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ترتبط بعالميتها و عموميتها لتشمل كافة مناحي الحياة و تغييرها لمفاهيم ترتبط بالعمل و الإطار المكاني و الزماني لمزاولة الأنشطة كما أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تصنيفات عديدة تستند إلى معايير متنوعة. كما تمكنا في هذا الفصل من التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على قرار تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فحجم المؤسسة و طبيعة النشاط و الضغوطات التنافسية و غيرها هي من ابرز هاته العوامل. كما تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عراقيل ترتبط أساسا بإمكانياتها المادية و البشرية و التنظيمية و التي تحد من قدرتها على الاستفادة من مزايا هذه التكنولوجيات، المتمثلة في تقليص التكاليف، الإدارة الفعالة للوقت و فعالية اتخاذ القرار و تحفيز العمل عبر الشبكة.

و لنا أن نتخيل الدور الذي يمكن أن تلعبه على مستوى دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الثالث

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة
و المتوسطة

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد

تشكل أساليب الحصول على ميزة تنافسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال رهان استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة بعد أن علمنا أن هذا النوع من المؤسسات قد لا يمتلك الموارد الداخلية اللازمة خاصة البشرية من أجل الاستعمال الأمثل و الفعال لهذه التكنولوجيا و الاستفادة من المزايا الممكن أن تقدمها.

و منه نهدف من خلال هذا الفصل إلى تقديم مراحل و محتوى بناء الميزة التنافسية القائمة على التكاليف، الجودة و الإبداع في المنتجات و الخدمات بفضل استغلال إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. و كيف تتسرب هاته الأخيرة إلى كامل أنشطة المؤسسة الخالقة للقيمة من أجل زيادة هامش قيمة الأنشطة و بالتالي هامش قيمة المؤسسة. وعلى اعتبار أن تنافسية المؤسسة ترتبط ببعض العوامل المتمثلة أساسا في الإنتاجية و القدرة على الإبداع و كذا الجودة، نحاول إثبات التأثير الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على هذه العوامل.

وعليه قسمنا هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
- المبحث الثاني: اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خلق القيمة
- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقتها بعوامل التنافسية

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تقف مؤسسة الألفية الثالثة أمام رهان حقيقي يتمثل في متابعة التطور و النمو السريع للتكنولوجيا و الاستفادة القصوى من مزاياها من خلال رؤية المؤسسة في إطار إستراتيجية تنافسية ديناميكية. إن تطوير نظام معلوماتي جيد باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإمكانه تدعيم إستراتيجية المؤسسة و بالنتيجة تحسين تنافسيتها.

في هذا المبحث الأول سنحاول عرض دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من زاوية نظر إستراتيجية و تنافسية.

أولا نستعرض الطبيعة الإستراتيجية و أهمية هذه التكنولوجيا كمورد استراتيجي للمؤسسة و كيفية مساهمتها في دعم و بناء الميزة التنافسية ثم نتناول أهمية انسجام إستراتيجية المؤسسة مع تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بشكل خاص الحاجة الملحة لإجراء تخطيط استراتيجي لتحقيق هذا الانسجام.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مورد استراتيجي

إن الخيارات الإستراتيجية و التنظيمية تعد غير ذات أهمية دون التحكم في أنظمة المعلومات، التغيير و التمهين. لقد عرفت أنظمة المعلومات تغيرات عميقة بفضل تطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فهذه الأخيرة قد غيرت و بشكل أساسي العلاقات على مستوى الزمن (متزامنة و غير متزامنة) و فيما يخص النطاق (تقليص المسافات و اختصارها)

الفرع الأول: أهمية المعلومة

تعد المعلومات اليوم بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان فهي التي تغذي جميع وحدات و أقسام المؤسسة بما تحتاج إليه لأداء مهامها و أعمالها، إذ تشكل موردا استراتيجيا لها، و التي ينبغي توفيرها بالمواصفات المطلوبة من حيث الدقة و الوقت و الثقة.¹

كما يمكن إبراز أهمية المعلومات بشكل فعلي من خلال استعمالاتها المتعددة و التي نوردتها باختصار كما يلي:²

1. تعتبر المعلومات أداة مساعدة على سيرورة العملية التسييرية في المؤسسة و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في التنسيق بين مختلف العمليات و النشاطات في المؤسسة.

¹ عمر عزوي، محمد عجيل، مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص: 57.

² الهادي بوقلقول، من أجل عقلنة و تأهيل أنظمة المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، أفريل 2003، ص: 76، نقلا عن عمر عزوي، محمد عجيل، المرجع السابق، ص: 58.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2. تعتبر المعلومات أدوات و وسائل للاتصال في المؤسسة و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الوحدات و الاتصال الخارجي بالمحيط.
 3. تعتبر المعلومات وسيلة و أداة للتأثير على الأفراد في المؤسسة و يتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في خلق ثقافة المؤسسة بتعريف الأفراد و تعليمهم و كذا تكوينهم و ترفيتهم لزيادة خبرتهم و كفاءتهم.
 4. تلقى المعلومات اهتماما متزايدا و انتشارا واسعا و حاجة ملحة أكثر على صعيد كافة المستويات الإدارية للمؤسسة لكونها موردا استراتيجيا يرفع من إنتاجيتها و سلاحا تواجه به المنافسة الحادة.
- إن الحديث عن المعلومات و أهميتها يجرنا بالضرورة إلى ذكر أهمية نظام المعلومات الذي يعد بمثابة القناة التي تحوي المعلومة عبر عدة مراحل.

الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمها الأخصائيون في هذا المجال لنظام المعلومات، فمن بين التعاريف نجد: " انه مجموعة من الأنظمة التي تعمل على حجز، تخزين، تحويل و توزيع المعطيات"¹ كما يعرف نظام المعلومات على أنه " مجموعة منظمة من الموارد (البشرية، المادية و البرمجيات) التي تسمح بالحصول على المعلومة، معالجتها، تخزينها و إيصالها"² و في تعريف آخر " نظام المعلومات هو ميكانيزم قائم على خلق، جمع، معالجة، تخزين و تقاسم المعلومة"³

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف نظام المعلومات على أنه المسار الذي تتخذه المعلومة بداية بجمعها و تحليلها إلى تخزينها و نشرها إلى مراكز اتخاذ القرار.

و بالتالي تصبح أنظمة المعلومات ذات طبيعة إستراتيجية خاصة مع التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فقد أصبحت متغير مفتاحي في تنافسية المؤسسة على المديين القصير، المتوسط و الطويل.

¹ S. RIVOND, J. MBOT, le développement de système d'information méthode et outil, presse de l'université du québec, Canada, 1993, P : 08.

نقلا عن مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، جامعة الجزائر، 2006، ص : 77.

² R. REIX, système d'information et management des organisations, Vuibert, 2002, cité par J. P HELFER et autres, Management stratégique et organisation, Vuibert, 4eme édition, paris, 2002, P : 370.

³ Fidel NWAMEN, op-cit, p : 113.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي

1- نتائج دراسة ميدانية:¹

في دراسة ميدانية تمت بفرنسا تحت إشراف المراقب Dauphine Cegos للمناجمت (2002) حول الطبيعة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تم التوصل إلى أهمية هذه الأخيرة و طبيعتها الإستراتيجية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينتين:

الأولى: تتكون من 2577 موظف في مؤسسات مختلفة

الثانية: تتكون من 505 مؤسسة: 19 % رئيس مدير عام، 11 % مدير عام 45 % مدير قسم معلوماتية.²

و قد تمت مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة سابقة تمت سنة 2001 من طرف Dauphine Cegos و على خلفية التساؤل التالي: هل تعتبر إدارتكم العامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي ؟ كانت الإجابات كالتالي:

جدول رقم: (11) أعتبر إدارتكم العامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي

	موظفي 2001	موظفي 2002	مؤسسات 2001	مؤسسات 2002
معارض	8	14	24	20
موافق نسبيا	14	15	22	25
موافق	78	71	54	55

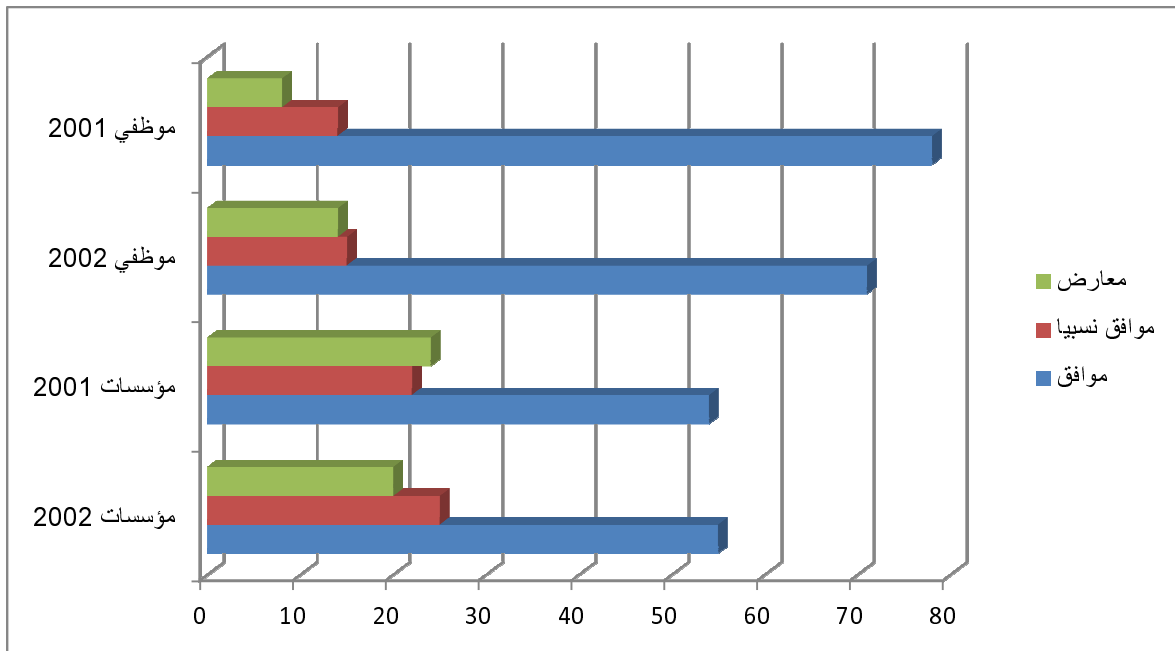
Source :M.kalika, TICet stratégie, op-cit

¹ M. Kalika, **TIC et stratégie**, disponible sur le sit suivant, <http://docs.google.com>

² M. Kalika et autre, E- management :quelles transformations pour l'entreprise ?, édition liaisons, Paris, 2003, P :72

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

شكل رقم (04): أعتبر إدارتكم العامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي



Source : Idem

نتائج هذه الدراسة تثير ثلاث نقاط أساسية:

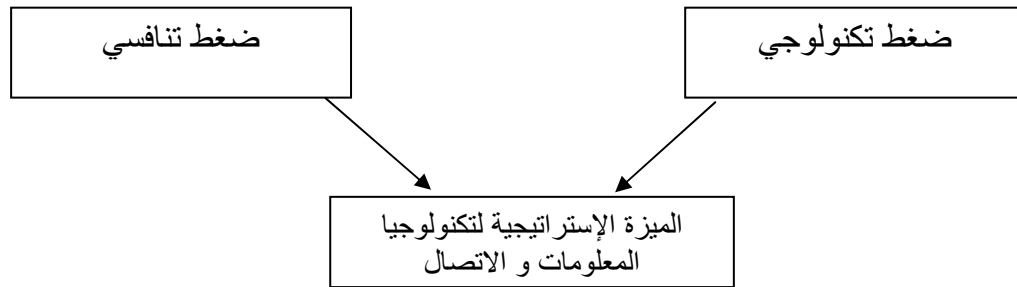
أولاً: الرأي المشترك حول الطبيعة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث ان 55 % من مدراء المؤسسات أكدوا على الطبيعة الإستراتيجية لها، أما بالنسبة لعينة الأجراء فإن النسبة جد هامة 71 % سنة 2002 يؤمنون بكون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تمثل رهان استراتيجي و يتوقعون أن إدارتهم قد أخذت ذلك في عين الاعتبار. من جهة أخرى 5/1 من المؤسسات (20 %) و 7/1 من الأجراء 14 % هم معارضين لهذا الرأي. إن هذا الانقسام في الرأي يشير إلى أهمية التساؤل حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في معظم المؤسسات من جهة و إلى تنوع في الإجابات راجع إلى تنوع القطاعات و أحجام المؤسسات و اختيارات الإدارة العامة من جهة.

ثانياً: المقارنة بين نتائج تحقيقات سنة 2001 و سنة 2002 تشير إلى ارتفاع نسبة الموافقة من 54 % إلى 55 % لدى المدراء، أما بالنسبة للأجراء فقد انخفضت نسبة الموافقة من 78 % إلى 71 %، هذا التراجع يمكن أن يفسر إما أنه تقليل من قيمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحجيم أهميتها أو أنه انخفاض الحماس الناتج عن انفجار الانترنت أو أنه ناجم عن وجود فوارق في بعض المؤسسات بين خطاب الإدارة و الواقع (القرارات المتخذة)

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ثالثا: الفرق بين العينتين (مدراء و أجراء) يمكن أن يفسر بكون الأجراء المستجوبين يعملون بمؤسسات هامة و في قطاعات تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بها إستراتيجية. مما سبق تحتل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال اليوم مكانة هامة و التي من خلالها يمكن الحكم على أنها أصبحت تمثل موردا استراتيجيا تحت تأثير ضغط مزدوج تكنولوجي (تطور في ما يخص التكاليف، القدرات، تعميم الشبكات) و تنافسي (حيث أنها تمثل مصدر الميزة التنافسية)

شكل رقم (05): تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مورد استراتيجي



Source : J.P Helfer et autres, op- cit, P: 371

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

قدم (2001) Ouellet دراسة جد وافية حول استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الكبيك و قد توصل إلى أهمية تطوير هذه المؤسسات لقدراتها التنظيمية من أجل إدماج فعال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالإضافة إلى تعبئة شبكة العمل (الجمعيات، مراكز الأعمال، النقابات... الخ).¹

كما أكد كل من (2001) Amabil و D'Iribane و Gadille على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مرونة و قابلية رد الفعل لدى المؤسسات الصغيرة المتوسطة في محيط سريع التغيرات.²

¹ B.VACHER, Dans quelles mesures les TIC jouent- elles un rôle stratégique pour les PME 2, revue internationale PME, Vol 15, N° 3-4, 2002, P :37

² Idem

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و على إثر الدراسة التي قدمتها (Gartner Group 2003)، حذرت هاته الأخيرة من أنه " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية قد تصبح غير تنافسية إذ ما استمرت في تجاهل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال"¹

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الميزة التنافسية

كما أشرنا في جزء سابق من هذا العمل فإن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق إستراتيجية تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، و ذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية للمؤسسة، و التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

إن التحدي الحقيقي اليوم يكمن في استفادة المؤسسات لا سيما الصغيرة منها و المتوسطة من المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال الاستعمال الفعال و الخلاق لهذه التكنولوجيا.

الفرع الأول: القيم الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

إن الكتابات حول علاقة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالقيمة الإستراتيجية هي كثيرة: (Bennani et al 2003, Baumard et Benvenuti 1998, Luftman 1996, Scott Morton 1991) تمحورت هذه الكتابات حول ثلاث قيم إستراتيجية تتمثل في²: القيمة التعهدية، قيمة الاستيعاب و قيمة الحيازة.

1- القيمة التعهدية (Valeur Caution): و التي تتعلق بمجرد تبني المؤسسة للتكنولوجيا، مهما كان استعمالها في المؤسسة، فمجرد تبني هذه التكنولوجيا يعطي شرعية اجتماعية للمستثمر و صورة جيدة للمؤسسة، سواء داخلها أو خارجها. بطريقة أخرى القيمة التعهدية هي القيمة الرمزية لامتلاك التكنولوجيا، حيث أن هذه الأخيرة هي بمثابة الميدالية التي نعلقها أو الصورة التي نأخذها حول المسيرين الأوائل الذين أدخلوا تقنيات البريد الإلكتروني أو أولى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي فتحت لها موقعا على الويب.

2- قيمة الاستيعاب (valeur d'assimilation): تحتاج قيمة الاستيعاب إلى تدخل قوي من طرف النظام الاجتماعي (Système social) المتبني للتكنولوجيا، فالاستيعاب يتطلب الأخذ

¹Rachel BOCQUET et Olivier BROSSARD, op-cit.

² François – XAVIER DE VAUJANY, évaluer la valeur à l'usage de l'informatique une architecture de tableau de bord, revue Française de gestion, N° 173,4/2007, p : 33

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بعين الاعتبار المحيط و الميكانيزمات التنظيمية، من خلال تدخل المسيرين بإجراء تخطيط دقيق بين نظام المعلومات و مختلف المتغيرات السوسيو تقنية. إذن فمسألة الاستيعاب تخص فقط مصممي النظام المعلوماتي.

و لعل أفضل الأمثلة على قيمة الاستيعاب، نظام تخطيط الموارد (ERP) الذي أثبت فعاليته في قطاع صناعة السيارات و من أشهر الأمثلة الناجحة كذلك هو نظام SABRE في قطاع النقل الجوي.

3- قيمة التكيف (Valeur d'appropriation): التي تقوم على التوافق بين النظام المصمم و المستعملين، فهو لاء و قدراتهم من يحكم الحصول على قيم إستراتيجية من نظام المعلومات التقني، و من الأمثلة التي تشرح هذه القيمة نجد:

- تحويل المواقع الالكترونية إلى نوع من مفاتيح التخزين (Clé USB) أين يقوم البعض بتخزين بحوثهم و مقالاتهم.

إذن فقيمة التكيف هي تلك الاستعمالات التي يبدعها المستعمل في التكنولوجيا مما يضاعف من القيمة الإستراتيجية لها.

لكل واحدة من هذه القيم التقنواستراتيجية ان ترتبط بميزات استراتيجية متفردة، فحسب نظرية الموارد فإن قيمة التكيف هي الأفضل كمورد للمؤسسة حيث تعد الابقى بين الثلاث غير منفصلة عن النظام التقنوا اجتماعي و صعبة التقليد من طرف المنافسين.

الفرع الثاني: أهمية مفهوم الاستعمال

إن الاعتقاد السائد عند عدد كبير من الباحثين في هذا المجال هو أن التنافسية و مستوى الأداء القائمين على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يرتبطان في الأساس بقدرات الاستعمال les capacité d'usage أو كفاءات الاستعمال.

(1) مفهوم الاستعمال عند March:

قدم March مفهوم الاستعمال بشقيه (البحث و الاستغلال) في معالجته لكيفية الحصول على أداء جيد من خلال استعمال الانترنت و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك في إطار البحث عن ميزة تنافسية.¹

حسب March فإن مفهوم استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يدور حول نوعين أساسيين من الاستعمالات:

¹ Serge AMABILE et Martine GADILLE, **les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentielles**, revue française de gestion, 2003/3, N° 144, p : 45

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أ. مفهوم الاستغلال Contexte d'exploitation : و يعني الاستعمالات المألوفة و العادية و النمطية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- ب. مفهوم البحث Contexte d'exploration: و هو الاستخدامات غير المسبوقة و الخلاقة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث تعمل هاته الأخيرة على خلق قيم جديدة.
- إن مفاهيم مسارات الاستغلال و البحث المقترحين من طرف March هما على علاقة وطيدة بمفهوم التمهين التنظيمي.¹
- (2) مفهوم الاستعمال عند Chris Argyris و Donald Schon²
- قدم كل من السوسيولوجيين Chris Argyris من جامعة Harvard و Donald Schon من معهد Massachusett تقسيمين لاستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- أ. نظرية الاندماج Théorie d'adhésion و تعبر عن طريقة التفاعل مع التكنولوجيا.
- ب. نظرية الاستعمال Théorie d'usage و هي ما تكشفه تصرفاتنا حول طريقة تفاعلنا مع التكنولوجيا، حيث نتفاعل مع التكنولوجيا بدلالة كفاءاتنا، نشاطاتنا و اهتماماتنا و أهدافنا.
- نتساءل أحيانا حول سبب فشل بعض الاستثمارات و النفقات التي تلتزم بها بعض المؤسسات في تجهيز بالمعدات المعلوماتية و البرامج و الشبكات.
- و الإجابة تكمن في مفهوم الاستعمال، فليست التكنولوجيا في حد ذاتها من تقدم مزايا تنافسية أو آثارا على الإنتاجية، فقط استعمالاتها من تستطيع ذلك.³

الفرع الثالث: مثال ميداني⁴

في دراسة تمت حول استعمال و تثبيت تكنولوجيا المؤتمرات عن بعد (Téléconférence) في قسم تطوير المنتجات بمؤسسة يابانية؛ تم إدماج هذه التكنولوجيا بقيادة 9 موظفين من بين 150 يعملون بالقسم، هذه المجموعة لا تمتلك فقط المهارات - **savoir- faire** - التقنية اللازمة بل سبق لها و أن تعاملت مع هذا النوع من التكنولوجيا، حيث أولكت إليها مهمة تحديد توصيات من أجل استعمال فعال. لم يتم تقديم تكنولوجيا المؤتمرات عن بعد على أنه تكنولوجيا جديدة بل أنها وسيلة لحل مشكل

¹ Idem

² Wanda. J. ORLIKOWSKI, L'utilisation donne sa valeur à la technologie, l'art du management de l'information, gerer le savoir par les technologies de l'information, les echos , 2002, P : 232

³ Idem

⁴ Wanda. J. ORLIKOWSKI, Ibid, p: 235.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتعلق بعملهم: المكان، التنسيق بين أنشطة تطوير المنتجات بين 6 فرق فرعية موزعة على بنائيتين على مدى 17 شهرا.

إن الأخذ بأهمية الاستعمال يأتي في إطار فرضية أن التمهين ينشأ عن التجريب (L'expérimentation) و كذا التفكير (La Réflexion) و كلاهما يقوم على الاستعمال. إذن فقيمة التكنولوجيا لا تكمن في التجهيزات المادية بعينها بل بطريقة الاستعمال أو القيمة التكيفية، فهذه الأخيرة فقط من يؤثر على الإنتاجية و التنافسية و تجعلنا نستفيد من مزايا تنافسية لا يستطيع غيرنا الوصول إليها.

المطلب الثالث: عناصر بناء الميزة التنافسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

إن الحصول على أداء جيد من خلال استعمال الانترنت و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بصفة عامة، يمكن أن يندرج ضمن الاستراتيجيات العامة للبحث عن ميزة تنافسية - مايكل بورتر - من نوع تخفيض التكاليف أو التمايز.

الفرع الأول: نموذج Serge Amabile et Martine Gadille

بالنظر إلى الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة في اقتصاد يتميز بالتنوع، تظهر أهمية التساؤل حول أساليب الحصول على ميزة تنافسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، هذا التساؤل يظهر أكثر أهمية إذا علمنا أن هذا النوع من المؤسسات قد لا يمتلك الموارد الداخلية اللازمة خاصة البشرية، من أجل الاستعمال الأمثل و الفعال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاستفادة من المزايا الممكن أن تقدمها.

اقترح كل من S.Amabile et M.Gadille نموذج قائم على نظرية بورتر لبناء ميزة تنافسية من جهة و على مفهومي البحث و الاستغلال لمارش من جهة أخرى في إطار دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدول (La Loire).¹

بالإضافة إلى العناصر النظرية السابقة الذكر و نعني بها الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، التمايز) و مفهومي البحث و الاستغلال يكمل هذا النموذج بتحليل الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ مجتمع الدراسة مكون من 5000 مؤسسة، نتائج هذه الدراسة تتعلق بالدراسة الإحصائية التي تمت من خلال محادثات هاتفية مع مسؤولي 108 مؤسسة صغيرة و متوسطة.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في مقام أول تظهر استراتيجيات التكاليف و التمايز غير كافية كأساليب لتحسين التنافسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث أشار كل من Porter و Millar إلى أنه إذا كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تسمح بالتفوق على المنافسين (من وجهة نظر التكاليف و التمايز)، فهي أيضا تسمح بالتأثير عن طريق التوسع الجغرافي أو الصناعي، أي مجال العمل التنافسي و هذا ما يتعلق بأشكال التنويع (Diversification).¹

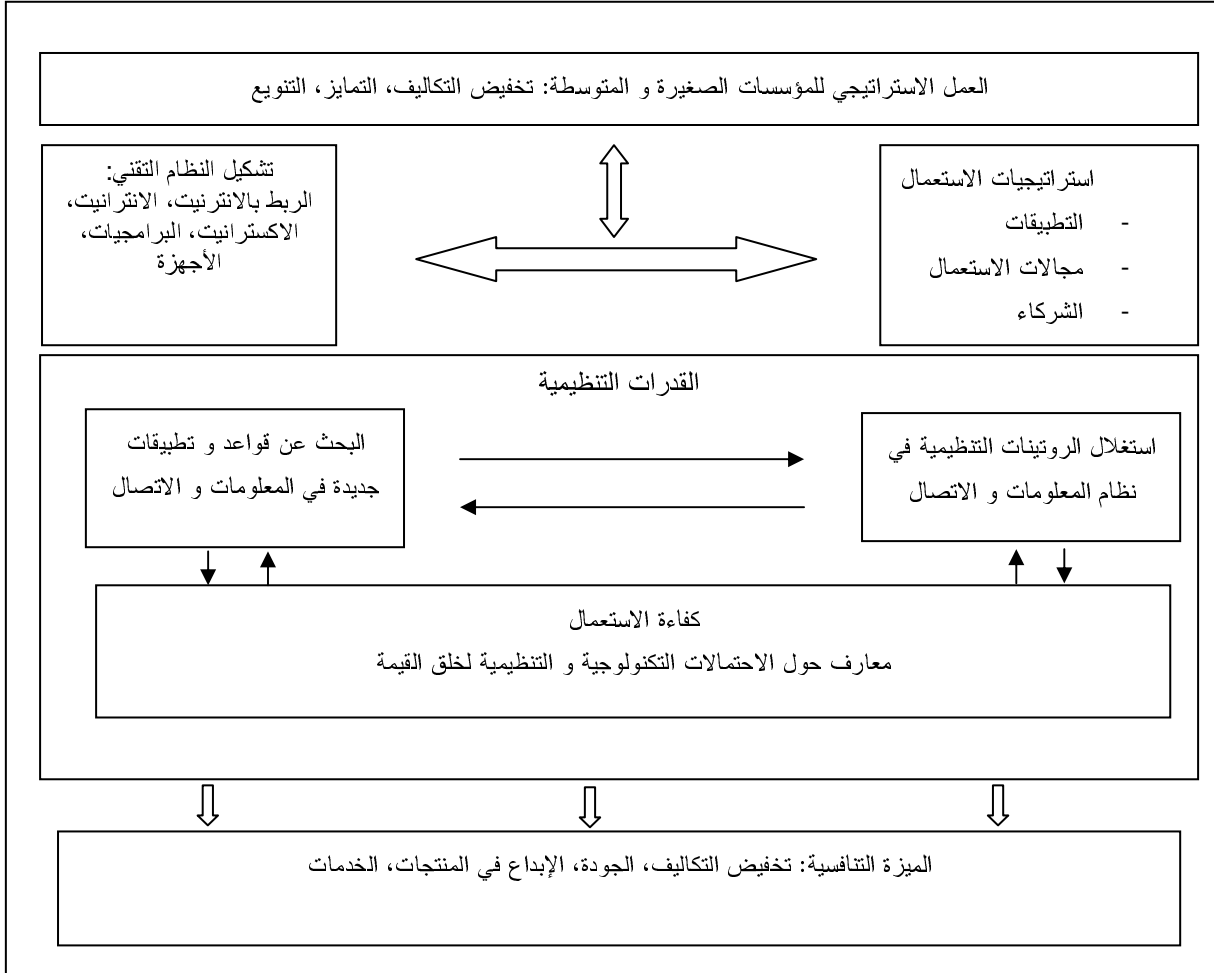
إذن من الأساسي استعمال مفهوم استراتيجيات التنويع في الأنشطة، و التي ليس لها نفس المعنى في إطار المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مثلما هو الحال في المؤسسة الكبيرة الحجم.*
إن مفهوم التنويع لا يجب أن يختلط بمفهوم التمايز فهذا الأخير يعبر عن تحولات على مستوى جودة المنتجات و التسويق على سبيل الحصر مقابل خلق منتجات جديدة.
إن النموذج المقدم قائم على فرضية أن تطبيق الاستراتيجيات السابقة الذكر و الحصول على مزايا تنافسية، يعتمد على استراتيجيات الاستعمال و القدرات التنظيمية.

¹ Serge AMABILE et Martine GADILE, Loc-cit

* في حالة المؤسسة الكبيرة يستعمل مفهوم التنويع اليوم من أجل التعبير عن عملية مالية لشراء نشاطات أخرى تعرضها مؤسسات أخرى للبيع، فهي تشير في جزء صغير فقط إلى فكرة خلق داخلي لأنشطة جديدة و التي تشير إليها المقاربات التطورية للإبداع، في حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مفهوم التنويع يشير أساسا إلى التحول الداخلي للطبيعة التنظيمية و القانونية للمؤسسة.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

شكل رقم (06): التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال، التمهين بالاستعمال و البحث عن ميزة تنافسية



Source : Serge AMABILE et Martine GADILLE, Op-cit, P: 48

الفرع الثاني: قراءة لعناصر النموذج

يتكون النموذج السابق من عناصر أساسية، حيث يتوقف النجاح في بناء الميزة التنافسية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الانسجام و التوليف فيما بينها.

- 1- تشكيل النظام التقني: أول بعد يسمح بمعرفة مستوى و استراتيجية تشكيل المعدات:
 - عدد الحواسيب، نوع الشبكة المعتمدة (انترنت، اكستراييت....الخ)، الوظائف و الأفراد المجهزين لاستعمال الشبكة.
- 2- استراتيجيات الاستعمال: و تتمثل فيما يلي:

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- ✓ وجود تطبيقات تدور حول الانترنت و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، البريد الالكتروني، تبادل الملفات، الاطلاع على أو تطوير مواقع ويب....الخ
- ✓ وجود مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل معرفة و قياس الانسجام ما بين القدرات التنظيمية و المشاريع.
- ✓ تعبئة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل توسيع العلاقات مع الشركاء (الخارجين) يعتبر مؤشرا على إستراتيجية الاستعمال.
- إن إيجاد التوليفة الجيدة ما بين استراتيجيات الاستعمال و النظام التقني يسمح بخلق الانسجام الاستراتيجي ما بين الاثنين.

3- القدرات التنظيمية و تطورها: يمكن التعرف على القدرات التنظيمية من خلال عدة أبعاد:

- التغيرات التنظيمية (الشكلية، الرسمية) التي تم اعتمادها من أجل الاستفادة من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فوضعية هذه التغيرات تعطينا نظرة حول طبيعة التوازن بين مسارات الاستغلال و مسارات البحث.
- الدخول إلى معلومات تخص المؤسسة أو محيطها من طرف العمال و تبادلها ما بين الأقسام و الموظفين بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- إسهام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسارات الاتصال، القرار و التنظيم.
- بناء الكفاءات (الاستعمال و التحكم، أي توفر المؤسسة على الوسائل التي تضمن إنجاز مسارات الاستغلال و البحث).

الفرع الثالث: دور الكفاءات و التمهين التنظيمي

إن تبني التكنولوجيا الحديثة هو أمر مرهون و مشروط بالتوفر على كفاءات و مخزون من المهارات يسمح باستيعاب و التكيف مع المعارف الضمنية للتكنولوجيا من خلال التمهين.

1. الكفاءات (les competances) :

تعرف الكفاءات على أنها موارد غير ملموسة، كما تعتبر أصول من نوع خاص ناتجة عن تراكم المعارف الضمنية، طبيعتها النادرة و عدم قابليتها للانتقال تجعلها مصدرا لميزة تنافسية.¹

¹ Dalila Mohellebi, les Nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise, Disponible sur le site suivant : <http://isd-m-univ-tln.fr/pdf/isd-m-31/isd-m31-dalila.pdf>, date de consultation : 12/11/2010.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تنقسم الكفاءات حسب قدرتها على تقديم مزايا تنافسية للمؤسسة إلى أربع أنواع من الكفاءات¹:

✚ الكفاءات المفتاحية الإستراتيجية.

✚ الكفاءات المترجمة.

✚ الكفاءات القاعدية.

✚ الكفاءات الصاعدة.

و تقييم قوة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة في الفترة T يمكن أن يكون من خلال قراء المصفوفة التالية:

- ندرة الكفاءة على محور السينات
- الأثر التنافسي على محور الترتيب

شكل رقم (07): مصفوفة الكفاءات

↑ نادرة ↓ مشتركة	كفاءات صاعدة	كفاءات مفتاحية استراتيجية
	كفاءات مترجمة	كفاءات قاعدية
	ضعيف	قوي

Source : Khelloudja ARABI, **Economie Fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises : En jeux et modalité du management des compétences**, disponible sur : www.univ-telemcen.dz

لكل نوع من الكفاءات السابقة توجد استراتيجيات على المؤسسة إتباعها:²
بالنسبة للكفاءات الصاعدة: على المؤسسة تسيير الحياة المهنية لكفاءاتها و تتميتها بصفة مستمرة أي رعايتها و دعمها.
بالنسبة للكفاءات المترجمة: على المؤسسة تسيير انفصالها و تكوين الموارد البشرية على التكنولوجيات الصاعدة
أما الكفاءات القاعدية: فتحت خطر فقدان المهارات، على المؤسسة أن تتبّع مسارات لرسكلة كفاءاتها من أجل الاستفادة منها قدر الإمكان.

¹ Khelloudja ARABI, **Economie Fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises En jeux et modalité du management des compétences**, disponible sur : www.univ-telemcen.dz

² Idem

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما الكفاءات المفتاحية الإستراتيجية: على المؤسسة أن تحتفظ بهذه الكفاءات و تضمن ولاءها للمؤسسة.

حسب (Merle 1996) فإن مصطلح الحصول على الكفاءات (L'acquisition) قد تجاوزه الزمن، فالأصح اليوم هو بناء الكفاءات (Construction des compétences) مما يترجم تحول من الفرد المستهلك للتكوين إلى الفرد القائم على تكوينه و مسيرته المهنية.¹ إن مخزون المؤسسة من الكفاءات يحدد قدرتها على استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث يشكل أحد عناصر قدراتها التنظيمية التي تحرك مساري الاستغلال و البحث من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

2. التمهين التنظيمي : (L'apprentissage Organisationnel)

يعتبر التمهين أمر ضروري لتطوير كفاءات المؤسسة و بنائها عبر الزمن و يتفرع مفهوم التمهين إلى ثلاث مستويات أساسية:² المستوى الأول: و المسمى بالتمهين الفردي و الذي يتعلق بمسار تعلم منظم بالإضافة إلى تجارب مختلفة.

المستوى الثاني: التمهين الجماعي و الذي يشير إلى التمهين الذي يحققه الأفراد داخل جماعات العمل أين يتعلم الأفراد فيما بينهم. المستوى الثالث: المسمى بالتمهين التنظيمي أين تتشكل الكفاءات الجماعية للمؤسسة، و هنا هذه الأخيرة هي من تتمهن لأنها تسمح لأفرادها بالتمهين.

من هنا يمكن الخروج بفكرة مفادها أن قدرة المؤسسة على الانتقال من سيرورة الاستغلال العادي و النمطي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى سيرورة البحث و الإبداع في استعمال هذه التكنولوجيات يكون عبر مسار تمهين تحركه كفاءات المؤسسة حيث تتمهن و تتعلم مع الزمن استعمال هذه التكنولوجيا و الوصول إلى إبداعات خاصة تخلف ميزة متفردة للمؤسسة تتقدم بها على منافسيها.

¹ Idem

² A. BENDIABDELLAH, Management des savoirs et développement des compétences à l'heure des NTIC, disponible sur le site suivant : [http://www.univ-tlemcen.dz/fseg/larevue07/la%20revue 03/ bendiabdellah.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/fseg/larevue07/la%20revue%2003/bendiabdellah.pdf), date de consultation: 13/01/2010

المطلب الرابع: انسجام إستراتيجية المؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

ليست التكنولوجيا فقط من تتطور بسرعة، بل أيضا المنافسة الفرص و توقعات و حاجات الزبائن، ففي هذا العصر حيث المنافسة على مستوى الوقت أضحت أساسية و على المؤسسة تطوير إستراتيجية¹.

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي

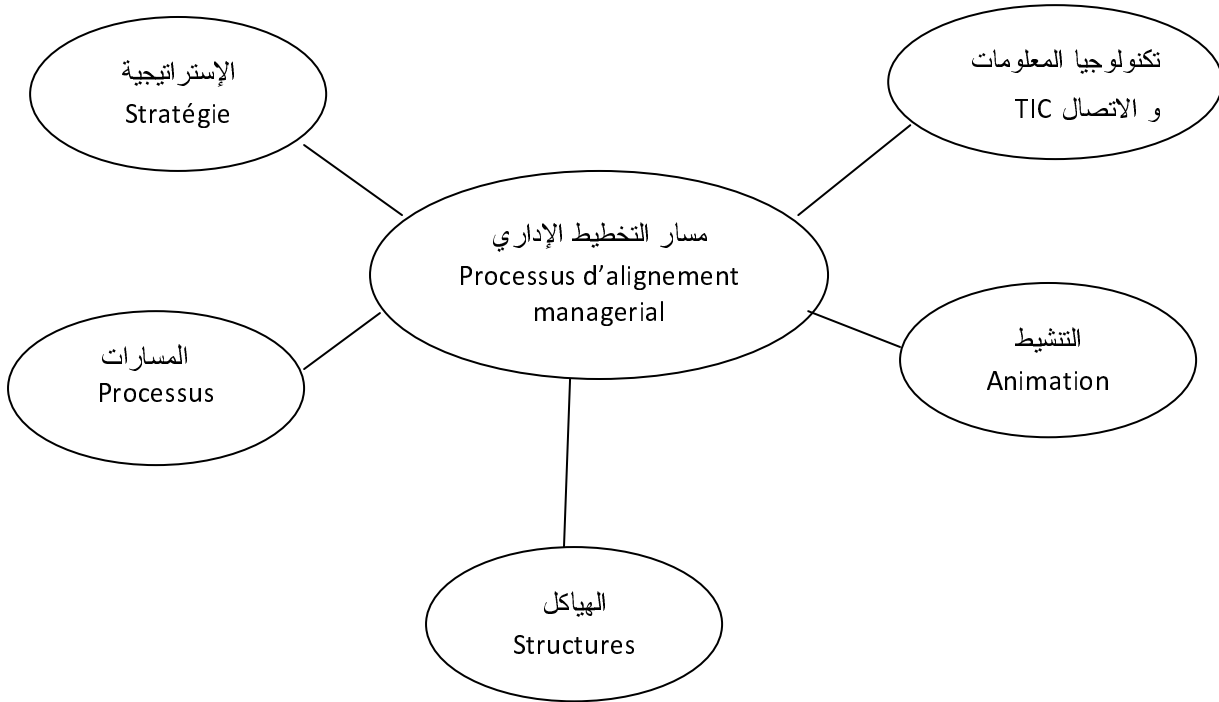
أكد Venkaterman على أن بناء إستراتيجية و نظام معلومات يجب أن يكون متناسق، هذا ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة و تلك الخاصة بنظام المعلومات. و إذا كان البعد الاستراتيجي لاستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد ظهر باكرا عند الباحثين أمثال (86) Porter & Millar, (83) MC. Farlan, فإن (99) Henderson و Venkaterman قد ركزا على الطبيعة غير التقنية لاستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تطور التوجهات الإستراتيجية. إن إسهامات نظرية "Théorie de la contingence" هي التي قادت هؤلاء الباحثين و خلفهم أمثال Bergeron و Raymond إلى التأكيد على ضرورة التخطيط المتوازي (Co-alignment) بين استراتيجيات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من جهة و التوجهات الإستراتيجية من جهة أخرى من أجل الحصول على أداء إيجابي للمؤسسة...² إن التخطيط ما بين العنصرين السابقين يتطلب إدماج عناصر أساسية للتنظيم كالهيكل التنظيمي، مسارات التسيير و كذا ثقافة المؤسسة و هذا يعني أن البحث عن الانسجام ليس بالأمر البسيط.³ و الشكل التالي يوضح عناصر التخطيط الإداري (L'alignement Managérial)

¹ Robert PLANT, Leslie P. WILLCOCKS, les stratégies gagnantes pour lancer sur le net, l'art de management de l'information : gerer le savoir par les technologies de l'information, op-cit, p :201.

² Marie Christine MONNOYER-LONGE et catherine LAPASSOUSE- MADRID, intégrer les sites webes dans les strategies : concept et modele, revue française de gestion, n°173, 4/2007, p146.

³ J.P HELFER et autres, op- cit, P :376.

شكل رقم (08): مسار التخطيط الإداري



Source : J.P HELFER, op-cit, P :377

الفرع الثاني: نتائج دراسة ميدانية

و دائما في إطار الدراسة الميدانية Dauphine CEGOS فيما يتعلق بإجابات المدراء على سؤال: "هل الوسائل المعلوماتية في المؤسسة منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة؟" اتضح أن هؤلاء يولون أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي، حيث أن الإجابات كانت كالتالي:

65 % مؤيدون، 24 % يؤيدون نسبيا، 11 % هم معارضون. و هنا بعض الملاحظات التي تستوجب الذكر:

- التخطيط الاستراتيجي واضح بشكل جلي في المؤسسات التي تستثمر في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مثل التعليم الالكتروني.
- المؤسسات التي تمتلك فرع تجارة الكترونية هي من تؤيد أيضا؛ حيث أن الهيكل الخاص لهذا الفرع يعبر عن إدراجه ضمن المخطط الاستراتيجي و التنظيمي.
- معظم المؤسسات التي تؤيد بشدة التخطيط الاستراتيجي هي مؤسسات تابعة لمجموعات أمريكية و هذا ما يترك انطباعا حول الحضور القوي لهذا المفهوم لدى المؤسسات الأمريكية مقابل المؤسسات الأوروبية.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- التخطيط الإستراتيجي غائب في المؤسسات التي لا تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رهان استراتيجي أو مصدر لميزة تنافسية.
- أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي حاصر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يمكن أن يعود ذلك إلى حجم المؤسسة الذي يسهل إيجاد الانسجام الداخلي و إجراء التعديلات، حيث أن مجموعة العمل صغيرة.

المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على خلق القيمة

إن الأداة الرئيسية لفهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في خلق ميزة تنافسية هي سلسلة القيمة.¹ فحسب بورتر فإن المؤسسة التي تعتبر مجموعة من الأنشطة هي أيضا مجموعة من التكنولوجيات، حيث تضم كل الأنشطة الخالقة للقيمة جزءا من التكنولوجيات، من أجل التوليف بين عوامل الإنتاج و الحصول على منتج نهائي.

إن اختبار تحليل القيمة قد أثبت أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي ذات أثر على كل الأنشطة سواء الأساسية أو الداعمة و بالتالي هي قادرة على تغيير هامش المؤسسة و موقعها التنافسي.²

في هذا المبحث سنستعرض كيف أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحتل أهمية بالغة بالنسبة للإمداد و التسويق و الموارد البشرية و باقي الأنشطة الخالقة للقيمة.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و سلسلة القيمة

تغزو تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سلسلة القيمة فتؤثر على كافة الأنشطة المكونة لها.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة

تعرف سلسلة القيمة على أنها وسيلة لتقسيم و تحليل الأنشطة لكل مؤسسة، حيث تفكك المؤسسة إلى أنشطة بشكل يجعل من الممكن اكتشاف المزايا أو العراقيل فيما يخص التكاليف والموارد التي تمثل مصدرا للتمييز.³

يفرق بورتر بين الأنشطة الأساسية (الإمداد الداخلي والخارجي، الإنتاج، البيع و الخدمات) والأنشطة المساعدة (البنية التحتية، تسير الموارد البشرية، التطور التكنولوجي والتمويل)

¹ M. Porter, op- cit, p :205

² J.P Helfer et autres, op-cit, p :373

³ Alain CHARLES-MARTINET et Ahmed SILEM : **lexique de gestion**, 6^{eme} édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p : 84.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حسب بورتر فإنه من الخطأ الاعتقاد بأن المنتجات هي من تستهلك موارد المؤسسة بل إن أنشطتها من تقوم بذلك، حيث تبحث المؤسسة من خلال التقييم الملائم و الأفضل للأنشطة عن رفع قيمة منتجاتها و ذلك بتحسين كل نشاط و إسهامه في القيمة الكلية¹. و لكل خط من خطوط منتجات المؤسسة سلسلة القيمة الخاصة بها، و نظرا لأن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج أو تقدم أكثر من خدمة فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة²، و يرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا للميزة التنافسية.

الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تغزو سلسلة القيمة

يستطيع التطور التكنولوجي أن يؤثر على المنافسة من خلال الآثار التي يمارسها على كل الأنشطة، فخلق القيمة هو أولا تصميم نماذج جديدة للأنشطة بفضل تكنولوجيا المعلومات، كما هو تصميم أروضيات للمنتجات و الخدمات متكيفة مع فضاء المعلومات³.

يحتوي كل نشاط في سلسلة القيمة على مركبتين، الأولى مادية (تحويل المواد، نقل البضائع، تنقل الأفراد... الخ) و الأخرى معلوماتية (جمع، بث و معالجة المعلومة) فكلما كانت مركبة المعلومة أكبر كلما كان أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أهم و أوضح⁴.

و نظرا للحضور القوي للبعد المعلوماتي في أنشطة القيمة سواء الداعمة أو الأساسية، فإن تكنولوجيا نظام المعلومات هي بدورها تسجل حضورا قويا، فمثلا التصميم المساعد من طرف الحاسوب (GPAO) هو مثال على التكنولوجيا التي تستعمل في تطوير المنتجات و التي تعوض الطرق التقليدية في تطوير المنتجات الجديدة، بدوره نشاط التموين يستعمل تكنولوجيا من أجل تسيير الطلبات و التعامل مع الموردين، إلى غيره من الأمثلة الكثيرة على استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في سلسلة القيمة.

و يوضح الشكل التالي تواجد تكنولوجيا نظام المعلومات و الاتصال في كل أنواع الأنشطة التي تتضمنها سلسلة القيمة.

¹ Ibid, p : 85

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 189

³ Jhon HENDERSON et N. VENKATERMAN, cinq commandements pour exploiter au mieux les TI, l'art de management de l'information : gérer le savoir par les technologies de l'information, op-cit, p :148.

⁴ J. P HELFER et autres, op- cit, p :374.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الشكل رقم (09): أمثلة حول التكنولوجيا الحاضرة في سلسلة القيمة

البنية التحتية للمؤسسة	- تكنولوجيا أنظمة المعلومات - تكنولوجيا التخطيط و الميزانيات				
	- تكنولوجيا التكوين المهني - البحث عن التحفيز - تكنولوجيا أنظمة المعلومات				
	- وسائل تطوير البرامج - تكنولوجيا المنتجات - تكنولوجيا المصانع				
	- تكنولوجيا أنظمة المعلومات - تكنولوجيا أنظمة الاتصال - تكنولوجيا أنظمة النقل				
تسيير الما البشري	- تكنولوجيا النقل - تكنولوجيا الشحن و التفريغ - تكنولوجيا التوزيع و التخزين و الحفظ - تكنولوجيا أنظمة الاتصال - تكنولوجيا المحاولات - تكنولوجيا أنظمة المعلومات				
التطوير التكنولوجي	- تكنولوجيا النقل - تكنولوجيا الشحن و التفريغ - تكنولوجيا التوزيع - تكنولوجيا أنظمة المعلومات و الاتصال - تكنولوجيا أنظمة المعلومات				
التمويل	- تكنولوجيا وسائل الاتصال و البث - تكنولوجيا التسجيل الصوتي و المرئي - تكنولوجيا أنظمة الاتصال - تكنولوجيا أنظمة المعلومات				
	الإمداد الداخلي	الإنتاج	الإمداد الخارجي	التسويق و البيع	الخدمات

Source : M. PORTER, op -cit, p :207

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الشكل أعلاه وبصفة مفصلة مكانة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في كل سلسلة القيمة الممثلة في: أنشطتها الأساسية الداعمة. فمنتجات ومسابرات كل المؤسسات هي في حاجة ماسة ودائمة إلى المعلومات وتقوم أساسا على شبكات الاتصال والمعطيات.¹

• المنتجات: (les produits)

عندما تصبح المنتجات والخدمات تعتمد على المعلومات، فإن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تحسين خصوصياتها، فمثلا نظام ONSTAR الذي شرعت في تثبيته Général Motors على عدد من سياراتها، والذي يعتبر خدمة معلومات من خلال نظام تحديد الموقع (GPS) ومحمول بتحكم صوتي يربط السائق وسيارته بمركز اتصال؛ أين يضمن مختصون تقديم خدمات أنية كالتشغيل الأوتوماتيكي للوسادات الهوائية من خلال طلب المساعدة، استعادة السيارات المسروقة، التشخيص عن بعد، و كذا فتح الأبواب عن بعد.

• المسارات (les processus)

”تحتاج أساليب العمل بدورها إلى المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات، مما يمكن المؤسسات من رفع فعالية سلسلة العرض لديها باستعمال أحسن للمعلومة، فمثلا Gap, Motorola, National Semi Conductor, Dell Computers, Wal-Mart و آخرون يحسنون و بدون توقف من فعاليتهم التشغيلية بفضل إمداد قائم على المعرفة مما يسمح لهم بتكييف سريع لمسارات سلسلة العرض لديهم بفضل المعالجة الأنية للمعلومة..... إن الأثر الأساسي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المسارات هو قدرتها على تحريك القوى الكامنة لدى المؤسسة، قدرة تؤدي إلى اكتشاف أساليب جديدة لأداء الأنشطة....“²

الفرع الثالث: التنسيق و الارتباط بين أنشطة القيمة

يقوم تحليل سلسلة القيمة على مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج.³ فكيفي أداء نشاط معين يؤثر بصورة أو غير مباشرة على أداء نشاط آخر مثلما رأينا سابقا فإن هذا العنصر هو من العوامل المؤثرة على سلوك التكاليف و منه فإن إدارة الروابط بين أنشطة القيمة هو عملية جد هامة و حساسة و ذات أثر على تنافسية المؤسسة.

¹ Jhon HENDERSON et N. VENKATERMAN, Loc- cit

² Ibid, pp : 148 – 149.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة

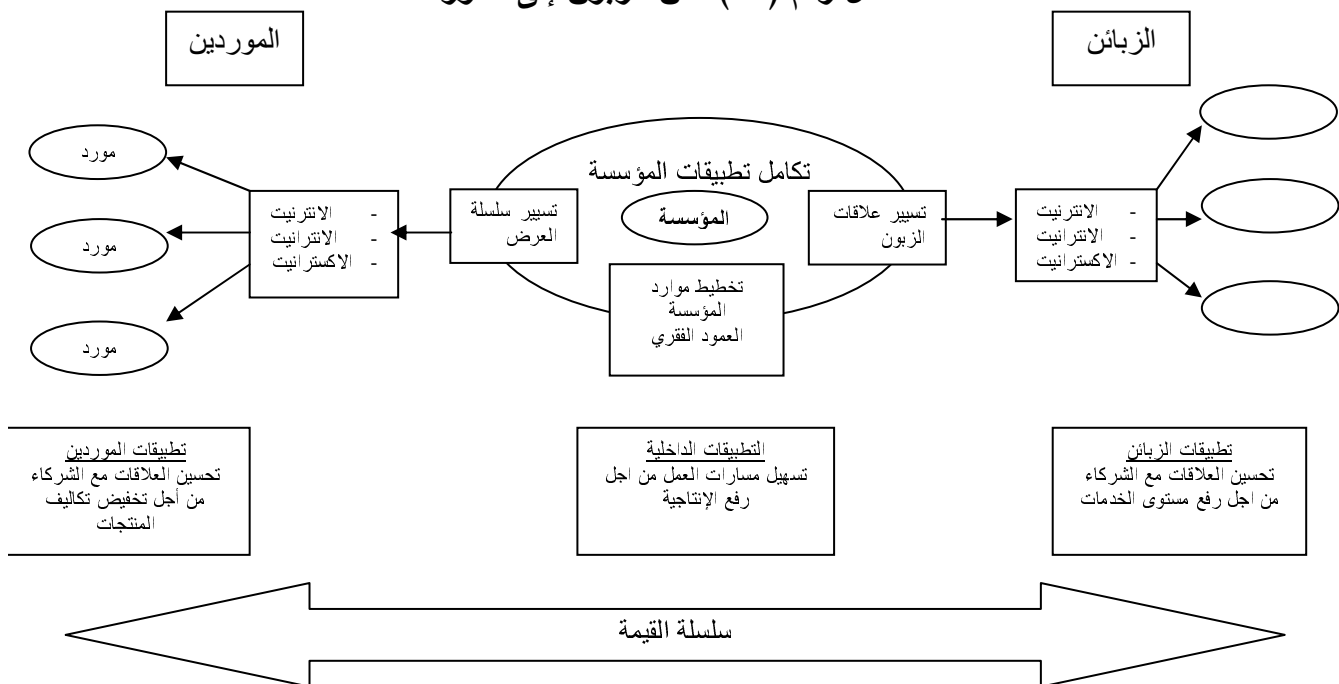
الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب تكنولوجيا أنظمة المعلومات دورا هاما في الارتباطات بين الأنشطة لأن التنسيق و تحسين الارتباطات يستوجب تبادل للمعلومات.

و بالنظر إلى التواجد القوي للمعلومات في سلسلة القيمة فإن التطورات الحالية و السريعة في تكنولوجيا أنظمة المعلومات له أثر عميق على اللعبة التنافسية.¹

يوضح الشكل الموالي كيف تعزز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال العلاقات الداخلية في المؤسسة و العلاقات الخارجية مع الشركاء (زبائن و موردين)

الشكل رقم (10): من الزبون إلى المورد



Source : Jean Louis TOMAS et Guy BOURDELLIS , **ERP et PGI sélection, Déploiement et utilisation opérationnel** , 4^{ème} édition, Dunod, Paris, Paris, 2005, p :40.

نلاحظ أن التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال تغطي سلسلة القيمة بصورة كلية من المورد مرورا بالإنتاج و كافة الأنشطة الداخلية إلى غاية الزبون، كما تعزز الروابط داخل سلسلة القيمة من جهة و كذا بين سلسلة قيمة المؤسسة و سلاسل قيمة الشركاء (موردين، زبائن).

¹ M. PORTER, op- cit, p : 206

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و نشاط الإمداد (اللوجستيك).

لقد عرفت سنوات 1980 إلى غاية 1995 تطور المناجمنت الصناعي ليصبح عامل مفتاحي في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ففي الوقت الذي سجلت فيه عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة خسائر معتبرة في حصصها السوقية لعدم مسايرتها لأكبر منافسيها (السيارات، الالكترونيات، الأجهزة الكهرومنزلية) عرفت مؤسسات أخرى كيف تستحوذ على السوق الدولية بفضل الأداء الجيد لنظامها الصناعي و اللوجستيكي.

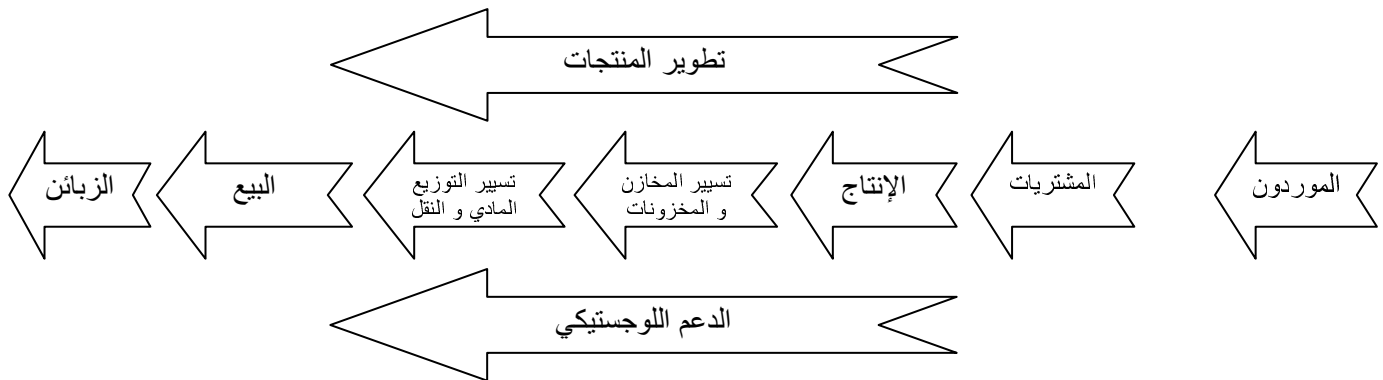
في سنوات 1995 – 2000 أصبحت اللوجستيك العامل الأساسي للتنافسية، حيث ظهر مفهوم إدارة سلسلة العرض (SCM) الذي يهدف إلى تحسين التدفقات بين المتعاملين (موردين، منتجين، موزعين) من أجل تحسين الأداء الكلي.

و مع تطور التسيير أصبح من الضروري النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل و موحد، أين تترابط أنشطة المؤسسة (التسويق، الإنتاج.... الخ) و كذا متعاملي سلسلة العرض، حيث يؤدي التحكم في العلاقات بين مختلف الأنشطة إلى تحسين الفعالية (l'efficacité) (الوصول إلى تحقيق النتائج) و الفاعلية (l'efficience) (تحقيق النتائج بأقل التكاليف)

الفرع الأول: أنشطة الإمداد

تغطي أنشطة الإمداد عمليات الشراء، الإنتاج، تسيير المخازن و المخزونات، تسيير التوزيع المادي و النقل إلى غاية عمليات البيع. و يوضح الشكل التالي هذه الأنشطة

الشكل رقم (11): أهم أنشطة الإمداد



Source : Sliman ALLAB et autres, la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, economica, paris, 2000, P :30

- و بطريقة أخرى يمكن تقسيم الأنشطة اللوجستية كما يلي:¹
- أ. لوجستيك التموين بالمواد الضرورية للعملية التصنيعية
 - ب. لوجستيك الإنتاج، التدفقات الداخلية داخل المصانع و بين مواقع الإنتاج
 - ج. لوجستيك التوزيع: إيصال المنتجات إلى الزبون

الفرع الثاني: أهم المحطات التاريخية لنشاط الإمداد

عرف نشاط الإمداد تطورات حقيقية مست أساليب آداء عمليات التموين، الإنتاج و التوزيع.

- 1- المرحلة التaylorية (le taylorisme) : النمط الذي ساد المؤسسات الصناعية لقرن من الزمن هو النمط التaylorي، فبفضل هذا النوع من تنظيم العمل عرفنا التطورات الكبيرة في الإنتاجية مما سمح برفع المستوى المعيشي في الدول الصناعية، و نظرا لأهمية اليد العاملة كعامل إنتاجي أول في تلك الفترة، ركز تاييلور على تقسيم العمل و اختيار و اختبار العمال، تخفيض الحركة، تحديد الأجور يتناسب و العمل المقدم و هذا ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل.
- 2- المرحلة الفوردية (le forotisme) : من أجل مواجهة الطلب أبدع هنري فورد "سلسلة التركيب" في سنوات 1920. حيث أنه في سلسلة التجميع تتحرك المنتجات بطريقة مستمرة، فتكون المكونات الموجهة للتجميع موزعة على طول السلسلة عكس ما كان سائدا من قبل، حيث كانت المنتجات في طور التصنيع تبقى في أماكن العمل ثم تجمع في الأخير و تنقل إلى مرحلة التجميع الأخيرة، مما يولد تكاليف لوجستية داخلية كبيرة.
- 3- فلسفة الوقت المحدد Le juste à temps : بعد الثلاثين سنة المجيدة (1945 - 1975)، عرف اقتصاد السوق تحولات عميقة، فمع فجر الثمانينات، عوض منطق الطلب منطق العرض الذي ساد لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، و ذلك لمتطلبات إعادة الإعمار في أوروبا.

فلسفة الوقت المحدد التي ابتكرها المهندس الياباني "Taiichi Ohno" بشركة "TOYOTA" محتواها هو كالتالي: " علينا الإنتاج عند الاحتياج فقط في الوقت المناسب، ليس مسبقا فذلك يولد مخزونات و ليس متأخرا لأن ذلك يؤدي إلى انقطاعات " ، الوسيلة التي ابتكرها Ohno لتحقيق فكرته هي نظام * Kanban الذي يعني وجود مخزون أمان بين مختلف

¹ joel SOHEIR, la logistique, 5^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2007, p :10

* تعني Kanban باليابانية: بطاقة (carte)

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مراحل الإنتاج و ذلك باستعمال بطاقات الأمر بإعادة التموين بالمخزون في كل مرة تخرج فيها كمية من القطع من المخزون، و هكذا يضمن هذا النظام الانسيابية في عملية الإنتاج دون انقطاعات.

4- إدارة سلسلة العرض (SCM): مفهوم Supply Chain Management نابع من صناعة السيارات، حيث أن الزبون يضمن التنسيق الصناعي من الموردين الذين يمولونه. تشير سلسلة العرض أو سلسلة الإمداد الكلية إلى ذلك النظام المتكامل لسلسلة التموين، و الذي يسيّر العلاقات من منتج المواد الأولية إلى المستهلك النهائي، هدفه الأول هو تخفيض المخزونات و تحسين خدمة الزبون.¹

و يكون تسيير سلسلة العرض على ثلاث مستويات:

- تشغيلي.
- تكتيكي.
- استراتيجي.

و توجد أنظمة معلوماتية (Progiel) تسيّر كل جزء من هذه المكونات الأساسية و تساعد على ما يلي:

- المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي: تسمح للمسير باتخاذ قرارات حول تنظيم المصانع، المخزونات و حلقات التموين؛
- تخطيط إعادة التموين؛
- تخطيط الإنتاج.

الفرع الثالث: تطور الأنظمة المعلوماتية اللوجستية

عرف ميدان الإمداد تطورات كبيرة تزامنت مع الابتكارات التي مست ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث قدمت هذه الأخيرة إسهامات كبيرة للأنشطة اللوجستية التي حققت مكاسب معتبرة على مستوى الإنتاجية و الأداء الناجع.

بداية كانت الأنظمة المعلوماتية متخصصة و منفصلة، حيث وجدت برامج تختص بتصميم المنتجات و أخرى بمتابعة و تصنيع المنتج و برامج خاصة بتسيير المخزونات ... الخ، و مع نهاية

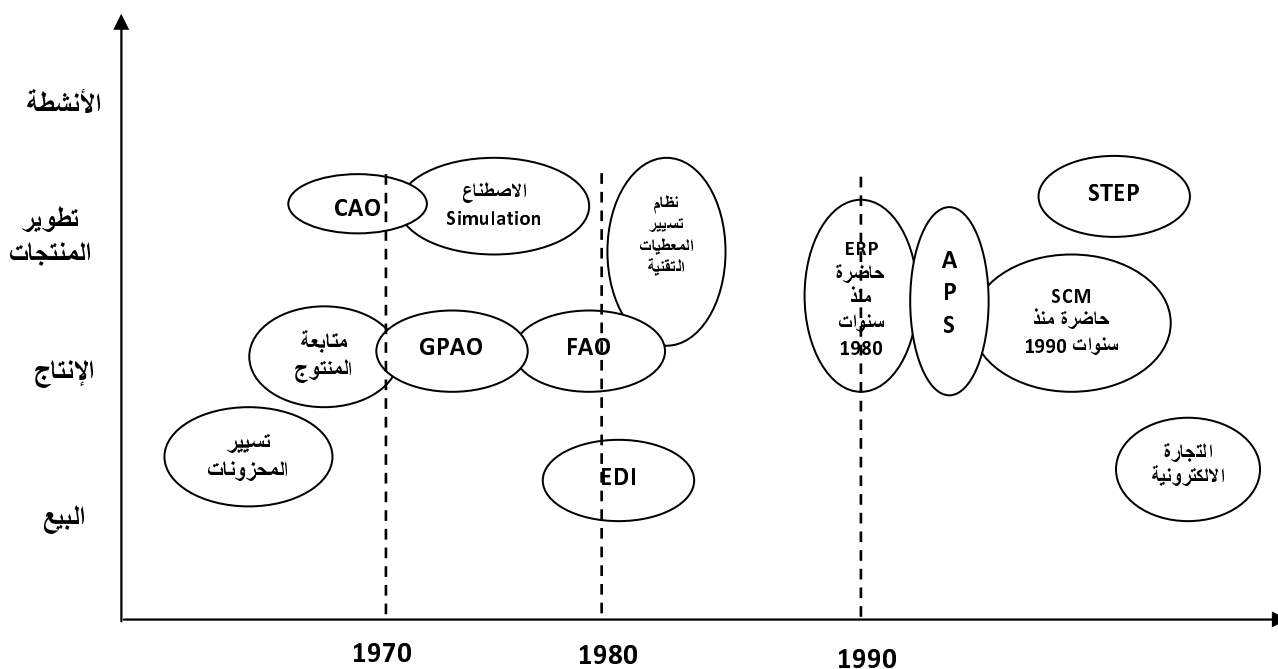
¹ CPA, Le E- Management, Village Mondial, Paris, 2000, P :26.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الثمانينات برزت برامج جديدة تقوم على إدماج أنشطة المؤسسة و التنسيق فيما بينها، أبرز هذه البرامج " تخطيط موارد المؤسسة ERP "

و يوضح الشكل التالي اهم مراحل تطور الأنظمة المعلوماتية اللوجستيكية:

شكل رقم (12): تطور الأنظمة المعلوماتية اللوجستية



Source : Slimane ALLAB et autres, op- cit, p :51

يؤكد الشكل أعلاه على التطورات التي شهدتها ميدان الإمداد بداية من النصف الثاني من القرن الماضي و لعل اهم البرامج التي استعملها اللوجستيكيون هي التالية:

1. برنامج تسيير الإنتاج المساعد من طرف الحاسوب: GPAO

يستعمل هذا النظام الآلي من أجل برمجة خطط العمل في الورشات و تسيير عملية تموين الإنتاج بالمواد اللازمة

2. التصنيع المساعد من طرف الحاسوب (FAO)

تسمح هذه الطريقة بمعالجة و إعادة استعمال سريع و فعال لجميع المعلومات المتعلقة بالإنتاج عن طريق برمجتها، مما يؤدي إلى تحسين في نوعية المنتجات، وقت ضبط الآلات، مما يساعدنا في الحصول على نتائج جيدة. إنها تعني ببساطة، دقة أكبر، سرعة أكثر و خطأ أقل.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3. تخطيط موارد المؤسسة ERP:

إلى غاية سنوات التسعينات كانت نظم المعلومات تقوم على أساس تطبيقات خاصة مجزأة و منفصلة (محاسبة، تسيير الإنتاج الخ) و من أجل الاستجابة للسوق و ضمان سلامة اتخاذ القرار كان لزاما على المؤسسات إدماج نظم ذات خصوصية تسمح بالحفاظ على تنافسية المؤسسة و بقائها في السوق و يتعلق الأمر بنظم تخطيط موارد المؤسسة¹، هذا النظام الذي يسمح بتكامل أفضل لأنشطة المؤسسة المختلفة من خلال توفير أرضية معلوماتية مشتركة تسمح بتحقيق مكاسب معتبرة خاصة ما يتعلق بتخفيض الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال و تقليص الأخطاء و تقديم أفضل الخدمات للزبائن و يغطي هذا النظام مجموعة من الأنشطة:

- التسيير المحاسبي و المالي
- مراقبة التسيير
- تسيير الإنتاج
- تسيير المشتريات و المخازن
- إدارة المبيعات
- الإمداد
- تسيير الخزينة
- الرواتب

• أهمية تخطيط موارد المؤسسة لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:²

إن تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس أقل تعقيدا عن التسيير في المؤسسات الكبرى، فإذا كانت المسارات التشغيلية، كمية المعلومات و اليد العاملة متواضعة فإن الأنشطة التي يقوم بها العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مشابهة لتلك المتواجدة بالمؤسسات الكبرى، و تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتأثر بإمكانياتها المتواضعة (المالية، الكفاءات) و لذلك فهي لا تميل إلى المخاطرة حيث تقوم بتجربة و اختيار النظام (ERP) أما الجانب الإيجابي فهو قدرتها على التكيف و القيام بالتعديلات اللازمة.

¹ Gérard BAGLIN et autres, **Management Industriel et logistique**, 4eme édition, Economica, Paris, 2005, p : 645.

² Jean Louis TOMAS, Guy BOURDELLIS, op- cit, p : 37.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و نشاط التسويق

نظرا للتحويلات التي عرفت الساحة الاقتصادية و التطور في المفاهيم كالانتقال من اقتصاد العرض إلى اقتصاد الطلب، الذي يجعل الزبون أو المستهلك محور العملية الإنتاجية و الاقتصادية، فقد تطورت مفاهيم تواكب التطورات التكنولوجية كمفهوم التسويق العلائقي* و التسويق التفاعلي** و التسويق المباشر***.

و فيما يلي عرض لأهم التطورات التي مست التسويق بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

الفرع الأول: التسويق على الخط أو التسويق الالكتروني

يعد التسويق على الخط من أحدث أشكال التسويق المباشر، يعتبر وسيلة يستطيع المستهلك من خلالها الحصول على عدة خدمات من خلال حاسوب مجهز بمعدل (مودم) و مرتبط بشبكة هاتفية.¹ أو كما يسميه آخرون التسويق الالكتروني: " و هو إدارة التفاعل بين المنظمة و المستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة و البيئة الافتراضية للتسويق الالكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الانترنت. لا تركز عملية التسويق الالكتروني فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المؤسسة من جانب و المستهلك و عناصر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية من جاب آخر."²

1- مزايا التسويق على الخط:

يجد الزبون في التسويق على الخط المزايا التالية:³

* التسويق العلائقي Marketing Relationnel هو مقارنة مشتقة من التسويق الصناعي، يهدف إلى بناء علاقة مستديمة بين المؤسسة و الزبون النهائي المعرف بصفة فردية، و يتمحور حول مفهومي الفرد و العلاقة.

** التسويق التفاعلي Marketing interactif و هو أحدث تطور شهده التسويق مع نهاية القرن العشرين، حيث تمنح للزبون أدوات التعبير عن رأيه و رغباته، طرح الأسئلة و الحصول على المعلومات على الخط.

*** التسويق المباشر Marketing direct ليس المفهوم الحديث غير أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد مسته بصورة مباشرة و كبيرة و قد عرفت جمعيتها التسويق المباشر كما يلي: " هو تسويق تفاعلي يستعمل إحدى أو بعض وسائل الاتصال من أجل الحصول على إجابة أو صفقة

¹ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing Management, 10^{ème} édition, publi-union, Paris, 2000, p : 658.

² يوسف أحمد أبوفاة، التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 135 - 136.

³ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Ibid, pp : 672 - 673.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- السهولة La Commodité: فساتات الافتتاح و مشاكل موقف السيارات قد انتهت، السلع متوفرة و لا يوجد انقطاع في المخزون؛
- المعلومة: لا توجد حدود لكمية المعلومة حول المنتجات التي يتوقع الباحث الوصول إليها؛
- لا إزعاج، فالشراء يتم في راحة تامة، دون إزعاج البائع أو إعلان مغر؛
- من جهتها تجد المؤسسات في التسويق على الخط المزايا التالية:¹
- إمكانية التعديل المستمر وفق شروط السوق؛
- تكاليف منخفضة خاصة ما يتعلق بصيانة المخزون أو إصدار فهارس ورقية؛
- علاقة دائمة مع الزبائن؛
- يسمح للمؤسسة بالتعرف على عدد زوار الموقع في فترة معينة و أي زاوية نالت اهتمام الزوار.

2- وسائل التسويق على الخط:

توجد عدة وسائل تسمح بممارسة التسويق على الخط، نذكر على سبيل المثال لا الحصر: الموقع الالكتروني، المنتديات و القوائم، لوحات الإعلان، محركات البحث و البريد الالكتروني.

• الموقع الالكتروني (موقع الويب):

عشرات الآلاف من المؤسسات اليوم فتحت لها موقعا على الشبكة العنكبوتية مما سمح لها بتحقيق المزايا التالية:²

- ✓ إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة و طريقة تنظيمها؛
- ✓ تقديم منتجات المؤسسة و أسعارها في شكل فهارس ؛
- ✓ تقديم المعلومات المالية والتجارية؛
- ✓ عرض كتيبات تقنية و دليل الاستعمال؛
- ✓ إمكانية التكلم مع المستشار؛
- ✓ التكفل بأخذ الطلبات.

بالإضافة إلى هاته المزايا، للموقع أدوار تسويقية هامة:³

¹ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Ibid, p : 673.

² Ibid, P : 670.

³ يوسف احمد أبو فارة، التسويق الالكتروني.....، المرجع السابق، ص: 215.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- ✓ موقع الويب كجزء من النشاط الترويجي و الإعلان؛
- ✓ موقع الويب كجزء من عملية تغليف المنتج، فهذا الموقع يقوم بتقديم دور الغلاف الجذاب لمنتج المؤسسة الذي يجري طرحه للبيع؛
- ✓ موقع الويب يلعب دور كارد أعمال Business Card.
- المشاركة في المنتديات و القوائم و لوحات الإعلان:

هي طريقة أخرى للإستفادة من الشبكة العنكبوتية، الهدف منها توسيع رؤية و مصداقية المؤسسة.

- محركات البحث أو ماكينات البحث:
- هي أدوات و وسائل للبحث تسمح للمستخدم بأن يجد معلومات محددة أو وثيقة معينة من خلال تحركات لوحة المفاتيح و الفأرة، و الخيارات المتاحة في قائمة الخيارات، كذلك إيجاد مواقع على الويب تخص اهتماماته.
- تقوم المؤسسات التي تمتلك موقعا الكترونيا بتسجيله في محركات البحث المعروفة، و من أشهرها على شبكة الانترنت نجد ماييلي:

Google.com
Atlavista.com
Yahoo.com
Go.com
Hot-Bot.com
Webcrawler.com

• البريد الالكتروني:

تستطيع المؤسسة تشجيع زبائنهم بإرسالهم لأسئلتهم وانتقاداتهم واعتراضاتهم على العنوان الالكتروني للمؤسسة حيث توجه تلك الرسائل إلى مصلحة الزبائن والتي بدورها تقوم بالإجابة على الأسئلة، كما يمكن تحرير لوحات إعلانية وإرسالها إلى المواقع الخاصة بالزبائن أو تقديم عروض خاصة بمناسبات معينة.

• قاعدة بيانات الزبائن Base de données client

قاعدة بيانات الزبائن هي مجموعة مهيكلة من المعلومات حول الزبائن والزبائن المحتملين والتي يمكن الدخول إليها بطريقة عملية من أجل تتبع الزبائن ، بيع منتج أو خدمة أو بناء علاقة تجارية.

التسويق من خلال قاعدة البيانات يقوم على بناء، تقوية واستعمال بنوك معلومات لغايات تتمثل في البحث، اجتذاب الزبائن والقيام بعملية التبادل (الصفقة).

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز قاعدة البيانات عن ملفات الزبائن ، حيث أن هذه الأخيرة لا تتعدى كونها ملف يحتوي على أسماء وعناوين الزبائن أما قاعدة البيانات فهي غنية بالمعلومات حول الزبائن.¹

الفرع الثاني : نظام المعلومات التسويقي* والانترنت

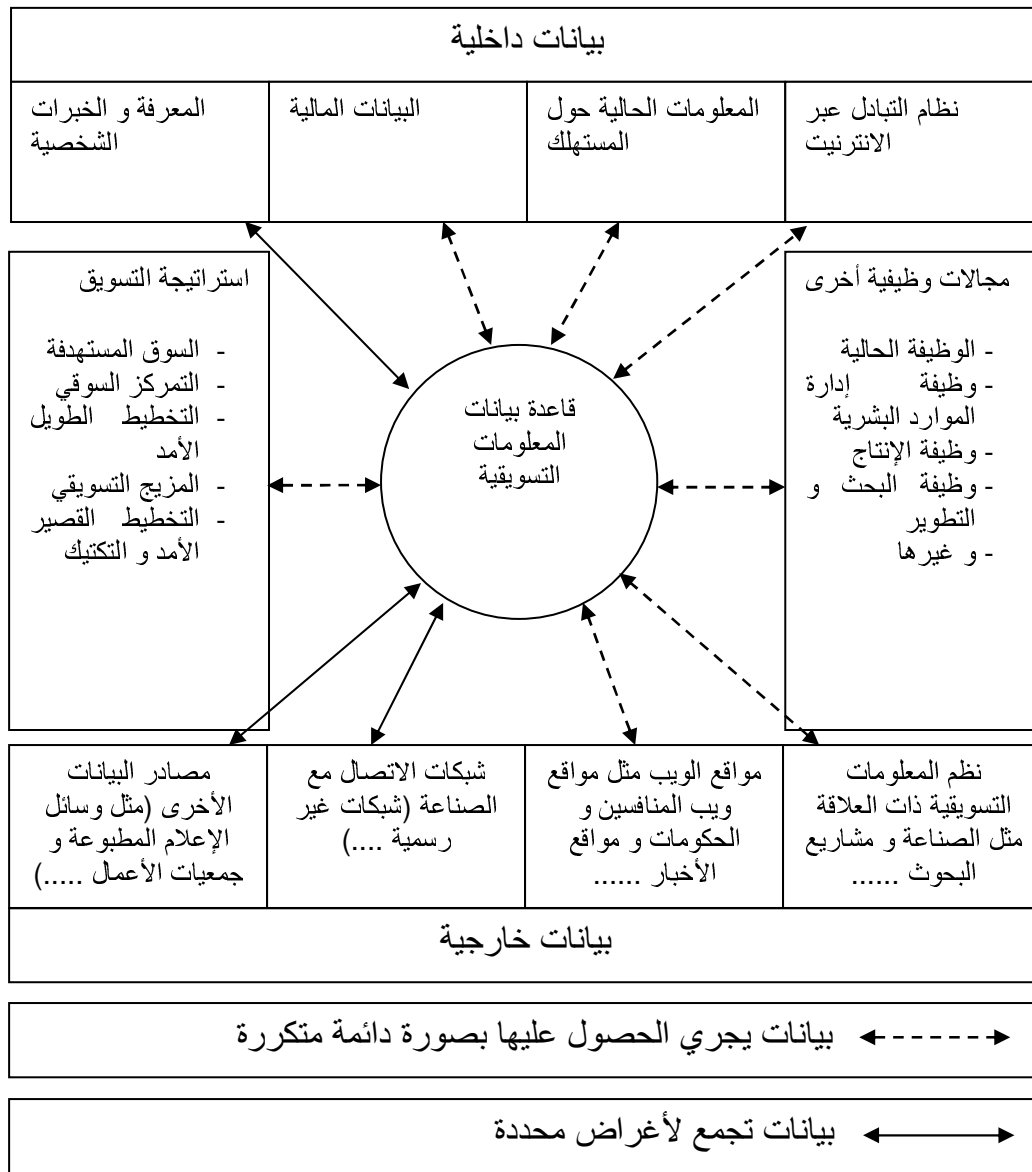
بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه الانترنت في الترويج والبيع والشراء والتوزيع، فإن جمع البيانات والمعلومات هي من المزايا التي تقدمها الشبكة للمؤسسة، حيث تتمكن من جمع البيانات والمعلومات حول الزبائن الحاليين والمحتملين، وحول المنافسة بمستوياتها المختلفة (المحلية، الوطنية والدولية) وقد قام الباحث (WOOD 2001) بدراسة حول استخدام الانترنت كأداة من الأدوات الفاعلة لنظام المعلومات التسويقي وقد استخلص النموذج التالي:

¹ philip KOTLER et Bernard DUBOIS,Ibid, p : 662/

* نظام المعلومات التسويقي هو ذلك النظام الذي يتكون من الأفراد و الادوات و الإجراءات الهادفة إلى تجميع و تخزين كافة المعلومات و البيانات عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة و أنشطة المؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة أو التجارة بالإضافة إلى مختلف المعلومات التي تنتشر عن مختلف عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة المهنية من أجل استخدام هذه المعلومات في عملية اتخاذ القرارات التسويقية و غيرها.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الشكل رقم (13) نظام المعلومات التسويقية باستخدام الانترنت



Source : Wood, Emma, **Marketing Information System in Tourism and Hospitality Small and Medium Sized Enterprises, study of internet use for market intelligence**, International journal of tourism research, 3/ 2001, p :296.

نقلا عن يوسف أبو فارة، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص:61.

يهدف هذا النموذج إلى جمع البيانات بصورة أكثر فاعلية من مصادرها الداخلية والخارجية وتحقيق التوازن في جمع البيانات والمعلومات، وزيادة مستوى الوصول إلى البيانات والمعلومات الخارجية، وهذا يتحقق عبر الاستخدام الفاعل للانترنت ضمن نظام المعلومات التسويقية.

الفرع الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون CRM

1. مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون :

يعتبر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون (Customer Relation ship Management) حديثا رغم أن الفكرة الكامنة وراءه هي قديمة ، حيث أن للزبون مكانة هامة لدى المؤسسة، فقد وجدت فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون لدى Théodor Levit في سنوات 60 الذي يعبر عن فكرة مفادها : " أن سبب في وجود المؤسسة هو خلق والمحافظة على الزبون"¹.

عدة تعاريف قدمت لإدارة العلاقة مع الزبون، حيث عرفها البعض على أنها :²

- إستراتيجية تضع الزبون في قلب مسارات وأنشطة وثقافة المؤسسة.

- هي مجموع المسارات والتكنولوجيا التي تساعد على تخطيط، تنفيذ وتسيير التنسيق مع الزبون عبر عدة منافذ.

- إن فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون هي أيضا الوصول إلى شخصنة Personnalisation العلاقة بما يسمح بالانتقال من تسويق الحجم (Marketing de masse) إلى التسويق من طرف إلى طرف آخر (one to one) .

إن إدارة العلاقة مع الزبون لا تمثل في حد ذاتها ثورة لكن بإمكانها تسيير علاقة من طرف إلى طرف آخر على مستوى عال، أمر كان غير ممكن من قبل لكن التطور في تكنولوجيا المعلومات والبرامج ساعد على تحقيق ذلك .³

أما cxp* تعرف إدارة العلاقة مع الزبون كما يلي: "هي مجموع الوسائل والتقنيات الموجهة إلى رصد، معالجة وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن والزبائن المحتملين، من أجل كسب وفائهم عن طريق تقديم أفضل الخدمات لهم. من وجهة نظر التطبيقات المعلوماتية يتعلق الأمر بالأنظمة التي تسمح بالمعالجة المباشرة مع الزبون، سواء على مستوى البيع، التسويق أو الخدمات والتي نجعلها

¹ Jérôme BIIE, Richard, SOPARNOT, la gestion de la relation client ou Customer relation ship management, une source d'innovation ?le cas de la banque société générale, la revue des sciences de gestion, direction et gestion, N°217, janvier -février 2006, p :12.

² Idem

³ Idem

* هي منظمة فرنسية تنظم عدة مؤسسات من كل الأحجام و من كل القطاعات، توفر المهارات المهنية و الأمان في مسعاها لاختيار البرامجيات.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عادة تحت ما يسمى بـ: "Front office" في مقابل الوسائل "Back office" التي تتمثل في أنظمة التسيير أو ERP¹

2. دور إدارة العلاقة مع الزبون :

إن إسهام تكنولوجيا الانترنت في كسب الزبون والمحافظة عليه هو عامل محدد من أجل الاعتماد على الاتصال المباشر والأقل تكلفة مع الزبون، فتكلفة الاتصال عبر الانترنت هي تقريبا أقل عشر مرات من تكلفة الاتصال الهاتفي، فإذا كانت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تحسن من تشغيل موارد ومسارات المؤسسة فإن تسيير علاقات الزبون تحسن من الأداء المباشر للمؤسسة وذلك من خلال عدة طرق²:

- تخفيض دورة وتكلفة مسار البيع ؛
- اكتشاف الأسواق والزبائن ذوي القدرات العالية ؛
- التمكن من التركيز على هذا النوع من الأسواق والزبائن ؛
- رفع رضا وولاء الزبون ؛
- التنسيق ما بين أنشطة البيع ، التسويق من جهة والزبائن من جهة أخرى؛
- تسهيل وضع واستغلال أرضية التجارة الالكترونية؛

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الأنشطة التي مستها موجة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال كون المورد البشري محور العملية الإبداعية ومحرك التغيير ومستخدم التكنولوجيا. وعلى أساس قدرته على الاندماج والتفاعل مع التكنولوجيا تتحدد درجة نجاح المؤسسة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولعل أهم الزوايا التي يجدر النظر إليها في هذا السياق هي الاثر الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وكذا حاجة المؤسسات في هذا المجال.

¹ J. Louis TOMAS, op-cit, pp : 39 - 40

² Idem

الفرع الأول: الأثر الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

بالرجوع إلى المدرسة السوسيوتقنية، يمكن القول أن لكل نظام تقني نظام اجتماعي يرتبط به. تحتوي المؤسسة على نظام سوسيوتقني بطريقة يكون فيها التأثير متبادل بين النظامين (التقني والاجتماعي). وفي هذا الإطار نركز على النظام الاجتماعي وبصفة أدق على الموارد البشرية التي توجد في اتصال مباشر مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وكما يشير Perrin فان « التركيز على المركبة البشرية في التطور التكنولوجي يستوجب على الأقل إعادة قراءة إشكالية الكفاءات والمهن»

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسرع من تحول الكفاءات:¹

يشكل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة حفا جيدا لبعض الأفراد وحفا عاثرا لآخرين، لان هذه التكنولوجيات تتطلب مؤهلات وكفاءات قد تتوفر لدى البعض ولا تتوفر في آخرين. نستطيع القول انه في الوقت الذي تعمل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تغيير كيفية أداء الأعمال، تؤثر أيضا على محتوى الكفاءات المطلوب.

حدد (1993) Cadry مجموعة من الكفاءات التي يجب أن تجتمع لدى العامل الذي ينشط في محيط تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أ- القدرة على الإبداع: التصور، الاختراع والإدراك؛

ب- تسهيل العمل ضمن الفريق: تقاسم المعلومة والقدرة على التمييز؛

ج- حب العمل ضمن الفريق: المرونة، القدرة على التكيف، التعاون والنزاهة، التنسيق والثقة؛

د- الاندماج في العمل: الحماسة، البحث عن الجودة، الأداء الجيد، المبادرة، الطموح والحركية؛

2- تكوين المستخدمين:²

تتزايد الحاجة إلى تكوين اليد العاملة على استعمال الأشكال المتقدمة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال. حيث أنها تعوض عدة أعمال يدوية وبإمكانها إحداث تغييرات معتبرة على مجمل مسارات العمل، مما يستوجب تكوين المستعملين على استخدام أساليب العمل الجديدة. يسمح هذا التكوين للمستعملين الانخراط في برنامج تكويني مستمر والذي يتجاوز الحصول على المهارة التقنية إلى تحقيق هدف التغيير في الثقافة وعلاقة الإنسان بالآلة.

¹ Olfa BENFADHEL, op-cit, p :6

² Ibid, p : 7

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نلاحظ إذن أن التكوين هو عنصر هام في ظل التغيرات التكنولوجية من أجل تحقيق التوازن بين العناصر التقنية والبشرية وفي هذا المنحى أكد (1995) Jacob et Ducharme على « ضرورة التكوين وتطوير الموارد البشرية واعتباره استثمارا لا مجرد نفقة ».

3- نظام المعلومات الاجتماعي:¹

نظام المعلومات الاجتماعي هو مجموعة العناصر (أفراد، آلات، برمجيات) والتي تسمح بالحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، معالجتها وتخزينها. يحتوي نظام المعلومات الاجتماعي على ملفات العمال، الإجراءات التقديرية لتسيير التشغيل، تسيير التكوين والمسارات المهنية وكذا الكفاءات وتعويضات العمال.

هدف نظام المعلومات الاجتماعي مزدوج يتمثل فيما يلي: من جهة، عقلنة وإذا أمكن إزالة الأنشطة المتكررة والروتينية من أجل تخفيض التكاليف، وتحسين القرارات والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من جهة أخرى.

الفرع الثاني: الوسائل الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تهتم التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في تسهيل والزيادة من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية وفي عالم الانترنت تكتسي بعض الوظائف طابعا الكترونيا ولعل أهم ما يسود حاليا ما يسمى بالتدريب والتعليم الالكتروني فيما يتعلق بوظيفة تنمية الموارد البشرية، بالاضافة إلى التوظيف عن طريق الانترنت فيما يعرف بالتوظيف الالكتروني E. Recrutement.

1- التعليم والتدريب الالكتروني:

أ- التعلم الالكتروني:

عدة مصطلحات تستخدم اليوم في التعبير عن مصطلح E. Learning والمقصود به التعلم على الخط. هذا الأخير هو تخصص للتعلم عن بعد (التكوين عن بعد) ويتضمن أيضا المحاضرات عن طريق المراسلة وباقي وسائل التعليم في الوقت والمكان غير المتزامنة.²

وبصفة عامة يشير مصطلح التعلم الالكتروني إلى فكرة مفادها أن العامل بإمكانه أن يجد على الويب والانترنت. وهو بمكان عمله معلومات تخص مجال عمله وتخصصه.

ب- التدريب الالكتروني:

¹ Ibid, p 8

² Enjeux des Technologies et de l'information et de la communication dans le monde de travail, op-cit, p : 10.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من الناحية التكنولوجية يمكن اعتبار أي شيء يتعلمه الإنسان عن طريق وسائط الحاسوب أو بواسطتها هو تدريب إلكتروني.

ويرى فريق آخر أن التدريب الإلكتروني بمفهومه الواسع يتم من خلال مؤسسة تدريبية تقدم على الأقل برامج كاملة في موضوعات معينة.

يمكن القول أن التدريب الإلكتروني هو عملية التعلم المعتمدة على الانترنت بكل تكنولوجياتها المتزامنة كالتخاطب ومؤتمرات الفيديو واللوح الإلكتروني، وغير المتزامنة كالبريد الإلكتروني وصفحات الويب وبروتوكول نقل الملفات ومجموعات الأخبار والقوائم البريدية والمنديات، وان يتم توزيع التدريب بحيث يمكن للمتدرب أن يحصل عليه من أي مكان وفي أي وقت وبأي طريقة وأي سرعة.¹

ج- دور الانترنت في التعليم والتدريب:

لقد علق بيل جيتس مدير عام شركة مايكروسوفت العالمية بقوله: «... فان طريق المعلومات السريع سوف يساعد على رفع المقاييس التعليمية لكل فرد في الأجيال القادمة، وسوف يتيح - الطريق - ظهور طرائق جديدة للتعلم ومجالا أوسع بكثير للاختيار... وسوف يمثل التعلم باستخدام الحاسوب نقطة الانطلاق نحو التعلم المستمر من الحاسوب... وسوف يقوم معلمو المستقبل الجيدون بما هو أكثر من تعريف الأفراد بكيفية العثور على المعلومات عبر طريق المعلومات السريع، فسيظل مطلوبا منهم أن يدركوا متى يختبرون، ومتى يعلقون، أو ينبهون أو يثيرون الاهتمام.»²

واستخدام الانترنت كأداة أساسية في التعليم والتدريب حقق الكثير من الايجابيات:³

- المرونة في الوقت والمكان؛
- إمكانية الوصول إلى عدد اكبر من الجمهور والمتابعين في مختلف العالم؛
- عدم النظر إلى ضرورة تطابق أجهزة الحاسوب وأنظمة التشغيل المستخدمة من قبل المشاهدين مع الأجهزة المستخدمة في الإرسال؛
- سرعة تطوير البرامج مقارنة بأنظمة الفيديو والأقراص المكنزة (CD.ROM)؛
- سهولة تطوير محتوى المناهج الموجودة عبر الانترنت؛

¹ أبو بكر محمد الهوش، التدريب الإلكتروني: مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة دراسات، المركز العالي لدراسات الكتاب الأخضر، العدد 29، ليبيا، 2007، ص: 10.

² المرجع السابق، ص: 18.

³ IBM special needs systems, 1999, retrieved from the : <http://www.austin.Ibm.com/sns/guideliens.htm>

نقلا عن أبو بكر محمد الهوش، لمرجع السابق، ص: 19

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- قلة التكلفة المادية مقارنة باستخدام الأقمار الصناعية ومحطات الإذاعة المرئية والمسموعة؛
- تغيير نظم وطرق التدريس التقليدية يساعد على إيجاد فصل مليء بالحيوية والنشاط؛
- إعطاء التعليم صبغة العالمية والخروج من الإطار المحلي؛
- سرعة التعليم وبمعنى آخر فإن الوقت المخصص للبحث عن موضوع معين باستخدام الانترنت يكون قليلا مقارنة بالطرق التقليدية؛
- الحصول على آراء العلماء والمفكرين والباحثين المتخصصين في مختلف المجالات في أي قضية علمية؛
- عدم التقيد بالساعات التدريبية حيث يمكن وضع المادة العلمية عبر الانترنت ويستطيع الأفراد الحصول عليها في أي مكان وفي أي وقت.

2- التوظيف الإلكتروني:¹

حسب Wyld فقد عرف نشاط التوظيف تحولات حقيقية منذ أن انتقل سوق العمل إلى الانترنت فقد أصبح الويب مصدرا للترشح وطريقا للدخول إلى سوق العمل، فمثلا تتيح المنتديات والعناوين الالكترونية فرصة للمرشحين التماز مع العمال وخلق علاقة مع المؤسسة قبل التوظيف. تتطلب عملية التوظيف الالكتروني منهاجا تسويقيا. حيث تقوم المؤسسة بالتواصل وتطوير حالة من الترصد من خلال الزيارات المنتظمة لمواقع التوظيف والمواقع الخاصة بمجال نشاطها. يعتبر التوظيف الالكتروني أكثر فعالية، وأقل تكلفة وأكثر سرعة، فمثلا يمكن إجراء مقابلات على الخط والبت الفيديو.

تتزايد تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل متطلبات السوق ومتطلبات الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة، فتبني المؤسسة لخير الأتمتة والانفتاح التكنولوجي يضع على عاتق إدارة الموارد البشرية استقطاب يد عاملة ذات خصائص معينة، أو وضع برامج تدريبية لتمكين اليد العاملة الحالية من الاستعمال الجيد والفعال من أجل تحسين إنتاجية العمل والإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من زاوية أخرى تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الموارد البشرية حلا جديدة لممارسة بعض الوظائف كما رأينا سابقا فبالإمكان تخفيض تكاليف التدريب (تكاليف السفر والحجر وحقوق التكوين) وذلك من خلال تدريب وتكوين العمال دون مغادرة مكان عملهم عن طريق التعلم على الخط. كما تستطيع المؤسسة الباحثة عن الكفاءات في مجالات مختلفة أن تجد غايتها في بعض المواقع المتخصصة على الشبكة أو بوضع إعلاناتها في مواقع متخصصة.

¹ F. LAVAL, **GRH et NTIC : enjeux et perspectives**, revue française de gestion, juin – juillet – aout 2000, p : 84, cité par Mohamed SAADOU, op-cit, p : 48

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقتها بعوامل تنافسية المؤسسة

لكي تطور المؤسسة أو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص من تنافسياتها، عليها أن تتبنى مدخل أو بعض المداخل المعروفة و التي تعتبر من عوامل تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة و على رأسها الإبداع الذي تشتهر به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد الخيارات الإستراتيجية لنموها و تطويرها، بالإضافة إلى الجودة التي أضحت ضرورة لابد منها للمؤسسة التي تريد البقاء في السوق، كما لا ننسى الإنتاجية التي تعتبر أصل التنافسية و جوهرها. في هذا الجزء من العمل سنتناول هذه العناصر لكن باعتبارها متغيرات تابعة تتأثر بدخول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث أنه بإمكان هذه الأخيرة أن تساهم في تحسينها و رفع مستواها.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإنتاجية

كما سبق و أن رأينا فإن الإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج و العوامل الداخلة في تحقيقه، أي هي حاصل قسمة المخرجات على المدخلات. يتطلب تحقيق الإنتاجية تسيير أمثل و منظم لعوامل الإنتاج لدى المؤسسة (يد عاملة، تجهيزات، بنية تحتية، تنظيم العمل ..الخ) من أجل تخفيض التكاليف و بالتالي الأسعار. إن قياس الإنتاجية في الخدمات كالتعليم و التأمين يظهر أكثر صعوبة كما هو الحال بالنسبة لقياس إنتاجية العمل المعرفي. منذ سنوات الثمانينات، تزايد الاهتمام و توجهت الدراسات نحو قياس آثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإنتاجية باستعمال منهجيات متنوعة:

- دراسات حول معطيات كلية
- دراسات حول معطيات متعلقة بالمؤسسات في شكل فردي

الفرع الأول: متناقضة Solow و الأسباب المفسرة لها

في سنة 1987 صرح الاقتصادي الأمريكي Robert Solow بما يلي: " لقد تركت المعلوماتية أثرها في كل مكان ما عدا في الإحصائيات حول الإنتاجية "

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فمعظم الدراسات و إن لم نقل كلها و التي تمت خلال سنوات السبعينات و الثمانينات قد توصلت إلى فكرة مفادها أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال آثارا سلبية أو ليس لها أثر على الإنتاجية، و هذا ما دفع Solow إلى استنتاجه.¹

إلا أن دراسات حديثة تمت على مستوى عدة بلدان كالولايات المتحدة الأمريكية و أستراليا، قد أثبتت الأثر الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إنتاجية العمل و الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.²

و قد ركزت هذه الدراسات على البحث في العوامل التي ساهمت في إخفاء أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإنتاجية في الدراسات السابقة فتوصلت إلى مجموعة من الشروحات التي تبرر وجود المتناقضة و المتمثلة فيمايلي:

1- أسلوب تقييم العامل المعلوماتي كعامل إنتاج، حيث تظهر صعوبة قياسه، نظرا لتعدد مكوناته (المعدات، البرمجيات، الخدمات). هذه المشاكل تطرح كثيرا في قطاع الخدمات أين يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف، مثلا بعض الخدمات المالية لبعض دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE و كذلك الحال بالنسبة لقطاع التأمين و الصحة.³ و بالرغم من تحسن بعض المقاييس في دول المنظمة إلا أن المشكل الإحصائي يبقى مطروحا في تقييم آثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإنتاجية و الأداء.⁴

2- وجود فترة تمهين و تعلم لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال⁵، فمن المنسب أن نقارن بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تكنولوجيا أخرى مثل الآلة البخارية و الكهرباء، فمثلا و حسب المؤرخ الاقتصادي Paul David فقد احتاجت الكهرباء إلى أربعين سنة لإعطاء نتائجها الاقتصادية، هذه المدة التي كانت تنقص التحليلات السابقة حول آثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فالبعد التاريخي يشرح بطئ التعديلات اللازمة لبلوغ الاستعمالات الإنتاجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

3- يعود هذا السبب إلى قلة عينات الدراسة أو اعتماد عينات غير معبرة عن مجتمع الدراسة أو ان المعطيات كانت غير كافية، كما أن آثار تكنولوجيا المعلومات تختلف من نشاط إلى آخر، لذا وجب الفصل في التحليل من قطاع إلى آخر.

¹ dirk PILAT, Le Paradoxe de la productivité : l'appore des micro. Données, revue économique de l'OCDE, N° 38, 2004, P : 49

² Idem

³ Idem

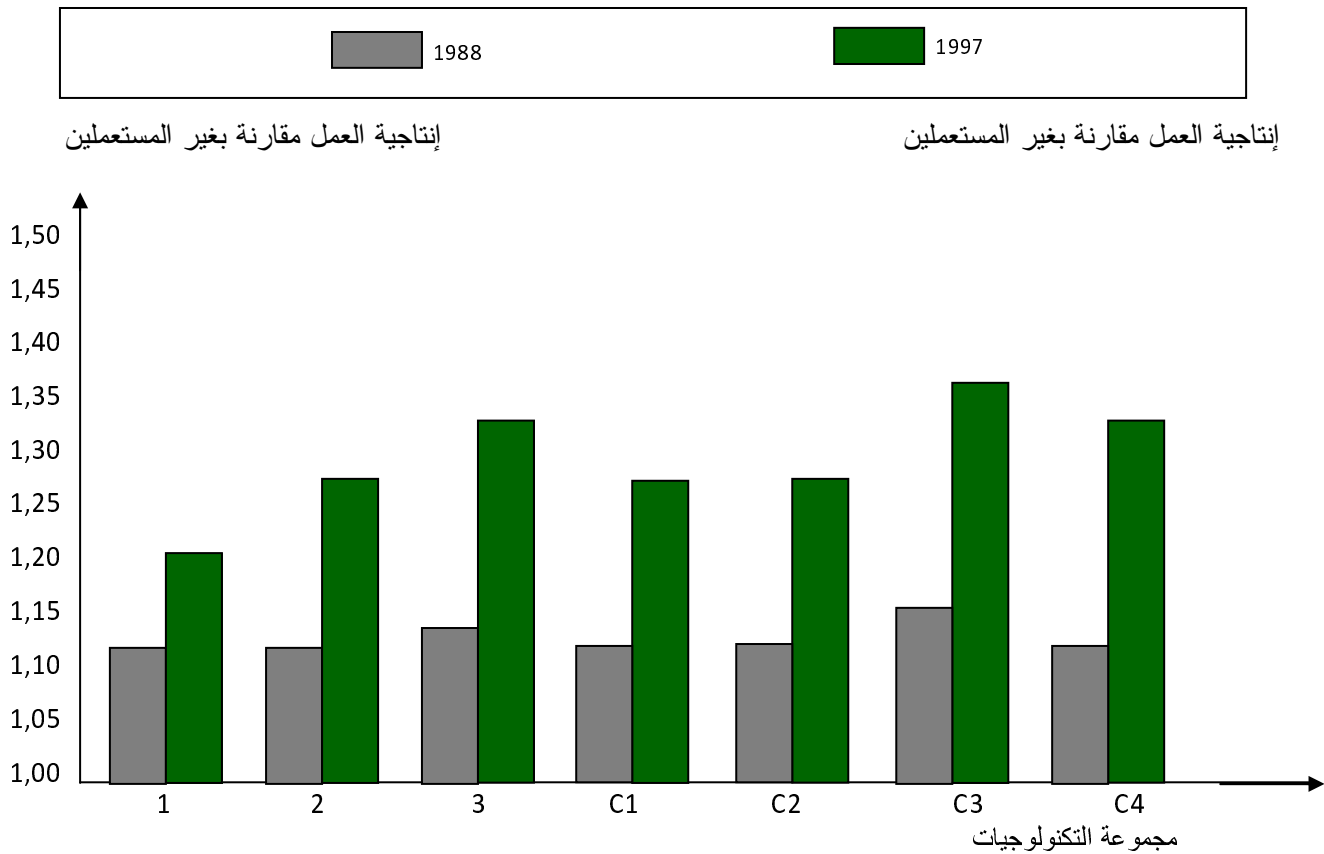
⁴ Idem

⁵ Idem

الفرع الثاني: تطور الإنتاجية في الاقتصاديات المعاصرة

عدة دراسات حديثة على مستوى المؤسسات أكدت أن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإمكانه ترك آثار إيجابية على أداء المؤسسة. يمثل الشكل الموالي النتيجة المشتركة بين هذه الدراسات و التي تشير إلى أن المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها إنتاجية أفضل.

شكل رقم (14): إنتاجية المؤسسات المستعملة و غير المستعملة للتكنولوجيا
القطاع الصناعي في كندا 1988 – 1997



Source :dirk PILAT,Ibid,p :50

ملاحظة: مجموعة التكنولوجيات المقصودة هي: المجموعة 1؛ البرمجيات، المجموعة 2؛
التجهيزات، المجموعة 3؛ الاتصالات، المجموعة 1 C؛ برمجيات و تجهيزات، المجموعة 2 C؛

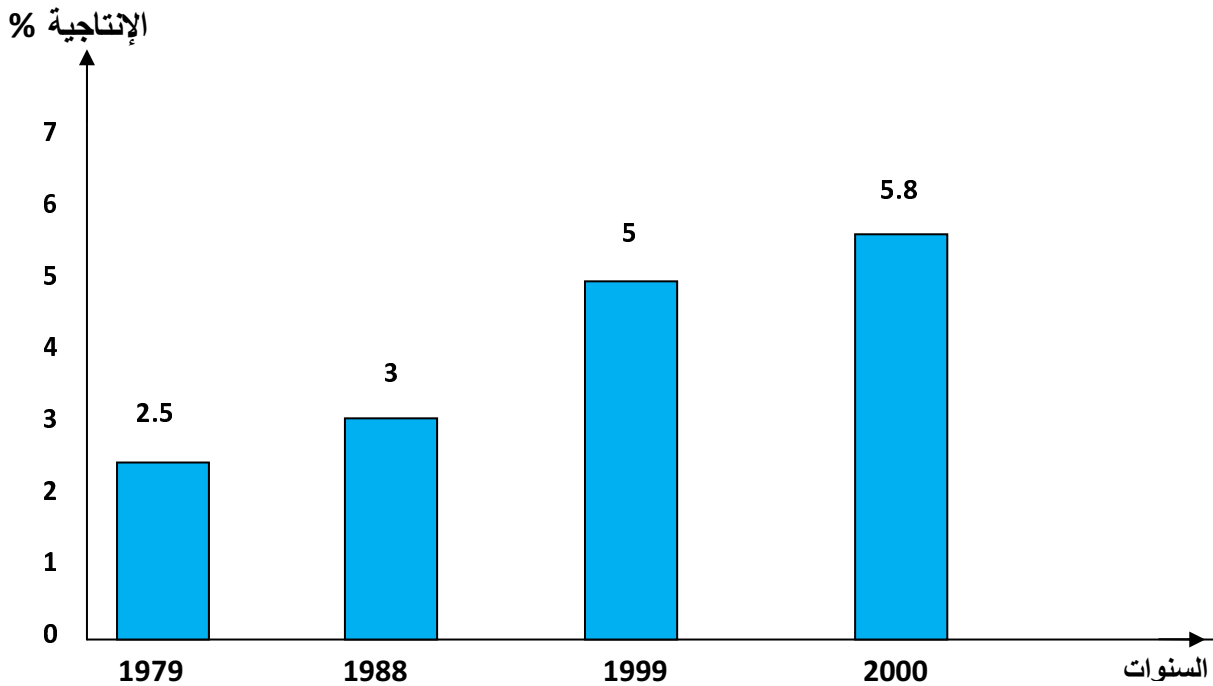
الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

برمجيات و اتصالات، المجموعة C3؛ تجهيزات و اتصالات، المجموعة C4؛ برمجيات، تجهيزات و اتصالات.

التمثيل البياني يوضح الإنتاجية لمستعملي التكنولوجيا بالمقارنة مع مجموعات لا تستعمل أي تكنولوجيا. حيث نلاحظ أن معدلات الإنتاجية قد ارتفعت خلال العشر سنوات بالنسبة لمختلف التكنولوجيات.

أما التمثيل الموالي فيوضح تطور معدلات الإنتاجية بفعل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من 1979 إلى سنة 2000.

شكل رقم (15): تأثير استخدام تقنية المعلومات على نسبة زيادة الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية.



المصدر: أحمد كريم جاسم و ستار جابر العيساوي، ثورة تقنيات المعلومات عالما و دورها في تطوير كفاءة التعليم العالي و خريجها في الوطن العربي، "الواقع و الطموح"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25 - 27، أبريل 2005، ص:4.

يعبر التمثيل البياني أعلاه عن تطور معدلات نمو الإنتاجية في الفترة من 1979 إلى سنة 2000. حيث يرى رئيس مجلس الاحتياط الفدرالي الأمريكي أن التحسينات الهائلة في قوة الحوسبة و

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تقنيات الاتصالات و المعلومات هي السبب الرئيسي وراء نمو الإنتاجية في الاقتصاد الأمريكي و الاقتصاد العالمي.¹

و سعيًا لدراسة الأسباب الكامنة وراء نمو الإنتاجية لدى بعض الدول خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، قدم عدة خبراء دراسات في هذا المجال.

و من ضمن هذه الدراسات تلك التي قدمها الخبير E.Brynjolfson* و التي تمت على مستوى مئات المؤسسات و قد توصلت إلى النتائج التالية:²

1- إن أتمتة و إدماج المعلوماتية لدى المؤسسات هي أول عامل مفسر لارتفاع إنتاجية الاتصالات الغربية.

2- المؤسسات التي تستعمل أكثر الحواسيب هي الأكثر إنتاجية عموماً مقارنة مع تلك الأقل استعمالاً أو التي لا تستعملها على الإطلاق.

الفرع الثالث: حدود الدراسات القياسية

تجمع معظم الدراسات المقدمة في هذا المجال على صعوبة إيجاد نموذج قياسي يمكن من قياس دقيق للإنتاجية الناجمة عن الاستثمار في إحدى أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك نظراً للطبيعة غير المادية لهاته الأخيرة باعتبارها عاملاً من عوامل الإنتاج.³

بالنسبة لـ Brynjolfson et Hitt بصفة خاصة فإن المؤشرات التقليدية ليس مناسبة لقياس بعض العوامل التي تعتبر أساس نجاح المؤسسة في الوقت الراهن، فالإنتاج اليوم يتضمن عناصر غير مادية ضمن قيمة المنتج و التي تتضمن الجودة، التنوع، السرعة، خدمة الزبون ..الخ.⁴ فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يستهدف تطوير البعد الخدماتي لدى المؤسسة أكثر من البحث عن زيادة الإنتاج، و اهم نقطة في هذا الموضوع هي أن عوامل الإنتاج يجب أن تتضمن رأس المال

¹ أحمد كريم جاسم و ستار جابر العيساوي، المرجع السابق، نفس الصفحة

* Professeur de gestion à la sloan school OF Management du MIT et directeur de son réputé center for e-business.

² Réjean ROY, productivité et TI : Maximiser l'impact des technologies sur son organisation, CEFRIO, perspectives 2005, P 2

³ L'impact des NTIC sur la compptétitivité des entreprises industrielles, Etude présentée à la CPCI par GMV conseil, P:163, disponible sur le site suivant : <http://www.Indutrie.gove.fr/sessi/cpic2000/etude3.pdf>, date de consultation : 12 juillet 2009

⁴ Idem

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التنظيمي (نوع جديد من العلاقات مع الموردين، تنظيم جديد للعمل و الإنفاق على البرامج، خدمات الإعلام الآلي، تكوين تاليد العاملة...الخ)¹

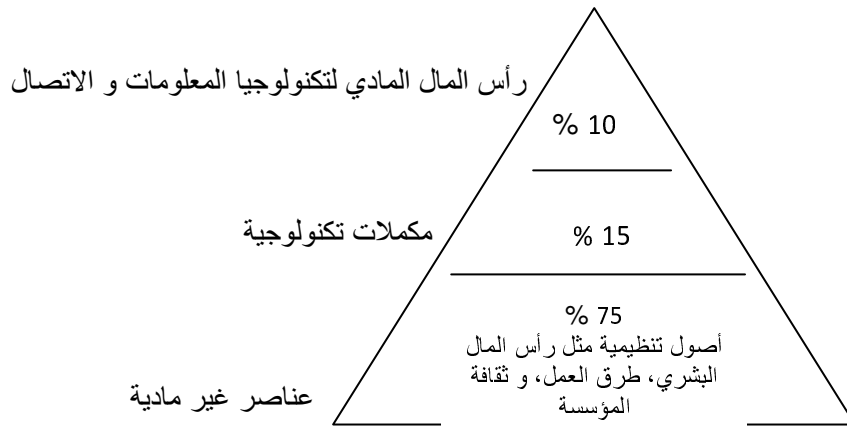
و حسب Brynjolfson et Hitt ليس الوقت مناسباً للتساؤل حول آثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإنتاجية، بحيث هي صعبة القياس و محدودة إذا لم ترافق بتغييرات تنظيمية أساسية، بل يجب التساؤل عن الطريقة المثلى لاستعمال الحاسوب.

الفرع الرابع: الاستعمال يصنع الفارق

يقول Eric Brynjolfson في هذا الإطار، أنه لا يكفي للمؤسسة أن تمتلك بعض الحواسيب و موزع و ثلاث أو أربع برامج أساسية لتصبح أكثر إنتاجية، بحيث أن العلاقة بين المعلوماتية و الإنتاجية كبيرة فإن حالات الفشل الشهيرة تقارب حالات النجاح الأكثر لمعاناً، فعلى المؤسسة أن تبذل مجهودات مضاعفة لتغيير أساليب العمل و الثقافة السائدة و إلا لن تؤدي الجهود للحصول على التكنولوجيا (الدعامة المادية) إلى جني الثمار المنتظرة، و حسب الدراسات فإنه من أجل كل واحد دولار مستثمر في الحصول على الدعامة المادية على المؤسسة أن تخصص ما قيمته 9 دولار لتطوير رأسمالها التنظيمي.²

و يبين الشكل التالي أهمية رأس المال التنظيمي في بلوغ الإنتاجية

شكل رقم (16): الآلات و البرمجيات قمة الهرم فقط



Source : Rejean ROY, Ibid, p :9

¹ L'impact des NTIC sur la comppétitivité des entreprises industrielles, Ibid, p: 164

² Rejean ROY, op- cit, p :8

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بصفة عامة تجمع معظم الدراسات الحديثة على الأثر الإيجابي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إرفاقه كل التكاليف اللازمة له أثر على الإنتاجية مماثل لذلك الأثر الناجم عن الاستثمار في أحد عوامل الإنتاج الأخرى.

و كما يظهر واضحا أنه في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، تنافسية المؤسسة ترتبط بدرجة أكبر بعناصر نوعية و غير سعرية، تلك العناصر التي يصعب على الاقتصاد القياسي إدماجها و التي من المستحسن تحليلها من خلال دراسة حالات.¹

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإبداع

يعتبر الإبداع من الخيارات الأساسية التي تواجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تطمح إلى النمو و الاستمرار، و مع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتوفر لهذه المؤسسة فضاءات جديدة للعمل سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي حيث أصبح بإمكانها الانفتاح على المحيط و تحديث قاعدة بياناتها باستمرار بفضل تكنولوجيا الانترنت و بالتالي تسيير أفضل لعملية الإبداع.

الفرع الأول: ماهية الإبداع

تتعدد التعريف المقدمة لمفهوم الإبداع و هذا ما ينم عن الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم، نظرا لتقاربه مع مفاهيم أخرى كالاختراع و الاكتشاف و التجديد ... الخ

1- تعريف الإبداع:

تدور أهم التعاريف المقدمة للإبداع حول ما يلي:

- تعريف القاموس الكبير Robert: "الإبداع هو إدخال شيء جديد غير مسبوق في شيء قائم"²
- عرف جوزيف شومبتر (1939): "الإبداع على أنه تغيير تاريخي و نهائي في طريقة القيام بالأعمال"³

¹ L'impact des NTIC sur la compétitive des entreprises industrielles, op-cit , p :164.

² André jean RIGNY, structure et capacité d'innovation, édition Homme et Technique, France,1973, P :29.

³Marie Christine CHALUS – SAUVANNET, Intégration de la veille dans le système Organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation ?, la revue des sciences de gestion, direction et gestion, N° 218, mars – Avril 2006, p : 33.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- و في تعريف آخر: "الإبداع هو القدرة على تكوين و إنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير و تكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس".¹
- إن الإبداع هو عملية تغيير تؤدي إلى ظهور أفكار جديدة غير مسبقة و التي تؤدي بدورها إلى إشباع الرغبات بطريقة جديدة و غير مألوفة.

2- أنواع الإبداع:

يمكن أن يكون الإبداع على المستويات التالية:²

- إبداع المنتجات و الخدمات: حيث تنتج الإبداعات في مجال السلع و الخدمات عادة عن الطلب الذي يجذب المنتج (innovation pull) أو عن طريق تطوير التكنولوجيا التي تدفع بالإبداع (technologie push).
 - إبداع الإجراءات (الطريقة): و التي تحفز على تعويض رأس المال للعمل
 - إبداع المسارات (processus) و الذي يحفز تكثيف العمل.
- هذين النوعين الأخيرين يؤديان إلى تبني أساليب تنظيم جديدة أو أساليب إنتاج أو توزيع جديدة.

كما قدم كل من Anderson et Tushman نوعين من الإبداع: الإبداع الهادم، لأنه يقوم على مهارات جديدة، و الثاني داعم لأنه يدعم الكفاءات الأولية.³

الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و متطلبات الإبداع

تؤكد معظم الأعمال في علوم التسيير على العلاقة بين الإبداع و قدرة المؤسسة على الدفاع عن حصصها السوقية و قدرتها على تعظيم آدائها، فالإبداع هو مصدر للميزة التنافسية. و عليه تطمح العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الإبداع و تحقيق السبق، فحسب Deshamps et Ranganath Nayak فإن المؤسسات التي تعمل على خلق و بصفة مستمرة قيمة استثنائية لزملائها و مساهميتها وحدها قادرة على البقاء و النمو.

¹ طارق محمد السويدي، محمد الأكرم العلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و ترتيب الصفقات، الطبعة الثانية، الكويت، 2002، نقلا عن محمد عجيبة، مصطفى بن نوي، دور الإبداع و الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، خميس مليانة.

² Olivier MEIER, op- cit, p : 12

³ Marie Christine CHALUS – SAUVANNET, Loc,-cit

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة التي تتبنى مشروعاً إبداعياً من خلال التأثير على متطلبات الإبداع المتمثلة في:

- تكوين نظام معلوماتي فعال؛
- بناء نظام يقطعة فعال و تحسين علاقة المؤسسة مع محيطها؛
- تعزيز الذاكرة التنظيمية؛
- بناء المؤسسة المتعلمة.

1. تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بناء نظام معلوماتي فعال:

تحتاج عملية الإبداع إلى تدفق دائم للمعلومات داخل المؤسسة يضمن التنسيق بين أنشطة المؤسسة الداخلية و بين المؤسسة و محيطها لتقادي أي حوادث مفاجئة قد تعيق مشروع الإبداع.

2. بناء نظام يقطعة فعال و تحسين علاقة المؤسسة مع محيطها

يطرح الإبداع أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كماً هائلاً من المعلومات حول الأسواق المنافسة و التكنولوجيا والتي يتوجب عليها تسييرها.

حسب هذا التحليل فإنه بإمكان المؤسسة إطلاق مشاريع إبداعية من خلال التطوير الداخلي و بالتناسب مع معطيات المحيط و عوامل الخطر المتراجعة بفضل اليقظة، يظهر هذا الجانب أكثر قوة في المؤسسات الصغيرة التي تعتبر أكثر قرباً من أسواقها و عليه تستعمل الإشارات الضعيفة لمحيطها بصورة أفضل من أجل دعم إبداعها.¹

1-2. مفهوم اليقظة:

تعريف Afnor: "اليقظة هي نشاط متواصل و متكرر يهدف إلى مراقبة مستمرة على البيئة من أجل سبق التطورات".

تعريف F. Jakobiak: "يعرف اليقظة على أنها ملاحظة و تحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة و معالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار".²

تسمح الانترنت بتحقيق مستوى من اليقظة لدى المؤسسة و ذلك من خلال ما يلي:³

¹ Marie Christine CHALUS – SAUVANNET, Ibid, p :34.

² F. JAKOBIK, l'intelligence économique en pratique, comment batir son propre systeme d'intelligence économique, édition d'organisation, Paris, 2001, P : 65.

³ رتبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 88 – 89.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ- مراقبة عروض عمل المنافسين من خلال المنتديات و موزعي الويب، فعروض العمل هذه قد تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.

ب- مراقبة رسائل موظفي المنافسين: فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة ممن يستعملون تلك المنتديات فبالنتبع الدقيق لكل رسائل موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنهما، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة.

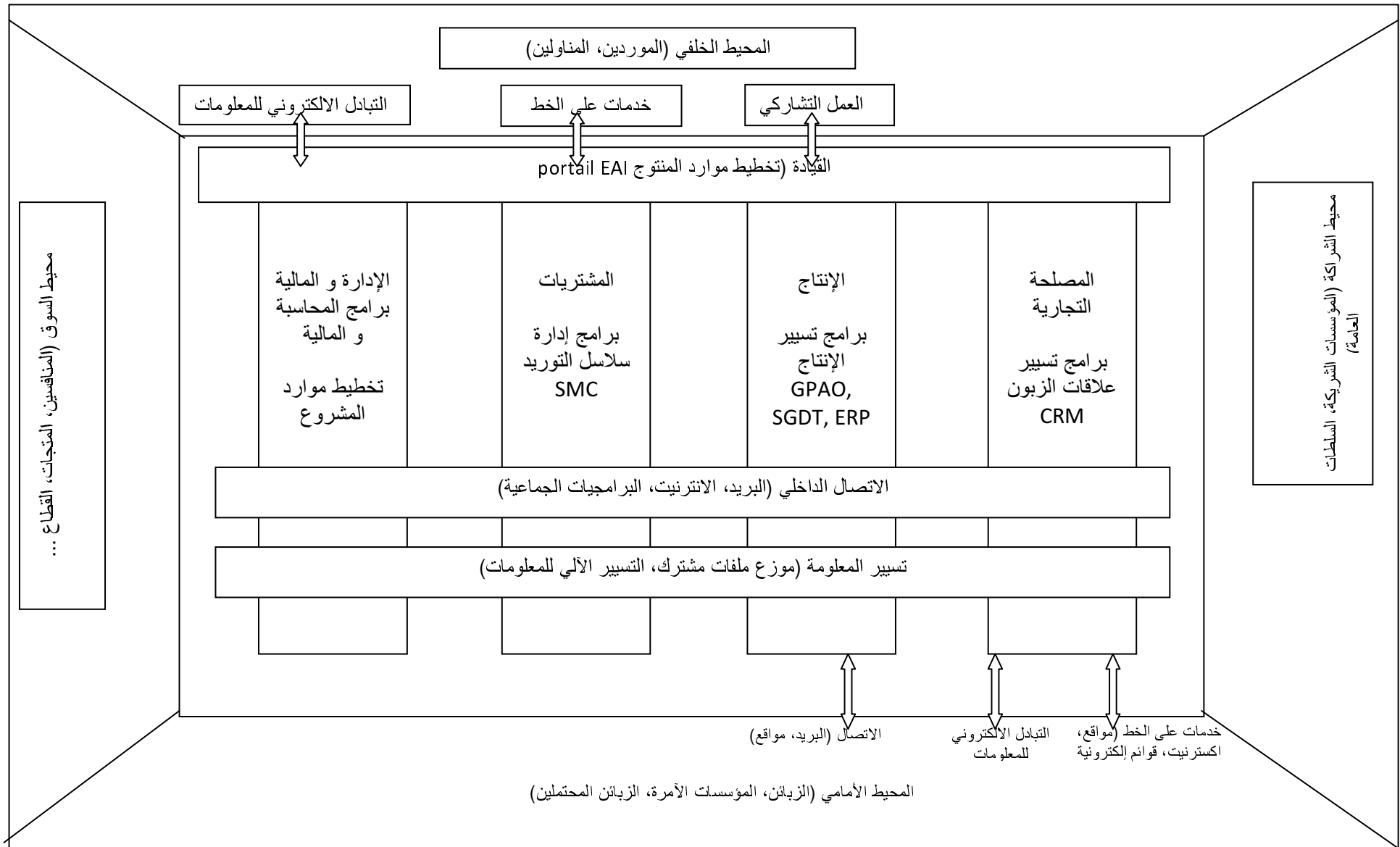
ج- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين

د- تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتجات و قوائم النشر، فمعرفة ثغرات و نقائص المنتجات المنافسة و نظرة الزبون لهذه الأخيرة يعتبر من المعلومات الحرجة.

2-2. تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقة المؤسسة بمحيطها:

إنه لمن أبرز آثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة إعادة رسم حدود المؤسسة مع محيطها، فقد ظهرت بعض المفاهيم كالمورد الشريك (Fournisseur Partenaire) و الزبون الشريك (Client Partenaire) حيث بإمكان هذين الأخيرين الوصول إلى قاعدة بيانات المؤسسة و الوصول إلى المعلومات بفضل تطبيقات EDI و الاكستراينيت و هذا ما يندرج ضمن البحث عن تكوين المؤسسة الموسعة (l'entreprise étendue)

و يوضح الشكل التالي كيف بإمكان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تربط المؤسسة بمحيطها



شكل رقم (17): تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقة المؤسسة مع محيطها

Source : **La pme et les TIC, Quels usage pour quels enjeux ?**, Association pour le développement des entreprises et des compétences, val de mode, France, disponible sur le site suivant : www.adec.fr

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3- تعزيز الذاكرة التنظيمية :

3-1- تعريف الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية " Organisational Memory " بأنها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي.¹ و هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات و الأغراض الأخرى.²

3-2- أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضمن الذاكرة التنظيمية:

إذا علمنا أهمية الذاكرة التنظيمية في الحفاظ على رأس مال المؤسسة المعرفي فإنه من الضروري البحث عن السبل الكفيلة بالحفاظ على هذا المكتسب الثمين الذي تراكم مع الزمن بفضل العمل و التجارب التي كلفت المؤسسة تكاليف كبيرة، و لعل من أبرز السبل الحديثة في الحفاظ على موروث المؤسسة من المعرفة هو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كوسائل متقدمة و غير مكلفة في الحفاظ على رأس مال المؤسسة المعرفي، و من أمثلتها استخدام النظم الخبيرة التي تعتبر مرجعا مهما في حل المشكلات من خلال تخزين معطيات و حلول لمشاكل سابقة، بالإضافة إلى قواعد البيانات التي تحفظ سجلات المؤسسة و تسهل الوصول إليها في أي لحظة، كما أن العمل الجماعي الذي تسهله التكنولوجيا يعد وسيلة مهمة و فعالة في الحفاظ على ذاكرة المؤسسة.

و خلاصة القول أن المؤسسة التي تعجز على الحفاظ على ذاكرتها التنظيمية يصعب عليها أن تدع لأنها قد ضيعت العديد من الخبرات و المعارف السابقة.

4- بناء المنظمة المتعلمة:

يعرف بيتر سنج المنظمة المتعلمة على أنها "مجموعة تكيفية واعية بأخطائها السابقة و قادرة باستمرار على التحول"

و يرى سنج أن السرعة التي تتعلم بها المؤسسات قد تصبح في المستقبل هي المصدر الوحيد لأي ميزة تنافسية.

و يتطلب بناء المنظمة المتعلمة خمس قواعد أساسية:

1. التمكين الشخصي؛
2. النماذج الفكرية؛
3. التعلم الجماعي؛

¹ Gordon B. DAVID & J.D. NAUMANN, **Personal Productivity with information o, technologies**, MC, Graw companies, New York, P: 19

نقلا عن نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 264

² Idem

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

4. الرؤية المشتركة؛

5. التفكير المنظومي.

إن أهمية المنظمات المتعلمة تنبع من أهمية العلاقة القائمة بين الإبداع و التعلم، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة و رواد المشاريع أيا كان نوعهم، يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار و مشاريع مبتكرة. و تجمع بين عمليات التعلم كافة سمة مشتركة هي أن التعلم التفاعلي هو المصدر الأساسي للابتكار، ذلك أن الابتكار لا يتطلب معارف علمية و تكنولوجية فحسب، بل يتطلب أيضا مهارات و قدرات تنظيمية و إدارية.¹

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الجودة

لأنها تؤثر على تطور المؤسسة على العموم، لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أثر على الجودة. فكيف يمكن لهاته الأخيرة الاستفادة من التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا ؟ نستعرض في البداية المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة ثم نناقش العلاقة بين هاته الأخيرة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

يختلف تعريف الجودة لدى رواد الجودة، لكنه يصب في نفس المصب ألا و هو إرضاء العميل (الزبون).

تعريف 'Juran': يعرف الجودة كما يلي " الجودة هي ملائمة المنتج للاستعمال"²

تعريف Ph. Crosby: "الجودة هي مطابقة المنتج لطلبات العميل"³

تعريف علي السلمي: "الجودة هي مجموع الخصائص و الصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي على قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة."⁴

لا يمكن حصر مفهوم الجودة في هذه التعاريف لأن مفهومها أوسع من ذلك و لتوسيع دائرة الفهم يمكن الاستدلال بمجموعة من المؤشرات التي تعبر كلها عن مفهوم الجودة:⁵

- الجودة هي الملائمة للاستخدام؛

¹ اللجنة الاقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 - 2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص: 20.

³ Philip. B. CROSBAY, la qualité c'est gratuit, l'art et manière d'obtenir la qualité, Economica, France, 1986, P : 9.

⁴ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، مصر، 1995، ص: 18.

⁵ فريد النجار، إدارة العمليات، و الإنتاج و التكنولوجيا، الإشعاع للطباعة و النشر، مصر، 1997، ص: 531 - 532

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب؛
- الجودة هي انخفاض التالف و الفاقد و إعادة التشغيل؛
- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل؛
- الجودة هي انخفاض شكاوي العمال؛
- الجودة هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات و التفتيش؛
- الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء؛
- الجودة هي تحسين الأداء؛
- الجودة هي النجاح في تنمية المبيعات؛
- الجودة هي النجاح في تخفيض التكاليف.

مما سبق نلاحظ أن مفهوم الجودة هو مفهوم واسع يشمل عدة أبعاد أهمها: المطابقة مع متطلبات العميل و تقديم منتج بأقل الأخطاء و العيوب أو بصفر خطأ أو عيب.

يرتبط مفهوم الجودة في الاقتصاد المعاصر بمفهوم الجودة الشاملة أو إدارة الجودة الشاملة (TQM)*، هذا المفهوم الذي ظهر مع التطورات و التغيرات التي شهدتها المنظمات المعاصرة، فالجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تنشد تحقيق الجودة على مستوى المؤسسة ككل و ليس فقط على مستوى المنتج أو الخدمة، فهي تعني تشغيل مسارات التصميم و التصنيع (تحديد أفضل للحاجات، انتظام التوزيع، تأمين المخزونات)، إلغاء مدة الانتظار، تقليل الأخطاء من خلال تبسيط الإدارة و التنظيم.¹

إن الجودة من هذا المنظور تتطلب البحث عن سلوك أخلاقي (éthique) مسؤول و الذي لا يلب فقط رغبات المستهلك و إنما يلبي أيضا رغبات أطراف آخرين (العمال، الموردين، المناولين، الرأي العام)، كما تتبلور الجودة من هذا المنظور في تحسين شروط العمل (التسيير التشاركي) أو الحفاظ على التعاون مع بعض الموردين من أجل تطوير حلول مشتركة.²

* Total Quality Management

¹ Olivier MEIER, op-cit, p :11

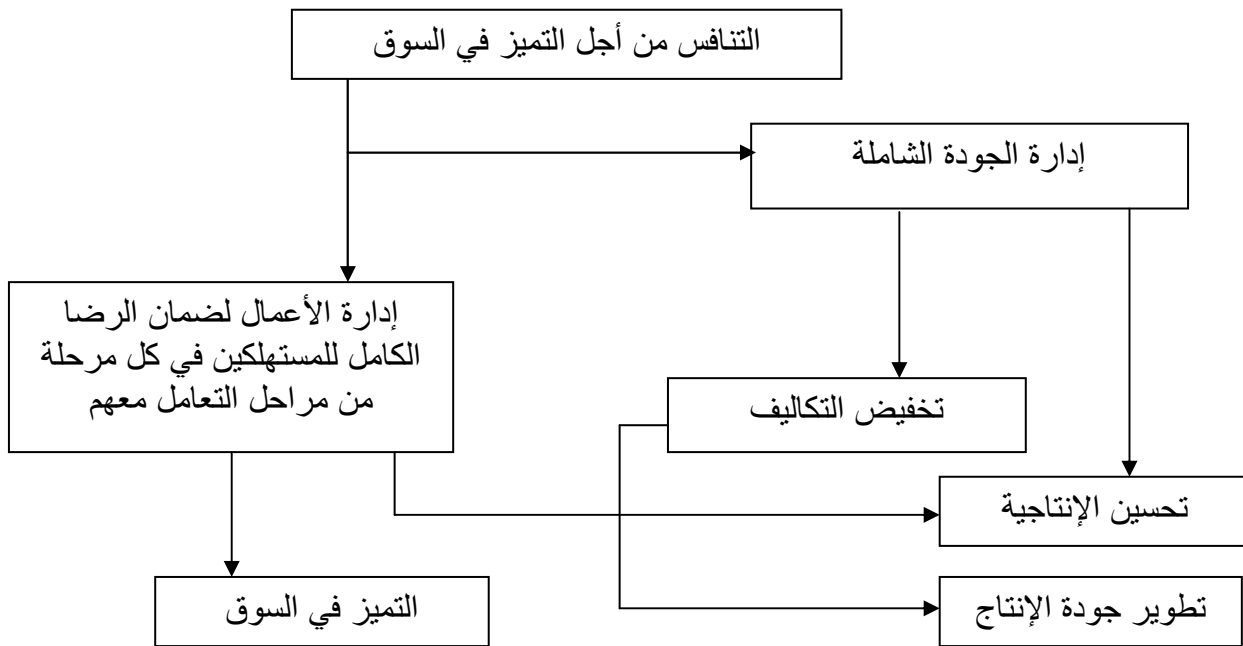
² Olivier MEIER, Loc-cit

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الثاني: الجودة و التنافسية

إننا اليوم نشهد اقتصاد يخلق فيه الطلب العرض، فتطور الأذواق و تنوع البدائل أمام المستهلك عقد من مهمة المؤسسة في كسب حصص سوقية و الحفاظ عليها، إن كسب ولاء الزبون و الحفاظ عليه وضع المؤسسة اليوم أمام خيار الجودة كضرورة لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها. و يوضح الشكل الموالي دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية و التميز للمؤسسة

شكل رقم (18): دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية و التميز للمؤسسة



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن تحقيق التميز في السوق قد يتولد بفضل تلاقي العناصر التالية: تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف و تطوير جودة الإنتاج بفضل تبني إدارة الجودة الشاملة التي تضع الزبون على رأس أهدافها.

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في خدمة مسعى الجودة.

لقد تطرقت بعض الدراسات في بعض الدول الأوروبية كفرنسا مثلاً إلى العلاقة بين تطوير الجودة و الصعود السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و غزوها لعالم الاقتصاد و الأعمال. ففي دراسة قادتها وزارة الاقتصاد و المالية و الصناعة الفرنسية سنة 2003 و التي ركزت حول التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات في بحثها عن تحسين التآؤب (la synergie) بين مشروع

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجودة و استعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ثم طرح أسئلة عديدة حول طبيعة و كثافة التغيرات المشتركة أو المختلفة.¹

و قد تم الخروج بأربع مفاتيح نجاح للمسعى المزدوج (الجودة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال)²:

- اشتراك اليد العاملة على المستويين؛
 - تحرير و نشر الوثائق الخاصة بمسعى الجودة: "النشر الفوري للوثائق و تحيينها على شبكة الانترنت لصالح كل الأفراد المعنيين؛
 - تقييم و متابعة الطلب و إرضاء حاجات الزبائن: "إن معدل المؤسسات التي حققت متابعة جيدة للطلب هي تلك التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بصفة مكثفة"؛
 - الانتقال إلى طبعة 2000 لمعايير إيزو* 9000 : "تقوم على فكرة مفادها أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإمكانها أن تكون أداة للجودة بالتركيز على الزبون و الاتصال، و الذين يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال التدخل بقوة على مستواهما.
- و بصفة عامة تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسعى الجودة على المستويات التالية:

- التوجه بالعميل: بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أصبح الزبون شريكا للمؤسسة، فلم يعد لفكرة هنري فورد حول تحديد رغبات الزبائن في السيارة السوداء T مكانا، فمصممي السيارات اليوم و بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يقدمون للزبون إمكانية تصميم سيارته الخاصة عن طريق برامج خاصة يمكن الدخول إليها من موقع المؤسسة على الشبكة.
- إن وسائل إدارة المعرفة (Knowledge Management) النابعة عن الانترنت و تكنولوجيا الشبكات تسمح بإثراء قاعدة المعرفة و تسييرها أفضل من السابق، مما يمكن من تأطير المعلومة المتاحة حول الزبون و تحيينها بسهولة.³
- متابعة أثر الصفة المبرمة (la traçabilité) حول منتج أو خدمة بصفة دائمة، فالمعلومة متوفرة في أي وقت للزبون و هو في مكان عمله.

¹ Frédérique ALLARD et Isabelle BOUCHARDY, **TIC et qualité d'un prisme à l'autre, quels changements organisationnels ?**, XIV Conference RESER, TIC et relation de services dans une économie globalisé, 23 – 24 Septembre 2004, casters, disponible sur le site suivant : www.reser.net, date de consultation : 15/05/2010

² Idem

* تم التركيز في هذه الدراسة على طبعة 2000 لمعايير إيزو 9000

³ Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **E-management**, Dunod, Paris, 2001, P :114.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- الاتصال و الاستعلام حول وضعية الاتفاقيات القائمة بين الزبون و المؤسسة و حول إمكانيات تحسينها و تبسيطها، حيث يمكن نشر المعلومة حول المستندات التي يمكن أن تهم الزبون.
 - بالإضافة إلى أن وسائل التعبير الصورية (les outils de simulation) الخاصة بالخدمات الجديدة متوفرة على الخط (و تسمح بإقامة اختبارات و حساب الأسعار ...)
 - التفاعلية مع الزبون هي من المفاهيم التي أعطتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دفعا جديدا، فبإمكان الزبون التدخل في أي لحظة لمناقشة اتفاقاته أو طبيعة الخدمة المطلوبة أو حتى إلغاء اتفاق مبرم.
- إذن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي وسيلة تخاطب دائمة مع الزبون بدون وسيط أو عائق و تجعل منه جزءا من المؤسسة كشريك حقيقي و طرف فاعل.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح وجه العلاقة بين استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد توصلنا إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا الموضوع. إن استعملنا لنموذج Serge AMABILE &Martine GADILLE مكننا من التعرف على محتوى الحصول على مزايا تنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. هذا المحتوى القائم على النظام التقني للمؤسسة و استراتيجيات الاستعمال لديها و كذا القدرات التنظيمية. يمكن القول أن نجاح الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يقوم على مدى قدرة المؤسسة على التمكن تنظيميا و الذي يسمح بالانتقال من سيرورة الاستغلال إلى سيرورة البحث، و كذا مستوى القدرات التنظيمية للمؤسسة كالكفاءات و مدى إسهام هذه التكنولوجيات في مسارات التنظيم و القرار.

كما أثبتنا أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد تسربت إلى كامل سلسلة القيمة لدى المؤسسة، فلا يخلو أي نشاط من وجود تطبيقات تكنولوجية تسهل أداء الأعمال. و كلما كانت الاستعمالات ذات مستوى عالي كلما زاد هامش قيمة النشاط.

أما فيما يخص عوامل تنافسية المؤسسة (الإنتاجية، الجودة و الإبداع) فقد تأثرت و بصورة كبيرة و واضحة بدخول تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. فقدرات الاستعمال تؤثر بصورة مباشرة على العوامل السابقة الذكر.

الفصل الرابع

دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة
آل دوداج

تمهيد

لقد عمدنا في الفصول النظرية السابقة إلى إسقاط الضوء على أهم عناصر إشكاليتنا، كما حاولنا الربط فيما بينها في إطار علاقة تأثير مباشر و غير مباشر من أجل توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل تحديات الاقتصاد الجديد.

و نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية السابقة، و محاولة مطابقتها مع واقع المؤسسة محل الدراسة (الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة آل دوداح) والتعرف على نظرة الشركة (إدارة و عمالا) نحو أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و المزايا التي يمكن أن تجنيها من استثمارها هذا، و كيف أثرت على سلسلة القيمة لديها، لنصل إلى استنتاج نموذج الشركة للبحث عن ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و عليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة : تقديم الشركة و تصميم الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الشركة.
- المبحث الثالث: نموذج الشركة في البحث عن ميزة تنافسية متن خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة: تقديم الشركة و تصميم الدراسة الميدانية.

ينصب اهتمامنا في هذا المبحث على تقديم المؤسسة المختارة لإجراء الدراسة الميدانية، و المتمثلة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة آل دوداح. نستعرض في هذا الجزء نشأة الشركة و أهم المحطات التاريخية في حياتها ، والتعرف على محفظة نشاطها، بنائها التنظيمي و أهدافها. وكذا استعراض أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة.

مرت الشركة منذ تأسيسها بمحطات هامة نتعرف عليها فيما يلي:

الفرع الأول: تأسيس الشركة.

تأسست الشركة التي أصبحت تسمى اليوم بالشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة آل دوداح سنة 1989، برأس مال قدره: 12.100.000.00 دج وبرقم أعمال سنوي تراوح ما بين 1 مليار و مليار و نصف دج .تأسست الشركة بداية في إطار شركة تضامن بشريكين هما السيد محمد دوداح (المدير العام للشركة حاليا) و زوجته، تحت اسم " شركة آل دوداح مؤسسة الوقاية و النظافة مكتب الخدمات الإعلامية في مجال الحاسوب و الإدارة "، مقرها الاجتماعي ببومرداس حي 392 مسكن عمارة 19 مدرج (ح) رقم (2).

الفرع الثاني: محطات تاريخية في حياة الشركة¹.

عرفت الشركة عبر مسارها المهني تطورات هامة مست تنظيمها و أسلوب تسييرها الإداري و المالي، و فيما يلي أهم المحطات التاريخية في حياتها:

1- في 1998/05/27 تم تعديل القانون الأساسي للشركة حيث قرر الشريكان فتح فروع و ملحقات تابعة من حيث التنظيم و التسيير الإداري و المالي للشركة الأصلية، و ذلك بفتح خمسة فروع جديدة، هي كالتالي:

- ✓ شركة تضامن آل دوداح فرع بومرداس؛
- ✓ شركة تضامن آل دوداح فرع بودواو؛
- ✓ شركة تضامن آل دوداح فرع وهران؛
- ✓ شركة تضامن آل دوداح فرع قسنطينة؛
- ✓ شركة تضامن آل دوداح فرع ورقلة.

كما تم توسيع الموضوع الاجتماعي للشركة كمايلي:

¹وثائق تعديل القانون الأساسي للشركة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

- فرع بومرداس الرئيسي : الإستيراد و التجارة بالجملة و بالتجزئة و أعمال الصيانة في ميدان الإعلام الآلي و المكتبي اللواحق؛
 - فرع بومرداس الثانوي: أشغال البناء و إنجاز جميع أشغال المشروع؛
 - فرع بودواو: الإستيراد و التجارة بالجملة في الميدان الفلاحي و الغذائي؛
 - فرع وهران: الإستيراد و التجارة بالجملة للمواد و المعدات المتعلقة بالميدان الفلاحي؛
 - فرع قسنطينة : الإستيراد و التجارة بالجملة للمواد المتعلقة بالنظافة و أعمال الصيانة؛
 - فرع ورقلة: الإستيراد و التجارة بالجملة و العتاد المكتبي و لوازم التأثيث.
- 2- في 2000/05/27 عدل القانون الأساسي للشركة مرة أخرى و تضمن التعديل النقاط التالية:
- ✓ تغيير المقر الاجتماعي الرئيسي للشركة؛
 - ✓ فتح فرعين جديدين للشركة؛
 - ✓ توسيع النشاط الاجتماعي للشركة بشتى فروعها.
- 3- في 2004/01/11 تم عقد إيداع محضر الجمعية العامة للشركة، حيث تم الإتفاق و بالإجماع على انضمام شركاء جدد إلى عضوية الشركة مع اكتتابهم في رأسمالها الاجتماعي و يتعلق الأمر بالشركاء المتمثلين في أولاد السيد "محمد دوداح"، ثم تم تحويل الشركة من شركة تضامن (SNC DOUDAH) إلى شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL DOUDAH).
- 4- في 2006/05/10 تم توسيع الغرض الاجتماعي للشركة و ذلك بتوسيع محفظة نشاط الشركة حيث دخلت الشركة في الأعمال الآتية:

- ✓ استيراد المواد و المعدات المتعلقة بميدان الري؛
- ✓ استيراد المواد، التجهيزات و المعدات المتعلقة بنشاط البناء و الأشغال العمومية؛
- ✓ استيراد و تصدير أدوات من المطاط أو البلاستيك موجهة لكل الاستعمالات؛
- ✓ استيراد السيارات و عتاد النقل، اللواحق و قطع الغيار؛
- ✓ استيراد و تصدير معدات و أدوات الوقاية؛
- ✓ استيراد و تصدير الأجهزة و المواد الخاصة بالتنظيف و التطهير الفلاحي و الغذائي؛
- ✓ تخزين السلع بكل من بودواو، قسنطينة و وهران.

الفرع الثالث: تطور رقم أعمال و عدد عمال الشركة.

عرفت الشركة نموا ملحوظا في رقم أعمالها و كذا عدد عمالها عبر الزمن و ذلك بفضل توسع نشاطاتها.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

1- تطور رقم أعمال الشركة:

عرف رقم أعمال الشركة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2006 و 2010 نموا ملحوظا مع بعض التذبذبات، والجدول التالي يبين ذلك:

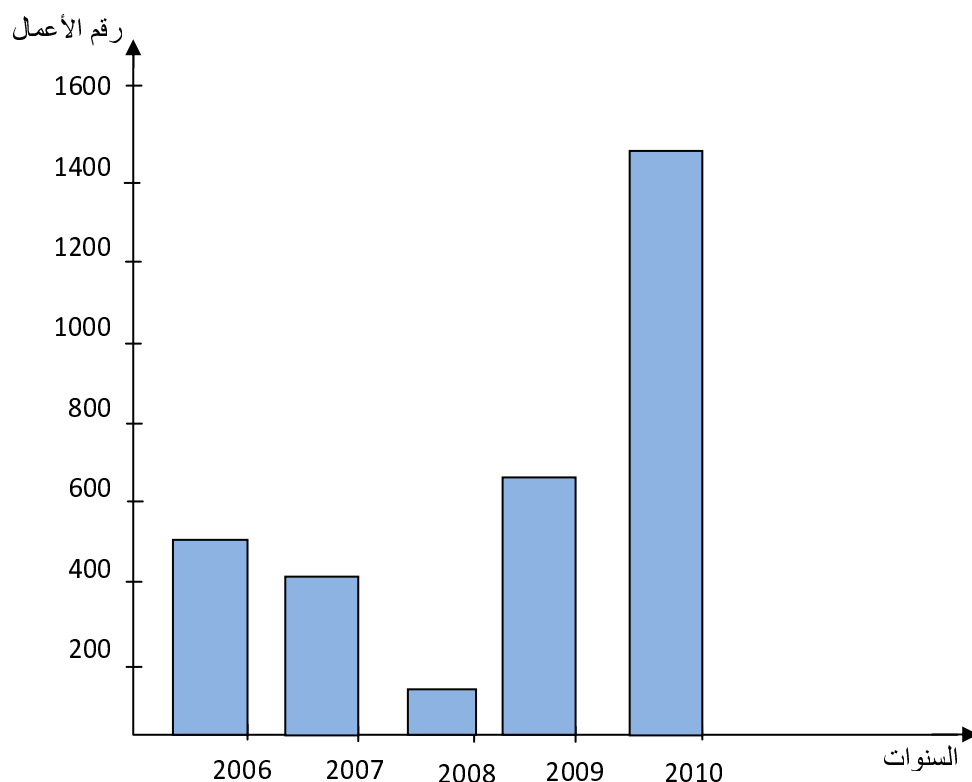
جدول رقم(12):تطور رقم أعمال "ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح"

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	رقم الأعمال
2006	570.557.889
2007	456.712.674
2008	132.257.161
2009	744.148295
2010	1.445.490.587

المصدر: وثائق قسم المحاسبة

شكل رقم (19): تطور رقم أعمال الشركة



المصدر: المرجع السابق

يظهر الشكل أعلاه التذبذبات الحاصلة في رقم أعمال الشركة حيث تراجع في السنوات (2006 الى 2008) ليرتفع بعدها بشكل ملحوظ في السنتين 2009 - 2010.

2- تطور عدد عمال المؤسسة في الفترة ما بين 2006 الى 2010

توظف الشركة 250 موظف في عدة تخصصات ، حيث نجد أطباء بيطريين، أطباء في علم الحشرات، مهندسين زراعيين و تقنيين سامين و كيميائيين و بيولوجيين و مخبريين، كما تما تسند الشركة المهام الإدارية و التسييرية إلى إختصاصيين و ذوي الخبرة .

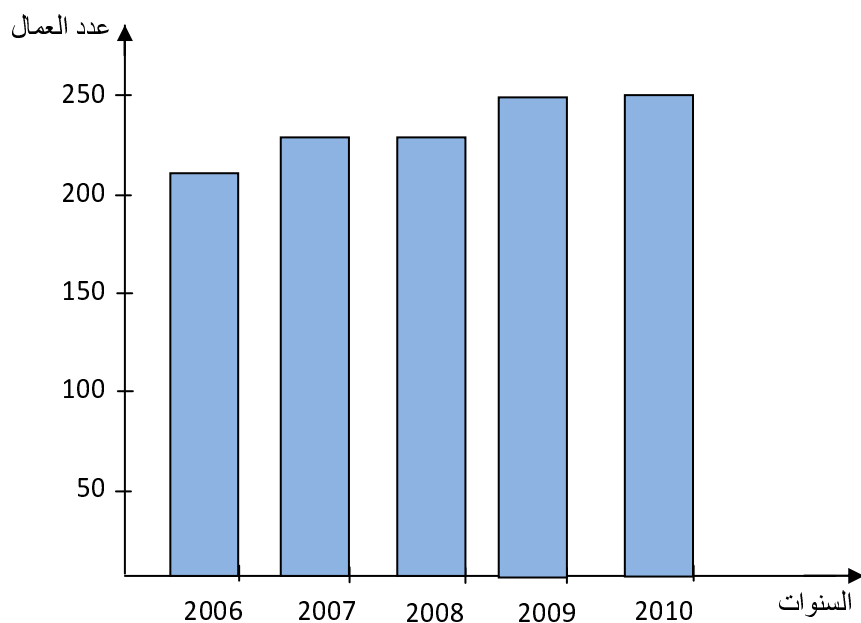
و الجدول التالي يبين تطور عدد عمال الشركة في الفترة الممتدة ما بين 2006 إلى 2010

جدول رقم(13):تطور عدد عمال الشركة

السنة	عدد العمال
2006	210
2007	230
2008	230
2009	250
2010	250

المصدر:من وثائق الشركة

الشكل رقم: (20): تطور عدد عمال الشركة

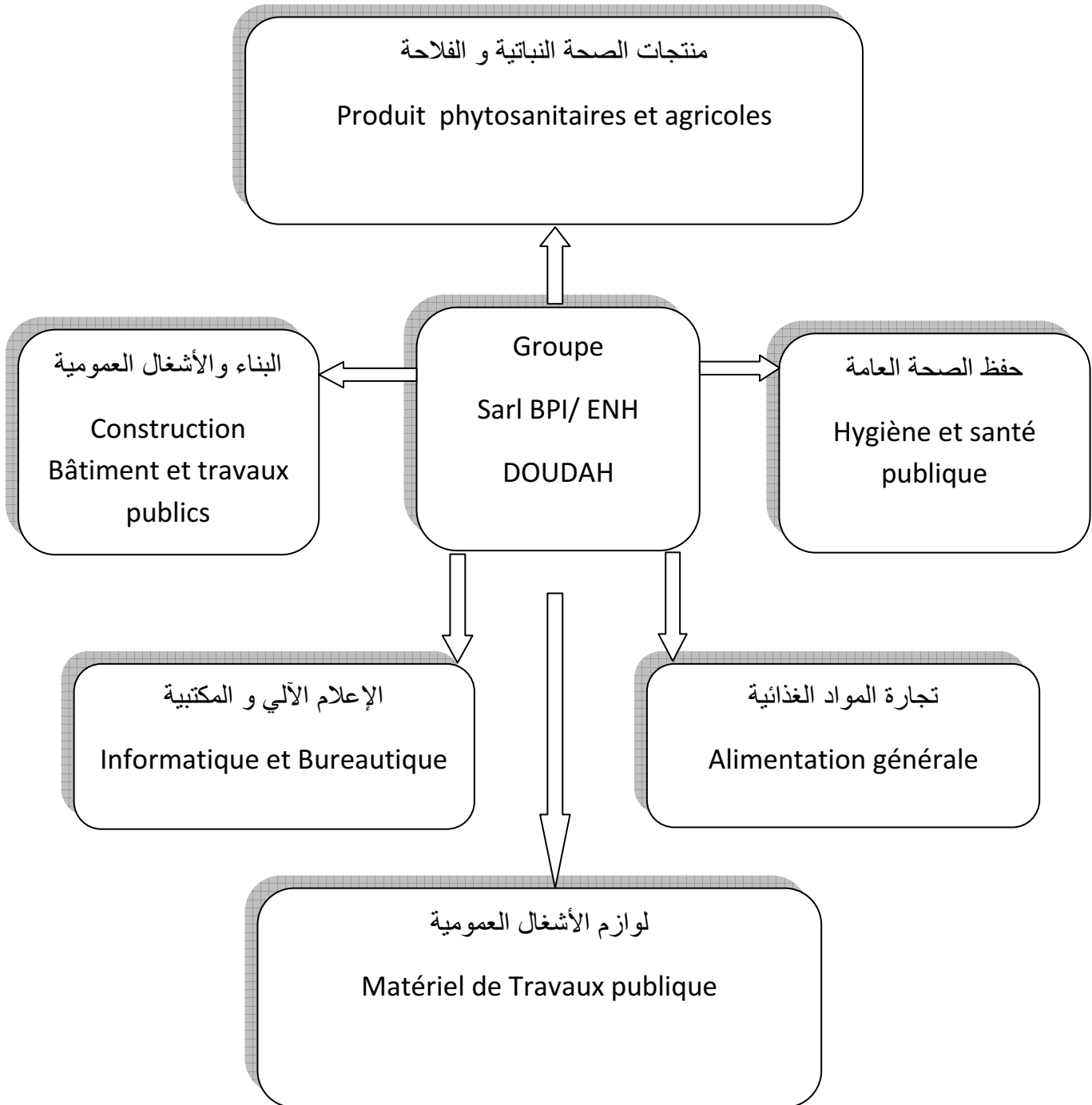


المصدر: المرجع السابق

المطلب الثاني: محفظة نشاط الشركة.

تعتبر " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" شركة متعددة الإختصاصات، حيث عملت منذ نشأتها على تنويع نشاطاتها و دخول قطاعات جديدة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(21): محفظة نشاط الشركة



المصدر: وثيقة التعريف بالشركة

الفرع الأول: النشاط التجاري

يتمثل النشاط التجاري للشركة في عمليات الإستيراد و البيع لعدة مواد و منتجات و تجهيزات و المتمثلة فيما يلي:

1- إستيراد و بيع لوازم الإعلام الآلي و الأثاث المكتبي:

يشمل هذا النشاط إستيراد معدات و لوازم الإعلام الآلي للإستعمال المكتبي أو المنزلي، و مختلف أثاث المكتب و اللوازم المكتبية و من ثم إعادة بيعها عن طريق شبكات توزيع الشركة، المتواجدة بمختلف مناطق الوطن.

2- تجارة الجملة للمواد الغذائية:

تقوم الشركة ببيع و توزيع المواد و المنتجات الغذائية عبر عدة نقاط بيع تابعة لها و المنتشرة عبر أرجاء الولاية، كما تشرف على توزيع المواد الغذائية على الأحياء و الإقامات الجامعية و مختلف الهيئات العمومية.

3- إستيراد و بيع مواد المعالجة النباتية و الزراعية:

توفر الشركة لزبائننا في القطاع الفلاحي المواد المستعملة في معالجة المحاصيل الزراعية، كالمبيدات الزراعية ، أدوات الري بالتقطير ، المرشات النباتية و كذا البيوت البلاستيكية و البذور الزراعية و غيرها من اللوازم الفلاحية.

4- إستيراد و بيع منتجات خاصة بالصحة العمومية:

يتعلق هذا النشاط بإستيراد و بيع مختلف التجهيزات و المنتجات الخاصة بميدان الصحة العامة و النظافة، خاصة فيما يتعلق بمكافحة مختلف الأمراض و الأوبئة الناتجة عن قلة النظافة و انتشار النفايات، و ذلك من خلال توفير الشاحنات الخاصة بتفريغ قنوات صرف المياه القذرة و صيانتها و كذا توزيع حبوب و آلات الفحص المائي، و المبيدات الخاصة بمكافحة الحشرات الضارة و القوارض.

5- إستيراد و بيع معدات الأشغال العمومية:

و يخص هذا النشاط عملية الإستيراد و البيع المتعلقة بالمعدات و الآلات المستعملة في مشاريع التشييد و البناء كعربات الشحن و النقل و كذا شاحنات كنس الثلج من الطرقات. و في إطار ممارستها لأعمالها التجارية ترتبط الشركة بمجموعة من الشركاء (موردين و زبائن) محليين و أجانب و الذين نأتي على ذكرهم فيما يلي:

➤ موردي الشركة:

❖ شركة (PLUS FOG) الألمانية المختصة في صنع آلات التنظيم الحراري

(THERMONEBULISATEUR).

❖ شركة (KWZAR) البولونية لإنتاج المرشات الخاصة بالزراعة.

❖ شركة (VAPCO) الأردنية لصناعة المواد الخاصة بالمعالجة النباتية.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

- ❖ شركة (ADFERT) الإماراتية لصناعة الأسمدة و المبيدات الزراعية
 - ❖ شركة (US AGRISEEDS) الأمريكية المختصة في مجال البذور الزراعية
 - ❖ شركة (Berger France) المختصة في إنتاج قطع الغيار المستعملة في مجال عتاد الصحة العمومية.
 - ❖ شركة (LOVIBOND) الألمانية لصناعة حبوب لقياس نسبة الكلور في الماء.
 - ❖ شركة (LONDON FOG) الأمريكية لصناعة أدوية مكافحة الحشرات.
 - ❖ شركة (ANSAN) التركية (fabrication de nacelles télescopiques)
 - ❖ شركة (ABILLAMA) اللبنانية (Fabrication de bennes tasseuses)
 - ❖ شركة (BALANZA) الإسبانية (Fabrication de raphia en PVC à usage agricole)
 - ❖ شركة (MACRESUR) الإسبانية لتصنيع البيوت البلاستيكية
 - ❖ شركة (ARRIGONI) الإيطالية (Fabrication filet anti grele, tissu non tissé pour plante grimpantes)
- كما أن للشركة عدة زبائن أهمهم:
- ❖ **التعاونيات و الفلاحين:** يعتبر هؤلاء من ابرز زبائن الشركة حيث تقدم لهم الشركة متطلباتهم من معدات و تجهيزات القطاع الفلاحي.
 - ❖ **البلديات:** تعتبر البلديات الزبون الرئيسي للشركة حيث تقوم بتمويلها بمستلزمات الصحة العمومية و النظافة.
 - ❖ **الخواص:** و المتمثلون في الأفراد و المؤسسات الذين يمثلون سوقا واسعة للشركة في مجالات الإعلام الآلي و المكتبية و كذا المواد الغذائية و معدات الأشغال العمومية.
 - ❖ **الدواوين الوطنية للتطهير:** و ذلك بتزويدها بمواد الصحة العمومية كالمواد المستخدمة في معالجة المياه القذرة ووسائل تطهير البيئة كشاحنات رفع القمامة.
 - ❖ **مديريات الصحة و السكان:** من خلال تزويدها بمواد الصحة العمومية كأدوية مكافحة الأوبئة ومنتجات مكافحة القوارض و الحشرات.
 - ❖ **مديريات الغابات:** و ذلك بتوفير مختلف التجهيزات و المعدات المستخدمة في التشجير و العناية بالنباتات و الغابات.
 - ❖ **مديريات الري:** من خلال تزويدها بالوسائل المستخدمة في الري كتجهيزات الري المحوري و الري بالنقطير.

الفرع الثاني: نشاط البناء و الأشغال العمومية.

و هو المجال الذي دخلته الشركة خارج النشاط التجاري و الخدماتي، حيث تقوم الشركة بالتقدم للمناقصات المعلنة من مختلف الجهات و من ثم إبرام الصفقات و التعاقد لانجاز أشغال البنى التحتية كالطرق و الجسور و المباني. ولضمان سير هذا النشاط توظف الشركة توليفة من المهندسين المعماريين و المدنيين و المكونين في المقاوله و البناء ذوي الخبرة و الكفاءة في الميدان.

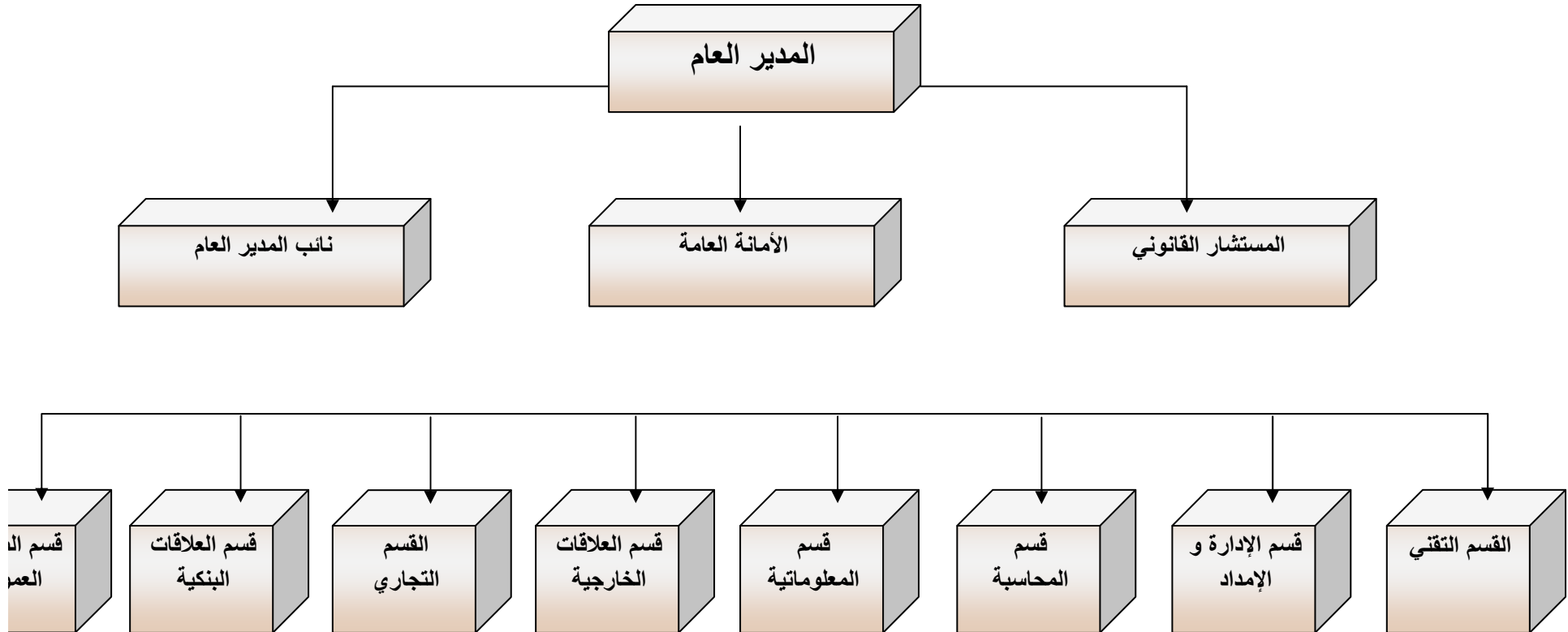
المطلب الثالث:تنظيم الشركة و أهدافها.

من اجل أن تحقق الشركة أهدافها المسطرة تعتمد على مجموعة من الموظفين كل حسب اختصاصه و الموزعين على أقسامها مختلفة.

الفرع الأول:تنظيم الشركة.

يتمحور تنظيم الشركة حول مجموعة من الوظائف و الأقسام التي تضطلع بالمهام المختلفة و التي تضمن لها السير الحسن، و ذلك تحت إشراف لمدير العام للشركة. ويظهر الهيكل التنظيمي للشركة كما يلي:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح



المصدر: من وثائق الشركة

1. القسم التقني:

يقدم القسم التقني خدمات الصيانة و التركيب، كما توكل إليه مهمة تقديم خدمات ما بعد البيع في مجال المكتبية و الإعلام الآلي و كذا مختلف المعدات و التجهيزات المستوردة و الموجهة للبيع، كما يقوم بتسيير المحزونات من قطع الغيار.

2. قسم الإدارة و الإمداد:

يتخصص هذا القسم في تسيير حظيرة السيارات، تسيير أمور العمال، تسيير المخازن و كذا تسيير الملفات التقنية للسيارات.

3. قسم المحاسبة:

يقوم قسم المحاسبة بمتابعة حسابات الشركة و تدقيقها و كذا إعداد مختلف الوثائق المحاسبية، سواء المحاسبة العامة أو المحاسبة التحليلية، كإعداد جدول حسابات النتائج و الميزانية المالية للشركة الإفتتاحية و الختامية و ضمان تقديم التصريحات الجبائية و الضريبية في الآجال.

4. قسم الإعلام الآلي:

يسهر قسم الإعلام الآلي على ضمان سير الأجهزة في الشركة (أجهزة الحاسوب، الآلات الطابعة.... الخ)، كما يقوم بصيانة الشبكة الداخلية، متابعة و صيانة الموقع الإلكتروني، و ضمان سير البرامجيات. كما يقدم القائمون على القسم المساعدة للزملاء (Help Desk) في حال واجهتهم بعض المشاكل التقنية.

5. قسم العلاقات الخارجية:

يضطلع قسم العلاقات الخارجية بمهمة متابعة الصفقات المبرمة مع الموردين الأجانب، من خلال ربط الاتصالات و تحضير الملف الخاص بعملية الاستيراد، كالحصول على التراخيص من الوزارات الوصية، و الوثائق الجمركية. كما يقدم القسم الاستشارة في مجال الصحة العمومية و الفلاحة.

6. القسم التجاري:

ينقسم القسم التجاري إلى ثلاث مكاتب:

مكتب الفوترة: أين يتم إعداد الفواتير النموذجية (Factures Proforma) و استقبال الطلبات و متابعتها إلى غاية التسليم.

مكتب التحصيل: و الذي يتابع تحصيل ديون الشركة و مستحققاتها لدى الغير و إجراء الاتصالات اللازمة مع الزبائن و مصالح الخزينة في حال حدوث تأخيرات في الدفع و ينسق هذا المكتب باستمرار مع قسم الفوترة. و أخيرا مكتب التموين المختص في عمليات الشراء.

7. قسم العلاقات البنكية و الواردات:

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

يختص هذا القسم في تسيير العلاقات البنكية مع البنوك التي تتعامل معها الشركة، وكذا تسيير المعاملات المالية مع المتعاملين الأجانب و تسديد المستحقات و الديون.

8. قسم الصفقات العمومية:

يقوم هذا القسم بمتابعة العروض (Appels d'offres) من خلال الحصول على دفتر الشروط و دراسة هذه الأخيرة و من ثم دراسة إمكانية المشاركة واتخاذ القرار بالمشاركة أو عدم المشاركة وتحضير الملف المطلوب. و في حال الحصول على الصفقة يقوم القسم بالإجراءات اللازمة كإعداد الدراسة التقنية و المالية و غيرها من الإجراءات.

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة، انه بناء قائم على أساس الوظائف، و هذا ما يعتبر غير ملائم لطبيعة الشركة التي تعمل في ميادين نشاط مختلفة، و بالتالي فان الهيكل القائمة غير مناسبة لطبيعة الشركة بحيث لا تسمح بتنظيم جيد لوظائف الشركة التي تختلف من نشاط إلى آخر. و عليه فان الهيكل الأنسب للشركة هي الهيكل بالفروع، حيث يظهر كل فرع نشاط مستقلا بوظائفه، من اجل تنظيم أفضل و شفافية اكبر.

الفرع الثاني: أهداف الشركة.

بغض النظر عن الأهداف الربحية للشركة كونها مؤسسة تجارية، للشركة مجموعة من الأهداف غير الربحية و ذات البعد الخدماتي، و المتمثلة فيمايلي:

- عرض المنتجات على الزبائن في أحسن الظروف و تقديم المرافقة والاستشارة من خلال الكتيبات و المرافقة الميدانية بحضور المختصين في مختلف المجالات؛
- إرضاء الزبون و كسب ولائه للشركة؛
- التقيد بالمسؤولية الاجتماعية للشركة (La responsabilité sociétale) يعني رضاء الزبون دون المساس بالبيئة. و في هذا الإطار تسعى الشركة للحصول على شهادة المطابقة ISO 14001 معيار البيئة. خاصة إذا علمنا أن المنتجات التي تسوقها الشركة تتعلق في جزء منها بالمواد الكيماوية المستعملة في الصحة العمومية و المعالجة النباتية و المواد الفلاحية.

المطلب الرابع: تصميم الدراسة الميدانية.

لقد اعتمدنا في دراسة الموضوع الذي نحن بصدد على الدراسة التطبيقية أو دراسة الحالة وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة و عليه وقع اختيارنا على الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة " آل دوداح".

الفرع الأول: الحدود المكانية و الزمنية للدراسة.

- 1- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما ذكرنا سالفاً في الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارية " آل دوداح " الواقعة بحي 392 مسكن المركز التجاري ولاية بومرداس .
- 2- **الحدود الزمنية:** لقد قمنا بدراسة حالة الشركة من خلال تقديم معلومات تخص الشركة في شتى المجالات في فترة زمنية قاربت الشهر من 2011/10/23 إلى غاية 2011/11/20.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدنا في دراستنا و الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة و ذلك من خلال اختيار المعلومات المكتسبة في الشق النظري من هذا البحث، اعتمدنا على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات و المعلومات و المتمثلة فيما يلي:

- 1- **الملاحظة:** تسمح الملاحظة بتسجيل الظواهر فور حدوثها دون تدخل الملاحظ أو تأثيره على من تتم ملاحظته كما تقل احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة و وقت تسجيلها و في بحثنا عن مستوى تبني الشركة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استعمالاتها المختلفة اعتمدنا على أسلوب الملاحظة أثناء تواجدها بالشركة لتسجيل بعض الملاحظات التي قد تفيدنا في بحثنا.
- 2- **المقابلة الشخصية :** هي وسيلة أخرى لجمع البيانات والمعلومات حيث تتم بتواجد الباحث مع المستقضى منه في مكان واحد و يتم توجيه الأسئلة المعدة مسبقاً لهذا الأخير و عليه اعتمدنا هذا الأسلوب إذ قمنا بعدة مقابلات مع مسؤولين في الشركة، و الهدف من هذه المقابلات هو تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف من الأسئلة الموجهة للإدارة العليا:
إن الهدف من إجراء المقابلة مع السيد المدير العام للشركة هو التعرف على توجهاته في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال و العوامل التي أدت به إلى الاستثمار في التكنولوجيات الموجودة.
- الهدف من الأسئلة الموجهة لكوادر الشركة:
إن الهدف من إجراء المقابلات مع بعض كوادر الشركة الممثلين في الدكائرة المختصين في الصحة العمومية و الفلاحة هو معرفة رأي هذه الفئة في موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. باعتبارها عامل مؤثر على قرارات الإدارة العليا

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

للشركة، حيث تلجا هاته الأخيرة إلى استشارتها في مختلف القضايا. وكذا استعمالاتها المختلفة.

3- الاستبيان: و هو من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات التي تخص مختلف جوانب الموضوع و الاستبيان هو قائمة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي و التي يتم إعدادها و صياغتها وفق أسس علمية بهدف الحصول على المعلومات من الميدان كما يعتبر وسيلة للتعرف على آراء و اتجاهات مجتمع الدراسة أو العينة و عليه قمنا بتصميم هذا الاستبيان ليمس المحاور الكبرى للدراسة المتمثلة في:

1- البيانات الشخصية

2- إدراك عمال الشركة بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و اتصال و مستواهم في هذا المجال.

3- التمهين عن طريق الاستعمال

4- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنافسية الشركة

و بغرض الحصول على معلومات مفيدة لدراستنا اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة التي تراوحت بين الأسئلة المغلقة و الأسئلة المفتوحة
* السؤال المغلق : و هو السؤال الذي تحدد له إجابات معينة و يطلب من المستقصى منه الاختيار من بين البدائل المقدمة.

و للسؤال المغلق نوعين:

- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة : نعم / لا

- سؤال مغلق ذو إجابات متعددة : نعم / لا / نسبيا

* السؤال المفتوح : و هو ذلك السؤال الذب تحدد له إجابات مسبة و تترك حرية المستقصى منه لإضافة إجابة أخرى

مثلا: ما هي استعمالات الحاسوب التي تقوم بها ؟

1- الاطلاع على قاعة البيانات ☐

2- استعمال البريد الالكتروني ☐

3- تبادل الملفات ☐

4- استعمالات أخرى ...

المبحث الثاني: تشخيص واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الشركة.

بعد التعرف على تاريخ الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة " آل دوداح " و كذا التعرف على أنشطتها و مجال عملها، نأتي في هذا المبحث للتعرف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الشركة فباعتبارها تعمل في مجال التجارة بالدرجة الأولى و لها عدة فروع عبر الوطن فإنه من الضروري أن تعتمد في مزاولتها نشاطها خاصة الإدارية منها على الخدمات التي يمكن أن تقدمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و عليه نههدف في هذا الجزء إلى التعرف على عوامل استثمار الشركة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إمكانياتها المختلفة كما سنستعرض كيف تأثرت أنشطة الشركة بهذه التكنولوجيات.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على قرار الشركة لتبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

إن تجهيز الشركة بمختلف الشبكات المعلوماتية و كذا البرمجيات و الأجهزة و امتلاكها لقسم المعلوماتية كإطار تنظيمي قائم بذاته بغرض متابعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تقديم خدمات الصيانة و المرافقة، لهو دليل واضح على توجهات قيادة الشركة و وعيها بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و تتمثل العوامل التي أدت إلى اتخاذ قرار التجهيز فيما يلي²:

1- الضغوطات الخارجية:

و تتمثل هذه الضغوطات في متطلبات الشركاء، فكما رأينا فان للشركة شركاء أجنب و المتمثلين أساسا في الموردين الذين تقوم الشركة بتسويق منتجاتهم في الجزائر. فضرورة تحديث وسائل الاتصال و المعلومات ترتبط بمستوى متطلبات هؤلاء الشركاء حيث أنهم يتعاملون بكافة وسائل المعلومات و الاتصال،

2- الضغوطات التنافسية:

بما أن المنتجات التي تسوقها الشركة هي لمتعاملين أجنب فان الحصول على فرصة تمثيل هؤلاء في الجزائر تستلزم جذب و اقناع كبيرين، فالشركة الأجنبية تفضل التعامل مع الشركة المجهزة بأحدث التكنولوجيات و التي تستعملها لأغراض الاتصال و تحسين الإنتاجية. وعليه فان توفر الشركة على بريد الكتروني و موقع ويب يحفز المتعامل الأجنبي على العمل معها على أن يتعامل مع شركة غير مجهزة. وعليه تسعى الشركة لتحسين إمكانياتها التكنولوجية لتحقيق التفوق على المنافسين في جذب اكبر عدد من الزبائن و الموردين.

3- طبيعة النشاط:

² مقابلة شخصية مع المدير العام للشركة، يوم 2011/11/14.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

إن طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح هو نشاط تجاري بالدرجة الأولى و عليه تتعامل الشركة مع عدة أطراف من اجل تسويق المنتجات المستوردة ما يزيد من متطلبات المرونة و تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و الخارجية.

4- التوزيع الجغرافي للشركة:

تمتلك الشركة عدة فروع عبر الوطن لذلك تحتاج لتحديث وسائل الاتصال مع فروعها، فبغض النظر على الهاتف و الفاكس كوسائل تبادل، تستعمل الشركة بريدها الالكتروني وتمتلك مشاريع أخرى نراها لاحقا من اجل تفعيل عملية الاتصال.

5- دعم القيادة:

لقد ساهمت توجهات و وعي مالك الشركة و مسيرها و رئيس مجلس إدارتها بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين مسارات و إنتاجية العمل، و إدراكه بأهميتها في تحسين العلاقة مع الشركاء الخارجيين إلى دعم الاستثمار فيها. من خلال التجهيز بمختلف الشبكات و البرمجيات و غيرها، إضافة إلى المشاريع القائمة و التي هي في طور الانجاز. كما ان المستوى الدراسي (جامعي) لمالك الشركة له تاثير واضح على توجهاته في تجهيز الشركة.

المطلب الثاني: إمكانيات الشركة.

تعتبر " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" من الشركات الرائدة على المستوى الوطني في عدة مجالات حيث تعد الوكيل الحصري في الجزائر لمجموعة مخابر عالمية في مجال الصحة العمومية و المنتجات الزراعية و العتاد الفلاحي (أجهزة، أسمدة، بذور، مبيدات، مواد المعالجة النباتية الخ) و حتى تكون هذه الشركة في مستوى تطلعات هذه المخابر من جهة و مستوى متطلبات السوق من جهة أخرى عملت على توظيف مجموعة من الكفاءات في مختلف المجالات و توفير الظروف الملائمة لسير العمل كما استثمرت في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و غيرها من الإمكانيات.

الفرع الأول: المحتوى التكنولوجي.

يضم المقر الرئيسي للشركة مجموعة مكاتب مجهزة بأحدث أنواع أجهزة الإعلام الآلي و المعدات المكتبية (حوالي 38 جهاز حاسوب) و لم تكتف الشركة بتجهيز مكاتبها فقط بل لها جهود كبيرة في تطوير المحتوى التكنولوجي الخاص بها و من أهم المؤشرات الدالة على التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لدينا ما يلي :

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

1- التطبيقات الإلكترونية : و تتمثل في مختلف الشبكات و البرمجيات و تطبيقات الإنترنت و المتمثلة فيما يلي :

- للشركة شبكة داخلية (محلية) LAN : تسهل هذه الشبكة عملية الاتصال بين مختلف أقسام الشركة الموجودة بالمقر الرئيسي حيث يتم إرسال و استقبال الملفات بين موظفي الشركة .
- تعتمد مختلف أنشطة المؤسسة و أقسامها على قواعد البيانات التي تعتبر مصدر هام للحصول على المعلومة و تقاسمها بين مختلف الأقسام كما تعتبر أداة جيدة لحفظ ذاكرة الشركة فمثلا يعتمد القسم التجاري على قاعدة بيانات الزبائن كما يتوفر لدى فرع الفلاحة قاعدة بيانات تضم معلومات حول المنتجات الزراعية التي تقوم بتسويقها الشركة و كذا معلومات تخص الموردين.
- تمتلك الشركة موقعا إلكترونيا على شبكة الويب و الذي تم إنشاؤه سنة 2004. يعتبر الموقع واجهة الشركة حيث يحتوي على تقديم الشركة من حيث أنشطتها و المنتجات التي توفرها و كذا التوزيع الجغرافي لفروعها عبر الوطن. كما يعرض إمكانية الاتصال عبر البريد الإلكتروني أو أرقام المؤسسة الهاتفية و الفاكس.
- البرمجيات (les logicielles) : تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من البرمجيات التي تساعد على رفع إنتاجية العمل من خلال تقليل زمن القيام بالمهام فعوض الطرق التقليدية المستخدمة في المحاسبة التحليلية و اليومية مثلا فانه باستطاعة الشركة أن تتحكم في حساباتها عن طريق مجموعة من البرامج مثل برنامج "Intellix" و برنامج "PC Stock" تستخدم هذه البرامج لدى القسم التجاري و قسم المحاسبة كما يستفيد منه قسم التحصيل بالإضافة إلى برنامج "PC Compta" الذي يختص به قسم المحاسبة.
- البريد الإلكتروني (doudah@doudah) : للشركة بريد إلكتروني يستعمله موظفي الشركة للاتصال مع فروع الشركة في كامل التراب الوطني كما يتم الاتصال بالزبائن و الموردين من خلاله فهو وسيلة اتصال فعالة في يد الشركة و عملائها.

2- الإمكانيات التنظيمية : و تتمثل في وجود قسم معلوماتية يقوم على سير نشاطه مختصين في المعلوماتية (تقني سامي في الإعلام الآلي و مهندس في ذات الاختصاص) بالإضافة إلى مكلف بالاتصال يقوم بالتنسيق بين قسم المعلومات و القسم التجاري .

يضمن هذا القسم حسن سير الموقع الإلكتروني و صيانتته و تحديثه كما يقدم الاستشارة (Help Desk) لكل الأقسام فيما يخص استخدامات الحاسوب و البرمجيات و قواعد البيانات و مساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالتكنولوجيا التي بين أيديهم و هذا ما يدل على أن الأفراد داخل الشركة يتكفون باستمرار مما يؤدي إلى بناء الكفاءات و تعزيز عملية التمهين الجماعي الذي يؤدي إلى بناء المنظمة المتمهنة.

3- ثقافة الشركة : لاحظنا من خلال تواجدها بالشركة فترة التربص أن أفراد الشركة يعتمدون بصفة شبه كلية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أداء مهامهم حيث أن معظمها تتم على الحاسوب باستخدام البرمجيات و غيرها من الوسائل حيث لا يتخيل احد أن يقوم بأعماله دون جهاز حاسوب.

الفرع الثاني: الإمكانيات البشرية.

يعمل لدى الشركة حوالي 250 عامل في مختلف الاختصاصات

- أطباء و دكاترة في علم الحشرات و الأمراض المتنقلة عن طريقها؛
 - أطباء بيطريين؛
 - خبراء على مستوى عالمي و المصنفين لدى المنظمة العالمية للصحة؛
 - مهندسين زراعيين ذوي مستويات و خبرات جامعية و ذوي خبرات ميدانية؛
 - مهندسين في البناء؛
 - محاسبين و ماليين ذوي خبرات بنكية لدى أكبر البنوك في الجزائر (بنك الجزائر ، Arab Bank PLC)؛
 - مسؤولين تجاريين و مندوبين؛
 - أمناء Secrétaires .
 - عمال تنفيذيين
- إن هذه التشكيلة البشرية المتنوعة ذات الخبرات و المؤهلات العلمية المتخصصة لها مستوى جيد فيما يخص استعمالاتها للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال حيث تعتمد في جزء كبير من أعمالها على مزايا هذه التكنولوجيات و هذا ما سننثبه لاحقا عند الحديث عن أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنشطة المؤسسة.

الفرع الثالث: إمكانيات البحث و التطوير.

هدف الشركة هو تطوير أبحاث علمية بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين خاصة ما يتعلق بالبحوث التطبيقية في ميدان الصحة الفلاحية فهناك مشروع لاختيار و بحث الأمراض البشرية و انتقالاتها و كذا الأمراض الباطنية للنباتات.

في الوقت الراهن تتدخل الشركة مباشرة عن طريق مختصاتها في تسيير الأوبئة التي تنتشر بسرعة على المستوى الوطني بتقديم مهاراتها و تسخير مهنيتها خاصة في مجال الصحة البشرية بالتعاون مع وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات (Paludisme) في إطار مشروع EDEN " IRD " FRANCERANCE Institut Pasteur d'Algérie .

في مجال الفلاحة تقوم الشركة بدراسات و اختبارات لمبيدات الأعشاب بالتعاون مع ITGC (Institut Technique des Grandes Cultures) .

بالإضافة إلى إمكانيات البحث و التطوير تقوم الشركة بتمويل التظاهرات مشاريع التطوير و الملتقيات العلمية من أجل التحسيس و التوعية في مجالات الصحة و المرافقة الاجتماعية و محاربة الآفات التي تهدد الصحة العمومية خاصة داء الملاريا، الطاعون، الليشمانيا و الأمراض المزمنة و ذلك بالتعاون مع وزارة الصحة و معهد باستور و المديريات الولائية للصحة.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنشطة المؤسسة.

نعمد في تحليلنا لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أنشطة المؤسسة على تقسيم المؤسسة حسب فروعها فكما أسلفنا الذكر فإن تنظيم الشركة غير ملائم حيث أنها تمتلك مجموعة فروع مما يستوجب ظهور كل فرع بأقسامه في هيكله الشركة و عليه سنأخذ كل فرع على حدى لنستكشف استعمالاته في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و يتعلق الأمر بفرع الصحة العامة، فرع الفلاحة و فرع الأشغال العمومية.

الفرع الأول: فرع الصحة العامة.

من أجل التعرف على استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لدى هذا الفرع قمنا بمقابلات شخصية مع ممثلي القسم التجاري بمكتبه مكتب الفوترة و مكتب التحصيل و قسم العلاقات الخارجية حيث يقوم هذين القسمين بالعمل على سير فرع الصحة العامة.

1- القسم التجاري

أ- قسم الفوترة : يقوم هذا القسم بإعداد الفواتير النموذجية و استقبال الطلبات و الاتصال بالزبائن أي متابعة الطلبية بعد وصولها إلى غاية التسليم المادي .

يستخدم هذا القسم مجموعة من التكنولوجيات تتعلق بما يلي:

- للقسم قاعدة بيانات الزبائن تحتوي على بيانات عامة حول الزبائن ليس إلا و هذا ما يصح تسميته بملفات الزبائن.
- إرسال و استقبال الفواتير النموذجية عن طريق البريد الإلكتروني للشركة و ذلك مع بعض الزبائن الذين يمتلكون بريد إلكتروني أما البعض الآخر فيفضل استعمال الفاكس.
- الاتصال مع فروع الشركة عبر الوطن عن طريق البريد الإلكتروني و يعتبر هذا الأخير وسيلة تسمح بوجود ما يسمى بالمتابعة (La Traçabilité) حيث يمكن الرجوع إلى الرسالة الإلكترونية للحصول على بعض المعلومات و ذلك في أي وقت و هنا نلاحظ أن البريد الإلكتروني هو وسيلة لحفظ ذاكرة المؤسسة كما هو وسيلة لتخزين المعلومات أي أن

استعمال البريد الالكتروني هنا يدخل ضمن ما يسمى بمحتوى الإستغلال " Context d'exploration".

- يستخدم القسم برنامج معلوماتي "Intellix" و يختص بتخزين المعلومات و التوزيع.
- يستخدم القسم الانترنت بغرض البحث عن الموردين و محاولة الاتصال بهم .
- فيما يخص التجارة الالكترونية للشركة نظرة سيئة ناجمة عن تجربة فاشلة حيث تعرضت للغش نتيجة إبرام صفقة على الخط مما كلفها خسارة معتبرة و هذا ما يعرف عن أخطار التعامل عبر الشبكة خاصة في ظل غياب تشريع يحمي المتعاقد عبر الانترنت.
- تبادل المعلومات بين القسم و باقي الأقسام يتم عن طريق تراسل الملفات من خلال الشبكة الداخلية غير انه ليس ممكنا الاطلاع على قواعد بيانات الأقسام الأخرى.

ب- **قسم التحصيل**³: تتمثل المهمة الأساسية لقسم التحصيل في متابعة مستحقات الشركة و تحصيل ديونها و ذلك بمعالجة التأخرات في عملية التحصيل من خلال الاتصال بالجهات المسؤولة كالخزائن الولائية أو الخزائن البلدية في حال الصفقات مع البلديات و بصفة عامة التنسيق مع قسم الفوترة من اجل المتابعة و تحصيل الديون.

يستخدم هذا القسم برامج معلوماتية و المتمثلة في كل من برنامج Pc Stock و الذي تم توقيف العمل به منذ سنة 2008 غير أن استعماله يتعلق بالحصول على البيانات و المعلومات الخاصة بالسنوات السابقة بأرقام الفواتير و تواريخها و الزبائن المعنيين.

برنامج "Intellix" يستخدم هذا القسم البرنامج المذكور للحصول على المعلومات التي أدرجها قسم الفوترة و ذلك لحل مشاكل تحصيل الديون و يعتبر البرنامج من أحسن البرامج المستعملة في الوقت الحاضر.

2- **قسم العلاقات الخارجية و الاستشارة التقنية**: كما رأينا سابقا فان قسم العلاقات الخارجية و الاستشارات التقنية هو القسم المكلف بالتعامل مع الموردين الأجانب و كذا تقديم الخدمات الاستشارية و خدمات المرافقة لمستعملي منتجات الشركة و كذا التواصل مع مختلف الوزارات.

يستعمل القسم في جزء من مهامه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تتمثل استعمالاته فيما يلي :

✓ **البريد الالكتروني** : يستعمل القسم هذه الوسيلة الالكترونية من اجل الاتصال بالموردين حيث يتطلب الأمر في حال الصفقات مع الأجانب عدة وثائق و التي افرضها القوانين السارية

³مقابلة شخصية مع موظفي قسم التحصيل يوم 14 نوفمبر 2011.

المفعول بالجزائر لذا فان الاتصال بالموردين دائم و أحسن وسيلة يستعملها القسم هي البريد الالكتروني و ذلك لبساطتها و قلة تكاليفها مقارنة بتكلفة المكالمات الهاتفية⁴.

✓ **البحث في الانترنت و ذلك لهدفين⁵ :**

* الأول : يتعلق بالبحث عن المستجدات حول الأمراض التي تظهر من حين لآخر في بعض المناطق سواء على المستوى الوطني أو الدولي و ذلك من اجل تحقيق سبق و الاستعداد لتقديم الخدمات قبل الشركات المنافسة في حال الطوارئ .

* الثاني: متابعة البيئة التشريعية من خلال رصد القوانين التي تصدرها السلطات المختصة و التي تؤثر مباشرة على مهام القسم و ذلك لحماية الشركة قانونا و عدم وقوعها في تجاوزات قد تتجم عن جهلها بالقوانين خاصة موضوع المنتجات المسموح بها و غير المسموح بها للاستيراد.

✓ يتابع القسم باهتمام متطلبات الزبائن و يمتلك قاعدة بيانات تسمح بالتعرف على متطلبات السوق و في إطار تحسين علاقة المؤسسة بزبائنه يتم إعداد مشروع (CRM) لإدارة العلاقة مع الزبون و هذا دائما في إطار مسعى الجودة و الحصول على شهادة المطابقة في ميدان التسيير

(ISO 9001).

الفرع الثاني: فرع الفلاحة (مكتب الاستشارة)⁶.

يتكون مكتب الاستشارة في فرع الفلاحة من مجموعة دكاترة و مهندسين في الزراعة و العلوم الزراعية حيث يضطلع المكتب بمهمة اختيار المواد المناسبة و تجربتها و اختيارها مخبريا قبل استيرادها كما يقوم المكتب بإعداد بطاقات تقنية للمواد المستوردة و تقديم الإرشاد الفلاحي للفلاحين حول كيفية استعمال المنتج.

إن استعمالات الفرع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتحدد فيما يلي:

- الحصول على معلومات أساسية حول المنتج الذي تقبل الشركة على استيراده فالانترنت هنا هي وسيلة سريعة للحصول على المعلومة.
- المتابعة المستمرة للمستجدات و الاختراعات في ميدان مواد المعالجة النباتية و المبيدات و الأسمدة و كذا البذور...الخ.
- تصفح بعض المواقع المتخصصة للحصول على معلومات تتعلق بأعراض الأمراض و المنتجات المقترحة لمعالجتها.

⁴ مقابلة شخصية مع مساعد مكتب قسم العلاقات الخارجية يوم 03 نوفمبر 2011.

⁵ مقابلة شخصية مع دكتور في الصحة النباتية بالقسم يوم 03 نوفمبر 2011.

⁶ مقابلة شخصية مع دكتور في الميدان الفلاحي بمكتب الاستشارة يوم 13 نوفمبر 2011.

- استعمال البريد الالكتروني لمتابعة باقي الفروع الموزعة عبر التراب الوطني.
- إعداد وثائق بيداغوجية عن طريق برنامج Power point و بعض البرامج الأخرى كالأشرطة المصورة لعرضها في الندوات و الملتقيات من أجل تقديم الإرشاد الفلاحي.
- *حدود الفرع في استعمالاته لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال: لا يستطيع فرع الفلاحة تقديم الإرشادات على الخط نظرا لطبيعة الزبائن فليس باستطاعة الفلاح استيعاب هذه التكنولوجيا بل لا يخطر على باله اللجوء إليها نظرا لمستواه المتواضع كما أن البنية التحتية للاتصالات (الانترنت) بالمناطق الريفية هي غائبة بصفة شبيهة كلية أضف إلى ذلك أن هذا المجال يحتاج أكثر إلى المرافقة الميدانية .

الفرع الثالث: فرع البناء و الأشغال العمومية.

- لقد رأينا في الدراسة النظرية فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على قرار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن المؤسسات التي تنشط في قطاع البناء هي الأقل استعمال لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- و هذا ما يمكن إثباته في فرع البناء التابع للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح حيث إن استعمالها للحاسوب يتعلق فقط بعمليات الحجز (la saisi) أي إعداد الوثائق مثل :
- وضعيات الأشغال (les situations)؛
 - الكشف الكمي و التقديري (Devis Quantitatif et Estimatif)؛
 - طلبات الكفالة (Demande de caution)؛
 - شهادات حسن الانجاز (caution de bonne exécution).
- و غيرها من الوثائق، فاستعمالات هذا الفرع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي جد محدودة.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

المبحث الثالث: نموذج الشركة في البحث عن ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بعد التعرف على العوامل التي دفعت الشركة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إمكانياتها المختلفة و عرض أثار هذه التكنولوجيا على بعض أنشطة المؤسسة و كيف تسربت إلى مختلف أقسامها.

نأتي في هذا المبحث إلى استنتاج نموذج الشركة في استعمالاتها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل تحقيق التفوق على المنافسين و ذلك بنقرغ نتائج الاستثمار و الاستشهاد بمعطيات حول التطبيقات التكنولوجية المستعملة و القدرات التنظيمية التي تمتلكها الشركة من أجل استغلال التجهيزات المتوفرة و الوصول إلى نتائج جيدة على مستوى التنافسية .

المطلب الأول : الصفات الديمغرافية لعينة الدراسة.

تتكون عينة الدراسة من 36 مفردة و التي تمثل الأفراد العاملين بالمقر الرئيسي للشركة.
الفرع الأول: تفريغ البيانات.

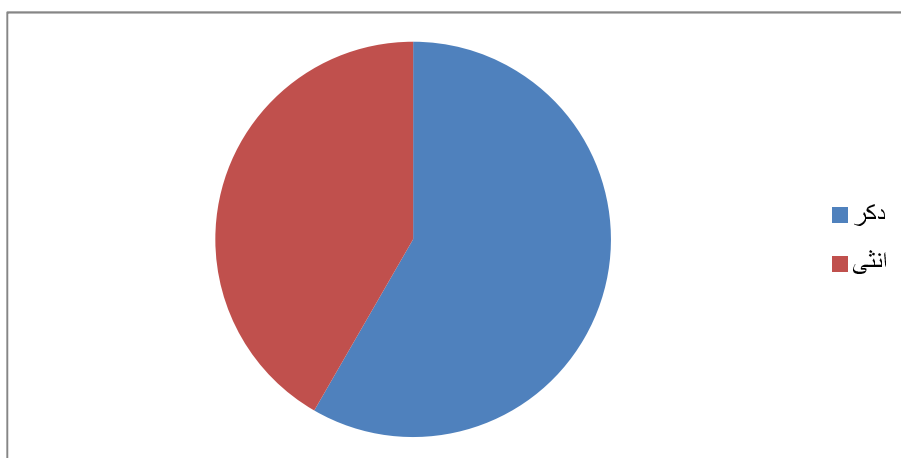
1- الجنس:

الجدول رقم (14) : عدد الذكور و الإناث في العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	58.33
أنثى	15	41.67

المصدر: نتائج الاستثمار

الشكل رقم (23) : نسبة الذكور و الإناث في العينة



المصدر : نتائج الاستثمار

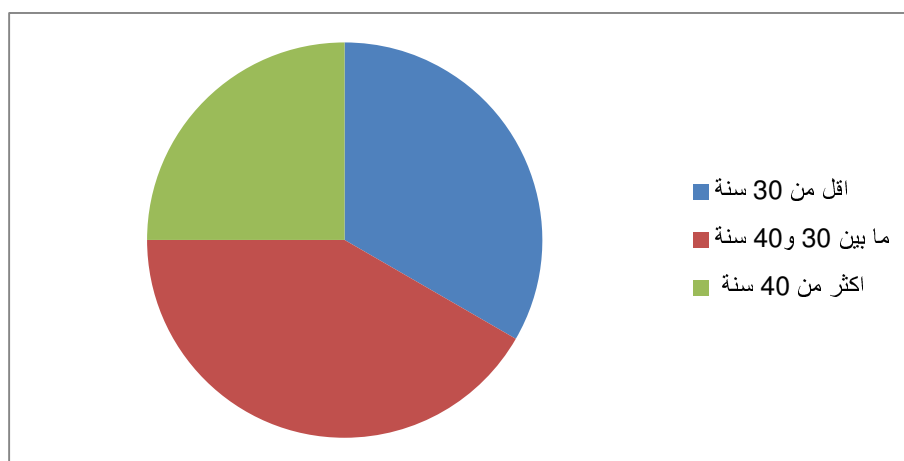
2- السن :

الجدول رقم (15) : توزيع السن في العينة

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	12	33.33
ما بين 30 و 40 سنة	15	41.67
أكثر من 40 سنة	09	25

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (24) : نسبة توزيع السن في العينة



المصدر : نتائج الاستمارة

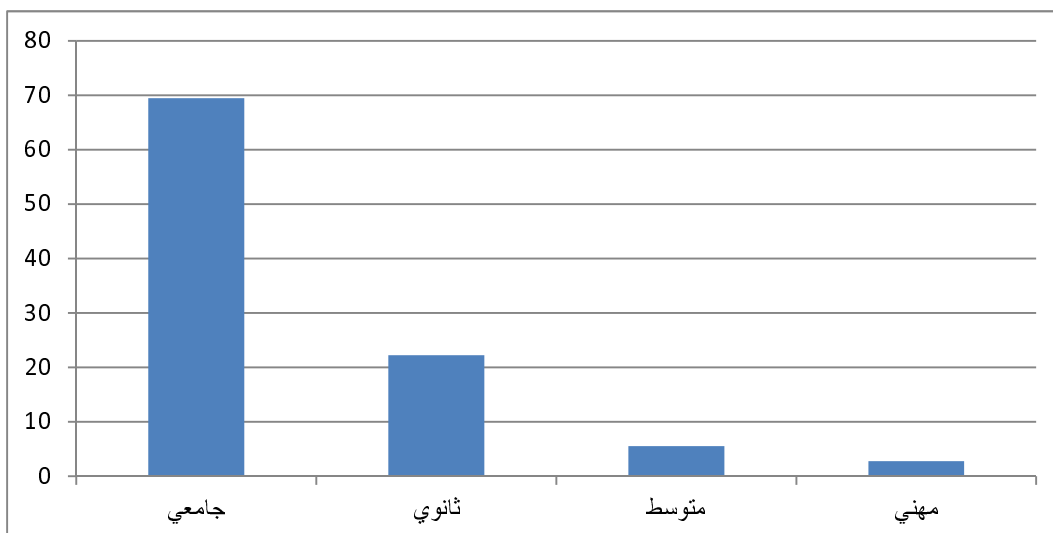
3- المستوى الدراسي:

الجدول رقم (16) : المستوى الدراسي لأفراد العينة

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
جامعي	25	69.44
ثانوي	08	22.22
متوسط	02	5.56
مهني	01	2.78

المصدر : نتائج الاستمارة

الشكل رقم (25): نسبة توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة



المصدر : نتائج الاستمارة

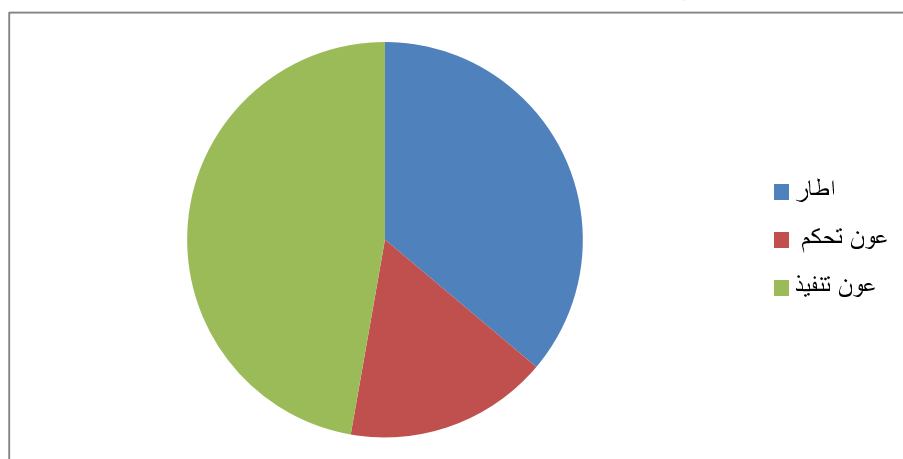
4- التصنيف المهني :

الجدول رقم (17): توزيع الحالة المهنية في العينة

التصنيف	التكرار	النسبة %
إطار	13	36.11
عون تحكم	06	16.67
عون تقني	17	47.22

المصدر : نتائج الاستمارة

الشكل رقم (26): نسبة توزيع الحالة المهنية في العينة



المصدر : نتائج الاستمارة

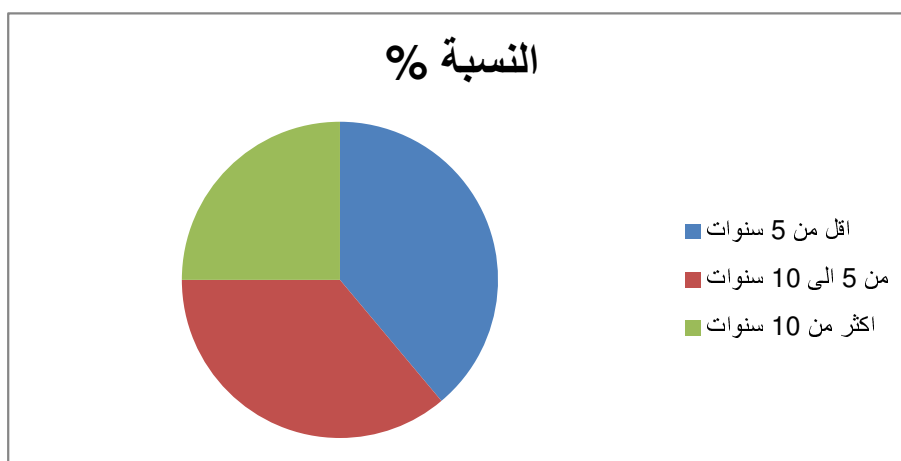
5- الأقدمية في الشركة:

الجدول رقم (18): توزيع الأقدمية في العينة

الاعدمية	النسبة %	التكرار
اقل من 5 سنوات	38.89	14
من 5 إلى 10 سنوات	36.11	13
أكثر من 10 سنوات	25	09
المجموع	100	36

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (27): نسبة توزيع الأقدمية في العينة



المصدر : نتائج الاستمارة

الفرع الثاني: تحليل البيانات.

1- الجنس : تتكون عينة الدراسة من 58.33 % من الذكور فيما يمثل الإناث نسبة 41.67% من العينة، تعتبر هذه النسبة طبيعية و ملائمة لطبيعة النشاطات التي تمارسها الشركة، حيث بإمكان كلا الجنسين القيام بها علما، أن العينة تم اختيارها من بين الأفراد العاملين بالإدارة والمتواجدين في غالب الأحيان بالمقر بغض النظر عن الدكاترة و المهندسين الذين تكون لديهم في بعض الأحيان خرجات ميدانية حسب اللزوم.

2- السن: نلاحظ أن الطاقة البشرية الغالبة على الشركة هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 41.67 % تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 33.33 % في حين تأتي فئة المسنين في الدرجة الأخيرة بنسبة 25 % . تدل هذه النسب على أن الشركة تتكون من مركبة شبابية يافعة و نشطة تمكن من تحقيق الديناميكية المطلوبة بحيث تمتلك طاقات كامنة هائلة، يمكن أن تشكل مصدر قوة حقيقية للشركة إذا ما استثمرت فيها بالطريقة الصحيحة .

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

3- المستوى الدراسي: توظف شركة دوداح 69.44 % من الحائزين على شهادات جامعية في مختلف الاختصاصات، و هذا ما يدل على قيمة الإمكانات البشرية التي تتوفر عليها الشركة و التي تعتمد عليها في بناء ميزة تنافسية في مختلف قطاعات النشاط التي تتركز بها .
لنأتي في المرتبة الثانية فئة المستوى الثانوي بنسبة 22.22 % و يتقاسم المراكز الأخيرة أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 5.56 % و 2.78 % من المكونين مهنيًا .

4- التصنيف المهني: نلاحظ أن فئة العمال التنفيذيين هي الغالبة على أفراد العينة بنسبة 47.22 % تليها فئة الإطارات بنسبة 36.11 % و في الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 16.67 % .

5- الأقدمية : بالنسبة لمعدل الأقدمية في الشركة فالنسب كانت متقاربة فالفئة الأولى تمثل العمال الذين لم يتجاوز عمر وجودهم بالشركة الخمس سنوات بنسبة 38.39 % تليها الفئة ذات الأقدمية ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 36.11 %، أما الفئة الأخيرة فتقدر بـ 25 % و التي تمثل العمال المتواجدين بالشركة لأكثر من 10 سنوات .

نلاحظ من خلال هذه النسب أن الشركة تحاول إيجاد نوع من التوازن بين كفاءاتها فهي تحافظ على أصحاب الخبرة و الذين يمتلكون تجربة جيدة في مختلف الميادين و الذين تعتمد عليهم في تقديم الاستشارة في كل الظروف، في حين تحاول تحضير كفاءات أخرى بإمكانها خلافة الكفاءات الأولى في حال الإحالة على التقاعد أو ظروف أخرى، من خلال الفئة التي تتواجد بالشركة لمدة تفوق الخمس سنوات، أما الفئة الأخيرة فتمثل استثمار الشركة في الطاقات الشبانية التي تتواجد في بداية عطائها المهني و بناء قدراتها لتحمل مستويات أعلى.

المطلب الثاني: إدراك عمال الشركة بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و مستواهم في هذا المجال.

نحاول في هذا الجزء استقصاء مدى إدراك عمال شركة دوداح بأهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التعرف على مستواهم في هذا المجال و ذلك من خلال خمسة أسئلة أساسية .

الفرع الأول : تفريغ البيانات.

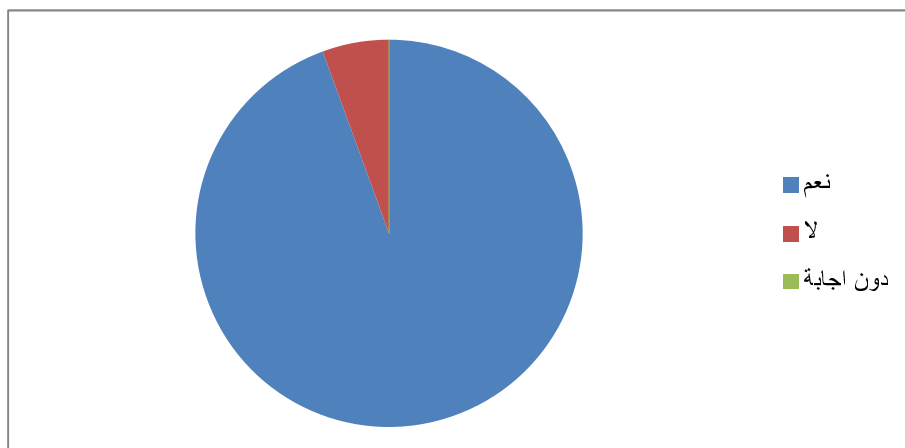
1- هل تمتلك جهاز حاسوب في منصب عملك؟

الجدول رقم (19) : نسبة التجهيز بالحواسيب

نعم		لا		دون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
34	94.44	02	5.56	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (28) نسبة التجهيز بالحواسيب



المصدر : نتائج الاستمارة

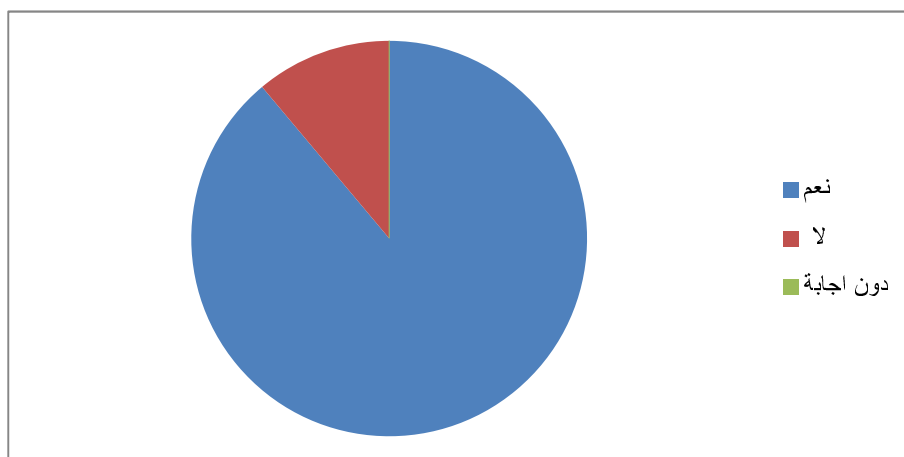
2- هل لديك ربط بالانترنت ؟

جدول رقم (20) :تفريغ بيانات الربط بالانترنت

نعم		لا		دون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
32	88.89	04	11.11	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

شكل رقم (29) :نسبة الربط بالإنترنت



المصدر : نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

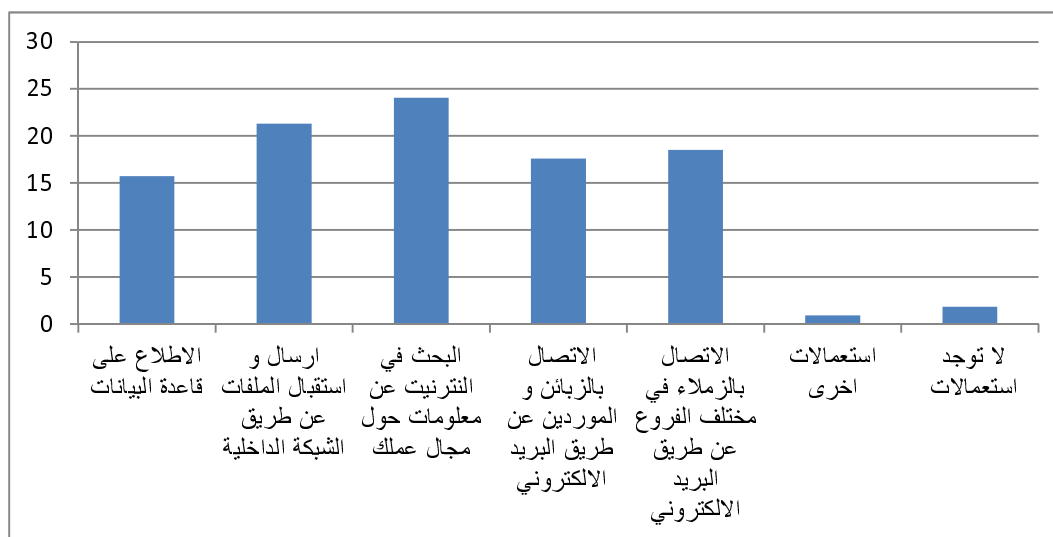
3- ما هي استعمالات الحاسوب التي تقوم بها؟

الجدول رقم (21) : نوع استعمالات الحاسوب بالشركة

النسبة %	التكرار		
15.74	17	01	الإطلاع على قاعدة البيانات.
21.30	23	02	إرسال و استقبال الملفات عن طريق الشبكة الداخلية.
24.07	26	03	البحث في الانترنت عن معلومات في مجال عملك
17.59	19	04	الاتصال بالزبائن والموردين عن طريق البريد الالكتروني
18.52	20	05	الاتصال بالزبائن والموردين عن طريق البريد الالكتروني
0.93	01	06	استعمالات أخرى
1.85	02	07	لا توجد استعمالات
100	108		المجموع

المصدر: نتائج الإستمارة

الشكل رقم(30): أنواع استعمالات الحاسوب بالشركة



المصدر : نتائج الاستمارة

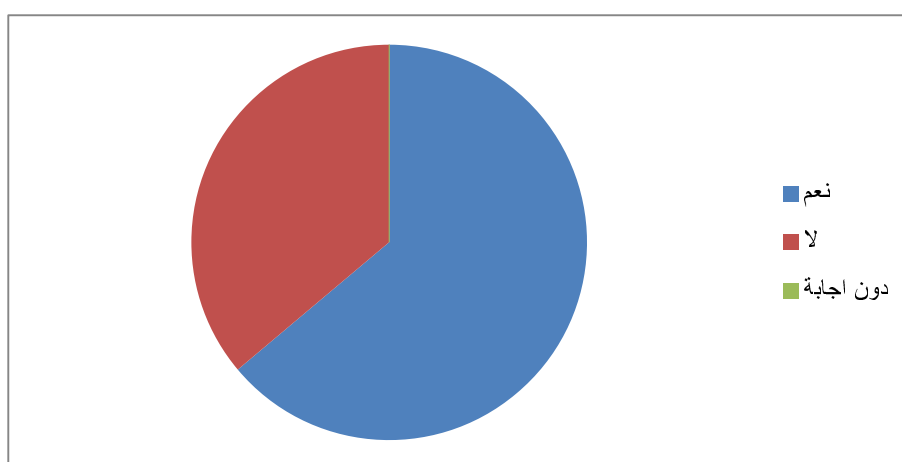
— هل لديك تكوين في المعلوماتية ؟

الجدول رقم (22) : تفريغ بيانات التكوين بالمعلوماتية

نعم		لا		دون اجابة	
ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%
23	63.89	13	36.11	00	00
36	100	36	100	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (31) : نسبة التكوين بالمعلوماتية



المصدر : نتائج الاستمارة

5— هل ترى في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال فوائد على وظيفتك ؟

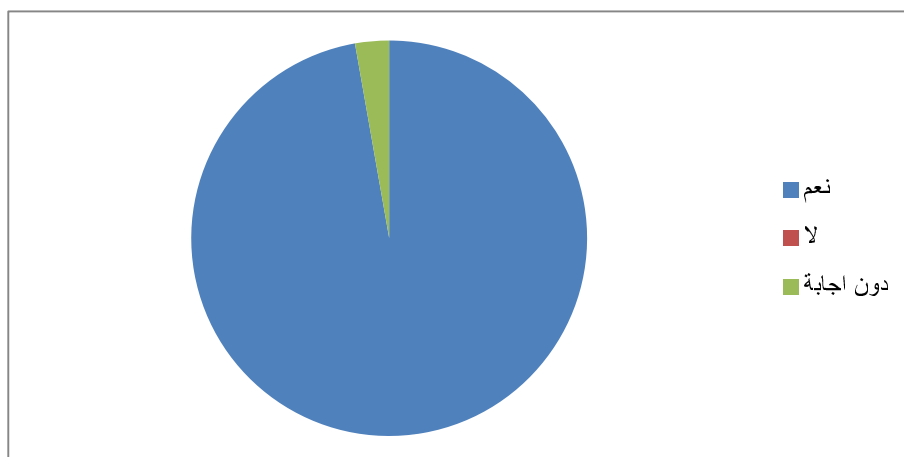
الجدول رقم (23) : فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الوظيفة

نعم		لا		دون اجابة	
ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%
35	97,22	00	00	01	2,78
36	100	36	100	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

الشكل رقم (32) : نسب فوائد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الوظيفة



المصدر : نتائج الاستمارة

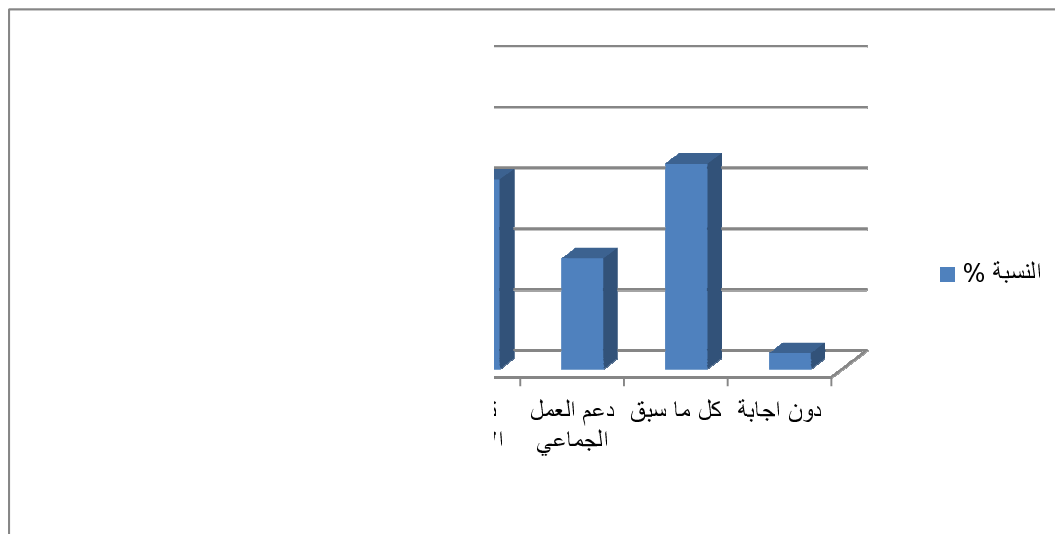
ما هي هذه الفوائد:

الجدول رقم (24) :أنواع فوائد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الوظيفة

النسبة %	التكرار		
24.68	19	01	السرعة و المرونة.
12.99	10	02	توفير عناء التنقل بين أقسام الشركة
19.48	15	03	تحسين إنتاجية العمل
15.58	12	04	تحسين الاتصال
09.09	07	05	عدم العمل الجماعي.
16.88	13	06	كل ما سبق.
1.30	01	07	دون إجابة.
100	77	المجموع	

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (33): فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الوظيفة



المصدر : نتائج الاستمارة

الفرع الثاني: تحليل البيانات.

1- تعبر نتائج السؤال الأول على تجهيز عال لمكاتب الشركة بالحواسيب حيث أن 94.44 % من العينة يمتلكون جهاز حاسوب في حين لا تتعدى نسبة غير المجهزين 5.56% و يعد هذا أول مؤشر دال على توجهات الشركة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

2- نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة الربط بالانترنت وصلت 88.89% مقابل 11.11% المكاتب غير الموصلة بخط انترنت وهذا هو ثاني مؤشر ايجابي يعبر عن معدل إدراك الشركة بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سير نشاط الشركة.

3- يبين الجدول رقم (21) استعمالات الحاسوب التي يقوم بها عمال الشركة بكل فئاتهم حيث احتلت عمليات البحث في الانترنت عن معلومات تخص مجال العمل المرتبة الأولى بـ 24.07% تليها إرسال و استقبال الملفات عن طريق الشبكة الداخلية بنسبة 21.30 % ثم عملية الاتصال بالزملاء في مختلف الفروع بنسبة 18.52% وتتوالى الاستعمالات الأخرى حسب ما يوضحه الجدول.

4- حول تكوين عمال شركة دوداح في المعلوماتية بينت النتائج المتحصل عليها أن 63.89 %مكونين في المجال بينما 36.11% غير مكونين، تشير هذه النسبة إلى وجود مستوى قاعدي أساسي للعمال في المعلوماتية و هذا ما يمكنهم من تطوير قدراتهم و استيعاب أفضل للتكنولوجيات الموجودة و التي تنوي الشركة الاستثمار فيها.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

5- حول فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظيفة العامل كانت الإجابات موافقة و مؤيدة بنسبة 97.22% مقابل 2.78 % دون إجابة و حسب النتائج المحصل عليها فان 24.68% من العينة يرون أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تمكنهم من أداء مهامهم بسرعة و مرونة تليها المكاسب على مستوى إنتاجية العمل بنسبة 19.48% فيما يرى ما نسبته 16.88% أن كل تلك الاقتراحات هي فوائد أكيدة لاستعمال التكنولوجيا.

المطلب الثالث: التمهين عن طريق الاستعمال.

نستعرض في هذا الجزء اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على مستوى التمهين لدى الشركة.

الفرع الأول: تفريغ البيانات.

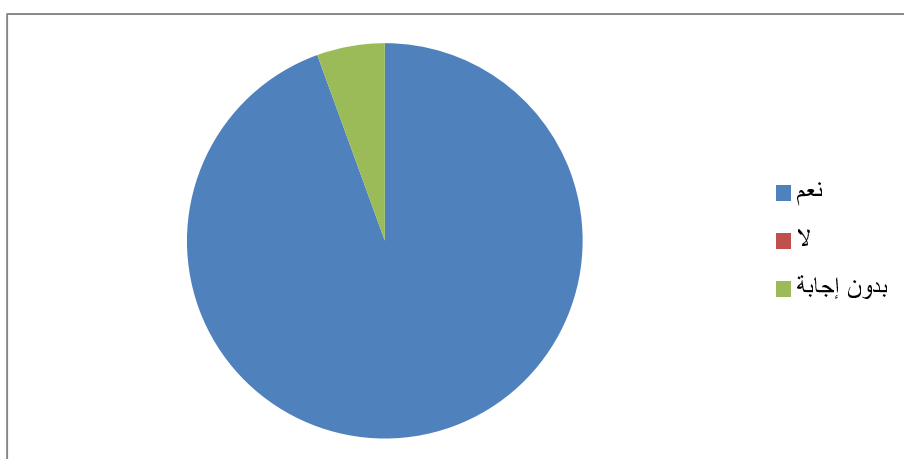
1- هل تلجأ إلى استشارة زميل في حال واجهتك مشكلة في التعامل مع التكنولوجيا التي بين يديك؟

الجدول رقم (25): مدى اللجوء إلى استشارة الزملاء فيما يخص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
34	94,44	00	00	02	5,56	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (34): مدى اللجوء إلى استشارة الزملاء فيما يخص تكنولوجيا المعلومات و الإتصال



المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

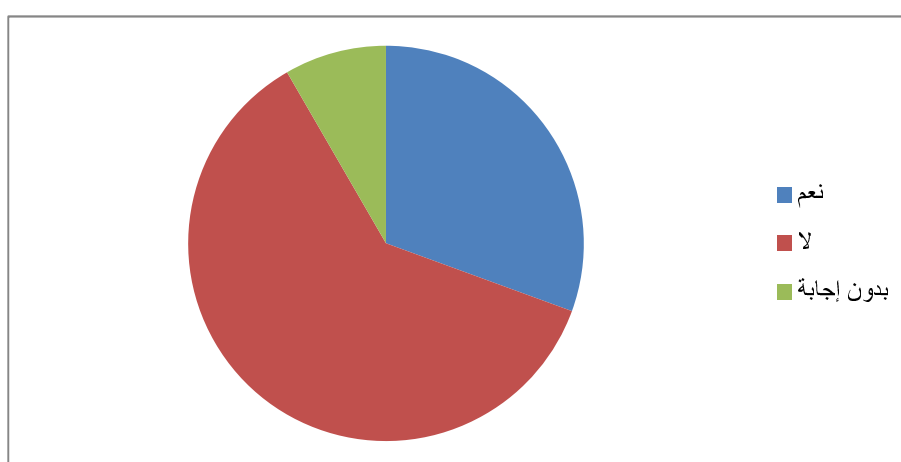
2- هل تلجأ للانترنت للبحث عن حلول لمشكلة تتعلق باستعمالك للتكنولوجيا التي بين يديك؟

الجدول رقم(26): اللجوء إلى الانترنت للبحث عن حلول لمشاكل تكنولوجيا

نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
11	30,56	22	61,11	03	8,33	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم (35): اللجوء إلى الانترنت للبحث عن حلول لمشاكل تكنولوجيا



المصدر: نتائج الاستمارة

3- هل تحاول إيجاد استعمالات جديدة للتكنولوجيا من أجل تحسين نوعية عملك؟

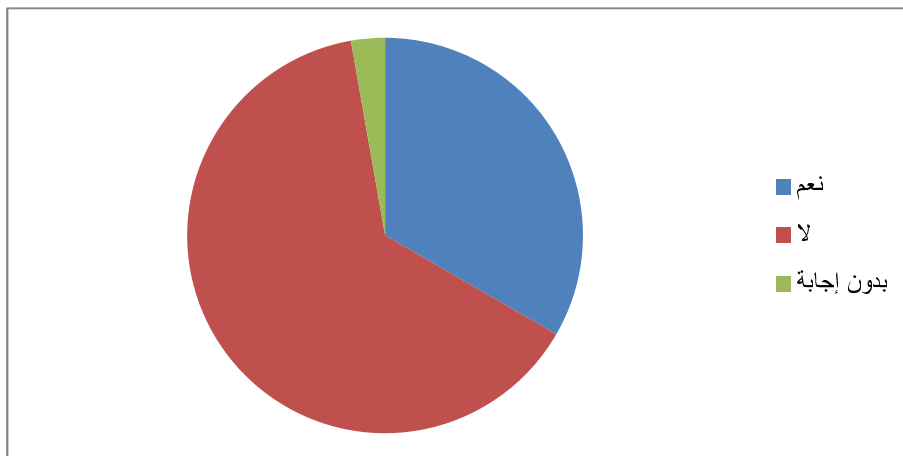
الجدول رقم (27): تحسين نوعية العمل بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
12	33,33	23	63,89	01	2,78	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

الشكل رقم(36): نسبة تحسين نوعية العمل بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال



المصدر: نتائج الاستمارة.

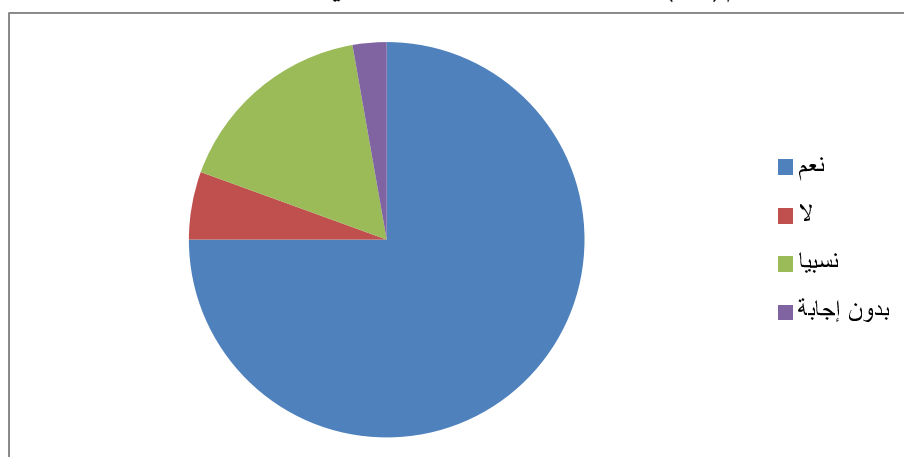
4-هل لاحظت أن مكتسباتك في مجال المعلوماتية قد تطورت منذ دخولك الشركة؟

الجدول رقم (28): تطور المكتسبات في مجال المعلوماتية

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
27	75	02	5,55	06	16,67	01	2,78	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(37): نسبة تطور المكتسبات في مجال المعلوماتية



المصدر: نتائج الاستمارة

الفرع الثاني: تحليل البيانات

1- تبين النتائج في الجدول رقم (25) أن معظم مفردات العينة أي ما يعادل 94,44% تلجأ إلى استشارة زميل في حال واجهتها مشكلة في التعامل مع التكنولوجيا التي بين يديها، مقابل 5,56% لم يقدموا إجابات في هذا الشأن . تعطينا هذه النسب فكرة حول وضعية التمهين و التعلم بالشركة، حيث أن الأفراد يتبادلون المعارف و المهارات في مجال المعلوماتية ما يجعل مستوى التمهين الجماعي في الشركة يتحسن و الذي يؤدي بدوره إلى بناء الشركة المتمهنة.

2- لا تميل مفردات العينة إلى استعمال الانترنت لإيجاد حلول لمشاكلها المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، حيث أن ما يعادل 61,11 % لا يقومون بذلك، في حين أن 30,56 % صرحوا باستعمالهم للانترنت لنفس الغرض ، ولعل عدم لجوء غالبية مفردات العينة إلى الانترنت لحل مشكلاتهم في التعامل مع التكنولوجيا هو ما رأيناه أعلاه حول استشارتهم لزميل: وقد يعود إلى وجود قسم للمعلوماتية بالشركة يقدم المرافقة لكل الزملاء (help desk) وتقف على المشاكل المتعلقة بالمعلوماتية.

3- نلاحظ من الجدول رقم (27) أن ما يعادل 63,89% من مفردات العينة لا يحاولون إيجاد استعمالات جديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حين 33,33% منهم يفعلون ذلك، ويبقى 2,78% غير محددين لمواقفهم . إن هذه النسب تدل على فكرة واحدة مفادها أن الاستعمالات السائدة في الشركة هي استعمالات نمطية وقاعدية أي تدخل في محتوى الاستغلال *contexte d'exploitation*.

4- نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن 75% من مفردات العينة قد لاحظوا تطور مكتسباتهم في مجال المعلوماتية منذ دخولهم الشركة في حين عبر 5,55% من العينة أن مكتسباتهم لم تتطور فيما يرى 16,67% أن مكتسباتهم تطورت نسبيا و اختار 2,78% عدم الإجابة.

إن غالبية العينة ترى أن مكتسباتها قد تطورت وعليه يمكن اعتبار الشركة مكانا جيدا للتعلم لأنها تساعد عمالها على التعلم وهي بذلك تقوم ببناء كفاءاتها .

المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تنافسية الشركة.

نستعرض في هذا الجزء نتائج الأسئلة المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تنافسية الشركة.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

الفرع الأول: تفريغ البيانات

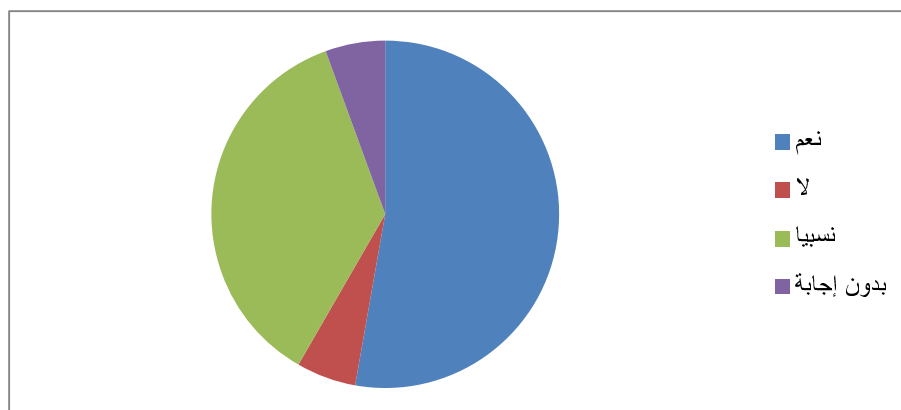
1- هل تمكن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من تحقيق التفوق على المنافسين؟

الجدول رقم (29): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التفوق على المنافسين

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
19	52,78	02	5,55	13	36,31	02	5,56	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(38): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التفوق على المنافسين



المصدر: نتائج الاستمارة.

2- هل ترى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحسن من جودة الخدمة المقدمة للزبون؟

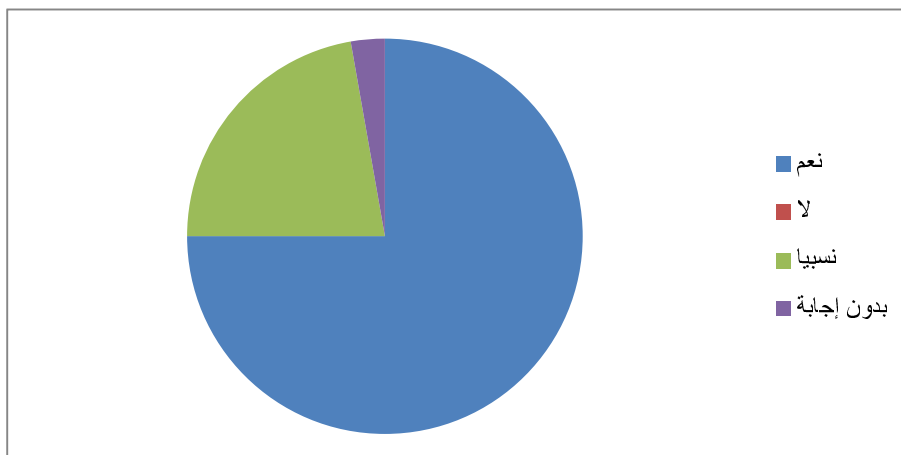
الجدول رقم (30): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
27	75	00	00	08	22,22	01	2,78	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

الشكل رقم(39): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون



المصدر: نتائج الاستمارة

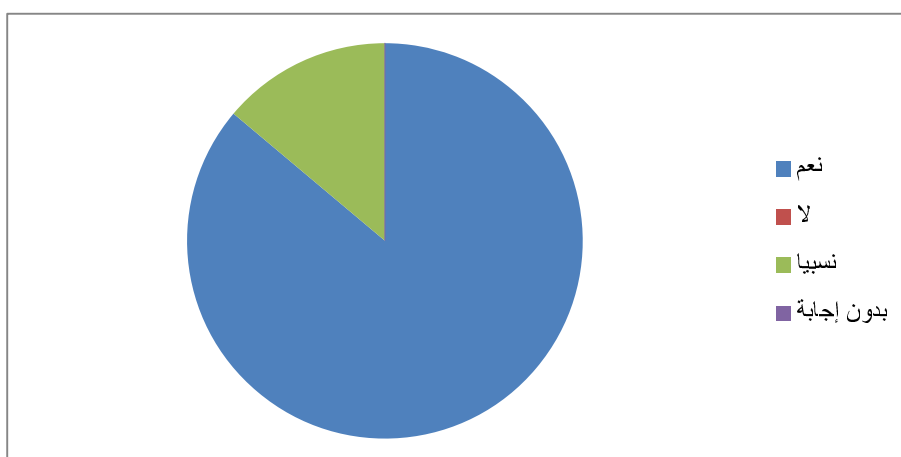
3- هل تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحسن روابط الشركة مع الموردين؟

الجدول رقم (31) دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين روابط الشركة مع الموردين

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%
31	86,11	00	00	05	13,89	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(40): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين روابط الشركة مع الموردين



المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

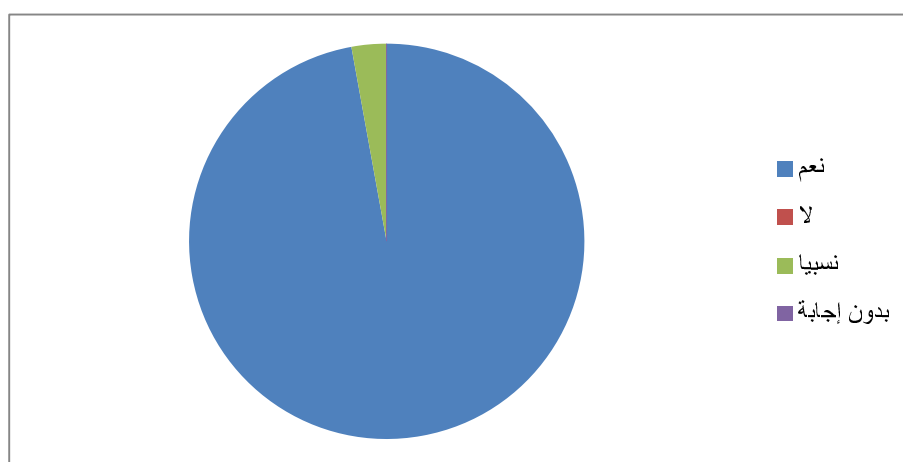
4- هل ترى في الانترنت وسيلة جيدة للبحث عن زبائن وموردين جدد للشركة؟

الجدول رقم (32): دور الانترنت في البحث عن زبائن و موردين جدد للشركة

نعم		لا		نسبياً		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
35	97,22	00	00	01	2,78	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(41): دور الانترنت في البحث عن زبائن و موردين جدد للشركة



المصدر: نتائج الاستمارة

5- هل تعتقد أن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من هامش قيمة النشاط الذي تقوم به.

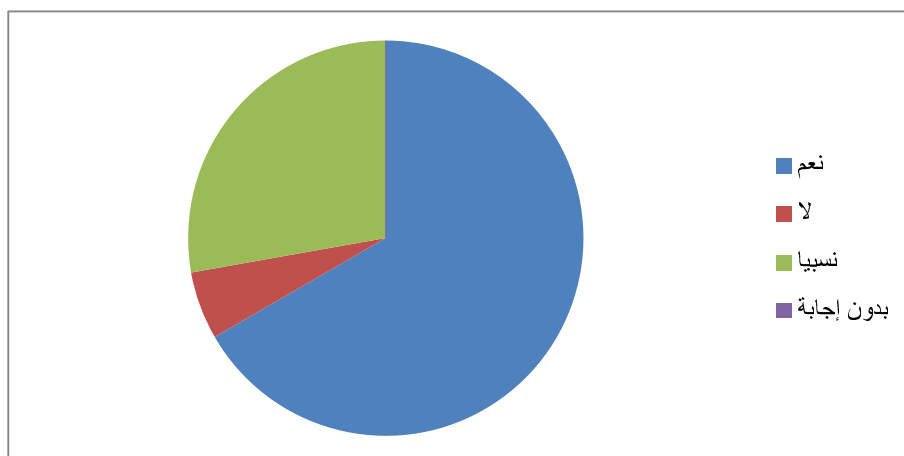
الجدول رقم (33): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة هامش قيمة النشاط

نعم		لا		نسبياً		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
24	66,67	02	5,55	10	27,78	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

الشكل رقم(42): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة هامش قيمة النشاط



المصدر: نتائج الاستمارة

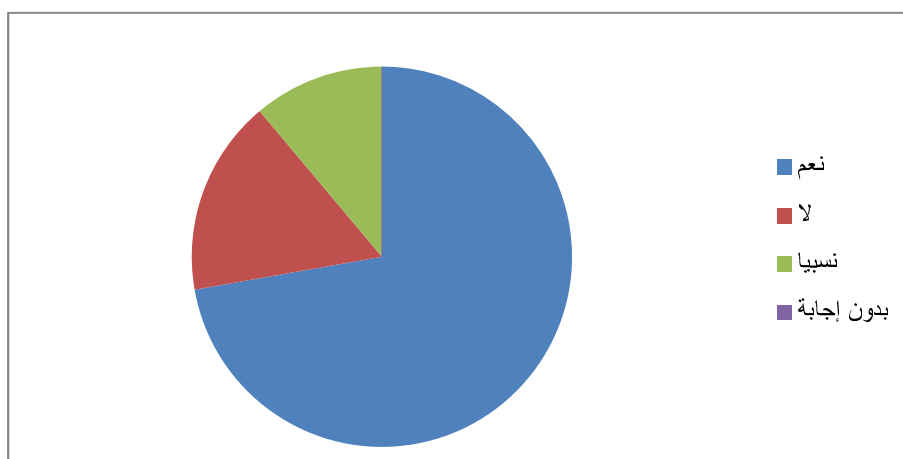
6- هل تعتقد أنه بإمكانك الإبداع في طريقة قيامك بمهامك بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟

الجدول رقم (34): إمكانية الإبداع في طريقة القيام بالمهام بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
النتكرار	%	النتكرار	%	النتكرار	%	النتكرار	%	النتكرار	%
26	72,22	06	16,67	04	11,11	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(43): إمكانية الإبداع في طريقة القيام بالمهام بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال



المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

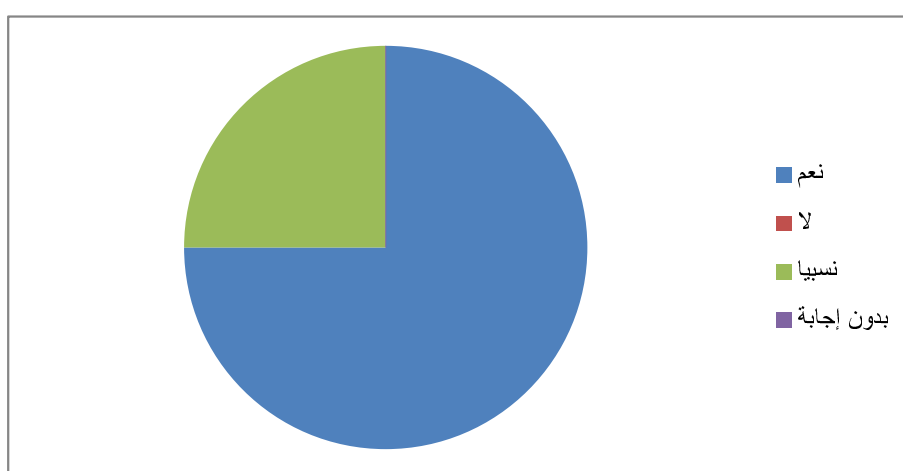
7- هل ترى في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وسيلة لزيادة يقظة الشركة اتجاه محيطها؟

الجدول رقم (35) : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في زيادة يقظة الشركة

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
27	75	00	00	09	25	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(44): تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في زيادة يقظة الشركة



المصدر: نتائج الاستمارة

8- هل ترى في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وسيلة لحفظ ذاكرة الشركة من خلال قواعد بياناتها؟

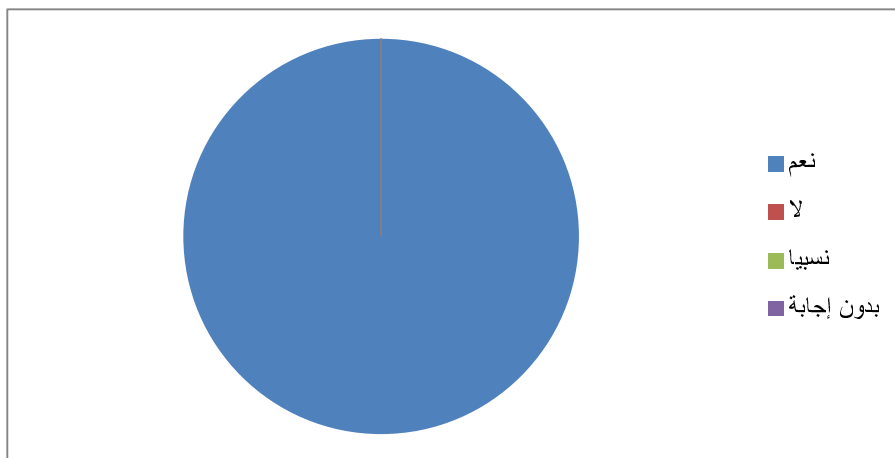
الجدول رقم (36) : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حفظ ذاكرة الشركة

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
36	100	00	00	00	00	00	00	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

الشكل رقم(45): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حفظ ذاكرة الشركة



المصدر: نتائج الاستمارة

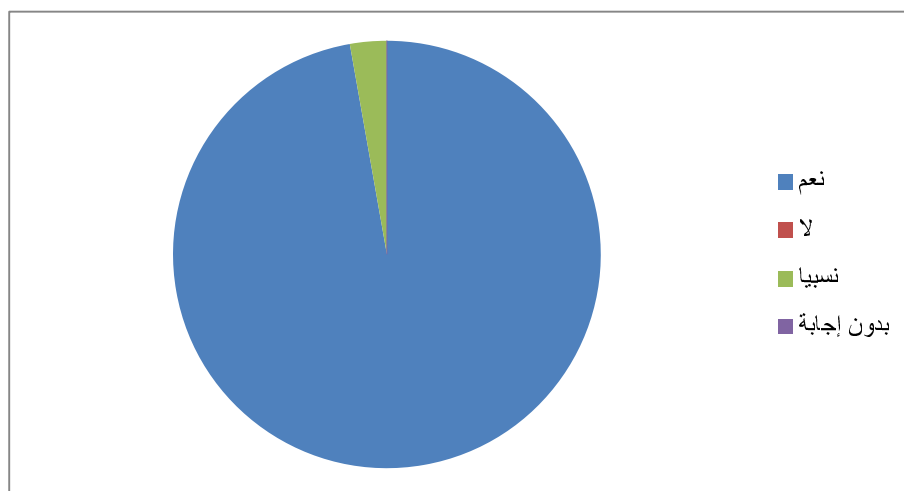
9- أعتقد: أن استثمار الشركة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من إنتاجياتها؟

الجدول رقم (37): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة إنتاجية الشركة

نعم		لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%
35	97,22	00	00	01	2,78	00	00	00	00

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(46): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في زيادة إنتاجية الشركة



المصدر: نتائج الاستمارة

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

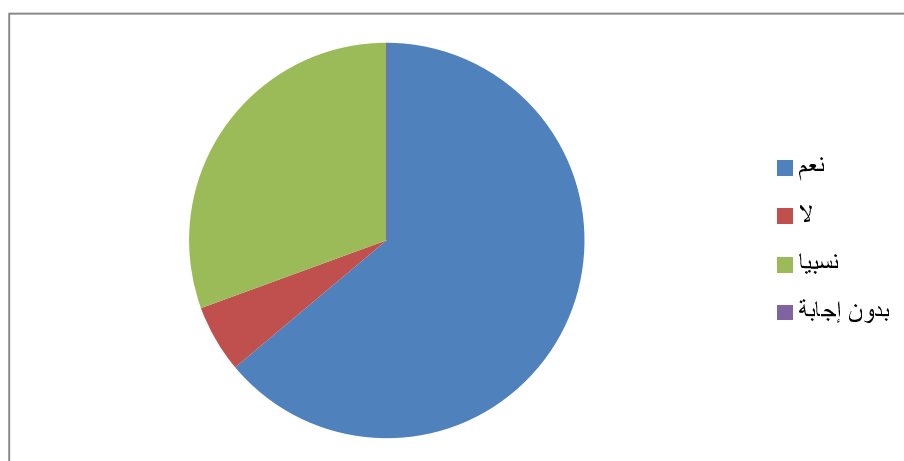
10- بما أن الشركة تعمل على الحصول على شهادة المطابقة ISO هل تعتقد أن حاجاتها الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد تضاعفت؟

الجدول رقم (38): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسعى الجودة

لا		نسبيا		بدون إجابة		المجموع	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
02	5,55	11	30,56	-	-	36	100

المصدر: نتائج الاستمارة

الشكل رقم(47): دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسعى الجودة



المصدر: نتائج الاستمارة

الفرع الثاني: تحليل البيانات

1- يوضح الجدول رقم (29) أن 52,78% من مفردات العينة يوافقون على فكرة أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحقق التفوق على المنافس في حين أن 36.11% يؤيدون ذلك نسبيا وليس مطلقا, أما 5,55% يعارض هذه الفكرة و نفس النسبة لم تقدم إجابة.

هذه النتائج تدل على أن نصف العينة يقدر دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية الشركة في حين أن النصف الباقي ينقسم بين معارض و مؤيد نسبيا و البعض اختار السكوت ربما لعدم استيعابه للعلاقة بين المتغيرين.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

2- نلاحظ أن 75٪ من عينة الدراسة ترى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحسن من جودة الخدمة المقدمة للزبون, في حين أن 22,22٪ يؤيدون نسبيا وليس مطلقا الإجابة , بصفة عامة يؤيد أفراد العينة هذه الفكرة.

3- من خلال الجدول (31) نلاحظ أن 86,11٪ من مفردات العينة يرون أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحسن من روابط الشركة مع الموردين في حين أن 13,89٪ يؤيدون ذلك نسبيا, ولعل هذا الوعي ناتج عن معرفة عمال الشركة بمستوى موردي الشركة و الذين يمثل غالبيتهم شركات أجنبية, هذه الأخيرة التي تعتبر مطلوبة في هذا المجال و التي لا تقبل التعامل مع شركة غير مجهزة.

4- حول أهمية الانترنت في البحث عن زبائن وموردين جدد أكد غالبية أن لم نقل كل مفردات العينة على ذلك, حيث 97,22٪ يؤيدون ذلك بصفة مطلقة و 2,78٪ يؤيدون ذلك نسبيا.

5- يرى ما نسبته 66,67٪ من مفردات العينة أن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من هامش قيمة النشاط الذي يقومون به في حين يؤيد ذلك نسبيا ما يعادل 27,78٪ ويعارض ذلك 5,55٪ من مفردات.

6- تظهر النتائج ايجابية فيما يتعلق بإمكانية الإبداع من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال, حيث 72,22٪ يؤيدون ذلك بصفة مطلقة يليها المؤيدون نسبيا بنسبة 11,11٪ أما 16,67٪ يعارضون ذلك.

7- نلاحظ من الجدول رقم (35) أن 75٪ يرون في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وسيلة لزيادة يقظة الشركة في حين يوافق نسبيا على ذلك 25٪. فعموما تتفق مفردات العينة على دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين يقظة الشركة.

8- يؤيد و بصفة مطلقة مفردات العينة على دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حفظ ذاكرة الشركة من خلال قواعد بياناتها.

9- كما يجمع ما يقارب 100٪ على أن استثمار الشركة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من إنتاجيتها.

10- حول علاقة مسعى الجودة في الشركة مع أهمية تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فان 63,89٪ من العينة يرون أهمية هذه الأخيرة لإنجاح الأولى فيما يؤيد نسبيا ما معدلهم 30,56٪ أما 5,55٪ فيعارضون الفكرة.

وبصفة عامة فان غالبية مفردات العينة هم مع الفكرة

المطلب الخامس: استنتاج نموذج الشركة في البحث عن ميزة تنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

نحاول في هذا الجزء تطبيق النموذج المقترح من طرف (Serge Amabile et Martine Gadille) على الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح فيما يخص الحصول على مزايا تنافسية باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك باختبار مدى توفر عناصر النموذج في الشركة.

1- تشكيل النظام التقني:

كما رأينا سالفاً يتشكل النظام التقني من التجهيزات المختلفة: الحواسيب، الشبكات، الوظائف و الأفراد المجهزين لاستعمال الشبكة.

و يتكون النظام التقني للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح مما يلي:

- يضم المقر الرئيسي للشركة من حوالي 20 مكتب مجهز بأحدث أجهزة الإعلام الآلي، ما يعادل حوالي 38 جهاز حاسوب.
- تستعمل الشركة نوعين من الشبكات :
 - شبكة انترنيت: حيث انه لمعظم المكاتب المجهزة بجهاز حاسوب ربط بالانترنيت؛
 - شبكة محلية: قامت الشركة بوضع شبكة محلية تربط حواسيب الشركة مع بعضها من اجل تبادل الملفات و تسهيل دوران المعلومة.
- الوظائف و الأفراد المجهزين لاستعمال الشبكة : من خلال ما عرضناه سابقاً حول تسرب تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى كافة أنشطة المؤسسة، يمكن القول ان كافة وظائف الشركة معنية بالشبكة الداخلية و شبكة الانترنيت أما عن الأفراد المجهزين لاستعمال الشبكة، فان ما لاحظناه هو أن معظم العمال لديهم الإمكانيات القاعدية لاستعمالها إضافة إلى وجود قسم للمعلوماتية يهتم بحسن سير الشبكة الداخلية و صيانة الموقع الالكتروني و كذا تقديم المساعدة للزملاء.

2- استراتيجيات الاستعمال:

تقوم استراتيجيات الاستعمال على وجود:

- تطبيقات تدور حول الانترنيت و تكنولوجيا المعلومات والاتصال (بريد الكتروني، تبادل ملفات، الاطلاع على/ او تطوير موقع ويب.....الخ).
- وجود مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

- تعبئة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل توسيع العلاقات مع الشركاء الخارجيين.
و عليه فان استراتيجيات الاستعمال لدى الشركة هي كما يلي:
- موقع الكتروني على الشبكة : حيث أنشأت الشركة موقعا لها على الشبكة سنة 2004. يعتبر الموقع بمثابة مرآة الشركة تعرض فيه تاريخ الشركة و منتجاتها و كذا فروعها، غير أن عملية التحيين ليست دائمة لان منتجات الشركة محددة ولا تتغير دائما.
- يقوم القسم المعلوماتي بإحصاء زوار الموقع و التنسيق مع القسم التجاري بما انه ليس للمؤسسة قسما للتسويق. ففي حال استقبال الطلبات او عروض أخرى على الموقع يقوم المكلف بالاتصال و هو الشخص المنسق بين القسم التجاري وقسم المعلوماتية بتحويل الطلبات و العروض للقسم التجاري و متابعة الصفقة.
- بريد الكتروني: للشركة بريد الكتروني يستعمل من طرف عمال الشركة لأغراض تتعلق بأنشطتهم داخل الشركة و الاستعمال الغالب للبريد الالكتروني هو الاتصال بالفروع التابعة للشركة عبر الوطن و كذا الاتصال بالموردين، فغالبية موردي الشركة هم مؤسسات أجنبية تفضل الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة للمعلومات والاتصال و على رأسها البريد الالكتروني.
- تستعمل الشركة شبكتها المحلية لأجل تبادل الملفات بين العمال و مختلف الأقسام و المكاتب داخل المقر.
- البرامجيات المتخصصة: والمتمثلة فيمايلي:
 - ✚ برنامج intellix لتسيير الوثائق: و هو برنامج يسهل العمل ويقلص من التنقلات من اجل تعويض الوثائق. فهذه الأخيرة هي حاضرة عند الطلب و مجمعة حسب المهام.
 - ✚ برنامج PC Stock : هو برنامج متعدد الملفات و الوظائف، كمية المعطيات تتحدد بحجم القرص الصلب. يسمح هذا البرنامج بتسيير المخزونات، المبيعات، المشتريات و الإنتاج و الاستهلاكات. يتكيف هذا البرنامج مع كل أنواع المؤسسات (تجارية، إنتاجية، إدارية).
 - ✚ برنامج PC Compta: و هو برنامج محاسبة عامة و تحليلية، وهو متعدد الملفات التمارين.
 - ✚ برنامج PC Paie: هو برنامج متخصص لإعداد رواتب العمال.
- وجود مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعمل الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح على إنشاء و تطوير شبكة انترانيت. هذا المشروع الذي بدا العمل عليه منذ شهر أوت المنصرم و ذلك من اجل تفعيل الاتصال بين فروع الشركة.

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح

كما ان قسم المعلوماتية يعمل على فتح علب بريد الكتروني خاصة بكل فرد على حدى من اجل تسهيل الاتصال بين الشركاء الخارجيين و أقسام المؤسسة، فمثلا للاتصال بالقسم التجاري يمكن الاتصال مباشرة بالمكلف بالقسم في علبته الخاصة و المفتوحة باسم الشركة.

3- القدرات التنظيمية:

بالنسبة لقدرات الشركة التنظيمية فقد لاحظنا مايلي:

- على مستوى التغييرات التنظيمية، فما سجلناه هو عدم وجود تغييرات ملحوظة لان التطبيقات الموجودة هي تطبيقات قاعدية تدخل فيما يسمى بمحتوى الاستغلال و لا ترق الى مسارات البحث.
- الدخول الى معلومات تخص الشركة و محيطها من طرف العمال هي نقطة ايجابية لدى الشركة فمعظم العمال يقومون بالبحث عبر الشبكة عن معلومات تخص مجال عملهم، اما تبادل هذه المعلومات بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما بين الاقسام فهو ضعيف فعملية الاتصال الداخلي لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، عدا بض الملفات التي يتم تبادلها عبر الشبكة الداخلية.
- عملية بناء الكفاءات في الشركة موجودة بدليل أن العمال يتبادلون الخبرات و الآراء فيما بينهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال و كما أسلفنا الذكر فان قسم المعلوماتية يقدم خدمات التكوين المستمر للعمال و بذلك فان الشركة هي مكان جيد للتعلم.

خلاصة

تعتبر الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح من الشركات الرائدة في مجال الصحة العامة و الفلاحة و تسويق المعدات المكتبية و تجهيزات الإعلام الآلي، كما تحاول جاهدة أن تصنع لنفسها مكانا في قطاع الأشغال العمومية.

إن وعي إدارة الشركة بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال جعلها تتجهز بمختلف المعدات و البرمجيات و الشبكات و كذا فتح موقع الكتروني على الشبكة، و استعمال البريد الالكتروني لغرض تفعيل الاتصال و تحسين ظروف العمل مع الشركاء .

إن ما لمسناه في هذه الدراسة الميدانية هو وجود استعمالات قاعدية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الشركة، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر مكانا جيدا للتمهين و التعلم كما تمتلك آفاقا واعدة لتطوير تكنولوجيا أخرى كمشروع إنشاء شبكة إنترانيت لربط مختلف فروع الشركة عبر الوطن. كما أن سعيها للحصول على معيار الجودة ISO 9001 سيجعلها متطلبة أكثر في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظرا لما يتطلبه هذا المعيار من تدعيم للاتصال داخل الشركة و كذا مع الشركاء الخارجيين.

إن وعي إدارة الشركة بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال موجود لدى عمالها الذين يحاولون باستمرار تحسين ظروف عملهم بواسطتها. فقد تبين لنا أن معظم أنشطة الشركة و أقسامها تقوم على استغلال هذه التكنولوجيات لأغراض الاتصال و تسيير المعلومات و تشاركها والوصول إلى أحسن أداء بفضلها، كما أن للشركة إدراكا بأهميتها في التفوق على المنافسين لذلك تعمل باستمرار على دراسة الخيارات التكنولوجية الملائمة و دعمها و تبنيها.

الخدمة العامة

الخاتمة العامة

يعد الاقتصاد الجديد القائم على الشبكات من التحديات الكبرى التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم، حيث انتقلت أسس المنافسة من المنافسة على أساس الموارد المادية و الثروات الزائلة إلى المنافسة على المعرفة و وسائل إنتاج المعرفة.

لقد أدى التطور المتزامن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علم تسيير المؤسسات و إدارتها إلى استفادت هذه الأخيرة من مزايا الأولى، فإمكانية المعالجة الفورية للمعطيات و القدرة على تحويلها إلى معلومات و معارف تفيد مستعمليها في مختلف التخصصات و كذا إمكانية تشارك و تقاسم هذه المعارف في أوقات متزامنة و غير متزامنة أدت إلى تحقيق مكاسب معتبرة على مستوى الإنتاجية، السرعة و المرونة، اختصار المسافات و بالتالي تخفيض التكاليف المختلفة. و عليه اتجهت غالبية المؤسسات الكبرى إلى الاستثمار في التجهيزات و الشبكات المختلفة و صرف ميزانيات كبيرة على عملية التكوين و بناء الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و عيا منها بالعائد الذي يمكن إن تجنيه من استثمارها هذا.

إذا كانت المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مشتركة بين المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا إن خصوصية هذه الأخيرة أدت إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر على قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تواجهها عوائق تحد من قدرتها على التبني.

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب البحث النظرية و التطبيقية، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات و الإجابة على التساؤلات المطروحة في إطار إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة و عليه توصلنا إلى النتائج التالية :

نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من المفاهيم المعقدة و التي يصعب تحديدها نظرا لاتساع مجالها و الإبداعات المستمرة في هذا المجال.

- تتعدد أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث يتم تصنيفها استنادا الى عدة معايير.
- تشكل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحد أساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل البيئة التنافسية الحالية.
- ترتبط عوامل اتخاذ القرار لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعوامل التالية: دعم القيادة، حجم و نوع النشاط الممارس، الضغوطات التنافسية، الضغوطات الخارجية، الفوائد المرتقبة.
- يعتبر ضعف إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة البشرية منها عاملا معيقا لقدرتها على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ترتبط التنافسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالدرجة الأولى على طريقة استعمالها و يرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة كمستوى التعليم و التكوين، روح التعاون، مستوى المعلومات و التنسيق، وعليه فان الاستثمار المادي ليس دليلا على تنافسية المؤسسة. وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.
- يؤدي استعمال المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة إلى تدعيم الروابط مع الشركاء(المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة).
- تدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كافة أنشطة القيمة، فمثلا يستفيد نشاط التسويق من قواعد بيانات الزبائن، إدارة العلاقة مع الزبون، تدعيم نظام المعلومات التسويقي و مزايا الموقع الالكتروني و غيرها من المزايا. كما عرف نشاط الإمداد تطورات كبيرة بفضل البرمجيات المختلفة كتخطيط موارد المشروع و إدارة سلسلة العرض.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة هامش قيمة كل نشاط خالق للقيمة و و منه هامش قيمة المؤسسة ككل. كما يمكن لهذه التكنولوجيا ان تدمر القيمة في حال سوء الاستعمال. و عليه فان الفرضية الثانية مثبة نسبيا.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة لدعم الابداع من خلال دعم نظام اليقظة و بناء نظام معلوماتي قوي وكذا الحفاظ على ذاكرة المؤسسة.

- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية المؤسسة إلا أنه يصعب قياس هذه الآثار لارتباط الإنتاجية القائمة على هذه التكنولوجيات بعوامل غير مادية.
- يقوم نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحقيق مزايا تنافسية على إمكانياتها التنظيمية و المتمثلة في امتلاكها لكفاءات تستطيع استغلال الروتينات القائمة لخلق مسارات جديدة وبالتالي خلق قيم إضافية للمؤسسة. وعليه فإن الفرضية الثالثة مثبتة.
- تستطيع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تدعم إستراتيجيتها التنافسية بفضل إدماج فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و يكون ذلك بإجراء تخطيط استراتيجي للاثنتين. وعليه فإن الفرضية الرابعة مثبتة.

نتائج الدراسة الميدانية:

- لقد مكنتنا الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح من الخروج بالنتائج التالية:
- تعمل شركة دوداح على تحقيق الريادة في مجالات نشاطها المختلفة من خلال إمكانياتها البشرية والمادية.
 - تمتلك الشركة التجهيزات المادية من حواسيب وقواعد بيانات و شبكة محلية و برامجيات معلوماتية مختلفة.
 - ساهم وعي قيادة الشركة بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى السعي في مشاريع لتطوير إمكانياتها في هذا المجال كمشروع شبكة انترانيت و فتح علب الكترونية لعمال الشركة.
 - تميز دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كافة أنشطة الشركة و أقسامها، لتصبح وسيلة فعالة لأداء الأعمال.
 - يمتلك عمال الشركة وعيا بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ المهام المنوطة بوظائفهم.

- تستعمل الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاتصال بالزبائن و موردي الشركة و تفعيل علاقتها بهم من اجل كسب ولائهم و بالتالي التميز في تقديم الخدمات.و عليه فان الفرضية الخامسة مثبتة.
- تعمل الشركة على تحسين إنتاجيتها بفضل مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- توظف الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتفعيل عملية الاتصال بفروعها.

التوصيات و الاقتراحات:

بعد عرض أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع بحثنا، نتقدم بالتوصيات و الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة البحث في سبل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمكينها من الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- ✓ تطوير دراسات ميدانية لدراسة ظروف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- ✓ ضرورة توفير الدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الإعانات المالية و التقنية.
- ✓ ضرورة تطوير مقاييس ملائمة لطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل قياس اثارها على الإنتاجية و التنافسية.

أفاق الدراسة:

و ككل بحث علمي لبحثنا هذا حدود، لذلك ارتأينا تقديم بعض الأفاق المستقبلية للدراسة و المتمثلة في المواضيع التالية:

- ✓ اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية المؤسسة.
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الشبكية.

- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى المؤسسات المصدرة.
- ✓ دراسة مقارنة لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأوروبية و العربية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007.
2. أبوفارة يوسف أحمد، التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2006.
3. أحمد فتحي السيد عبده أبو سيد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الجماهيرية الليبية، 2005.
4. الحسني جعفر صادق، داود سرحان سليمان، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
5. السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للنشر و الطباعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995.
6. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2001.
7. العطية ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
8. المرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية، 1998.
9. النجار فريد راغب، دياب وليد، النجار تامر، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة ،الدار الجامعية، الإسكندرية ،جمهورية مصر العربية، 2006.
10. النجار فريد راغب، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، الإشعاع للطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية، 1997.
11. النجار فريد راغب، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة جمهورية مصر العربية، 1999.

12. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان — الأردن، 2004.
13. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت — لبنان، 2005.
14. مكايي حسن عماد، علم الدين محمود سليمان، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مطبعة جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2000.
15. نائف برنو طي سعاد، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان — الأردن، 2005.
16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان — الأردن، 2008.
17. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان — الأردن، 2009.
18. هيكل محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
- ب- الرسائل العلمية.
19. حضري دليلة، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات شمال أفريقيا: 1995-2005، مذكرة ماجستير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2007.
20. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
21. رايس مراد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
22. نحاسية رتية، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

ت- الندوات والملتقيات والمؤتمرات:

23. أبوفارة يوسف، تطبيقات الإنترنت في منظمات الأعمال الصغيرة: مدخل للتأهيل نحو الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أفريل 2006.
24. برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أفريل 2006.
25. بوقلقول الهادي، من اجل عقلنة وتأهيل أنظمة المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، أفريل 2003.
26. جاسم أحمد كريم، العيساوي ستار جابر، ثورة تقنيات المعلومات عالميا ودورها في تطوير كفاءة التعليم العالي وخريجها في الوطن العربي "الواقع الطموح"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أفريل 2005.
27. حضري محمد، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27-28 أفريل 2005.
28. خليل عطا الله وراذ، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية 27-28 أفريل 2005.
29. رزيق كمال، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، أفريل 2003.
30. زيدان محمد، بريش عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.
31. شعباني إسماعيل، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، الملتقى الدولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 2004.

32. صقر محمد فتحي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وأفاق التنمية ندوة تحت عنوان :واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير 2004.
33. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع والابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة.
34. فرحي محمد، صالحى سالمي، المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 افريل 2006.
35. قويدري محمد، يحضية سمالي، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، افريل 2005.
36. كورنيل فريد، موساوي زهية، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية جامعة الزيتونة الأردنية، 27-28 افريل 2005.

ث - المجالات والدوريات:

37. الهوش أبوبكر محمد ،التدريب الالكتروني :مفهوم جديد لتنمية المواد البشرية، مجلة دراسات، المركز العالمي لدراسات الكتاب الأخضر، ليبيا ،العدد29.2007 .
38. بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية -حالة الجزائر- ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12 نوفمبر2007.
39. بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،العدد11، ماي2007
40. دمدوم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تثمين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة ،مجلة دراسات اقتصادية ،العدد2.2000.
41. رجم نصيرة، شايب فاطمة الزهراء، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،التواصل ،العدد20، ديسمبر 2007.

42. عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية
مجلة الباحث، العدد 04.2006

43. قوي بوحنية، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة، تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في
إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد السادس، ماي 2005.

ج- دراسات وتقارير:

44. القرناس إبراهيم صالح، تقرير حول البرنامج التدريبي لمركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق
الأوسط، طوكيو، 21-25/01/2002.

45. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز
قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك: دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، نيويورك
2004.

46. دراسة المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، منتدى الرياض الاقتصادي
نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، المملكة العربية
السعودية، أكتوبر 2003.

ح- النصوص الرسمية:

47. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 18/1 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن
القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77 المنشور
في 15/12/2001.

خ- مصادر أخرى:

48. مقابلة شخصية مع دكتور في قسم العلاقات الخارجية بالشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة
آل دوداح .

49. مقابلة شخصية مع مهندس في الزراعة في الفرع الفلاحي بالشركة ذ م م للخدمات العامة
والتجارة آل دوداح .

50. مقابلة شخصية مع المدير العام للشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح.

51. وثائق الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح.

ثانيا: باللغة الاجنبية

a/ Les Ouvrages :

52. Allab Sliman et autres, la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, economica, Paris, 2000.
53. Baglin Gérard et autres, management industriel et logistique, 4^{eme} édition, Economica, Paris, 2001.
54. CPA, le E. management, village mondiale, Paris, 2000.
55. Cros Bay Philip. B, la qualité c'est gratuit, l'art et manière d'obtenir la qualité, economica, France, 1986.
56. Curvalle Bernard, Torres Olivier, PME : de nouvelles approches, Economica, Paris, 1998.
57. Helfer J.P, management stratégique et organisation, 4^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2002.
58. Jakobiak. F, l'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique, édition d'organisation, Paris, 2001.
59. Kalika. M et autres, le E. management : quelles transformations pour l'entreprise ? édition Liaison, Paris, 2003.
60. Koeing Gérard, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{eme} siècle Economica, Paris, 1999.
61. Kotler philip, Dubois Bernard, Marketing management, 10^{eme} édition, publi union, paris, 2000.
62. L'agree Olivier, Magne laurent, E-management, Dunod, Paris, 2001.
63. Lemaire Brouno, Entrepreneurs et entreprises du 4^{eme} type, les éditions d'organisation, Paris, France, sans date.
64. Martinet Alain Charls, Silem Ahmed, lexique de gestion, 6^{eme} éditions, édition Dalloz, Paris, 2003.

65. Mier Olivier, Diagnostique stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Belgique, 2005.
66. Pateyron Emmanuel Armand, Salmon Robert, les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Economica, Paris, France, 1996.
67. Porter Michel, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, France, 1999.
68. Rigny André Jean, structure et capacité d'innovation, édition homme et technique, France, 1972.
69. Soheir Joel, la logistique, 5^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2007.
70. Tomas Jean Louis, Bourdellis Guy, ERP et PGI sélection, déploiement et utilisation opérationnel, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.

b/ Thèses et mémoires :

71. Gauthier Catherine, facteurs influençant le niveau de maturité en affaires électroniques des PME de l'Abitibi Témiscamingue, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, Québec, Janvier 2006.
72. Saadou Mohamed, les technologies de l'information et de la communication et leur impact sur le management organisationnel d'une entreprise, cas de l'intranet de Naftal, mémoire réalisé pour l'obtention d'un magistère en sciences économiques et sciences de gestion, option : gestion des organisations, université de Boumerdes, 2007.

c/ Revues et Périodiques :

73. Amabile Serge et Gadille Martine, les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels, revue française de gestion, N° 144, 3/2003.

74. Billé Jérôme, Soparnot Réchard, la gestion de la relation client ou Customer relation ship management une source d'Innovation ? le cas de la banque société générale, la revue des sciences de gestion, n° 217, janvier – février 2006.
75. Boulay Jacques, Isaac Henri, contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information, revue française de gestion, N° 170, 2007.
76. Chalus Sauvannet- Marie Christine, Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation ? , la revue des sciences de gestion, N° 218, mars – avril 2006.
77. Comet Isabel, l'usage du groupware ou la construction d'un dispositif sociotechnique, revue française de gestion, N° 168 – 169, 9/2006.
78. Devaujany François – Xavier, évaluer la valeur à l'usage de l'informatique une architecture de tableau de bord, revue Française de gestion, N° 173, 4/2007.
79. Henderson John et Venkatermane. N, cinq commandements pour exploiter au mieux les TIC, l'art du management de l'information : gerer le savoir par les technologies de l'information, les échos, 2002.
80. Monnoyer Longé Marie Christine et Lappassouse Madrid Catherine, intégrer les sites web dans les stratégies : concept et modèle, revue française de gestion, N° 173, 4/2007.
81. Nwamen Fidel, impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commercial des entreprises, la revue des sciences de gestion, N° 218, Mars – Avril 2006.
82. Orlikowski Wanda. J, l'utilisation donne sa valeur aux technologies, l'art du management de l'information : gerer le savoir par les technologies de l'information, les échos, 2002.
83. Papillon Jean Claude, le rôle de la taille de la firme : spécificités des petites et moyennes entreprises, problème économique, périodique n°02-885, octobre 2005.
84. Pilate Dirk, le paradoxe de la productivité, l'apport des micros données, revue économique de l'OCDE, N° 38, 2004.

85. Plant Robert, Will Cocks Leslie .P, les stratégies gagnantes pour se lancer sur le net, l'art du management de l'informatique, gérer le savoir par les technologies de l'information, les échos, 2002.
- 86.Rallet allain et wak kowiak Emmanelle, Technologies de l'information et de la communication, organisation du travail et évolution des qualifications, revue science de la société, Paris, N° 63, 2004.
- 87.Vacher. B, dans quelles mesures les TIC jouent elles un rôles stratégique pour les PME, revue internationale PME, vol 15, N° 304, 2002.

d/ Séminaires, congrès et conférences :

- 88.Enjeux des technologies de l'information et de la communication dans le monde du travail, projet management EIVP3, école des ingénieurs de la ville de Paris, réalisé du 27 septembre 2006 au Janvier 2007.
- 89.Guegen Gael, économie de l'information et stratégie entrepreneuriale, 3^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, E.M. Lyon, Mars, 2004.
90. Ladame Sylvie, coopérations et outils TIC dans les réseaux de PME, XVI^{ème}, conférence internationale de management stratégique, Montréal, Canada, 6 – 9 Juin 2007.
- 91.Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale, 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministères en charge des PME, Istanbul, Turquie, 3 – 5 Juin 2004.
- 92.Réjean roy, productivité et TI : maximiser l'impact des technologies sur son organisation, CEFRIO, perspective, 2005.

E/ Site Internet :

- 93.Allard Frédérique, Bouchardy Isabelle, TIC et qualité d'un prisme à l'autre, quels changements organisationnels ?, XIV^{ème} Conférence RESER, TIC et

- relation de services dans une économie globalisé, 23 – 24 Septembre 2004, casters: www.reser.net
94. Arabi Khelloudja, économie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises : en jeux et modalités du management des compétences: <http://www.univ-tlemcen.dz/fseg/larevue03/Mme/20%/arabi/20-megherbi-%khelloudja.pdf>.
95. Bendiabdellah Abdeslam , Benabou Djilali, Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne: http://www.univ_tlemcen.dz/~fsag/larevue07/la%20revue03/bendiabdellah%20&%20mr%20djilali%20benabou.pdf.13/01/2010
96. Bendiabdellah.A, management des savoirs et développement des compétences à l'heure des NTIC: <http://www.univ-tlemcen.dz/fseg/larevue07/Mme/20%revue03/bendiabdellah.pdf>
97. Benfadhel Olfa, L'impact des NTIC sur l'organisation : cas des entreprises tunisiennes: www.Dauphine.fr/Crepa/ArticlecahierRecherche/Conferences/agrh19mai2004/Communication3.doc
98. Benghozi j. P et Cohendet. P, l'organisation de la production et de la décision face au TIC : <http://elico-recherche.net>
99. Bialès Christiane, la nouvelle économie en question : www.Christiane-bialès.net
100. Bocquet Rachel, Brossard Olivier, les technologies de l'information et de la communication : en marche vers l'entreprise numérique, JITEC, janvier 2004: [http://www.thesame-innovation.com/publi/fichier/dossier/20TIC%20\(2\).pdf](http://www.thesame-innovation.com/publi/fichier/dossier/20TIC%20(2).pdf).
101. Brousseau.E, le Rôle des Technologies de L'information et de la Communication dans les Changements Organisationnels: www.brousseau.info/adf/1997/LEBARAIX_tic_8_org.pdf

102. Capacity.org, numéro 33, avril 2008:
www.capacity.org/fr/file/33_capacity.fr
103. Gollac.s « les métiers face aux technologies de l'information », Avril 2003:
[les rapports- la documentation française- FH BRP/034000 182/0000.pdf](http://les-rapports-la-documentation-francaise-FH-BRP/034000-182/0000.pdf)
104. Kalika. M, TIC et stratégie :<http://docs.google.com>
105. L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles, Etude présentée à la Cpci par GMV conseil:
<http://www.Indutrie.gove.fr/sessi/cpic2000/etude3.pdf>
106. La PME et les TIC : quels usages pour quels enjeux ? Associations pour le développement des entreprises et des compétences, val de moder, France,
www.adec.fr
107. Le goff – pronost myriam, Lethiais virginie, TIC, besoins de coordination et d'information et proximité géographique : une analyse sur des données bretonnes, cahier de recherche, N° 04 – 2007: www.marsouin.org
108. Mohellebi Dalila, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise:
[http : //isdsm.univ-tln.fr/pdf/isdsm-31/isdsm31-dalila.pdf](http://isdsm.univ-tln.fr/pdf/isdsm-31/isdsm31-dalila.pdf).
109. Quelques caractéristiques importantes des TIC:
<http://scholar.google.com/scholar?start=608q=quelques+caract%c3%A9ristique+s+importantes+des+tic&h/=fr&as-sdt=2000,04/03/2010>.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بو قرة - بومرداس -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

استمارة بحث

في إطار البحث العلمي الذي نحن بصددده و الخاص بإعداد رسالة الماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حول موضوع "دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، و قد اختارنا على مؤسساتكم المحترمة لإجراء دراسة الحالة و تطبيق الدراسة النظرية، و نحيطكم علما أن الهدف من هذا البحث هو علمي بحث. لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة بكل مصداقية و موضوعية على الأسئلة المقدمة لكم دون استثناء.

شكرا لكم مسبقا على تعاونكم

تحت إشراف:

د. بلوناس عبد الله

من إعداد الطالبة:

بن بوزيد شهرزاد

تعليمات الإجابة:

ضع علامة (x) عند الإجابة التي تعبر فيها عن رأيك.

١. بيانات خاصة بالمستقصى منه:

الجنس:	السن:	المستوى الدراسي:
☐ ذكر	☐ أقل من 30 سنة	☐ جامعي
☐ أنثى	☐ ما بين 30 و 40 سنة	☐ ثانوي
	☐ أكثر من 40 سنة	☐ متوسط
		☐ مهني

التصنيف المهني: الإقدمية في المؤسسة:

☐ إطار	☐ أقل من 5 سنوات
☐ عون تحكم	☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات
☐ عون تنفيذ	☐ أكثر من 10 سنوات

٢. إدراك عمال الشركة بأهمية الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مستواهم في هذا المجال.

إن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي كل ما يتعلق بالحاسوب و الإنترنت و مختلف الشبكات المعلوماتية و شبكات الإتصال، إضافة إلى قواعد البيانات، الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني ومختلف البرمجيات. انطلاقاً من هنا:

1- هل تمتلك جهاز حاسوب في منصب عملك؟

☐ نعم	☐ لا
------------------------------	-----------------------------

2- هل لديك ربط بالإنترنت؟

☐ نعم	☐ لا
------------------------------	-----------------------------

3 - ما هي استعمالات الحاسوب التي تقوم بها؟

- ☐ • الاطلاع على قاعدة البيانات
- ☐ • إرسال و استقبال الملفات عن طريق الشبكة الداخلية
- ☐ • البحث في الإنترنت عن معلومات حول مجال عملك.
- ☐ • الإتصال بالزبائن او الموردين عن طريق البريد الإلكتروني.
- ☐ • الإتصال بالزملاء في مختلف فروع الشركة عن طريق البريد الإلكتروني.
- استعمالات أخرى:.....

4- هل لديك تكوين في المعلوماتية (INFORMATIQUE) ؟

☐ نعم ☐ لا

5- هل ترى في تكنولوجيا المعلومات فوائد على وظيفتك؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان نعم فما هي؟

☐	تحسن الإتصال	☐	السرعة و المرونة
☐	دعم العمل الجماعي	☐	توفير عناء التنقل بين أقسام الشركة
☐	كل ما سبق	☐	تحسين إنتاجية العمل

III. التمهين عن طريق الاستعمال « l'apprentissage par l'usage »

6- هل تلجأ إلى استشارة زميل في حال واجهتك مشكلة في التعامل مع التكنولوجيا التي بين يديك؟

☐ نعم ☐ لا

7- هل تلجأ للإنترنت للبحث عن حلول لمشكلة تتعلق باستعمالك للتكنولوجيا التي بين يديك؟

☐ نعم ☐ لا

8- هل تحاول إيجاد استعمالات جديدة للتكنولوجيا من اجل تحسين نوعية عملك؟

☐ نعم ☐ لا

9- هل لاحظت أن مكتسباتك في مجال المعلوماتية قد تطورت منذ دخولك الشركة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

IV. اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنافسية الشركة

10- تمكن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحقيق التفوق على المنافسين

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

11- هل ترى ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن جودة الخدمة المقدمة للزبون؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

12- هل تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تحسن روابط الشركة مع الموردين؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

13- هل ترى في الإنترنت وسيلة جيدة للبحث عن زبائن و موردين جدد للشركة ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

14 - هل تعتقد أن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من هامش قيمة النشاط الذي تقوم

☐ به؟ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

15 - هل تعتقد انه بإمكانك الإبداع في طريقة قيامك بمهامك بفضل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

16- هل ترى في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة لزيادة يقظة الشركة اتجاه محيطها؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

17- هل ترى في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وسيلة لحفظ ذاكرة الشركة من خلال قواعد بياناتها؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

18 - أعتقد أن استثمار الشركة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من إنتاجيتها؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

19 - بما ان الشركة تعمل على الحصول على شهادة المطابقة **iso** هل تعتقد أن حاجتها إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد تضاعفت؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نسبيا

ملحق رقم: 02

مقابلة شخصية مع مسؤولي القسم التجاري.

مكتب الفوترة و التحصيل:

- (1) ما هي مهام القسم التجاري بالشركة؟
- (2) هل يوفر الإنترنت متطلبات القسم من المعلومات حول الزبائن و الموردين و كذا المنافسين ؟
- (3) هل تقومون بارسال دعوات للزبائن على الخط في حال مشاركتكم في المعارض او تنظيم الملتقيات؟
- (4) هل يستقبل القسم الطلبات عبر البريد الإلكتروني للشركة؟
- (5) هل يستخدم القسم البريد الإلكتروني للشركة من أجل التنسيق بين الفروع؟
- (6) هل للقسم قاعدة بيانات؟
- (7) هل يتشارك القسم المعلومات مع باقي الاقسام من خلال تبادل الملفات؟
- (8) هل يستخدم القسم أي نوع من البرامج المعلوماتية؟

ملحق رقم: 03

مقابلة شخصية مع مسؤولي قسم العلاقات الخارجية و الإستشارة و فرع الفلاحة.

- (1) ما هي مهام قسم العلاقات الخارجية و الإستشارة؟
- (2) هل يستعمل القسم الإنترنيت؟
- (3) فيما تتمثل إستعمالات القسم للإنترنيت؟
- (4) هل يتم الإتصال مع الموردين الأجانب عن طريق البريد الإلكتروني؟
- (5) هل للقسم قاعدة بيانات؟
- (6) ما هو رأيكم في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ودورها في تأدية القسم لمهامه؟
- (7) بما ان الشركة تسعى للحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 و ISO 14001، هل ترون ان حاجة الشركة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال قد تضاغت؟

ملحق رقم: 04

مقابلة شخصية مع المدير العام للشركة.

- (1) ما هو المستوى التعليمي لسيادتكم؟
- (2) ما هو رأيكم في الصعود القوي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و دخولها عالم الأعمال؟
- (3) ما هي الأسباب التي أدت بكم إلى التجهيز بمعدات الإعلام الآلي و البرامجيات و الربط بالإنترنت و فتح وقع إنترنت و غيرها؟
- (4) هل واجهتكم عراقيل في استثماراتكم هذه؟
- (5) ما هي المزايا التي تنتظرونها و التي تتوقعون أن تحققها لكم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؟
- (6) هل تعتقدون أن استعمالكم لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال يزيد من جودة القرارات التي تتخذونها؟
- (7) هل تعتقدون أن مؤسستكم تمتلك اليوم من الكفاءات ما يمكنها من استغلال هذه التكنولوجيا؟
- (8) بما أن شركتكم تعمل على الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001 و 14001، هل تعتقدون أن حاجتكم للتكنولوجيا قد تضاءلت؟
- (9) هل للشركة مشاريع مستقبلية لإدماج تكنولوجيايات جديدة؟