

## تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. جحا نبيل

المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة ، الجزائر

[djeha.nabil@cu-tipaza.dz](mailto:djeha.nabil@cu-tipaza.dz)

أ. بخيتي علي

المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة ، الجزائر

[Bekhiti.Ali@gmail.com](mailto:Bekhiti.Ali@gmail.com)

د. جلال عبد القادر

المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة ، الجزائر

[abdelkader\\_djellal@yahoo.fr](mailto:abdelkader_djellal@yahoo.fr)

| تاريخ النشر<br>Publication date | تاريخ القبول<br>Acceptance date | تاريخ التلقي<br>Submission date |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 2020-07-29                      | 2020-07-11                      | 2020-02-20                      |

### ملخص

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات العالم ، ولكي تضمن البقاء والاستمرار في محيط أعمال يتميز بالتغير الدائم وشدة المنافسة ، خاصة بعد انفتاح الأسواق والعولمة وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وجب عليها استغلال الفرص التي تقدمها لها هذه التكنولوجيات التي ستكسبها مزايا تنافسية أو تدعمها و تحقق لها أداء تنظيميا متميزا ، ولا يمكنها ذلك إلا بممارسة التسيير الإستراتيجي . لذلك أصبح أمام أصحاب المؤسسات المتوسطة والصغيرة خيارين لا ثالث لهما : إما تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ، و إما التلاشي .  
تجيبنا هذه الدراسة على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال نقل التكنولوجيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
**الكلمات المفتاحية:** التوجهات الإستراتيجية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، تسيير إستراتيجي.

### Abstract

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

**Keywords:** Strategic orientations, information and communication technology, strategic management.

**تمهيد:**

إن اعتماد اقتصاديات الدول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر لبنة اقتصاد كل دولة ، حيث أن دورها يتزايد باستمرار لذا يحتاج إلى دراستها دراسة معمقة ومتابعة لأنشطتها لمعرفة كل الجوانب المساهمة في تأسيسها ونموها وضمان استقرارها واستمراريتها واحتلال مكانة في الأسواق المحلية والعالمية. نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تواجدتها في محيط يمتاز بالتغيرات الدائمة خاصة بعد غزو تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، سنقوم بدراسة أثر هذه التكنولوجيا على التوجهات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نقل التكنولوجيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والتي تتمحور حول انتهاج توجه إستراتيجي معين ينعكس على منهج تطور المؤسسة الذي ينظر له كمتغير يضم استراتيجيات المؤسسة. بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

**ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟**

ولإعطاء بعد أكاديمي في تحليلنا للإشكالية المطروحة ، فأنا افتراضنا أن الدراسة تقوم على انه رغم اختلاف الاستراتيجيات من مؤسسة لأخرى إلا أن هناك قواعد عامة لوضع هذه الإستراتيجية ، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**منهج الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي ، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما وكيف باستخدام أدوات التحليل.

**أهداف الدراسة:**

تجسد أهداف الدراسة في تسليط الضوء على :

- التعرف على أهم المفاهيم الأساسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على آثار التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبني الأعمال الإلكترونية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على العلاقة بين الإنترنت وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

**هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى تحقيق الأهداف قسمنا الدراسة إلى العناصر التالية:

المحور الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثالث: التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبني الأعمال الإلكترونية.

المحور الرابع: الإنترنت و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

## المحور الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن ما حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من البلدان المتقدمة والنامية، من إنجازات في مجال تحسين ومعالجة أوضاع اجتماعية واقتصادية ومعيشية بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة الحجم، جعل منها عنصر هام من عناصر التنمية، وارتقى بها إلى مرتبة متقدمة ضمن أولوية معظم البلدان. إضافة إلى الفرضية التي تؤكد أن المؤسسات الصغيرة كانت النواة الحقيقية التي تمحورت حولها معظم المؤسسات الصناعية الكبرى ومنها انطلقت واتسعت دوائرها وتنوعت منتجاتها، فهي نقطة الشروع في التصنيع وبذور أساسية لقيام المؤسسات الكبيرة الحجم. من هنا تحقق الاعتراف المطلق بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في تشجيع التشغيل الذاتي والمبادرات الفردية وإطلاق الطاقات الشابة، مما يساهم بفعالية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من ظاهرة البطالة، بفضل ما تتميز به هذه المؤسسات من خصائص تجعلها قادرة على خلق فرص عمل واستيعاب الطاقات العاطلة. (براشن و ياسر، 2018، صفحة 216)

### 1-1 مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو التعريف الوارد في القانون 02-17 المؤرخ في 10/01/2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي ينص على ما يلي: " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية." (لخلف، 2004، صفحة 14) ويمكن تلخيص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) يمثل تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| نوع المؤسسة  | عدد العمال (عامل) | رقم الأعمال السنوي (دج)   | مجموع الحصيلة السنوية (دج) | الاستقلالية            |
|--------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|
| مؤسسة مصغرة  | من 01 إلى 09      | أقل من 40 مليون           | لا يتجاوز 20 مليون         | ضرورة توفر معيار       |
| مؤسسة صغيرة  | من 10 إلى 49      | أقل من 400 مليون          | لا يتجاوز 200 مليون        | الاستقلالية في التسيير |
| مؤسسة متوسطة | من 50 إلى 249     | بين 400 مليون و 04 ملايين | بين 200 مليون و 01 مليار   |                        |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المواد 08-09-10 من الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 11/01/2017، ص06.

### 2-1 خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص إيجابية تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، غير أن لها خصائص سلبية لا يجب إغفالها.

### 1-2-1 الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من الخصائص الإيجابية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- سهولة التأسيس : يمكن لأي شخص عادي حتى ولم يكن يملك مؤهلات علمية أن يقيم مشروع خاص به، حتى لو كان هناك ملاك فإن تأسيس مؤسسة صغيرة أو متوسطة سيكون من دون شك أيسر من إنشاء مؤسسة كبيرة (نايف برونوطي، 2005، صفحة 7) نظرا لأنها تحتاج رؤوس أموال صغيرة وبساطة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتأسيسها، مثلا في فرنسا تستغرق عملية إنشاء مؤسسة إداريا أقل من 24 ساعة. (matray, 1999, p. 214).

- **الاستقلالية في الإدارة:** تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية ، ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالملكية ، مما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات ، هذا ما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة. (جميعي ، 2011 ، صفحة 42)
  - **سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي:** يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وبمستوى تعقيد أقل مما هو عليه في المؤسسات الكبيرة ، لذلك تتسم فيها الإدارة بالمرونة والسهولة في اتخاذ القرار. (براشن وياسر ، 2018 ، صفحة 219)
  - **المرونة الكبيرة:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة عالية من المرونة في مختلف النواحي المتعلقة بنشاطها ، تتجسد في قدراتها على التكيف مع مختلف التغيرات التي قد تحدث داخلها أو خارجها ، مثلاً هذه المؤسسات تستطيع التحول إلى إنتاج سلع وخدمات تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباتها بسرعة (مناور ، 2006 ، صفحة 03) ويمكن إرجاع هذه الخاصية إلى كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل عدد قليل من العمال ، يجعلها تمتلك تنظيم بسيط مما يساعدها على سرعة التكيف.
  - **مركز للتدريب الذاتي:** إن طابع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لهاكيا والعاملين بها ، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار ، وهذا ما يساعدهم على اكتساب المزيد من المعلومات والمعرفة ، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويوسع نطاق فرص العمل المتاحة. (خاوة و عطوي ، 2003 ، صفحة 05)
  - **القدرة على جلب المدخرات:** لا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة نسبياً في توفير الأموال اللازمة للمشروع ، سواء من القطاع المصرفي أو من أفراد الأسرة ، وذلك لقلّة مخاطر الاستثمار وصغر حجم رأس المال المطلوب لإقامة هذا المشروع. وهذا ما يتلاءم مع ظروف الدول النامية نظراً لضعف قطاعها المصرفي في تقديم التمويل اللازم. (جواد ، 2007 ، صفحة 86)
  - **قصر فترة الاسترداد:** فترة الاسترداد هي الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع تدفقاته النقدية ، وقصر هذه الفترة هو نتيجة صغر حجم رأس المال المستثمر ، سهولة التسويق ، زيادة دورات البيع وقصر دورة الإنتاج (جواد ، 2007 ، صفحة 91) وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمكن من استرداد رأس المال المستثمر في فترة زمنية أقصر مقارنة مع باقي المؤسسات.
  - **انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستخدام الكثيف لعنصر العمل ، لاسيما في المؤسسات الحرفية حيث يؤدي ذلك إلى استيعاب فائض العمالة بتكلفة مناسبة ، كما أدى هذا الانخفاض إلى استعمال أقل للتكنولوجيا مما يجنب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة. (جبار ، 2003 ، صفحة 215)
  - **حرية الدخول والخروج من السوق:** نظراً لانخفاض قيمة رأس المال الثابت وخاصة الآلات والمعدات التي يتألف منها خط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقلّة المخزون السلعي من المواد الأولية والمنتجات النهائية وارتفاع إلى الخصوم وحقوق أصحاب المشروع ، وسهولة تحويل أصول هذه المؤسسات إلى سيولة بالبيع دون تكبد خسائر كبيرة ، فإن ذلك يتيح لهذه المؤسسات الفرصة للدخول إلى السوق والخروج منه بحرية أكبر من المؤسسات الكبيرة. (جواد ، 2007 ، صفحة 89)
- 2-2-1 الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- **معدلات الفشل العالية:** من الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أنها أكثر عرضة للفشل والموت أو التصفية من المؤسسات الكبيرة ، هذا التهديد قائم على مدى حياة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، إلا أنه أعلى نسبياً في سنوات التأسيس الأولى ، فالدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة

تبين أنه من كل 1000 مؤسسة صغيرة تقام 50 % منها لا تبقى لأكثر من سنة ونصف ، وأن 20% منها تبقى لأكثر من 10 سنوات. (نايف برنوطي ، 2005 ، صفحة 82)

- **الاعتماد على الخبرات الذاتية:** نقص الخبرات اللازمة لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات ، أما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على خبرات متنوعة يتم تعيينها في مجالات العمل المختلفة يسودها جو من التنسيق وهذا ما تقتضيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يصعب على صاحب العمل القيام بتسيير كافة الوظائف المتعددة للمؤسسة ، وأن يلم بالخبرات المتعلقة بكافة الوظائف بالمؤسسة. (براشن و ياسر ، 2018 ، صفحة 220)
- **انخفاض مستوى التكنولوجيا:** لا تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستوى عالي من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المؤهلة ، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة ولا يد عاملة ذو اختصاص عالي. (غبولي ، 2011 ، صفحة 18)
- **تعدد أشكال الملكية:** تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غالب الأحيان طابع الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص ، و نادرا ما تظهر في شكل شركات الأموال ، وهذا يرجع إلى صغر حجم رأس المال اللازم لإنشاء مثل هذه المؤسسات ، وعليه فإن هذه المؤسسات لا يمكنها الاستفادة من المزايا المرتبطة بالحجم الكبير. (Salles, 2006, p. 19)
- **انخفاض وفورات الحجم :** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض وفورات الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ، وذلك نتيجة انخفاض الطاقة الإنتاجية ، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة الاستفادة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نوع آخر من الوفورات هو وفورات التجمع ، هذا ما يؤكد ضرورة إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مناطق تجمعات صناعية. (لخلف ، 2004 ، صفحة 30)
- **انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطور والتحديث :** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات بانخفاض قدرتها الذاتية على التوسع والتطور والتحديث ، نظرا لانخفاض طاقتها الإنتاجية و زيادة مسؤوليتها باستمرار ومتطلباتها المالية والفنية وازدياد وتيرة وسرعة التقدم والتطور التكنولوجي ، مما يعطل قدرتها على التوسع والتطور والتحديث. (جميعي ، 2011 ، صفحة 54)

## المحور الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلوك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### 1-2 أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة:

بين Venkatraman 1989 في تحليله لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة ، أنها يمكن أن تشكل محور نمو لأنشطة جديدة تزيد في مردودية المؤسسة وبالتالي تشكيل المزايا التنافسية ، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تملك بعدا تنظيميا و إستراتيجيا مهما جدا ، و تميل إلى تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة رقمية أين يتم تسيير المعلومات من خلال نظام معلومات رقمي 2002 isaac كما تسمح بانفتاح المؤسسات على إمكانية إنشاء علاقات إلكترونية مع زبائنها و مورديها ، و مشاركة الأسواق و القواعد الإلكترونية خاصة من خلال حصص السوق مع المنافسين و الدخول بسهولة إلى أسواق ذات مستوى عالمي. (Kalika و Jouirou ، صفحة 02)

يرى Michel Bon أن "الاقتصاد الرقمي له نتائج متعددة على تنظيم المؤسسات ، و الإنترنت وسيلة جديدة للقرارات السريعة ، فهو يحول أشكال التسيير ، في نفس الوقت تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير الروابط بين المؤسسة و سوقها "كما يؤكد Guy De Pannafieu أيضا أن "الإنترنت عامل ضروري للمؤسسة من أجل التسيير لتسهيل مطابقة الطلبات و الموارد". (Kalika و Jouirou ، صفحة 03)

يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أيضا في تقليل عدد الوسطاء بين المؤسسة و عملائها و بالتالي وصول المنتجات إلى العملاء بأسعار منافسة (منخفضة) مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة و عدد أكبر من الزبائن ، و

بفضل التجارة الإلكترونية قامت المؤسسات بإدخال منصات بهدف تحسين التجارة بين المؤسسات و بالتالي إنشاء سلسلة التموين بجانب الموردين و تنظيم تسيير الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة .و قد أدخلت المنصات إلى مختلف القطاعات لتسهيل الاتصال و نقل المعلومات بين المشتري و المورد على طول سلسلة التموين بالتفصيل و أكثر سرعة و فعالية ، ففي أي قطاع به منافسة شديدة يمكن الاستعلام بسهولة بتجميع المعلومات عن هذا الميدان من أجل توليد أرباح غير قابلة للشك في تحقيقها. (بختي ، 2005 ، صفحة 47)

2-2 الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لم يعد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحتاج إلى البرهنة في مجال التطبيقات الإستراتيجية في المؤسسات ، فبعد التسعينات ، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قادرة على أن تجلب بعض الدعم لأنشطة التشخيص ، الخيار أو النشر الإستراتيجي .لكن إذا كان استعمالها لهذا الغرض مستهان به فهل يمكن لها فعلا جلب ميزة تنافسية للمؤسسة .و لتؤدي هذا الدور المدعم فهل من الضروري أن تكون العلاقات المرتبطة بوضع تكنولوجيا المعلومات و استعمالها متوافقة نظميا و بوضوح مع إستراتيجية المؤسسة .لمعرفة ذلك يجب أن نجيب على ثلاثة وضعيات: (Kalika, 2006, p. 131)

- أن الإدارة العامة للمؤسسات تعتبر تكنولوجيا المعلومات رهانا إستراتيجيا.
- أن تكنولوجيا المعلومات تمثل ميزة تنافسية.
- تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.

2-2-1 تكنولوجيا المعلومات كرهان إستراتيجي للمؤسسة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة إستراتيجية للإدارة ، حاليا يزداد عدد المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية نتيجة لاستخدام وسائل الإنترنت للاتصال بالموردين و المستهلكين و الدائنين و الشركاء و المساهمين و المنافسين المنتشرين في كافة أنحاء العالم توفر خدمات الكمبيوتر المباشرة للمؤسسات إمكانية بيع منتجاتها و الإعلان عنها و شراء إمداداتها وإلغاء وظيفة الوسطاء ومتابعة المخزون واستبعاد الأعمال الورقية والمشاركة في المعلومات (العارف ، 2005 ، صفحة 05) بصورة عامة فإن التجارة الإلكترونية تؤدي إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى حد وتقلل من الجهد المرتبط بالوقت والمسافة والمكان عند القيام بالأعمال مما يؤدي إلى توفير خدمة أفضل للمستهلكين و تادية العمل بأعلى كفاءة و تحسين المنتجات و تحقيق أرباح أعلى. (العارف ، 2005 ، صفحة 06)

يمكن تفسير الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كنتيجة لتوافق قوتين متنافستين:

القوة التكنولوجية (النمو في الإمكانيات التقنية بأسعار متدنية)؛ و الطموح التنافسي (التمثلة في الجهود العديدة للمؤسسات لتبقى تنافسية و تستغل المصادر الجديدة للمزايا التنافسية). بالنتيجة ، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست فقط متغيرات مفتاحية في إعداد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، و لكن أيضا هي محاور تؤثر و تعيد توجيه هذه الخيارات. (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2006, p. 12)

ولقد حدد Venkatramen 1995 الآثار الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل تدريجي ، حيث المرحلة الأولى و التي سماها ب"المستوى التطوري " تتعلق بالاستخدام أو الاستغلال المحلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و إدماجها الداخلي بهدف تنشيط الأنشطة القاعدية و تخفيض التكاليف ؛ ثم المرحلة الثانية التي أطلق عليها تسمية " المستويات الحركية لإعادة التهيئة " و التي تضم ثلاث مراحل مترابطة للآثار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: (Morton, 1995, p. 15)

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

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

يمكن استنتاج ثلاثة أصناف لنوعية المؤسسات تبعا لسلوكها تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال: (Kalika ، 2006 ، صفحة 135)

- المؤسسات المبدعة: تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها رهانا إستراتيجيا؛
- المؤسسات الإنتهازية: ترى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دورا إيجابيا ولكنها تتردد في اعتبارها أداة ضرورية لسير عملها؛
- المؤسسات التقليدية: تعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تلعب أي دور إستراتيجي بالتالي لا تعدل في طريقة سير المؤسسة.

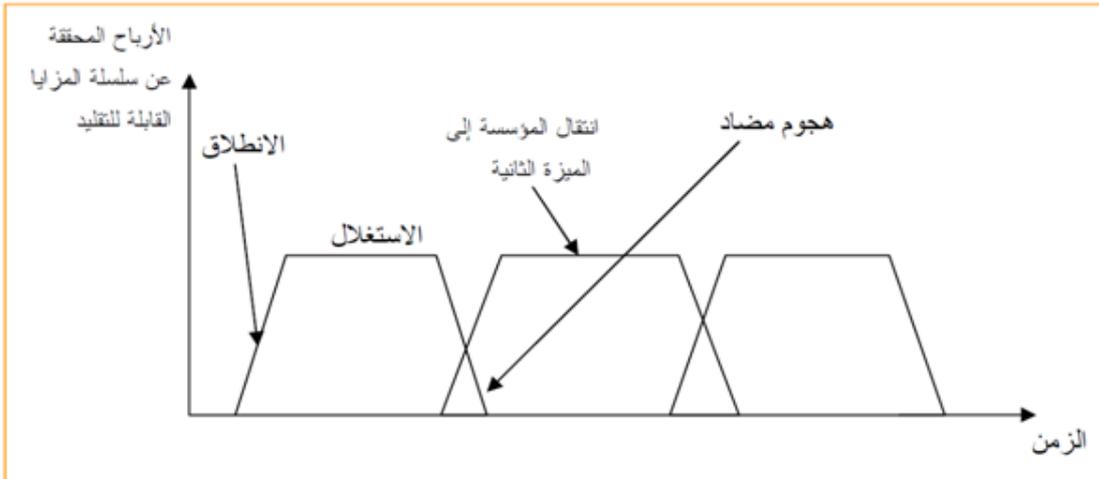
2-2- تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية:

يرى Porter أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق ، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة وللميزة التنافسية مجموعة من الخصائص ، فهي: (الحجازي ، 2000 ، صفحة 77)

- ليست ثابتة أو أنها شيء تملكه المؤسسة أو لا تملكه؛
- ليست حكرا على مؤسسة ما دون غيرها؛
- نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير على عكس الميزة النسبية؛
- وسيلة لتحقيق غاية.

بالنتيجة ، يمكن أن يؤدي التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تشكيل "ميزة تنافسية". وندقق جيدا أنه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لا يعتبر وحده مصدرا للتميز بالنظر إلى المنافسة ، لكن أيضا درجة تناسب هذه الأدوات بالنسبة لعملية السير داخل المؤسسة وما بين المؤسسات ، فالعلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية ليست علاقة مباشرة .

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



الشكل رقم 01: يمثل استمرارية الميزة التنافسية

Source : Ricard d'Avenis , Hyper compétition , Vuibert édition , paris , 1995 , p13.

نلاحظ أنه كلما طورت المؤسسة الميزة الحالية فإنها سوف تنتقل إلى ميزة ثانية قبل وصول أو مع اكتساب المنافسين للميزة الأولى و هذا ما سيمنح لها القدرة على إيجاد ميزة بديلة أو تطوير الميزة الحالية ، وبالتالي فإن العمل المستمر على تحسين و تطوير الميزة التنافسية سوف يمكّن المؤسسة من اكتساب مركز تنافسي قوي ، ونلاحظ أن Richard يعتمد على صفتي الليونة و السرعة كعاملين أساسيين لتحقيق التنافسية. (d'Avenis, 1995, p. 13).

من المؤكد أن الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن من تحقيق ميزة تنافسية ، إلا أن الكيفية والأسلوب الذين يتم في ضوءهما استخدام التكنولوجيا في دعم نشاطات المؤسسة يعد واحدا من أبرز التحديات التي تواجه مديري ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (يزغش ، 2009 ، صفحة 94). يمكن أن نلاحظ الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة فيما يلي (العلاق ، 2003 ، الصفحات 30-40) :

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم و الإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة ، فنظام البريد الإلكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري و يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة و ديناميكية.
- تدعم تكنولوجيا المعلومات النشاطات الأولية ، فنظم السيطرة على العمليات تستخدم لمراقبة و رصد العمليات الإنتاجية كما تهدف إلى توكيد الجودة وتأمين الإنتاج الفوري علاوة على دورها في ترشيد استخدام المواد الخام.
- تشكل التكنولوجيا جزءا حيويا في إسناد البنى التحتية فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة فهي توفر الوقت و التكاليف.
- كما أن بإمكان النظم الخبيرة التي توفر فرصة الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بمخزون الموردين بشكل مباشر عبر شبكة الحاسوب دعم عمليات الشراء(الإمداد الخارجي).
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها لدورة تطوير المنتج أو من خلال تسريع عملية التوزيع.

### المحور الثالث: التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبني الأعمال الإلكترونية

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكانة خيار ومفتاح حقيقي ، سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة والمتوسطة ، فهي تسمح بالتفتح على الفرص المتاحة من قبل الاقتصاد الرقمي (تخفيض الأسعار ، ربح الوقت ، غزو أسواق جديدة ، وفاء الزبائن ، تبسيط العلاقات مع الإداريين).

#### **1-3 اتخاذ قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

بينت الأعمال المنجزة حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Marchesnay 1991 أو إستراتيجية هذه المؤسسات Marchesnay&Julien 1988 مكانة المسير في السياق الاجتماعي-التنظيمي ، و التشوشات التي يمكن أن تنتج ، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يمثل خاصية مستقلة عن الاستثمارات الأخرى و يزيد تعقيدا بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأن هذه التكنولوجيات تفتح منظورات إنتاجية جديدة تنظيمية مثل التجارة الإلكترونية و قواعد الشراء Croteau& Alii 2001 كما أن الخاصية العرضية لهذه التكنولوجيات يجعل إدخالها في المؤسسة أكثر تعقيدا و ثقلا من تلك التي لديها استعمال مستهدف في مؤسسة معينة (لغرض الإنتاجية مثلا). (Boutary, 2003, p. 29) ، فيما يلي نلخص مزايا الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وصعوبات الاستثمار فيها:

#### **1-3-1 مزايا الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

يمكن اعتبار المزايا التالية: (يزغش ، 2009 ، صفحة 100)

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

### 1-3-2 حدود الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يمكن ملاحظة مشاكل في المردودية بعد الاستثمار في هذه التكنولوجيا ، ويمكن تفسير ذلك في النقاط التالية: (يزغش ، 2009 ، صفحة 100)

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

### 3-2 التحليل الإستراتيجي في ظل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال

تم إعادة النظر في المفاهيم المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بكل من : (يزغش ، 2009 ، الصفحات 100-101)

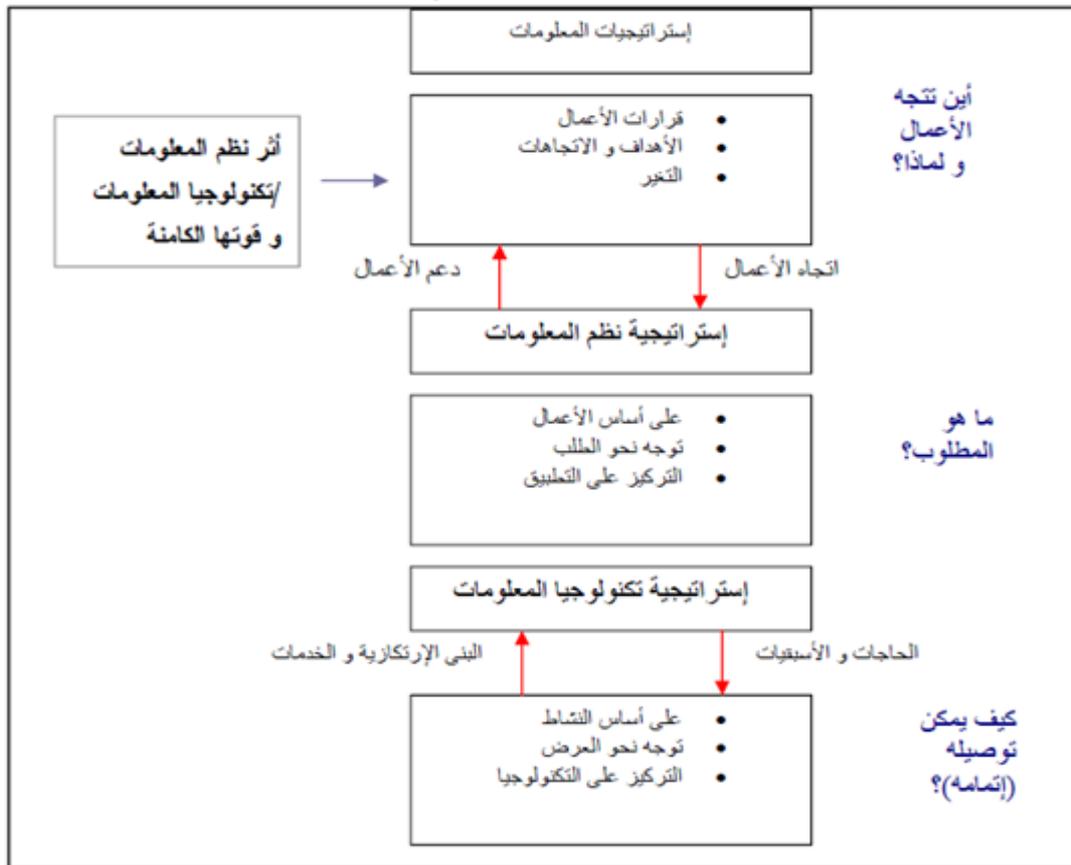
- **التخطيط :** لقد تم تقريب الآفاق الزمنية و تقليص عدم اليقين مما يؤدي إلى التساؤل بشأن فاعلية التخطيط الإستراتيجي كسيرورة طويلة المدى ، و هو التساؤل الذي شغل بعض المفكرين ، فالاختيارات الإستراتيجية هي عموما نتيجة لسيرورة ذهنية مرتبطة بالبعد الزمني ، حيث أن هناك بطء في سيرورة اتخاذ القرارات عكس الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال ، والتي أدت إلى تسريع عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة مع كثرة البدائل المطروحة.
- **تحديد مهمة المؤسسة أو رسالتها :** إن التطورات التي حدثت في القطاعات الاقتصادية أدت ببعض المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة ، إلى إعادة النظر كليا في مهامها الأساسية أو رسالتها ، فالكثير من المؤسسات أصبحت تتخلى عن نشاطاتها التقليدية و تستثمر في القطاعات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال و هذا لا يترجم فقط التوجهات الإستراتيجية إنما تغيير كلي للمهمة الأساسية للمؤسسة.
- **التحليل أو التشخيص الإستراتيجي :** من المتعارف عليه أن التشخيص الإستراتيجي يتم وفق مبادئ النشاطات الإستراتيجية المتجانسة ، فإذا كانت مقارنة التحليل من خلال القدرات و المهارات الأفقية الأساسية أدت إلى إضعاف مفهوم التحليل الإستراتيجي ، فإن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال قد دعمت هذه المقاربة ، فالحدود التقليدية بين مبادئ النشاط الإستراتيجية يمكن تخطيها من خلال

التغيرات المرتبطة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال لأنه إذا كانت حدود ميادين النشاط الإستراتيجية المتجانسة غير واضحة فإن التشخيص سيصعب والطرق التقليدية تصبح غير ملائمة.

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

### 3-3 إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات

1-3-3 نطاق ومحيط استراتيجيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات (الزغبى ، 2005 ، صفحة 186): إن عملية التكامل التام للعلاقات القائمة بين نظم المعلومات/تكنولوجيا المعلومات ، الأعمال ، و استراتيجيات نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات ، يبدو من الواضح بأنها علاقات متكررة زمنيا ، و لكن متابعة تلك العلاقات منذ البداية يتناول النواحي الرئيسية لذلك ، و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل رقم 02 : يمثّل العلاقة بين استراتيجيات الأعمال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

المصدر : حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الاستراتيجية – مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 188.

إن تطوير إستراتيجية الأعمال بطرائق متعددة يعد شرطاً أساسياً ينبغي توافره لتحديد متطلبات نظم المعلومات و على أية حال قد يكون هناك احتمال للتغيير في بيئة الأعمال تحدته تكنولوجيا المعلومات ، و هذا يعني أن المنظمة قد ترغب بتغيير ما تقوم به و/أو كيفية القيام به.

و كما هو الحال مقارنة مع المقاييس الأخرى ، فإن نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات تمثل مدخلات لدراسة الوجهة التي يجب أن تتوجه نحوها الأعمال كالعوامل الاقتصادية و عوامل السوق ، تطوير المنتج... الخ ، و التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تعريف الإستراتيجية ، و قد تؤخذ بالاعتبار في ظل التقدم العام للتطور التكنولوجي ، ما عدا إن التركيز ينبغي أن يكون على ما يستخدم داخل الصناعة و من قبل الآخرين و ليس على التكنولوجيات التي ينبغي استخدامها.

أما في إستراتيجية نظم المعلومات ، يتم تعريف الاحتياجات من المعلومات و احتياجات النظم الخاصة بالمنظمة و وظائفها المكونة و ينبغي للإستراتيجية أن تعرف ما تحتاجه الأعمال خلال المستقبل المنظور و اعتماداً على تحليل الأعمال و بيئتها و إستراتيجياتها ، و الهدف من ذلك هو إقامة الطلب على استخدامات نظم المعلومات ، و لها يرتبط عن كثب مع خطط الأعمال و ما يتعلق بها من مسائل . إن هذه الحاجات ستتغير بوضوح عبر الزمن ، و يجب أن يكون الطلب محدث بصورة مستمرة و يراجع و تحدد أسبقياته بالاستناد إلى ما تقرره ضرورات الأعمال و قد لا يكون من المجدي إشباع كل تلك الاحتياجات من الناحية الاقتصادية أو الفنية على الأمد القصير ، و لكن بمرور الزمن تصبح الاستخدامات الإضافية مجدبة. (الزغبي ، 2005 ، صفحة 186)

### 3-3-2 الخيار الإستراتيجي و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لكي يكون التنفيذ العملي للإستراتيجية ممكناً ، يطلب من المسيرين التأكد من جدوى هذه الإستراتيجية و التي تسجل في إطار التناسق بين خيار المؤسسة و التسيير التكنولوجي. كما أن التوافق بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و البنية التنظيمية يلعب دوراً مهماً في نجاح نظام المعلومات ، لهذا فإن دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مهم في الهياكل التنظيمية التقليدية ففي الأشكال الحديثة للتنظيمات أصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً محفزاً في عمليات التغيير ، فهي تسمح بعدم مركزية القيادة و تفويض السلطة بتسهيل نشر و تقاسم المعلومات داخل المؤسسة. (Jouirou و Kalika ، صفحة 03)

### المحور الرابع: الإنترنت و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

لقد واجهت الأسس والقوى والأبعاد تحديات كبيرة من طرف الأعمال القائمة على الإنترنت بنفس القدر الذي واجهت به الكثير من المفاهيم والافتراضات التي قامت عليها الإدارة والأعمال التقليدية ، فالإنترنت أتت بمفاهيم وأساليب جديدة بما في ذلك المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية ، كما أن الإنترنت أتت بأنماط جديدة من المنافسة الفائقة بما في ذلك المنافسة و الأعمال المصغرة و الميزة التنافسية المصغرة Mini-Advantage المتطايرة و فائقة السرعة ، كما أن الإنترنت و بفعل موجه التشبيك خلقت إمكانيات عظيمة لاستخدام قدرات الآخرين كرافعة في تحقيق ميزة تنافسية. (نجم ، 2004 ، صفحة 192)

لم تكن التكنولوجيا في أي وقت مضى تشكل تحدياً للإدارة عموماً و للإستراتيجية الإدارية بشكل خاص مثلما هي الآن في ظل تكنولوجيا المعلومات و ذروتها العليا الإنترنت ، مع الإنترنت تعود التكنولوجيا مرة أخرى لتقلب الطاولة من جديد و لتقوم بإعادة النظر بالمبادئ و البديهيات الإدارية و الافتراضات الأساسية للأعمال ، ولعل ذروة ذلك يظهر في رؤية مستخدمي الإنترنت حول الإستراتيجية. و في مقابل ذلك فإن دعاة الإدارة و الإستراتيجية الإدارية لا زالوا يرون أن لا شيء تغير وأن الإنترنت رغم أهميتها التكنولوجية و تأثيرها فإنها ليست هي التكنولوجيا الأعظم في التاريخ. ولعل ذروة ذلك تصل في رؤية الاستراتيجيين حول الإنترنت التي هي برأيهم أضعفت الأعمال دون أن تساهم في تعزيز قدرة الشركات و الأعمال الرقمية في السوق. (نجم ، 2004 ، صفحة 195)

#### 1-4 الموقف من الإستراتيجية:

- إن مراجعة و تقييم العلاقة بين الانترنت و الإستراتيجية يمكن أن نتعرض لها من خلال جانبين أساسيين هما:
- الموقف من الإستراتيجية : و هذا ما يتمثل في رؤية دعاة الإنترنت في مقابل رؤية دعاة الإستراتيجية.
  - الإستراتيجيات المادية و الالكترونية المتاحة .

#### 1-1-4 رؤية دعاة الانترنت:

و تقوم هذه الرؤية على أساس أن المنافسة في زمن الإنترنت سريعة و غير قابلة للتنبؤ ، لهذا فإن المطلوب ليس هو السرعة في العمليات و على المستوى التشغيلي و عند الخط الأمامي كما كان في الماضي و التي مثلت الجيل الأول للسرعة ، و إنما المطلوب و بشكل ملح هو تعجيل الإستراتيجية و على مستوى الشركة كلها و هذا هو الجيل الثاني للسرعة ، فالإنترنت أصبحت تواجه الشركات بحقيقة أن الميزة التنافسية يمكن أن تظهر و تختفي في ليلة و ضحاها ، و هذا ما يظهر واضحا في الصعود المفاجئ لشركات و نماذج أعمال جديدة في مقابل هبوط مفاجئ لشركات و أعمال أخرى ، فالإنترنت جعلت من الممكن أن تنظم الشركات أعمالها بطرق جديدة و أن توزع منتجاتها و خدماتها الجديدة بالطرق الشبكية لعشرات الملايين في نفس الوقت.

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

فكما يبدو أن الشركات أصبحت تقفز على الإستراتيجية في أعمال الويب و الميل إلى اعتبار أن موقع الويب مساوي للإستراتيجية ، فالإنترنت التي أخذت تخلق عددا كبيرا من الأسواق المصغرة المسيطر عليها ليس بالشركة و إنما بالزبون ، أدت إلى إلغاء الحاجة إلى إستراتيجية معقدة.

إن الإستراتيجية حسب هذه الرؤية أصبحت متقدمة و هي لا تنفع إلا الشركات المادية التقليدية ، فحيث أن هذه الشركات نفسها أصبحت تندافع من أجل التحول إلى الأعمال الرقمية فإن الإستراتيجية عليها أن تدوي و تختفي ، و في أحسن الأحوال عليها أن تتحول إلى قواعد بسيطة واضحة و سريعة و مطواعة للأسواق المتغيرة إلى ضرب من نشاط عاملي الخط الأمامي ، أو أن تتحول إلى المبدأ الإستراتيجي الواحد الواسع والمرن الذي يسمح للشركة بالمشاركة و الهرونة. و خلاف ذلك فإن التكنولوجيا يجب أن تتحول حسب هذه الرؤية إلى نشاط أساسي من أنشطة الرئيس التنفيذي للشركة (بزغش ، 2009 ، صفحة 107).

#### 2-1-4 رؤية دعاة الإستراتيجية:

وهذه الرؤية تقوم على تأكيد أهمية الإستراتيجية لكي لا تسقط الأعمال الإلكترونية في الفوضى ، و أهمية الإستراتيجية في حماية الفرص و الأعمال الحالية و بنيتها التحتية الكبيرة و المحافظة على ميزتها الطويلة الأمد. و يمكن أن نتعرض لما أخذ هذه الرؤية على الإنترنت من خلال النقاط التالية (نجم ، 2004 ، صفحة 201) :

- أن موجة الأعمال على الإنترنت التي اجتاحت الشركات قد أدت إلى فوضى الأعمال الإلكترونية ، فجميع رؤساء الشركات التنفيذيين خضعوا لضغوط مجالس إدارتهم من أجل القيام بمشاريع على الإنترنت.
- أن الإنترنت التي نظر إليها البعض على أنها ستجعل الإستراتيجية متقدمة ، أكدت على العكس من تلك الحاجة إلى الإستراتيجية بعد أن ظهر واضحا على الإنترنت كما يقول M. Porter تميل لإضعاف ربحية الصناعة بدون تقديم مزايا ملكية ذات قدرة تشغيلية وهذا ما يجعلها الآن وأكثر من أي وقت بحاجة إلى أن تميز نفسها من خلال الإستراتيجية.

- أن الانترنت بوصفها تكنولوجيا متقدمة تخضع بشكل متزايد للعقلية الهندسية القياسية ، فرغم التفاعل الكبير الذي أتاحه الاتصال الشبكي و الإنترنت بين الشركة و الزبون ، إلا أن الشركات الرقمية من أجل التعامل مع الأعداد الهائلة من النقرات فإنها تلجأ للطرق القياسية في الاستجابة و المعالجة.

#### 2-4 الإستراتيجيات المادية والالكترونية المتاحة:

إن الأعمال الالكترونية هي استخدام تقنيات العمل بالانترنت و الشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة. (ياسين ، 2005 ، صفحة 20).

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

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

#### 1-2-4 اختيار الإستراتيجية الإلكترونية:

تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال والتصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية ، كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبني على أساسها سلاسل القيمة و من بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية استبدال لجميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة أو إستراتيجية الاستكمال أي بناء قنوات خدمة إلكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الإنترنت من قبل الزبائن ، أو لأهمية استمرار قنوات التوزيع أو ضعف إمكانية تنميط و تقييم الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الإلكترونية ، إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية في آن واحد ، بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية Web Sites أو مواقع Wap Sites أو كليهما . كما يجب تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفوري ، الدعم التفاعلي للمبيعات ، إدارة علاقات الزبائن بصورة إلكترونية كاملة ، أو خيارات استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج و توزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي و الزبون الرقمي للمنظمة . (ياسين ، 2005 ، الصفحات 236-237).

- مصفوفة التحليل الحديثة لAnsoff: قدمت عدة تحليلات تهتم بكيفية اختيار و تحديد الإستراتيجية التي توافق المؤسسة حسب السوق وحسب النشاط ، و قدمت أيضا إستراتيجيات تهتم بوضعية المؤسسة ، من هذه الإستراتيجيات مصفوفة النمو للباحث Igor Ansoff تتكون هذه المصفوفة من أربعة إستراتيجيات ، هي:

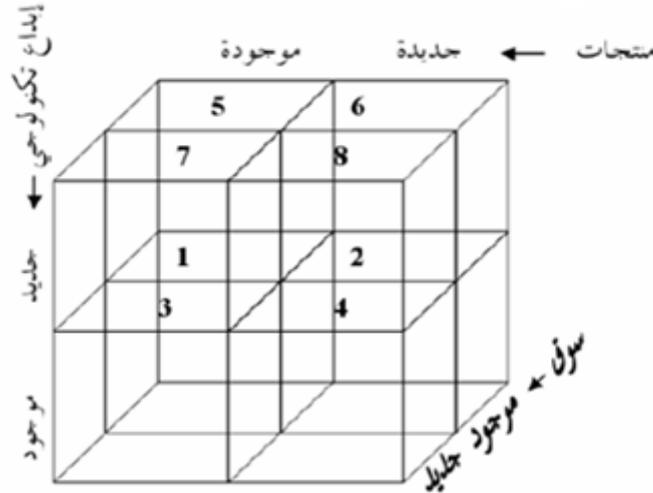
- اختراق السوق

- تنمية السوق

- تنمية المنتجات.

- إستراتيجية تنوع المنتجات .

و تستخدم المصفوفة بعدين (منتوج/سوق) ، إلا أنه وبظهور عنصر التكنولوجيا كمتغير جديد على مستوى المؤسسة فإنه أصبح من الضرورة إضافة البعد الثالث لهذه المصفوفة ، ويتضح تغير المصفوفة بإدخال عنصر التكنولوجيا في الشكل التالي:

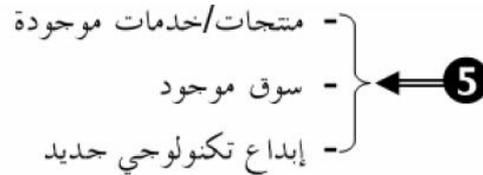


الشكل رقم 03: يمثّل مصفوفة النمو الحديثة ثلاثية الأبعاد لـ Ansoff :

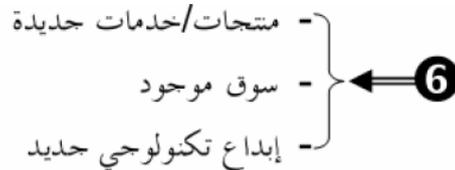
المصدر: إبراهيم بختي ، التجارة الإلكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 94 .

يتكون الشكل أعلاه من ثمانية مكعبات جزئية ، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة (4.3.2.1) المصفوفة التقليدية للتحليل الإستراتيجي لـ Ansoff بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة (8.7.6.5) الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد ، وتعتبر هذه الأخيرة امتداد لمصفوفة النمو ويطلق عليها مصفوفة النمو التكنولوجي ، وفي ما يلي عرض مختلف الإستراتيجيات الممكنة في ظل عنصر التكنولوجيا: (بختي ، 2005 ، صفحة 69)

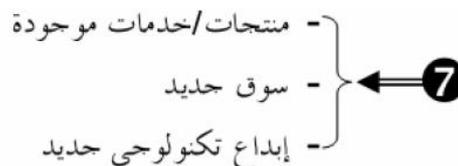
- إستراتيجية الأملية : تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو ، بالخانة رقم 5 :



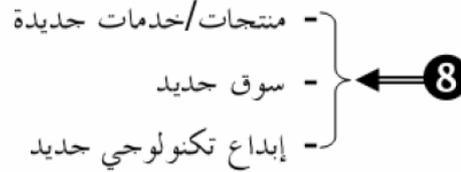
- إستراتيجية التغيير : إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم) ، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي ، بالخانة رقم 6 :



- إستراتيجية التوسع : في هذه الإستراتيجية تستغل المؤسسة الإبداع التكنولوجي الجديد لتوسع من توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي ، بالخانة رقم 7 :



- إستراتيجية التجديد : تنتج إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع أو خدمات جديدة من أجل التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على سوق جديد ، وهذا من شأن تلك المؤسسات الجديدة التي ظهرت للوجود من جراء ظهور الشبكة الدولية و التي طرحت منتجات جديدة في السوق الافتراضية الجديدة ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي ، بالخانة رقم 8 :



إن إستراتيجية التجديد محاطة بالمخاطرة ، و لذا يستحسن التقليل من المخاطرة بمباشرة نشاط جديد قريب أو شبيه بالنشاط الموجود بالمؤسسة.

#### • الإنترنت وسلسلة القيمة والأعمال الإلكترونية:

يرى Porter أن " التكنولوجيا تدخل وتؤثر على جميع النشاطات التي تدخل وتساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة ، وليس النشاطات التي تدخل في العملية الإنتاجية فقط ، بحيث أن التكنولوجيا تؤثر على نشاطات مثل تسيير الموارد البشرية ، التمويل و التسويق و ليس فقط وظيفة الإنتاج ". (بوزيد ، 2003 ، صفحة 100)

#### 4-2-2 عمليات وأنشطة الأعمال الإلكترونية:

هذه العملية تحدد كيف يجري تبني و ممارسة الأعمال عبر الإنترنت ، والأعمال الإلكترونية هي تلك العمليات التي تواجها وتديرها منظمات الأعمال عبر شبكات الحاسوب وهذه الأعمال الإلكترونية تتضمن عمليات وأنشطة متعددة أهمها : (أبو فارة ، 2004 ، صفحة 216)

- عمليات الإنتاج و ما يتصل بها مثل إصدار أوامر الشراء و الإنتاج و تنفيذ عمليات الدفع الإلكتروني و تحقيق الاتصال مع الموردين و الرقابة على عمليات الإنتاج ، مع ضرورة أن تجري كل هذه العمليات عبر الشبكة .  
- العلاقة مع المستهلك و ما يتصل بها مثل عمليات التسويق و البيع الإلكتروني و عمليات معالجة أوامر المستهلكين و معالجة معاملات الدفع و العمليات ذات العلاقة بدعم و إدارة المستهلكين...الخ.  
- العمليات ذات العلاقة بالإدارة الداخلية للمنظمة مثل المشاركة في البيانات والمعلومات والخدمات للعاملين والتدريب عبر الشبكة والاستقطاب والتوظيف عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو لمناقشة قضايا الأعمال و المنظمة...الخ.

#### 4-2-3 أثر التعاون بين التنافس التقليدي والتنافس الافتراضي:

إن تبني موقع إلكتروني يضيف أهمية كبرى و مصدر جديد للميزة التنافسية ، فاستخدام مختلف الخدمات التي توفرها الإنترنت أصبحت أساسا لا يمكن للشركاء ضمان البقاء بدونها ، إلا أن هذه المؤسسات لن تحقق أي مزايا منها لوحدها ، فالمزايا الأقوى والأكثر رسوخا من مكامن القوة التقليدية مثل المنتجات الفريدة والمحتوى الخاص بالمؤسسة والنشاطات المادية المميزة والمعرفة الراقية عن المنتج ، وتعزى شدة المنافسة الافتراضية إلى مجموعة من العوامل أهمها (أبو فارة ، 2004 ، صفحة 67):

-العدد الكبير من المنافسين.  
-التشابه الكبير في المنتجات.  
-سهولة وسرعة التنقل بين العروض المختلفة للمنافسين ، إذ لا يستطيع الزبون الانتقال عبر مواقع مختلفة في وقت وجيز بمجرد نقرة واحدة.

#### 4-3 تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي:

تم اقتراح عدة تفسيرات لما يسمى بـ "مفارقة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات" ، بعض هذه التفسيرات لها علاقة بمنهجية البحث المتبعة ، المعايير غير الملائمة للمدخلات والمخرجات ، آجال الآثار الناجمة عن التعديلات و عملية التعلم ، الطرق الإحصائية غير الملائمة و قواعد المعلومات غير الفعالة...الخ.

من جهة أخرى يقترح بعض الباحثين أن النتائج المتناقضة ناتجة عن أن أثر التكنولوجيا على الأداء لا يظهر بصورة مباشرة ، فهو يعتمد على درجة التوافق بين الإستراتيجية و تكنولوجيا المعلومات .حيث وجد كل من Begrron و Raymond 1995 أن هناك علاقة ذات دلالة بين درجة التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات و درجة ربحية المؤسسات ونموها. أما Tapscott و Caston 1994 يعتقدان أن دور تكنولوجيا المعلومات يتمثل في الأشكال الحديثة للمنظمات في ثلاث مستويات :أولا تسمح بوضع فرق العمل في أعلى مستوى من خلال وسائل الاتصالات ؛ ثانيا تسمح للمنظمة بالسير كوحدة واحدة رغم استقلالية وحداتها ؛ وأخيرا تسمح بظهور المؤسسة الافتراضية عند إنشاء روابط مع المؤسسات الخارجية.

و يبرر Atkinson هذا الطرح لقياس الأداء بكون المؤسسة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف ، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة ، و أهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى- خلاف أصحاب رأس المال -و التي دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية ، لأن الزبون مثلا إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتج لن يقبل على شرائه و العامل الذي لن يحصل على مراده من المؤسسة سيعزف على الانخراط بحماس في أهدافها و تطوير مهارته المهنية .و بهذا تكون للمؤسسة فرصا أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمعايير وحيدة للقياس.

تجسيدا لهذا الطرح الذي أصبح ممكنا بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استغلال قواعد المعطيات في المؤسسات و الكيانات الاقتصادية لمختلف الدول ، يقترح Eccles الخطوات التالية : (مزهودة ، 2005 ، صفحة 490)

- تطوير هندسة معلوماتية حسب احتياجات المؤسسة و خصوصيات قطاعها.
- وضع النظام التكنولوجي المعلوماتي الدائم لهذه الهندسة.
- ضبط المنح و عناصر الأجور الأخرى حسب مقتضيات النظام الجديد.
- اللجوء إلى المصادر الخارجية للمعلومات.
- تعميم سيرورة عملية داخلية تضمن تفعيل المراحل السابقة.

### خاتمة:

بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبيان أهمية تطبيقاتها ، خاصة في عصر تعتبر المعلومات هي رأسماله ، بات من الضروري فهم هذه الأدوات و ما يمكن أن تجلبه للمؤسسة من فوائد ، وهذا ما يهم مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فتكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور استراتيجي مهم ، فهي تعتبر مصدرا للمزايا التنافسية للمؤسسة.

من الضروري على المؤسسة إعادة التفكير في سير أعمالها انطلاقا من القدرات الممنوحة من طرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتوجه نحو الاستثمار في هذه التكنولوجيات وتبني الأعمال الالكترونية ، فاليوم تملك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توجهات أخرى ، إما أن تتجه إلى تبني الأعمال الإلكترونية البحتة وإما مزيج بين المادي والافتراضي (الإلكتروني) وإما أن تتبع الأعمال التقليدية (المادية) لكن هذه الأخيرة لن تضمن لها الاستمرار مع الانفتاح المستقبلي للأسواق أين تتحكم في السوق معايير أخرى.

لكن رغم أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نحو تبني الأعمال الإلكترونية ، إلا أن هذه التكنولوجيات تعاني من عدم إدماجها بشكل جيد ؛ أي يمكن القول أن المسيرين اتجهوا إلى استثمار مادي أي جلب الآلات والتطبيقات الحديثة دون استثمارها بتصور إستراتيجي وهو المنظور الأصح.

### النتائج والتوصيات:

ومن هنا يمكن أن نستنتج النتائج التالية:

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى حد كبير في تحسين و تطوير الاقتصاد الوطني.

- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة توجهات خاصة بها تضمن لها النجاح و توصلها إلى أبعد الحدود ، و بالمقابل لها معوقات تحد من نشاطها.
  - ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يكسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مزايا تنافسية أكثر و يزيد في احتمال دخولها إلى الأسواق العالمية.
  - أصبح الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبني الأعمال الإلكترونية ضرورة في عصر العولمة و الانفتاح العالمي على الأسواق.
  - تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إنتاجية المؤسسة و رفع كفاءة المسيرين و العمال.
  - تحسن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في علاقة المؤسسة بشركائها و جعلها أكثر تفاعلية.
  - تزيد تكنولوجيا المعلومات في تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
  - عرفت الجزائر تقدما ملحوظا فيما يخص استعمال تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت رغم معاناتها من مشاكل لتعميم انتشارها.
  - لم تبني الدولة حكومة إلكترونية و لا نظاما إلكترونيا فعالا ، و هذا يحول دون تبني تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تبني التجارة الإلكترونية من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- كما توصي الدراسة بـ :

- زيادة تفعيل و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و منحها امتيازات أكثر و تحسيسها بدور تكنولوجيا المعلومات.
- يجب بناء مجتمع معلوماتي وترسيخ الثقافة الرقمية بالتعاون مع مختلف الأطراف الفاعلة من حكومات و قطاع خاص والأخذ بعين الاعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي وسيلة ضرورية لتحقيق النجاح و الازدهار.
- تشجيع أنماط الشراكات بين القطاع العام والخاص و الشركات متعددة الجنسيات والإسراع في إرساء البنى التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات و تسهيل التبادلات.
- تفعيل الشبكات لتنظيم قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.
- التحسيس أكثر بأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الإستراتيجية ، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تملك خيارات أكثر تضمن لها النجاح والاستمرار والتفتح عالميا.

### قائمة المراجع :

#### ● باللغة العربية :

- إبراهيم بختي ، التجارة الإلكترونية—مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2005 .
- إبراهيم بختي ، مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دروس لطلاب الماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2004-2005 ، جامعة قاصدي مرباح و رقلة -كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- بشير عباس العلاق ، التسويق في عصر الإنترنت و الاقتصاد الرقمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 186.

- خاوة إسماعيل ، عطوي عبد القادر ، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدورة الدولية حول :تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، أيام: 25-28 ماي 2003 .
- سعاد نايف بزنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة :أبعاد للريادة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة 01 ، 2005 .
- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، مركز البحوث ، الرياض ، 2005 .
- عبد الملوك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها و قياسها ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقلة 08-09 مارس 2005 .
- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- عمار جميعي ، استراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2011 .
- غبولي أحمد ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2011 .
- لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004 .
- محفوظ جبار ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها ، دراسة حالة المؤسسات المصغرة بولاية سطيف خلال الفترة 1999-2000 ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 05 ، 2003 .
- مروان بوزيد ، أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة—حالة الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، فرع التحليل الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 .
- مناور حداد ، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ( إضاءات من تجربة الأردن والجزائر) ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، يومي: 17-18 أبريل 2006 .
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثالثة ، 2005 .
- نبيل جواد ، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت الطبعة 01 ، 2007 .
- نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية—الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ ، الرياض 2004 .
- ياسر عبد الرحمان ، براشن عماد الدين ، قطاع المؤسسات الصغيرة في الجزائر الواقع والتحديات ، مجلة نهاء للإقتصاد والتجارة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، العدد الثالث ، جوان 2018 .
- يزغش كاميليا ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الموسم 2008/2009 .
- يوسف أحمد أبو فارة ، التسويق الإلكتروني (عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .

● باللغة الأجنبية :

- J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni , Management—Stratégie et Organisation, Vuibert Edition, Paris , 2006 .

- Luc Matray, les aides à la création d'Enterprise, Revue d'économie financière, N°54, France,1999.

- M. S. Scott Morton, L'Entreprise Compétitive au Futur, les éditions d'organisation, Paris, 1995.
- Martine Boutary, TIC et PME—Des usages aux stratégies, Edition L'Harmattan, France, 2003.
- Maryse Salles, Stratégie des PME en intelligence économique — une méthode des besoins , Edition Economie, Paris, 2eme édition, Paris, 2006.
- Michel Kalika , Mangement et TIC—5 ans de e-management dans les entreprises , Edition Liaisons , Paris , 2006 .
- Nihel Jouirou, Michel Kalika , L'alignement stratégique -Déterminant de la performance- Une étude empirique sur les pme.
- Richard d'Avenis , Hyper Compétition, Vuibert Edition, Paris , 1995 .