

محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أحسن جميلة

جامعة مستغانم / الجزائر

عامر عامر أحمد

جامعة مستغانم / الجزائر

الملخص :

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزاوّل نشاطها في ظل مجموعة من التحديات، بالموازاة مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها من أهمها مخلفات العولمة كما أصبحت الأسواق أكثر تعقيدا ومرونة، وبالتالي نلاحظ أن هذه التطورات لم تقتصر على استحداث أخطار جديدة لا بد أن تتيقظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجنبها وإنما أيضا استحدثت فرصا جديدة لا بد أن تكون السباق إليها حتى تكون أكثر تنافسية.

في هذا الإطار جاءت هذه الورقة البحثية بعنوان محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف إبراز مفاتيح تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياسها.

ونشير إلى أن النتائج تبين أن أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المؤشرات التي تمكنها من قياس تنافسياتها و أيضا كما أثاره مجموعة من الباحثين مؤشرات اللا-تنافسية والتي تقسم إلى مؤشرات ملموسة وأخرى غير ملموسة. الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤشرات التنافسية، مؤشرات اللا-تنافسية.

Summary :

small and medium enterprises operating in the range of challenges and changes in the environment of the most important of globalization as markets become more complex and flexible, and thus we note that these developments were not limited to the development of new dangers but also new opportunities must be the first to be even more competitive.

In this context, this paper titled determinants of competitive small and medium enterprises in order to identify the keys competitive small and medium enterprises and indicators measured.

Results show that for small and medium enterprises a set of indicators that will enable them to measure their competitiveness and also also raised by a group of researchers non-competitive indicators, which are divided into concrete indicators and other intangibles.

Key words: small and medium enterprises, Competitiveness indicators, non-competitive indicators.

المقدمة :

لقد اهتم الباحثون بدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لم يتوقف البحث وتوالى الأعمال لأكثر من 30 سنة خلت، أخذ البحث في منتصف السبعينات منحا جديدا ولم تعد تعتبر هذه الأخيرة

كنموذج متحول عن المؤسسات الكبيرة بل أصبحت تمثل بحثاً متميزاً له خصوصيته. لذلك أثرت عدت نقاشات حول تنافسية هذه المؤسسات ومؤشراتها.

وحتى تتمكن من الإحاطة بموضوع البحث انطلقنا من الإشكال الرئيسي التالي: ما هي محدّدات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ هذا يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات:

- ما مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل يمكن قياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما معنى مؤشرات لا-تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل يمكن تطبيق أساليب التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة لتعزيز تنافسيتهما من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- يمكننا بداية وضع الفرضيات التالية:
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تنظيمات تصنف وفق معايير كمية ونوعية معينة؛
- يمكن قياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مؤشرات اللا-تنافسية هي مؤشرات تستخدم لقياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لا يمكن تطبيق أساليب التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة لتعزيز تنافسيتهما من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **هدف البحث:** يتمثل الهدف من دراسة هذا الموضوع في إبراز محدّدات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياسها، ودراسة إمكانية ضرورة انتهاز أساليب التسيير الحديثة التي باتت ضرورية بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. بحيث يعتبر موضوع الساعة ولا يزال يشوبه الغموض والجدل ويحتاج إلى المزيد من الأبحاث.

- **المنهج المتبع:** بالنظر لطبيعة البحث الذي يتطرق لموضوع لا زالت الدراسات فيه محدودة، فقد تم

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر ملائمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها دراسة وافية، بناءً على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً/ مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكلت محور بحث واهتمام العديد من الباحثين إلا أن تعريفها لا يزال يشوبه الغموض. لقد تم الاتفاق بالإجماع على صعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لها¹.

وعموما ترتبط فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعريفها بمحددتين أساسيين أحدهما كمي والآخر كيفي أو نوعي. يعتمد المحدد الكيفي بالأساس على الاستقلالية في الملكية وفي التسيير كالقطاع، السوق، الإستراتيجية والتكنولوجيا. في حين يقوم المحدد الكمي على عدد من المؤشرات المرتبطة بحجم المؤسسة، كعدد عمالها، وأصولها المالية، ورقم أعمالها. وتبقى النماذج العملية لهذه المؤشرات الكمية مختلفة حسب كل بلد وكل قطاع نشاط، وحسب البرامج الحكومية.²

جاء التعريف الرسمي في الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، من خلال انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي، وتوقيعها على ميثاق بلونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان سنة 200، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي لهذه المؤسسات بالاعتماد على المعايير الأوروبية التالية: حجم العمالة، رقم الأعمال السنوي، والحصيلة السنوية، بالإضافة إلى معيار الاستقلالية.³ حسب المادة الرابعة من هذا القانون تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها: مؤسسات تحترم معايير الاستقلالية، ذات طبيعة قانونية، مؤسسة إنتاج سلع/خدمات تتميز بأنها: تشغل من 1 إلى 250 شخص، رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.⁴

وتم من خلال مواد هذا القانون رقم 05-06-07 تصنيف المؤسسات إلى ثلاث مجموعات مصغرة، صغيرة ومتوسطة⁵، كما قدمت لها تعاريف بالاعتماد على ثلاث معايير ملخصة في الجدول أسفله:

جدول رقم 02: تعريف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي مليون دج	مجموع الميزانية مليون دج
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	أقل من 20	أقل من 10
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	أقل من 200	أقل من 100
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	من 200 إلى 2000	من 100 إلى 500

Source: YUCEFI RACHIDE, HADJAR ASSIA, BERRAHO HADJ MELIANI, **L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie**, colloque international : Evaluation des programmes d'investissements public 2001-2004 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université SETIF1, 11/12 mars 2013, p :03.

ثانيا/ معايير قياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من أبسط المداخل التي اعتمدت في قياس التنافسية والتي اعتمدت من طرف بعض الباحثين مثل

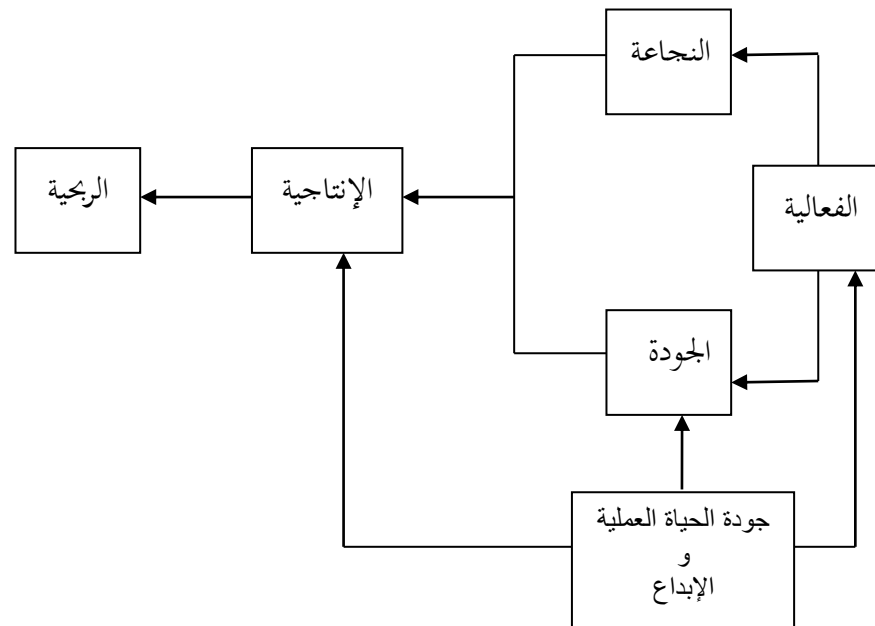
سميث

Smith 1967 و كولينس ومور Moore et Collins 1970 اعتمدت على معيار البقاء في قياس نجاح المؤسسة، فالمؤسسة التي تبقى تمارس نشاطها لأكثر من 05 سنوات فهي تعتبر ناجحة. تم بعد ذلك جاء المعيار الثاني الذي يتمثل في الربحية ولكنه بقي غامضا. وحسب ستينمز Steinmetz 1969 فإن نجاح المؤسسة هو مسألة بقاء أولا ونمو بعد ذلك.

أما ستير 1975 Steer فقد قدم سبع معايير من خلال دراساته التي قام بها على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة في: التكيف، الإنتاجية، الرضا، الربحية، النجاح، النمو والبقاء. وكما أشار كاس 1978 Gasse بأنه يمكن إدراج الإنتاجية، الرضا والربحية ضمن النجاح أين تقدم المؤسسة سلع وخدمات بتكاليف منخفضة، أما الفعالية فتم ربطها بعملية التسيير الاستراتيجي حسب كلاك Glueck.

وتكلم أيضا سينك Sink S. D. 1985 عن سبع معايير هي: النجاح، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، جودة الحياة العملية، الإبداع والربحية⁶.

الشكل رقم 01: نموذج سينك Sink S. D. 1985 - العلاقة السببية بين مختلف معايير التنافسية-



Source: Paul NIYUNGEKO," PROFIL PERSONNEL, PRATIQUES DE GESTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS ET PERFORMANCE DES PME: LE CAS DU BURUNDI", MEMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU

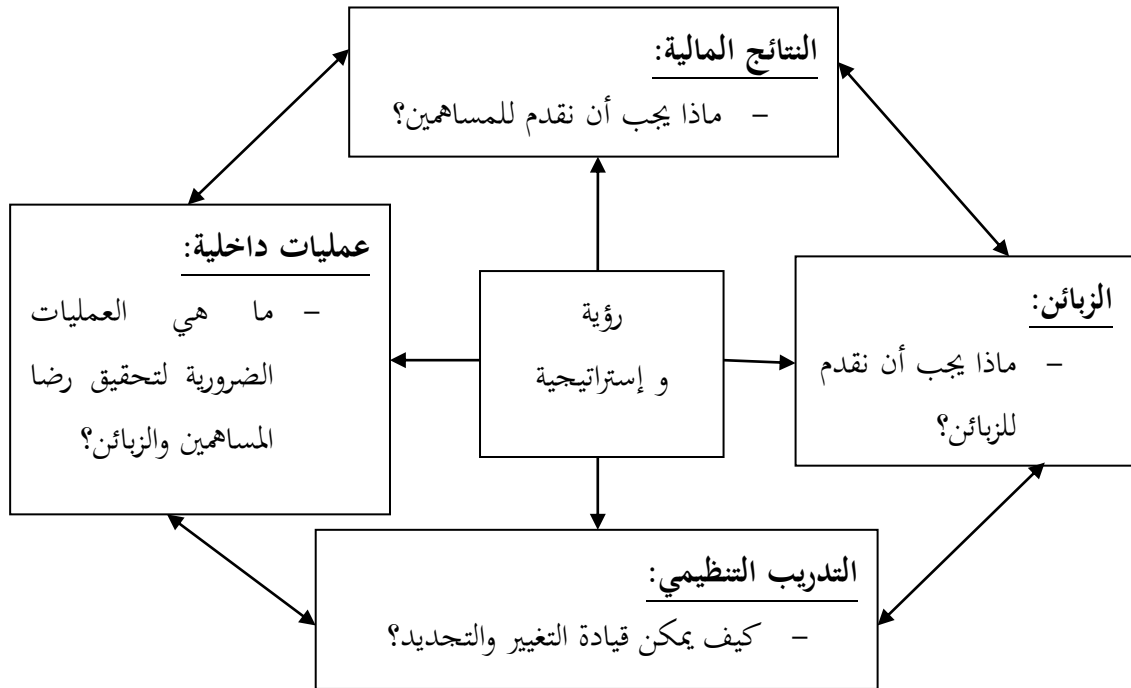
QUÉBEC À CHICOUTIMI COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO, JUIN 1993,p: 28.

إذن نلاحظ بأن معايير التنافسية مختلفة ومتنوعة بحيث لا يمكن الاعتماد على مؤشر واحد لقياس التنافسية المالية، لأن المالك- المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يوجه جهوده نحو عدة أهداف مختلفة. ولقد تحدث أوكل

Eccles R. G. 1990 على ضرورة وضع تعريف جديد لقياس التنافسية لا يركز فقط على المعطيات المالية.

ولقد اقترح كابلان ونورتون Kaplan, Norton 1996 نموذج جدول القيادة للمستقبلي (TBP) tableau de bord prospectif والذي أصبح في بداية القرن 21 يمثل أداة أساسية تقود المؤسسات نحو التنافسية المرغوبة وتساعد على تسيير المخاطر، وتم اعتماده كمادة أساسية من قبل عدة باحثين. كما هو ممثل في الشكل أسفله⁷:

شكل رقم 02: نموذج جدول القيادة للمستقبل.



Source: Hélène Bergeron," Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?", p: 05. luc.chaput@uqo.ca

وبذلك فإن المؤشرات غير المالية تعد كذلك مهمة في قياس تنافسية المؤسسة، إذ نلاحظ أن كابلان ونورتون Kaplan, Norton 1996 قاما بالربط بين أهداف واستراتيجيات المؤسسة ومؤشرات تنافسياتها. أي أن تنافسية المؤسسة بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقاس من خلال قدرتها على الربط بطريقة متوازنة بين ما ينتظره مختلف الشركاء والمتعاملون المتواجدون على مستوى بيئتها مثل: الزبائن، المساهمون، الموردون، السلطة العمومية... الخ⁸. إذن فقياس تنافسية المؤسسة لا يجب أن يركز على مجموعة من المؤشرات فقط وإنما تضبط في إطار تفكير يركز على الإستراتيجية، وهذا الربط ساعد على فهم أكثر وتبع مسبق للتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁹.

بالارتكاز على ما جاء به كابلان ونورتون Kaplan, Norton 1996 اقترح بدورهم كل من مورين، كيندون وبوليان سنة 1996 Morin, Guindon et Boulianne نموذجاً لقياس التنافسية يقوم على مجموعة من المعايير المصنفة ضمن أربعة أبعاد حسب ما هو مبين في الجدول أسفله:

جدول رقم 03: معايير وأبعاد قياس التنافسية حسب مورين وأول Morin et al.

بقاء التنظيم:	الفعالية والاقتصاد:
- جودة المنتجات؛	- اقتصاد الموارد؛
- الربحية المالية؛	- الإنتاجية.
- الجاذبية.	
قيمة الموارد البشرية:	شرعية التنظيم من قبل مجموعات خارجية:
- شحن طاقة العمال؛	- رضا الزبائن؛
- مناخ العمل؛	- رضا التنظيمات المنظمة،
- مردود العمال؛	- رضا الجماعات المحلية.
- تطور العمال.	

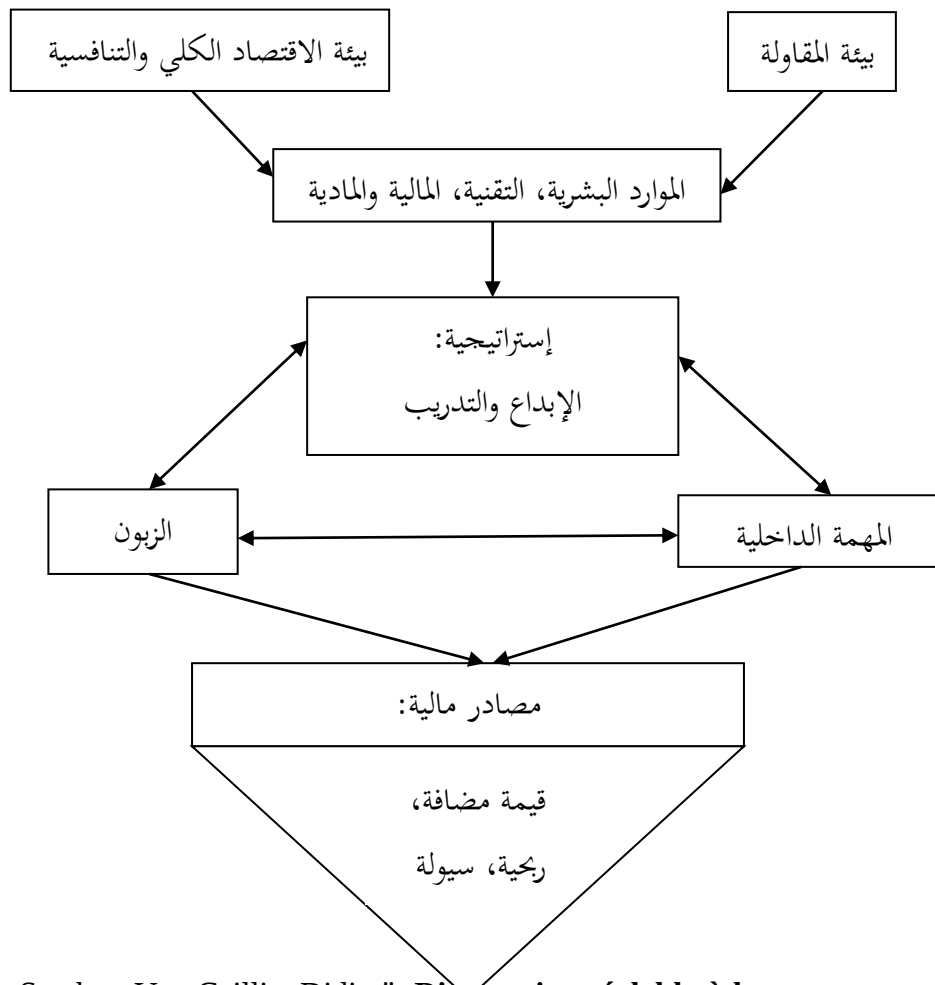
Source : Hélène BERGERON, " La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME", 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC – Montréal, Octobre 2002, p: 03.

وحسب جاري Jarvis 1996 فإنه لا يوجد نموذج موحد وعالمي لقياس التنافسية، ومن خلال دراسة أجراها على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبين بأن مالكي - مسيري هذه المؤسسات يستعملون عدة معايير متنوعة لقياس تنافسياتهم وهي تتنوع بين المؤشرات المالية وغير المالية¹⁰.

ثالثاً/ مؤشرات لا-تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد وجدت دراسات ركزت على ما يسمى بمؤشرات الـ **اللا- تنافسية** وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل التي تشكل ضعف بالنسبة للمؤسسة وجعلها كمجال للبحث والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل جعل المؤسسة تنافسية؛ وبلاستناد للنموذج الذي جاء به كابلان ونورتون Kaplan, Norton 1996 لقد تم اقتراح نموذجاً يأخذ بعين الاعتبار العلاقة السببية بين مختلف مؤشرات الـ **اللا- تنافسية** كما هو مبين في الشكل أسفله.

الشكل رقم 03: نموذج يدرس عوامل لا- تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source : Santin, Sarah et Van Caillie, Didier" **Diagnostic préalable à la transn et stratégie de reprise de la PME: une relation de contingence forte,** Op.cit. p :06. luc.chaput@uqo.ca

إذن نلاحظ أن هذا النموذج يتكون من سبعة أبعاد حول لا - تنافسية يمكن مناقشتها وتطويرها لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي ¹¹:

- المقاول الذي له الدور الكبير في التأثير على طريقة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فهو

عامل مهم في لا-تنافسية من خلال طريقته المتبعة في توجيه العمال أو عدم القدرة على تحفيزهم، نقص الخبرة، نقص التكوين... الخ؛

- العوامل المرتبطة ببيئة الاقتصاد الكلي والتنافسية، والتي تعتبر من العوامل المهمة التي لا يمكن لأي مؤسسة

أن تهملها، لتأثيرها السلبي الممكن على التنافسية من خلال: نمو أو تأخر الاقتصاد، التضخم النقدي، سياسات القرض، تنظيم أو عدم تنظيم الأسواق وأيضاً شدة المنافسة.

- وبالربط بين العاملين السابقين يتم النظر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال محفظة موارد محدودة

بشرية، تقنية، مادية ومالية، وقد يكون الضعف المالي هو السبب الرئيسي لتدهور باقي الموارد التي تؤثر على تنافسية المؤسسة.

- ونلاحظ أيضاً أن المفاهيم القاعدية لنموذج كابلان ونورتون Kaplan, Norton 1996 العوامل المرتبطة بـ

"الإبداع والتدريب" والتي تقوم على القدرات الشخصية للمقاول على مواجهة المخاطر والإبداع، طبيعة التكنولوجيا وهيكل سلسلة القيمة الصناعية، وتوفر الموارد المالية على المدى المتوسط والطويل. وهذه المؤشرات الثلاث تؤثر على تنافسية أو عدم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- هناك أيضاً مؤشر الزبون أي التحديد الدقيق لما ينتظره الزبون الذي يمكن أن يكون من عوامل لا تنافسية

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال صعوبة فهم ميكانيزمات تطور احتياجات الأسواق، صعوبة خلق علاقة عن قرب مع الزبون... الخ.

- أما العوامل المرتبطة بالمهمة الداخلية فتظهر من خلال صعوبة تحقيق ترابط من جهة بين مختلف أقسام

سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة: تنسيق المبيعات، تنسيق عمليات الإنتاج... الخ ومن جهة أخرى مختلف العمليات والأنشطة اليومية داخل المؤسسة. والذي ينجم في الغالب بسبب نقص الموارد.

- وفي الأخير عوامل لا- تنافسية المؤسسة المرتبطة بالمصادر المالية والتي تعتبر من أهم العوامل والتي في

الغالب تكون المتسبب في باقي المشاكل داخل المؤسسة والمؤثر في كل أبعاد هذا النموذج سابقة الذكر. وفي الأخير نشير إلى أنه سجلت عدة تدخلات في هذا المجال إلا أنه لا يوجد نموذج موحد وشامل يمكن اعتماده لقياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك يعود لظروف كل مؤسسة (إمكانياتها، أهدافها، مشاكلها... الخ).

خامسا/ بعض مفاتيح تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ظهرت مجموعة من المفاهيم التي أصبح لزاما على المؤسسات الكبيرة انتهاجها من اجل تحقيق التنافسية في بيئة متغيرة ومتجددة. فماذا بخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- **تسيير الكفاءات:** يتعلق تسيير الكفاءات بالمبادئ والأدوات والممارسات الخاصة بالتنظيم، لتوجيه وتنظيم

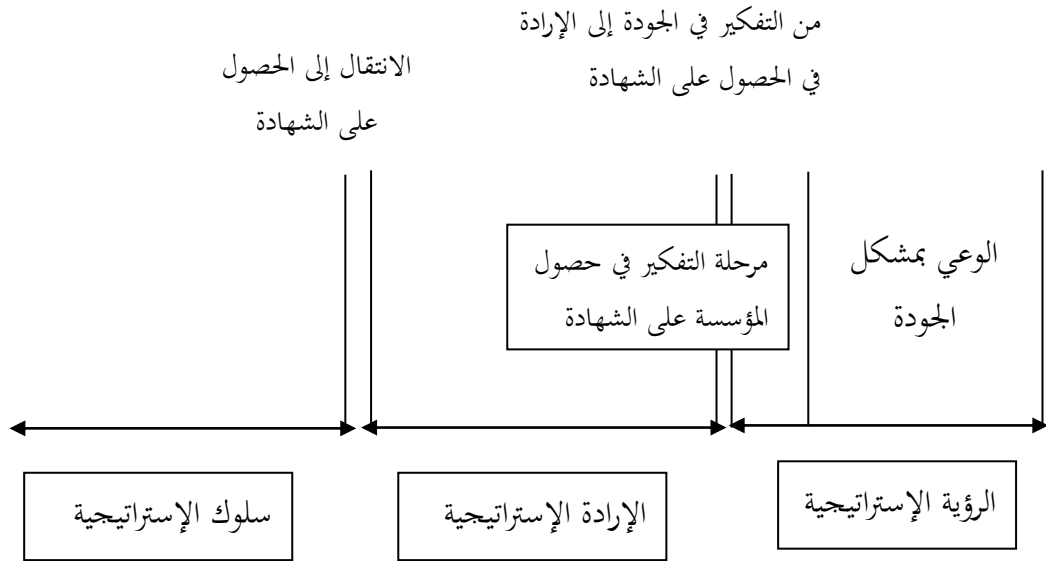
الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية في الوقت الحالي والمستقبل¹².

ولقد ظهرت عدت دراسات حاولت الربط بين تسيير الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة؛ كما وقد أوضحت عدة دراسات بأن تطبيقات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير على تنافسياتها. فمثلا لقد أوضح كوك (Kok (2002 وجود علاقة إيجابية بين تكوين المستخدمين والإنتاجية، إذن وجود علاقة ايجابية بينها وبين التنافسية الاقتصادية، أما شوندر ومك إفوي (Chandler et McEvoy (2000 فقد أوضحا بدورهما بأن التكوين ودفع مكافآت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبع عملية الجودة كان لها الأثر الايجابي على التنافسية المالية لهذه المؤسسات¹³.

- **تسيير الجودة الشاملة:** تخرص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تحقق الجودة في عملياتها وتأخذ اهتمام

العديد من المدراء لعدة أسباب منها: عوامة الأسواق، الإبداع التكنولوجي، الجري وراء تحقيق رضا الزبون. ويمكن من خلال الشكل الموالي توضيح مراحل بناء عملية الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁴:

شكل رقم 04: مراحل بناء عملية الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source Karim MESSEGHEM et Nicolas VARRAUT, "Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME", Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 1, 1998, p: 108.

الجودة بالنسبة لمدير/مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ما هي إلا انعكاس عن رؤيته الإستراتيجية. والتداخل الموجود بين الرؤية الإستراتيجية والإرادة الإستراتيجية يؤثر في إستراتيجية بناء نموذج ضمان الجودة، التي تم ربطها من خلال الجدول أعلاه بعملية الحصول على الشهادة التي تعتبر استثمارا لا ماديا. يمكن تمييز نوعين من عملية الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁵:

- المستوى الاول: *qualité uniciste* أين يتم وضع إجراءات صارمة فيما يخص أدوار وأهداف متعلقة بالمنتجات أو بوظيفة معينة في إطار البحث عن ضمان الجودة، أو حلقات الجودة أو معايير ISO 9000 أو الحصول على الشهادة.
- المستوى الثاني *qualité pluraliste* الذي يتمركز حول تحليل العمليات الإستراتيجية للتنظيمات لتحقيق الجودة في كل مستويات التنظيم.
- تسيير الإبداع: لقد أكدت بعض الأبحاث وجود علاقة بين تسيير الإبداع وتنافسية المؤسسة، كما هو الحال بالنسبة لهالت وأول 2004 Hult et al الذين أكدوا وجود علاقة إيجابية بين الإبداع في 181 مؤسسة صناعية ومختلف أشكال التنافسية مثل: الربح، النمو، الحصة السوقية...الخ. وفيما

يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلقد أشار ديبيرال وأول Dibrell et al 2008 من خلال دراسة شملت 311 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، إلى غياب علاقة مباشرة بين الإبداع والتنافسية. إذن يوجد اختلاف في النتائج المتحصل عليها بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها لقدرات الإبداع ويمكن أن تكون متقدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمثلاً: قدرتها للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، المرونة العالية، القرب أو الجوارية... الخ. كما أنه يوجد بعض العوامل التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام الإبداع في هذه المؤسسات مثل: نقص الكفاءات والموارد وشخصية المالك - المسير¹⁶.

- **تكنولوجيا الإعلام والاتصال:** تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد سمات اقتصاد المعرفة أو ما

يسمى بالاقتصاد الرقمي. تتمثل في مزيج من الوسائل والأجهزة التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وعرضها مثل: الحواسيب الالكترونية ووسائل الاتصال المختلفة مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، بالإضافة إلى مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات والمنتجات التي تتعامل مع مختلف أنواع المعلومات¹⁷. يعتبر التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص من الاستراتيجيات المهمة التي تساعد على تنظيم نشاطها، إذ تظهر أهمية هذه الأخيرة في هذه المؤسسات من خلال¹⁸:

- تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الربط بين مختلف المصالح والوظائف داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال على خلق تواصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف مكونات بيئتها الخارجية؛
- يسهل استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال تنفيذ مختلف العمليات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- كما تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحسين وتحديد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مثلاً: تحقيق يقظة تنافسية، البحث عن موردين جدد، تطوير قدراتها في التسيير، القيام بمجموعة من مهامها من خلال شبكة الانترنت كتسديد الفواتير وحضور اجتماعات عن بعد... الخ.

كما يمكن لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أن تكتسب ثلاثة أنواع من الميزة تنافسية التي جاء بها بورتر porter من خلال تخفيض التكاليف، تحقيق التميز والتنوع بالأخص فيما يخص المنتجات والخدمات¹⁹.

- **اليقظة الإستراتيجية:** أصبحت عملية المراقبة وتسيير المعلومات المتوقعة مسبقا عن البيئة موردا حيويا

لبقاء المؤسسة، ديناميكيته، مرونتها وتميزها. فحسب جوفر Joffer وكونيق Koenig (1992): "تعتبر المعلومة المتوقعة مسبقا كتحول للبيئة، قادر على خلق التوجهات الكبرى للمؤسسة. قد تكون فرصة أمامها إذا ما سرعت تحقيق أهدافها، كما قد تكون تهديدا لها إذا ما أعاققت بقاءها وتحقيق أهدافها"²⁰.

نظرا لأهمية المعلومات المتوقعة مسبقا عن البيئة ظهرت أهمية تسييرها، من خلال جمعها في وقت مسبق قدر الإمكان، معالجتها، تحديد أثرها على التنظيم ودمج تطوراتها بالطريقة التي تزيد من فعالية المؤسسة. لكن هذا التسيير يتطلب تنظيما خاصا في شكل عملية تسمى اليقظة الإستراتيجية؛

تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية بشكل ملحوظ في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال سنوات السبعينات 70، في إطار التسميات التالية: strategic environmental scanning، scanning وأيضا business intelligence²¹.

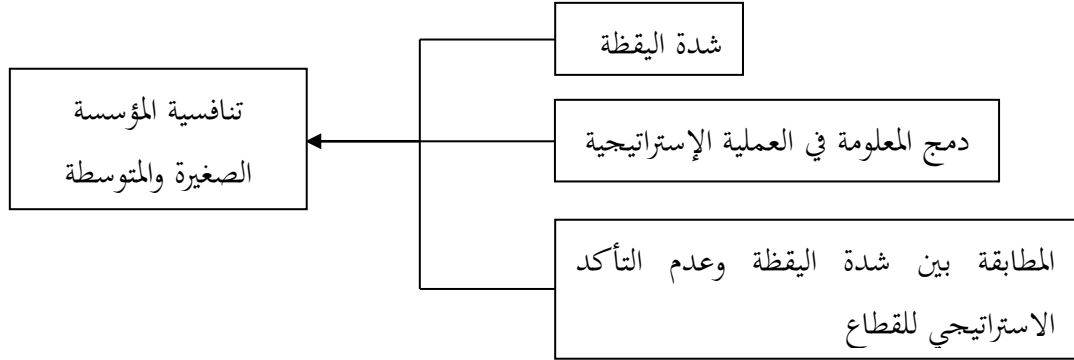
وبهدف حصر مفهوم اليقظة الإستراتيجية واهم خصائصها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لابد من التطرق إلى التعريف المقدم من طرف لاسكا Lesca سنة 1994 "تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية، للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في بيئتها. بهدف خلق الفرص والتخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد"²².

وتبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالموازاة مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها منها²³:

- مع العولمة أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعامل مع أسواق دولية ولا تبقى محصورة على المستوى الوطني أو المحلي؛
- أصبحت البيئة والأسواق أكثر تعقيدا ومرونة كما أنها تعرف الكثير من التغيرات المستمرة التي تتطلب المتابعة المستمرة؛
- ظهور المؤسسات الدولية ذات التكنولوجيا العالية.

وبالتالي نلاحظ أن هذه التطورات التي عرفتها البيئة لا تقتصر على استحداث أخطار جديدة لا بد أن تتيقظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجنبها وإنما أيضا استحدثت فرصا جديدة لا بد أن تكون السباق إلى إليها حتى تكون أكثر تنافسية كما هو مبين في الشكل أسفله:

شكل رقم 05: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source : Josée Audet, " La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons inter-sites", X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, p: 08.

- الخلاصة:

- من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الورقة البحثية ما يلي:
- بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكلت محور بحث واهتمام العديد من الباحثين إلا أن تعريفها لا يزال يشوبه الغموض. ويرتبط تعريفها بمحددتين أساسيتين أحدهما كمي والآخر كيفي أو نوعي.
 - تختلف وتتعدد معايير قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث لا يمكن الاعتماد على مؤشر واحد لقياس التنافسية، لأن المالك- المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يوجه جهوده نحو عدة أهداف مختلفة ولا يركز فقط على المعطيات المالية وهي تتنوع بين المؤشرات المالية وغير المالية.
 - لقد اقترح كابلان ونورتون Kaplan, Norton 1996 نموذج جدول القيادة للمستقبلي (TBP) والذي أصبح في بداية القرن 21 يمثل أداة أساسية تقود المؤسسات نحو التنافسية المرغوبة وتساعد على تسيير المخاطر، وتم اعتماده كمادة أساسية من قبل عدة باحثين.
 - لا يوجد نموذج موحد وعالمي لقياس التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - لقد وجدت دراسات ركزت على ما يسمى بمؤشرات **اللا- تنافسية** وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل التي تشكل ضعف بالنسبة للمؤسسة وجعلها كمجال للبحث والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل جعل المؤسسة تنافسية؛
 - ظهرت مجموعة من المفاهيم التي أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتهاجها من أجل تحقيق التنافسية في بيئة متغيرة ومتجددة من بينها: تسيير الكفاءات، تسيير الجودة الشاملة، تسيير الإبداع، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، اليقظة الإستراتيجية.

الهوامش:

¹Brahim ALLALI, Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du

secteur agro-alimentaire, Thèse présenté a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaeDoctor –PH-D- en administration, UNIVERSITE MONTREAL, Mars 2003, p :22-23.

²Maria Elisa Brandao Bernardes (Février 2008), La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiae doctor , Hec Montréal, p : 08.

³ يوسف حميدي ، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص: 76.

⁴ رودى نعيمة، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أفريل، 2006، ص: 116 .

⁵ سليمان ناصر وعواطف محسن، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية"، مداخلة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، يومي 23-24 فيفري، 2011، ص: 04.

⁶Paul NIYUNGEKO," PROFIL PERSONNEL, PRATIQUES DE GESTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS ET PERFORMANCE DES PME: LE CAS DU BURUNDI",MEMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO, JUIN 1993,p: 28

⁷Hélène BERGERON, "Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?", p: 06. luc.chaput@uqo.ca

⁸Santin, Sarah et Van Caillie, Didier" Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME: une relation de contingence forte", p: 03. luc.chaput@uqo.ca

⁹Hélène BERGERON," La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME", 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC – Montréal, Octobre 2002,p: 04.

¹⁰Idem, p: 03.

¹¹Santin, Sarah et Van Caillie, Didier, op.cit, p p: 08-09.

¹²Christian DEFELIX , Michel DUBOIS, Didier RETOUR, " La gestion des compétence en PME : configuration et modalités de pilotage", p: 404. luc.chaput@uqo.ca.

¹³Ibrahima Dally DIOUF, " Cohérence des pratiques de GRH et performance d'une PME familiale au Sénégal : une étude de cas ", p: 03. luc.chaput@uqo.ca.

¹⁴ Karim MESSEGHEM et Nicolas VARRAUT, "Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME", Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 1, 1998, p: 116-114.

¹⁵ALICE GUILHON ET MICHEL WEILL , " DÉMARCHE QUALITÉ : DE LA STRATÉGIE D'ADAPTATION AUX PROCESSUS STRATÉGIQUES DE CHANGEMENTS DANS LES PME. RÉSULTATS D'UN TEST EMPIRIQUE", COMMUNICATION À LA 5IÈME CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE , LILLE, MAI 1995, p-p :01-02.

¹⁶François Deltour et Virginie Lethiais , " Innovation et performance des PME : une approche par la contribution des technologies de l'information",XXIII Conférence

Internationale de Management Stratégique, 26-28 mai 2014, p-p: 03-05.
luc.chaput@uqo.ca.

¹⁷ بن بريكة عبد الوهاب وبن التركي زينب، "أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص: 245.

¹⁸Philippe Baudouin, "Appropriation des TIC par les entreprises Observatoire des pratiques TIC des PME/TPE", pp :15-17. luc.chaput@uqo.ca.

¹⁹Serge Amabile et Martine Gadille, "Les NTIC dans les PME : Stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels", Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2003,p :04.

²⁰JANISSEK-MUNIZ, LESCA et FREITAS, "Veille anticipative stratégique – intelligence collective : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain", p :07. <http://gianti.ea.ufrgs.br>

²¹ Anis SLIM , " VEILLE STRATEGIQUE ET PERFORMANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EXPORTATRICES TUNISIENNES ", p : 02, luc.chaput@uqo.ca.

²²Marie-Laurence CARON-FASAN et Humbert LESCA, "Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique - cas d'une PME du secteur bancaire", p : 03, luc.chaput@uqo.ca.

²³Humbert LESCA et Marie-Laurence CARON-FASA , "La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales", p : 02, luc.chaput@uqo.ca.