



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
في علوم التسيير  
بـعـوان :

مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية  
لتكنولوجيا الانترنت  
على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلما "ولاية سطيف"

تخصص: علوم التسيير

المشرف :

أ.د/ بختي ابراهيم

إعداد المترشحة :

موسي سهام

لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور/ غوفي عبد الحميد (أستاذ - جامعة بسكرة)..... رئيسا  
الأستاذ الدكتور/ بختي ابراهيم (أستاذ - جامعة ورقلة)..... مقرر  
الأستاذ الدكتور/ دادن عبد الغني (أستاذ - جامعة ورقلة)..... ممتحنا  
الأستاذ الدكتور/ ماضي بلقاسم (أستاذ - جامعة عنابة)..... ممتحنا  
الأستاذ الدكتور/ يحيوي مفيدة (أستاذ - جامعة بسكرة)..... ممتحنا  
الدكتور/ خنشور جمال (أستاذ محاضر "أ" - جامعة بسكرة)..... ممتحنا

الموسم الجامعي : 2013-2014

المنصات



**ملخص :** إن النمو المذهل لخدمات الإنترنت في العقدين المنصرمين ، له آثار واضحة وكبيرة على جميع جوانب الحياة وخاصة في مجال الأعمال، هذا التطور أصبح محفز استراتيجي للقيام بالأعمال بشكل جديد، خاصة مع ظهور المؤسسات الافتراضية، وأجبرت التكنولوجيا مثل الانترنت والتجارة الالكترونية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراجعة إستراتيجياتها وإستراتيجية تواجدها عبر الإنترنت واعتماد فلسفة المحاذاة بينهما، لتعزيز مكانتها بين المنافسين وتحقيق أهداف العمل والاستفادة الكاملة من الاستثمار في التكنولوجيا، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة ان موضوع المحاذاة بين الإستراتيجيتين موضوع مهم جدا ويعتبر واحد من أهم اهتمامات الإدارة العليا.

إن عملية المحاذاة هي عملية مستمرة ومعقدة وتستغرق وقت للتطور وتحتاج الى بذل الجهد للحفاظ عليها، ويهدف هذا البحث إلى دراسة وتحديد أثر محاذاة استراتيجية (الأعمال / تكنولوجيا الإنترنت) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف ؛ ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام منهجية البحث النوعي والكمي، وقد تم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات التي أجريت مع مدراء المؤسسات المبحوثة، وتم جمع البيانات الكمية من عينة البحث عن طريق الإستبانة حيث تم توزيعها على كل أفراد العينة البحثية، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية للمحاذاة بين استراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال المعتمدة عبر الانترنت على أداء المؤسسة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 48%.

**كلمات مفتاح :** الإنترنت، استراتيجيات الأعمال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحاذاة الإستراتيجية، الأداء.

**Abstract :** The incredible growth of the internet services during the last two decades has clear, direct and huge impacts on all life sides, especially in the business domain. This porogress becoming a strategic enabler of new ways to doing business. Especially with the adventof virtual enterprise, Technology such as the internet and E-business has caused SME to review their strategies and adopt the alignment philosophy to enhance their position, to achieve business objectives and fully utilize the investment in the technology. According to studies reviewed that the alignment between stratégies (internet/business) is a hot topic. Moreover, it is considered as one of the top managers concerns. Alignment is a dynamic, complex process that takes time todevelop and even more effort to sustain.

This research aims to Identify the effect of the alignment between internet /Busiess strategy on the performance of SME that are locatedin the industrial zoneEulma"Setif".To achieve this purpose the researcher used both qualitative and quantitative research methodologies. Qualitative data were collected via interviews Conductedwith the directors ofthe SME surveyed, Further more, Quantitative data were collectedfrom a sample search through the questionnaire were distributed to all members of the sample research.Results indicate that there is a positive correlation between business strategy and internet strategy alignment and business performance in the sample search, the correlation coefficient value was %48 .

**Keywords:** Internet technologie, Business strategies, SME, Alignment strategy, performance.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
VIII-V	فهرس المحتويات
XIII - X	قائمة الجداول والأشكال
XVI-XV	الملخصات
7-2	المقدمة
63-9	<b>الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارسة النشاط عبر الإنترنت</b>
09	<b>تمهيد</b>
34-10	المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور نشاطاتها عبر الانترنت
10	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها
20	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وفي ولاية سطيف خصوصا
20	الفرع الأول: الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
24	الفرع الثاني: برنامج PME II لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
25	الفرع الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف
29	المطلب الثالث: تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الانترنت
29	الفرع الأول: التطور حسب المناهج والتيارات التسييرية
32	الفرع الثاني: تطور نشاط المؤسسة عبر الانترنت وفقا لمجموعة من المؤشرات
63-35	<b>المبحث الثاني: تأثير الانترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
35	المطلب الأول: تأثير ممارسة النشاط عبر الانترنت على نموذج أعمال المؤسسة
35	الفرع الأول: الأعمال الالكترونية وفرص الأعمال الجديدة
40	الفرع الثاني : مفهوم التجارة الالكترونية
42	الفرع الثاني: إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية
46	المطلب الثاني: تأثير الانترنت على عناصر الميزة التنافسية في المؤسسات ص وم
46	الفرع الأول: جودة الخدمة الالكترونية
48	الفرع الثاني: إنشاء قيمة مضافة عبر الانترنت
51	الفرع الثالث: اليقظة الإستراتيجية الإلكترونية
54	المطلب الثالث: استخدامات الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	الفرع الأول: مستويات اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	الفرع الثاني: مجالات استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل استراتيجيات تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الإنترنت
63	<b>خلاصة الفصل</b>

123-65	<b>الفصل الثاني: المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
65	<b>تمهيد</b>
94-65	<b>المبحث الأول: المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت</b>
66	المطلب الأول: استراتيجيات الأعمال
66	الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية
67	الفرع الثاني: تصنيف إستراتيجيات الأعمال
70	المطلب الثاني: إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت
71	الفرع الأول: الانترنت والتنافسية
72	الفرع الثاني: تأثير الإنترنت على القوى التنافسية لبورتر
74	الفرع الثالث: تحليل مقارنة إستراتيجية الأعمال والإنترنت
78	المطلب الثالث: المحاذاة الاستراتيجية ونماذج القياس
78	الفرع الأول مفاهيم حول المحاذاة
81	الفرع الثاني: نماذج المحاذاة الإستراتيجية
85	المطلب الرابع: محاذاة إستراتيجية الأعمال الى إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت
86	الفرع الأول: نموذج الفجوة ونضج المحاذاة الإستراتيجية
89	الفرع الثاني: المحاذاة الإستراتيجية عبر الانترنت
92	الفرع الثالث: مقاربات قياس المحاذاة الإستراتيجية
123-95	<b>المبحث الثاني: المحاذاة الإستراتيجية وأداء المؤسسة</b>
95	المطلب الأول: الأداء المؤسسي "المفهوم ونماذج القياس"
95	الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي
98	الفرع الثاني: قياس الأداء
101	المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء
102	الفرع الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن
103	الفرع الثاني: نموذج تحليل تطويق البيانات
106	الفرع الثالث: نموذج (Performance Prism)
107	الفرع الرابع: نموذج المقارنة المرجعية (Benchmarking)
109	الفرع الخامس: نموذج ENAPS
111	المطلب الثالث: تحليل تأثير ممارسة النشاط عبر الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
111	الفرع الأول: تأثير الأعمال الالكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
113	الفرع الثاني: اثر التجارة الالكترونية على أداء المؤسسة
115	الفرع الثالث: إدارة سلسلة التوريد الالكترونية ودعم أداء المؤسسة
116	المطلب الرابع: تحليل المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
116	الفرع الأول: الدراسات التي اعتمدت على متغيرين "استراتيجية الأعمال، تكنولوجيا المعلومات"
120	الفرع الثاني: الدراسات التي اعتمدت على أكثر متغيرين
123	<b>خلاصة الفصل</b>

187-125	الفصل الثالث: واقع الانترنت بالجزائر وقياس المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
125	تمهيد
140-125	المبحث الأول: توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تبني الانترنت في الجزائر
125	المطلب الأول: الانترنت في الجزائر
126	الفرع الأول: الإطار القانون للإنترنت والمعاملات الإلكترونية في الجزائر
126	الفرع الثاني: مشروع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية
131	المطلب الثاني: واقع استخدام تكنولوجيات الإنترنت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
131	الفرع الأول: استخدام الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
132	الفرع الثاني: ترتيب الجزائر في استخدام تكنولوجيا الإنترنت عالميا
132	الفرع الثالث: معدلات انتشار الانترنت في الجزائر مقارنة مع باقي الدول العربية
134	المطلب الثالث: تحليل وضعية تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
135	الفرع الأول: تحليل مستوى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجهيزات الإعلام الآلي
136	الفرع الثاني: تحليل مستوى واختراق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشبكة الإنترنت
138	الفرع الثالث: تحليل مؤشرات اعتماد تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة
153-141	المبحث الثاني: الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية
141	المطلب الأول: تقديم نموذج ومتغيرات الدراسة
141	الفرع الأول: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
142	الفرع الثاني: تقديم نموذج المعتمد ومتغيراته
143	الفرع الثالث: دراسة متغيرات النموذج
145	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
145	الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات
146	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
146	الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات
147	الفرع الرابع: حدود الدراسة
147	المطلب الثالث: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
148	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة
148	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة
150	المطلب الرابع: وصف مجتمع وعينة الدراسة
150	الفرع الأول: تقديم المنطقة الصناعية محل الدراسة (مجتمع الدراسة)
152	الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة
167-154	المبحث الثالث: متغيرات الدراسة
154	المطلب الأول: تحليل مستوى استخدام للإنترنت والتواجد الافتراضي للمؤسسة عبر الموقع الإلكتروني
154	الفرع الأول: تحليل مستوى استخدام الإنترنت
156	الفرع الثاني: معلومات حول التواجد الافتراضي للمؤسسة عبر الموقع الإلكتروني

159	المطلب الثاني: إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت
159	الفرع الأول: إستراتيجية الأعمال
162	الفرع الثاني: إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت
164	المطلب الثالث: الأداء المؤسسي
165	المطلب الرابع: تحليل المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت
186-168	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها
168	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة (تحليل النتائج)
176	المطلب الثاني: نموذج الدراسة المقترح لتفعيل المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت لتحقيق مستويات أعلى من الأداء
176	الفرع الأول: عوامل نجاح مشاريع تكنولوجيا الإنترنت
180	الفرع الثاني: التشخيص الإستراتيجي لنشاط المؤسسة عبر الإنترنت
187	خلاصة الفصل
192-189	الخاتمة
201-193	قائمة الملاحق
209-203	قائمة المراجع

## قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تصنيف المؤسسات حسب معيار عدد العمال في بعض الدول	11
(2-1)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف (2007-2010)/ الوحدة مليون	14
(3-1)	حصيلة التصدير خارج المحروقات ما بين السنوات 2004-2011 (الوحدة: مليون دولار أمريكي)	16
(4-1)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة	17
(5-1)	تطور الناتج المحلي الخام (PIB) خارج المحروقات (مليار دولار)	17
(6-1)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري	21
(7-1)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2006 إلى غاية 2011	23
(8-1)	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف (2008-2012)	26
(9-1)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الكبرى بولاية سطيف 2011	26
(10-1)	توزيع مناصب العمل حسب القطاعات سنة 2011.	27
(11-1)	المناطق الصناعية النشطة بولاية سطيف	28
(12-1)	مناطق النشاطات التي في طور التنمية وإعادة التهيئة بولاية سطيف	29
(13-1)	تطور عدد مستخدمي الانترنت في العالم سنة 2009	33
(14-1)	تطور حجم التبادلات على شبكة الإنترنت (B2C) سنة 2000 الى 2009 (الوحدة:مليار دولار)	34
(15-1)	مصادر تكوين القيمة المضافة	49
(16-1)	استخدام الانترنت كمصدر لجمع المعلومات	53
(17-1)	مجالات استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	56
(18-1)	مستوى نجاح/فشل وتكلفة مشاريع تكنولوجيا المعلومات	58
(19-1)	العوائد المحققة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	59
(1-2)	أهمية الانترنت في تحسين للتنافسية	71
(2-2)	الإنترنت وإستراتيجية النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	72
(3-2)	المداخل الإستراتيجية لرؤية دعاة الانترنت	75
(4-2)	العوامل والسمات الأساسية التي تؤثر على نضج المحاذاة الإستراتيجية	83
(5-2)	نموذج المحاذاة الاستراتيجية وفقا لـ: Reich & Benbasat	84
(6-2)	الأهداف الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال	90
(7-2)	التقييم بالاعتماد على مقارنة التطابق والاعتدال	93
(8-2)	خريطة تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال	94
(9-2)	التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء	101
(10-2)	بطاقة تقييم الأداء المتوازن	102
(11-2)	نسبة عمليات البيع والشراء عبر الانترنت من إجمالي تجارة التجزئة في الاتحاد الأوروبي سنة 2007	114
(12-2)	تطور رقم الأعمال الناتج عن ممارسة النشاط عبر الإنترنت بفرنسا (الوحدة/ مليار أورو)	114
(1-3)	مؤشرات استعمال تكنولوجيايات الإنترنت	131

133	معدل انتشار الإنترنت في الدول العربية 2011	(2-3)
134	نمو عدد مستخدمي الإنترنت بالجزائر	(3-3)
135	مستوى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجهيزات الإعلام الآلي	(4-3)
138	مؤشرات اختراق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المبحوثة	(5-3)
140	وضعية قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر (2002-2012)	(6-3)
143	مختلف الفقرات المدرجة ضمن كل إستراتيجية أعمال	(7-3)
144	مختلف الفقرات المدرجة ضمن كل إستراتيجية أعمال عبر الإنترنت	(8-3)
145	مؤشرات الأداء المعتمدة في الدراسة	(9-3)
149	معامل ألفا كرونباخ	(10-3)
149	اختبار التوزيع الطبيعي	(11-3)
150	توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العلمة	(12-3)
151	توزيع المؤسسات حسب طبيعة النشاط بالمنطقة الصناعية العلمة	(13-3)
152	توزيع المؤسسات حسب الحجم بالمنطقة الصناعية العلمة	(14-3)
152	طبيعة المستجوبين	(15-3)
153	توزيع عدد سنوات الخبرة للفئة المستجوبة	(16-3)
153	تقسيم عدد المؤسسات حسب الحجم	(17-3)
153	توزيع المؤسسات المبحوثة حسب عدد الأنشطة التي تزاولها	(18-3)
154	استخدام الإنترنت في نشاط المؤسسة	(19-3)
155	مستوى الخبرة المكتسبة في استخدام الإنترنت لدى المؤسسات المبحوثة	(20-3)
155	توزيع مستوى انتشار الإنترنت في المستويات الإدارية للمؤسسات المبحوثة	(21-3)
155	استخدامات الإنترنت	(22-3)
156	امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للموقع الإلكتروني	(23-3)
157	دواعي امتلاك موقع إلكتروني	(24-3)
157	معدل تحديث الموقع حسب المستجوبين	(25-3)
158	التحديثات التي تطرأ على الموقع	(26-3)
158	مستوى اعتماد المؤسسات المبحوثة على تطبيقات الإنترنت	(27-3)
159	نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية الأعمال	(28-3)
160	الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المبادر	(29-3)
161	الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المدافع	(30-3)
161	الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المحلل	(31-3)
162	نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت	(32-3)
163	نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية المبادرة عبر الإنترنت	(33-3)
163	نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية المدافع عبر الإنترنت	(34-3)
164	نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية المحلل عبر الإنترنت	(35-3)
164	نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الأداء	(36-3)
165	نتائج الإحصاء الوصفي للمحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت	(37-3)

166	توزيع عدد المؤسسات المبحوثة حسب درجة المحاذاة	(38-3)
168	معامل الارتباط سبيرمان الكلي بين مستوى استخدام الإنترنت والأداء	(39-3)
169	معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى استخدام الإنترنت ومتغيرات الأداء	(40-3)
172	نتائج معامل سبيرمان للإستراتيجيتين	(41-3)
173	اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد اثر المحاذاة الإستراتيجية الكلية على الاداء	(42-3)
174	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد اثر المحاذاة الإستراتيجية على الاداء	(43-3)
175	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المحاذاة الإستراتيجية على الأداء بوجود مستوى استخدام الإنترنت	(44-3)
183	البحث عن منتجات المؤسسة بالاعتماد على بعض الكلمات المفتاحية	(45-3)

## ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	نموذج تطوير إستراتيجية لممارسة الأعمال الالكترونية	(1-1)
31	المحاور الأساسية للبحث حسب منظور التيار العلائقي	(2-1)
31	نموذج الفضاءات الأربعة للأعمال الالكترونية	(3-1)
32	نموذج نظام التجارة الالكترونية	(4-1)
36	نموذج الأعمال الإلكترونية	(5-1)
41	أشكال التجارة الالكترونية	(6-1)
47	العلاقات البيئية للخدمة الالكترونية	(7-1)
48	نموذج إنشاء القيمة المضافة ل: Amit et Zott	(8-1)
50	التكامل الرأسي للموقع الإلكتروني	(9-1)
53	عوامل تطوير اليقظة الالكترونية	(10-1)
55	العلاقة بين مستويات اعتماد الانترنت والميزة التنافسية	(11-1)
73	تأثير الإنترنت على القوى التنافسية	(1-2)
77	التكامل بين إستراتيجية الإنترنت وإستراتيجية الأعمال	(2-2)
82	نموذج المحاذاة الإستراتيجية ل Venkatraman	(3-2)
87	محاذاة إستراتيجية الأعمال مع الإستراتيجية المعتمدة عبر الانترنت	(4-2)
90	العلاقة بين أهداف إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الانترنت	(5-2)
91	نموذج محاذاة الأعمال الإلكترونية ل: Yann Rival,	(6-2)
92	مقاربة التطابق والاعتدال	(7-2)
96	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(8-2)
105	نموذج تحليل تطويق البيانات	(9-2)
106	العناصر الأساسية لنموذج Performance Prism	(10-2)
110	نموذج الأعمال ENAPS	(11-2)

112	نموذج الأعمال الإلكترونية وأثره على الأداء	(12-2)
115	الإنترنت وإدارة سلسلة التوريد الإلكترونية	(13-2)
117	نموذج المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأداء	(14-2)
118	نموذج العلاقة التكاملية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بأداء الأعمال	(15-2)
121	نموذج Heinz-Theo Wagner للمحاذاة الإستراتيجية	(16-2)
122	أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي على أداء المؤسسة	(17-2)
137	المؤسسات ذات الكثافة العالية في امتلاك معدات وتجهيزات الإعلام الآلي	(1-3)
137	معدل امتلاك موقع الكتروني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(2-3)
139	مختلف البرامج والتطبيقات المستخدمة من طرف لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة	(3-3)
142	النموذج المعتمد لتحديد أثر المحاذاة الإستراتيجية عبر الإنترنت على أداء المؤسسة	(4-3)
150	توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العلية	(5-3)
151	توزيع المؤسسات حسب طبيعة النشاط بالمنطقة الصناعية العلية	(6-3)
178	نموذج المحاذاة عبر الإنترنت	(7-3)
181	تطور زوار الموقع الذين استخدموا مصطلح طهراوي ككلمة مفاتيحه	(8-3)
182	أهم منافسي المؤسسة	(9-3)
185	نموذج الدراسة المقترح	(10-3)

# المقدمة

## تمهيد

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيط يتميز بالتغيير المستمر، مما أوجب عليها التفاعل معه وذلك باغتنام الفرص التي يتيحها ومحاولة تجنب التهديدات والمخاطر أو التقليل من حدتها، لذلك فإن المؤسسات تقوم ببناء تصور مستقبلي لأعمالها باعتمادها على إستراتيجيات وفقا لوضعيتها ووفقا لإمكاناتها من أجل المواجهة أو الدفاع وبالتالي ضمان بقائها.

إن الحديث عن تغيرات المحيط تقودنا إلى تصور مجموعة من العوامل المساهمة في هذا التطور أهمها العوامل التكنولوجية وخصوصا تكنولوجيا الإنترنت، حيث عرف هذا القطاع نموا هائلا في حقبة زمنية سريعة، وهذا راجع للتطورات الحاصلة في مختلف الأدوات والبرامج الداعمة لها، مما شجع السعي نحو استغلال الإنترنت في مختلف الأعمال، نظرا لما تقدمه من انخفاض في التكاليف والسرعة في اختراق الأسواق، وأصبحت الإنترنت حاليا تعبر عن فضاء عالمي لممارسة الأعمال ولكن بشكل ومفهوم مغاير عن ما هو معروف سابقا، وهنا كان لزاما على المؤسسات أن تسارع في تبني هذه التكنولوجيا لتحقيق معدلات نمو عالية في مختلف مستوياتها، ومع تزايد حدة المنافسة خاصة مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإنترنت تزداد درجة التحدي أمامها، لذا توجب على مدراء المؤسسات أن يولوا اهتماماتهم ويطورون قدراتهم ومستوياتهم بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح يتأثر نجاحها ومستوى أداءها بعوامل داخلية وخارجية.

بسبب الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكنولوجيا المعلومات والإنترنت دفع الكثير من الباحثين العمل لتكثيف الجهود والبحث في هذا الموضوع، لكونهم ينظرون إلى تكنولوجيا المعلومات الحل الأمثل لتدويل وتطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف.

في هذا السياق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى جاهدة إلى الاستفادة من المزايا التي توفرها تكنولوجيا الإنترنت، فظهر هذه التكنولوجيا أدى إلى الزيادة في سرعة الاتصالات ونقل المعلومات، وتطوير خدمات جديدة، اكتساح أسواق جديدة، تخفيض التكاليف، كما وفرت الإنترنت مصادر أخرى للتميز منها البقعة التنافسية الالكترونية وجودة الخدمات الالكترونية.

عززت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهميتها بفضل مجموعة من القوى الأساسية في مقدمتها العولمة والتغيير التنظيمي وحدة المنافسة وثورة المعلومات، حيث فرضت هذه البيئة الجديدة ضرورة التحول في أنماط العمل من صيغتها التقليدية إلى صيغ تتوافق وتواكب التغييرات الواقعة في مجال المعلوماتية، فقد غيرت هذه التقنية من مفهوم الاستقرار والاستقرار النسبي في أداء المؤسسات ورجحت مفهوم الحركية والتطوير المستمر.

ففي السابق كان جل اهتمام المسيرين يتجه نحو إنفاق أموال طائلة في مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الإنترنت دون الاهتمام الكافي بإجراءات تفعيلها بين مختلف أفراد المؤسسة، فهذا يجعل

الاستثمار في هذا المشروع هدر لأموال، في حين الدراسات الحديثة تشير إلى ضرورة التغيير في هذا النهج، والاهتمام أكثر بكيفية استغلالها بكفاءة وفعالية.

وقدر بعض المحللين ( P.Milgrom, J.Roberts, 1995 ) أن حوالي ثلث أو نصف النفقات توجه إلى مشاريع تكنولوجيا الإنترنت، إلا أنهم يتجاهلون بذلك الآثار المترتبة عن تكيف هذه الأخيرة مع العوامل التنظيمية مثل استراتيجيات الأعمال والأهداف... إلخ ، فقيمة التكنولوجيا تظهر أساسا عند مزجها مع عوامل تنظيمية أخرى وهنا نقصد المحاذاة التي تعبر عن درجة مزج واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى تناغمها وانسجامها مع إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي يتضح أن للمحاذاة أثر حاسم في تعزيز أداء المؤسسة.

**1- إشكالية الدراسة :** بالرغم من استمرار الاهتمام بموضوع تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على مستويات الأداء، إلا أن الملاحظ عدم وجود الدراسات التي ركزت على الكيفية التي تحقق بها المؤسسات عملية المحاذاة على أرض الواقع خصوصا بالنسبة لمؤسساتنا الوطنية، فاكتساب التكنولوجيا فقط لا يُمكن من بلوغ الأهداف المرجوة، لكن يبقى تحقيق المحاذاة بمعناها الحقيقي والواقعي يعطي اختلافا ايجابيا وواضحا على أداء المؤسسة، ولا يتم هذا إلا باستخدام مقاييس ومؤشرات معينة يمكن تطبيقها لتساعد في تحويل المحاذاة من مجرد مبدأ نظري إلى مبدأ حقيقي ومؤثر، لذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على الأداء المؤسسي. وعليه يمكن إشكالية الدراسة كما يلي:

**إلى أي مدى يمكن أن تؤثر المحاذاة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات الأعمال عبر الإنترنت في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

## 2- أسئلة الدراسة وفرضياتها:

**السؤال الأول:** هل يمكن أن تؤثر درجة استخدام الإنترنت على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلماة؟

انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الرئيسة الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى  $H_0$**

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلماة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

وتطلب تحليل هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

"الفرضية الفرعية الأولى  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على نمو حجم المبيعات في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلماة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

الفرضية الفرعية الثانية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على الحصة السوقية في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلماة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على مستوى رضا الزبون في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات (الزبون، المورد) في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الخامسة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تخفيض حجم التكاليف في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية السادسة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية) في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**السؤال الثاني:** هل يمكن أن يؤدي تبني المؤسسات المدروسة لاستراتيجيات الأعمال (المبادر، المحلل، المدافع) إلى التأثير على مستويات أداء المؤسسات المدروسة؟

انبتق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسية الثانية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الأعمال على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**السؤال الثالث:** هل يمكن أن يؤدي تبني المؤسسات المدروسة لاستراتيجيات الأعمال (المبادر، المحلل، المدافع) عبر الإنترنت إلى التأثير على مستويات أداء المؤسسات المدروسة؟

الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**السؤال الرابع:** هل هناك علاقة مباشرة بين درجة المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت ومستويات أداء المؤسسات المدروسة؟

الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية الكلية عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الأولى  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية (استراتيجية المبادر، المدافع والمحلل) عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الخامسة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" بوجود مستوى استخدام الإنترنت كمتغير فروق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**3- أهمية وأهداف الدراسة:** تحرص المؤسسات باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتميز، وإن كان فإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها واستغلالها للتكنولوجيات الحديثة بشكل أمثل ومحاولة اكتشاف تطبيقات جديدة لها، فأهمية الدراسة تكمن إذن في كونها محاولة لإعادة النظر في استراتيجيات تبني مشاريع تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتنا الوطنية، وبالتالي فأهمية الدراسة تتبع من أهمية المحاذاة الاستراتيجية وتأثيرها الإيجابي على الأداء (Luftman,1996)، كما أشارت بعض الدراسات أن محاذاة الخيار الاستراتيجي إلى إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات له اثر في تحسين الأداء (Nihel J, Michel K,2004)، إضافة إلى ذلك فأهمية الدراسة الحالية تتبع من الأهمية المتزايدة لموضوع المحاذاة الإستراتيجية فبلوغها يعطي للمؤسسات القدرة على تحسين أدائها. وعليه تستمد الدراسة الحالية أهمية أكاديمية وميدانية من خلال:

- كون الدراسة امتداد للدراسات المهمة بموضوع تكنولوجيا الانترنت وإستراتيجية المؤسسة والأداء واستنباط العلاقات والتأثيرات الحاصلة بينها؛
- تعد الدراسة إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في مجال البحث عن كفاءات استغلال واستكشاف استخدامات جديدة لتكنولوجيا الانترنت وتبني إستراتيجيات عبر الإنترنت تدعم استراتيجية الأعمال للمؤسسة؛
- تختبر الدراسة نموذجها والفلسفة التي اعتمدها الباحثة لترجمة أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على الأداء في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تساهم الدراسة في تبيان أهمية استغلال تكنولوجيا الانترنت وتكوين رؤية معمقة للمدراء ودورهم في وضع استراتيجية عبر الإنترنت تتوافق وتتسجم مع استراتيجية الأعمال وهذا لتحسين مستوى أداء مؤسساتهم.

**أما أهداف الدراسة فيمكن إيجازها في التالي :**

- بناء إطار معرفي لفلسفة متغيرات الدراسة (المحاذاة، الأداء، تكنولوجيا الانترنت، إستراتيجيات الأعمال) وذلك بتتبع جملة من الدراسات والأبحاث العلمية السابقة؛
- دراسة مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت في الجزائر؛
- دراسة وقياس مستوى المحاذاة الإستراتيجية بين استراتيجية العمل وإستراتيجية الأعمال عبر الانترنت؛
- تحديد وقياس مدى أثر المحاذاة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي.

**4- منهجية الدراسة:** إن استخدام المناهج والطرق والوسائل لتحديد المواقف والظواهر والمشكلات ودراستها لا يتم عشوائياً، بل إن طبيعة الموقف أو المشكلة المدروسة وخصائصها هي التي تحدد ذلك، فكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات معينة تفرض على الباحث استخدامها، وفي ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي حيث سيتم وصف وتحديد وتصنيف عناصر أو خصائص الموضوع المدروس.

ويعرف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما في فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية<sup>(1)</sup>، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتشخيص مستوى استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بالتركيز على عينة من المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، كما يساعدنا هذا المنهج في التحليل والتفسير والتقييم بغية التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها الرصيد المعرفي عن موضوع المحاذاة الإستراتيجية والأداء.

كما أن اعتمادنا على هذا المنهج كان ضرورة حتمية؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي في الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن أو ما هو موجود فعلا "واقع الظاهرة"، وكذلك في الدراسات التي تهتم بتكوين الفرضيات واختبارها.

5- **الدراسات السابقة:** استندت الدراسة أساسا على مجموعة من الأعمال والبحوث الأجنبية التي مست جوانب الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث استعانت بها الباحثة في تكوين نموذج يتلاءم ووضعية مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، كما اعتمدت هذه الدراسات لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة المعتمدة.

6- **هيكل الدراسة:** لغرض الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول متكاملة فيما بينها ومقدمة وخاتمة كما يلي:

**الفصل الأول:** تضمن استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشاطها عبر الإنترنت من خلال تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمجموعة من المعايير النوعية والكمية، ثم محاولة تحديد جملة من خصائص هذه المؤسسات وتحديد دورها في اقتصاديات الدول، كما تم تشخيص جملة من المشاكل التي تعوق نشاط هذه المؤسسات، وفي نفس السياق تم التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث عرضنا التعريف الذي قدمه المشرع الجزائري في هذا الإطار وكيفية تصنيفها في الجزائر، أما على مستوى الأعمال عبر الإنترنت فتضمنت الدراسة عرض تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الإنترنت حسب المناهج والتيارات التفسيرية، ووفقا لمجموعة من المؤشرات حتى نكون دراسة كمية ونوعية تؤكد لنا أهمية ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنشاطها عبر الإنترنت.

(1). حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص:177.

ومن جانب آخر فقد ركزت الدراسة على تحديد تأثير الإنترنت على عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة الإلكترونية واليقظة الإلكترونية وكيفية الحصول على القيمة المضافة جراء ممارسة النشاط عبر الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم توضيح تأثير الإنترنت على الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد درجة أهمية هذه التكنولوجيا بالنسبة لهذه المؤسسات وتحديد ما الذي غيرته الإنترنت في مفهوم ومحتوى الاستراتيجيات التنافسية، كما تم الإشارة إلى المقاربات المتعلقة بالإنترنت كإستراتيجية أو كوسيلة للممارسة للنشاط وهذا وفقا لتيارين مختلفين.

وفي الأخير تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديد استخدامات الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومستويات اعتمادها.

**الفصل الثاني:** ركز هذا الفصل على عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالمحاذاة الإستراتيجية ونماذج قياسها، كما تم الإشارة إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية حسب مجموعة من المفكرين والباحثين في هذا المجال وكيفية تصنيفها حيث عرضنا الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وكذلك الاستراتيجيات المقترحة من طرف الباحثين Snow and Mills والتصنيف المقترح من طرف Kotler.

وبعدها تم عرض كيفية بلوغ محاذاة إستراتيجية الأعمال الى إستراتيجية تكنولوجيا الإنترنت من خلال عرض نماذج المحاذاة (نموذج الفجوة ونضج المحاذاة الإستراتيجية)، وتم الإشارة كذلك إلى أهم مقاربات قياس المحاذاة الإستراتيجية. كما تضمن هذا الفصل كذلك دراسة الأداء وتحديد مفهومه طرق تقييمه، وعرض مجموعة من نماذج قياسه وتحديد الفروق الجوهرية بين أدوات قياس الأداء الحديثة والتقليدية.

وفي الأخير تم التطرق إلى تحليل تأثير الأعمال عبر الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من الأبعاد المتمثلة في الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وسلسلة التوريد الإلكترونية عبر الإنترنت وهذا بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذه المواضيع وفي الأخير تم كذلك تحليل مستوى تأثير المحاذاة الإستراتيجية على الأداء اعتمادا الدراسات ذات العلاقة بالموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.

**الفصل الثالث:** خصصنا هذا الفصل لتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية لولاية سطيف، لكن قبل هذا تم عرض واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في الجزائر من حيث الإطار القانوني ومختلف الإستراتيجيات التي المعتمدة للنهوض بهذا القطاع، وتم كذلك محاولة لتشخيص واقع استخدام هذه التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وبعدها تم دراسة الإستبانة الموزعة والتي تضم مجموعة من الفقرات المندرجة تحت متغيرات الدراسة الرئيسية وهذا لتحديد أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على مجموعة من مؤشرات الأداء المقترحة، وفي الأخير تم استخلاص الاستنتاجات المختلفة والإجابة على فرضيات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي.

## الفصل الأول:

# المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارسة النشاط عبر الإنترنت

### تمهيد

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور نشاطاتها عبر الإنترنت

المبحث الثاني: تأثير الإنترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### خلاصة الفصل

## تمهيد

إن التغييرات الحاصلة على مستوى النظام الاقتصادي، أبرزت الوجود الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد مقوماته الأساسية، حيث أصبح الاهتمام المستمر بتطويرها وتميئتها الهدف الرئيسي للدول، ومع المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط توجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني هذه التقنيات الحديثة لضمان البقاء وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

أصبح العمل على دخول عالم الأعمال عبر الإنترنت من أهم اهتمامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لما تقدمه هذه التقنية من خدمات مختلفة تساعد تطوير نشاطها، وذلك بالعمل ليس على أتمتة أعمالها فقط، وإنما على تقديم المعلومات والمحتوى المناسب والغزير لمختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، فمتلما كان هناك تطوراً على مستوى النشاط التقليدي للمؤسسة فقد رافقه تطوراً في نشاطها الافتراضي.

عموما تلعب تكنولوجيا الإنترنت بتطبيقاتها المختلفة دوراً حيوياً هاماً في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذا نجد بأن هناك جدلاً محتدماً لدى الباحثين للوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة؛ حيث أن هذه التطورات الهائلة فيها قد أسهمت في خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة كتعزيز الموقع التنافسي، وتطوير أساليب اليقظة الاستراتيجية وتنشيط التجارة الإلكترونية، والانتقال من مفهوم الجودة التقليدية إلى الجودة الإلكترونية كما لا نهمل الدور البارز للإنترنت على سلسلة التوريد.

أما الحديث عن هذه المؤسسات في الجزائر لا يختلف عما نجده في باقي الدول، حيث أن الدولة وفي ظل النظام الاقتصادي الجديد تسعى بكل جهودها للعمل على تطوير ودعم هذه المؤسسات لمواكبة كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات بالأخص الإنترنت، كمحاولة لترقيتها وجعلها أكثر صلابة لمواجهة المنافسة، وهذا عن طريق جملة من برامج الدعم الذي استفادت منه المؤسسات كبرنامج تأهيل المؤسسات الأول والثاني الهادف للتطوير التكنولوجي لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسات.

عموما حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتواجدها عبر الإنترنت وتوضيح كيف غيرت هذه التكنولوجيا في مصادر الميزة التنافسية وتحديد مستويات اعتمادها والإشارة أيضاً إلى مختلف عوامل النجاح والفشل المؤثرة على تبني هذه التكنولوجيا.

## المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطور نشاطاتها عبر الانترنت

تبدى معظم دول العالم اهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لانتشارها في مختلف المجالات الاقتصادية ومساهمتها في التوظيف الذاتي، إلى جانب تميزها بالتجاوب السريع مع المتغيرات البيئية بنسبة قليلة من المخاطرة، وبهذا فهي تشكل مجالا حيويا لروح المبادرة واستغلال الموارد.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها، وفيما يلي عرض لبعض هذه المعايير، وبعدها نعرض لتوضيح الأهمية التي تكتسبها والمشاكل التي تواجهها.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعايير كمية وأخرى نوعية كما يلي:

**أولا- المعايير الكمية:** هناك العديد من المعايير التي عالجت الجوانب الكمية المناسبة لأغراض إحصائية وتنظيمية حيث؛ يتم بمقتضاها جمع البيانات من أجل الإستفادة منها، وتساعد في تكوين قاعدة معطيات لدعم هذه المؤسسات في تأدية دورها بشكل واضح المعالم، وتتمثل هذه المعايير في:

**1- معيار عدد العاملين:** يعتبر هذا المعيار من أهم مؤشرات التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، كما أنه الأكثر استخداما نظرا لسهولة استعماله وبساطته<sup>(1)</sup>، ويتميز بـ:

- البساطة وسهولة المقارنة بين المؤسسات؛

- الثبات النسبي؛ فهو لا يتأثر بالتغيير في قيمة النقود نتيجة التضخم والانكماش؛

- توافر البيانات والإحصائيات إلى حد كبير، وسهولة الحصول عليها من المؤسسات وأصحاب الأعمال. ويتضح تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار كما يلي:

(1). سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 15.

الجدول رقم (1-1): تصنيف المؤسسات حسب معيار عدد العمال في بعض الدول

كبير	متوسطة	صغيرة	حجم العمالة الدولة
250≥	249-50	49-1	الإتحاد الأوروبي
100≥	100-21	20-1	سويسرا
501≥	500-251	250-1	و.م.أ
501≥	500-50	49-1	اليابان

Source: Michel Marchesnay, Karim Messeghem, *Cas de stratégie de PME*, Ems, Paris, 2001, P 07.

بالرغم من المزايا المختلفة لهذا المعيار إلا أنه يؤخذ عليه عدم التعبير عن حقيقة حجم المؤسسة بسبب اختلاف معامل (رأس المال/العمل) بين مختلف المؤسسات، ذلك أنه يوجد من الاستثمارات ما يحتاج إلى كثافة في رأس المال وقلة العمالة في حين نجد حالات معاكسة لهذا مما يجعله غير مطابق للواقع.

2- معيار رأس المال المستثمر: يختلف الحد الأقصى لرأس المال المستثمر من دولة إلى أخرى تبعاً لدرجة نموها ومدى وفرة عناصر الإنتاج المختلفة، بل قد يختلف هذا الحد داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر، ويعتري هذا المعيار القصور في بعض الحالات<sup>(1)</sup>:

- قد يكون حجم الناتج كبيراً رغم تجاوز رأس المال حد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لاستخدام تكنولوجيا كثيفة العمالة؛

- عدم تطابق المعايير؛ فقد تكون المؤسسة صغيرة وفقاً لمعيار رأس المال، ومتوسطة أو كبيرة إذا ما استخدم معيار حجم العمالة؛

- الاختلاف في قيمة النقود من بلد إلى آخر وفي البلد الواحد من فترة إلى أخرى حسب معدلات التضخم والحالة الاقتصادية، مما يتطلب إدخال تعديلات مستمرة لمواكبة التغير في قيمة النقود مما يسبب عدم الاستقرار في المفاهيم التي يعتمد عليها المعيار.

3- معيار (العمالة/رأس المال المستثمر): يجمع هذا المعيار بين عنصري العمل ورأس المال، عن طريق وضع حد أقصى للعمالة وآخر لرأس المال، ويفيد المزج بين المعيارين في تقادي بعض النقائص والاختلافات التي يمكن الوقوع فيها بالاعتماد على المعيارين بشكل منفصل.

(1). طارق محمود عبد السلام السالوس، *حاضنات الأعمال*، دار النهضة، الإسكندرية، 2005، ص 41.

**ثانيا -المعايير النوعية:** لتحديد المعايير النوعية بدقة، يعتمد على ما ورد في كتاب « E.Staley » حيث يرى أن أي مؤسسة يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة إذا توفرت فيها خاصيتين على الأقل من الخصائص التالية:

**1- استقلالية الإدارة:** ويقصد بها "استقلالية المؤسسة عن أي تكتل اقتصادي وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، حيث؛ يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، ويتقرد بنفسه في عملية اتخاذ القرارات كما يتحمل المسؤولية كاملة فيما يخص التزاماته اتجاه الغير"<sup>(1)</sup>، ونلاحظ أن مثل هذه الوضعية تنطبق أكثر في حالة المؤسسات الصغيرة، أما في ما يخص المؤسسات المتوسطة فنجد أن هناك نوعا من الاستقلالية بين التسيير وملكية رأس المال، حيث غالبا ما يعزى التسيير إلى أفراد أجنب.

**2- الحصة من السوق:** إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة لصغر حجمها ومحدودية حجم الإنتاج وضآلة رأس المال.

**3- درجة الانتشار(محلية النشاط):** يرى البعض أن التفرقة بين المؤسسات يتوقف على درجة الانتشار، وطبقا لهذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تتصف بكثرتها وتواجدها في مختلف قطاعات النشاط تقريبا مع عدم تنظيمها، كما أنها في مركز ضعيف من الناحية المؤسسية وبالتالي فإن معظمها تكون ذات نشاط محلي أو جهوي، وتكون معروفة بشكل كبير في المنطقة التي تعمل بها لتلبية احتياجات عملائها وهذا ما يؤدي إلى تهمين الموارد المحلية واستغلالها بشكل أمثل والتقليل من مشكلة البطالة.

**4- طبيعة الصناعة:** يتوقف حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطبيعة الفنية للصناعة؛ أي مدى استخدام آلات الإنتاج في إنتاج المنتج، فبعض الصناعات تحتاج إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات قليلة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال وهو الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة<sup>(2)</sup>.

### **الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها**

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في الدور الذي تقوم به كمحرك أساسي في الاقتصاد بصفة عامة، وما لها من خصوصيات تميزها عن المؤسسات الكبيرة، وهذا ما يتضح فيما يلي:

---

(1). كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار مكتبة حامد، عمان، 2000، ص ص 42-43.

(2). يوسف قريشي، سياسات التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 19.

أولاً - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن حصرها في:

1 - الكفاءة والفعالية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية أعلى مما يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تصل إليه، وتحقق هذه الخاصية لأسباب عديدة منها<sup>(1)</sup>:

- التركيز في إدارة الأعمال والموارد ذات القيمة وتحقيق عوائد سريعة وعالية؛

- القدرة على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبياً؛

- الإحساس السريع بحركة السوق، والإلمام المباشر من جانب الإدارة بالمتغيرات (الإيجابية والسلبية) وتوجهات المنافسين وأنشطتهم مما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المؤسسة؛

- وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة على صيانة استثماراتهم، مما يجعلهم يبدون اهتماماً مباشراً بما يحقق النجاح والتفوق.

2- سهولة وبساطة التنظيم: فمثل هذه المؤسسات لا تعتمد على كثافة التنظيم المتمم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة، حيث يكون في كثير من الأحيان مصدر ملل وعامل غير محفز يعرقل السير الحسن للتنظيم، وهذا عكس ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالحجم الصغير يقلص من المستويات التنظيمية، ويسمح للعمال الموجودين في قاعدة التنظيم بالاقتراب من مراكز القرار<sup>(2)</sup>.

3- سهولة الإدارة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سهلة نسبياً في إدارتها، لتمييزها ب<sup>(3)</sup>:

- إمكانية متابعة العمل وتقييم الأداء بشكل دوري، مما يمكن من تفادي كثير من الأخطار أو علاجها قبل تفشيها؛

- الاتصال الدائم بين إدارة المؤسسة والعمالين، مما يسهل عملية التعرف المستمر على مشاكلهم وأساليب أدائهم لأعمالهم؛

- سهولة تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها.

ثانياً - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري لأي اقتصاد؛ فقد بينت الإحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية أن من

(1) علي السلمي، المفاهيم العصرية للمنشآت الصغيرة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 15.

(2) فويدر عياش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الأغواط، (8-9-04-2002)، ص 184.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 16.

21 مليون مؤسسة هناك ما يقارب 20.5 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مختلف المجالات الاقتصادية<sup>(1)</sup>، ويمكن عرض الدور الذي تقدمه هذه المؤسسات في:

1- توفير مناصب شغل: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون هذه المؤسسات هي الأقدر في القضاء على جانب كبير من هذه الظاهرة، ففي بلجيكا بلغت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف ما يقارب 67.7 بالمائة من حجم العاملة الكلي في البلاد أي بلغ عدد العاملين في هذا القطاع 1695611 عامل خلال سنة 2012<sup>(2)</sup>، وهذا ما يؤكد الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة. أما في فرنسا وحسب إحصائيات 2009 فقد بلغت نسبة التوظيف في هذا القطاع 70 بالمائة<sup>(3)</sup>.

أما اليابان فقد اعتمدت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تزيد على 99 بالمائة، حيث تم من خلالها تشغيل أكثر من 70 بالمائة من اليد العاملة، وبالتالي استطاعت تخفيض نسبة البطالة لديها وزيادة إنتاجها في مختلف القطاعات الاقتصادية الهامة، أما في الجزائر فيمكن توضيح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للجدول رقم (1-2).

الجدول رقم (1-2): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف (2007-2010) / الوحدة مليون

السنوات	الفئة النشطة	عدد المشتغلين	معدل التشغيل %	عدد البطالين	معدل البطالة %
2007	9968906	8594243	86.2	1374663	13.8
2008	10315000	9146000	88.7	1169000	11.3
2009	10544000	9472000	89.8	1072000	10.2
2010	10812000	9735000	90	1076000	10

Source :06/12/2011, <http://www.ons.dz/-emploi-et-chomage-.html>

من الجدول نلاحظ أن اعتماد الجزائر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم بشكل ملحوظ في تخفيض معدلات البطالة، حيث انخفضت هذه النسبة من حوالي 13.8% عام 2007 إلى 10% عام 2010، بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة للحد من ظاهرة البطالة إلا أن الجزائر لا تزال في سعي مستمر في إيجاد

(1). ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 23.

(2). Enterprise et Industrie SBA Fiche Technique, Les PME en Belgique, 2012, p 01.

(3). Banque de France, direction des Entreprises., **Rapport sur l'évolution des PME en France 2012**, P 56.

الحلول الفعالة لامتناس البطالة لأن التدابير التي تتخذها الدولة في هذا الشأن هي في الأساس إجراءات مؤقتة.

كما تجدر الإشارة إلا أنه وفقاً لتقديرات دولية يفوق مستوى البطالة في الجزائر نسبة 13 بالمائة ويصل إلى أكثر من 20 بالمائة بين فئة الشباب، مقابل 10 بالمائة حسب البيانات الحكومية، بينما يقدر عدد السكان الناشطين بنحو 10 ملايين شخص من مجموع 35 مليوناً، أي بنسبة تشغيل تصل إلى 27.2 بالمائة، وتأمل الجزائر تقليص نسبة البطالة إلى 9 بالمائة بحلول العام 2013، وخلق ما بين 350 و450 ألف منصب شغل سنوياً، مما يسمح بزيادة التوظيف بين الشباب إلى مستويات تقارب 33 بالمائة مقابل 12.3 بالمائة حالياً.

وبالرغم من التضارب في تحديد العدد الحقيقي للمشغلين أو نسبة البطالة في الجزائر فإنه لا يخفى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية بمساهمتها في التشغيل.

**2- تنمية الصادرات:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً فعالاً في تنمية الصادرات في مختلف الدول، ففي فرنسا بلغ رقم الأعمال المحقق من التصدير ما يقارب 36 بالمائة، وقد عرفت معدلات التصدير تطوراً ملحوظاً ما بين سنتي 2010 و2011 حيث بلغ معدل نمو الصادرات 8.5 بالمائة مقارنة بسنة 2010<sup>(1)</sup>.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضم أقل من 500 عامل والتي تمارس النشاط التصديري تمثل ما يقارب 98 بالمائة من إجمالي المؤسسات الممارسة للتصدير في الولايات المتحدة الأمريكية أي 293 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حققت هذه الأخيرة 34 بالمائة من حجم الصادرات الكلية وهذه النسب في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى<sup>(2)</sup>.

أما فيما يخص الجزائر فقد قامت برسم استراتيجية شاملة لتنمية صادراتها تستهدف رفع نسبة الصادرات الوطنية خارج المحروقات، من خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها المصغرة خصوصاً والمؤسسات الوطنية ككل، بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية، حيث بدأ طرح عدد من الإجراءات عبر مراحل تصب جلها في بناء اقتصاد خارج قطاع المحروقات.

إن حصيلة التصدير خارج المحروقات تطورت خلال السنوات الأخيرة، وهذا راجع إلى عدة أسباب من أهمها مخرجات الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، والجدول الآتي يبين هذا التطور خلال السنوات 2004 إلى 2011.

(1). Banque de France, Op.cit, P 79.

(2). 17/04/2013, <http://www.commerce.gov/news.us/fact-sheets/>

الجدول رقم (3-1) : حصيد التصدير خارج المحروقات ما بين السنوات 2004-2011 (الوحدة : مليون دولار أمريكي)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
قيمة صادرات السلع والخدمات خارج المحروقات	781	907	1184	1312	1940	1070	1526	2062	2187
معدل النمو (%)	-	16.13	30.54	10.8	47.9	46.4-	42.6	35.12	6

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، نشرية الإحصائيات لسنتي 2006 و 2007.  
- Centre National de l'Informatique et des Statistiques, statistique du commerce extérieur de l'Algérie, 2012, P :10

الملاحظ من الجدول أن الصادرات خارج قطاع المحروقات في تطور مستمر ليصل في سنة 2011 إلى 2062 مليون دولار أمريكي، إذ يساهم في التصدير بصفة أساسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، هذا ما يجعلنا نجزم بضرورة تدعيم هذا القطاع وترقيته في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجارية كرهان أساسي لتتنوع مبيعات الجزائر للخارج، ومن ثم زيادة حصيد البلد من العملة الأجنبية، ومن ثم المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد ككل، كما يجدر الإشارة إلى أن الصادرات عرفت انخفاضا كبيرا سنة 2009 بالمقارنة مع 2008 في حين سجلت أقصى معدل نمو سنة 2008.

وبالرغم من هذه الزيادة تبقى الصادرات (ضئيلة)، حيث تمثل 93.2 بالمائة فقط من الحجم الإجمالي للصادرات في الجزائر، كما أن مشكلة التصدير خارج قطاع المحروقات بالجزائر تكمن في كونها مرتبطة أساسا بالمواد البترولية، فتفيد الأرقام المتعلقة بالصادرات أن 70 بالمائة مما صدرته الجزائر خارج قطاع الطاقة سنة 2007 مشتق أصلا من المحروقات كالأسمدة الفلاحية، الزنك، الفوسفات، الأمونياك، الميثانول، النفايات الحديدية، غازات الهيدروجين والأرغون وكذا المواد المستخلصة من تقطير النفط<sup>(1)</sup>، كما أن الصادرات خارج المحروقات لم تتعدى 2.8 بالمائة فقط من إجمالي الصادرات سنة 2011.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة: لقد عرفت القيمة المضافة التي تحققتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفاعا مستمرا حيث انتقلت من 3407.65 مليار دولار سنة 2007 إلى أكثر من 5424 مليار دولار سنة 2011 أي بمعدل زيادة يقدر بـ 59 بالمائة وهذا بالرغم من الأزمة المالية التي مست اقتصاديات الدول خلال هذه الفترة، والملاحظ أن معدل مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة يتغير من سنة إلى أخرى، وهذا حسب ما تمليه الظروف الاقتصادية.

<sup>(1)</sup>. 11/07/2013, <http://sawt-alahrar.net/oldsite/modules.php?name=News&file=article&sid=1246>

الجدول رقم (1-4) : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة

2011	2010	2009	2008	2007	السنة البيان
5424.15	4791.32	4386.53	3790.42	3407.65	القطاع الخاص
13.20	9.22	15.72	11.23	-	نسبة المساهمة من الإجمالي

Source : Ministère de la petite et moyenne Entreprise et de promotion de l'investissement, bulletin d'information statistique de la PME, N°22, 2013, P :43.

4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام: تتضح أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول من خلال مساهمتها الفعالة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، ويوضح الجدول رقم (1-5) تطور الناتج المحلي الخام الناتج الذي تحققه هذه المؤسسات من 2007 إلى غاية 2011 .

الجدول رقم (1-5) : تطور الناتج المحلي الخام (PIB) خارج المحروقات (مليار دولار)

2011	2010	2009	2008	2007	السنة البيان
5137.46	4681.68	4162.02	3574.07	3153.77	القطاع الخاص
84.77	84.98	83.59	82.5	80.8	نسبة المساهمة من الإجمالي
923.3	827.53	816.8	760.92	749.86	القطاع العام
15.23	15.02	16.41	17.55	19.2	نسبة المساهمة من الإجمالي
6060.8	5509.21	4978.82	4334.99	3906.63	الناتج المحلي الخام
10.12	10.65	14.85	11	-	معدل النمو الإجمالي

Source : Ministère de la petite et moyenne Entreprise et de promotion de l'investissement, Op.cit, P :42.

نلاحظ من الجدول تطور الناتج المحلي الإجمالي سنويا خلال هذه الفترة حيث عرف مؤشر نموه تزايداً مستمراً وموجباً بالرغم من الاختلاف في نسبة نموه السنوي وهذا راجع الى حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السنوية ، كما تجدر الإشارة إلى أن القطاع الخاص ممثلاً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بشكل مرتفع في قيمة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات مقارنة بنظيرتها التابعة للقطاع العام،

ويعزى هذا التطور إلى توجه المؤسسات نحو الخصوصية وبالتالي الزوال التدريجي للمؤسسات التابعة للقطاع العام.

5- **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير والابتكار:** ترتبط القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالارتقاء من خلال البحث والتطوير والابتكار، والتطور التكنولوجي، والتحسين المستمر في المنتجات، وقد تدخلت كثير من الحكومات في الدول المتقدمة كي تصلح هذا القصور السائد في السوق وكي توفر حافزاً مالياً أكبر للاستثمارات الخاصة في مجال البحث والتطوير، فعلى سبيل المثال يقوم برنامج بحوث الابتكار الخاص بالمنشآت الصغيرة في الولايات المتحدة (Innovation Research Small Business Program SBIR) بتفويض من الكونجرس بتخصيص نحو أربعة بالمائة من ميزانية البحث المخصصة للمؤسسات الكبيرة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الأفكار الجديدة المبتكرة.

كما تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تملك قوة كبرى في دفع الابتكار والتطوير ففي الصين مثلاً وحسب إحصائيات وزارة الصناعة وتكنولوجيا المعلومات تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 65 بالمائة براءات الاختراع و75 بالمائة ابتكارات المؤسسات و80 بالمائة من تطوير المنتجات الجديدة<sup>(1)</sup>.

أما في دول الإتحاد الأوروبي فتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية الرائدة في مجال التطوير والابتكار خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة مقارنة مع نظيراتها في الإتحاد الأوروبي، حيث بلغ عدد براءات الاختراع التي منحها المكتب الأوروبي لهذه المؤسسات ما يقارب 4031 براءة اختراع أي بمعدل نمو بلغ 91.7 بالمائة مقارنة مع سنة 2000، ومنحت مؤسسات المملكة المتحدة 1646 براءة اختراع و348 براءة اختراع للمؤسسات الإسبانية<sup>(2)</sup>.

وفي الجزائر الحديث عن النتائج لا يزال بعيداً كل البعد عن الإحصائيات العالمية في مجال الإبداع والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه خلال سنة 2013 نظمت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر العاصمة، جلسة عمل خصصت لوضع خارطة طريق وتحديد الاحتياجات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في إطار تطبيق الاتفاقية الموقع عليها من قبل وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار وشركة الاتصال "نجمة" والتي تتضمن شراكة حول الابتكار والدعم التكنولوجي للمؤسسات<sup>(3)</sup>.

6- **توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة:** تقوم بدور هام في تغذية المؤسسات الكبيرة ببعض مستلزمات الإنتاج بتكلفة أقل مما لو تم إنتاجها في المصنع الكبير، مثل شركة "IBM" التي تتعاقد مع أكثر من 300

(1). 14/03/2013, <http://arabic.people.com.cn/31659/7854242.html>

(2). Jacky Lintignat, Jean-François Roubaud, **Panorama de l'évolution des PME depuis 10ans**, CGPME, 2012, P 37.

(3). 05/11/2013, <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/160260.html>

شركة صغيرة ومتوسطة في مختلف أنحاء العالم لتقديم خدمات الصيانة لعملائها، الأمر الذي يمكن من إيجاد التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، ويزيد في الكفاءة الهيكلية لاقتصاد أي دولة<sup>(1)</sup>.

**ثالثاً- المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تواجه هذه المؤسسات مجموعة من المشاكل تختلف من حيث طبيعتها ومدى تأثيرها على مسارها وتهديدها لوجودها أو احتمالات نموها، ويعتبر التعرف عليها أمراً ضرورياً لإمكانيات إيجاد أفضل السبل والوسائل المناسبة لمعالجتها، وفي هذا الإطار يمكن عرض:

**1- الخلافات بين الشركاء:** في بعض الأحيان تكون المؤسسة ضحية النزاعات الشخصية لأصحابها وعدم الاتفاق حول الكثير من الأمور كطريقة تسيير العمل، مما يؤثر بشكل أو بآخر على مصير المؤسسة، وترجع هذه الخلافات إلى<sup>(2)</sup>:

- اختلاف وجهات النظر حول المسائل المالية، الإنتاجية والتسويقية... إلخ؛

- الأنانية وحب الذات؛

- الإتكالية واللامبالاة؛

- الإكثار من المسحوبات الشخصية.

وتؤدي هذه النزاعات إلى الاهتمام بالأمور الشخصية وإهمال العمل، وقد تتراكم إلى حد تهديد بقاء المؤسسة.

**2- مشاكل تمويلية:** تأتي مشكلة التمويل من أهم المعوقات التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عند تأسيسها أو أثناء نموها، وتتمثل مصادرها التمويلية في رؤوس الأموال الخاصة، الديون والقروض البنكية، ويبقى السبيل إلى التمويل من بين العوامل المعرّقة لمسار إنعاشها وتنميتها، ونذكر منها:

- صعوبة الحصول على القروض البنكية بسبب إحجامها عن التعامل مع هذه المؤسسات، لنقص الضمانات؛

- مركزية القرار لمنح القروض؛

- عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان الموجه لهذا القطاع وغيره من القطاعات حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية النشاط؛

---

(1) محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، أبو الوفاء العارف، نبيلة عباس، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 67-68.

(2) توفيق عبد الرحيم، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 20-21.

- صعوبة تقييم وتقدير المخاطر الناجمة عن نشاطات هذه المؤسسات بالنسبة للبنوك التجارية، مما يؤدي بها إلى العزوف عن تمويلها.

### 3- مشاكل تسويقية: وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

- تضارب القوانين والتشريعات الحكومية، وتغيرها من حين إلى آخر؛

- ارتفاع تكاليف القيام بدراسة السوق مما يؤدي إلى عدم وجود بيانات حديثة عن السوق ومتطلبات الزبائن؛

- قيام أصحاب هذه المؤسسات في أغلب الحالات بالبيع بمفردهم دون الاهتمام بتطوير أساليب البيع أو محاولة رفع المبيعات من خلال اللجوء إلى الموزعين ذوي الخبرة العالية عن الأسواق ومتطلبات الزبائن.

والملاحظ أن مشكل التسويق له التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، مما يفرض عليها ضرورة دراسة وضعيتها ومركزها التنافسي واللجوء إلى مختلف الأساليب التي من الممكن أن تحسن وضعيتها إزاء تغيرات المحيط، إضافة إلى العمل على إيجاد المزايا التنافسية التي يمكن أن تجعلها أكثر صلابة لمواجهة مختلف التغيرات.

### المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يعتبر التسارع الملحوظ لنشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحيط الاقتصادي الوطني، ناتج عن الديناميكية الاقتصادية الجديدة واهتمام الدولة بهذا القطاع، فقبل صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يكن هناك تعريف واضح وصريح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إلا أنه عرف تطورا ملحوظا انطلاقا من تاريخ إنشاء مصالح وزارة منتدبة لدى وزارة الاقتصاد سنة 1992 إلى تنصيب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994 بكافة الصلاحيات، وسنلقي الضوء في هذا المطلب على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموما وفي ولاية سطيف خصوصا.

### الفرع الأول : الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن التعريف المعتمد في الجزائر هو ذلك الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة 1996 والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، وقد صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي لهذه المؤسسات.

**أولا- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:** وفقا للقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وحسب ما ورد في المادة الرابعة منه، فقد عرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها "كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز

(1). أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مقارن"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 150-151.

رقم أعماله السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلته السنوية 500 مليون دينار كما تستوفي معايير الاستقلالية<sup>(1)</sup>، مع الإشارة أن:

1- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوية.

2- السنة التي يعتمد عليها في تحديد رقم الأعمال أو الحصيلة السنوية هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر شهرا.

3- المؤسسة المستقلة: هي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 بالمائة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا القانون أحد الأشكال التالية<sup>(2)</sup>:

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (المؤسسات الولائية والبلدية)؛

- فروع المؤسسات الصغيرة، الشركات المختلطة؛

- المؤسسات المسيرة ذاتيا، المؤسسات الخاصة.

ويمكن توضيح تصنيف هذه المؤسسات في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم (1-6): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوي
مشروع مصغر	1-9	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج
مشروع صغير	10-49	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
مشروع متوسط	50-250	200 مليون - 2 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: المواد (5-6-7)، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 01-18، المؤرخ في

2001/12/12، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، ص: 06.

<sup>(4)</sup>. المادة 4، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 01-18، المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد

77، ص 05.

<sup>(2)</sup>. 09/08/2011, <http://www.pme-art-D2.org/index>

يُستثنى من التعريف السابق، "البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين والشركات المسعّرة في البورصة والوكالات العقارية وشركات الاستيراد والتصدير ما عدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني عندما يكون رقم أعمالها السنوي المحقق في عملية الاستيراد يقل عن ثلثي رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه"<sup>(1)</sup>.

**ثانيا- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:** حسب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد<sup>(2)</sup>:

1- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممارسة للمهن الحرفية والتقليدية:** موجهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية، وكذا الفلاحية وتنتج منتجات تقليدية كالزيت الطبيعي الورق والمنتجات الجلدية، وهي موزعة إلى الصناعات التقليدية الفنية والصناعات التقليدية لإنتاج المواد والصناعات التقليدية لإنتاج الخدمات.

2- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص:** وهي الأكثر انتشارا، ويمكن أن تكون ناتجة إما عن عملية إعادة الهيكلة التي تمت على مستوى عدد كبير من المؤسسات العمومية، أو أنشأت من طرف الخواص، وتمثل العنصر الأكثر فاعلية في الاقتصاد من حيث التشغيل وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

3- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام:** يسجل هذا القطاع تراجعا ملحوظا من سنة إلى أخرى، هذا التراجع ناتج عن سياسة حوصصة مؤسسات القطاع العام.

مما سبق يمكن ملاحظة بعض التناقضات بين التعريف المقدم والإحصائيات الوزارية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها:

1- إن الملاحظ على التقسيم الذي تأخذ به وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتناقض مع التعريف المعمول به، حيث أنها لا تراعي فيه عنصر الاستقلالية (المؤسسات التابعة للقطاع العام).

2- أما في توزيع هذه المؤسسات حسب مجموعات فروع النشاط نجد أن عنصر الخدمات يضم حتى المؤسسات المالية والأعمال العقارية، وهذا يُناقض ما نصت عليه المادة 27 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تستثنى هذه المؤسسات من التعريف، وبالتالي فهذه الإحصائيات لا توضح العدد الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

**ثالثا: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:** بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2012 بالجزائر حوالي 700000 توظف أكثر من 1.7 مليون عامل، وتشكل أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الخاصة ما يقارب 95 بالمائة من هذه المؤسسات تعتبر مؤسسات مصغرة توظف أقل من 10 عمال برقم أعمال أقل من 20 مليون دينار جزائري وهي تقدم ما يقارب 30 بالمائة من النشاط

<sup>(4)</sup>. المادة 27، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص ص 8-9.

<sup>(2)</sup>. 09/08/2011, <http://www.pmeart-dz.org/ar/legislation.php>

الكلي في البلاد، ويقدم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 52 بالمائة من مجموع إنتاج القطاع الخاص خارج المحروقات، وحوالي 35 بالمائة من القيمة المضافة في الجزائر، وأدت الإجراءات التحفيزية التي قدمتها الحكومة إلى إنشاء 50 ألف مؤسسة صغيرة جديدة العام 2011 وفي المقابل شهد العام 2011 اختفاء قرابة 30 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاعات منتجة وغير منتجة مثل التصدير والاستيراد.<sup>(1)</sup>

ويوضح الجدول التالي تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2006 إلى غاية 2011.

الجدول رقم (1-7): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2006 إلى غاية 2011

2011	2010	2009	2008	2007	2006	طبيعة المؤسسة
658 650	606 737	408 155	392 013	293 946	269 806	الخاص
8.55	48	4.11	33.34	8.9	-	معدل النمو (%)
659	560	598	626	666	739	العام
17.7	6.3-	4.5-	6-	10-	-	معدل النمو (%)
-	-	162 085	126 887	116 347	106 222	الصناعات التقليدية
-	-	27.74	9.06	9.5	-	معدل النمو (%)
659 309	607 297	570 838	519 526	410 959	376 767	المجموع

Source : Bulletin de vielle, **Mise a niveau des PME**, DG de la vielle stratégique, des Etudes économiques et des statistiques, N°02 Mars 2012, P 02.

يوضح الجدول تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الإشارة أن هذه الأخيرة تشكل النسيج الاقتصادي للبلاد، فالملاحظ أن هناك تزايد مستمر في عدد هذه المؤسسات من سنة إلى أخرى، هذا حسب التحليل الكلي للجدول أما التحليل حسب طبيعة المؤسسة فيؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص تستحوذ على النسبة الأكبر مقارنة بالإجمالي في كل سنة، حيث نلاحظ أن معدل الزيادة في عدد المؤسسات الخاصة في تزايد كل سنة بلغ ذروته سنة 2010 حيث بلغ معدل النمو 48 بالمائة مقارنة مع سنة 2009 ويعود هذا التزايد بالأساس إلى سياسة التأهيل التي قامت بها الدولة في إطار تنشيط الاقتصاد ومحاولة إعادة تلك المؤسسات إلى النشاط من خلال دعمها.

أما بالنسبة للمؤسسات العامة فعددها يسجل انخفاضا سنويا نتيجة لعمليات الخصخصة للوحدات المتعثرة أما بالنسبة للمؤسسات التقليدية فقد تم تسجيل ارتفاع ملحوظ إلى غاية 2009 حيث اندثرت مثل هذه المؤسسات في السنوات الثلاث الماضية أي منذ سنة 2010 تقريبا.

يمكن إسناد الزيادة في المؤسسات الخاصة إلى السياسة الاقتصادية التي تتبناها الدولة بهدف ترقية وتطوير دور هذا القطاع في التنمية الاقتصادية، من خلال مختلف الإجراءات التحفيزية التي تهدف إلى نموها

<sup>(1)</sup>. DG Trésor, **Les PME en Algérie les politique de soutien a leur développement**, Publications des services économiques, Janvier 2012, P 01.

وترقيتها وتفعيل دورها الوطني، والتي جاءت لتكمل وتعديل مختلف الإجراءات المعتمدة منذ إنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، وهذا لغرض تهيئة المحيط الملائم والظروف المواتية لترقية نشاطها بإنشاء هياكل خاصة بها وكذا وضع ترسانة من القوانين والتشريعات الرامية إلى دعمها، وكانت البداية مع صدور القانون الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001، ثم تلتها العديد من الإجراءات كإستراتيجية التأهيل وغيرها.

### الفرع الثاني: برنامج PME II لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد تم وضع مجموعة من الآليات في الجزائر الهدف منها تسهيل الاستثمار و تنظيمه و تسهيل إنشاء المؤسسات منها : الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، صندوق دعم الاستثمار، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، المجلس الوطني للاستثمار (CNI)، كما تم إعداد البرامج لتأهيل هذه الأخيرة حتى تتمكن من مجابهة المنافسة الخارجية وهذا بانفتاح السوق الخارجية.

قامت الدولة من أجل تسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدينا بوضع جملة من الآليات منها: صندوق ضمان قروض الاستثمار (CGCIPME) ودعمت هذه الإجراءات بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME) وغيرها من الآليات المعتمدة في هذا الإطار.

كما لجأت الجزائر إلى إجراء اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأهيلها في مجالات مختلفة مثل الإدارة التسويق والمحاسبة وتم إنشاء الصندوق الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضمنه قانون المالية لعام 2006.

**أولاً- برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME II:** لا تزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف في النواحي الإدارية والإنتاجية والتسويق بالرغم من تفعيل البرنامج المسمى MEDA، الذي أعدته الوزارة القائمة على القطاع بالتعاون مع الإتحاد الأوربي والهادف إلى تأهيل المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عامل في إطار اتفاقية الشراكة (2005-2010).

وتكتملة لبرنامج التأهيل الأول قامت الجزائر باستحداث برنامج ثان للفترة الممتدة بين 2010-2014 حتى تكتسب المؤسسة القدرة التنافسية في جميع المجالات والتركيز على التأهيل التكنولوجي في هذه المرحلة لتمكينها من الصمود أمام تغيرات السوق الحر الذي ستدخله الجزائر مطلع 2017.

ووعيا من الوزارة بأهمية التأهيل تم إحداث الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعنى أساسا بتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتأهيل كل أصناف المؤسسات أيا كان عدد عمالها ( ليس بالضرورة أكثر من 20 عاملا) و بنفس المعايير المعتمدة في برنامج MEDA.

هذا البرنامج تشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رصدت له أموال قدرت بـ 386 مليار دج أي ما يعادل حوالي 5.5 مليار دولار، موجه للارتقاء بالمؤسسات الجزائرية إلى مصاف المقاييس الدولية المعمول بها، حيث يقدم لها تمويلات ذات طابع مادي وأخرى ذات طابع لا مادي (الإدارة، التكوين... إلخ)، و هو برنامج يهدف إلى تطوير 20000 مؤسسة جزائرية تنشط على الأقل منذ سنتين وتشغل من 1 إلى 250 عامل<sup>(1)</sup>.

وقدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من برنامج التأهيل خلال 2012 بـ 719 مؤسسة وهذا من بين 2153 ملف تم إيداعه في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 و 800 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فقط استفادت من تشخيص قبل الانتقال إلى عملية التأهيل بعد ثلاث سنوات من إطلاق برنامج التأهيل<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف

ولاية سطيف من بين أهم ولايات الوطن الرائدة في المجال التنموي نظرا للإنجازات المحققة والأرقام المسجلة في شتى الميادين والقطاعات، نذكر منها قطاع الأشغال العمومية والطرق، قطاع السكن، قطاع الكهرباء والغاز الطبيعي، قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهذا هو سبب اختيارنا لها لإجراء الدراسة الميدانية.

وفي إطار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2014) لدعم المؤسسات على تعزيز نجاعتها تم الموافقة على تأهيل 125 مؤسسة عبر ولاية سطيف من بين 225 ملف طلب أودع لدى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(3)</sup>.

### أولاً: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الكبرى بولاية سطيف

سعت الدولة إلى تفعيل القطاعات الاقتصادية وكذلك لمحو آثار برنامج التعديل الهيكلي وما صاحبه من فقر وتدني مستوى المعيشة خاصة في الولايات من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تدعيمها وفقا لمجموعة من البرامج وهذا من اجل تنويع النسيج الاقتصادي والابتعاد على قطاع المحروقات، كما راهنت على هذا القطاع في تدعيم التنمية المحلية.

ثانياً: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف (2008-2012): تعتبر ولاية سطيف من الولايات ذات التعداد الكبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحتل المرتبة الخامسة في ترتيب الولايات حيث تمثل نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية ما يقارب 4.46 بالمائة من العدد الإجمالي

(1). 15/11/2013, <http://www.medafco.org/analyse/80534/lecture-critique-du-programme-national-de-mise-niveau-et-du-conseil-en-algerie>

(2). 15/11/2013, [http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/161667.html#ixzz2lBWc6jLl](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/161667.html#ixzz2lBWc6jLl)

(3). 22/09/2013, <http://www.setif.net/article494.html>

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الوطن، وهذا ما جعلها كذلك محل لاختيار دراستنا الحالية، ويوضح الجدول التالي تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.

الجدول رقم (2-8): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف (2008-2012)

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
العدد	13555	15668	16504	17154	18730
نسبة النمو	-	15.58	8.78	3.93	9.18

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2008-2012.

يتضح لنا جليا التطور الملحوظ في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولاية وقد عرفت نموًا يقدر بـ 15.58 بالمائة بين سنتي 2008 و 2009 وهذا راجع للجهود التي تبذلها الدولة للنهوض بهذا القطاع وتقديم مختلف التسهيلات والمساعدات سواء في الإدارة أو في التمويل، كما نلاحظ كذلك بعض التراجع في معدل نمو المؤسسات خلال سنتي 2010 و 2011 وهذا يعزى للتنشيطات التي فاقت عدد المؤسسات المنشأة خلال نفس الفترة خاصة في قطاع البناء و الأشغال العمومية وعموما فقد عرفت الولاية نموًا معتبرا في عدد هذه المؤسسات قدرت بـ 38.15 خلال الفترة الممتدة بين 2008-2012.

أما الجدول رقم (1-9) فيوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الكبرى بالولاية وهي القطاعات التي تمثل نسبة 50.33 بالمائة من مجموع المؤسسات في مختلف القطاعات.

الجدول رقم (1-9): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الكبرى بولاية سطيف 2011

القطاعات الكبرى	عدد المؤسسات حسب التصنيف المعتمد		
	م- متوسطة (50-250)	م- صغيرة (10-49)	م- مصغرة (1-9)
المؤسسات الصناعية	1038	111	47
مؤسسات البناء و الأشغال العمومية	2582	235	45
مؤسسات ذات طابع خدماتي	4394	151	31
المجموع	8014	497	123

Source : 03/04/2013, <http://dipmepi-setif.com/statistique%20PME.htm>

من خلال الإحصائيات السنوات السابقة نلاحظ أن هناك تطور ملحوظ في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عرفت نموًا متصاعداً من سنة إلى أخرى، ويهيمن قطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة 30 بالمائة يليهما قطاع التجارة بنسبة 28 بالمائة، بعدها تأتي القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة نسبياً، وتحتل ولاية سطيف المرتبة السابعة حسب عدد المشاريع النشطة على المستوى الوطني، والمرتبة الأولى على المستوى الإقليمي (منطقة الهضاب العليا الجزائرية).

ثالثاً- مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بولاية سطيف: لقد راهنت الدولة الجزائرية على قطاع المؤسسات ص وم في امتصاص البطالة وتفعيل القطاعات الاقتصادية وكذلك لمحو آثار برنامج التعديل الهيكلي وما صاحبه من فقر وتدني مستوى المعيشة خاصة في البلديات، كما راهنت على هذا القطاع في تدعيم التنمية المحلية، والجدول الموالي يبين توزيع المؤسسات ص وم على القطاعات ومناصب العمل المنشأة إلى غاية 2011/12/31.

جدول (10-1): توزيع مناصب العمل حسب القطاعات سنة 2011.

القطاعات الكبرى	عدد العمال	نسبة المساهمة
المؤسسات الصناعية	8776	22.68
مؤسسات البناء و الأشغال العمومية	16135	41.68
مؤسسات ذات طابع خدماتي	13800	35.64
المجموع	38711	100

Source : 03/04/2013, <http://dipmepi-setif.com/statistique%20PME.htm>

يوضح الجدول رقم (10-1) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب الشغل بولاية سطيف حسب أهم القطاعات، ومن خلال النتائج الموضحة يتضح أن قطاع البناء والأشغال العمومية يوفر أكبر نسبة من مناصب العمل بالنسبة لسكان الولاية وهذا بمعدل 41.68 بالمائة، ثم يليه مباشرة من حيث الأهمية قطاع الخدمات والذي يعرف نشاطاً كثيفاً في الولاية وبلغت نسبة مساهمته في التوظيف 35.64 بالمائة، أما القطاع الصناعي فيساهم في توفير مناصب الشغل بمعدل 22.68 بالمائة.

#### رابعاً: واقع القطاع الصناعي بولاية سطيف

في إطار سعي الدولة إلى تنمية القطاع الصناعي باعتباره السبيل الأمثل لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بعيدة المدى، وانطلاقاً من أهمية تنويع مصادر الدخل القومي وإيجاد بيئة أعمال ملائمة في الجزائر، وخلق فرص عمل للمواطنين، واستغلال المواد الخام المحلية، فقد ظهرت سنة 1973 ما تسمى بالمناطق الصناعية، وذلك بصدور القانون رقم 73/45 المؤرخ في 1973/02/28 المتعلق بإنشاء لجنة استشارية لتهيئة المناطق الصناعية، حيث حدد شروط إيجاد 77 منطقة صناعية على مستوى إقليم الولايات والبلديات، وعبر كامل التراب الوطني، وتم تحديد شروط إدارتها عن طريق المرسوم رقم 84/55 المؤرخ في 1984/03/3<sup>(1)</sup>.

وتعتبر عملية إعادة تأهيل المناطق الصناعية مشروعاً وطنياً يدخل في إطار تنفيذ البرنامج الخماسي لدعم النمو الاقتصادي، والذي شرع في تنفيذه ابتداءً من أوت 2005، وخصصت له الدولة غلافاً مالياً قدر بـ 7.2

(1) . مخلوف بوجردة، العقار الصناعي، دار هومة، ط2، الجزائر، 2006، ص 12.

مليار دج للمناطق الصناعية ومناطق النشاط الاقتصادي عبر عدة ولايات، وذلك بهدف تحديث الهياكل القاعدية وتطوير نمط التسيير في المؤسسات الصناعية<sup>(1)</sup>.

1- **المناطق الصناعية بولاية سطيف:** يعرف قطاع الصناعة بولاية سطيف تغيرات وتطورات متسارعة مواكبة وتغيرات المحيط، وكذا تحديث وتفعيل مؤسساته من خلال تهيئة الظروف الملائمة لإنشاء مؤسسات الصناعة وتوفير المناخ المساعد على رفع منتج هذه المؤسسات وتحسين إنتاجها لتغطية ما يتطلبه السوق ضمن إستراتيجية تنموية هادفة تسعى لإحداث توازن في النسيج الصناعي بين مختلف مناطق الولاية ولتجسيد هذا التوازن تم إحداث خمس مناطق صناعية ثلاثة منها مستغلة واثنان قيد الإنجاز، كما تتوفر الولاية على 25 منطقة نشاط حرفي وصناعي موزعة على 25 بلدية لاستغلال المواد المتوفرة لإنتاج الثروة ورفع المستوى الاقتصادي للمنطقة وساكنيها، ويوضح الجدول التالي المناطق الصناعية بولاية سطيف.

الجدول رقم ( 1-11): المناطق الصناعية النشطة بولاية سطيف

الموقع	المناطق الصناعية الموجودة	المناطق الصناعية المستغلة	مناطق صناعية في طور الإنجاز	المساحة ( هكتار )	عدد قطع الأراضي
سطيف	1	1	0	282,65	73
سطيف (الامتداد الثاني)	1	1	0	139,8	164
العلمة	1	1	0	248	93
المجموع	3	3	0	670,45	330

**المصدر:** وثائق مديرية الصناعة وتسيير المناطق الصناعية ولاية سطيف

ويتمحور النسيج الصناعي في الولاية حول كبرى مجالات النشاط من بينها:

- تحويل المواد المعدنية وهو نشاط مرتبط بعمليات استخراج المعادن كالحجر الجيري، الجبس، الزنك والحديد، ويوفر هذا النشاط ميزة مزدوجة فهو معمم على أراضي الولاية كما يسمح بتكامل اقتصادي ناتج عن إعادة تقييم الموارد المحلية.
- صناعة مواد البناء وهو مجال محفز من نمو قطاع البناء ، وهذه الصناعة تخص كل المواد الموجهة لأغراض البناء والتي تستجيب للطلب المتجدد على نطاق واسع؛
- صناعة الصلب والمعادن والإلكترونيات، ويقدم هذا النشاط مجموعة متنوعة من المنتجات ذات الصلة بالكهرباء، ومن بين وحدات الإنتاج لهذا النشاط : وحدة AMC للعدادات بالعلمة، وحدة

(1) . مخلوف بوجردة، مرجع سابق، ص 14.

أدوات التثبيت بعين الكبيرة، وحدة ENTPL بالعلمة، وحدة ENPEC للبطاريات بسطيف بما في ذلك الوحدات الخاصة بالقطاع الخاص.

- صناعة البلاستيك ويرتكز هذا النشاط أساسا ببلدية سطيف مع مختلف وحدات ENPC .

**2- آفاق الصناعة في ولاية سطيف:** اتخذت على المستوى الولائي عدة خطوات عملية لإمكانية توسيع وتنمية بعض مناطق النشاطات الموجودة وزيادة قدرة استيعابها، كذلك إمكانية إحياء مشاريع مناطق نشاطات تم اقتراحها سابقا، وإنشاء أخرى في سياق حسن توزيع الثروة الداخلية.

**الجدول رقم (1-12): مناطق النشاطات في طور التنمية وإعادة التهيئة بولاية سطيف**

المساحة (هكتار )	عدد قطع الأراضي	البلدية
115,71	355	سطيف
52,91	287	العلمة
5,33	63	الولجة - لهوى عبد الرحمان-

**المصدر:** وثائق من مديرية تسيير المناطق الصناعية ولاية سطيف.

إن هذا التوجه المستقبلي نحو زيادة وتوسيع المناطق الصناعية بالولاية سيؤثر حتما بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي للولاية من خلال توفير مناصب الشغل زيادة الدخل الوطني الخام، والمساهمة في الصادرات خارج قطاع المحروقات.

### **المطلب الثالث: تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الانترنت**

إن الانتقال من نمط الأعمال التقليدية إلى نمط الأعمال الإلكترونية أمرٌ جديدٌ في عالم الأعمال، حيث تشهد الأعمال عبر الإنترنت نمواً سريعاً بفضل ما توفره شبكة المعلومات الدولية من وسائل حديثة في التعاملات التجارية، التي ساهمت في التفاعل بين القطاع التجاري والمستهلكين، وقد تطور هذا النشاط مع مرور الزمن وفقاً لمجموعة من التيارات والمناهج التسييرية يمكن إيجازها في التالي:

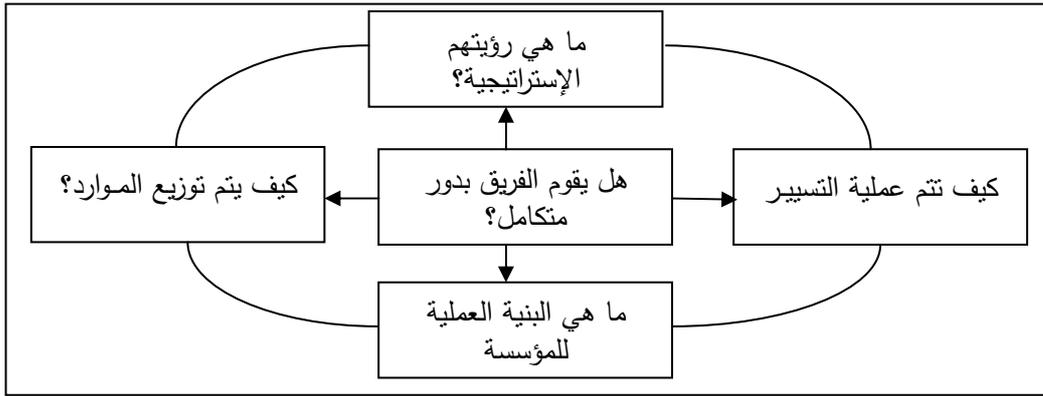
#### **الفرع الأول: التطور حسب المناهج والتيارات التسييرية**

إن تطور الدراسات المتعلقة بممارسة النشاط عبر الانترنت كانت مرتبطة بمراحل تطورها حيث؛ ظهر ثلاثة تيارات أساسية في هذا المجال تمثلت في التالي:

**أولاً- التيار المنهجي:** ارتكزت أعمال الباحثين في هذا التيار على التساؤل التالي: **كيف تعمل الانترنت؟** وتم البحث عن الشروط الأساسية التي تجعل المؤسسة أكثر استعداداً لممارسة التجارة الإلكترونية بشكل صحيح بالبحث على مختلف عوامل النجاح، وهذا ما قام به كل من (Pillet et Rolle, 2002) حيث حاولا تحديد الشروط الأولية لنجاح مشروع التجارة الإلكترونية مستقبلاً، بتحضير مؤشر يقيس أداء التجارة الإلكترونية

بدمجه في بنية ومحيط المؤسسة حيث يأخذ هذا الأخير إجراءات تحصيل الربح، مقاومة التغيير والمرونة بعين الاعتبار عند وضع المشروع. أما كل من (Raymond et Rivard, 2002) فقد قاما بتحديد العوامل التي تساعد على التحول إلى ممارسة التجارة الالكترونية وذلك بدراسة حالة وكالات السفر الكندية، وحاولوا فهم الأسباب والأهداف التي توضح كيفية التأقلم مع التجارة الالكترونية، عن طريق تحديد أثر كل من المحيط والإستراتيجية التسويقية والتنظيم في مجال السفر على ميكانيزمات التجارة الالكترونية. ونجد أيضا دراسة (Venkatraman, 2000): تم خلال هذه الدراسة تطوير إستراتيجية لممارسة الأعمال الالكترونية حيث تركز على خمسة أسئلة رئيسية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): نموذج تطوير إستراتيجية لممارسة الأعمال الالكترونية

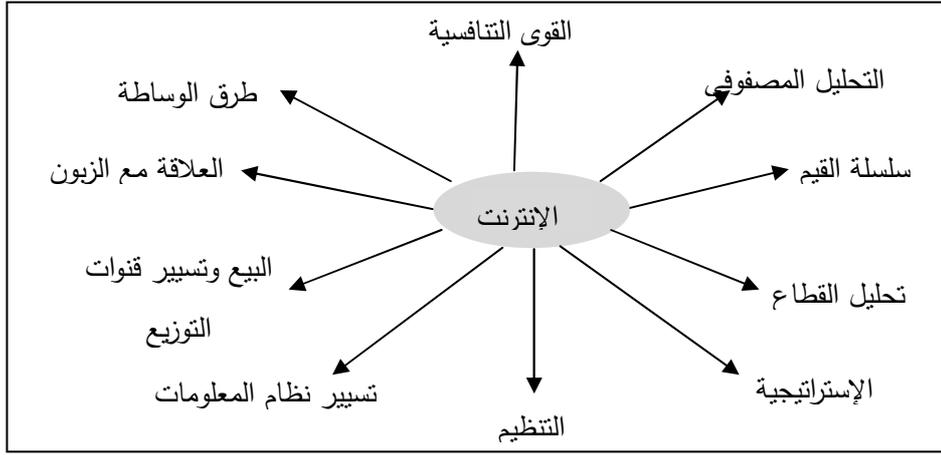


Source : Yann Rival, **Internet et performance d'Enterprise**, L'harmattan, Paris, 2008, P 30.

من الضروري تحديد الرؤية الإستراتيجية بالنسبة للنشاط الافتراضي لأنه يجب تخفيض التكلفة عبر الانترنت انطلاقا من التنوع في العروض أو إيجاد نشاطات جديدة، كما أنه يجب التأكد من ضرورة وجود تكامل بين النشاط الافتراضي والعادي للمؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة (الموارد البشرية، التكنولوجية، والمالية) ويجب العمل دوما على اكتساب وتطوير الموارد الداخلية، أو اختيار إستراتيجية التحالف لجلب موارد خارجية.

ثانيا- **التيار العلائقي (السببي)**: ويتمحور اهتمام الباحثين في هذا التيار حول التساؤل التالي: **ما الذي سيتغير باستخدام الانترنت؟** وقد كانت معظم الدراسات المقدمة في هذا المجال تركز على عشرة محاور أساسية، يمكن توضيحها في الشكل رقم (2-1).

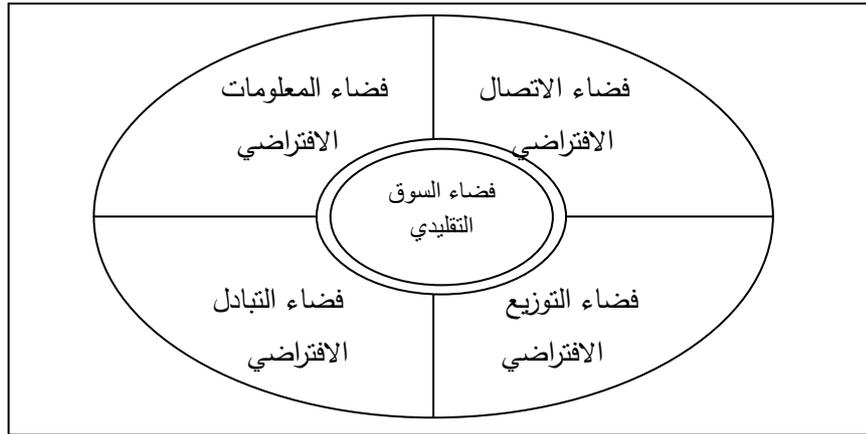
الشكل رقم (2-1): المحاور الأساسية للبحث حسب منظور التيار العلائقي



Source : Yann Rival, Op.cit, P 33.

ثالثا- **التيار التقييمي**: يتمحور اهتمام الباحثين في هذا التيار حول التساؤل التالي: هل تموقع المؤسسة على الإنترنت يقدم نتائج مرضية؟ من الملاحظ أن الاهتمام في هذه المرحلة ينصب على استراتيجيات التموقع عبر الإنترنت، وهنا نجد أن (Angehrn, 1997) اقترح نموذج (ICDT model) سمح بتحليل وتشخيص الإستراتيجية عبر الإنترنت، وقد أخذ هذا النموذج تسميته من تجزئة فضاء الأعمال عبر الإنترنت إلى أربعة فضاءات أساسية: فضاء المعلومات الافتراضي، فضاء الاتصالات الافتراضية، فضاء التبادل الافتراضي وفضاء التوزيع الافتراضي، حيث تؤكد هذه التجزئة أن الإنترنت وسعت من فضاء التسويق التقليدي، عن طريق توفير محيط جديد يسمح لمختلف المتعاملين بتبادل المعلومات والاتصالات وتوزيع مختلف المنتجات ، ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الفضاءات الأربعة للأعمال الالكترونية

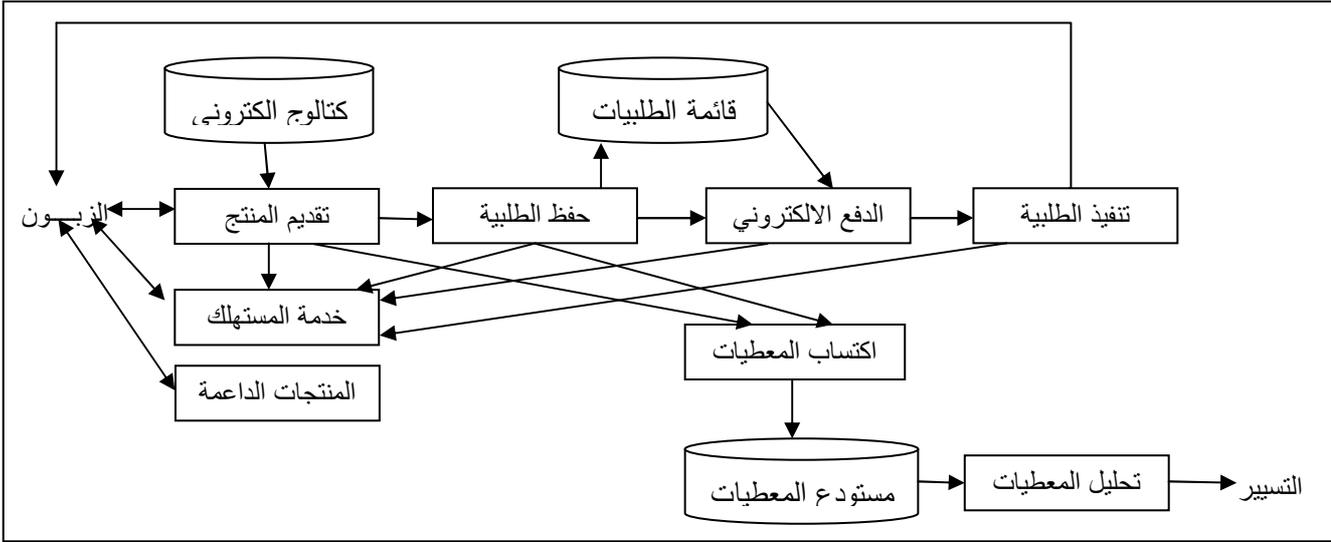


Source: Albert Angehrn, **designing model internet business strategies ‘the ICDT model’** European Management Journal, France, 1997, P 362.

نلاحظ أن نموذج ICDT يوفر أساس التمييز بين أربع أعمال هامة مرتبطة مباشرة بالإنترنت كل منها يعكس الهدف الأساسي من استغلال الإنترنت في تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة المنتظرة، سرعة الاستجابة، توسيع قاعدة الزبائن ومختلف العلاقات...إلخ.

أما (Nickerson, 2002) اقترح نموذجًا يسمح بتشخيص نشاط التجارة الإلكترونية وذلك وفقا لثمانية أبعاد أساسية، وقد أظهرت نتائج تطبيق هذا النموذج أن جودة المعلومات التي تقدمها المؤسسة عبر موقعها، وطريقة عرضها لمنتجاتها وصحة المعلومات المقدمة تؤثر على زائريها، مما يجعلهم أكثر ولاءً، كما أن لنظام التجارة الإلكترونية بدءا من متابعة الطلبية إلى غاية التسليم الفعلي تأثير على نشاط المؤسسة الافتراضي فكل ما كان هذا النظام يعمل بفعالية كلما زاد عدد المتعاملين مع المؤسسة واتسعت حصتها السوقية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-1): نموذج نظام التجارة الإلكترونية



Source : Yann Rival, Op.cit, 2008, P 47.

#### الفرع الثاني: تطور نشاط المؤسسة عبر الانترنت وفقا لمجموعة من المؤشرات

فيما سبق اتضح أن تطور النشاط عبر الانترنت كان موافقا للتطور الحاصل في تكنولوجيات المعلومات والاتصال من جهة وتطور خدمات وتطبيقات شبكة الانترنت من جهة أخرى، وفي كل مرحلة ينمو الاعتماد على المعاملات الإلكترونية إلى أن أصبحت اليوم ضرورة حتمية لا محالة للاستغناء عليها خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التفوق والنمو.

أولاً: تطور النشاط عبر الإنترنت وفقاً لمؤشر عدد مستخدميها: إن استخدام الإنترنت يمثل ثورة في العالم، ورهانا سياسيا واقتصاديا واجتماعيا كبيرا في القرن الحادي والعشرين، والجدول رقم (1-13) التالي يوضح نمو عدد مستخدمي الانترنت في العالم إلى غاية 2009، مع استخدام سنة 2000 كسنة مرجعية في قياس نسبة زيادة الاستخدام.

الجدول رقم (1-13): تطور عدد مستخدمي الإنترنت في العالم سنة 2009

نسبة النمو	كثافة الاستخدام	نسبة الاختراق	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد سكان العالم	
1392,37	3,89	6,80	4 514 400	991 002 342	إفريقيا
545,87	42,58	19,39	114 304 000	3 808 070 503	آسيا
297,76	24,11	52,00	105 096 093	803 850 858	أوروبا
1648,21	3,31	28,33	3 284 800	202 687 005	الشرق الأوسط
133,96	14,59	74,20	108 096 800	340 831 831	أمريكا الشمالية
890,83	10,32	30,52	18 068 919	586 662 468	أمريكا اللاتينية
175,19	1,21	60,43	7 620 480	34 700 201	أستراليا
380,35	100	25.62	360 985 492	6 767 805 208	المجموع

Source: 27/02/2010, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Intern et usage statistics The Internet Big picture World Internet Users and Population Stats

فاق حجم مستخدمي الإنترنت في العالم 360 مليون سنة 2009، وحقق ارتفاعاً مذهلاً في نسبة زيادة الاستخدام منذ عام 2000 بمعدل 380.35 بالمائة، وبلغت نسبة الاختراق في أمريكا الشمالية 74.20 بالمائة تأتي في المرتبة الثانية أستراليا بنسبة اختراق 60.43 بالمائة إلا أن كثافة الاستخدام تعتبر ضعيفة مقارنة مع نسبة الاختراق حيث بلغت 1.21 بالمائة، وتليها أوروبا بنسبة اختراق تقدر بـ 52 بالمائة، وقد مثلت هذه النسب في المناطق الثلاثة السابقة ما يقارب 68.69 بالمائة من معدل الاختراق الكلي.

أما النسبة المتبقية 31.30 بالمائة تمثل نسبة الاختراق في كل من أمريكا اللاتينية 30,52 بالمائة، الشرق الأوسط، آسيا 19,39 بالمائة، وما زالت سعة النطاق الترددي المتوفرة لمستخدمي الإنترنت الأفريقي في تزايد بوتيرة بطيئة.

وعلى الرغم من أن مستوى استعداد البلدان النامية لتطبيق التجارة الإلكترونية أدنى من نظيره في الدول مرتفعة الدخل، فقد حدد في جميع دول العالم عدد من الدول التي يمكن أن تصنف باعتبارها متقدمة نسبياً والتي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى أن الدول النامية لم تتأثر سلباً نتيجة لاندماجها في الاقتصاد الرقمي، هذا وتعتبر السياسات العامة التي تدعم توسيع مجتمع المعلومات من بين العوامل التي تسهم وتدعم فكرة الميزة النسبية التي تتمتع بها تلك الفئة من الدول النامية التي قامت باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية في وقت مبكر<sup>(4)</sup>.

(4). مهند سهاونة، التجارة الإلكترونية وأثرها على العمالة، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 2005، ص 14.

ثانيا- تطور النشاط وفقا لحجم التبادلات عبر الإنترنت: يمكن توضيح تأثير الإنترنت على حجم التبادلات الجارية عبر الشبكة ( تجارة التجزئة) في مجموعة من المناطق المختلفة بالعالم وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (1-14): تطور حجم التبادلات على شبكة الإنترنت (B2C) سنة 2000 الى 2009 (الوحدة:مليار دولار)

المنطقة	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
الولايات المتحدة الأمريكية	114	102.6	101.1	100.2	100.15	197,9	135,2	110,6	74,4	47,5
أوروبا	143.7	127.89	156.58	167	182.66	182,5	81,8	37,1	16,5	8,1
إفريقيا	1.73	1.71	1.69	1.66	1.68	1,6	1,1	0,6	0,3	0,2
آسيا	124.1	97.7	73.3	59.1	40.04	38,0	26,4	15,6	8,3	3,2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. 25/03/2010, <http://www.buzzinnesman.com/croissance-a-deux-chiffres-du-e-commerce-en-urope-et-aux-usa>
2. 25/03/2010, <http://www.wizishop.com/blog/news-ecommerce>
3. 26/03/2009, [http://www.journaldunet.com/cc/04\\_ecommerce/ecom\\_marche\\_mde.shtml](http://www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_marche_mde.shtml)

بالرغم من الأزمة الاقتصادية إلا أن قطاع تجارة التجزئة عبر الانترنت لم يتأثر بشكل كبير فحجم التعاملات عرف استقرارا نسبيا، وان سجلت بعض الانخفاضات في بعض الحالات إلا أنها طفيفة، فالعديد من متاجر التجزئة عبر الانترنت عرفت نموا مذهلا وبوتيرة متزايدة حتى في أوج الأزمة وكمثال على هذا متجر التجزئة الالكتروني العالمي أمازون حيث بلغ حجم المبيعات 14860.5 مليون دولار سنة 2007 ليرتفع بنسبة 29 بالمائة سنة 2008 ثم 31.2 بالمائة سنة 2009، وهذا يعكس فعلا النتائج المحققة في الجدول رقم (1-14) حيث سجلت المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية زيادة تقدر بـ10 بالمائة في سنة 2009 مقارنة مع سنة 2008 ليصل رقم الأعمال المحقق إلى 114 مليار دولار وهذا راجع بطبيعة الحال الى القوانين التي تدير شبكة الانترنت والتي تضبط سلوك التعاملات الالكترونية لضمان ثقة المستهلك ووفاءه، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات تشير الى أن تجارة التجزئة عبر الانترنت في الاتحاد الأوروبي أكثر ديناميكية من نظيره الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغ رقم الأعمال الإجمالي سنة 2009 ما يقارب 143.7 مليار دولار مسجلاً ارتفاعاً يقدر بـ11 بالمائة مقارنة مع سنة 2008.

## المبحث الثاني: تأثير الإنترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بينما تشهد الكثير من اقتصاديات العالم أزمة اقتصادية كبرى، تستمر الأعمال عبر الإنترنت في النمو بشكل ملحوظ مما خلق فرصاً حقيقية للأعمال لتوسيع قاعدة العملاء والمبيعات والوصول إلى شرائح جديدة من الجمهور، وقد غير اعتماد الإنترنت في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى مختلف مستوياتها التنظيمية كذلك أثرت هذه التكنولوجيا على عناصر الميزة التنافسية التقليدية وأعطت لها مفهوم مغاير تماماً، كما اختلفت استخداماتها من مؤسسة إلى أخرى وتباينت حسب درجة اعتمادها، وبهذا تعتبر مشاريع تكنولوجيا الإنترنت ذات جدوى اقتصادية إذا ما تم اعتمادها بشكل صحيح وفعال.

### المطلب الأول: تأثير ممارسة النشاط عبر الإنترنت على نموذج أعمال المؤسسة

تعتبر الأعمال الإلكترونية مفهوماً متعدد الأوجه والأبعاد بحكم طبيعته وأنماط تطبيقاته المتباينة، فالأعمال الإلكترونية تمثل نموذجاً جديداً للأعمال، وكان أول من استخدم هذا المصطلح شركة IBM سنة 1997 في سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، إذ ارتكز الاهتمام في حينه على التجارة الإلكترونية ثم تحول تدريجياً إلى الأعمال الإلكترونية (Amor D, 2000).

### الفرع الأول: الأعمال الإلكترونية وفرص الأعمال الجديدة

يدور مجال الأعمال الإلكترونية في فلك شبكة الإنترنت، فهي تساعد على تكوين بيئة معلوماتية أكثر استجابة وأغنى تفاعلاً لتطبيقات المؤسسة الداخلية، من خلال وصلات الربط التي تتسجها بين كل المجالات الوظيفية لأعمال ونشاطات المؤسسة.

**أولاً- تعريف الأعمال الإلكترونية:** تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة "أتمتة العمل لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، فهي لا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون، إذ تمتد لعلاقة المؤسسة بوكلائها وموظفيها وزبائنها".

كما تعرف بأنها: "تصريف الأعمال على شبكة الإنترنت، ليس فقط للشراء أو البيع بل كذلك تقديم الخدمة للزبائن والتعاون مع شركاء عبر الإنترنت"<sup>(1)</sup>.

وهذا يعني أن الأعمال الإلكترونية هي الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية مع الأطراف الأخرى مثل: الموردين، العملاء، والشركاء.. الخ، بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها.

(1). Rana Tassabehji , **Applying E-Commerce in Business**, SAGE Publications, London, 2003, P 05.

ثانيا- فرص جديدة للأعمال الإلكترونية: تدفع الأعمال الإلكترونية وتقنياتها باتجاه إيجاد وتعزيز الفرص الجديدة للأعمال والتي يمكن تلخيص أهم مظاهرها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- أوجدت الأعمال الإلكترونية ما يعرف بنموذج الأعمال الجديد الذي يقوم على أساس فكرة تكوين وتنفيذ الأنشطة من دون حدود تنظيمية وقيود تكنولوجية.

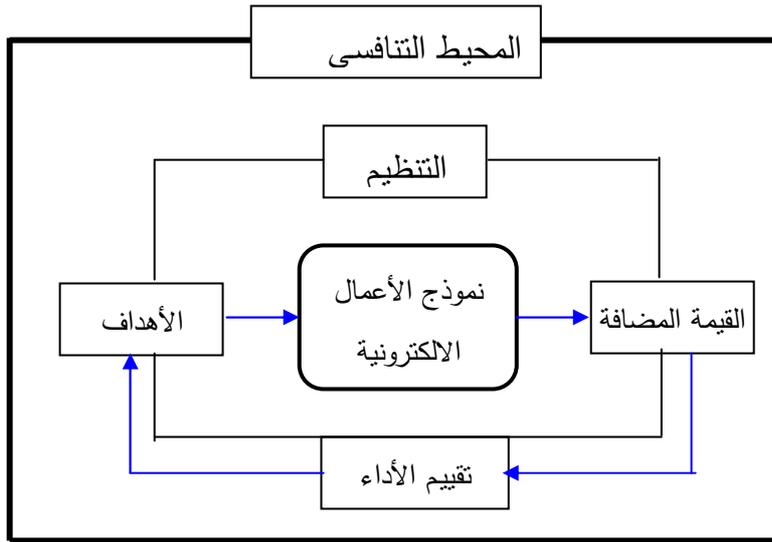
- انبثاق المنظمات الخبيرة التي ستقوم بنقل كميات كبيرة وهائلة من المعلومات المجمعة واستثمارها لإيجاد ما يعرف بذكاء الأعمال أو الذكاء التنظيمي، الذي يساعد المؤسسات على إدارة وتنفيذ أعمالها بكفاءة وفعالية.

- تغيير الأسس التي تقوم عليها الميزة التنافسية لأنشطة الأعمال، وبصورة خاصة تجارة التجزئة حيث يختفي الوسطاء تقريبا وتكون العلاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك.

- تساعد تقنيات الأعمال الإلكترونية على تطوير الفهم الصحيح للبيئة، وتحسين علاقات المؤسسة مع القوى الفاعلة والمؤثرة في الخارج.

ثالثا- نموذج الأعمال الإلكترونية: تتجسد أهمية تصميم نماذج الأعمال في مساعدة المؤسسات على إيجاد قيمة مضافة للعملاء وتحقيق أهدافها المسطرة، ولبلوغ هذه الأهداف يتوجب على المؤسسات فهم محيطها الخارجي والاستفادة من مواردها بشكل فعال، وبناء القدرات التي تمكنها من إيجاد ميزة تنافسية، والشكل رقم (5-1) يوضح العلاقة بين نموذج الأعمال والميزة التنافسية.

الشكل رقم (5-1): نموذج الأعمال الإلكترونية



Source : Colin Combe, **Introduction to E-business Management and strategy**, Printed and bound, in The Netherlands, British 2006, P 79.

<sup>(1)</sup> . يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العابدي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 142.

ولنجاح نموذج الأعمال الإلكترونية يجب التركيز على :

**1- فهم خصائص السوق الإلكترونية واستغلالها:** تضم خصائص العرض والطلب؛ حيث أن عرض المنتجات والخدمات الإلكترونية يتوقف على هيكل المنافسة في كل قطاع، فهناك بعض الأسواق (مؤسسة-مستهلك) تضم آلاف الزبائن كلها تتنافس من أجل كسب اهتمام ووفاء الزبون عن طريق التمايز العالي في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة ، تقديم مكافآت في حالة تكرار عملية الشراء إلى غير ذلك من الطرق التي تساعد على ترسيخ صورة العلامة التجارية للمؤسسة في ذهنية الزبون؛ وفي أسواق أخرى نجد التركيز على التفوق التكنولوجي والقدرة على اجتذاب المهارات الأساسية والاعتماد على الحقوق الحصرية للمنتجات والخدمات كعامل محدد للتمييز والتنافس<sup>(1)</sup>.

أما الطلب فيحدد وفقا لعدد وخصائص المستهلكين لكل منتج أو خدمة يوفرها الموقع، حيث يشكل كل من المستهلكين والحاليين والمحتملين هيكل طلب المنتجات والخدمات عبر الإنترنت.

**2- تحقيق قيمة للعملاء:** لتحقيق قيمة مضافة للعملاء عبر الإنترنت واجتذابه نحو موقع المؤسسة، يجب الاهتمام بالعناصر التالية:

- توفير وسائل الراحة والترفيه للزبون أثناء تجوله عبر صفحات الموقع؛

- شفافية الأسعار وتقديم تفصيلات سعرية عن كل ما يعرضه الموقع؛

- التفاعل المباشر مع الزبون؛

- توسيع وتنويع تشكيلة الخيارات؛

- التخصيص؛

- تقديم المعلومات الكافية لإجراء عملية التسوق بنجاح.

**3- تحقيق الجدوى الاقتصادية:** يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها وتقييم فعالية النظام الإلكتروني لنموذج الأعمال، لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لإجراء التغييرات أو التعديلات على النموذج أو إعادة صياغته أو ربما التخلي عنه إذا كان عديم الجدوى، وهنا يجب مراعاة أن يكون نموذج الأعمال المعتمد قابل للاستمرارية من خلال التركيز على اكتساب ثقة المستهلك لا على كسب أرباح بسرعة، فنجاح نموذج أعمال متجر التجزئة (Amazon.com) استغرق سنوات عديدة لتسجيل أرباح لكنها خلال هذه الفترة أبطقت على ثقة المتعاملين لأن الهدف هو كسب الزبون أولاً ثم البحث عن عوائد الاستثمار<sup>(2)</sup>.

(1). Colin Combe, Op.cit, P 79.

(2). Ipid, P 81.

وعلى العموم هناك ثلاث عناصر تحدد فعالية الجدوى الاقتصادية لأي نموذج أعمال إلكتروني تتمثل في:

- تحقيق كتلة حرجة من الزبائن؛
- الاستمرار في الابتكار وتحقيق قيمة مضافة؛
- تصميم نموذج أعمال ذو مرونة عالية (قابل للتعديل وفقا لما تفرضه ظروف المنافسة الافتراضية).

**ثالثا: إستراتيجيات التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** هناك خيارين أمام المؤسسة وهي<sup>(1)</sup>:

- خيار التحول الى مؤسسة مادية-إلكترونية
  - خيار التحول من مؤسسة مادية الى مؤسسة إلكترونية بحتة
- 1-خيارات التحول الى مؤسسة مادية-إلكترونية:** يمكن في هذه الحالة للمؤسسة ان تتحول الى منظمة مادية إلكترونية مما يمكنها من تجنب خطر عزلة أعمالها المادية الحالية عن تيار الأعمال الإلكترونية وخطر الاندفاع السريع نحو الانترنت فمثلا شركة dell قدمت نموذجا ناجحا لمؤسسة مادية تنتج الحواسيب وتبيع من خلال طلبات الهاتف والفاكس او عن طريق موزعين أو عن طريق البيع المباشر، إذن المبادرة الاستراتيجية تكمن في إيجاد قدرات جوهرية قابلة للحياة من الناحية المادية الإلكترونية لتحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستدامة وهذا يتطلب مقدره ابتكاريه في مجال الاستراتيجية لا تقل عن المقدره الابتكارية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

إذن يمكن للمؤسسات المادية ان تتحول الى إدارة أعمالها إلكترونيا بإتباع احد الخيارين:

- **الاتجاه القائم على الانترنت:** وفقا لهذا الخيار فإن أعمال المؤسسات تكون بمثابة محفظة استثمارات أي وحدات مالية منفصلة عن التيار العام لأعمال المؤسسات الأخرى وذلك لحماية أعمالها الحالية واستمرارها في رسالتها وأهدافها وأساليبها الحالية.
- **الاتجاه القائم على النظم :** وفقا لهذا الخيار تكون أعمال المؤسسة الإلكترونية جزءا من رؤية شاملة متكاملة، إذ أن أعمال المؤسسة مصدر لقدرات جوهرية فعالة في مبادرة المؤسسة على الانترنت، فالأعمال ليست مجرد وحدة إدارية ولكنها جزء لا يتجزأ من نظام أكبر يساند ويحقق تداؤب الأجزاء من أجل أداء استراتيجي أفضل للمؤسسة.

**2-خيار التحول من مؤسسة مادية إلى إلكترونية:** ان المؤسسة تتحول كليا من الحالة المادية القائمة الى الحالة الإلكترونية فهي تتبنى نموذج أعمال جديد لخدمات وتطبيقات جديدة على الإنترنت، ويمكن توضيح

---

(1). عادل حرحوش المفرجي ، احمد صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتتمية، مصر ، 2007، ص ص 65-66.

ذلك من خلال مصفوفة فرص الأعمال الالكترونية، حيث يتضح أن الخيارات الفرعية لإنجاز الأعمال الكترونيا هي:

- من الحالة القائمة الى البيئة الرقمية عن طريق تحريك لنفس منتجاتها وخدماتها عبر الانترنت الى عملائها وبنفس نموذج الأعمال

- من الحالة القائمة المادية الى الابتكار الالكتروني وفيها تستغل المؤسسة خدمات الانترنت من اجل تحسين وتجديد منتجاتها وخدماتها وإنشاء قيمة من اجل العميل

- من الحالة القائمة الى الاختراق الالكتروني حيث يتم استخدام التكنولوجيا لإنشاء قدرات ومنتجات وخدمات جديدة كلياً لذا تأتي هذه المؤسسات بنموذج أعمال جديد يمثل مستوى وطريقة جديدة لخدمة السوق والزبائن.

ان التحول يجب ان يكون عملية مستمرة من إعادة التفكير في البناء وصولاً الى الاستراتيجية الالكترونية وتكاملها مع استراتيجية الأعمال وهذه العملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى- الدعم إستراتيجية أعمال المؤسسة عبر الإنترنت:** في هذه المرحلة يتم تحديد مايلي:

- أهمية الأعمال الإلكترونية لأعمال المؤسسة؛

- مدى قدرة المؤسسة على القيام بما يخدم مركزها التنافسي؛

- الحصول على دعم الإدارة العليا المؤيد والمستمر لإدارة الأعمال الإلكترونية.

**المرحلة الثانية- بناء الإستراتيجية الإلكترونية:** هي مرحلة صياغة الرؤية الإلكترونية، وتطوير التفكير الإستراتيجي الإلكتروني، ونموذج الأعمال الجديد وتتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

- تطوير نموذج الأعمال الجديد؛

- تحديد القدرات الجوهرية؛

- تكامل أعمال المؤسسة مع إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

**المرحلة الثالثة- التنفيذ والمتابعة للإستراتيجية الإلكترونية:** في المرحلة سيكون للمؤسسة موقعها الإلكتروني وأعمالها وعلاقاتها وتتضح نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتهديداتها عملياً، وتتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

- تطوير سلسلة المؤسسة الإلكترونية التي تربط المؤسسة مع الأطراف الخارجية؛

- توفير قاعدة بيانات المؤسسة والبرمجيات المناسبة لتأدية الخدمات؛

- تطوير الإستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بأعمال المؤسسة الإلكترونية؛

- وضع معايير ومؤشرات تقييم الأعمال الإلكترونية من حيث الأداء الكلي ومدى تحقيق الأهداف الرئيسية.

## الفرع الثاني : مفهوم التجارة الالكترونية

تعتبر التجارة الإلكترونية واحدة من المصطلحات الحديثة، التي أخذت بالدخول إلى حياتنا اليومية حتى أنها أصبحت تستخدم في العديد من الأنشطة ذات ارتباط بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**أولاً- تعريف التجارة الالكترونية:** تعددت مفاهيم التجارة الالكترونية حسب الهدف من الدراسة وطبيعة العلاقات المتواجدة ويمكن إدراج بعضها في التالي:

- تعرف التجارة الالكترونية على أنها "عمليات تبادل تعتمد على تقنيات شبكات الحاسبات الآلية والانترنت، تتم بين أطراف (مؤسسات-أفراد) بائعة وأخرى مشتريّة"<sup>(1)</sup>.

- وعرفها فريق ثان على أنها " عملية وتوفير المعلومات وفرص العمل وإجراء التعاملات في السلع والخدمات بصورة فورية عبر الانترنت".

ولكن بالنسبة للمؤسسة فإن مفهوم التجارة الالكترونية " هو استخدام الشبكات الحاسوبية لتحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة الربحية، كسب حصص سوقية، تحسين خدمة العملاء، وتقديم منتجات وخدمات بشكل مباشر على موقع المؤسسة، وبالتالي فهي تتعدى فكرة متابعة عمليات البيع والشراء من على الشبكة، بل تتطوي على جميع التفاعلات الالكترونية بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التجارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات منها الانترنت لتعزيز الاتصالات والمعاملات مع كل من المؤسسة وأصحاب المصلحة (العملاء والموردين والمنظمين الحكوميين والمؤسسات المالية ومديريها وموظفيها، والجمهور بوجه عام)، بهدف تحسين الأداء العام المؤسسة عن طريق زيادة الربحية واكتساح أسواق جديدة، تقديم خدمات مشخصة، تنويع الخدمات المقدمة، تسهيل المعاملات...إلخ.

**ثانيا- تطور التجارة الالكترونية:** اقترح (Nolan, 1973) أول نموذج يتكون من خمسة مراحل لتطور التجارة الالكترونية في المؤسسة تتمثل في: الرقابة، الاندماج، الإدارة والنضج التكنولوجي؛ يعتبر هذا النموذج القاعدة الأولى التي اعتمد عليها مجموعة من الباحثين لاحقا في تحديد مراحل تطور التجارة الالكترونية، ويمكن تقسيم مراحل تطور التجارة الالكترونية الى حقتين أساسيتين هما<sup>(3)</sup>.

**1- تجارة إلكترونية حقبة أولى:** وهي الحقبة الممتدة من عام 1995 إلى 2000، حيث شهدت نموا مدهلا في التعاملات الإلكترونية والمعتمدة أو الموجهة بالتقنية، حيث كان تركيز المؤسسات منصبا بصفة أساسية على

(1) . طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 329.

(2) . Richard T. Watson, Pierre Berthon, Leyland F. Pitt, and George M. Zinkhan, **Electronic Commerce:The Strategic Perspective**, Creative Commons Attribution 3.0 License, USA, 2007, P 05.

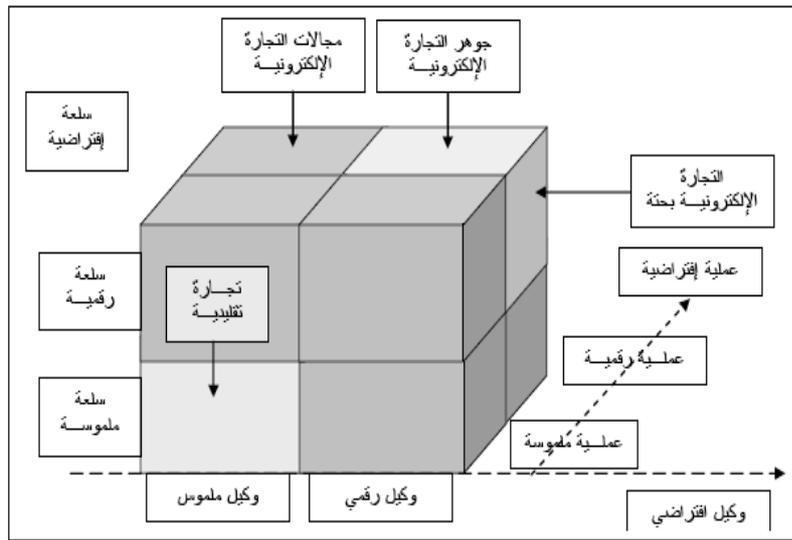
(3) . طارق طه، مرجع سابق 2008، ص 336.

نمو العائد من التعاملات، عن طريق تبني استراتيجيات تعتمد على التواجد الإلكتروني الفوري الخاص، مع غياب التشريعات الحكومية المختلفة والمنظمة والمراقبة للأعمال الإلكترونية.

2- **تجارة إلكترونية حقبة ثانية:** وتتمثل في الحقبة الممتدة من 2001 حتى وقتنا هذا، حيث شهدت تحولات في نمط التعاملات الى التوجه بالأعمال، وتركيز المؤسسات منصباً على تنمية الأرباح، من خلال تبني إستراتيجيات مختلطة، أي تعتمد على التواجد المادي للمؤسسة وتواجدها الإلكتروني على الشبكة، في ظل تشريعات حكومية منظمة للأعمال الإلكترونية.

3- **أشكال التجارة الإلكترونية حسب درجة الرقمية:** تأخذ التجارة عموماً ثلاثة أشكال رئيسية، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): أشكال التجارة الإلكترونية



Source : Rana Tassabehji, Op.cit, P 23

من الشكل نلاحظ أن التجارة تنقسم إلى (1) :

- **تجارة تقليدية بحتة :** في حالة ما يكون الوكيل ملموساً والسلعة ملموسة والعملية ملموسة.
- **تجارة إلكترونية بحتة :** إذا كان الوكيل رقمياً والسلعة رقمية، والعملية رقمية، والتسليم رقمي، على سبيل المثال خدمات تحديث البرامج عبر الانترنت مثل مايكروسوفت، وسيسكو، وسمانتيك.
- **تجارة إلكترونية جزئية :** وتمثل المزج بين التجارة الإلكترونية والتقليدية أي إذا أن أحد العوامل رقمياً والبقية ملموسة، فمثلاً في حالة موقع أمازون لبيع الكتب فإن العملية هي رقمية والشراء والدفع يتم عبر الانترنت ولكن وكيل التسليم مادي لان المنتج مادي.

(1). Rana Tassabehji, Op.cit, P 24.

**الفرع الثالث: إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية:** تتيح شبكة الإنترنت عدد لا يحصى من الفرص، والوعد الأكبر على المدى الطويل الذي تقدمه هو العرض الأمثل لسلسلة الإمداد، فقدرت الإنترنت على إزالة أوجه القصور، وكسر حواجز الاتصالات، والوصول إلى أفراد ذو ميول متباينة وتعزيز التعاون فرصة مثالية لإدارة وتحقيق الاستفادة المثلى من هذه التكنولوجيا في مختلف عناصر سلسلة الإمداد.

**أولاً: تطور إدارة سلسلة التوريد:** إن تطور إدارة سلسلة التوريد كان مرتبطاً بالتغيرات العالمية لمحيط المؤسسة ( اقتصاد الإنتاج، اقتصاد التوزيع، اقتصاد السوق.. ) هذا من ناحية ومن ناحية ثانية تطور تكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم تطور سلسلة التوريد الى خمسة مراحل كالتالي<sup>(1)</sup>:

**1- اللوجستية اللامركزية (إدارة التكاليف الوحدوية):** ظهرت في أواخر القرن 19 وخلال هذه الحقبة لم ينظر إليها مصدر للتميز، بل اعتبرت وظيفة وسيطية مع إدارة التسليم والنقل. وكان هناك الاعتقاد بأن اللوجستية لا يمكن أن تحقق الكثير من العوائد، وقد كانت مجزأة بين إدارة العمليات مثل المبيعات والإنتاج والمحاسبة والى أنشطة داعمة مثل إدارة المشتريات والنقل الداخلي وإدارة المخزون، ولم تكن بالتالي عناصر سلسلة التوريد متناسقة مع بعضها بل كانت مفصولة عن بعضها البعض.

إن غياب التنسيق في هذه المرحلة أدى الى نتائج غير مقبولة وذات تكلفة عالية، حيث كانت دورة العمليات وأوقات التسليم تأخذ وقتاً طويلاً فالمنافسة العالية غير موجودة والسوق مدفوع للإنتاج الكبير.

وفي حلول منتصف 1960 ومع التغيرات العالمية كان من الواضح أن الهيكل الحالي والغرض من الخدمات اللوجستية في حاجة الى مراجعة، وهنا أكد Donald Bowersox عميد الإدارة اللوجستية الحديثة أن إدارة العلوم اللوجستية لا تزال في مهدها ولا يوجد توحيد في المصطلحات أو المفردات المتعلقة بها، ولم يقدم أحد نموذج واضح لإدارة اللوجستية، وهل يجب أن تكون مرتبطة بالوظائف التسويقية؟ أم بإدارة التصنيع؟ أو أن يكون لها قسم مستقل.

**2- اللوجستية المركزية (إدارة التكاليف الكلية):** في هذه المرحلة يمكن وصف إدارة سلسلة التوريد بأنها الجهود المتضافرة التي تقوم بها المؤسسات لتركيز المهام اللوجستية في نظام إداري واحد عن طريق دمج مختلف عناصر سلسلة التوريد وهذا على عكس ما جاءت به المرحلة الأولى، مما يمكن من تخفيض التكاليف الكلية بدل التركيز على تخفيض التكلفة الوحدوية لمهمة أو مهمتين لوجستيتين مثل النقل والتخزين لزيادة كفاءة النظام اللوجستي ككل.

(1). David F. Ross, **Introduction to e- Supply chain Management**, CRC Press LLC, USA, 2003, Pp 06-11.

وعلى العموم فإن التحرك نحو اللوجستية المركزية كان بسبب مجموعة من العوامل منها:

- الأزمات الاقتصادية في منتصف 1970 أدى الى ارتفاع تكاليف التسويق، النقل، التخزين... إلخ؛
- ظهور مفاهيم جديدة للتسويق (التسعير، الترويج)؛
- تطور بعض نظم تكنولوجيا المعلومات مثل نظم الحوسبة؛

3- **الوظائف اللوجستية المتكاملة:** في هذه المرحلة أصبح المدراء التنفيذيون لمشروع إدارة سلسلة التوريد على وعي بأن تخفيض التكاليف الكلية للخدمات اللوجستية يمثل نهجا سلبيا لإدارة سلسلة التوريد، (القناة ككل)، هذا الوعي بطبيعة الحال كان مدفوعا بالتغيرات الجذرية التي تحدث في المحيط والتحول السريع نحو السوق العالمية، وهنا ظهر مصطلحين جديدين بالنسبة للمؤسسة هما المنافسة وإدارة الجودة وبالتالي البحث عن التميز أصبح ضرورة حتمية في هذه المرحلة، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات حتى تكون أكثر مرونة والاستفادة من القوى العاملة، واستجابة المؤسسات لهذه التحديات عن طريق التركيز على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تدريب العمالة، استخدام الأصول الثابتة والمتغيرة بحذر، تحديد هوية العملاء والمنتجات والأسواق، وهنا زاد اهتمام المؤسسات بإدارة الوظائف اللوجستية لأنها تولد قوة ديناميكية قادرة على كسب الزبائن واكتساب حصص سوقية لتحقيق التميز مثل التركيز على سرعة التسليم وتقديم خدمات ما بعد البيع، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي من خلال التعاون الوثيق بين عناصر إدارة سلسلة التوريد.

ومن أهم نتائج المرحلة الثالثة هو الاعتراف بأن الخدمات اللوجستية تشكل سلاحاً كبيراً قادر على المنافسة عن طريق تطوير المنتجات والتخطيط والتصنيع والعمل على الاستفادة من مكامن الموارد والكفاءات غير القابلة للتقليد، وهذه تمثل بداية المرحلة الرابعة.

4- **الوظائف المتكاملة لسلسلة التوريد:** في منتصف 1990 أخذت المؤسسات توسع من مفاهيم اللوجستية المتكاملة وإدارة قناة العرض لتبني الوقائع الجديدة في السوق فتسارع العولمة وزيادة القدرة التفاوضية للزبائن تستدعي مستويات أعلى من الخدمة من أي وقت مضى، كما أن انتشار تكنولوجيا المعلومات اجبر المؤسسات العمل من أجل إعداد نماذج إستراتيجية جديدة للخدمات اللوجستية، انطلاقاً من تقسيم سلسلة التوريد الى ثلاث مستويات والميزة الأساسية لهذا النموذج هو دمج إدارة القناة مع الشركاء التجاريين لتحسين خدمة العملاء وخفض التكاليف الإجمالية عبر كل القنوات.

5- **إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية:** في هذه المرحلة دفع تطبيق تكنولوجيا الانترنت سلسلة التوريد الى أخذ أبعاد جديدة، وتطورت من خلال تطبيق تقنيات التجارة الإلكترونية الى وظيفة إستراتيجية قوية قادرة على توليد قيمة مضافة للعميل.

إن تطبيق نموذج إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية عملية تمر عبر ثلاث مراحل أساسية تبدأ من تكامل وظائف قناة العرض داخل المؤسسة ثم الدمج بين الشركاء التجاريين والوظائف العملية مثل النقل التنبؤات

الشحن، وأخيرا تحقيق أعلى مستوى من خلال الاستفادة من قدرة الانترنت في مزامنة وظائف قناة الشبكة لتصبح قادرة على الاستفادة من الكفاءات الأساسية والموارد من أي مكان من سلسلة التوريد وفي أي وقت لتلبية الفرص التي يتيحها السوق الافتراضي للمؤسسة.

من خلال تتبع مختلف التطورات الحاصلة في مفهوم إدارة سلسلة التوريد، يجب الانتباه إلى أن هناك فرق بين مفهوم الخدمات اللوجستية التقليدية وإدارة سلسلة التوريد؛ حيث تشير الأولى عادة إلى الأنشطة التي تحدث داخل حدود مؤسسة واحدة وسلاسل التوريد تشير إلى شبكات من المؤسسات التي تعمل معا وتنسق أعمالها لتقديم المنتج إلى الأسواق، كما أن إدارة سلسلة التوريد تنظر إلى المؤسسة وسلسلة التوريد على أنها كيان واحد (نظام متكامل).

**ثانيا : مفهوم إدارة سلسلة التوريد:** إدارة سلسلة التوريد هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وإدارة سلسلة التوريد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلي، وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على أنها "عبارة على مجموعة مترابطة من العناصر أو الكينونات المادية (المصانع، الإنتاج، مراكز التجهيز، وحدات النقل، المخازن...) وغير المادية تتمثل في : الأفراد العاملون، المعلومات، البرامج وتسهيلات الخدمة المقدمة للزبائن التي تضمن تدفق كمية تجهيز السلع أو الخدمات من المصدر الى المستفيد"<sup>(1)</sup>.

كما يرى (Chopra and Meindl, 2001) أن "سلسلة التوريد تتألف من جميع المراحل التي تصب بشكل مباشر أو غير مباشر في الوفاء بطلب العميل، وهي لا تتضمن فقط المصنعين والموردين ، ولكن أيضا النقل والمستودعات وتجار التجزئة والزيائن أنفسهم"<sup>(2)</sup>.

أما (Mentzer, DeWitt, Deebler, Min, Nix, Smith, and Zacharia, 2001) فعرفها بأنها "منهجية التنسيق الاستراتيجي لوظائف الأعمال التجارية التقليدية وتكتيكات وظائف العمل في مؤسسة معينة وعبر كل المؤسسات في سلسلة التوريد ، لأغراض تحسين أداء المؤسسة وأداء سلسلة التوريد ككل على المدى الطويل"<sup>(3)</sup>.

**ثالثا- إدارة سلسلة التوريد الالكترونية E-SCM :** تدعم تكنولوجيا المعلومات العمليات الداخلية وأيضا التعاون بين المؤسسات في سلسلة التوريد، فهي تمكن من المشاركة الجماعية في تبادل البيانات اللازمة لتحسين إدارة سلسلة التوريد ككل، الاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا هو أحد الجوانب الرئيسية لنجاح السلسلة.

<sup>(1)</sup>. يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص 133.

<sup>(2)</sup>. Michael Hugos, **Essentials of Supply Chain Management**, CRC Press LLC, USA, 2003, P 02.

<sup>(3)</sup>. Ibid, P 03.

وقد وضع وضع (David Ross, 2003) تعريفا لإدارة سلسلة التوريد الالكترونية ووصفها بأنها "فلسفة إدارية إستراتيجية حديثة تسعى إلى توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال التي تكون ضمن السلسلة، من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في البحث عن الحلول المبتكرة وتزامن قدرات القناة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل<sup>(1)</sup>.

وتوفر الانترنت لسلسلة التوريد قواعد بيانات فورية توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على مدار الساعة مع دقة ومرونة عالية، وهي تمكن كذلك من<sup>(2)</sup>:

- مراقبة مختلف عناصر السلسلة في الوقت الحقيقي (تدفق طلبات الزبائن في قناة العرض الى مستويات التخزين والشحن)؛

- إمكانية صناعة القرار نتيجة المعاملات التي تحدث في أي مكان من سلسلة الإمداد؛

- تمكن مراقبة شبكة الإمداد بشكل جماعي، واتخاذ القرار في الوقت المناسب؛

- تمكن من مقارنة وقياس وتقديم التقارير الفورية عن السلاسل في وقت قياسي؛

- تتيح للمؤسسة الاتصال الكترونيا مع كل طرف في سلسلة الإمداد بسرعة وبتكلفة زهيدة؛

- قدرة المؤسسة على التواصل إلكترونيا ستمكنها من تطوير شبكة الإمداد (الموردين، الموزعين، المصنعين، تجار التجزئة، الزبائن..) التقليديين فضلا عن تكوين علاقات مع الوسطاء الافتراضيين؛

- سلاسل التوريد المرتبطة إلكترونيا توفر القدرة على تعزيز وتنسيق عمليات إدارة سلاسل التوريد.

**رابعا- تكنولوجيا الانترنت وإدارة سلسلة التوريد:** قدمت كل من (Lee and Whang): أربعة أبعاد رئيسية لتأثير الأعمال الإلكترونية (الانترنت) في تكامل سلسلة التوريد، هذه الأبعاد تساهم في خلق المزيد من التكامل والتنسيق بين المشاركين في سلسلة التوريد، تتمثل هذه الأبعاد في<sup>(3)</sup>:

- **تكامل المعلومات:** أي القدرة على تبادل المعلومات ذات الصلة فيما بين المؤسسات في سلسلة التوريد، وتشمل هذه البيانات ( تاريخ البيع، وتوقعات الطلب، مركز التوزيع، جداول الإنتاج، الطاقات الإنتاجية، المبيعات، جداول النقل) ويجب أن تكون هذه البيانات معلومة بالنسبة لكل الأطراف.

- **التخطيط المتزامن:** يشير إلى مشاركة كل المؤسسات في سلسلة التوريد في التنبؤ بالطلب وتجديد المخزون، يشمل أيضا التصميم الجماعي، وتنمية وتطوير المنتجات والخدمات، وتقديمها الى الأسواق.

- **تنسيق تدفق العمل:** هي الخطوة التالية بعد التخطيط المتزامن ويقصد به تبسيط وأتمتة الأنشطة التجارية الجارية عبر المؤسسات في سلسلة التوريد، ويشمل أنشطة مختلفة مثل الشراء وتصميم المنتج.

(1). David F. Ross, Op.cit, P 18.

(2). Ibid, P 23.

(3). Michael Hugos, Op.cit, P 129.

**نماذج الأعمال الجديدة:** يمكن إنشاء سلسلة توريد متكاملة من خلال شبكة الإنترنت، ويتم تصميم أدوار ومسؤوليات المؤسسات في سلسلة التوريد؛ بحيث يمكن لكل مؤسسة التركيز على الأنشطة التي تمثل اختصاصاتها الأساسية، وتستعين بمصادر خارجية لإنجاز الأنشطة غير الأساسية بالنسبة لها، فاستخدام تطبيقات الإنترنت تمكن المؤسسات من إرسال واستقبال البيانات من وإلى المؤسسات الأخرى في سلسلة التوريد، كما تقدم فرص هائلة لتحقيق كفاءة سلاسل التوريد وزيادات كبيرة في خدمة العملاء والاستجابة السريعة لطلباتهم.

### **المطلب الثاني: تأثير الإنترنت على عناصر الميزة التنافسية في المؤسسات ص وم**

أثرت الإنترنت على نشاط المؤسسة ككل، وقد غيرت في العديد من المفاهيم التسييرية الحديثة سواء في مجال التنافس أو في الإستراتيجية، وأبرزت في مجال الأعمال مفاهيم جديدة كالخدمة الإلكترونية اليقظة الاستراتيجية الإلكترونية...إلخ، كلها مفاهيم اعتمدت على تطبيقات الإنترنت لتصبح أكثر مرونة وفعالية وسهولة التنبؤ من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### **الفرع الأول: جودة الخدمة الإلكترونية**

إن الجودة الإلكترونية هي الشكل الأخير وربما الأرقى لتطور مجالات واهتمامات سياسات وجهود تطوير وتحسين الجودة، فمع الإنترنت أصبح بالإمكان التفاعل الآني ومن كل مكان وفي كل وقت مع مختلف أصحاب المصلحة (الزبائن، الموردين، الشركاء...إلخ)، بكفاءة عالية وفعالية.

فاستخدام الإنترنت يحقق التركيز الفعال للزبون والتفاعل معه في كل مكان وفي الوقت الحقيقي، حيث يمكن له تحديد ما يريده فعلا، وذلك من خلال جملة البرامج والتطبيقات التي توفرها الإنترنت فهي تسهل وتحقق وتدقق خيارات الزبائن السابقة من خلال قواعد المعطيات لتحسين الاستجابة لحاجات الزبون وتفضيلاته.

**أولا- تعريف الجودة الإلكترونية:** إن الجودة الإلكترونية بدون شك موضوع جديد، فلها معان مختلفة بالنسبة للباحثين في هذا المجال، فالبعض يرى أنها تحقيق كفاءة التنقل على الشبكة وزيادة حجم البيانات المقدمة، ويرها آخرون أنها تعني الطبقات المختلفة من خدمة البيانات التي تقدمها مصادر الشبكة لطبقات الخدمة الأعلى بنفقات الأدنى (خدمة أعلى بتكلفة أدنى)<sup>(1)</sup>.

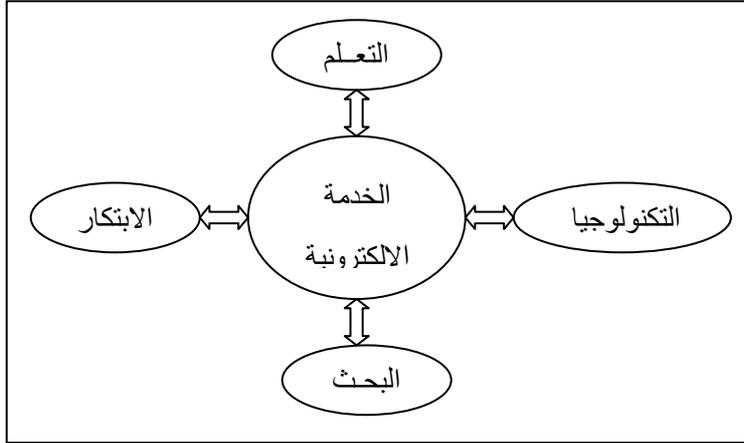
**ثانيا- مفهوم الخدمة الإلكترونية:** تعتبر الخدمة الإلكترونية هي المصدر الأساسي للتفاعلات عبر الشبكة، وعلى العموم هناك خاصيتان أساسيتان تميز الخدمة الإلكترونية:

- الخدمة الإلكترونية يتم تقديمها عبر مجموعة من الشبكات الإلكترونية؛
- الخدمة الإلكترونية تستهلك من طرف الزبون عبر الإنترنت مباشرة.

(1) نجم عبود نجم، الجودة الإلكترونية: المراجعة وأبعاد التطور، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، 2008، ص 205.

ومن هنا فإن الخدمة الالكترونية ستكون من الأولويات التي يجب أن تعنى بالاهتمام من طرف المؤسسات المواكبة للتقدم التكنولوجي، لأن التطور التكنولوجي يعتمد على الحصول على خدمات أكثر وأكثر، وفي نفس الوقت وجود التكنولوجيا مرهون بعناصر أخرى كالتعلم والابتكار والبحث فهذه العلاقات البيئية في مجملها تعني في الأخير الحصول على خدمة الكترونية ذات جودة عالية، ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): العلاقات البيئية للخدمة الالكترونية



Source : Adrian Pocovnicu, Lorena Batagan, Sergiu Capisizu, e-service quality management, Journal of applied quantitative methods, 2009, P 375.

وعلى العموم يمكن تعريف الخدمة الالكترونية على أنها "خدمة غير ملموسة تتم وفقا لمجموعة من الإجراءات الالكترونية، يقوم بها المستهلك بالترتيب حتى يتحصل في النهاية على الخدمة المطلوبة"<sup>(1)</sup>.

ومع ذلك فإن الخدمة الالكترونية "هي خدمة شأنها شأن الخدمات التقليدية مع فارق أساسي هو أنها خدمة على الشبكة، وهذا الفارق يجب أن يفهم في ضوء مزايا الانترنت سواء في عولمة الانترنت وبرمجيات التطبيق والتشبيك والسرعة الفائقة أو الوسائط المتعددة، التي تقدم في إطارها الخدمة الالكترونية"<sup>(2)</sup>.

ثالثا - مزايا الخدمة الالكترونية: إن الاعتماد على الانترنت في تقديم الخدمة له العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة، يمكن حصر بعضها في التالي<sup>(3)</sup>:

- إمكانية الاتصال عن بعد، وخرق الحواجز المكانية؛
- توفير أنظمة معلوماتية متكاملة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية..)
- نقل المعلومات، وتقليص مدة الحصول على الخدمة؛
- تعزيز الحصول على البيانات وتحويلها واسترجاعها؛
- إمكانية إعادة استخدام المعلومات؛

(1).Adrian Pocovnicu, Lorena Batagan, Sergiu Capisizu, Op.cit, P 375.

(2). نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 205.

(3).Adrian Pocovnicu, Lorena Batagan, Sergiu Capisizu, Op.cit, P 376.

- تقليص وقت إجراء العمليات وتقليص تكلفتها؛

- توطيد العلاقات أفضل مع العملاء.

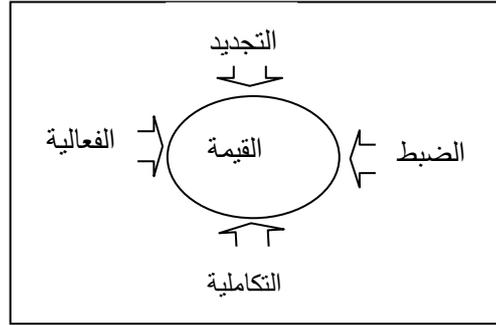
يتيح البحث على كميات كبيرة من البيانات غير المتجانسة (المستندات ، والصفحات ، قاعدة البيانات والرسائل والوسائط المتعددة).

الفرع الثاني: إنشاء قيمة مضافة عبر الانترنت

أولاً- مفهومها: تعرف سلسلة القيمة على أنها مجموعة النشاطات يتم من خلالها تكوين السلعة أو الخدمة وإيصالها الى العملاء، ومن مزايا الانترنت القدرة على ربط نشاط معين بنشاطات أخرى وجعل البيانات الخاصة بنشاط معين متاحة بشكل واسع النطاق داخل الشركة وخارجها مما يتولد عنه قيمة مضافة ناتجة عن تكامل الأنشطة الافتراضية مع التقليدية.

وقد أكد كل من ( Amit et Zott ) أنه من الممكن إنشاء قيمة اقتصادية مضافة بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من أربعة أبعاد أساسية:

الشكل رقم (8-1): نموذج إنشاء القيمة المضافة لـ Amit et Zott



Source : Martine Janssens, M@rketing, Paris, 2007, P 113

- **الفعالية** : تتضمن استخدام مختلف تطبيقات الإنترنت بأكثر فعالية، لتخفيض التكاليف.
- **التجديد** : تترجم عن طريق العروض الخاصة بالمؤسسة والتي تكون سرية، مثال الحصول على براءة اختراع أو تطوير منتج معين.
- **التكاملية** : يمكن تعريفها على أنها الزيادة في القيمة عن طريق عرض المنتج أو الخدمة بشكل تكميلي، وكمثال على هذا يجب وضع محرك بحث فعال، تقديم وسائل مساعدة على اتخاذ القرار..إلخ.
- **الاحتفاظ**: التغيير في الإستراتيجيات الهادفة إلى كسب ولاء الزبون للعلامة التجارية عن طريق اللجوء إلى تقنيات تسيير علاقات الزبون.

ثانياً- مصادر تكوين القيمة المضافة: إن الهدف الأساسي للمؤسسة عند لجوئها إلى التعاملات الإلكترونية باستخدام مواقعها الإلكترونية هي الحصول على قيمة مضافة، مختلفة تماماً عن تلك التي يمكن الحصول

عليها من خلال نشاطها التقليدي، وتنشأ هذه الأخيرة عن طريق التوفيق بين عنصرين هامين؛ هما فعالية التعاملات ومدى جذبه ومحافظته على ولاء العملاء، ويمكن تلخيص مختلف العناصر التي تساهم في ذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (1-15): مصادر تكوين القيمة المضافة

مصدر القيمة المضافة	مثال
فعالية التعاملات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض التكاليف؛</li> <li>- عرض تشكيلة واسعة من السلع والخدمات؛</li> <li>- جعل التعاملات أكثر عملية بالنسبة للمستهلك مما يسمح بربح الوقت؛</li> <li>- تقليص إمكانيات عدم التماثل في المعلومات بين مختلف الأطراف.</li> </ul>
جذب العملاء والمحافظة عليهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل الزبون أكثر وفاء؛</li> <li>- تجديد المنتجات والخدمات؛</li> <li>- إنشاء تجمعات افتراضية(التحاور الشخصي)؛</li> <li>- جعل التعاملات أكثر موثوقية عن طريق إنشاء صورة جيدة للمؤسسة في ذهنية الزبون.</li> </ul>

Source: Catherine Viot, *Le E-Marketing*, Gualino, Paris, 2006, P 127.

بالإضافة إلى كل من تفعيل التعاملات وجذب الزبائن بمختلف الوسائل، فإن الإشهار يلعب دورا في تكوين قيمة مضافة للمؤسسة، إلا أن تأثيره يظهر بشكل جلي على المدى البعيد، وبالتالي فإنه سيصبح مصدرا جديدا للقيمة المضافة مستقبلا.

ثالثا- التكامل الرأسي وأثره في تقديم القيمة المضافة: هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تدخل في إنشاء قيمة مضافة للمؤسسة، فاستخدام الموقع الإلكتروني يسمح بتحقيق ذلك التكامل الرأسي الذي لطالما بحث عنه المسيرين بين :

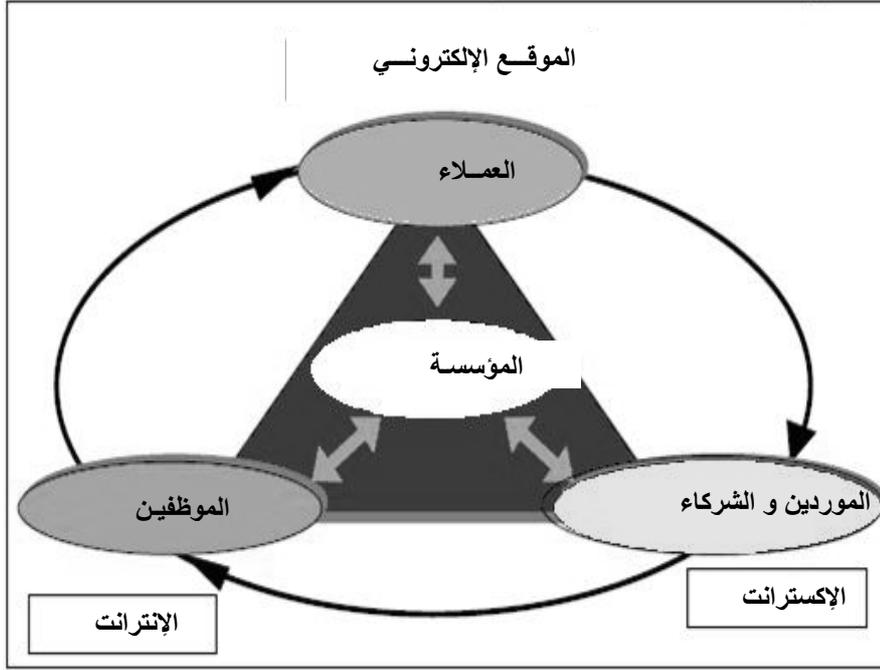
- مصالح الأطراف الداخلية، الموظفين باختلاف مستوياتهم ( الإنترنت)؛

- الموردين والمتعاملين ( الإكسترنانت)؛

- الزبائن المستخدمين للمنتج أو الخدمة والمحتملين ( الإكسترنانت).

ويمكن توضيح هذه العلاقات وفقا للشكل رقم (1-9).

الشكل رقم (1-9): التكامل الرأسي للموقع الإلكتروني



Source: 18/05/2007, <http://www.Jaques Champeaux integrale.com>

من خلال الشكل يمكن تحديد العلاقات التالية:

1- **العلاقة مع الزبون:** إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو كسب الزبائن، ومنه فإن الموقع الذي لا يتضمن منطق تحسين الأداء التشغيلي فهو غير فعال، خاصة إذا كان غير موجه نحو الزبون، فأفضل الاستثمارات تتمثل في استثمار خدمة العملاء، كما أن الخدمة الجيدة لا تقدم فقط بعد عملية الشراء ولكن تظهر في كل وقت سواء بعد الشراء أو قبله، وبالتالي فالهدف من الموقع هو جذب الزبون قبل عملية الشراء حتى ولو لم يكن مستعدا للشراء، وجذبه بعد عملية الشراء ليعيد العملية، إذن فخدمة العميل في أي وقت ستأتي بالمنفعة<sup>(1)</sup>.

2- **العلاقة مع الموظفين:** يجب على المؤسسة أن تولي أهمية اتجاه موظفيها، وتحسيسهم بأهميتهم وأن نجاح هذه الأخيرة مرهون بتعاونهم الفعال، ولا يتكون شعور الانتماء عند الموظف إلا من خلال مشاركته في اتخاذ تلك القرارات الإستراتيجية وإطلاعه الدائم على المعلومات، ويعتبر الإنترنت إحدى هذه الدعائم لتحقيق الاتصال الداخلي الفعال.

3- **العلاقة مع الموردين والشركاء:** تسمح هذه العلاقات للمؤسسة بتحقيق الاختيار الأفضل للعروض المقدمة ونوعية المادة الأولية المرغوب فيها، وهذا من خلال التعامل المباشر مع الموردين المتمركزين في

(1). فرانك فيور، إنشاء مشروع تجاري عبر الإنترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 202.

المصدر الحقيقي للمادة، أي أن المواقع الإلكترونية تسمح باختصار المسافة والتنوع في الاختيارات، ويهيئ الجو المناسب أمام المؤسسة للسيطرة على السوق ويرفع من قدرتها التفاوضية أمام مورديها.

### الفرع الثالث: اليقظة الإستراتيجية الإلكترونية

تعتبر الانترنت مصدر هاماً جداً لجمع المعلومات الضرورية بالنسبة للمؤسسة، لذا فقد أدى استخدام الانترنت إلى منح المؤسسة فرصة أكبر لتطوير يقظتها التنافسية عن طريق استغلال مختلف تطبيقاتها بشكل صحيح.

أولاً- مفهوم اليقظة الإستراتيجية: هناك العديد من التعاريف المدرجة في هذا الإطار حيث :

تعرف اليقظة على أنها " أسلوب منظم، في الإدارة لإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، هذا المنهج يساهم في اتخاذ القرارات باستخدام وسائل معينة كتجنيد العمال والتركيز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية"<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها "العملية الجماعية المستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فينتبعون و يتتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"<sup>(2)</sup>.

وعموماً تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً متكاملاً في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي<sup>(3)</sup>:

- 1- التوقع : وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- 2- الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، إقامة شراكة مع المؤسسات من أجل التطوير، واكتشاف فرص في السوق.
- 3- المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط.
- 4- التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة، معرفة أسباب نجاح وفشل المنافسين، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أساليب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

(1). Lesca H. et Chapus E, **Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI**, Système d'Information et Management, vol 2, n°2, 1994, P 31.

(2). Janissek-Muniz, Humbert Lesca, **Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif**, publication Aim Grenoble, 2003, P 01.

(3). Janissek-Muniz, Humbert Lesca, Op.cit, P 03.

ثانيا- أهمية استخدام الانترنت في اليقظة الإستراتيجية: إن اعتماد المؤسسة على تطبيقات الانترنت في اليقظة الإستراتيجية (اليقظة الإستراتيجية الالكترونية) له أهمية بالغة في نجاح إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت، من خلال<sup>(1)</sup>:

1- مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعوا الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعين بها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعين بها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم من المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطي بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.

2- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: أصبح موزع الواب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، وهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة يسمح بالتفحص المنتظم لموزعي المنافسين مما يمكن من الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة.

3- تحليل التجاوب الذي تحضي به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تُمكن تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح للمؤسسة من تحسين منتجاتها لمواجهة المنافسة.

ثالثا- مصادر جمع المعلومات عبر الانترنت: ويمكن التمييز بين نوعيين أساسيين من المعلومات<sup>(2)</sup>:

1- المعلومات الأولية: يقصد بها كل المعلومات التي لا يمكن امتلاكها مثل براءات الاختراع، المنتجات الجديدة وردود أفعال الزبائن اتجاه منتجات المنافسين المعروضة عبر مواقع التوزيع عبر الانترنت، أو عبر المواقع المتخصصة مثل موقع ([www.ciao.fr](http://www.ciao.fr))، أو عبر حلقات النقاش. مواقع المنافسين تعتبر كذلك مصدر معلومات هاما لتفعيل اليقظة التنافسية، وهنا لا نهتم فقط بنوعية المنتجات بل يجب رصد إجراءات تنفيذ الطلبات عبر الانترنت.

2- المعلومات الثانوية: تضم كل المعلومات التي يتم الحصول عليها بالاعتماد على الوسائط (وسائل الإعلام عبر شبكة المواقع المتخصصة، قواعد المعطيات..).

وعلى العموم فإن جمع المعلومات يعتبر مهمة مكلفة من ناحية الوقت حيث تمثل 30 بالمائة من وقت إجراءات اليقظة ككل، والانترنت قلصت هذا الوقت بشكل كبير جدا بفضل العديد من الوسائل والأدوات التي تمكن من ممارسة اليقظة الالكترونية عبر الشبكة، ويوضح الجدول رقم (1-16) نتائج الدراسة الميدانية التي

(1). Andrieu O. et Lafont D, **Internet et l'entreprise**, édition Eyrolles, Paris, 2001, P 159.

(2). Michel Kalika, **Management & Tic**, Op.cit, Pp 151-150 .

تمت على مستوى مجموعة من المؤسسات الفرنسية لتحديد مدى استخدامها للانترنت في جمع المعلومات الضرورية لتفعيل اليقظة الالكترونية.

الجدول رقم (1-16): استخدام الانترنت كمصدر لجمع المعلومات

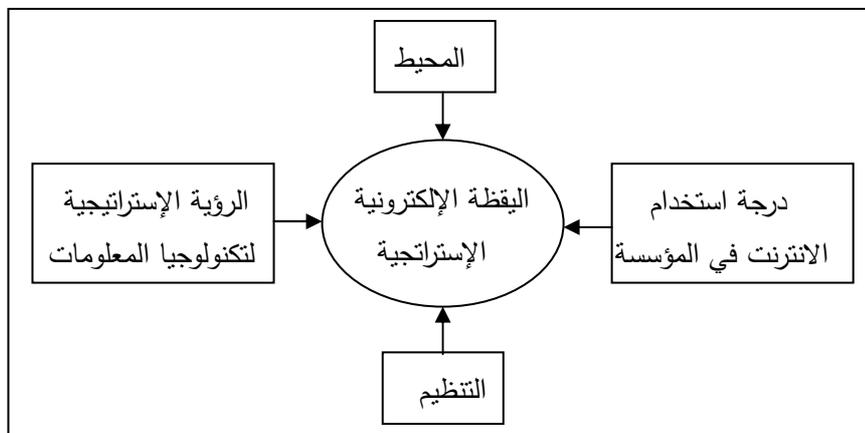
المعدل	2005	2004	2003	2002	
%33	%34.6	%33	%34.7	%29.9	مواقع المنافسين
%38.6	%39.4	%41.4	%40.4	%33	المواقع المتخصصة
%30.6	%33.3	%32.5	%29.9	%26.7	قواعد معطيات خارجية
%10.7	%11.7	%13.4	%10	%7.6	حلقات النقاش
%21.9	%25.2	%22.9	%21.1	%18.3	مواقع التوزيع المتخصصة

Source : Michel Kalika, **Management & Tic**, Op.cit, P 151.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ثلث المؤسسات فقط تهتم بمتابعة مواقع منافسيها، نفس الشيء بالنسبة لقواعد المعطيات الخارجية ( 30.6 بالمائة في المتوسط)، في حين نجد أن 38.6 بالمائة من المؤسسات تلجأ الى المواقع المتخصصة لجمع المعلومات الضرورية، وبنسبة اقل نلاحظ أن متوسط المؤسسات التي تلجأ الى مواقع التوزيع المتخصصة لا يتعدى 21.9 بالمائة، وفي الأخير نجد أن هناك عزوف ملحوظ من طرف المؤسسات على استخدام حلقات النقاش لجمع المعلومات فقط حوالي 10.7 بالمائة في المتوسط من المؤسسات التي تلجأ لهذه الوسيلة.

رابعا- عوامل تطوير اليقظة الالكترونية: بالنسبة للانترنت فقد منحت الفرصة للجميع في ممارسة اليقظة الالكترونية وجمع المعلومات الضرورية، ولكن الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للمؤسسة هو محاولة تطوير اليقظة الالكترونية حتى تستفيد منها فعلا في مواجهة منافسيها.

الشكل رقم (1-10): عوامل تطوير اليقظة الالكترونية



Source : Henri Issac, **Utilisation d'Internet pour la veille stratégique**, 8<sup>em</sup>e congrès de l'AIM, France, 2006, P 06.

قدم (Henri Issac, 2006) نموذجًا من أربعة عناصر يمكنها أن تؤثر على درجة تطوير اليقظة الإستراتيجية الالكترونية، وهذا ما يوضحه الشكل (1-10) حيث نجد:

1- **التنظيم** : ويحدد بحجم المؤسسة ودرجة نمو ونضج النشاط.

2- **درجة استخدام الانترنت داخل المؤسسة** : وفي هذا الإطار نجد بعدين أساسيين:

• **جوانب استخدام الانترنت** : مثل التجارة الالكترونية، متابعة الطلبات عبر الخط، تسيير العلاقة مع الزبون مباشرة عبر الانترنت، عرض المنتجات والخدمات عبر موقع المؤسسة...إلخ.

• **الوظائف التي تتم عبر الإنترنت** : مثل بلوغ العمال الى المعلومات عبر الإنترنت، وجود محرك بحث، توافر مجموعات العمل عن بعد، توافر قواعد معارف عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة...إلخ.

3- **الرؤية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات** : أي هل يأخذ مسيرو المؤسسة البعد التكنولوجي عند تحديدهم لإستراتيجية المؤسسة بعين الاعتبار (المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات) أم أنهم لا يولونه اهتمامًا.

4- **المحيط**: ويحدد ببعدين أساسيين هما حجم المنافسة ومعدل مراجعة رقم الأعمال.

### **المطلب الثالث: استخدامات الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

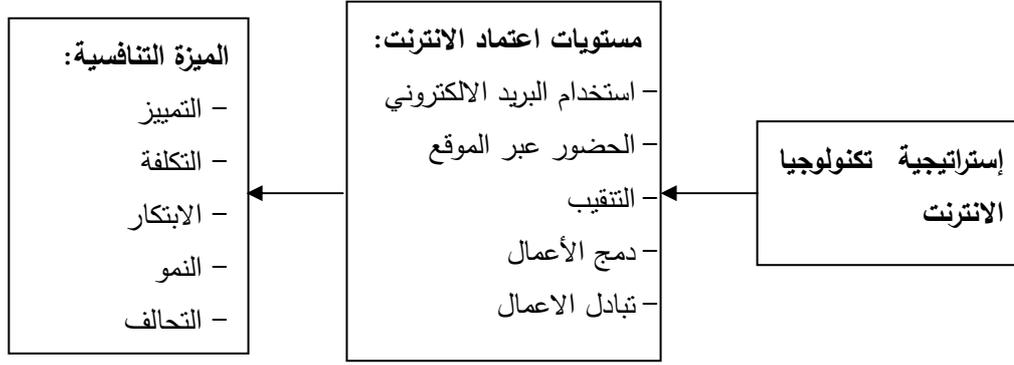
تقدم الانترنت فرص أعمال جيدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث تخفيض تكاليف المعاملات واكتساح أسواق جديدة، كما تساعد في دراسة تطور ونمو الاعمال لأنها تتم في فترة زمنية قصيرة نسبيًا، كما وصفت الانترنت على أنها مجال خصب لاستثمارات يمكن من النمو السريع، فتكنولوجيا الانترنت أصبحت تدريجيا تشكل جزءا من مخطط الاعمال وبهذا فقد أثرت التجارة الالكترونية على الطرق التي يتم بها تنظيم استراتيجيات الاعمال من خلال النظر لهذه التقنية كمفتاح ومحرك جديد لنمو الاعمال وليس كتكلفة، حيث ان لا يجب التركيز في التفكير على حجم الاستثمار في هذه التكنولوجيا أو تكلفتها بقدر ما يجب التركيز على مستوى العوائد التي ستحققها المؤسسة.

حسب (Drew, 2003) حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الاستخدامات المبتكرة للانترنت وذلك ببناء نماذج أعمال جديدة لتعزيز الاعمال القائمة، حيث سعت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة إلى تبني إستراتيجية التجارة الالكترونية على نطاق واسع وربطت الابتكار مع التجارة الالكترونية لضمان النمو بكفاءة عالية.

### **الفرع الأول: مستويات اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تعتمد المؤسسات على الانترنت لأغراض مختلفة وبمستويات متباينة، وقد قدم كل من (Teo & Pian, 2003) نموذجًا يوضح استراتيجيات تكنولوجيا الانترنت ومستوى اعتماد الانترنت وتأثيرها على بعض مؤشرات الميزة التنافسية، وفقا للشكل رقم (1-11).

الشكل رقم (11-1): العلاقة بين مستويات اعتماد الانترنت والميزة التنافسية



Source: Thompson Teo and yujun, Pian Y, **A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage**, European Journal of Information System, Vol. 12, 2003, P 79.

يُمكن اعتماد تكنولوجيا الانترنت لتسهيل نشاط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة عبر الانترنت وموقعها على الشبكة، ويصف كل من (Teo&Pian, 2003) على أساس مجموعة من الدراسات السابقة مستويات اعتماد الانترنت وفقاً لمستوى الاستخدام<sup>(1)</sup>:

**المستوى '0'**: الاعتماد على البريد الإلكتروني، ويشمل هذا المستوى تلك المؤسسات التي تملك بريدًا إلكترونيًا ولا تملك موقعًا، وبالتالي فهي لا تولي اهتمامًا للتواجد عبر الانترنت بشكل مكثف ولا تعتمد كثيرًا على الانترنت في ممارسة نشاطها، وهنا نلاحظ غياب التوجه الاستراتيجي عبر الانترنت في مثل هذه المؤسسات.

**المستوى '01'**: الحضور عبر الانترنت: الهدف من التواجد عبر الانترنت في هذا المستوى فقط الحصول على اسم نطاق أو الحضور عبر مواقع الواب، حيث يقدم قاعدة لتوفير المعلومات عن المؤسسة، ولذلك تميل إلى ان تكون ذات طابع غير استراتيجي.

**المستوى '02'**: التقريب: حيث يتم الاعتماد على الانترنت ولكن بشكل محدود، ويتم تبنيها بشكل منفصل على إستراتيجية الأعمال، حيث نجد هنا العديد من المؤسسات التي تنشأ موقعًا إلكترونيًا لغرض تزويد الزبائن والموردين بمعلومات عن المؤسسة وعن المنتجات، وعرض الأخبار والأحداث، كذلك يمكن إجراء بحث بسيط داخل الموقع والتعامل بالبريد الإلكتروني.

**المستوى '03'**: دمج الأعمال: في هذا المستوى تسعى المؤسسة الى ممارسة نشاطها عبر الانترنت ضمن نموذج أعمالها العام، أي دمج إستراتيجية الانترنت مع إستراتيجية الأعمال، والغرض من إنشاء موقع إلكتروني في هذا المستوى هو تخفيض التكاليف ودعم الاعمال كذلك يعتبر حلقة وصل بين العملاء والموردين، ومقارنة مع المستويين الأول والثاني فإن الموقع الإلكتروني في هذا المستوى أكثر تعقيدًا مع إضافة ميزة التفاعلية (التسويق/المبيعات)، وتأمين التعاملات والمعلومات تكون أكثر وضوحًا وشمولًا، والبحث أكثر تقدمًا.

(1). Teo and Pian, Op.cit, Pp 80-81.

المستوى '04' تبادل الأعمال: يمثل أعلى مستوى اعتماد على الإنترنت، وينظر إليها لتحويل نموذج الأعمال العام في جميع مستويات المؤسسة من خلال التركيز على بناء علاقات تجارية واستغلال فرص أعمال جديدة.

### الفرع الثاني: مجالات استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي هذا السياق أجرى Walter Abell دراسة ميدانية ضمت 114 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تقع في نيوزلندا تهدف الى تحديد مستوى استخدام الانترنت في هذه الأخيرة، وقد أسفرت على النتائج الموضحة في الجدول (17-1).

الجدول رقم(17-1): مجالات استخدام الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة %	مجال الاستخدام
90	- إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية
66	- جمع المعلومات عن الموردين
52	- تقديم المعلومات للزبائن
52	- البحث والتطوير وتبادل البرامج المعلومات
41	- إجراء بحوث التسويق والمنتجات
35	- إرسال الطلبات الى الموردين
29	- استقبال طلبات الزبائن

Source: 18/01/2010, <http://ausweb.scu.edu.au/aw96/business/abell/paper.htm> (Walter Abell, Business use of the Internet in New Zealand: an exploratory study,2003)

تشير نتائج الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ بكثافة الى استخدام الانترنت كوسيلة للاتصالات الداخلية والخارجية بمعدل يقارب 90 بالمائة من مجموع المؤسسات المستجوبة، كما تعتمد هذه الأخيرة على تكنولوجيا الانترنت في عملية جمع وتبادل المعلومات المتعلقة بالموردين والزبائن، كذلك البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين والأسواق بنسب متفاوتة ولكنها فاقت في مجملها 50 بالمائة من حجم العينة المدروسة، مما يؤكد أن الانترنت تمثل مصدراً فعالاً لجمع المعلومات بموثوقية وبسرعة عالية، كما أسفرت الدراسة إلى أنه حوالي 35 بالمائة من هذه المؤسسات تلجأ للانترنت لإرسال الطلبات الى الموردين في حين نجد 29 بالمائة يؤكدون على أنهم يستقبلون طلبات عملائهم مباشرة عبر الشبكة.

وكشفت نفس الدراسة على الفوائد المنتظرة من استخدام الانترنت في الوقت الحالي والمتوقع بعد سنة تقريبا، وقد شملت هذه الفوائد كلاً من مجالات العلاقات مع الموردين والزبائن والحصص السوقية وتحسين الإنتاجية، حيث شمل هذا الاستجواب حوالي 20 بالمائة من حجم العينة الأصلية وكانت النتائج كالتالي:

-تحسين فعالية جمع المعلومات (75 بالمائة)؛

-الحصول على خدمات أفضل من الموردين (49 بالمائة)؛

- رفع الإنتاجية (43 بالمائة)؛

- تحسين مستوى الإدراك بطبيعة بيئة الأعمال (38 بالمائة)؛

- زيادة القدرة على الوصول الى الأسواق العالمية (35 بالمائة)؛

- سرعة ومرونة الاستلام من الموردين (32 بالمائة).

في نفس السياق أجرى كل من (R. Walczuch, G. Van Braven, 2000) دراسة على مستوى 62 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بهولندا مستخدما تقريبا نفس نموذج قياس مستوى استخدام تكنولوجيا الانترنت وأسفرت النتائج على التالي<sup>(1)</sup>:

- إجراء الاتصالات الخارجية (91 بالمائة)؛

- البحث على عناوين الواب (79 بالمائة)؛

- البحث العشوائي عن المعلومات (76 بالمائة)؛

- جمع المعلومات عن الموردين (57 بالمائة)؛

- تقديم المعلومات للعملاء (32 بالمائة)؛

- الاتصال بالمنظمات الحكومية (28 بالمائة)؛

- إجراء الاتصالات الداخلية (25 بالمائة)؛

- البحث والتطوير وتقاسم المعلومات والبرامج (19 بالمائة)؛

- إرسال طلبيات الشراء للموردين (18 بالمائة)؛

- استقبال طلبيات العملاء (12 بالمائة)؛

- إجراء بحوث التسويق والمنتجات (28 بالمائة).

وفي دراسة قام بها مخبر الإحصاء بفرنسا سنة 2001 على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد كانت النتائج كالتالي:

- الاتصال باستخدام البريد الالكتروني (84 بالمائة)؛

- البحث عن المعلومات (88 بالمائة)؛

- تقديم المؤسسة (58 بالمائة)؛

- إجراء عمليات البيع (35 بالمائة)؛

---

<sup>(1)</sup>. R. Walczuch, G. Van Braven, H. Lundgren, **Internet adoption Barriers for Small Firms in The Netherlands**, European Management Journal Vol 18, 2000, P 567.

- إجراء عمليات الشراء (26 بالمائة)؛

- عمليات أخرى (11 بالمائة).

توضح النتائج المتوصل إليها أنه على الرغم من اختلاف المناطق التي تمت فيها الدراسة والاختلاف في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بها، إلا أنه هناك اتفاق أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ بكثافة إلى استخدام الإنترنت في عملية الاتصال من خلال البريد الإلكتروني، كذلك تعتبر الإنترنت مصدرًا جيدًا لجمع المعلومات، نظرا لإمكانية بلوغها بسرعة وبمرونة عالية.

### الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل استراتيجيات تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الإنترنت

أولاً: مستوى نجاح/فشل وتكلفة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: على الرغم من النمو المذهل للأعمال عبر الإنترنت خاصة في السنوات الأخيرة بسبب انخفاض تكلفتها و سرعة أداء الاعمال، إلا أن المخاطر التي تترتب عنها تستمر في الزيادة، فعلى سبيل المثال تشير الدراسات أن ما تنفقه الولايات المتحدة الأمريكية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات يفوق 250 بليون دولار سنويا ، 31 بالمائة من تلك المشاريع تم إلغاؤها قبل انتهائها، 53 بالمائة تم انجازه ولكنه تخطى الميزانية المقترحة والوقت المحدد.

وقام مكتب (Standish Group) بدراسة على مستوى مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضم 325 من مدراء تكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسات، لتحديد مستوى نجاح وفشل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومتوسطة تكلفة كل مشروع، والجدول رقم يوضح نتائج الدراسة:

الجدول رقم (18-1): مستوى نجاح/فشل وتكلفة مشاريع تكنولوجيا المعلومات

حجم المؤسسة	متوسط تكلفة تطوير مشروع تكنولوجيا المعلومات	متوسط الزيادة في تكلفة المشروع (%)	متوسط الزيادة في الوقت (%)	احتياجات المشروع (%)	نسبة نجاح المشروع (%)	التحديات التي واجهت المشروع (%)	نسبة فشل المشروع (%)
متوسطة	1.331.000	182	202	65	16.2	46.7	37.18
صغيرة	434.000	214	239	74	28	50.4	21.6

Source : Jack marchewka, **Information technology project management :providing measurable organization value**, 2<sup>ème</sup> ed, 2006, P 06.

يوضح الجدول ان نسبة نجاح الاستثمار في مشروع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المتوسطة بلغ 16.2، في حين بلغ هذه النسبة 28 بالمائة مع العلم أن هذه المشاريع حُققت في الوقت المحدد وبالتكلفة المسطرة، في حين نجد ان 46.7 من المشاريع المنجزة في المؤسسات الصغيرة تمت ولكنها فاقت كلاً من التكلفة والمدة المحددة في حين نجد أن هذه النسبة بلغت 50.4 في المؤسسات الصغيرة، وبالتالي فالتحديات التي واجهت إنجاز المشاريع هي التكلفة والوقت.

وقد حدد (Marchewka, 2006) مجموعة من العوامل التي تؤدي الى الفشل في الاستثمار في مشاريع تكنولوجيا المعلومات منها:

- غياب الدعم الكافي من مدراء الاعمال لتحديد متطلبات وتكاليف تنفيذ مثل هذه المشاريع.
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمشروع: وهذا ناتج عن عدم قدرة مدراء تكنولوجيا المعلومات على تحديدها
- حجم المشروع: كلما صغر حجم المشروع أدى الى سهولة التخطيط وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ.
- ضعف الاتصال بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالمشروع.
- غياب المهارات اللازمة لتنفيذ المشروع.

إلا أن هناك العديد من المشاريع الناجحة والتي حققت نتائج معتبرة بمرور الوقت فمثلا مؤسسة MOV حققت نتائج ايجابية من الاستثمار في تكنولوجيا الانترنت من خلال موقعها الالكتروني، ويوضح الجدول رقم النتائج المحققة:

الجدول رقم (1-19): العوائد المحققة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

عدد الزبائن الجدد	العائد على الاستثمار (%)	
500	20	السنة الأولى
1000	25	السنة الثانية
1500	30	السنة الثالثة

Source : Jack marchewka, Op.cit, P 17

**ثانيا: عوامل نجاح إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت (بالإسقاط على موقع أمازون)**

تمنح الإنترنت فرصا وتشكيلة مختلفة من التطبيقات والأدوات المساعدة على تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات، لذا لا نجد نموذجًا موحدًا لهذا الغرض، ومن هنا حاولنا تقديم موقع أمازون كنموذج للتواجد عبر الإنترنت وتم تحديد الإستراتيجيات المتبعة لنجاح هذا الموقع، حيث كانت انطلاقة المتجر محصورة على مجموعة من الكتب والمجالات ولكن البروز الذي عرفه في وقت وجيز، يجعل من الضروري العمل على التطوير بالاعتماد على ثلاثة عناصر أساسية:

1- **بناء العلامة التجارية:** إذا أرادت المؤسسة عرض علامة جديدة على موقعها، يكون الاسم الجيد أمرًا مهمًا، حيث يجب أن تعكس العلامة التجارية المنتج وأن تميزه عن المنافسين، وأن تكون قادرة على الحماية القانونية على الإنترنت، ويجب أن تكون العلامة قصيرة، قابلة للتذكر وسهلة القراءة والترجمة إلى لغات أخرى

مثال (Dell computer) على الموقع ([www.dell.com](http://www.dell.com)) أسهل بكثير من (humackerSchlmer) على الموقع ([www.hamacker.com](http://www.hamacker.com))<sup>(1)</sup>.

فبالنسبة لموقع أمازون الذي اختير له اسم أمازون وهو اسم لنهر قوي في أمريكا حصل عليه من خلاله بحثه في محركات البحث عن أفضل الأسماء، واستطاع في فترة بسيطة إشهار موقعه بين أهله وأصدقائه، وبالرغم من أن انطلاقة المشروع كانت بمبلغ 300 ألف دولار، إلا أن بواد النجاح كانت سريعة، وبلغت إيراداته 20 ألف دولار في الأسبوع الأول، وعلى هذا الأساس فقد لعبت العلامة التجارية الواضحة والقصيرة للمتجر الإلكتروني [amazon.com](http://amazon.com) دورا مهما في رفع مردودية المشروع بسرعة مذهلة<sup>(2)</sup>.

2- إستراتيجية التوسيع والنمو: إن التوسيع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلا في جعله أكثر قبولا لدى الزوار، وقد اتبعت أمازون إستراتيجية التنوع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور متجر أمازون بوتيرة سريعة يرجع إلى التنوع في المنتجات الثقافية التعليمية مثل الكتب و DVD, CD ، كذلك المنتجات الكهرومنزلية، كما أن المتجر يقدم عروضاً عن الرحلات...إلخ، وقد تحول المتجر إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي ابرمها مع العديد من الشركات العالمية في نفس المجال لتحويلها إلى حليف بدلاً من منافس مثل (Toys)، (R) و (borders) أو اللجوء إلى المواقع التي يطلق عليها اسم *les site dédié*<sup>(3)</sup>.

بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للشركة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية : الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3، بالرغم من ذلك فالتموقع الحقيقي لـ Amazon تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الإلكترونية بمختلف أنواعها.

وتدعيما لإستراتيجية النمو التي يقوم بها متجر أمازون، فقد تم فتح فرعين سنة 1998 في كل من بريطانيا وألمانيا حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25 بالمائة من حجم مبيعات الشركة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في فرنسا سنة 2000 لتصل عروض المتجر إلى ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت أمازون من كسب المرتبة الأولى عالميا كأكبر موزع تجزئة سنة 2005<sup>(4)</sup>.

وذاع صدى المتجر عالميا ليصل إلى الدول العربية حيث نجد أن [amazon.com](http://amazon.com) قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في توفير.كوم وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لشركة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، الشركة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، وباستخدام خدمة قناة

(1) . محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 242.

(2) . 15/01/2009, <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtm>

(3) . 15/01/2009, <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtm>

(4) . 15/01/2009, <http://www.actualitte.com/actualite/5411-amazon-vendeur-livres-etats-unis.htm>

التجارة الإلكترونية من توفير.كوم تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها<sup>(1)</sup>.

**3- إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون) :** إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد جذبهم للمتجر الإلكتروني، تعتبر من أهم العقبات التي تواجهها المتاجر الإلكترونية في ظل التجارة الإلكترونية، نظرا لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المتاجر التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المتجر مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة...إلخ.

وبهذا الخصوص تركز أمازون على تتبع زوارها من خلال :

- **جمع المعلومات الشخصية :** تقوم أمازون بجمع المعلومات الشخصية على موقعها الشبكي، لأنها بحاجة إلى البيانات الشخصية التي ستفيدها في تحليل طبيعة زوار موقعها (النمط الشرائي، السن، الجنس، المستوى الثقافي...إلخ)، وتتم هذه العملية باستغلال جملة من خدمات الانترنت، وقد تشتمل ولكن ليس حصراً على الاسم والبريد الإلكتروني والعنوان البريدي وغيرها من المعلومات المطلوبة لتقديم خدمة أو لتسليم منتج أو للقيام بأي عملية قد تطلبها.

- **الوصول إلى المعلومات الشخصية وتحديثها :** يسعى المتجر إلى مساعدة زواره في المحافظة على معلوماتهم الشخصية التي منحوها للشركة على نحو دقيق ومحدّث. كما أن العلاقة مع الزبائن تبقى مستمرة حيث يمكن للزائر أن يبلغ الشركة بالتغيرات الطارئة على بياناته الشخصية، ونجد معظم مواقع الشركة على الانترنت تتيح إمكانية إجراء التحديثات من خلال صفحة الاشتراك في برنامج معين لدى أمازون.

- **أمن المعلومات الشخصية :** تلتزم أمازون بحماية المعلومات الشخصية التي تقدم لها، فتلجأ إلى استخدام مزيج من التقنيات والإجراءات الأمنية والتدابير المؤسسية للمساعدة في حماية المعلومات الشخصية من الوصول إليها أو استخدامها أو كشفها من قبل أطراف غير مخولين بذلك.

وعندما تنقل بيانات شخصية حساسة (على سبيل المثال: معلومات بطاقة الائتمان) عبر الانترنت، فإنه يتم حمايتها باستخدام تقنية التشفير وفق بروتوكول طبقة المقابس الآمنة.

- **ملفات الارتباط (الكوكيز):** تستخدم مواقع أمازون ملفات الارتباط، على الرغم من أنه يمكنك الوصول إلى معظم تلك المواقع حتى إذا اخترت تعطيل عمل ملفات الارتباط في المتصفح الذي تستخدمه، لكن بعض المواقع لن تسمح بإكمال فعاليات محددة إذا كانت ملفات الارتباط معطلة، فمثلاً يستخدم موقع التجارة الإلكترونية الموجه للمستهلكين ملفات ارتباطات مؤقتة أثناء جلسة التسوق وأخرى دائمة، وذلك لإجراء التعاملات. وإذا لم يقبل المتصفح ملفات الارتباط، فإن سلة التسوق لن تعمل، ولن يكون المشتري قادراً على عقد طلب شراء.

<sup>(1)</sup>. 15/01/2009, <http://www.startuparabia.com/arabic/2008/09/amazon-joins-taufeercom-e-channel->

كما تلجأ الشركة لأطراف عديدة لمراقبة حركة البيانات على شبكة الانترنت، وإحصاءاتها، والاستجابة للإعلانات بالنقر فوقها، وغيرها من النشاطات على مواقع أمازون. وحين يكون الطرف الثالث مسموحاً له من قبل أمازون فقد يستخدم ملفات الارتباط، وملفات تسجيل ويب لدى أمازون، ومرشحات ويب، وغيرها من تقنيات المراقبة، لجمع بيانات وتوليد إحصاءات جماعية عن زوار الموقع، لكن دون تناول أي بيانات شخصية عن الزوار.

توفر الإصدارات الحالية من متصفحات واب أوامر تَحَكُّم متقدمة يمكن أن يستفيد منها المستخدم فيما يتعلق بمكان وديمومة ملفات الارتباط، سواءً جاءت تلك الملفات من الطرف الأول أو من الغير.

- **الاحتفاظ بالبيانات** : لن تحتفظ أمازون بالمعلومات الشخصية لمدة تزيد عن الحاجة اللازمة لتحقيق الأهداف التي جمعت تلك المعلومات من أجلها، أو وفقاً لما هو منصوص عليه في القوانين والأنظمة السارية.

- **تحديث السياسة** : تقوم أمازون بإجراء تحديثات دورية لسياستها التسويقية عبر الانترنت، وتوفر المؤسسة في هذا الشأن قسم الأسئلة المتكررة (FAQ)، يمكن للمشاركين أن يتعرفوا من خلاله على السياسات المستحدثة في مواقع الشركة عبر أنحاء العالم.

## الخلاصة

عرض هذا الفصل مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تعدد معايير التصنيف وتنوعها من الكمي إلى النوعي، وقد تم التوصل إلى أنه من غير الممكن توحيد تعريف هذه المؤسسات نظرا لارتباطه بخصوصيات كل دولة، والمهم هو أن لهذه الأخيرة دور جد فعال في بناء الاقتصاد، لما تقدمه من مزايا على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية فهي تساهم في توفير مناصب الشغل، دفع الصادرات ونمو الدخل الإجمالي الداخلي، كما أضحت مصدرا أساسيا في التجديد والابتكار والإبداع، والملاحظ أن معظم الدول بادرت إلى تقديم الحلول الممكنة للحد من المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات سواء عند بداية تأسيسها أو أثناء دورة نشاطها.

والجزائر كباقي الدول سعت إلى تطوير هذه الكيانات بالاعتماد على مجموعة من آليات الدعم والهيكل المساعدة في تهيئتها لمجابهة التحديات التي يفرضها المحيط اليوم، وبهذا استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من التمويل والتكوين في مجالات مختلفة كالإدارة والتسويق حيث سارعت الدولة بعملية إعادة تأهيلها وفقا لبرنامجين متتاليين ومكملين لبعضهما.

وتطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى موضوع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واتضح أن تبني تكنولوجيا الإنترنت بشكل فعال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيمكنها من تحسين موقعها التنافسي، التقليل من التكاليف (تكاليف البحث والتطوير، التكاليف التسويقية)، تعزيز علاقتها مع زبائنها لأنه يمثل سوق بتواجدها عبر الإنترنت، كما أن الاعتماد على خاصيتي سرعة التكيف والمرونة من العناصر الأساسية لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال عبر الإنترنت، لذا فإنه لا يجب إهمال دور الإنترنت في تغيير العديد من المصطلحات والمفاهيم المعروفة على مستوى أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأعمال كالتجارة الإلكترونية، سلسلة التوريد الإلكترونية، اليقظة الاستراتيجية الإلكترونية.. الخ، فظهور الإنترنت وما تقدمه من خدمات غير في نموذج أعمالها بشكل جذري وقدم لها العديد من الحلول التي تساعدها في مجابهة تغيرات المحيط والوقوف أمام المنافسة المتزايدة، كما لا ننسى تأثير هذه التقنية على عناصر الميزة التنافسية ونماذج أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي الأخير يبقى نجاح الاستثمار في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على وجه الخصوص، مرتبطا بمدى وعي مدراء ومسيري هذه المؤسسات، فكلما كان هناك استغلال أكثر لهذه التقنية وبشكل مدروس كلما لقيت هذه المشاريع نجاحا، كما أن تحديد مختلف العوامل التي يمكن ان تعزز من التواجد الافتراضي عبر مواقعها الإلكترونية مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية أعمالها على المستوى التقليدي سيقودها حتما إلى تحقيق مستويات أداء أكبر وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني:

المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت مع أداء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

المبحث الأول: المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت

المبحث الثاني: المحاذاة الإستراتيجية وأداء المؤسسة

خلاصة الفصل

تعتبر المحاذاة الإستراتيجية إحدى الاهتمامات الرئيسية للممارسين والباحثين الاقتصاديين، وعلى الرغم من الآثار الإيجابية التي وثقت من المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على النجاح التنظيمي وتحسين مستوى الأداء، إلا أن القليل من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيقها بشكل أفضل.

كما انه وبالرغم من وجود العديد من الدراسات حول كيفية تحقيق تلك المحاذاة إلا إن الدراسات التجريبية القائمة على نظريات قوية جد نادرة خاصة إذا تعلق الأمر بتكنولوجيا الانترنت<sup>(1)</sup>.

وقد أشار (Tallon et al, 2000) أن المؤسسات في حاجة إلى المحاذاة من حين إلى آخر للحفاظ على استقرارها النسبي في ظل الظروف المحيطة ببيئة الأعمال، وفي نفس الإطار يرى (Meas et al, 2000) أن نجاح المؤسسات في ظل محيط متغير وزيادة المنافسة العالمية يتطلب تحقيق المحاذاة والتناغم بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتساعد المؤسسة في تحسين مستوى تأثير استثماراتها في تكنولوجيا الانترنت وتحقيق الانسجام بينها وبين الأعمال والأنشطة<sup>(2)</sup>.

وفي إطار هذه الدراسة والتي تخص المحاذاة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الانترنت، فإنه سيتم في هذا الفصل توضيح مفهوم المحاذاة الإستراتيجية، وإستراتيجيات الأعمال وطرق قياس مستوى المحاذاة بين إستراتيجيتين، كما سنسلط الضوء على مفهوم الأداء ونماذج قياسه، وفي الأخير سيتم توضيح العلاقة بين المتغيرين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت

من الضروري لأي مدير أو مسير ناجح أن يعمل باستمرار من أجل ضمان وجود التوافق والتناغم بين إستراتيجية المؤسسة وبين ما تريد أن تحققه جراء الاستثمار في تكنولوجيا الانترنت، ولنا أن نتخيل حجم المشكلة عندما يكون هدف التواجد عبر الانترنت هو التوجه إلى التركيز على الزيادة في الحصص السوقية، في الوقت الذي تكون فيه قدرة المؤسسة غير كافية لتغطية زيادة الطلب الناتج عن هذا التوسع، أو عدم الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية أو انخفاض عدد قنوات البيع والتوزيع، هنا سيحدث خلل وتضارب بين ما تصبوا إليه المؤسسة وما يجب أن تكون عليه فعلا، فتحديد الهدف من التواجد عبر الانترنت بشكل متسق مع إستراتيجية الأعمال سيجنب المؤسسة الوقوع في مثل هذا التضارب.

---

(1). Ali Alper Yayla, Qing Hu, **Antecedents and drivers of It-IT-Business Strategic Alignment: Empirical Validation of A theoretical Model**, 17th European Conference on Information Systems, 2009, P 02.

(2). Ibid, P 03.

## المطلب الأول: استراتيجيات الأعمال

يسند اهتمام الباحثين في دراسة إستراتيجية الأعمال للدور البارز الذي تؤديه في عملية توزيع موارد المؤسسة، حيث ان فعالية الاستراتيجية ترتبط بمدى قدرتها على تقديم المساندة لمتخذي القرار، في نفس السياق يرى بورتر أن الأعمال تكون لديها إستراتيجية قوية عندما تكون لديها نقاط اختلافات قوية تميزها عن إستراتيجيات منافسيها، وعليه فقد وضعت شركة دل للكمبيوتر إستراتيجية، باختيارها أن تباع أجهزة الكمبيوتر عن طريق الهاتف بدلا من البيع بالتجزئة، لقد نمت التسويق المباشر عبر قاعدة البيانات واستطاعت إقناع العملاء بالقيمة والخدمات الراقية لديها، ثم حققت دل اختراقا استراتيجياً لاحقاً بإضافتها للإنترنت كقناة للبيع، اليوم تباع دل ما تزيد قيمته عن ثلاثة ملايين دولار من أجهزة الكمبيوتر يوميا عن طريق الإنترنت.

### الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

هناك العديد من المحاولات المقدمة في هذا الإطار، اختلفت في بعض النقاط واتفقت في نقاط أخرى حيث يرى كل من (Christoph and Strnedle, 2001) أن "الاستراتيجية تتمحور دوما حول كيفية تخصيص الموارد داخل المؤسسة بفعالية"، وقد اعتمد الباحثان على نظرية الموارد الداخلية في تعريف الاستراتيجية حيث يريان أنها تركز على فكرة أن المؤسسة التي تتبنى توجه استراتيجي فعال يجب ان تنطلق من مواردها وذلك بالاستخدام الأمثل والفعال، ويفهم من هذا التعريف أن الاستراتيجية عبارة على طريقة عمل أو خطة موضوعة لتنظيم الموارد، وهنا يظهر القصور في التعريف المقدم فالإستراتيجية بالرغم من أنها تنطلق فعلا من ما تملكه المؤسسة من موارد ولكن لا يمكن اعتبارها خطة فهي أشمل من ذلك.

في نفس السياق يرى Chandler أن الإستراتيجية "هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل في المؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"<sup>(1)</sup>.

ومن الملاحظ ان الباحث ركز في مفهومه على ضرورة تحديد الأهداف وطرق التصرف لبلوغها، ويؤكد على أن تكون هذه الأهداف متماسكة وقابلة للتحقيق، حيث يشير اعتماد مسارات العمل إلى مجموعة الإجراءات المتخذة لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقا، أما تخصيص الموارد فتعني وجود علاقة بين التكاليف المرتبطة بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، بمعنى أنه إذا لم يتم دعم مسارات العمل مع مستويات كافية من الموارد فإنه لا يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

يقصد بالإستراتيجية "الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة ويكون مستمدا من أهدافها العليا، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة

---

(1). Fernando A. P. Gimenez, Miles & Snow's strategic model in the context of SME, Universidade Estadual de Maringá, 2005, P 03.

في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها<sup>(1)</sup>.

بالنسبة لـ (Bergeron , 2002) الإستراتيجية هي "مجموعة متكاملة من الأعمال التي تهدف إلى ضمان استمرارية المؤسسة وزيادة قوتها مقارنة مع منافسيها على المدى الطويل، ويشير الباحث كذلك أنه يمكن تحديد مفهوم إستراتيجية الأعمال انطلاقاً من منظورين هما<sup>(2)</sup>:

- منظور إجرائي يسعى إلى وصف كيفية صياغة الاستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد.

- ومنظور التباين الذي يفسر ويشرح التباين في أداء الأعمال انطلاقاً من مجموعة من المتغيرات التابعة والمؤثرة في إستراتيجية الأعمال.

ومن هنا يمكن القول أن الاستراتيجية هي القوة الوسيطة التي تربط بين مؤسسة الأعمال وبيئتها أي أنها بالمعنى العملي تعتبر الأداة الحقيقية للمحاذاة.

### الفرع الثاني: تصنيف إستراتيجيات الأعمال

حاول العديد من الباحثين وضع تصنيف لاستراتيجيات الأعمال، أو البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأعمال:

أولاً- **تصنيف الاستراتيجيات حسب Miles & Snow** : هناك أكثر من 50 دراسة اعتمدت هذا النموذج في الفترة الممتدة بين 1987 و1994، وأكدت بمجملها أن قوة هذا التصنيف تتركز في كونه يحدد العلاقة بين الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل والتكنولوجيا بطريقة تسمح للمؤسسات التفاعل مع محيطها، كما أشارت الدراسات أن التصنيف المقترح جيد في تدوين بعض نقاط القوة والضعف وتقدير ما يمكن أن يواجه المؤسسة حسب تصرفات المنافسين، كما يتميز النموذج بتقديم تصنيف للاستراتيجيات على مستوى الأعمال وليس على مستوى المؤسسة فيفرض النموذج أن المؤسسات تتطور نسبياً وتتبنى سلوكاً استراتيجياً مختلفاً، من أجل تحقيق محاذاة جيدة مع محيطها<sup>(3)</sup>.

وفيما يلي شرح لاستراتيجيات النموذج<sup>(4)</sup>:

1- **إستراتيجية المدافع**: هي تلك المؤسسات التي تتبنى سلعة أو خدمة معينة، وتحاول التمسك بها، حيث يسعى المسير هنا التركيز على أسواق محدودة ولا يميل إلى البحث عن الفرص الجديدة خارج مجاله

---

(1). كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 45.

(2). François Bergeron, Louis Raymond, Suzanne Rivard, **Strategic alignment and business performance: Operationalizing and Testing a Covariation Model**, No 02-01, ISSN 1702-2398, 2002, P 09.

(3). Fernando A. P. Gimenez, Op.cit, P 03.

(4). Ibid, P 04.

التسويقي، ونتيجة لهذا التركيز الضيق فإنه نادرا ما تحتاج مثل هذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات كبيرة في هيكلها أو في التكنولوجيا التي تملكها أو أساليب عملها، بل تسعى دوما إلى تحسين كفاءتها الحالية، يتميز محيطها بالاستقرار النسبي فهو بطيء التغيير لذا فإن المدافعين يلجؤون غالبا إلى التخطيط طويل الأجل.

فالهدف الذي يبحث عنه المسير هنا هو الفعالية في استخدام الموارد الداخلية للمؤسسة بشكل جيد، وذلك لتخفيض التكاليف والبحث عن إيجاد التوازن بالتوفيق بين المهارات الداخلية والسوق ونمط التنظيم، وتكون هذه الإستراتيجية في حالة نشاط في سوق محلي ومحيط تنافسي يتميز بالاستقرار، والتنافس يكون على أساس السعر (غياب عوامل التجديد والابتكار... إلخ، ومنه فإن المؤسسة تكون في حالة استقرار إما لأنها ليست على علم بما يحصل في محيطها، أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية (ناتجة عن التجربة السابقة) على الرد للتحكم في محيطها، وتعتبر بمثابة إستراتيجيات تهرب، فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه.

2- إستراتيجية المنقب 'المبادر': يشمل المؤسسات التي تسعى بشكل مستمر على الفرص التسويقية، ولها الخبرة في الاستجابة بانتظام مع التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط، وبالتالي فإن على هذه المؤسسات أن تبحث باستمرار عن الجديد من خلال عمليات البحث والتطوير، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المحيط المضطرب الذي يتميز بالتغيير المستمر غير المتوقع، حيث تكيف وتعديل المؤسسة عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير أو بالهيكل التنظيمي أو بالتكنولوجيا... إلخ

3- إستراتيجية المحلل: يطلق عليها كذلك الاستراتيجيات الهجينة (المختلطة) حيث تأخذ المؤسسات موقفا وسطا بين النمطين السابقين، وتنشط في مجالين مختلفين من الأسواق، الأول مستقر نسبيا والآخر متغير، ففي المجالات المستقرة تعمل المؤسسات بشكل روتيني باستخدام هياكل وإجراءات عمل رسمية، أما في مجالات النشاط المتغيرة فيسعى المسير إلى مراقبة المنافسين وخلق فرص سوقية جديدة، وتعتمد بشكل كبير على الإبداع والابتكار.

ثانيا: استراتيجيات Porter التنافسية: قدم Porter ثلاث استراتيجيات أساسية تعظم من استغلال الفرص المتاحة وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة التهديدات المحيطة بها، والتي تعمل في نفس الوقت على تعظيم استغلال نقاط القوة وعلى معالجة نقاط ضعف المؤسسة، وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

1- إستراتيجية السيطرة بالتكلفة: تركز إستراتيجية السيطرة بالتكاليف على إدارة أنشطة سلسلة القيمة داخل المؤسسة، وذلك للحصول على منتجات وخدمات أقل تكلفة، ولهذه الاستراتيجية فوائد مختلفة منها:

- كسب الأرباح عن طريق عرض منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين؛

(1). Campbell David, J.Stonehouse, George Houston Bill, **Business Strategy: An Introduction**, Elsevier, British, 2<sup>ed</sup>, 2002, Pp 161-166.

- التمكن من اكتساح أسواق جديدة خاصة تلك التي يتميز مستهلكوها بمرونة عالية اتجاه السعر؛

- تشكل عائق إضافي أمام دخول منافسين جدد؛

- تحليل سلسلة القيمة يساعد في تحديد المجالات التي تحقق وفورات في التكلفة ضمن مختلف مراحلها؛

2- إستراتيجية التميز: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، حيث تسعى المؤسسات إلى تمييز نفسها وتنظيم أنشطة سلسلة القيمة، للمساعدة على إيجاد منتجات متميزة وخلق تصور لدى الزبائن بأن هذه العروض تستحق ثمننا أعلى، وهذا ما يشكل عائقا إضافيا أمام دخول الشركات الجديدة الراغبة في دخول هذه الصناعة، ويمكن تحقيق التمايز بعدة طرق :

- خلق منتجات تتفوق على المنافسين بفضل التصميم والتكنولوجيا، والأداء؛

- تقديم خدمات ما بعد البيع بجودة عالية؛

- اللجوء الى قنوات التوزيع المتميزة ؛

- عرض علامة تجارية قوية؛

- التمييز في تعبئة وتغليف المنتجات أو في طريقة تقديم الخدمة.

3- إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز على شريحة من السوق لمنتج ما، بدلا من السوق كليا أو العديد من الأسواق، ثم تحديد مجموعة معينة من المستهلكين على أساس العمر، الدخل، نمط الحياة، الجنس والموقع الجغرافي، ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المؤسسة من ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره، وتتجلى أهمية هذه الاستراتيجية في التالي:

- التخفيض في الموارد المستثمرة مقارنة مع إستراتيجية تهدف الى اكتساح السوق ككل أو أسواق عديدة؛

- يُمكن التخصص من فهم معمق لخصائص الجزء المستهدف؛

- إمكانية الدخول الى السوق بتكاليف منخفضة.

ثالثا- تصنيف الاستراتيجيات حسب Kotler: حسب وجهة نظر فيليب كوتلر بخصوص البدائل الإستراتيجية فإن البعد التنافسي هو الذي يحدد القرارات الإستراتيجية، وهنا يمكن أن نميز الإستراتيجيات التالية<sup>(1)</sup>:

1- إستراتيجية القائد: تندرج ضمن هذه الاستراتيجية ثلاثة إستراتيجيات ممكن إتباعها:

(1). Lasary, La stratégie d'Entreprise, Paris, 2006, Pp 169-171.

- إستراتيجية تطوير الطلب لزيادة الحصة السوقية: وتتم من خلال تنمية عدد المشتريين، البحث عن مستهلكين جدد أو إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات.

- إستراتيجية الدفاع: وهنا تحاول المؤسسة الحفاظ على حصتها السوقية من منافسيها عن طريق تبني استراتيجيات إبداع ديناميكية لإحباط المنافسين، التغطية الشاملة للسوق بالتركيز على مختلف قنوات التوزيع، كما يمكن ان تعتمد على الأسعار والميزانية المخصصة للترويج.

- إستراتيجية الهجوم: تبحث المؤسسة عن زيادة حصتها السوقية حتى تتمكن من الاستفادة من آثار اقتصاديات الحجم الناتج عن الخبرة، إلا ان هذه الاستراتيجية تتضمن بعض الحدود منها ارتفاع حجم تكاليف الهيمنة على حصص سوقية جيدة.

2- إستراتيجية المتحدي: تسعى المؤسسة هنا الى تحقيق هدف القيادة، حيث يجب عليها تحديد قطاع المنافسة وتوقع ردود أفعال منافسيها، مع الأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

- ماهي نقاط ضعفه الأساسية؟

- ما هي العوائق التي تجعله غير قادر على بلوغ القيادة؟

3- إستراتيجية التخصص: تندرج هذه الاستراتيجية ضمن استراتيجية التركيز المقدمة من طرف Porter، فالتخصص يعني التركيز على سبل معينة واختيار المكان المناسب، حيث يعتمد هذا الاختيار على نوع الزبون وخصائص تقنية وجودة محددة.

4- إستراتيجية المتبوع: تسعى المؤسسة هنا الى التكيف مع قرارات القائد أي أنها تبحث عن تواجدها بشكل سلمي "دون مواجهة"، وهنا لا يمكن القول ان إتباع هذه الاستراتيجية تعني ان المؤسسة لا تملك توجهاً استراتيجياً، بل يمكنها ان تحصل على أداء مالي جيد بالرغم من ضعف حصتها السوقية؛ حيث ان تواجدها بشكل ضيق يمكنها من الاستجابة الى الحاجيات الخاصة للزبائن، كما أنها تلجأ الى الاستثمار في عمليات البحث والتطوير لتحسين إجراءات العمل وتخفيض التكاليف كذلك تسعى دوماً الى التفكير بما يتماشى مع حجمها ومواردها، وبالتالي فهي تكون راضية بحصتها الصغيرة ولكنها صلبة من خلال الاعتماد على ولاء الزبائن وذلك بسبب الموقع الجغرافي أو تميزها عن المنافسين، لا تتخذ المبادرة بإطلاق المنتجات الجديدة وإنما تلحق بالمنافسين.

### المطلب الثاني: إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت

إن الديناميكية التي يتميز بها النشاط عبر الإنترنت يجعل المؤسسة في حالة حرجة إذا لم توليه اهتماماً كافياً، من خلال تحليل سلوك التنافس الافتراضي للمؤسسة لمعرفة خصائص مختلف الأطراف ذات العلاقة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (الموردين، العملاء، الشركاء، المنافسين...) ، ولا يتسنى لها هذا

إلا من خلال تبني الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من مواجهة كل التغيرات المفاجئة، كما يتوجب عليها كذلك استغلال كل ما توفره الانترنت من تطبيقات وخدمات في تكوين مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها.

### الفرع الأول: الانترنت والتنافسية

أولاً- دور الإنترنت في تعزيز التنافسية: حسب الدراسة التي قام بها (Japhet Eke Lawrence, 2008) أن هناك تفاوت في وجهات النظر بين مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اعتبار الانترنت كمصدر للتميز أو كوسيلة لتدعيم التنافسية، وقد حاول الباحث تحديد سلوك هذه المؤسسات ايزاء الانترنت والتنافسية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): أهمية الانترنت في تحسين للتنافسية

المؤسسات الصغيرة الحجم		المؤسسات المتوسطة الحجم		درجة الأهمية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
6,9	02	7,1	03	مهمة جدا
13,8	04	19,0	08	مهمة
31,0	09	35,7	15	مهمة إلى حد ما
34,5	10	31,0	13	ليست مهمة نوعا ما
13,8	04	7,1	03	ليست مهمة تماما
%100	29	%100	42	المجموع

Source : Japhet Eke Lawrence, **The Internet and Small to Medium Sized Enterprises (SME)».Information, Society and Justice, Volume 2, 2008, P 120.**

تشير نتائج الدراسة أن الانترنت يعتبر مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين مستوى تنافسياتها وقد بلغت نسبة الاتفاق حوالي 57.75% تراوحت إجاباتهم بين (مهمة جدا، مهمة، مهمة إلى حد ما)، وبلغت نسبة الاتفاق في المؤسسات المتوسطة حوالي 61.8% في حين بلغت النسبة 51.7% في المؤسسات صغيرة الحجم، هذا التباين يؤكد ان المؤسسات الصغيرة لا تميل الى المجازفة في الاستثمار في مشروع تكنولوجيا الانترنت، في حين نجد أن المؤسسات المتوسطة تتطلع الى العوائد المنتظرة وبالتالي فهي تميل الى المجازفة في سبيل تحقيقها.

ثانياً- الإنترنت وإستراتيجية النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تؤدي الإنترنت دورا هاما في إستراتيجية النمو من خلال مساهمتها في تطوير المنتجات وتنمية الأسواق ويمكن تلخيص تأثير الإنترنت على إستراتيجية النمو وفقا للجدول رقم (2-2).

الجدول رقم (2-2): الانترنت وإستراتيجية النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأثير الانترنت	إستراتيجية النمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.</li> <li>- تساعد في فهم الأسواق بشكل جيد، مما يمكن من بلوغ الأهداف بفعالية.</li> <li>- تساهم في تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة.</li> <li>- تعزز عملية جمع المعلومات اللازمة لتطوير المنتجات.</li> <li>- تعزز فعالية وكفاءة طرح منتجات جديدة.</li> <li>- تطوير شبكة التعاون داخليا وخارجيا لتسهيل عملية البحث والتطوير وتبادل الأفكار.</li> </ul>	تطوير المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساح أسواق على المستويين المحلي والدولي بسرعة وفعالية.</li> <li>- فتح أسواق جديدة.</li> <li>- إنشاء قنوات توزيع جديدة.</li> <li>- زيادة حجم الصادرات بأقل تكلفة.</li> <li>- سهولة استهداف زبائن جدد.</li> </ul>	تنمية الأسواق

Source : Japhet Eke Lawrence, Op.cit, P 115.

ثالثاً - الانترنت وإستراتيجية التمييز: تساهم الانترنت في تمييز ليس فقط من خلال السعر ولكن أيضا من حيث ابتكار منتجات وخدمات جديدة ومشخصة، تقليص زمن المعاملات واستهداف أسواق جديدة، والتحسين من مستوى خدمة الزبون وحسب الدراسة التي قام بها (Japhet Eke Lawrence, 2008) فإن حوالي 16 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من أصل 71 مؤسسة تستخدم الانترنت لغرض التحسين من مستوى الخدمة المقدمة للزبون و 60 مؤسسة تلجأ للانترنت لغرض جمع المعلومات و 15 مؤسسة من العينة المدروسة تستعين بالانترنت لغرض إجراء بحوث تطوير المنتجات، وبالتالي تؤكد هذه الدراسة على أهمية الإنترنت في إستراتيجية التمييز بالنسبة لهذه المؤسسات الصغيرة<sup>(1)</sup>.

ونظرا للميزة التفاعلية للانترنت وكونها كمصدر لجمع المعلومات سواء المتعلقة بالأسواق أو المنافسين والعملاء والموردين فإن هذه المعطيات تقدم أساسا جيد لتخصيص المنتجات الحالية بطرق مبتكرة، كما أنها تمنح فرص تمييز العلامة التجارية واستخدام مواقع الواب لتعزيز هويتها وبالتالي تحقيق بناء ولاء العملاء.

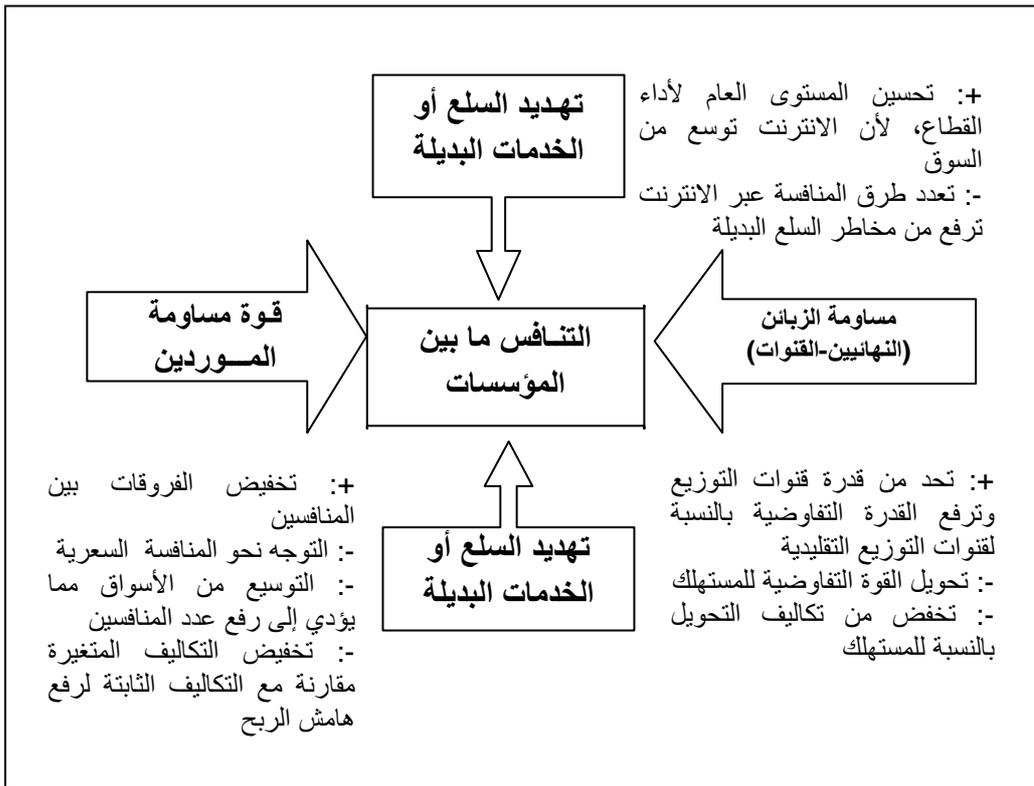
#### الفرع الثاني: تأثير الإنترنت على القوى التنافسية لبورتر

إن دراسة القوى التنافسية الافتراضية مختلفة تماما عن تلك القوى التنافسية الواقعية، حيث لا يمكن ضبط تأثيرها، من خلال عرض التغيير الذي طرأ على القوى التنافسية عبر الانترنت، قبل ذلك يمكن توضيح خصائص المحيط التنافس الافتراضي في النقاط التالية:

(1). Japhet Eke Lawrence, Op.cit, P 104.

- تزايد إعداد المتاجر الالكترونية؛
  - إن المشترين الالكترونيين ليسوا أفرادا فقط فقد يكونون مؤسسات؛
  - ظهور أنماط جديدة من المواقع هي مواقع الوساطة (متاجر صناع السوق)؛
  - المنافسة في السوق الالكترونية اشد وأقوى من المنافسة في الأسواق التقليدية لعدة أسباب:
- 1- اتساع السوق؛
  - 2- العدد الكبير للمتنافسين؛
  - 3- التشابه في المنتجات؛
  - 4- سهولة وسرعة إمكانية التنقل بين عروض المتنافسين.
- ويمكن توضيح القوى المشكلة للمحيط التنافسي عبر الانترنت وفقا للشكل رقم (1-2).

الشكل رقم (1-2): تأثير الإنترنت على القوى التنافسية



Source : Martine Janssens, Op cit, P 117.

وفي ما يلي شرح هذه القوى<sup>(1)</sup>:

1- **القوة التساومية للزبائن (أصحاب القنوات التوزيعية والمستهلك النهائي):** على مواقع الإنترنت تنقلص القدرة التفاوضية لأعضاء القنوات التوزيعية من خلال توفير مسارات مباشرة جديدة تمكن المؤسسات من الوصول إلى زبائها بسرعة أكبر وبتكاليف أقل مقارنة مع قنوات التوزيع التقليدية، كما يمكن تعزيز وتفعيل طرق كفاءة النشاط بطرق مختلفة، مما يؤدي إلى توسيع الحجم الإجمالي للسوق من خلال تحسين وضعها قياسا بالبدائل التقليدية، في حين نجد أن القدرة التساومية للمستهلك النهائي سترتفع نظرا لتعدد البدائل.

2- **قوة مساومة الموردين:** من الملاحظ تعاظم القدرة التساومية للمؤسسة أمام مورديها، بالرغم من تزايد فرصة الموردين في الوصول إلى العملاء، كما نجد إمكانية التعامل المباشر مع الزبائن الأمر الذي يقلص من فرص المؤسسات الوسيطة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإنترنت تعطي فرصا متساوية للوصول إلى الموردين مما يؤدي إلى تقليص فرص التمييز في المنتجات.

3- **التنافس ما بين المؤسسات:** بما أن الإنترنت نظام مفتوح فإنه للجميع الحق في التواجد عن طريق إنشاء مواقع إلكترونية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، وبما أن السوق الافتراضية غير محدودة فهذا يعني زيادة عدد المنافسين، أما من حيث التكاليف فإن انخفاضها سيؤدي إلى تزايد الضغط على المؤسسات للدخول في منافسة سعرية.

4- **تهديدات السلع أو الخدمات البديلة:** إن تنامي وارتفاع عدد المواقع الإلكترونية التي تعرض نفس الخدمات/السلع، ستخلق المزيد من التهديدات الناتجة عن ظهور تلك (الخدمات/السلع) البديلة، إلا أنه بإمكان المؤسسة أن تثني عملائها عن شراء البدائل من خلال تخفيض أسعار منتجاتها، أو بتحسين الأداء والقيمة المدركة لمنتجاتها.

5- **عوائق الدخول:** إن ديناميكية شبكة الإنترنت تؤدي إلى تقليص عوائق الدخول، ولهذا تلجأ المؤسسات القائمة إلى محاولة إعاقة دخول أطراف جدد إلى القطاع عن طريق مجموعة من الوسائل في مقدمتها السمعة ومستويات الخدمة وتنوع قنوات التوزيع.

### الفرع الثالث: تحليل مقارنة إستراتيجية الأعمال والانترنت

هناك رؤيتان مطروحتان لإستراتيجية النشاط عبر الانترنت، الأولى رؤية دعاة شبكات الإنترنت الذين يرون أن الإستراتيجية لم تعد مطلوبة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، والثانية دعاة الإستراتيجية الذين يؤكدون أن الإستراتيجية هي أساس بقاء المؤسسة ونموها.

(1) . بشير عباس العلاق، التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 236-237.

أولاً- رؤية دعاء شبكات الانترنت: تقوم هذه الرؤية على أساس أن المنافسة في زمن الانترنت سريعة وغير قابلة للتوقع، ولهذا فإن المطلوب هو تعجيل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة بشكل عام، ويمكن اعتماد هذه الرؤية بالاستناد إلى ثلاث مداخل إستراتيجية تتمثل في تأسيس المديرين للمركز، تأكيد الاهتمام بالموارد الفريدة وتركيز الاهتمام على القواعد البسيطة اللازمة لمتابعة مرونة الفرص، إن تركيز كل مدخل من هذه المداخل يتطلب مجموعة من المتطلبات التي تلائم ظروفًا معينة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3): المداخل الإستراتيجية لرؤية دعاء الانترنت

المنطق الاستراتيجي	المركز	الموارد الفريدة	القواعد البسيطة
المنطق الاستراتيجي	إنشاء الموقع	- رافعة الموارد	متابعة الفرص
الخطوات الإستراتيجية	- تحديد السوق الجذاب - تحديد الموقع القابل للدفاع والتحصين	- تحديد الرؤية - بناء الموارد - الرافعة عبر الأسواق	- القفز إلى الفوضى - الاحتفاظ بالقدرة على التحرك - الاستحواذ على الفرص
السؤال الاستراتيجي	أين ينبغي لنا أن نكون؟	ماذا ينبغي لنا أن نكون؟	كيف يجب أن نتقدم؟
مصدر الميزة	الموقع الفريد	الموارد الفريدة	العمليات الأساسية الفريدة والقواعد البسيطة
الأعمال الأفضل	الأسواق ذات التوقع الجيد والمنتغيرة ببطء	الأسواق ذات التوقع الجيد والمنتغيرة بشكل متوسط	الأسواق ذات التوقع الجيد والمنتغيرة بشكل سريع.
فترة الميزة	دائمة	دائمة	غير قابلة للتوقع
المخاطرة	سيكون من الصعب جدا تغيير الموقف عند تغيير الموقع	تكون المؤسسة بطيئة في جلب موارد جديدة عند تغيير الموقع	تكون الفرص قد فاتت في إيجاد فرص واعدة
هدف الأداء	الرياح	الهيمنة لمدى طويل	النمو

Source: Kathleen M. Eisenhardt and Donald N, Sull, Strategy as Simple Rules, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001, P 10.

بالرغم من هذا يرى البعض بأن هذه الرؤية يشوبها بعض المآخذ منها<sup>(1)</sup>:

- تخفيض ربحية الصناعة جراء اعتماد الانترنت بحسب رأي M.Porter مما يجعل مؤسساتنا اليوم بحاجة أكثر من أي وقت إلى أن تميز نفسها من خلال الإستراتيجية، وعليه فإن الحصول على قيمة اقتصادية بالاعتماد على الإنترنت نحتاج إلى عاملين أساسيين يسهمان في زيادة الربحية، هما: تركيبة الصناعة والميزة

(1). عادل حرحوش المبرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

التنافسية التي تسمح للمؤسسة بأداء يفوق أداء المنافسين ولا يمكن البلوغ إلى هذا إلا بوجود إستراتيجية واضحة المعالم.

- إن موجة الأعمال على الإنترنت التي اجتاحت المؤسسات قد أدت إلى فوضى الأعمال الإلكترونية، وأدت في النهاية إلى فشل الأعمال التي ليس لها أي قاعدة في ممارسة نشاطها بالزوال في وقت مبكر.

ثانيا- **رؤية دعاة الإستراتيجية:** تقوم هذه الرؤية على تأكيد أهمية الإستراتيجية المنجزة إلكترونيا في مواجهة الاضطراب السائد على الشبكة من حيث المنافسين وسرعة التجديد والابتكار.... (1).

ويرى (M. Porter, 2001) أنه بالرغم من ان العديد يرون في زوال التوجه الاستراتيجي في عصر تكنولوجيا الانترنت، إلا انه لا يؤيد هذا التيار، فهو يرى أنه يجب النظر إلى الإستراتيجية كمكمل أساسي للانترنت، وبالتالي فإن الإنترنت التي ينظر إليها البعض على أنها ستجعل الإستراتيجية مصطلحا قديما غير مجدي أكدت على العكس من ذلك حاجة الإنترنت إلى الإستراتيجية بعد أن ظهر جليا أن الإنترنت تميل لإضعاف ربحية الصناعة بدون تقديم مزايا ملكية ذات قدرة تشغيلية، وهذا ما يجعلنا الآن وأكثر من أي وقت مضى بحاجة إلى أن نَنَمِّيز من خلال الإستراتيجية، إذ أن أهمية الإستراتيجية تتأكد من قدرتها على حماية الفرص والأعمال الحالية وبنيتها التحتية الكبيرة والمحافظة على الميزة التنافسية طويلة الأجل (2).

إلا ان بورتر يرى ان شبكة الإنترنت ليست مدمرة لمعظم الصناعات القائمة والتي يتم تأسيسها، وبالرغم من كونها مصدر لميزة تنافسية قوية سوف تنشأ بدلا من نقاط القوة التقليدية مثل منتجات فريدة من نوعها والأنشطة المميزة فإن تكنولوجيا الإنترنت قد تكون قادرة على تحسين هذه المزايا، ولكن من غير المرجح أن تحل محل النشاط التقليدي ككل (3).

أما (Mdangread, 2008) فقد عالج الموضوع بشكل مخالف ويرى انه لا يمكن النظر للانترنت على أنها تكنولوجيا جديدة فقط ولم يتفق M.Porter في قوله "أن هذه التكنولوجيا الجديدة لا تزال تؤثر على الربحية بشكل سلبي من خلال زيادة القدرة التفاوضية للمستهلك"، حيث انه نفى إمكانية كسب قيمة مضافة جديدة من المستهلك وبالتالي زيادة الربحية بدل انخفاضها، وبالرغم من ان Mdangread يعارض M.Porter في بعض النقاط إلا انه بشكل عام يؤيده في وجهة نظره بالنسبة للإستراتيجية حيث أكد أنه يمكن الاتفاق على انه فقط من خلال دمج الانترنت الى إستراتيجية المؤسسة يمكن إنتاج قوة فاعلة قادرة على خلق ميزة تنافسية (4).

**ثالثا- الانترنت والغموض الإستراتيجي:** ارتبطت مصطلح الغموض الاستراتيجي بممارسة النشاط عبر الانترنت، وبدأ العمل على تحليل هذه الظاهرة في نهاية القرن الماضي تقريبا، وأجريت العديد من الدراسات

(1). عادل حرحوش المبرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

(2). Michael E. Porter, **Strategy and the Internet**, Harvard business review, 2001, P 03.

(3). Ibid, P 03.

(4). 05/11/2010, [http //www.cooperationcommons.com/cooperationcommons](http://www.cooperationcommons.com/cooperationcommons)

للحصول على نتائج تساعد تجنب هذا التضارب، ويعود هذا الغموض أساسا لديناميكية الانترنت والتغيرات السريعة، لذا فهذه التكنولوجيا لا تزال الى يومنا هذا لغز محير بالنسبة للباحثين، لأنهم وببساطة لم يتمكنوا من ضبط السلوك التنافسي عبر الانترنت.

1- **مصفوفة الغموض الاستراتيجي:** جل النماذج المقدمة في هذا الإطار لا يمكنها الصمود مع مرور الوقت، ويعزى ذلك لطبيعة الانترنت المتمثل في (1):

- **اللاملموسية:** حيث ان الانترنت فضاء غير مادي، لا يمكن لمسه أو حصر أبعاده، وعى هذا الأساس ينظر له كشيء غامض لا يمكن فهمه.

- **هدف متغير باستمرار:** فالمعاملات تتم في الوقت الحقيقي، وتترامن مع التدفق المستمر للتطبيقات الجديدة يوميا.

- **التطور اليومي:** كل يوم تظهر خدمات جديدة موافقة لتطبيقات وبرامج جديدة كذلك.

ومن هنا فالانترنت وبخاصيتي اللاملموسية والغموض والتغيير المستمر، تضع مسؤولي المؤسسات أمام تحدي كبير في البحث عن التكامل بين إستراتيجية الانترنت وإستراتيجية الأعمال، ويمكن توضيح الحالات التي يمكن ان تقع فيها المؤسسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): التكامل بين إستراتيجية الانترنت وإستراتيجية الأعمال

		إستراتيجية الأعمال	
		غموض	وضوح
إستراتيجية الانترنت	وضوح	<b>"ب"</b> - إستراتيجية الأعمال (غامضة) - إستراتيجية الانترنت (واضحة)	<b>"أ"</b> - إستراتيجية الأعمال (واضحة) - إستراتيجية الانترنت (واضحة)
	غموض	<b>"د"</b> - إستراتيجية الأعمال (غامضة) - إستراتيجية الانترنت (غامضة)	<b>"ج"</b> - إستراتيجية الأعمال (واضحة) - إستراتيجية الانترنت (غامضة)

Source: Michel Ropert, Bernard Racine, **E-Strategy: Pure & simple**, McGraw-Hill Companies, USA, 2001, P 21.

(1). Michel Ropert, Bernard Racine, Op.cit, 2001, P 21.

وانطلاقاً من تشخيص المؤسسة لتموقعها وفقاً للمصفوفة يمكنها معالجة نقاط فشلها:

- **الخانة د:** وتمثل حالة عدم التوافق أو الغموض، المؤسسات التي تقع ضمن هذه الخانة تعاني من ضعف في الاتصالات بين مختلف الأطراف، وتسير من دون وجهة (غياب الرؤية الاستراتيجية).

- **الخانة ب:** هذه الوضعية شبه مستحيلة، فمن غير الممكن الحصول على إستراتيجية انترنت واضحة المعالم انطلاقاً من إستراتيجية أعمال غير محددة.

- **الخانة ج:** هذه الوضعية تؤكد على ان المؤسسة لن تستفيد من تواجدها عبر الانترنت، وبذلك يكون الاستثمار في هذه التكنولوجيا هدر للأموال، ولتفادي ذلك يجب إعادة صياغة استراتيجياتها عبر الانترنت انطلاقاً من استراتيجيات الأعمال المعتمدة.

- **الخانة أ:** وهي الوضعية المفضلة، حيث ان لهذه المؤسسات إستراتيجية واضحة المعالم على المستويين، فهي تعرف ماذا تريد ان تصبح عليه مستقبلاً وكيفية بلوغ ذلك، وعلى سبيل المثال نجد كل من : IBM, dell. وغيرها من الشركات العالمية الرائدة.

### المطلب الثالث: المحاذاة الاستراتيجية ونماذج القياس

من الصعب تحديد مفهوم مشترك للمحاذاة الإستراتيجية، فقد أخذ هذا الأخير تفسيرات مختلفة حسب الدراسات النظرية والعملية، كما نجد أن هناك من استبدل مصطلح محاذاة بمفردة أخرى مثلًا (1):

- التكامل (Weill, Broadbend, integration, 1988).

- التناسب (Porter, fit, 1996).

- الترابط (H,Venkatraman, linkage, 1999).

- الانسجام (Luftman, harmony, 1996).

- الاندماج (Smaczny, fusion, 2001) كذلك نجد التناسق والتناغم.

### الفرع الأول مفاهيم حول المحاذاة

إن أهم القضايا المتعلقة بالمحاذاة هي غياب تعريف محدد أو موحد، مما ينتج عنه صعوبة القياس والتحقيق، فجل التعاريف المقدمة في هذا الإطار عامة وغامضة، وفي بعض الحالات متناقضة.

---

(1). Anabel Gutierrez, and Alan Serrano, **Assessing strategic, tactical and operational alignment factors for SMEs**, Inderscience Enterprises Ltd., 2008, P 2.

أولاً- تعريف المحاذاة: في هذا الإطار يمكن عرض مجموعة من المفاهيم لبعض الباحثين حيث عرفها Venkatraman على أنها " مفهوم نظري يتضمن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين أربعة عناصر أساسية هي إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات أو نظام المعلومات داخل المؤسسة، الإجراءات التنظيمية والمهارات"<sup>(1)</sup>.

وفي نفس السياق يرى كل من (Markus and Robey, 1983. Miller, 1993. Croteau et al, 2001) أن المحاذاة هي تنسيق متبادل بين إستراتيجية الأعمال/هيكل العمل وتكنولوجيا المعلومات/هيكل تكنولوجيا المعلومات، أي أن هناك علاقات تداخل بين مختلف المتغيرات ولا يمكن ضبط اتجاه التأثير<sup>(2)</sup>.

ويؤكد كل من (Kaplan et Norton, 2001) أن احد متطلبات بناء الأنظمة الإدارية هو محاذاة التنظيم والمؤسسة مع الإستراتيجية المعتمدة، بمعنى أن " يتم ربط عناصر التوجه الاستراتيجي بشكل صحيح مع المستويات والإطار التنظيمي المختص بشكل متتابعي بحيث؛ يصبح العمل متجه بصورته الشمولية لتحقيق أداء أفضل "<sup>(3)</sup>.

وأشار (Hajer Kéfi et Michel Kalika, 2001) أنها "ممارسة إستراتيجية وتسييرية جد فعالة كما يمكن وصفها أو اعتبارها مهارة إدارية في حد ذاتها، ليست من اختصاص فرد ولا تعني وظيفة معينة، ولكنها عبارة عن مهارة تنظيمية تهدف إلى تحويل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى عامل هام في رفع الأداء المؤسسي من خلال ربطها بشكل متكامل مع ما تملكه المؤسسة من موارد وخبرات فنية"<sup>(4)</sup>. وتعد المحاذاة حالة ضرورية لتحقيق الفعالية في المؤسسة حيث أنها "تشير إلى وجود اتفاق مشترك على الغايات والوسائل وإذا ما تم اخذ هذه الحالة على مقياس أكبر فإن المحاذاة تعني تحقيق التقارب في الغايات، وإن كل جزء من سلسلة قيم المؤسسة يعمل نحو تحقيق نفس الهدف"<sup>(5)</sup>. وقد قدم (Jerry Luftman, 2000) تعريفاً أكثر تفصيلاً فيرى أن المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تشير إلى مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، بالاتساق مع إستراتيجية الأعمال وأهداف واحتياجات المؤسسة، يوضح التعريف نقطتين أساسيتين<sup>(6)</sup>:

- كيف يتم محاذاة تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية الأعمال؟

(1). John Henderson & N. Venkatraman, "Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology," in T. Kochan & M. Unseem, eds, Transforming Organisations, Oxford University Press, NY, 1992, P 110.

(2). Masa'deh, Ra'ed, Nottingham, A Causal Model of Strategic Alignment and Firm Performance ,University Business School, 2007, P 1695.

(3). Kaplan, Ropert, **The strategy Focused Organization**, Boston, Harvard, Business School Press, 2001, Pp 40-41.

(4). Hajer Kéfi et Michel Kalika, Management stratégie Et Tic, Paris, 2001, P 142.

(5). وائل محمد صبحي إدريس ، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 21 .

(6). Jerry Luftman, **Assessing Business Alignment Maturity**, communication of the Association for Information Systems, Volume 4, Article 14,2000, P 3.

- كيف يمكن للأعمال الإستراتيجية أن تتماشى وتكنولوجيا المعلومات؟

بالرغم من الاختلاف في هذه التعاريف إلا أنها تركز في مجملها حول كيفية تحسين القدرات التنظيمية من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، كما يمكن ان نلاحظ من هذه التعاريف ان المحاذاة عبارة عن عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة، قيادة قوية، تحديد للأولويات، الثقة والتواصل الفعال، فضلا عن فهم شامل للأعمال والمتغيرات البيئية.

من هذه المفاهيم يمكن تعريف المحاذاة على أنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المؤسسة على إدامة وإيجاد نظام استراتيجي يضبط وينتظم في الأعمال والنشاطات على مختلف المستويات التنظيمية، ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين أهداف المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

**ثانياً - أنماط المحاذاة:** يمكن تصنيف نوع المحاذاة حسب طبيعة المتغيرات، وحسب التطور التاريخي لمفهوم هذا المصطلح، وفي هذا السياق نجد<sup>(1)</sup>:

**1- المحاذاة بين الموارد التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة:** ارتكزت الدراسات هنا على فكرة التوفيق بين الموارد التنظيمية والبنية التنظيمية والإستراتيجية، حيث لا بد أن تتطور الموارد التنظيمية والبنية التنظيمية بشكل يدعم رسالة المؤسسة.

**2- المحاذاة بين الموارد التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة وتأثيرها على الأداء:** إضافة إلى ضرورة التوافق أو الترابط بين المتغيرين فإنه يجب أن ينتج عليه فوائد، وهنا انصب جل اهتمام الباحثين في كيفية تعظيم الاستفادة من المحاذاة لتحسين أداء المؤسسة.

**3- المحاذاة بين الموارد التنظيمية والسياس التنافسي:** حيث يشير هذا النوع من المحاذاة إلى أن التطور في إستراتيجية المؤسسة يكون كرد فعل على التغيير في طبيعة المنافسة داخل هيكل الصناعة، وأخذت الدراسات هنا في البحث عن المتغيرات الخارجية والعمل على محاذاتها وإستراتيجية المؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية.

**4- المحاذاة بين الموارد التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات:** التركيز على البحث عن عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعتبر عاملاً هاماً في إعادة النظر لأهمية المحاذاة داخل المؤسسة.

**5- نماذج اختبار العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات:** والمقصود هنا هو البحث عن أطر جديدة للمحاذاة الإستراتيجية، وضرورة مراعاة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات أثناء تحديد

---

(1). Jeff Baker, Donald Jones, **A Theoretical Framework for Sustained Strategic Alignment and an Agenda for Research**, Working Papers on Information Systems ISSN 1535-6078, USA,2008, Pp 5-8.

الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة، وبالتالي التركيز على كل من مسيري المؤسسات ومدراء تكنولوجيا المعلومات لضمان محاذاة فعالة تهدف إلى تحسين الأداء.

ثالثاً- التيارات الأساسية المساهمة في تطور الدراسات المتعلقة بالمحاذاة: يمكن تقسيم تطور البحوث المتعلقة بدراسة المحاذاة الإستراتيجية ضمن ثلاث تيارات أساسية كل منها تضم مجموعة من الدراسات التي ركزت على نفس المنظور، ويمكن عرضها كالآتي<sup>(1)</sup>:

1- المفاهيم الأساسية للمحاذاة بين الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات: هدفت هذه البحوث والدراسات لوضع إطار مرجعي لفهم المحاذاة بين المتغيرين، مع التركيز على تحديد الإجراءات الأساسية، العوائق والعوائق وعوامل النجاح، وقد وفرت هذه الدراسات البحوث الأساسية لوضع تصور مبدئي لفهم المحاذاة، ونجد هنا دراسة (J Luftman, 2000) (H & Venkatraman, 1993) وبالرغم من القاعدة النظرية التي وفرتها هذه الأعمال إلا أنه لا تزال الحاجة إلى مزيد من البحوث المعمقة في هذا المجال في مختلف أنواع أحجام المؤسسات من مختلف الصناعات من أجل التوصل إلى فهم أعمق وأكثر اكتمالاً.

2- وضع (نماذج /أطر) لتوجيه وتقييم المحاذاة الإستراتيجية: تهدف البحوث المندرجة ضمن هذا التيار إلى دعم التطبيق العملي الواقعي لمفهوم المحاذاة الإستراتيجية من خلال تطوير نماذج تساعد في توجيه الأعمال وتقييم المحاذاة الإستراتيجية، وهنا نجد نموذج (SAM) لـ: (H & Venkatraman, 1999) أيضاً نموذج (SAMB) لـ: (J Luftman, 2000) كذلك نموذج (Reich & Benbasat, 2000).

3- تأثير المحاذاة الإستراتيجية على أداء المؤسسة: يهدف هذا التيار للتحقيق في تأثير المحاذاة الإستراتيجية على أداء الأعمال، وعلى الرغم من أهمية هذه المقاربة إلا أن هناك عدد قليل جداً من البحوث العملية والنظرية في هذا المجال، مقارنة بتلك التي اهتمت بالمقاربتين السابقتين، ومن بين هذه الدراسات نجد (Nicholson, 2004); (Reich & Benbasat, 2000); (Teo and King, 1996); (Byrd et al, 2006) فهي دراسات كلها كانت تهدف إلى تحديد تأثير المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات مع أحد المتغيرات التنظيمية كالإستراتيجية أو ثقافة المؤسسة على الأداء. عموماً فإن هذه البحوث تتطلب المزيد من التفاصيل والتطوير لتصبح أكثر تكيفاً مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تتغير بشكل مستمر.

### الفرع الثاني: نماذج المحاذاة الإستراتيجية

هناك العديد من المحاولات لبناء نماذج المحاذاة الإستراتيجية، إلا أن هناك مجموعة من النماذج الأساسية التي شكلت اللبنة الأولى في هذا الموضوع والتي أصبحت لاحقاً تشكل أساساً عملياً تبنى عليه الدراسات، وفيما يلي نحاول عرض البعض منها:

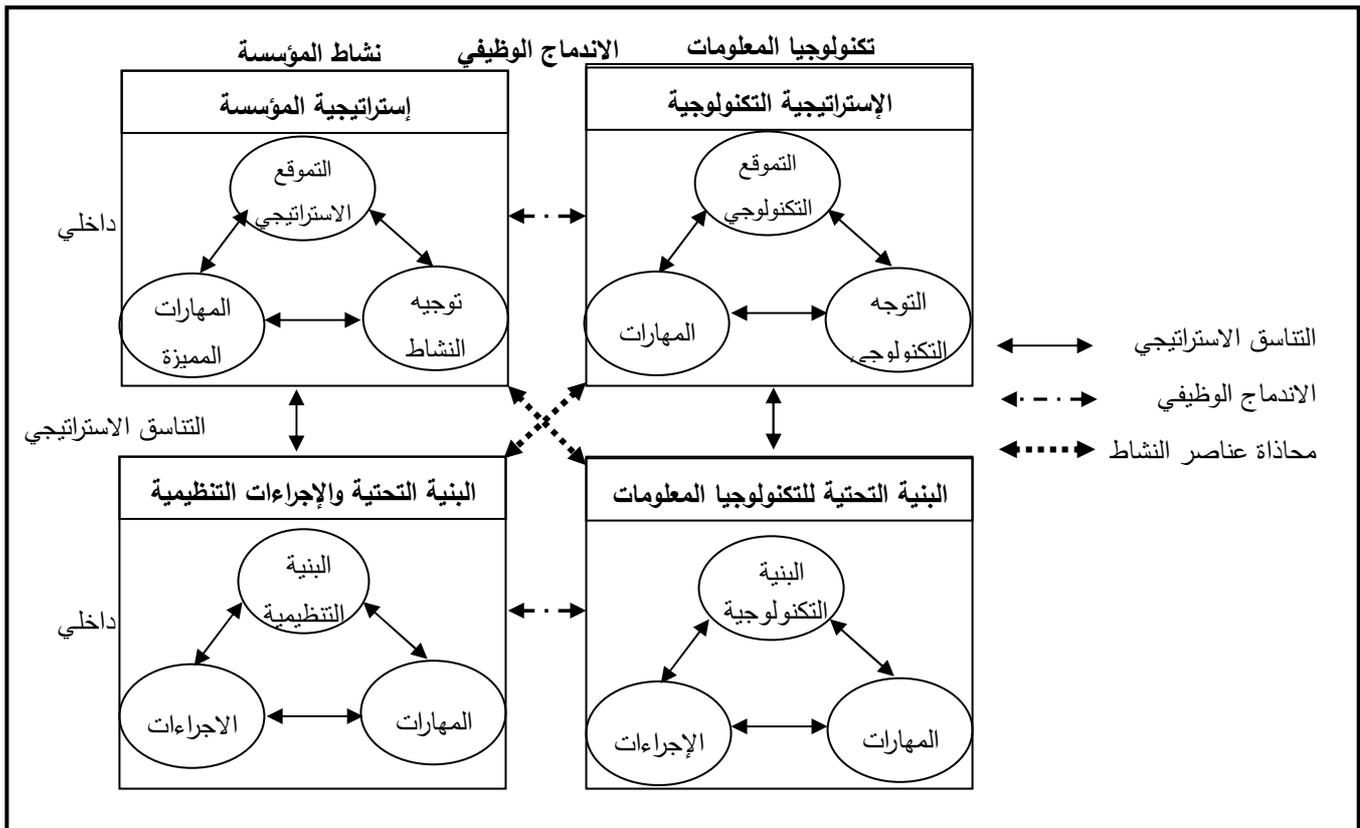
(1). Euripidis Loukis, Ioakim Sapounas, Alexandros Milionis, **The Effect of Information and Communication Technologies Investments and Strategic Alignment on Greek Firms' Performance**, Journal of Money, Investment and Banking ISSN 1450-288X Issue 9, 2009, Pp 83-85.

أولاً- نموذج المحاذاة الإستراتيجية لـ Venkatraman: يتكون نموذج المحاذاة لـ Venkatraman، من أبعاد داخلية وأخرى خارجية ويمكن توضيح ذلك وفقاً للشكل التالي:

1- مكونات خارجية: أو ما يطلق عليها "FIT" أي التوافق الاستراتيجي الذي يتضمن الموازنة بين اختيار الأنشطة الإستراتيجية وكيفية نشر تكنولوجيا المعلومات واستخدامها.

2- مكونات داخلية: الاندماج الوظيفي والذي يتضمن الموازنة بين الإجراءات التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (2-3): نموذج المحاذاة الإستراتيجية لـ Venkatraman



Source : Henderson & N. Venkatraman, Op.cit, P 112.

ثانياً- نموذج Luftman: اقترح Luftman إطار يسمى المحاذاة الإستراتيجية لتقييم مدى اتساق إستراتيجية الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات بالتركيز على دراسة السلوك التنظيمي وعلاقته بالمحاذاة التنظيمية واستخدام نموذج يتشكل من 6 مكونات رئيسية، في كل مستوى مجموعة من العناصر والمتغيرات التنظيمية، والجدول التالي يوضح مختلف مكونات النموذج.

الجدول رقم (2-4): العوامل والسمات الأساسية التي تؤثر على نضج المحاذاة الإستراتيجية

العوامل	الخصائص
الاتصالات: وتوضح مستوى تبادل الأفكار والمعارف بين مسيري المؤسسة ومدراء تكنولوجيا المعلومات لتمكينهم من فهم استراتيجيات المؤسسة ومختلف الأنشطة وبيئات تكنولوجيا المعلومات وذلك لضمان الوضوح.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم استراتيجيات الأعمال من قبل مدراء تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- فهم استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات من قبل مسيري المؤسسة</li> <li>- التعلم التنظيمي، نشر المعارف، فعالية الاتصالات بين مختلف المصالح</li> </ul>
الكفاءة/ القياس: تشمل تقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات عن طريق مقاييس لتحديد مساهمة هذه التكنولوجيا في المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحسين المستمر، تقارير الجودة، مقاييس الأعمال، مقاييس تكنولوجيا المعلومات</li> </ul>
الإدارة الرشيدة: وتشمل تحديد الأولويات وتخصيص تكنولوجيا المعلومات والموارد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط استراتيجيات الأعمال</li> <li>- تخطيط استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- تحديد الأولويات العملية</li> <li>- إدارة مشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- مراقبة الميزانيات</li> </ul>
المشاركة: وتتضمن العلاقة بين رجال الأعمال ومدراء تكنولوجيا المعلومات، ومدى مشاركتهم الجماعية في تحديد الاستراتيجيات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصور القيمة المنتظرة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- تحديد دور إستراتيجية التكنولوجيا في إستراتيجية تخطيط الأعمال</li> <li>- المشاركة في الأهداف المخاطر..</li> <li>- برامج إدارة تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- تحديد نمط العلاقات</li> </ul>
المهارات: تقييم فعالية التدريب، وتشجيع الابتكار وتوفير فرص العمل، ويشمل أيضا استعداد المؤسسة للتغيير، والقدرة على التعلم وجلب أفكار جديدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الابتكار وروح المبادرة، مركز السلطة، نمط الإدارة، الاستعداد للتغيير، التعليم والتدريب</li> </ul>
أسلوب البناء ونطاقه: وتشمل البنية التنظيمية، القدرة على التغيير، ومرونة الهيكل التنظيمي، وإدارة الابتكارات الناشئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صياغة المعايير، المرونة، إدارة الابتكارات الناشئة</li> </ul>

Source :Anabel Gutierrez, Ali Nawazish, Jorge Orozco, Alan Serrano, Homa Yazdouni, **comparing alignment factors in SMEs and large organizations: a planning integration perspective**, School of Information Systems, Computing and Mathematics Brunel University, 2008, P 03.

ثالثاً- نموذج (Reich & Benbasat, 1996): يركز النموذج على بعدين للربط بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية العمل، البعد الأول هو بعد فكري يتعلق بمدى تحديد أهداف تكنولوجيا المعلومات ودرجة مصداقيتها وثباتها، أما البعد الثاني فهو بعد اجتماعي يتعلق بالفهم المشترك بين مدير نظام المعلومات ومدير المؤسسة أثناء وضع الخطط والأهداف<sup>(1)</sup>.

الجدول(2-5) : نموذج المحاذاة الاستراتيجية وفقاً لـ: Reich & Benbasat

البعد الاجتماعي	البعد الفكري	
اختيار العناصر الفاعلة لاتخاذ القرارات، وتفعيل نظام الاتصالات بين مدراء استراتيجيات الأعمال ومدراء تكنولوجيا المعلومات.	مناهج تخطيط استراتيجيات العمال وتكنولوجيا المعلومات.	إجراءات المحاذاة (السبب)
درجة التفاهم بين مدراء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ووضوح المهام والأهداف بين الطرفين (التوجه الاستراتيجي).	تنسيق المهام والخطط والأهداف بين استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.	حالة المحاذاة (الأثر)

Source: Reich, B.H. & Benbasat, **Measuring the linkage between business and information technology objectives**, MIS Quarterly, Vol.20, N.1, 1996, P 58.

من الجدول يتضح أنه يتوجب التمييز بين السبب والأثر في عملية المحاذاة بين البعدين، فهناك بعض الإجراءات التنظيمية فمثلا الاتصالات والتخطيط تقود الى وضع التوافق "بداية المحاذاة" أو الترابط، ويعتبر Reich ان الإجراءات التنظيمية هي الأسباب المحتملة التي تؤدي الى حدوث حالة المحاذاة وهذه المحاذاة أو الترابط تمثل الأثر الناتج عن تفاعل الأسباب التنظيمية السابقة الذكر، هذا على المستوى الاجتماعي حيث أكد الباحث في هذه الدراسة أن هذا البعد ذو أهمية كبيرة لان التفاعلات بين مختلف المدراء ضرورية مهما كانت الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط<sup>(2)</sup>، ويسانده في هذا (Henderson, 1993) الذي يشير إلى ان هناك حاجة لهذه التفاعلات مهما كان المنور أو الأسلوب المختار لتحقيق المحاذاة<sup>(3)</sup>.

وأوضح أن هناك أربعة عوامل تؤثر على البعد الاجتماعي:

- 1- الاتصال ما بين مدراء الأعمال ومدراء تكنولوجيا لمعلومات لتوضيح التوجه الاستراتيجي للطرفين.
- 2- الترابط والتداخل بين إجراءات تخطيط العمل وتكنولوجيا المعلومات.
- 3- المشاركة في المعارف والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

(1). Reich B.H & Benbasat, Op.cit, P 55.

(2). Ibid, P 57.

(3). Karim Mezghani, Lssaâd Mezghani, **La dimension sociale de l'alignement stratégique des ERP : définition et proposition de mesures**, publications l'unité de Recherche en Gestion des Entreprises, Tunisie, 2005, P 02

4- النجاح في تضمين تكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل غير مباشر على المحاذاة (بتأثيره على الاتصال والترابط معامل وسيط).

وقد حاول الباحثان تطبيق هذا النموذج على ثلاث مؤسسات كبيرة، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان وإجراء مقابلات شخصية مع مدراء الأعمال والمدراء التنفيذيين، وقد توصلنا إلى أن أهم عامل لنجاح المحاذاة الاستراتيجية هو عنصر الاتصال بين هؤلاء المدراء لأنها تؤثر بشكل مباشر على تقسيم المعارف وبالتالي يتم تبني مشروع تكنولوجيا المعلومات بنجاح<sup>(1)</sup>.

في نفس السياق يشير (Campbell , 2003) أن غياب عنصر الاتصال "المستوى الاجتماعي" بين مدراء الأعمال ومدراء تكنولوجيا المعلومات يؤثر سلباً على درجة الثقة في تقاسم ونشر المعارف بينهم، مما يؤثر لاحقاً على تطور خطط الأعمال وتكنولوجيا المعلومات "المستوى الفكري" حيث سيتم وضعها بشكل منفصل بسبب التناقضات وسوء التفاهم بين المسؤولين والمدراء بسبب غياب الاتصال الفعال<sup>(2)</sup>.

وأكد كل من (Campbell, Kay, & Avison, 2004) على العلاقة الوثيقة بين البعدين وبيرون أن المؤسسات في حاجة لدراسة البعد الاجتماعي والفكري معاً، لأنهما يندرجان ضمن شبكة مترابطة من السبب والأثر ولا يمكن الفصل بينهما، إضافة إلى ذلك فإن كل الباحثين والممارسين في هذا المجال بحاجة للنظر في قضايا التوافق ضمن مختلف المستويات التنظيمية، فتطوير المحاذاة الاستراتيجية على المستوى التنفيذي فقط غير كاف وإنما هناك ضرورة لضمان المحاذاة أثناء عمليات التنفيذ لأن تحقيقها في مستوى معين لا يضمن تحقيقها في مستوى آخر<sup>(3)</sup>.

#### المطلب الرابع: محاذاة إستراتيجية الأعمال إلى إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت

تشير الدراسات الحديثة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بكيفية استغلال تكنولوجيا الإنترنت بكفاءة وفعالية، فاستغلال واستكشاف استخدامات أخرى للإنترنت سيعود بالفائدة على المؤسسة مع مرور الزمن، خاصة إذا امتلكت المهارات المتميزة التي تسهر على استخدام مختلف تطبيقات الإنترنت في نشاطاتها اليومية. وقدّر بعض المحللين أن حوالي ثلث أو نصف النفقات التي توجه إلى مشاريع تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الإنترنت لا تستثمر بالشكل الأمثل، فهذه المشاريع لا تأخذ في الحسبان أهمية التناسق مع العوامل التنظيمية، وبذلك تتجاهل الآثار المترتبة عن تكيفها مع هذه العوامل مثل استراتيجيات الأعمال والأهداف، المهارات، نظم المعلومات... إلخ ( P. Milgrom, J. Roberts, 1995 )، فقيمة التكنولوجيا تظهر أساساً عند مزجها مع عوامل تنظيمية أخرى وهنا نقصد المحاذاة التي تعبر عن درجة مزج واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى

(1). Reich B.H & Benbasat, Op.cit, P 55.

(2). John Henderson & N. Venkatraman, Strategic alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, IBM Systems Journal, Vol.32, N.1, 1993, Pp 4-16.

(3).Campbell David, Kay R.Avison, Strategic alignment: A practitioner's perspective, European & Mediterranean Conference on Information Systems, Tunisie, 27-28/07/2004, P 14.

تتأخرها وانسجامها مع إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي يتضح أن للمحاذاة دور حاسم في تعزيز نتائج المؤسسة<sup>(1)</sup>. وحسب (A.L. Lederer, A.L. Mendelow, 1989) أنه إذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يهدف إلى دعم أهداف المؤسسة وأنشطتها بكفاءة وفعالية فإن التنسيق بين هذه الأخيرة واستراتيجيات المؤسسة أمر ضروري لبلوغ هذه النتائج.

### الفرع الأول: نموذج الفجوة ونضج المحاذاة الإستراتيجية

إن بلوغ محاذاة إستراتيجية عالية يتطلب جهود فعالة من طرف مدراء المؤسسات، والعمل على تقليص الفجوة ما بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا الإنترنت، ناهيك عن تحديد مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى المحاذاة.

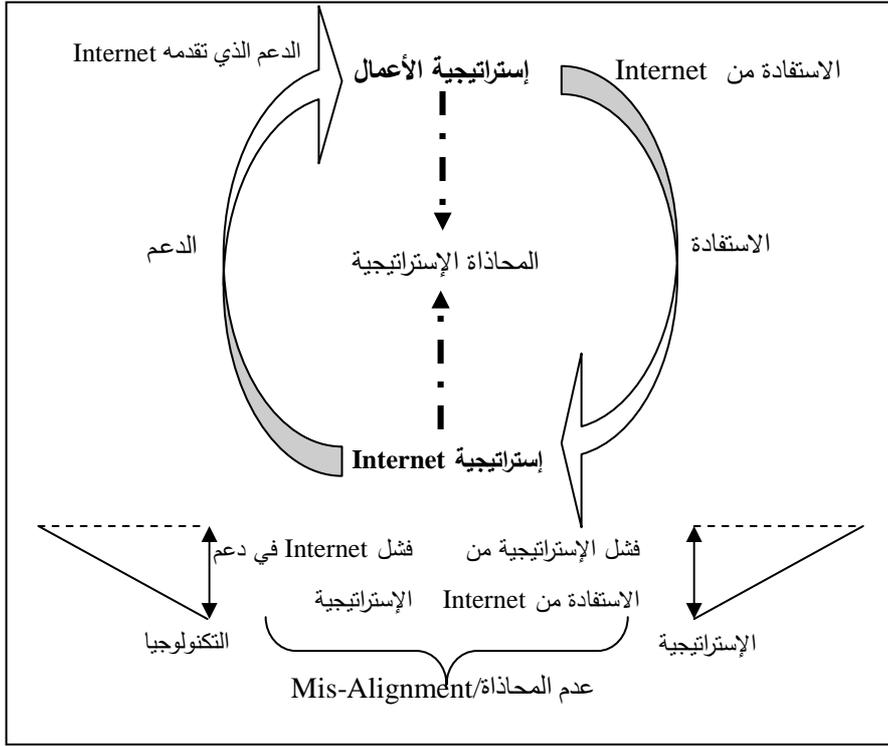
**أولاً: نموذج الفجوة والمحاذاة الإستراتيجية:** إن تحقيق المحاذاة الإستراتيجية يحدث عندما تؤيد إستراتيجية تكنولوجيا الإنترنت إستراتيجية الأعمال تأييداً تاماً، وفي نفس الاتجاه تكون إستراتيجية الأعمال قد استفادت بشكل فعال من القدرات التي تتيحها إستراتيجية تكنولوجيا الإنترنت، وهذا يشير إلى أنه أي اختلال يمكن أن يحدث لغياب دعم إستراتيجية تكنولوجيا الإنترنت لإستراتيجية الأعمال (مثلاً: بسبب نقص في الإنفاق في التكنولوجيا) أو عدم الاستفادة من مواردها (مثلاً: بسبب الإنفاق المفرط على تكنولوجيا) أو لفشل المديرين التنفيذيين في فهم الفرص التجارية التي أتاحتها هذه التكنولوجيا سيؤدي إلى عدم حصول محاذاة تامة بين المتغيرين<sup>(2)</sup>. ويوضح الشكل (2-4) الأبعاد الأساسية للمحاذاة الإستراتيجية والفجوة الإستراتيجية.

---

(1). Terry Anthony Byrd , Bruce R. Lewis, Robert W. Bryan, **The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination**, Information & Management 43, 2006, P 308.

(2). Paul P. Tallon, **Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value : The Discovery of a Paradox**, Idea Group Publishing, USA, 2003, P 6.

الشكل رقم(2-4): محاذاة إستراتيجية الأعمال مع الإستراتيجية المعتمدة عبر الانترنت



Source: Paul P.Tallon, Op.cit, P 6.

إن تحسين المحاذاة بين الإستراتيجيتين يَنطوي على القضاء أو تقليص الفجوة بينهما، حيث تظهر هذه الأخيرة في حالة وجود فشل في الاستفادة من التكنولوجيا أو فشلها في دعم إستراتيجية الأعمال، فمثلا في حالة فشل دعم الانترنت فإن هذا يعيق إستراتيجية الأعمال جراء عدم كفاية مستويات دعم هذه الأخيرة، وزيادة الإنفاق على التكنولوجيا أو إعادة تخصيص الموارد المتاحة للاستثمار في التكنولوجيا يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

فإذا قدمت التكنولوجيا دعماً قوياً لإستراتيجية الأعمال فإن هذا يضمن مستوى عالي من المحاذاة، ومن المرجح أن تكون هناك فجوة صغيرة بين الإستراتيجيتين وبالتالي فإن هذا المستوى العالي من الدعم سيكون له تأثير كبير على معايير الأداء الرئيسية في كل الأعمال التجارية<sup>(1)</sup>.

وتكمن أهمية مقارنة المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في التالي<sup>(2)</sup>:

- إنشاء قيمة مضافة للمؤسسة: حيث تصبح تكنولوجيا المعلومات أصلا من أصول المؤسسة التي لا يمكن تقدير قيمتها.
- مستوى الإنفاق: يضمن الحد الأدنى من النفقات الموجهة لاقتناء وصيانة ومتابعة تكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجات مختلف الوظائف.

(1). Paul P.Tallon, Op.cit, P 7.

(2). Ipid, P 14.

- تجهيز المؤسسة: أي معرفة ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لوحدها لن يؤدي الى نتيجة دون التفكير والعمل على استراتيجية المؤسسة والاخذ بعين الاعتبار الاجراءات والمهارات التي تملكها المؤسسة.
- مصدر للميزة التنافسية: ان تكنولوجيا المعلومات يمكن ان يكون مصدرا جديداً لتمييز المؤسسة.

### ثانياً - عوامل تحقيق فعالية المحاذاة الإستراتيجية (نضح المحاذاة):

يرى كل من (Papp & Brier 1999 ; Chiasson Javidan,2004 ; Kotter 1996 ; Chan, 2002) أنه من أهم العوامل المساعدة على تحقيق المحاذاة هو ضرورة دعم المدراء التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات، كما يجب على مديري الأعمال أن يكونوا متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات حتى يتمكنوا من استغلالها بشكل أكثر فعالية.

كما تتطلب المحاذاة كذلك مشاركة المديرين التنفيذيين في وضع الاستراتيجيات وفهم مختلف الإجراءات والأعمال (Luftman, Papp & Brier, 1999 ; Rockart et al., 1996)، وهناك عامل حيوي يتمثل في ضمان المحاذاة المستمرة والنظر لها على أنها عملية إدارية مستمرة لا تتبع بالضرورة خطة جامدة، وينبغي أن تتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي تمر بها المؤسسة (Venkatraman et al, 1993)، كما يتوجب الانتباه إلى موضوع آخر مهم يتمثل في تأثير النجاح على تنفيذ المحاذاة، وأبرز العديد من الباحثين أهمية التنفيذ لان نجاحها يولد الثقة والتعاون بين مديري الأعمال والمدراء التنفيذيين، والفشل في تنفيذ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يجعل المديرين غير راضين ومترددتين في الاستمرار في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات (Reich & Benbasat, 2000).

وحدد كل من (Luftman and Brier, 1999) مجموعة من الخطوات لتحقيق المحاذاة الإستراتيجية بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات<sup>(1)</sup>:

- ضرورة مشاركة كل الأطراف المعنية في اختيار التكنولوجيا المناسبة؛
- فهم الروابط والعلاقات البيئية بين تكنولوجيا المعلومات ونشاط المؤسسة للحصول على علاقة قوية بينهما؛
- العمل على تحليل الاختلاف ما بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي لمكونات استراتيجيات العمل وتكنولوجيا المعلومات للمساعدة في تحديد التكنولوجيا التي تمكن من زيادة الفرص الجيدة للمؤسسة؛
- تحديد خطة العمل ووضع الاستراتيجيات؛
- اختيار معايير النجاح وتقييمها، وذلك لتقييم خطة التنفيذ.
- العمل على إدامة المحاذاة الإستراتيجية للاستمرار في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

(1). Anabel Gutierrez, and Alan Serrano, Op.cit, P 2.

وفي نفس السياق يرى (Chan et al, 2006) ضرورة التركيز على تحديد الحلقات المفقودة التي تحدد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسة، أي البحث عن العوامل التي تمثل وسيط بين المتغيرين.

ويؤكد (Hu and Huang, 2005) على أن الطريقة التي تكيف إستراتيجية العمل مع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لا تزال مجهولة وبدون إجابة، أما (Mahmoud, 1993) فيرى "أن مسؤولي ومسيري المؤسسة في حاجة إلى فهم أفضل لمدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الإستراتيجية التنظيمية والأداء الاقتصادي" وهذا الرأي يؤكد العديد من الباحثين هو أن المحاذاة يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين الأثر الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على أدائها<sup>(1)</sup>. في أغلب الأحيان الحصول على مستويات أعلى من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لا يعني بالضرورة ارتفاع معدل النمو أو زيادة الربحية.

وحسب (Bond, 2001 ; Roberts, 2002) فإن هذه يعزى إلى:

- غياب تقييم موضوعي لهذه التكنولوجيا؛
- عدم ملاءمة التكنولوجيا المقتناة؛
- غياب فعالية التنفيذ؛
- عدم المحافظة على التحسين المستمر على المدى الطويل.

كذلك تؤكد العديد من الدراسات على أن عدم قدرة المؤسسات على تحقيق عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يرجع جزء منه إلى غياب المحاذاة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات. (Henderson & Venkatraman, 1993 ; Woolfe, 1993 ; Chan & Huff, 1993)، ويمكن أن تكون المحاذاة احد الأسباب الرئيسية لعدم تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستويات الأداء بل أن عدم القدرة على تحقيق المحاذاة سيترتب عنه تكرار الأنشطة وعدم الكفاءة وزيادة التكاليف، وهذا ما تعززه دراسة Tallon & Kraemer, 2003 حيث توصلوا إلى أن وجود مستوى عال من المحاذاة يؤدي إلى الحصول على عوائد مرتفعة جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات، إلا أن العلاقة بين الإستراتيجيتين تبقى في ارتفاع إلى غاية نقطة معينة ثم تأخذ الاتجاه العكسي، وهذا يعني الوصول إلى نقطة التشعب حيث يكون المزج بين مختلف العوامل في ذروته.

### الفرع الثاني: المحاذاة الإستراتيجية عبر الانترنت

إن اتخاذ قرار اعتماد إستراتيجية أعمال عبر الإنترنت يعني البحث عن مختلف العوامل التي تمكن من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة من اعتمادها على هذه التكنولوجيا، ولن تصبوا لهذا إلا من خلال العمل على تحديد الأهداف بشكل دقيق ومتفق مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

(1). Masa'deh, Ra'ed, Nottingham, Op.cit, P 1694.

أولاً- العلاقة بين أهداف إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا الانترنت : يوضح الجدول التالي مصفوفة الأهداف الخاصة بتكنولوجيا الانترنت وإستراتيجية الأعمال حيث يتم استخدامها لحساب النسبة المئوية لأهداف تكنولوجيا الانترنت التي تدعم فعلاً أهداف إستراتيجية الأعمال وفقاً لفروقات وجهات النظر الشخصية بين مدراء استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا الانترنت.

الجدول رقم (2-6): الأهداف الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال

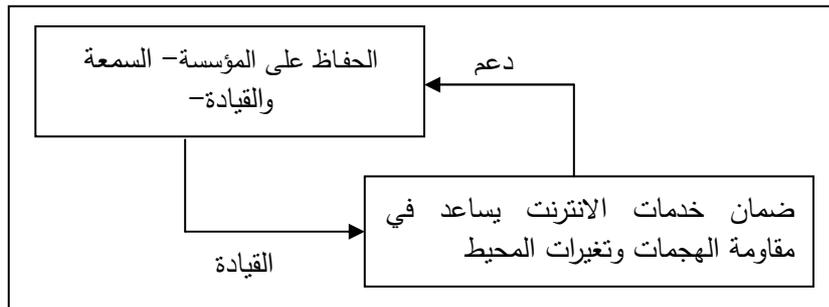
أهداف إستراتيجية الأعمال	أهداف إستراتيجية تكنولوجيا الانترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين التوجه نحو العملاء والخدمات.</li> <li>- الامتثال للأنظمة والقوانين الخارجية.</li> <li>- ضمان استمرارية الخدمات وتوافرها.</li> <li>- إدارة مخاطر الأعمال ذات العلاقة بـ: TIC</li> <li>- تقديم منتجات وخدمات تنافسية.</li> <li>- تحسين وصيانة إجراءات الأعمال الوظيفية.</li> <li>- الحصول على عوائد الاستثمارات ذات العلاقة بـ: TIC.</li> <li>- الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.</li> <li>- الحصول على المعلومات الموثوقة والمفيدة في صنع القرارات الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على محاذاة إلى إستراتيجية الأعمال</li> <li>- الحفاظ على أمن المعلومات وتجهيز البنية التحتية.</li> <li>- التحقق من موثوقية الخدمات التي تقدمها TIC.</li> <li>- تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات الأعمال.</li> <li>- الترويج بـ: TIC التي تمتثل مع الأنظمة والقوانين الخارجية.</li> <li>- ضمان التحسين المستمر والاستعداد للتغيرات المستقبلية.</li> <li>- تسليم المشاريع في الوقت المحدد ووفقاً للميزانية المسطرة مع مراعاة الجودة.</li> <li>- دعم الإدارة التنفيذية.</li> <li>- تحسين فعالية تكاليف تكنولوجيا المعلومات.</li> <li>- صيانة وحساب كل الأصول التكنولوجية.</li> </ul>

Source: Wim Van Grembergen, Steven De Haes, **Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value**, Springer Science Business Media, USA, 2009, P 13.

تُرتب هذه الأهداف حسب الأولوية وقد تختلف من قطاع إلى آخر وحسب حجم المؤسسة والبيئة التي تنشط بها المؤسسة، إلا أن الهدف يبقى دوماً هو تحديد الأهداف المنتظرة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وإدراجها ضمن الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا لضمان محاذاة عالية بين المتغيرين.

في نفس السياق قام معهد بحوث تكنولوجيا المعلومات ومعهد الإدارة في الولايات المتحدة بتطوير رؤية واقعية في كيفية تحديد العلاقة بين كل من إستراتيجيتي الأعمال وتكنولوجيا المعلومات (الانترنت)، والشكل رقم (2-5) يوضح ذلك العلاقة:

الشكل رقم (2-5): العلاقة بين أهداف إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الانترنت



Source: Wim Van Grembergen, Steven De Haes, Op.cit, P:10.

يوضح الشكل أن أهداف التكنولوجيا تقدم الدعم الكافي للحفاظ على السمعة والمركز القيادي للمؤسسة، في حين أن جعل أهداف تكنولوجيا الانترنت ضمن الأهداف العامة للمؤسسة سيضمن فعالية الخدمات التي تقدمها هذه التكنولوجيا في إطار مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة.

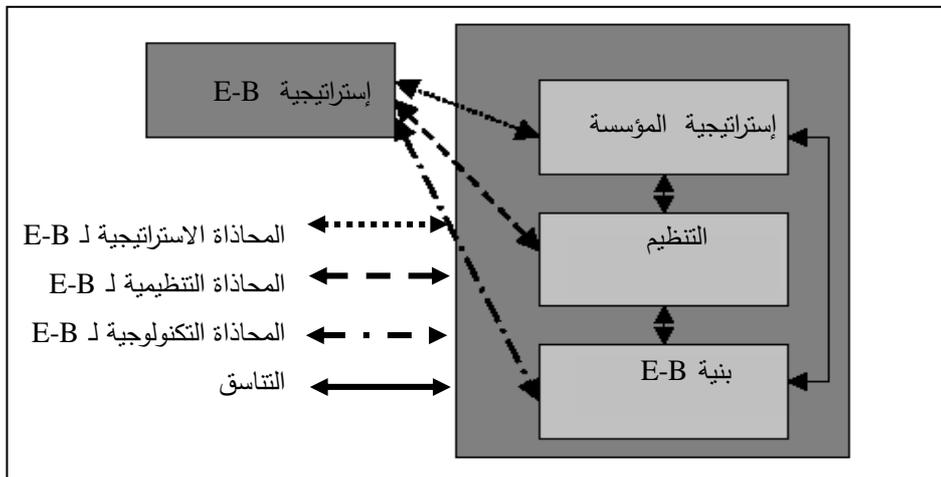
إلا ان (Peppard et al, 2000 ; Sabherwal et al, 2001 ; Benbya and McKelvey, 2006) توصلوا إلى أن المؤسسات التي قامت بالاستثمار في تكنولوجيا الانترنت فشلت في الحصول على القيمة المنتظرة من هذا المشروع، بالرغم من أنها قامت بدمج أهدافها ضمن أهداف إستراتيجية المؤسسة ككل، وهذا ما يؤكد أن المحاذاة الاستراتيجية ذات أهمية ولكنها ليست كافية للحصول على قيمة من هذا الاستثمار إذا لم تأخذ بعين الاعتبار علاقة الدعم والقيادة بين الأهداف المسطرة.

ويؤكد (Benbya and McKelvey, 2006) أنه بالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت إلا انه من الصعب بلوغ خطط متكاملة تضمن المحاذاة، و أحد أسباب هذه الصعوبات هي كون المحاذاة لا تنتهي أو تتحقق بمجرد وجود التخطيط الاستراتيجي ولكنها تتأثر بالتحديات البيئية غير المتوقعة (ديناميكية شبكة الانترنت)، إضافة الى ذلك فإن الإجراءات الاستراتيجية في حد ذاتها تضيف تعقيد لبلوغ المحاذاة، ويرجع ذلك إلى أن معظم النماذج تقترض وجود عمليات وخطط إستراتيجية رسمية ومكتوبة.

في هذه النقطة بالتحديد فقد اعتمد (Orlikowski, 1996) وضع خطط طارئة أو بديلة لتكيف باستمرار مع الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة، وهو يؤكد بذلك أن التكامل بين إستراتيجية الأعمال وتكنولوجيا الإنترنت مهم ولكنه غير كاف لان المحاذاة يجب ان تكون على كل المستويات.

ثانيا- نموذج (Yann Rival, 2009) للمحاذاة الإستراتيجية عبر الانترنت: اعتمد الباحث على نموذج (Henderson and Venkatraman, 1993) مع إحداث بعض التغيرات حتى يتناسب وبيئة الأعمال عبر الانترنت ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): نموذج محاذاة الأعمال الإلكترونية لـ: Yann Rival,



Source: Yann Rival, An assessment of e-business strategies using the strategic alignment model, European & Mediterranean Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 2004, P 05.

يتكون النموذج من أربعة متغيرات أساسية (استراتيجية المؤسسة، التنظيم، بنية الانترنت، استراتيجية الانترنت)، حيث تتحدد بينها ثلاث علاقات أساسية:

- **المحاذاة الاستراتيجية للأعمال الالكترونية:** وتتضمن عملية التواصل بين مدراء المؤسسة من خلال التبادل المنتظم للمعلومات أثناء وضع وتنفيذ الاستراتيجية، كذلك توضح طرق وأساليب التخطيط الجماعي للأنشطة وتثمينها.
- **المحاذاة التنظيمية للأعمال الالكترونية:** يقصد بها اختيار الهيكل التنظيمي الأمثل الذي يتكيف ووضعية نشاط المؤسسة، تقاسم الموارد المشتركة، ابتكار أساليب عمل جديدة.
- **المحاذاة التكنولوجية للأعمال الالكترونية:** الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير تكنولوجيا جديدة، والتكامل بين الموارد التكنولوجية المتاحة داخل المؤسسة.

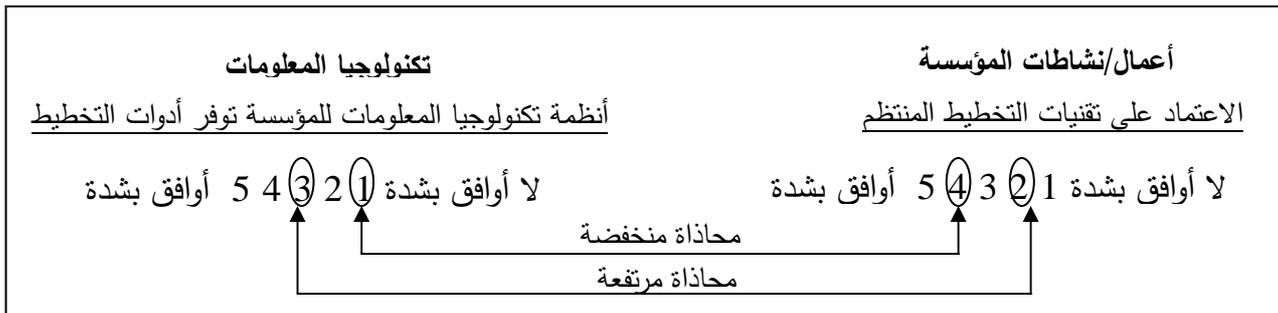
تشكل هذه العلاقات في مجموعها المحاذاة الكلية لإستراتيجية الأعمال الالكترونية .

### الفرع الثالث: مقاربات قياس المحاذاة الإستراتيجية

لا يوجد هناك نموذج عام وموحد لقياس درجة المحاذاة بين المتغيرين، حيث نجد في هذا الإطار العديد من المناهج يعتمد كل منها على طريقة تقييم معينة، وعلى هذا الأساس لا يمكن كذلك إجراء المقارنة بين نتائج المحاذاة المتحصل عليها عند استخدام كل نموذج، ويمكن عرض بعض هذه المقاربات أو المناهج في التالي:

**أولاً- مقارنة التطابق والاعتدال (The Matching & Moderation Approach) :** يعتمد هذا النهج في عملية التقييم على الفروقات بين زوجين من الأبعاد أو الاستراتيجيات الداخلة في عملية القياس (أبعاد إستراتيجية الأعمال/ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات)، حيث انه في حال الحصول على فروق عالية فهذا يعني وجود درجة عالية من عدم التوافق، في حين انخفاض تلك الفروقات تعني وجود درجة عالية من التوافق ، ويمكن تطبيق هذه الطريقة على مجموعة من الأسئلة التي تقود الى تحديد مستوى المحاذاة بين الإستراتيجيتين في المؤسسة، يوضح الشكل رقم (7-2) المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه هذه المقاربة.

الشكل رقم(7-2): مقارنة التطابق والاعتدال



Source: Wim Van Grembergen, Steven De haes, Op.cit, P 78.

إلا أن هذا المنهج يحتوي على بعض أوجه القصور، حيث ترى هذه الطريقة انه يجب أن تكون الأبعاد من نفس المستوى حتى نضمن محاذاة عالية مثال إذا كان تقييم مستوى الاعتماد على تقنيات التخطيط خمسة درجات، وبعد تكنولوجيا المعلومات بلغ درجة واحدة فهذا يعني بطبيعة الحال انخفاض المحاذاة لأن التكنولوجيا في هذه الحالة لا تدعم احتياجات الأعمال، ولكن في حالة عدم اعتماد المؤسسة على تقنيات تخطيط أعمالها وقُدر البعد مثلا بدرجة واحدة في حين مستوى التكنولوجيا المعتمدة بلغ درجتين ومنه الفرق يساوي واحد، وهل يعني هذا فعلا محاذاة عالية ؟ ومع ذلك فإن بساطة وسهولة تطبيق هذا النموذج، جعله يُعتمد من طرف العديد من الباحثين في المجال (1).

وهناك طريقة أخرى ذات الصلة هو نهج الاعتدال، إلا أن هذا النهج يعتمد على التفاعل بين الأبعاد المراد قياسها، وهذا الذي يجعل وجود اختلاف في النتائج مقارنة مع نهج المطابقة، فنهج الاعتدال يعتمد على الجداء بين درجات تقييم الأبعاد في حين يعتمد نهج التطابق على الفرق بين درجات تقييم الأبعاد (2). والجدول التالي يوضح التقييم باستخدام الطريقتين:

الجدول رقم (2-7): التقييم بالاعتماد على مقارنة التطابق والاعتدال

المحاذاة حسب طريقة الاعتدال	المحاذاة حسب طريقة المطابقة	أبعاد إستراتيجية الأعمال	أبعاد إستراتيجية Tic	
25 (محاذاة عالية)	0 (محاذاة عالية)	5	5	الحالة الأولى
6 (محاذاة منخفضة)	1 (محاذاة عالية)	2	3	الحالة الثانية

Source: Wim Van Grembergen, Steven De haes, Op.cit, P 79.

**ثانيا - نموذج النضج (The Maturity Model Approach) :** يمكن كذلك استخدام نموذج النضج لتقييم وقياس درجة المحاذاة الإستراتيجية، وهنا يتم التقييم بإعطاء درجات لكل بعد أو خاصية تتراوح بين واحد الى خمسة (Likert scale) هذه الطريقة سهلة لتحديد موقع الإستراتيجية الحالية والمستقبلية، وتساعد في قياس الفجوة بين الإستراتيجيتين بتحديد الإجراءات الضرورية والخصائص التي توجه وتقود المؤسسة في اتجاه المستوى المطلوب من النضج (3).

وكأحسن مثال لتطبيق هذه الطريقة هو استخدام نموذج (Luftman) فهذا النموذج يستخدم معايير تتكون من مجموعة من الخصائص لبناء مستويات مختلفة من النضج، حيث حدد (Luftman) ستة مستويات من النضج باستخدام مجموعة من المعايير والخصائص.

(1). Wim Van Grembergen, Steven De Haes, Op.cit, P 78.

(2). Ipid, P 78.

(3). Ibid, P 79.

ثالثاً- نموذج الفروقات الشخصية (The Profile Deviation Approach) : يعتمد هذا النموذج على فكرة الانحرافات بين أهداف مدراء إستراتيجية الأعمال وأهداف مدراء تكنولوجيا المعلومات و يقيس درجة الاتفاق بين الطرفين، وقد حاول كل من (Sabherwal and Chan) تحديد استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات التي تتسق بشكل متكامل مع استراتيجيات الأعمال معتمداً على الاستراتيجيات المقدمة من طرف Miles and Snow التالية (1) :

- إستراتيجية المدافع: تهدف الى تخفيض التكاليف وزيادة فعالية وكفاءة الإنتاج، وتجنب التغيير التنظيمي.
  - إستراتيجية المنقب: تعتمد على الإبداع والاستعداد التام للتصدي لكل التغييرات الممكن حصولها في السوق.
  - إستراتيجية المحلل: تراقب عن كثب أنشطة المنافسين وتُقيّم التغييرات التنظيمية بكفاءة وعناية.
- والشكل رقم (2-8) يوضح أي من استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات تتوافق بشكل جيد مع الإستراتيجيات المقدمة من طرف ( Miles and Snow ) حيث :
- تكنولوجيا المعلومات والكفاءة: موجهة نحو تحديد الكفاءة التنظيمية وصنع القرارات طويلة الأجل وتتناسب مع إستراتيجية المدافع.
  - تكنولوجيا المعلومات والمرونة: تركز على مرونة الأسواق، سرعة اتخاذ القرار وتتوافق مع إستراتيجية المنقب
  - تكنولوجيا المعلومات والكفاءة والشمولية: تمكن من اتخاذ القرارات الشاملة والاستجابة السريعة للتغييرات عن طريق تحليل وضعية المؤسسات المنافسة وهي تتماشى مع إستراتيجية المحلل.

الجدول رقم (2-8): خريطة تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال

المحلين	المبادرين	المدافعين	استراتيجيات الأعمال
			استراتيجيات TIC
منخفضة	منخفضة	مرتفعة	تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الكفاءة
منخفضة	مرتفعة	منخفضة	تكنولوجيا المعلومات لتحقيق المرونة
مرتفعة	منخفضة	منخفضة	تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الشمولية

Source: Wim Van Grembergen, Steven De Haes, Op.cit: P 79.

(1). Wim Van Grembergen, Op.cit, P 79.

## المبحث الثاني: المحاذاة الإستراتيجية وأداء المؤسسة

أخذت المحاذاة الإستراتيجية اهتمام الباحثين منذ 1970 تقريبا، كونها لا تساعد المؤسسة فقط في تحقيق عوائد جرد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ولكنها أيضا تعزز مستوى الأداء. وترى معظم الدراسات الحديثة أهمية المحاذاة الإستراتيجية لتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة، وذلك شرط الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات<sup>(1)</sup>.

### المطلب الأول: الأداء المؤسسي "المفهوم ونماذج القياس"

وسيتيم خلال هذه النقطة التركيز أولا على تحديد مفهوم الأداء وعرض بعض نماذج القياس، ثم مجموعة من الدراسات الحديثة والقديمة التي مست الموضوع بشكل مباشر وغير مباشر، حتى نوضح ما توصلت إليه الأبحاث في هذا المجال، ثم بعد ذلك يتم التركيز على الدراسات التي اقتصت بدراسة المحاذاة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية تكنولوجيا الانترنت، قصد الخروج بنتائج أكثر تفصيلا عن المتغيرين.

### الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي

لا يوجد هناك اتفاق على وضع صيغة نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف الى التباين في المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، واختلافها كذلك من مؤسسة الى أخرى وحسب طبيعة نشاطها وفلسفة الإدارة العليا اتجاه أهميتها، ومنه فهما اختلف الباحثون ومدراء المؤسسات حول المفاهيم المتعلقة بالأداء فإنهم يتفقون على انه مفهوما جوهريا داخل المؤسسة.

على الرغم من هذه الاختلافات إلا أن أغلب الباحثين عرفوا الأداء من خلال النتائج التي تحققت المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، وفي هذا الإطار يرى Miller et Bromiley أن "الأداء محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" تستند وجهة نظر الباحثين على نظرية الموارد في تعريفهم في حين نجد أن كل من Witent Meyer اعتمدا على مدخل النظم في تحديد مفهوم الأداء وعرفاه على أنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها". أما David فقد قدم مفهوم شامل حيث وصف الأداء "بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"<sup>(2)</sup>.

(1). Masa'deh, Ra'ed, Nottingham, Op.cit, P 1695.

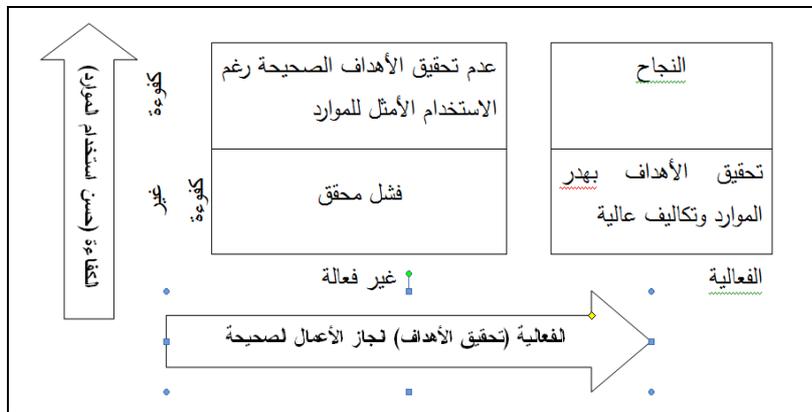
(2). وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 39

وفي نفس السياق عرفه كل من (Daniel Feisthammel et Pierre Massot, 2005) "على انه نثمين للنتائج"<sup>(1)</sup>، فهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث تمثل النتائج أساس قياسه بالتركيز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مقترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

أما (Warren Peterson, Govert Gijbers, Michèle Wilks, 2003) عرفوه على انه " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متنسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"<sup>(2)</sup>.

في حين نجد أن هناك من ركز على منظور الكفاءة والفعالية لتحديد مفهوم الأداء بالنظر إلى المفاهيم المقدمة نلاحظ أنها تتمحور على بعدين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، ومن هنا نرى أن هناك من حاول التركيز أكثر دقة على مفهوم الأداء انطلاقا من هذين المتغيرين، ويمكن توضيح هذا وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 49.

من الشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تحقق عنصري الكفاءة والفعالية قادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف المسطرة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات غير كفوءة وغير فعالة يكون مصيرها الفشل وبعدها الزوال لأنها أنجزت أهداف خاطئة، أما المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة ولن تتمكن بهذا من التنافس في الأجل الطويل، أما المؤسسات الكفوءة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الزوال التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على انجاز الأهداف الصحيحة بالرغم من أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

أما من المنظور الاستراتيجي فيمكن اعتبار الأداء على انه "نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة"<sup>(3)</sup>.

(1). Daniel Feisthammel, Pierre Massot, **Fondamentaux du pilotage du la performance**, Afnor, France, 2005, P 19.

(2). Warren Peterson, Govert Gijbers, Michèle Wilks, **An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures**, ISNAR, USA, 2003, P 22.

(3). فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص 239.

وعلى هذا الأساس فإن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد من أن يعكسه أو يؤشره الأداء الاستراتيجي الذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن كل الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في بلوغ أهدافها، أي أن الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال مختلف أنشطتها، ومنه فالأداء هو دالة لكافة الأنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعيتها من مختلف جوانبها، والهدف الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه.

وعموماً فإن صعوبة تحديد مفهوم للأداء يندرج عنه كذلك صعوبة تقييمه حيث تعتبر هذه المرحلة عنصراً أساسياً في العملية التسييرية؛ لأنها تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة والموالية لفعالية المؤسسة مما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسارها وبرامجها الإستراتيجية.

ويمكن تحديد مفهوم تقييم الأداء حسب (Gluekand Jauch) على أنها عملية قياس للأعمال والفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطط الموضوعية سابقاً لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما يعرف على أنه تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفرضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، أي أن تقييم الأداء يعني تحليل أداء الأنشطة مرة ثانية للبحث عن الأسباب أو العوامل المؤثرة على أداء هذه الأنشطة وهذه العوامل السببية تلعب دوراً مهماً في التسيير من خلال الأنشطة وتسمى بمحركات الأداء.

وتبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة من خلال ما تتميز به الموارد من ندرة مقارنة بالاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن استغلال الموارد وتأثيرها على أهداف المؤسسة ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في التالي<sup>(2)</sup>:

- توفر عملية التقييم مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق مستوى أكبر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛

(1). فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 241.

(2). نفس المرجع، ص 242.

- تظهر عملية التقييم التطور الذي تحققه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو العكس، عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء في المؤسسة من فترة لأخرى؛

- توضح هذه العملية المركز التنافسي للمؤسسة في إطار المحيط القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد آليات وحالات التغيير المحتملة لتحسين المركز التنافسي؛

- تعكس عملية التقييم درجة المواءمة وحالات الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالمحيط التنافسي للمؤسسة.

بالرغم من الأهمية البالغة لعملية التقييم إلا أن هناك جملة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسير أثناء عملية التقييم نذكر منها<sup>(1)</sup>:

- النظرة الجزئية عند التقييم: أي عدم إدراك المسير لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسسته على المدى البعيد؛

- الخلط ما بين الوسائل والأهداف: ويقع هذا عندما تعتبر النشاطات التي صممت لانجاز هدف ما هي الهدف بينما هي في الحقيقة وسائل استخدمت من أجل الوصول إلى ذلك الهدف؛

- غياب البعد السلوكي والتنظيمي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكونًا من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل، وهنا يتم التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء غير القابلة لذلك وهنا يقع خلل في عملية التقييم لان إهمال أي عنصر على حساب الآخر يعني فشل العملية ككل؛

- عدم توافر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأجل والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع متقدم وتتطلب اطلاع على كل البيانات واستخدام أساليب رياضية معقدة.

### الفرع الثاني: قياس الأداء

إن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن قياس الأداء يعتبر الهدف الأساسي لعملية التحول الاستراتيجي، لأنه يوفر البيانات التي تم جمعها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات بصورة سليمة. وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد.

أولاً- مفهوم قياس الأداء: ويمكن القول أن "قياس الأداء هو مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>(2)</sup>.

(1) . سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 201.

(2) . Hubert K.Rampersad, **Total Performance Scorecard**, Springer, Paris, 2005, P 42.

كذلك يعرف قياس الأداء بأنه "ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منهما"<sup>(1)</sup>. ولتوضيح هذا المفهوم نستعين بالمثل التالي:

بعد تقييم الميزانية الخاصة لإحدى المؤسسات الإنتاجية اتضح أن هناك نسبة نجاح تقارب 50 بالمائة سنوياً، وقد تفاعل الجميع بذلك، ولكن الذي لم يتم هذا التفاؤل هو قيام احد الإداريين بكشف حقيقة هذه الأرباح في اجتماع خاص بإدارة المؤسسة، حيث أوضح أن هذه النسبة هي نسبة وهمية لا تعبر عن مدى النجاح المحقق لأنها كانت نتاج لارتفاع أسعار العملة، وبما أن هذه الشركة كان لديها مخزون كبير فإن ارتفاع أسعار العملة أدى إلى التأثير على ثمن المخزون فزادت نسبة الأرباح. وكل هذا راجع بطبيعة الحال إلى استخدام مقياس كاذب في عملية قياس أدائهم.

يمكن القول أن مقياس الأداء إذن هو المعيار الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس كل واحد منها على حدا ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح بحيث يكون ذلك المقياس شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

**ثانياً: الجوانب التي يتعرض لها القياس:** أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة<sup>(2)</sup>:

**1- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** قياس الأداء يعمل في هذا المستوى -كعامل أول- يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

**2- البرنامج التنفيذي:** المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

**3- العوامل الخارجية:** وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بها ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض؛
- المعوقات الخارجية؛
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي؛
- الخصوم (المنافسين) الخارجيين.

(1). عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 331.

(2). نفس المرجع، ص ص 334-335.

ثالثاً- التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء: بالرغم من التنوع الكبير في أنظمة قياس الأداء إلا أنه يمكن وضعها وفقاً لتوجهين أساسيين حيث نجد أنظمة قياس ذات التوجه التقليدي وأخرى أكثر حداثة نتيجة للتطور الحاصل في أنظمة القياس التقليدية.

1- أنظمة القياس التقليدية: تركز نماذج القياس التقليدية على التكاليف والتقارير المحاسبية الإدارية، طورت هذه التقنيات في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 لتلبي احتياجات توسع المؤسسات الصناعية في تلك الحقبة، ولكن ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الجذرية في طرق وأساليب الإنتاج جعل هذه الأنظمة عديمة الجدوى<sup>(1)</sup>، وهذا راجع إلى<sup>(2)</sup>:

- عدم ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة: ان الاعتماد على التقارير المحاسبية الإدارية غير مرتبط بإستراتيجية المؤسسة بشكل مباشر، وبالتالي فهي غير مجدية لمراقبة عمليات الإنتاج والتوزيع إضافة الى أنها تقدم معلومات مضللة أثناء اتخاذ قرارات التسعير .

- صعوبة تحديد التكاليف: وهذا راجع الى ان الأنظمة التقليدية لا تفرق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة مما يؤدي الى الوقوع في الأخطاء أثناء تقدير التكاليف.

- عدم المرونة: التقارير المحاسبية الإدارية لا تتغير من وحدة الى أخرى داخل المؤسسة ولا تتغير كذلك مع تغير احتياجات العمل، وفي أغلب الأحيان لا تستلم هذه التقارير في الوقت المناسب، ونتيجة لهذا لا يوليها المدراء الاهتمام الكافي أثناء اتخاذ القرارات.

وفي هذا الإطار يرى كل من (Simons & Davila, 2000) أن النماذج الكلاسيكية المستخدمة لقياس الأداء تركز على مؤشرات مالية مثل "صافي الأصول، والعوائد، وحجم المبيعات"، مفيدة ولكنها لا تعكس جودة أعمال المؤسسة أثناء تنفيذ الإستراتيجية، في نفس السياق يؤيد ذلك كل من (Correa & Caon, 2002) حيث أكدوا على أن أنظمة الأداء التي تركز على المؤشرات المالية لا تدعم المسؤولين لاتخاذ القرارات بشكل كافٍ، فهي لا تعكس المستوى الذي يمكن ان يجعل المؤسسة قادرة أو غير قادرة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة<sup>(3)</sup>.

2- أنظمة القياس الحديثة: انطلاقاً من المشاكل التي تواجه المؤسسة عند استخدامها لأنظمة قياس الأداء التقليدية، كان من الضرورة تطوير أنظمة أكثر فاعلية لتتلاءم مع التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسة، تتضمن مؤشرات غير مالية كالاهتمام بالزبون الذي يتطلب مستويات أعلى من الجودة، مدة التسليم، ومختلف العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر على أداء المؤسسة مثل المؤشرات التنافسية، المؤشرات

(1). Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, **Performance Measurement: The ENAPS Approach**, 1997, P 03.

(2). Ibid, Pp 03-05.

(3). Frederico, Guilherme Francisco, **The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A, 2009, P 05.

البيئية، المؤشرات الاقتصادية، القوانين والتشريعات، والشركاء ، الموردين.. إلخ<sup>(1)</sup>، وعلى العموم تتميز أنظمة قياس الأداء الحديثة بما يلي<sup>(2)</sup>:

- ارتباطها المباشر مع إستراتيجية المؤسسة.
- عدم استخدامها لمؤشرات قياس مالية؛
- تغييرها مع الوقت وفقا لتغير الاحتياجات؛
- البساطة وسهولة الاستخدام؛
- تقديم التغذية العكسية؛
- تعزيز التحسين المستمر وليس فقط قياس ورصد الأداء.

ويمكن توضيح أهم الفروقات بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء

أنظمة قياس الأداء الحديثة	أنظمة قياس الأداء التقليدية
تستند على إستراتيجية المؤسسة	تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية
تستند على القيمة	تستند على التكلفة
التوجه بالعملاء	التوجه بالربح
التوجه بعيد المدى	التوجه قصير المدى
التركيز على مؤشرات الفريق	التركيز على المؤشرات الفردية
التركيز على مؤشرات التحول	التركيز على المؤشرات الوظيفية
الغاية منها التقييم والمراقبة	الغاية منها التقييم
تؤكد على جهود التحسين المستمر	تعيق عملية التحسين

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص:100.

### المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء

هناك العديد من نماذج قياس الأداء المقدمة من طرف الباحثين في هذا المجال، تختلف باختلاف المؤشرات المستخدمة وطبيعتها كمية أو نوعية، كما نجد أساليب قياس تقليدية وأخرى حديثة، وسيتم حصر مجموعة من النماذج المقدمة في الإطار.

(1). Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, Op.cit, P 06.

(2). Ibid, P 06.

## الفرع الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة تقييم الأداء المتوازن جاءت نتيجة النقص الذي تولد عن الاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط لتقييم الأداء، وإهمال المؤشرات غير القابلة للقياس، لذا تطلب الأمر إلى التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال المؤسسة في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تمنح المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح.

**أولاً- مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن:** إن الأداء المتوازن هو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، ومن هنا جاءت فكرة بطاقة تقييم الأداء المتوازن التي عرفها كل من Kaplan Norton على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للمسیر صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة، وبالتالي يمكن اعتبارها نظام قياس في إطار يمكن للمؤسسة اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات المسیر في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات". والجدول التالي يوضح بطاقة التقييم المتوازن.

الجدول رقم (2-10): بطاقة تقييم الأداء المتوازن

أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن	مؤشر قياس الأداء
المنظور المالي (للنجاح مالياً كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام المنافسين وحملة الأسهم؟)	- رفع حجم المبيعات في كل نقطة بيع. - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. - تقليص المخاطر.
منظور العملاء ( لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة كيف يجب أن تظهر أمام عملاءها؟)	- تحديد رقم الأعمال المحقق من طرف كل زبون. - تحديد نسبة النمو السنوي لرقم الأعمال لكل زبون. - إشباع حاجات الزبون.
منظور العمليات الداخلية (ماهي الأعمال التي يجب أن تتميز فيها لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء؟)	- حجم المبيعات - خدمات ما بعد البيع - التجديد.
منظور التعلم والنمو (ماهي سبل تطوير وتقييم المهارات وكيف نحافظ عليها داخل المؤسسة لتحقيق التحسين والتغيير؟)	- حجم الرأس مال الفكري المتواجد في المؤسسة - معدل دوران المهارات الأساسية في المؤسسة - التقسيم الجيد للعمل.

Source : Kaplan, Robert & Norton, David P, *L'alignement stratégique*, Paris, 2007, P 32.

**1- المنظور المالي:** إن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند إلى جانب الأداء المالي، وتحديد العلاقة بين أدوات الإدارة المالية والجوانب المتوازنة، وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلائم الأهداف مع المقاييس والغايات في كل منظورات بطاقة تقييم الأداء المتوازن. والشكل التالي يوضح المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن.

2- **منظور العملاء:** تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحالي على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب الإستراتيجية لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة واستمرارها، ولقد أخذت بطاقة التقييم المتوازن باحتوائها على محور العملاء حاجات العملاء التي تركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3- **منظور العمليات الداخلية:** تشكل العمليات الحجر الأساس في تكوين قدرة المؤسسة التنافسية، وبسبب التطور الهائل في منظور العمليات الداخلية جاءت بطاقة التقييم المتوازن لتعطي مؤشرات محددة ومهمة لهذا المنظور المهم من محاور البطاقة والمؤدي لتحقيق منظور المؤسسة الإستراتيجي.

ويقصد بمنظور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن " جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين"<sup>(1)</sup>.

4- **منظور التعلم والنمو:** يركز مفهوم التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تحققها على المدى الطويل.

ولقد وصف كل من (Cavaleri & Fearon) عملية التعلم التنظيمي "بأنها جهد متميز للوصول إلى معانٍ تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

ومن الملاحظ أن المنظور المالي ومنظور العملاء والعمليات في إطار بطاقة التقييم المتوازن تبين الفجوة بين ما هو متاح من القدرات البشرية والأنظمة والإجراءات وبين ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها، ويتم تقليص الفجوة من خلال الاستثمار في إعادة تأهيل العاملين وتحسين والأنظمة والإجراءات وتصميم الهيكل التنظيمي الأفضل لدعم التوجه الاستراتيجي وهنا تبرز أهمية الأخذ بعين الاعتبار منظور التعلم والنمو في البطاقة.

### الفرع الثاني: نموذج تحليل تطويق البيانات

يستخدم هذا النموذج لتحليل وتقييم وتحسين أداء المؤسسات الصناعية والخدمية، التي تستخدم نفس عوامل الإنتاج، وقد تم تطبيقها على نطاق واسع خاصة في البنوك والمستشفيات<sup>(3)</sup>.

وعموما يعرف DEA على انه: " طريقة رياضية تستخدم البرمجة الخطية لقياس الكفاءة النسبية لعدد من الوحدات الإدارية "وحدات اتخاذ القرار" من خلال تحديد المزيج الأمثل لمجموع مدخلاته ومجموعة مخرجاته

(1). Kaplan & Norton, Op.cit, P 62.

(2). طلال بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2010، ص 75.

(3).T Jackson and Hevi Kodzo, **Technical Efficiency of Banks in CEMAC Zone : Data Envelopment Analysis Approach**, MPRA Paper, 2007, P 13.

وذلك بناء على أداءها الفعلي" (1)، إذن تحليل تطبيق البيانات (DEA) من الأساليب اللامعلمية القائمة على أساليب البرمجة الخطية الأكثر فائدة واستخداما من الناحية التطبيقية، حيث يقوم بتقييم كل منتج بالنسبة لأفضل المنتجين، أو ما يطلق عليه الأداء الأفضل Best Practice.

ويعتبر DEA مدخل متعدد الأبعاد لقياس فاعلية الأداء، الذي يتحقق من خلال قياس نسبة المخرجات الى المدخلات وكلما ابتعدت هذه النسبة عن الواحدة كلما كان مستوى الأداء جيد، ويمكن وصف هذا النموذج بأسلوبين، الأول يرتبط بعدم الفاعلية في استخدام المدخلات لإنتاج كمية معينة من المخرجات، في حين نجد أن هناك وحدات إنتاجية تستطيع ان تنتج نفس الكمية من المخرجات بمستوى أقل من المدخلات، أي ان تعظيم الفاعلية يتحقق بالحفاظ على نفس المستوى المطلوب من المخرجات مع تخفيض المدخلات، أما الأسلوب الثاني يرتبط بعدم الفاعلية في إنتاج مخرجاتها باستخدام كمية من المدخلات، في حين نجد أن هناك وحدات إنتاجية تستطيع ان تنتج كمية اكبر من المخرجات دون الحاجة الى استخدام مدخلات أكثر، أي ان تعظيم الفاعلية يكون من خلال الحصول على مستوى عالي من المخرجات من مستوى ثابت من المدخلات (2).

يعد تحليل تطبيق البيانات DEA أداة مفيدة بالنسبة لقياس الكفاءة للوحدات المقدمة للخدمات مثل البنوك. ومن بين أهم المزايا:

- تحديد أفضل أداء من بين الوحدات المختلفة؛
- تحديد أسوأ أداء من بين الوحدات المختلفة؛
- المساعدة على تحديد المستهدفات لرفع مستويات الكفاءة؛
- المساعدة في عملية إعادة توزيع الموارد اللازمة لرفع مستويات الكفاءة؛
- مراقبة تغير الكفاءة عبر الزمن.

ويعتمد مدخل تحليل تطبيق البيانات على نماذج كلها اشتقت من النموذج الأصلي CCR كل منها يمثل تطوير للنموذج الأصلي، يمكن تصنيفها الى أربعة نماذج رئيسية (3):

1- نموذج CCR: ويعتبر النموذج الأساسي الذي قام بوضعه كل من Charnes, Cooper and Rhodes، يقدم تقييما للكفاءة كما يحدد مصدرا ومقدار عدم الكفاءة.

---

(1) محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الاول، العدد الأول، 2009، ص 257.

(2) Srinivas Talluri, Data Envelopment Analysis: Models and Extensions, Feature Editor, Pennsylvania State University, 2000, P 08.

(3) محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص ص 266-269.

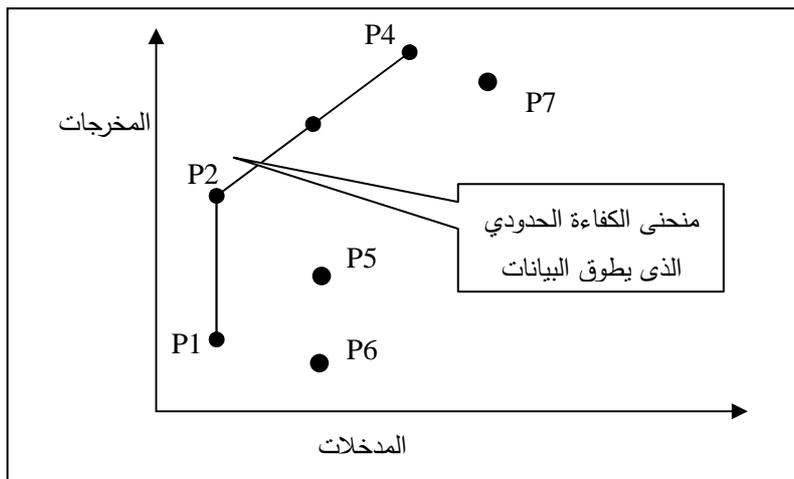
2- نموذج BCC: وينسب إلى كل من banker, Charnes & Cooper ، يتميز عن النموذج السابق بأنه يقدم تقديراً للكفاءة الفنية بموجب حجم العمليات المعمول بها في الوحدة لتقديم خدمات للمستفيدين وقت إجراء القياس، أي أنه يعطي الكفاءة المرتبطة بحجم معين من العمليات، كما يحدد إمكانية وجود نسبة عائد متغير (ثابت أو متزايد أو متناقص) على كمية خدمات الوحدات الغير وكفاءة الناتج عن تغيير كمية مدخلاته وصولاً إلى حد الكفاءة، أي أنه يتمتع بخاصية العائد المتغير على كمية الخدمات.

ويجب ملاحظة أن مقياس الكفاءة الناتج من نموذج BCC يعبر عن الكفاءة الصافية للعمليات الداخلية، بينما الناتج من نموذج CCR فيعبر عن الكفاءة الكلية ويتم مقارنة نتائج النموذجين للتعرف على مصادر عدم الكفاءة في الوحدات الإدارية غير الكفاء، هل هي راجعة إلى عدم كفاءة العمليات الداخلية في هذه الوحدات أم أنها تعود إلى الظروف البيئية المحيطة بعمل هذه الوحدات أم راجعة إلى الاثنين معاً.

إضافة إلى ذلك نجد النموذج اللوغارتمي، والنموذج التجميعي، وقد أدخلت على هذه النماذج الأربعة العديد من التحسينات والتطويرات حتى تزداد فاعلية هذا الأسلوب في قياس الكفاءة، بما يوفر له مرونة أكبر في التعامل مع المستجدات التي قد تحتاجها وتستلزمها طبيعة العمليات التطبيقية.

ولتوضيح مفهوم التحليل التطويقي للبيانات نستعين بالشكل رقم (2-9) ونفرض أنه لدينا سبع وحدات اقتصادية (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7) تستخدم مدخلات ومخرجات متشابهة، ب وحسب مفهوم النموذج تحسب الكفاءة النسبية لكل وحدة اقتصادية بالمقارنة إلى كل الوحدات الأخرى في المجموعة، فالوحدات (P1,P2,P3,P4) هي وحدات كفوءة وتقع على سطح المنحنى الحدودي للأداء الذي يطوق البيانات (المخرجات/المدخلات) أما الوحدات التي تقع أسفل من منحنى الكفاءة، فتعد وحدات غير كفوءة استخدمت مدخلات أكثر لإنتاج نفس مخرجات الوحدات الأخرى.

الشكل رقم (2-9): نموذج تحليل تطويقي للبيانات



Source: Finn R. Førsund, *Categorical variable in DEA*, ICER, Turin, Italy, 2001,P:15.

إنّ الخاصية المهمة لأسلوب DEA هي إمكانية تحديد مستويات التحسين المطلوبة (المدخلات-المخرجات) وتحديد الوحدات المرجعية في الوحدات غير الكفوءة، ويتم هذا بإسقاط كل وحدة غير كفوءة على منحنى الكفاءة الحدودي ومن ثمة يمكن تحديد مستويات التقليل في المدخلات أو مستويات الزيادة في المخرجات لتحقيق الكفاءة الكاملة.

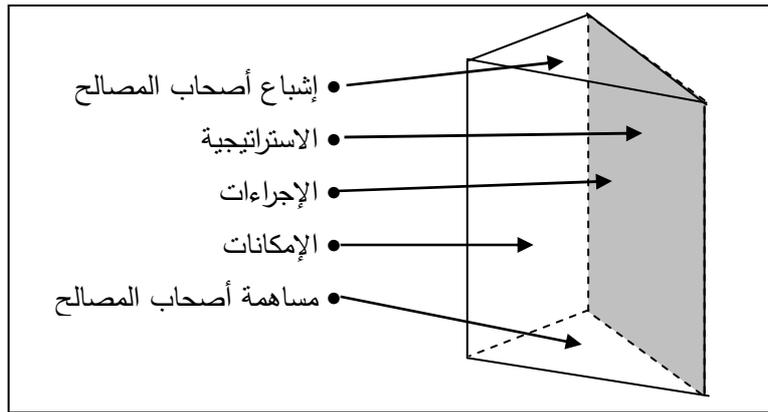
### الفرع الثالث: نموذج (Performance Prism)

يرى Neely أن الغموض وعدم اليقين يسود معظم المؤسسات إذا ما تعلق الأمر بالأداء، ولسنوات مضت أجرى أحد الباحثين دراسة على مستوى إحدى المؤسسات التي تنتج إطارات الأبواب والنوافذ، والهدف هو معرفة إذا ما كان كل الأفراد في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة على دراية بمعنى الأداء، ومن هنا يركز Neely على أن أسباب تفوق المؤسسات هو إيجاد نماذج أكثر وضوحاً وشمولاً لقياس الأداء وتحديد مختلف العوامل المؤثرة فيه (1).

لذا حاول كل من (Neely & Adams, 2000) اقتراح نموذج يركز على مقاربات مختلفة لقياس الأداء، وفقاً للسياق الخاص بها، وبهذا فيعتبر النموذج من أشمل النماذج المقدمة في هذا السياق، حيث ارتكز على خمسة مقاربات أساسية كل منها تمثل أحد أوجه المؤشر الخماسي، وتم تطبيق هذا النموذج بنجاح في العديد من الحالات، كما تم استخدامه في عمليات الاندماج والاستحواذ التي تهدف إلى تحسين هذه العمليات (2).

والشكل التالي يوضح مختلف عناصر النموذج:

الشكل رقم (10-2): العناصر الأساسية لنموذج Performance Prism



Source: Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, Op.cit, P 02.

(1). Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, **Perspectives on Performance: The Performance Prism**, paper was produced during the research project – The Evolution of Business Performance Measurement Systems – which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637, 2006, P 01.

(2). Frederico, Guilherme Francisco, Op.cit, P 11.

يجيب النموذج المقترح على الأسئلة التالية (1):

- من هم أصحاب المصالح الأساسيين بالنسبة للمؤسسة وما هي حاجاتهم ورغباتهم؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تضمن الاستجابة لاحتياجات ورغبات أصحاب المصالح؟
- ماهي العمليات التي يجب وضعها موضع التطبيق عند تنفيذ الاستراتيجية حتى نتمكن من الاستجابة الى هذه الاحتياجات؟
- ماهي الإمكانيات التي نحتاجها لتشغيل عملياتنا؟
- ماذا نريد من أصحاب المصالح لصيانة وتطوير إمكانياتنا؟

إن هذه المقاربة ليست إطار قياس توجيهي، بل هي أداة يمكن استخدامها من قبل فرق العمل داخل المؤسسة لإثارة تفكيرهم حول هذه الأسئلة الرئيسية التي يجب أن يعالجوها أثناء قيامهم بأعمالهم، لذا لقي هذا النموذج تأييد العديد من الباحثين، حيث يرى أن تقييم العلاقات التنظيمية مع أصحاب المصالح ودمجهم ضمن الاستراتيجيات والعمليات والكفاءات يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء.

ومن هنا فإن قياس الأداء يحتاج لأن يكون جزءاً من عملية الرقابة التي تنطوي الإستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتقييم المستمر وتخطيط الأعمال وتنفيذها وفقاً لمختلف وجهات النظر وأصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، التشريعات الحكومية، المساهمون وغيرها من الأطراف التي يمكن أن تتداخل مع أداء المؤسسة (تؤثر فيه)، وأنه من غير المجدي الاعتماد فقط على المقاربات المالية لقياس الأداء.

#### الفرع الرابع: نموذج المقارنة المرجعية (Benchmarking)

اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة (Benchmarks) بعدها نقاط مرجعية (Référéncé Points)، لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى (Harrington & Harrington, 1996)، ويقصد بعلامة الضفة "مقياس أو نقطة مرجع يقاس ويقوم الشيء استناداً إليها" (Noori & Radford, 1995) ويقصد بها في مجال الأعمال مستوى الأداء الأفضل (2).

أولاً - تعريف النموذج: عرفها كل من Jeremy Cowper, Martin Samuels على أنها " أداة فعالة تعتمد على مبدأ قياس أداء المؤسسة، استناداً إلى مؤسسات أخرى سواء بشكل نسبي أو مطلق" (3).

(1). Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, Op.cit, P 01-02.

(2). ايثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 54، 2005، ص 87.

(3). Jeremy Cowper, Martin Samuels, **performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience**, Office of Public Services Cabinet Office, United Kingdom, 2005, P 01.

فمثلا عندما يستغرق تطوير منتج ما (12) شهراً قياساً بثمانية أشهر لأفضل منافسيها، تغدو مدة ثمانية أشهر العلامة المرجعية التنافسية، في حين يكون مستوى أداء مؤسسة أخرى غير منافسة ذات منتج مشابه تستغرق مدة تطويره سبعة أشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبة الأفضل<sup>(1)</sup>.

أما مركز البحث الأمريكي (APQC, 1993) فقد عرفها "على أنها عملية فهم وتحديد وتكييف الممارسات والعمليات المتميزة في مختلف المؤسسات، واعتمادها لتحسين أداء المؤسسة"<sup>(2)</sup>، يشير التعريف الى أن المقارنة لا تتم فقط مع تلك المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط أو في منطقة معينة، حيث يمكن للمؤسسات المرجعية ان تكون منافس أو مؤسسة تنشط خارج مجال النشاط تتواجد على مستوى محلي أو دولي.

ثانياً-أنواع المقارنات المرجعية: تصنف المقارنة المرجعية الى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة منها<sup>(3)</sup>:

1- مقارنة مرجعية تنافسية: عبارة على مقارنة مباشرة بين المؤسسة وأفضل منافسيها في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة البحث عن أفضل الممارسات التي تجعلها تواجه منافسيها.

2- مقارنة مرجعية إستراتيجية: هي مقارنة على المدى الطويل تهدف الى تحديد القرارات والإجراءات الهامة التي تضطلع بها المؤسسات الأخرى لتحقيق أهدافها، ويترتب عن هذه المقارنة إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمؤسسة، بحيث يتم إعادة هيكلة المؤسسة وإعادة تحديد الأهداف وإعادة هندسة إجراءات العمل.

3- مقارنة مرجعية وظيفية: تعنى بتحديد أفضل الممارسات بغض النظر عن الصناعة، أي أنها عبارة على مقارنة للوظائف المتماثلة داخل المؤسسات غير المتنافسة، ولكنها تقع ضمن نفس القطاع مثلا وظيفة الموارد البشرية، المالية، المحاسبة...إلخ.

كما يمكن إدراج التصنيفات التالية<sup>(4)</sup>:

1- مقارنة مرجعية تشغيلية: يركز هذا النمط على الأنشطة الحيوية، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام متماثلة، وتتم المقارنة بين والوظائف والعمليات ذات الطبيعة الواحدة، بغض النظر عن نشاط المؤسسة، مثال: مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وفندقية، ويحتاج هذا المدخل إلى التخطيط الاستراتيجي، بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف الطويلة الأجل، التي تتيح فرص التعلم من خلال التغيير الكلي في ثقافة المؤسسة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار.

(1). إيثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع، ص 89.

(2). Savanam Chandra Sekhar, **Benchmarking**, African Journal of Business Management Vol. 4(6), 2010, P 883.

(3). Jeremy Cowper, Martin Samuels, Op.cit, P 01.

(4). إيثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع، ص 91.

2- مقارنة مرجعية داخلية وخارجية : تتم المقارنة الداخلية بين أداء وحدات أو أقسام نفس المؤسسة، تمتاز بسرعة ويسر الحصول على المعلومات، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية. لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية. في حين تقارن عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع عمليات أو وظائف منظمات أخرى تمارس النشاط أو نشاط آخر في المقارنة المرجعية الخارجية.

على الرغم من أهمية هذا المدخل في قياس أداء المؤسسة فإن نتائج المقارنة المرجعية لا تحول ذاتياً إلى أداء مؤسسي مطور إلا أنها تحقق التالي<sup>(1)</sup>:

- قياس الأداء بشكل موضوعي؛
- كشف المناطق أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- تحديد أداء وموقع المؤسسة في مجال معين نسبة إلى الأفضل؛
- اختبار مستوى نجاح برامج التحسين، من خلال التعلم من خبرات الآخرين.

#### الفرع الخامس: نموذج ENAPS

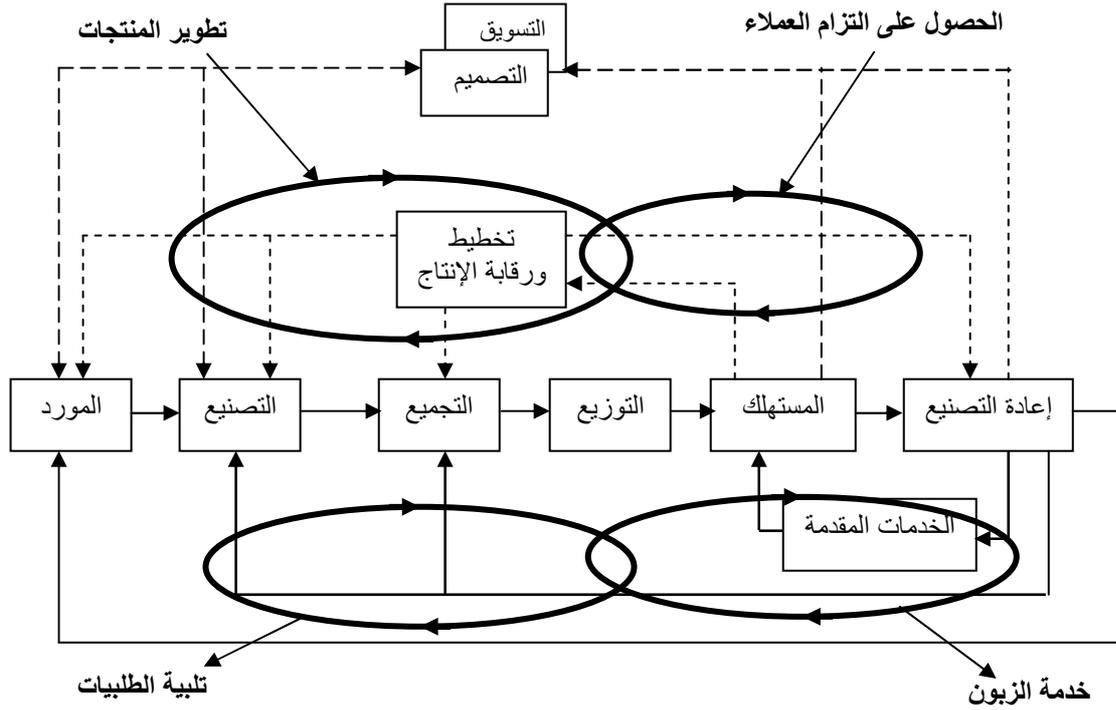
تم تقديم النموذج من طرف مركز الأبحاث الأوروبي لتطوير الأداء بالاشتراك مع خمسة مراكز بحث أخرى تتمثل في (SINTEF, CIMRU, BIBA, GRAI and TUE)، إضافة إلى مشاركة خمسة مؤسسات صناعية (TBL, AMT, Volkswagen, and AUGRAI and ITC) تقع في كل من النرويج، إيرلندا، ألمانيا، فرنسا وهولندا على التوالي، ويخضع النموذج إلى تحسينات مستمرة كلما استدعت الضرورة، وقد أظهر صلاحيته في العديد من الدراسات التجريبية على مستوى هذه المؤسسات، ويوضح الشكل التالي نموذج الأعمال ENAPS الذي يعكس التوجهات المستقبلية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

---

(1). Jeremy Cowper, Martin Samuels, Op.cit, P 02.

(2). Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, Op.cit, P 17.

الشكل رقم (11-2): نموذج الأعمال ENAPS



Source : Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, Op.cit, P:17.

وانطلاقاً من الشكل يتضح أن ENAPS يقترح ثلاث مستويات لقياس الأداء:

- مستوى المؤسسة: وهي مؤشرات عامة تتضمن 16 مؤشر مثل العائد على الاستثمار، معدل دوران المخزون، الأرباح، معدل دوران العمالة...إلخ.
- مستوى الإجراءات: وهي مجموعة المؤشرات التي تحدد أداء الإجراءات، وقد قسمت الى الإجراءات العملية والإجراءات الثانوية.
- مستوى الوظائف: تتضمن مجموعة من المؤشرات المخصصة أساساً لأغراض المقارنة، ونجد في هذا الإطار خمسة أبعاد أساسية تتمثل في الوقت، التكلفة، الحجم، المرونة والبيئة، ويجب أن تكون كل المؤشرات كمية لهدف المقارنة بين مستوى الأداء بين المؤسسات.

وتم تجميع مختلف المؤشرات في هذا النموذج وفقاً لثمانية مجموعات رئيسية:

- المحاسبة (13 مؤشر)؛
- تطوير المنتجات (20 مؤشر)؛
- التسويق والمبيعات (22 مؤشر)؛
- التخطيط والإنتاج (20 مؤشر)؛

- خدمة الزبون (08 مؤشر)؛
- عمليات الشراء (11 مؤشر)؛
- الموارد البشرية (16 مؤشر)؛
- أخرى (07 مؤشر) .

في المجموع يتضمن النموذج 117 مؤشر يراعى أن تكون جميعها قابلة للقياس ومناسبة لأية مؤسسة.

بالرغم من أن النموذج يقدم عدد معقول من المؤشرات التي تساهم فعلا في قياس مستوى أداء المؤسسة، إلى أن هناك من يوجه بعض الانتقادات للنموذج حيث يرى Dixon et al أن النموذج يمكن من حصر معلومات تتميز بالبساطة من خلال مجموعة من المؤشرات السهلة والعامة، ولا تدعم بشكل مباشر عوامل نجاح المؤسسة، بل تعزز فقط التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، وقد وافقه Rothet et al في فكرته الأخيرة (يدعم النموذج فقط فكرة التحسين المستمر) كما يرى أن النموذج يركز على مؤشرات على المستوى الكلي ولكن لا ترتبط بشكل مباشر مع الاستراتيجية.

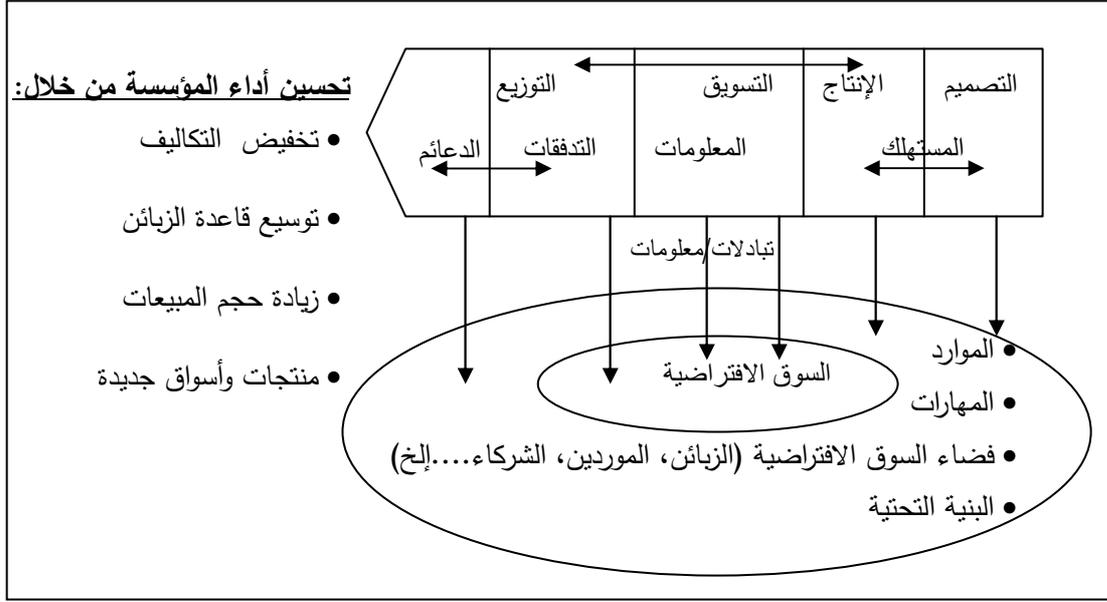
### المطلب الثالث: تحليل تأثير ممارسة النشاط عبر الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنترنت نحو استخدام الإنترنت في مختلف مجالات النشاط سواء التجارية أو الخدمية أو الإنتاجية، أثر بشكل مباشر في مختلف مؤشرات أدائها، ونعرض في هذا المطلب تأثير مختلف الأعمال الإلكترونية على أداء هذه المؤسسات.

#### الفرع الأول: تأثير الأعمال الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تواجد المؤسسة افتراضيا يتطلب تكييف أهدافها الإستراتيجية مع إستراتيجية أعمالها عبر الانترنت، والشكل رقم (2-12) يوضح المواءمة التي ينبغي أن تعتمد عليها المؤسسة عند مباشرة نشاطها الافتراضي، حتى تتمكن من تحسين أداءها، كما يبين هذا النموذج كيفية تخطيط بنية الأعمال حيث يتم التركيز على عناصر البنية الافتراضية (الإجراءات والوظائف) في تحديد إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت.

الشكل رقم (2-12): نموذج الأعمال الإلكترونية وأثره على الأداء



Source : Lone River Winery Company, **A Case of Virtual Organization and Electronic Business Strategies in Small and Medium-Sized Firms**, Idea Group Inc, 2008, P 32.

من خلال الشكل يمكن تحديد العناصر الأساسية لإعداد إستراتيجية فعالة عبر الانترنت:

- تحديد مناسبة نموذج الأعمال الإلكترونية للأهداف الإستراتيجية العامة.
- مراعاة محاذاة الأهداف الإستراتيجية لبيئة الأعمال الافتراضية؛
- إدارة التفاعل مع مختلف المتعاملين على الشبكة (الموردين، الزبائن، الشركاء.. إلخ)؛
- إعادة التوجيه المستمر للأعمال عبر الانترنت مثل تطوير المنتجات والخدمات.. إلخ؛

وقد أثبتت العديد من الدراسات (Kédaitiene A, 2005) أن ممارسة الأعمال الإلكترونية يساهم في زيادة الأداء العام للمؤسسة بأكثر من 40 بالمائة ، وذلك من خلال تحقيق وفورات في التكاليف بمقدار 39 بالمائة، فضلا عن تخفيض وقت التسليم بمقدار 21 بالمائة، وتحقيق وفورات في قوة العمل، أما متوسط تكاليف التخزين فتتحسن بمقدار 17 بالمائة<sup>(1)</sup>.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Emmanuel Monod, 2003) الى وجود اثر بين المتغيرين، ولكن على خلاف الدراسة السابقة فإن هذه الدراسة، توضح أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ايجابية ولكن غير مباشرة، تتطلب وجود وسيط كالبنية التنظيمية ومستوى استخدام نظام المعلومات في المؤسسات المدروسة<sup>(2)</sup>.

(1). Kédaitiene A, **Impact of e- business on the effectiveness of enterprise performance**, Lithuanian University 2005, P 2.

(2). Emmanuel Monod, **Internet et performance d'entreprise**, Ann. Télécommunication, France, 2003, P 126.

## الفرع الثاني: اثر التجارة الالكترونية على أداء المؤسسة

إن التجارة الإلكترونية لها أثر مباشر ومتفاوت على أداء مؤسسات الأعمال والصناعات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وعمليات الحسابات وكذلك عماليات النقل والشحن... إلخ، إضافة إلى تأثيرها على القدرة التنافسية وذلك من خلال الكم الهائل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها عبر شبكة الإنترنت، مما يؤدي إلى نقل المعارف وتحسين التنظيم.

كما أن التجارة الإلكترونية تتيح ظهور أنشطة اقتصادية جديدة، مثل البحث على الشبكة مباشرة عن مصادر خدمات في الخارج، وإنتاج أنواع مختلفة من السلع والخدمات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية، وهذه الأنشطة تمكن الدول المتقدمة والنامية من تنويع اقتصادياتها، إضافة إلى زيادة قدرتها على المنافسة، وإنتاج خدمات وبيع ذات قيمة مضافة عالية تساهم بدورها في دعم الاقتصاد المحلي، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية دورا إيجابيا في اقتصاديات الدول<sup>(1)</sup>.

وقد كشفت الدراسة التي قامت بها وزارة الاقتصاد بفرنسا على مجموعة من النتائج المتعلقة برقم الأعمال الناتج عن ممارسة الأعمال الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغ هذا الأخير "69 مليار دولار سنة 2004 لتصل إلى 86 مليار دولار 2005 هذا التطور ناتج أساسا من التبادلات التجارية مؤسسة-زبون لمجموعة من المؤسسات الخدمية (حجوزات السفر، الكمبيوتر، النشر، والبرمجيات... إلخ)، ولقد بلغ حجم رقم الأعمال سنة 2006 ما يقارب 100 مليار دولار وقد فاق رقم الأعمال المحقق سنة 2007 ما يفوق 133 مليار دولار، أما في الإتحاد الأوربي فقد أظهرت النتائج أن النسبة المئوية لرقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسات التي تمارس نشاطاتها عبر الإنترنت سنة 2006 كانت كالتالي: 19 بالمائة بفرنسا، السويد 39 بالمائة، ألمانيا 38 بالمائة، بريطانيا 38 بالمائة، هولندا 36 بالمائة وإسبانيا عشرة بالمائة أما إيطاليا خمسة بالمائة"<sup>(2)</sup>.

عموما مثلت التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية 3.5 بالمائة من حجم تجارة التجزئة سنة 2007، في حين بلغت 3.1 بالمائة لعام 2006 و2.5 بالمائة سنة 2005، قدرت هذه النسبة 1.8 بالمائة سنة 2003<sup>(3)</sup>.

والجدول رقم (2-11) يوضح تطور عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت في الدول العشرة الأولى الرائدة في مجال التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت في الإتحاد الأوروبي:

(1). مهند سهاونة، مرجع سابق، ص ص13-14.

(2). 27/02/2010, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/internet-monde/commerce-electronique.shtml>, Le commerce électronique dans le monde : quelques chiffres

(3). Martine Dayan et Raymond Heitzmann, **Tableau de bord des TIC et du commerce électronique entreprises – ménages**, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, juin 2008, P 93.

الجدول رقم (2-11): نسبة عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت من إجمالي تجارة التجزئة في الاتحاد الأوروبي سنة 2007

النمسا	فرنسا	ألمانيا	المملكة المتحدة	إسبانيا	هولندا	بلجيكا	الدنيمارك	السويد	فلندا	النمسا
34	12	52	47	19	40	34	38	50	19	34
15	13	24	32	10	27	16	20	19	15	15
13	18	11	21	08	14	11	22	13	15	13

Source : Martine Dayan et Raymond Heitzmann, **Tableau de bord des TIC et du commerce électronique**, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, septembre 2009, P 17.

عرفت التجارة الإلكترونية في الاتحاد الأوروبي تطورا مذهلا، وتزداد وتيرة التبادلات التجارية عبر الإنترنت يوما بعد يوم، تأتي في الصدارة الدنيمارك حيث مثل رقم أعمالها المحقق عبر الشبكة 22 بالمائة و78 بالمائة ناجمة عن تبادلات أخرى سواء عبر الإنترنت أو ناتج عن النشاط التقليدي، ثم المملكة المتحدة التي تعرف هي كذلك نشاط سريع ونمو قوي في مجال التجارة الإلكترونية، ثم تأتي فرنسا في المرتبة الثالثة حيث عرفت كذلك نموا سريعا في مجال التجارة الإلكترونية خاصة الخدمات وعرف هذا القطاع حيوية كبيرة في مجال التجارة الإلكترونية خاصة في السنوات الأخير، وتشير نتائج الجدول أن رقم الأعمال المحقق من التبادلات عبر الشبكة يمثل 18 بالمائة، ثم تأتي باقي الدول بدرجات متفاوتة مع العلم أن هذه الدول التي تحتل المراتب العشرة الأولى في مجال التجارة الإلكترونية بالاتحاد الأوروبي.

ويمكن أيضا توضيح تأثير الإنترنت على رقم الأعمال المحقق في فرنسا خلال الفترة (2005-2008) مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي وفقا للجدول رقم (2-12).

الجدول رقم (2-12): تطور رقم الأعمال الناتج عن ممارسة النشاط عبر الإنترنت بفرنسا (الوحدة/ مليار أورو)

السنة	رقم الأعمال الإجمالي	رقم الأعمال عبر الإنترنت	النسبة (%)
2005	15,8	8,7	55,1
2006	18,4	11,9	64,7
2007	22,1	16	72,4
2008	25,1	20	79,7

Source : Fevad, **chiffres clés, vente à distance e-commerce**, France, 2009, P 01.

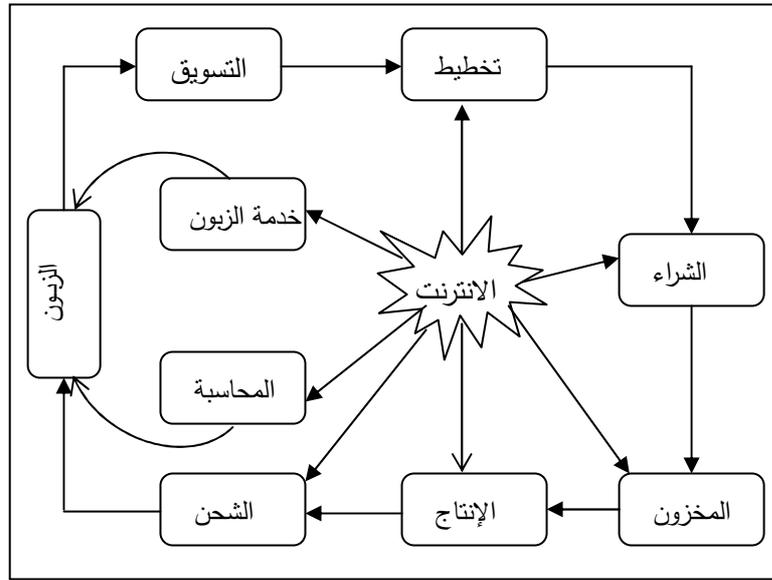
يتضح من الجدول التطور الملحوظ والمتزايد سنويا لرقم الأعمال المحقق نتيجة ممارسة النشاط عبر الإنترنت، وهذا نتيجة تزايد عمليات البيع والشراء عبر الشبكة، حيث مثل هذا المؤشر 55.1 بالمائة من إجمالي رقم الأعمال المحقق سنة 2005 وانتقل في غضون سنتان أو ثلاثة إلى 79.7 بالمائة، وهذا ما يؤكد

أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل فعال في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تخفيض التكاليف تقليص الوقت....إلخ.

### الفرع الثالث: إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية ودعم أداء المؤسسة

تقوم شبكة الانترنت بربط وظائف سلسلة التوريد لتحقيق التكامل وتنسيق المعلومات في كل مرحلة من مراحل أنشطة سلسلة التوريد، ويمكن توضيح العلاقة بين أنشطة سلسلة التوريد وأداء المؤسسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (2-13): الإنترنت وإدارة سلسلة التوريد الإلكترونية



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العابدي، مرجع سابق، ص 134.

يوضح الشكل الدور الذي تلعبه الانترنت في تنسيق وربط الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة المباشرة بإدارة سلسلة التوريد، ولذلك يمكن تصور سلسلة التوريد بأنها توزيع لمجال عمل المؤسسة الحديثة، فبفضل تكنولوجيا الانترنت وما تقدمه من تطبيقات أصبح لكل مؤسسة مجالها الحيوي وفضائها الافتراضي، توجد به مصالح ومنافع إستراتيجية جديدة بالنسبة لها.

وقد أتاحت هذه التكنولوجيا قدرات تكوين سلاسل متصلة من الأنشطة المتدفقة بالمعلومات والأموال في كل الاتجاهات الضرورية المطلوبة، مما يساهم في تحقيق مستويات أداء أفضل من خلال توفير التكاليف وتحقيق عائد مهم وقيمة مضافة لمنتجات وخدمات المؤسسة، وكسب وفاء الزبون من خلال توفير طلباتهم في الوقت المحدد...إلخ.

كما توصلت دراسة تمت على شركة "IRP" أن استخدام نظم إدارة سلسلة التوريد داخل المؤسسات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإنترنت سيؤدي إلى تحقيق وفورات بنسبة ثلاثة بالمائة في قطاع المشتريات، وزيادة المبيعات بنسبة 15 بالمائة، وزيادة التدفقات المالية أو تحقيق وفورات فيها بنسبة خمسة بالمائة، وتقليل المصاريف

بنسبة خمسة بالمائة، وتوفير 15 بالمائة من العمالة وتحقيق وفر في مجال التخطيط والإنتاج وصيانة الماكينات والأصول والنقل بنسبة اثنان بالمائة، وزيادة ربحية الشركة بنسبة 20 بالمائة، فيما أكدت الدراسة أن العائد المحقق من هذا النظام جيد جدا ويمكن استرداد تكلفته خلال اقل من شهر واحد (1).

#### المطلب الرابع: تحليل المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت مع اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لأهمية وجود محاذاة لتكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأعمال بشكل خاص ومع المؤسسة ككل والتي تمكن من تقليل مخاطر الفشل المالي وتحقيق قدرات عالية للتنافس، يعرض هذا الجزء أهم الدراسات والأبحاث الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، وإعطاء ملخص عن كل دراسة، يشمل الهدف العام، ومنهجيتها ثم عرض أهم النتائج التي توصلت لها، وذلك حتى نتمكن من تسليط الضوء على أهم العناصر التي تناولتها هذه الدراسات على النحو التالي:

#### الفرع الأول: الدراسات التي اعتمدت على متغيرين "استراتيجية الأعمال، تكنولوجيا المعلومات"

هناك العديد من الدراسات التي حاولت اختبار مستوى التوافق بين المتغيرين معتمدة على نماذج مختلفة وفي بيئات مختلفة، وفي هذا السياق نشير الى دراسة (Euripidis Loukis, Ioakim Sapounas, 2009) حيث قام الباحثين بإجراء دراسة ميدانية على مستوى 304 مؤسسة يونانية تتوزع في أكثر من 27 قطاع هام في اقتصاد هذه الدولة، ويهدف هذا البحث الى تحديد مدى تأثير التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على أداء هذه المؤسسات بالاعتماد على مؤشري إنتاجية العمل و القيمة المضافة، وهذا من خلال محاولة الإجابة على الفرضيتين التاليتين:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لا يساهم في تحسين مستوى الأداء.

- المحاذاة الإستراتيجية لا ترفع من مساهمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انه بالرغم من انخفاض مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسات واعتمادها على اليد العاملة بشكل مكثف إلا أن الدراسة أسفرت عن نتائج ايجابية وبالتالي تم رفض الفرضيتين حيث وجد:

- أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ذو اثر ايجابي على القيمة المضافة وإنتاجية العمل ومرونتها.

- هناك محاذاة بين إستراتيجية العمل وتكنولوجيا المعلومات وهي في زيادة بشكل مقبول.

---

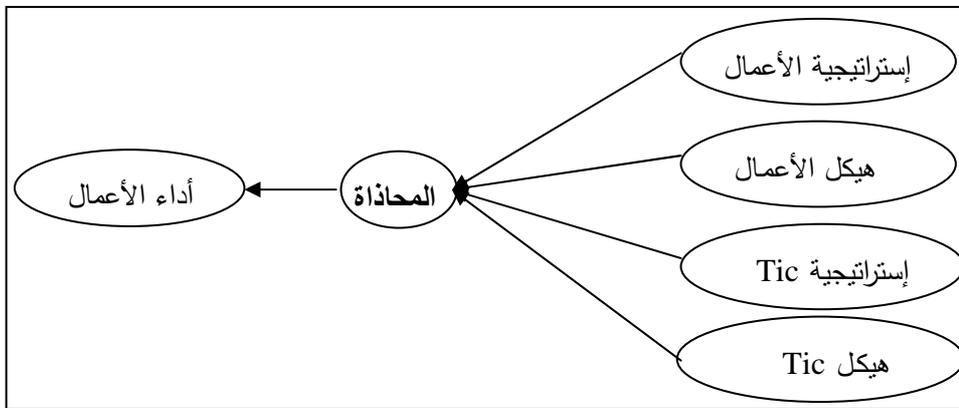
(1). سناء مصطفى، خالد أبو عليفة ، اثر الأعمال الإلكترونية في رفع فاعلية إدارة المشاريع الإنتاجية في الدول العربية، ورشة عمل الأرشفة الإلكترونية في ماليزيا، 2011، ص 17.

وبالتالي يمكن القول انه كلما زادت درجة المحاذاة الإستراتيجية ازدادت فعالية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وهذا ما أثر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء.

وقد دعمت نتائج هذه الدراسة بالعمل الذي قام به (François Bergeron, Louis Raymond, Suzanne Rivard, 2004) حيث تم تركيز على اختبار إمكانية تأثير مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط على مستوى التوافق من جهة وعلى مستوى الاداء، وهدفت الدراسة إلى تحديد كيف يمكن تحويل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى عامل لتحسين مستوى أداء المؤسسة (الإنتاجية، التوسع في الأسواق، الأرباح، حجم المبيعات..)، وذلك بالبحث عن مدى تأثير المحاذاة الإستراتيجيتين على هذا الأخير، وضمت عينة الدراسة 110 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من قطاعات اقتصادية مختلفة (1).

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعتمد من طرف الباحثين:

الشكل رقم ( 2-14): نموذج المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأداء



Source : François Bergeron, Louis Raymond, Suzanne Rivard, **Ideal patterns of strategic alignment and business performance**, Information & Management 41, 2004, P 1005.

وقد توصل الباحثان الى وجود علاقة قوية بين درجة المحاذاة للعناصر الأربعة ومستوى الاداء، حيث بلغ مقدار الارتباط 0.68، كما أثبتت الدراسة أن الإدارة الفعالة لتكنولوجيا تتطلب توازنا بين الخيارات الاستراتيجية المرتبطة بالمجالات الأربعة (استراتيجية الأعمال، هيكل الأعمال، استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، هيكل التكنولوجيا).

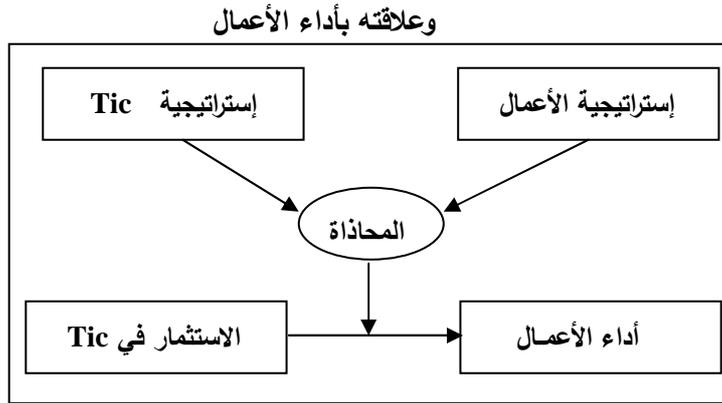
نفس النتائج توصل لها دراسة (Chan et al, 1997) فقد هدفت الدراسة الى تحديد تأثير المحاذاة بين توجه إستراتيجية الأعمال (الحصة السوقية، المبيعات، تقليل التكاليف، تقديم سلع وخدمات جديدة)، وتوجه إستراتيجية نظام المعلومات على الأداء (زيادة الحصة السوقية، نمو المبيعات، وحجم العائدات من الاستثمار)، تمت الدراسة على مستوى 170 مؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف، وتم التوصل الى أن هناك قوة تأثير متبادلة بين توجه إستراتيجية العمل وتوجه نظام المعلومات وكلاهما يؤثران

(1). François Bergeron, Louis Raymond, Suzanne Rivard, **Ideal patterns of strategic alignment and business performance**, Op.cit, P 1003.

على الأداء، حيث أن درجة تأثير إستراتيجية نظم المعلومات على فعالية نظام المعلومات نفسه تعتمد على إستراتيجية العمل، وأن درجة تأثير إستراتيجية العمل على الأداء تعتمد على إستراتيجية نظام المعلومات، و أن المحاذاة لتوجه إستراتيجية العمل وتوجه نظم المعلومات وفعاليتها تؤثر إيجابا على مؤشرات الأداء المعتمدة.

أما (Terry Anthony Byrd, Bruce R. Lewis, Robert W. Bryan, 2006) فقد حاولا التركيز على المحاذاة بين الخيارات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الواقعة جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية تنشط في مجال تصنيع المنتجات المعدنية المصنعة، بلغ حجم العينة المطابقة لشروط الدراسة 275 محطة تعد ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم توزيع استمارتين الأولى متعلقة بأبعاد استراتيجيات الأعمال وهي موجهة إلى مسيري المحطات، والثانية تحوي أبعاد إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات موجهة إلى مسؤول إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل كل محطة، وذلك بغية التعرف على مدى مطابقة الإستراتيجيتين معا باستخدام نموذجي المطابقة والاعتدال، ويمكن توضيح نموذج الدراسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (2-15): نموذج العلاقة التكاملية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات



Source : Terry Anthony Byrd , Bruce R. Lewis, Robert W. Bryan, Op.cit, P 310.

تسعى الدراسة إلى تحديد تأثير المحاذاة الإستراتيجية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء أعمال المحطات، وذلك انطلاقا من تحليل عمليات التنسيق والتكامل والمطابقة والاعتدال بين متغيرات الدراسة، وهذا بإثبات التالي (1):

- عملية التنسيق بين المحاذاة الإستراتيجية ل (إستراتيجيات الأعمال/تكنولوجيا المعلومات) تؤثر إيجابا على مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء المحطات.
- عملية التكامل بين المحاذاة الإستراتيجية ل (إستراتيجيات الأعمال/تكنولوجيا المعلومات) تؤثر إيجابا على مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء المحطات.

(1). Terry Anthony Byrd, Bruce R. Lewis, Robert W. Bryan, Op.cit, Pp 310-311.

- المطابقة بين المحاذاة الإستراتيجية ل (إستراتيجيات الأعمال/تكنولوجيا المعلومات) تؤثر إيجابا على مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء المحطات.

- نتيجة الاعتدال بين المحاذاة الإستراتيجية ل (إستراتيجيات الأعمال/تكنولوجيا المعلومات) تؤثر إيجابا على مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء المحطات.

ولقد تبنى الباحثين في هذه الدراسة مقاربتين أساسيتين في تحليل مختلف العلاقات:

1- التركيز على إجراءات تخطيط الأعمال وتكنولوجيا المعلومات من خلال مستوى التنسيق والتكامل بين المتغيرين.

2- المحاذاة بين إستراتيجية العمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات من خلال مستوى المطابقة والاعتدال بين المتغيرين.

ويمكن عرض مختلف نتائج الدراسة في التالي:

- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظيم مداخلها وأرباحها دون إنفاق كبير في مشروع استثمار تكنولوجيا المعلومات عن طريق ضمان محاذاة جيدة بين هذه الأخيرة وإستراتيجية الأعمال.

- التكامل بين إجراءات المحاذاة ليس له تأثير على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والأداء؛

- أن المحاذاة تمثل وسيط بين كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومستوى أداء الأعمال؛

- نعتبر كل من التنسيق والاعتدال والمطابقة أحد عوامل المحاذاة التي لها تأثير على العلاقة بين حجم الاستثمار وأداء الأعمال، في حين أن الاعتدال له التأثير الواضح نظرا لارتفاع قيمة الارتباط بين المتغيرين.

في نفس السياق اعتمد (Malcolm King, Paul Cragg and Husnayati Hussin, 1999) على استراتيجية بورتر التنافسية، لتحديد اثر المحاذاة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي، وركز الباحثين على قياس مستوى المحاذاة بالاعتماد على باستخدام مقاربتى المطابقة والاعتدال (Moderation and Matching)، وقد تكونت عينة الدراسة من 256 مؤسسة صناعية صغيرة، باستخدام الاستبيان لجمع البيانات الضرورية المتعلقة المتغيرات الأساسية الخاصة بكل من إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا لمعلومات(جودة الخدمة، الكفاءة الإنتاجية، جودة المنتج، منتجات جديدة، التسعير/تخفيض التكاليف، تمييز المنتجات، تنوع المنتجات، التسويق المكثف، أسواق جديدة) وقد توصل الباحثين إلى وجود أثر ايجابي للمحاذاة الإستراتيجية على أبعاد الأداء التنظيمي (الأرباح على المدى البعيد، نمو المبيعات، الموارد المالية، وفاء الزبائن) ، كما أثبتت الدراسة كذلك أن مستوى الأداء في المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على محاذاة جيدة يكون أعلى، وقد توصلت الدراسة

الى أن الاعتماد على نموذج المطابقة في عملية لقياس أسفر على محاذاة عالية في حين أن نموذج الاعتدال قدم نتائج محاذاة منخفضة (1).

### الفرع الثاني: الدراسات التي اعتمدت على أكثر متغيرين

إضافة الى الدراسات التي حاولت دراسة مستوى التوافق من خلال متغيرين فقط، فقد قدمت دراسات أخرى نماذج لقياس التوافق بالاعتماد على أكثر من متغيرين (الاستراتيجية، التنظيم، المهارات...)، وهنا نجد دراسة (Leida Chen, 2010) ضمت عينة البحث 22 مؤسسة صينية، منها 11 مؤسسة محلية و11 مؤسسة أجنبية (شركات متعددة الجنسيات)، تهدف الدراسة إلى العمل على تطوير أداة لقياس مدى نضج المحاذاة الإستراتيجية باستخدام نموذج (SAM) لـ Luftman ويحتوي النموذج على ستة أبعاد أساسية: الاتصالات، الكفاءة، الحوكمة، الشراكة، مستوى استخدام التكنولوجيا، المهارات (2).

إلا أن الباحث حاول تطوير هذا النموذج ليتلاءم وخصائص البيئة الصينية ثم قياس مستوى الاتساق بين المتغيرين، وهدفت الدراسة إلى:

- تطبيق نموذج Luftman على مجموعة من المؤسسات التي تنشط في الأراضي الصينية؛
- إعادة تعديل وتكييف النموذج وفقا لخصائص عينة البحث حتى يتسنى له الحصول على نتائج أكثر موثوقية وصلاحيّة؛
- مقارنة مستوى المحاذاة الإستراتيجية بين كل من المؤسسات المحلية والأجنبية.

وقد توصل الباحث إلى أن أهم عوامل فشل المحاذاة الإستراتيجية هو عدم الأخذ بعين الاعتبار لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ضمن إستراتيجية المؤسسة ككل، وعدم تحديد احتياجات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بفعالية، إضافة إلى عدم قدرة الإدارة العليا على الوفاء بالتزاماتها المسطرة لمتابعة إجراءات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ونشرها بالمؤسسة، ويمكن أن يكون هذا الفشل ناتج عن غياب الدعم الكافي لمشروع تكنولوجيا المعلومات منذ البداية (3).

أما نتائج تحليل الدراسة الميدانية فقد بينت:

- المؤسسات التي تملك مستويات عالية من الاتساق بين كل من إستراتيجية الأعمال وتكنولوجيا المعلومات تحقق مستويات جيدة من الأداء، كما أن هناك علاقة إيجابية بين لمتغيرين؛

(1). Malcolm King, Paul Cragg and Husnayati Hussin, IT Alignment and Organisational Performance in Small Firms, 1999, P 27.

(2). Leida Chen, Business-IT alignment maturity of companies in China, Information & Management 47, 2010, P 04.

(3). Ipid, P 04.

- كشفت الدراسة أن مستوى الاتساق بين المتغيرين كان عالي في المؤسسات الأجنبية مقارنة مع المؤسسات المحلية، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسات متعددة الجنسيات على إدارة المعارف والأعمال من طرف المؤسسة الأم ذات الخبرة التي تمكنها من الاستثمار الأمثل في تكنولوجيا المعلومات ، أيضا التفاوت في الثقافة التنظيمية بين النوعين من المؤسسات.

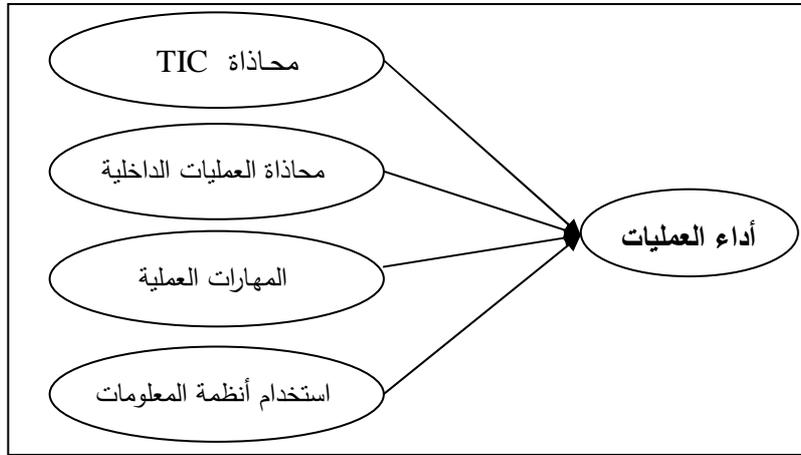
أما (Heinz-Theo Wagner,2006) فقد ركز على نموذج بأربعة متغيرات (التكنولوجيا، المهارات، أنظمة المعلومات، العمليات الداخلية والمهارات) عن طريق مسح ميداني على مستوى البنوك الألمانية التي تعمل في مجال تقديم القروض الصغيرة والمتوسطة، تم توزيع 1000 استمارة ولكن تم قبول 136 فقط، جمعت الدراسة بين تحليل المحاذاة الإستراتيجية ودرجة الاستخدام (أنظمة المعلومات) على مستوى العمليات التجارية التي تتم في هذه البنوك، وحاول الباحث الإجابة على التساؤلين التاليين:

-كيف وإلى أي مدى يمكن للمحاذاة الإستراتيجية أن تؤثر على أداء العمليات التجارية؟

-ما هو أثر المحاذاة بين العمليات التجارية الداخلية وأنظمة المعلومات على أداء العمليات التجارية؟

والشكل رقم (2-16) يوضح نموذج الدراسة المعتمد ومختلف المتغيرات المعتمدة.

الشكل رقم (2-16): نموذج Heinz-Theo Wagner للمحاذاة الإستراتيجية



Source : Heinz-Theo Wagner, **The Role of Alignment and IS Usage for Business Process Performance: An Empirical Survey among German Banks**, the Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems, 2006, P 147.

أسفرت نتائج الدراسة على أن نموذج المقترح يؤكد فعلا أن المحاذاة تدعم فعالية نظام المعلومات بشكل جيد، كما تم التوصل الى قبول وتأكيد للفرضيات الأربعة، حيث:

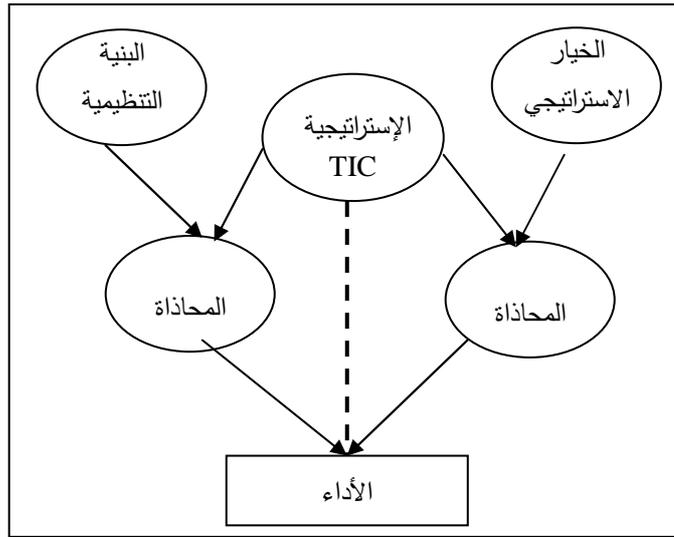
- تركز محاذاة تكنولوجيا المعلومات على قدرة استخراج المعارف من مجال تكنولوجيا الأعمال والاستفادة منها في العمليات التجارية بشكل جيد.

- وتشير محاذاة العمليات الداخلية الى درجة تكامل المعرفة بين وحدات الأعمال
- محاذاة العمليات الداخلية واستخدام نظم المعلومات له أثر على أداء العمليات التجارية بهذه البنوك.

أما (Nihel Jouirou, Michel Kalika, 2004): فقد اعتمد على نموذج يتكون من ثلاث متغيرات (الخيار الاستراتيجي، البنية التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) وتم تطبيق النموذج على مستوى 381 مؤسسة تهدف الدراسة إلى تحديد الأثر بين المحاذاة الإستراتيجية والأداء وقد توصل الباحثان الى أن هناك علاقة مباشرة وذات اثر ايجابي بين المتغيرين، وركزت الدراسة على تحديد العلاقات التالية<sup>1</sup>:

- محاذاة الخيار الاستراتيجي الى إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات له اثر في تحسين الأداء؛
  - محاذاة البنية التنظيمية الى تكنولوجيا المعلومات له اثر في تحسين الأداء.
- ويمكن توضيح مختلف العلاقات بين عناصر النموذج وفقا للشكل رقم (2-17).

الشكل رقم(2-17): أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي على اداء المؤسسة



**Source:** Nihel Jouirou, Michel Kalika, **Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)**, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004, P 3698.

وتوصل الباحثان الى أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط بين محاذاة والأداء (التكاليف، الإنتاجية، مستوى الابتكار "منتجات جديدة"، ودرجة إشباع المستهلك، حجم المبيعات)، و0.78 وهذا يدل على أن هناك أثر قوي بين المتغيرين.

<sup>(1)</sup>. Nihel Jouirou, Michel Kalika, Op.cit, P 3699.

وقد أثبتت العديد من الدراسات (Kédaitiene A, 2005) أن ممارسة الأعمال عبر الإنترنت يساهم في زيادة الأداء العام للمؤسسة بأكثر من 40 بالمائة ، وذلك من خلال تحقيق وفورات في التكاليف بمقدار 39 بالمائة، فضلا عن تخفيض وقت التسليم بمقدار 21 بالمائة، وتحقيق وفورات في قوة العمل، أما متوسط تكاليف التخزين فتتحسن بمقدار 17 بالمائة<sup>(1)</sup>.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Emmanuel Monod, 2003) إلى وجود اثر بين المتغيرين، ولكن على خلاف الدراسة السابقة فإن هذه الدراسة، توضح أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ايجابية ولكن غير مباشرة، تتطلب وجود وسيط كالبنية التنظيمية ومستوى استخدام الإنترنت في المؤسسات المدروسة<sup>(2)</sup>.

## الخلاصة

تم في هذا الفصل عرض لمفهوم المحاذاة الاستراتيجية والإستراتيجية وتصنيفها وفقا لمجموعة من الباحثين في هذا المجال، وبعدها تم تقديم مفاهيم عن المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات حيث تم الاتفاق تقريبا على أنها درجة الانسجام والتوافق ما بين متغيرين مختلفين وفي دراستنا هذه "إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت"، ولقياس درجة المحاذاة تم عرض مجموعة من النماذج المقترحة في هذا المجال.

كما تضمن الفصل عرض لمفهوم الأداء وطرق تقييمه وتم التوصل إلى أن مفهوم الأداء مفهوم غير محدد يختلف من باحث إلى آخر، وهذا ما أدى إلى وجود العديد من نماذج القياس المقترحة لقياسه، فمنها من ركز على مؤشرات داخلية أو خارجية ومنها من اعتمد على مؤشرات داخلية وخارجية.

وفي الأخير حاولنا التطرق إلى عرض العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي مست موضوع البحث، حيث خلصنا إلى وجود تأثير للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وسلسلة التوريد الإلكترونية على مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما أكد أهمية الاعتماد على الإنترنت في تحسين الأداء والمركز التنافسي.

كما أكدت جل الدراسات على وجود علاقة بين المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأداء، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات على وجود علاقة فعلية بين المتغيرين وكانت ذات دلالة.

انطلاقا من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة تمكنا من بناء نموذج يتلاءم ودراستنا الحالية وخلال الفصل الموالي سيتم البحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد مستوى التأثير بينها على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

(1). Kédaitiene A, Op.cit, P 2.

(2). Emmanuel Monod, Op.cit, P 126.

## الفصل الثالث:

# واقع الانترنت بالجزائر وقياس المداخلة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد

المبحث الأول: توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تبني الانترنت في

## الجزائر

المبحث الثاني: الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: متغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

## خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المقدمة في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل التطرق الى الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسساتنا في الجزائر، وقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف كدراسة للحالة، حيث تم الاتصال بالعديد من الجهات المعنية منها مديرية تسيير المناطق الصناعية بالولاية وكذا مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لجمع المعلومات التي ستساعدنا في الدراسة.

وقبل المضي في تحليل المحاذاة الاستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنعرج أولاً على تشخيص واقع الإنترنت في الجزائر من حيث القوانين والتشريعات المقدمة في هذا المجال، وكذا التطرق الى بعض مؤشرات استخدام الانترنت من طرف مؤسساتنا الوطنية.

كما تم تحليل وضعية ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني، وهذا لإبراز الواقع الحقيقي لهذه التقنية في بلادنا؛ حيث تم تقييم التجهيزات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات المدروسة، وتبيان مختلف استخداماتها داخل المؤسسة.

وبعدها عرجنا إلى الجانب التطبيقي من الدراسة وتحديد منهجية الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأساليب التحليل الإحصائي.....إلخ، وفي الأخير تم عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من تحليل الفرضيات المطروحة سلفاً وتقديم جملة من التوصيات، وبعدها تم تقديم نموذج عام يمكن اعتماده لتفعيل المحاذاة الاستراتيجية عبر الإنترنت.

## المبحث الأول: توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تبني الانترنت في الجزائر

أدى تقييم وضعية قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال وقياس التقدم المحرز في تشييد مجتمع المعلومات بالجزائر إلى تصنيفها ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة في هذا المجال، وتتلخص المؤشرات التي تم اعتمادها في تقييم وضعية قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر في مؤشر الجدوى، والنفاذ الرقمي، والتحضير الالكتروني، ومؤشر نشر تكنولوجيات المعلومات والاتصال، إضافة إلى مؤشر التحضير الخاص بالحكومة الالكترونية.

### المطلب الأول: الانترنت في الجزائر

كغيرها من الدول سعت الجزائر إلى تكريس كل الجهود من أجل تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتدعيمها بكل الطرق، وذلك بتشريع القوانين ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

## الفرع الأول: الإطار القانوني للإنترنت والمعاملات الإلكترونية في الجزائر

إن ظهور الإنترنت كان له تأثير مباشر في تعديل القواعد القانونية التي تحكم المعاملات الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من ممارسة نشاطها بحرية وبثقة في ظل هذه التكنولوجيا.

وقد نظم المشرع الجزائري لأول مرة الإنترنت كنشاط اقتصادي مقنن بموجب المرسوم التنفيذي 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998<sup>(1)</sup>، الذي يضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها، وقد عدل هذا القانون بموجب مرسوم تنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر سنة 2000<sup>(2)</sup>.

أما آخر التعديلات في مجال المعاملات الإلكترونية فكانت بموجب القانون رقم 05-02 المؤرخ في 06 فيفري 2005<sup>(3)</sup>، حيث أضاف المشرع فقرة ثالثة للمادة 414 ووضح أن المعاملات والتبادلات يمكن أن تتم بأية وسيلة تبادل إلكترونية محددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما، وبالتالي فإن هذا المادة توضح قانونية اعتماد بطاقات السحب والدفع الإلكترونية، وعموما فإن المشرع الجزائري قد تأخر في سن قانون خاص بالمعاملات الإلكترونية، واكتفى بإدخال بعض التعديلات على القانون المدني لسنة 2005، مما زاد من حدة التساؤل حول مدى مشروعية وسائل تقنيات المعلومات في القانون الجزائري.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر في مجال تقنين تقنية المعلومات الحديثة، إلا أن التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي الدولي (2012-2013) فيما يتعلق بتشجيع التشريعات على استعمال التقنيات الحديثة في المجالات الاقتصادية والإدارية، مثل التجارة والتوقيعات الإلكترونية، وحماية المستهلك فقد صنفت الجزائر في المرتبة 140 من أصل 144 بعلامة 2.3 من 7، أي أنها أفضل فقط من كل من اليمن ولبنان وهابيتي وبورندي، فيما سبقتنا في المجال دول مثل تشاد وسورينام، وتقدمت قطر الدول العربية ولوكسمبورغ والتصنيف العالمي<sup>(4)</sup>.

## الفرع الثاني: مشروع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية

تتمثل الآليات العملية التفصيلية الخاصة بالمحاور التي تتضمنها إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"، في إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية وتعزيز استخدامها ووضع مختلف خدماتها على شبكة الإنترنت وتوفير المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتم في هذا الإطار وضع أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية لاستكمال البنى الأساسية المعلوماتية ونشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال والإدارات الأخرى، كذلك دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لامتلاك تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحسين أداء المؤسسات

(1) . الجريدة الرسمية رقم 63 لسنة 1998

(2) . الجريدة الرسمية رقم 60 لسنة 2000

(3) . الأمر المعدل والمنتم للأمر 75-59 لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري ج ر ع 11.

(4) . <http://www.elbilad.net/archives/93852> (08/05/2013).

وتطوير خدماتها، من خلال تنفيذ عدد من العمليات منها وضع مصارف الكترونية، وإرساء الاستثمار الالكتروني، وإدارة الأعمال الالكترونية، والتمويل الالكتروني واستحداث السجل التجاري الالكتروني والتجارة الالكترونية<sup>(1)</sup>.

وعموما يرتكز مشروع الجزائر الالكترونية على 13 محور لكل منها أهداف محددة يجب أن يتم تنفيذها وفقا لمجموعة من الإجراءات على مدار الفترة (2009-2013)، ويمكن توضيح محتوى كل محور كما يلي<sup>(2)</sup>:

### المحور 01: تسريع وتيرة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة

تم في هذا السياق تحديد مجموعة من الأهداف تتعلق بالجوانب التالية:

- البنية التحتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- تنفيذ واعتماد نظم المعلومات المدمجة؛
- نشر تطبيقات تكنولوجيا محدودة؛
- تحسين مستوى المهارات والمعارف في هذا القطاع؛
- تطوير الخدمات عبر الانترنت بالنسبة لكل المستخدمين سواء مواطنين أو مؤسسات أو جهات إدارية حكومية أخرى.

### المحور 02: تحسين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

عن طريق إدماجها في القطاع الاقتصادي وتقديم الدعم الكافي الذي يساعد المؤسسات في اعتمادها بشكل فعال، وبلوغ هذا تم تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تمثلت في:

- دعم اعتماد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير تطبيقات تكنولوجيا جديدة لتحسين أداء المؤسسة؛
- تطوير طرق عرض الخدمات عبر الإنترنت.

### المحور 03: تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المؤسسات والأفراد في الاستفادة من تجهيزات تكنولوجيا المعلومات وبلوغ الإنترنت

حيث يتم تعميم عملية بلوغ الإنترنت وتقديم فرص الاستفادة من خدمات الإنترنت أينما كانوا، ويصاحب هذا القيام بدورات تدريبية خاصة على مستوى المؤسسات لتسريع وتيرة انتشار استخدام هذه التكنولوجيا وبلوغ الإنترنت على نطاق واسع، ولا يتحقق هذا إلا ب:

- توفير الحواسيب الشخصية والخطوط الفردية ورفع مستوى تدفق الإنترنت؛

(1). 08/05/2013, <http://www.mptic.dz/ar>

(2). Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, **E-Algérie 2013**, synthèse décembre 2008, Pp:13-36.

- زيادة عدد مقاهي الانترنت والوسائط المتعددة ومجمعات تكنولوجيا المعلومات؛
- توسيع نطاق خدمات الانترنت وتسهيل عملية بلوغها.

#### المحور 04: تحفيز وتطوير الاقتصاد الرقمي

تعتمد اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات على البرامج، الخدمات والمعدات وتدعيم ثلاثية "البحث والتطوير والابتكار"، وفي هذا السياق فإن الهدف الرئيسي لهذا المحور هو خلق الظروف الملائمة لتطوير وتكثيف صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتحقق هذا عبر:

- مواصلة الحوار الوطني "حكومة-مؤسسة" الذي بدأ تحت شعار وضع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية؛
- وضع كل الشروط اللازمة لتنمية المهارات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات والخدمات والمعدات؛
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات نحو التصدير.

#### المحور 05: تعزيز شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة

الهدف الرئيسي لهذا المحور هو إنشاء بنية تحتية لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات النطاق الواسع وعالية السرعة، آمنة تمكن من الحصول على خدمات ذات جودة عالية، ويتحقق هذا عن طريق:

- تأهيل البنية التحتية لشبكة الاتصالات الوطنية؛
- تأمين الشبكات؛
- تحسين مستوى جودة خدمات الشبكات؛
- التسيير الفعال لاسم النطاق "dz...".

#### المحور 06: تطوير المهارات البشرية

إن تعزيز البنية التحتية والنفاز الشامل إلى تكنولوجيا المعلومات يفترض أن يصاحبه إجراءات متعلقة بعملية التدريب وتنمية المهارات لتعميم استخدام الإنترنت، ولتحقيق هذا يجب:

- إعادة هيكلة التعليم العالي والمهني في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- تعميم تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### المحور 07: تعزيز البحوث المتعلقة بالتطوير والابتكار

يرتكز الهدف الأساسي لهذا المحور في تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال تكثيف نشاط البحث والتطوير والابتكار.

## المحور 08: ضبط الإطار القانوني

إن المشرع الجزائري لم يتطرق بشكل كبير إلى وضع إطار قانوني في مجال استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء مجتمع المعلومات، لذا لا بد من ترقية الإطار القانوني تمشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، ومن هنا فالهدف الأساسي لهذا المحور هو إنشاء بيئة مواتية لدعم فكرة تبني الحكومة الالكترونية عن طريق تحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

## المحور 09: الإعلام والاتصال

يهدف هذا المحور إلى التحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، زيادة على تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الذي يخص امتلاك التكنولوجيات والمهارات ذات الصلة وهذا بالمشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، وفي هذا الصدد تم تحديد الأهداف التالية:

- تحضير وتنفيذ مخطط الاتصالات لمجتمع المعلومات في الجزائر؛
- إنشاء شبكة من الجمعيات كامتداد لجهود الحكومة.

## المحور 10: تثمين التعاون الدولي

ويتضح التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال إنجاز المشاريع التكنولوجية المشتركة ويتحقق هذا المحور بـ:

- تنشيط وتفعيل الحوار والمبادرات على المستوى الدولي؛
- اللجوء إلى استراتيجيات الشراكة في هذا المجال.

## المحور 11: آليات التقييم والمتابعة

وتهدف هذه الآلية إلى تحديد مؤشرات تعني بالمتابعة والتقييم وتسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى إجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي للجزائر الالكترونية 2013". ولبلوغ هذا يتوجب:

- تحضير الإطار المفاهيمي لنظام مؤشرات الجودة؛
- وضع قائمة من المؤشرات ذات الصلة.

## المحور 12: التدابير التنظيمية

إن وضع إستراتيجية لتطوير مجتمع المعلومات يتطلب دعم مؤسسي كبير يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد تم وضع مجموعة من الإصلاحات لإعادة هيكلة قطاع

الاتصالات السلكية واللاسلكية وذلك لدعم سياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أدى هذا الإصلاح إلى إنشاء مؤسستين منفصلتين هما اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، وإنشاء هيئة للرقابة.

### المحور 13: الموارد المالية

إن تنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية لعام 2013 تحتاج إلى موارد مالية معتبرة، لا يمكن توفيرها من مصدر وحيد، وبالتالي فمن الضروري استغلال كل الموارد المالية المتاحة لتمويل هذه الاستراتيجية.

وقد أوضح التقييم المبدئي للفترة الممتدة بين 2009-2013، وهي الفترة التي من المفروض أن يتم فيها تهيئة البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية وولوج المواطن الجزائري إلى مجتمع المعرفة أن الجزائر لا زالت تعاني بعض التأخر في استخدامات التكنولوجيات، وتداول المعلومات التي تعتبر أساس لبناء مجتمع المعرفة، ونوجز هذا التأخر في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- غياب التنسيق بين الإدارات التي لم تخرج حتى الآن من توقعها حول نفسها وتطبيق الحكومة الإلكترونية، في حين أن تحديث الإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم في شكل متناسق بين كافة الجهات المعنية؛
- 2- وجود فجوة رقمية في عدة جوانب منها: البنية التحتية للتكنولوجيا في الإدارة، التعليم، والصحة والاقتصاد، والتجارة، والعدالة...، هذا يؤثر على التطبيق الفعلي لمشروع الحكومة الإلكترونية؛
- 3- نقص تجنيد مختصين ذوي الكفاءات الذين يحتاجون إلى دورات تكوينية مستمرة؛
- 4- غياب دراسات سوسولوجية جدية تعنى بدراسة الظواهر الوطنية، فعلى الرغم من توفر موارد بشرية بكفاءات متقدمة، إلا أنها غير مستغلة لعدم وجود مناخ محفز للعمل الجماعي؛
- 5- الذهنيات التي لم تتجاوز بعد مع التكنولوجيات الحديثة، فالمجتمع الجزائري غير مستعد للتعامل الإلكتروني لعدم الوعي بأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية؛
- 6- انتشار الأمية التكنولوجية بالمجتمع الجزائري، ونسبة امتلاك التكنولوجيا ضعيفة بسبب نقص التأهيل فيما يخص تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أو جعله حكرا على الفئة المثقفة دون بقية فئات المجتمع، مما يجعل المواطن لا يلجأ لاستخدام هذه التكنولوجيا إلا في حالة الضرورة الحتمية؛
- 7- معاناة الأسر الجزائرية من نقص كبير في التجهيز بالوسائل التكنولوجية، بسبب غلائها، وغلاء الاشتراك في استخدام الإنترنت، واعتبارها وسائل من مظاهر الرفاهية، وذات طابع كمال، أي عدم تهيئة البنية الاجتماعية الملائمة لنجاح وتفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية، لأن ذلك يؤهل المجتمع للوصول إلى مجتمع المعلومات.

(1). مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات "الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية"، الدوحة (قطر) 18-20 نوفمبر 2012، ص ص 11-12.

إضافة إلى هذه العوامل فهناك عوامل أخرى كانت السبب المباشر لفشل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، فوضع الإستراتيجية في الأساس لم يرتكز على الواقع، فالبنية التحتية المتدنية لتكنولوجيا المعلومات وضعف أو غياب القوانين المتعلقة بتنظيمها وتسييرها، حال دون تنفيذها بشكل فعال وبهذا لقي المشروع خسارة متوقعة.

### المطلب الثاني: واقع استخدام تكنولوجيايات الإنترنت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يهدف هذا المطلب الى تشخيص واقع استخدام الانترنت بالجزائر، بالاعتماد على بعض المؤشرات العامة، لكن تبقى المعلومات المتعلقة بمؤشرات نشاط المؤسسة كتطور حجم المبيعات والحصص السوقية عبر الانترنت غير معلومة وهذا لغياب قاعدة معطيات خاصة بهذا المجال، كما أن مؤسساتنا لا تبادر بوضع هذه المعلومات على الشبكة على غرار المؤسسات في دول أخرى أين يمكننا الحصول على كل المؤشرات بسهولة، وقد تم الاعتماد على كل من نسبة استعمال الإنترنت ونسبة الدخول إلى الإنترنت من طرف المؤسسات، كمؤشرين لتحديد مستوى استخدام الإنترنت في مؤسساتنا، وكذا تم الاعتماد على مؤشر الاستخدام من طرف الأفراد.

### الفرع الأول: استخدام الإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

حُدد مستوى استخدام الإنترنت في المؤسسات انطلاقا من مؤشرين هما نسبة استخدام ونسبة دخول المؤسسات إلى الإنترنت، ويوضح الجدول رقم (3-1) النتائج المتعلقة بذلك.

الجدول رقم (3-1): مؤشرات استعمال تكنولوجيايات الإنترنت

النسبة المئوية	المؤشر	
58.2	عنوان إلكتروني	نسبة استعمال الإنترنت من طرف المؤسسات
29.4	موقع الواب	
15.2	اسم مجال	
41.44	مؤشر الدخول	نسبة الدخول إلى الإنترنت من طرف المؤسسات

المصدر: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) ديسمبر 2008

بالنظر إلى عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي بلغ تعدادها سنة 2008 حوالي 335486 مؤسسة صغيرة ومتوسطة<sup>(1)</sup>، فإن 195252,852 مؤسسة لها تواجد افتراضي لامتلاكها عنوان إلكتروني يُمكن المستخدمين من الحصول على المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة بسهولة في حين أن عدد أقل من المؤسسات التي تملك موقع إلكتروني أي ما يقارب 98632,884 فقط، وتسفيد المؤسسات التي لها موقع إلكتروني من تخفيض تكاليف الترويج لمنتجاتها وخدماتها، وتقديم المؤسسة بسهولة، وبلوغ زبائن محليين ودوليين، كما يمكنها من متابعة احتياجات زبائنها عبر الخط مباشرة. وتشير الإحصائيات أن حوالي 50322,9 لها اسم مجال.

(1). Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'information Statistique de la PME**, Mars 2009, P 10.

أما مؤشر الولوج إلى الإنترنت من طرف المؤسسات فبلغ 41.44٪ سنة 2008 أي ما يقارب 139025 مؤسسة، وغالبا ما تلجأ المؤسسة للإنترنت لأغراض مختلفة منها الاطلاع على المستجدات الاقتصادية المتعلقة بمجال نشاطها، وجمع مختلف المعلومات سواء المتعلقة بالزبائن أو الأسواق أو الموردين..إلخ.

### الفرع الثاني: ترتيب الجزائر في استخدام تكنولوجيا الإنترنت عالميا

على الرغم من أن مؤشرات استخدام الإنترنت في الجزائر واعدة وفي تحسن كل سنة إلا أنها لا زالت تحتل مراتب متأخرة في هذا المجال، فحسب التقرير الذي أصدره المنتدى الاقتصادي الدولي فقد احتلت الجزائر المرتبة 113 خلال (2009-2010) من بين 133 دولة في العالم، مشيرا إلى أن الجزائر تراجعت بـ 06 مراتب كاملة في سنة واحدة حيث احتلت المركز 88 خلال (2007-2008) والمرتبة 108 في (2008-2009) ، لتصل إلى المرتبة 118 سنة (2011-2012)، والمرتبة 131 خلال سنة (2012-2013)، وقد احتلت الجزائر على النتائج التي أسفر عنها المنتدى الاقتصادي سنة 2013 وهذا بسبب معايير التقييم التي اعتمدها المنتدى<sup>(1)</sup>.

أما في مجال الإنترنت فقد احتلت الجزائر المرتبة 88 سنة 2012 في مجال الربط بالشبكات العالمية بدرجة 8.9 بفارق شاسع جدا عن هونكونغ المتصدرة بأكثر من 10 آلاف درجة، وفيما يخص أمان الخوادم الخاصة بالشبكة العنكبوتية فتعتبر الجزائر من بين الأسوأ عالميا بمرتبة 128 عالميا، فيما حلت المرتبة 137 في مجال إمكانية الدخول إلى المحتوى الرقمي<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: معدلات انتشار الانترنت في الجزائر مقارنة مع باقي الدول العربية

بلغ معدل انتشار الإنترنت في الاقتصاديات العربية الـ18 سنة 2011 حوالي 27.38 بالمائة وهو أعلى من المعدل العام المحقق سنة 2010 البالغ 21.64 بالمائة، وتصدرت البحرين المؤشر بمعدل قدره 54.37 بالمائة، مسجلة بذلك نموا معتبرا مقارنة مع النمو المسجل في عام 2010 والذي قدر بـ47.68 بالمائة، وجاءت الإمارات في المرتبة الثانية بعدما خسرت هيمنتها على مدى السنوات الماضية مع معدل انتشار للإنترنت بلغ 53.85 بالمائة، تلتها في القائمة الكويت وبنسبة انتشار 50.13 بالمائة، فيما حلت قطر في المرتبة الرابعة وبمعدل 50.06 بالمائة، وأكملت السعودية قائمة الخمس الأوائل مع معدل انتشار 47.93 بالمائة.

من جانب آخر فقد شهدت معدلات النمو على المستوى الإقليمي في عام 2011 ارتفاعا هاما، إذ حقق اليمن والسودان بالإجمالي معدل نمو ضخم بلغ 40.55 بالمائة، وبلغ عدد المستخدمين 10,287,075 مستخدم مقارنة مع نسبة نمو 20.19 بالمائة و7,319,402 مستخدم في عام 2010، كما سجلت دول شمال إفريقيا معدل نمو مرتفع قدره 38.09 بالمائة و25,284,889 مستخدم، مقارنة مع معدل نمو 27.28 بالمائة و18,310,000 مستخدم في عام 2010، بينما سجلت دول المشرق العربي معدل نمو قدره 25.70 بالمائة مقارنة مع 18.67 بالمائة في عام 2010. في حين سجلت دول مجلس التعاون الخليجي أبطأ وتيرة نمو وبنسبة بلغت 20.23

<sup>(1)</sup>. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تقرير التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2012-2013، ص ص 1-2.

<sup>(2)</sup>. 05/02/2013, <http://www.elbilad.net/archives/93852>

بالمائة و738.745.22 مستخدم، في المقابل حققت معدل 18.31 بالمائة و18919034 مستخدم في عام 2010، على العموم فإن عدد مستخدمي الإنترنت في الدول العربية عامة قد ارتفع بنسبة جيدة. بلغت 28.82 بالمائة في عام 2011<sup>(1)</sup>، والجدول رقم (2-3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-3): معدل انتشار الإنترنت في الدول العربية سنة 2011

الترتيب العالمي	معدل الانتشار	عدد مستخدمي الإنترنت	الدولة	الترتيب
57	54.37	715.928	البحرين	1
59	53.85	4.574.578	الإمارات	2
64	50.13	1.853.394	الكويت	3
65	50.06	854.958	قطر	4
74	47.93	13.600.000	السعودية	5
85	40.99	1.730.914	لبنان	6
88	40.11	1.146.880	عمان	7
91	39.26	12.728.464	المغرب	8
99	35.01	2.187.519	الأردن	9
107	31.99	3.432.988	تونس	10
111	30.26	1.280.172	فلسطين	11
120	26.64	21.671.400	مصر	12
122	23.92	5.113.749	سوريا	13
126	22.60	1.355.796	ليبيا	14
130	20.94	7.767.641	الجزائر	15
138	16.60	6.959.517	السودان	16
139	16.42	5.510.556	العراق	17
145	13.69	3.327.558	اليمن	18
//	27.38	95812012,00	الإجمالي	

Source : 22/11/2012, [http://www.lcpc.ly/ALMADAR\\_R&D/](http://www.lcpc.ly/ALMADAR_R&D/)

تقرير: مشهد تكنولوجيا المعلومات / 25/05/2013, <http://www.tech-wd.com/wd/2012/12/22/arab-ict-use-report-2012/> والاتصالات وشبكات التواصل الاجتماعي في العالم العربي

أما الجدول (3-3) فيوضح تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر.

الجدول رقم (3-3): نمو عدد مستخدمي الإنترنت بالجزائر

السنوات	عدد السكان	عدد المستخدمين	نسبة الاختراق (%)
2000	31795500	50000	0,16
2005	33033546	1920000	5,81
2007	33506567	2460000	7,34
2008	33769669	3500000	10,36
2009	34178188	4100000	12
2010	34,586,184	4,700,000	13.6
2012	37,367,226	5,230,000	14

Source : 27/02/2013, <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>,  
Algerian Internet Usage and Population Growth

بالرغم من النمو الملاحظ في عدد المستخدمين، فإن نسبة الاختراق تشير الى أن هذا النمو بطيء، من ناحية ثانية لا يمكن ضبط مساهمتها في الدخل الوطني وهذا لغياب المؤشرات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، كما أن القيام بتحديد حجم التعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت في الجزائر تحديدا دقيقا يشكل صعوبات تعود إلى كون أن التجارة الإلكترونية تمارس بشكل جزئي فاستخدام الإنترنت يقتصر على البحث ومقارنة السلع لكن في النهاية فإن المعاملات (بيع، شراء، تسديد....) تتم بالطرق التقليدية، ويعزى هذا التراجع لعدة أسباب يمكن إيجازها في التالي:

- انخفاض الوعي بأهمية عقد الصفقات التجارية إلكترونيا كونها توفر الوقت وتشمل كل الأسواق والمستهلكين المحتملين في العالم؛

- انخفاض عدد مستخدمي الإنترنت وهذا راجع الى ظهور الأمية الحديثة (استخدام الحاسوب)؛

- عدم توفر عنصرى السرية والأمان: ونقص الثقة بالأطراف الأخرى المتعاملة في التجارة الإلكترونية؛

- بطء شبكة الاتصالات: وهذا البطء يعيق المستخدمين ويضيع وقتهم؛

- عدم كفاءة القوانين والقواعد المنظمة: فغياب القوانين والقواعد المنظمة ووجودها مع عدم كفاءتها ينقص الثقة في استخدام الشبكة لغرض التجارة الإلكترونية.

**المطلب الثالث: تحليل وضعية تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**

بالاعتماد على الدراسة التي قامت بها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الاستثمار بالتعاون مع مكتب « Eco technique » سنحاول توضيح مستوى استخدام وامتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقنية المعلومات الحديثة وقد ارتكزت هذه الدراسة بالأساس على استخدام الإنترنت في نشاط المؤسسات المدروسة، وقد بلغت حجم العينة 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

## الفرع الأول: تحليل مستوى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجهيزات الإعلام الآلي

حسب الدراسة المعتمدة فالنتائج أوضحت أن حوالي 44.5 بالمائة من المؤسسات المدروسة تمتلك تجهيزات الإعلام الآلي، وقد اختلفت كثافة امتلاك هذه التجهيزات باختلاف حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): مستوى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجهيزات الإعلام الآلي

حجم المؤسسة	مؤسسة مصغرة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة	الإجمالي
النسبة (%)	42	75	89	44.5
طبيعة النشاط	البناء والأشغال العمومية	التجارة	الخدمات	الصناعة
النسبة (%)	68	52	37	30

المصدر: حسب معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة

من الجدول يمكن أن نستنتج أن المؤسسات المتوسطة الحجم هي الأكثر امتلاك لتجهيزات الإعلام الآلي حيث بلغت نسبة المؤسسات التي تمتلك هذه التجهيزات 89 بالمائة، أما المؤسسات الصغيرة فحوالي 75 بالمائة منها من يمتلك التجهيزات الخاصة بالإعلام الآلي وفي الأخير نجد المؤسسات المصغرة حيث هناك ما يقارب 42 بالمائة من المؤسسات المصغرة التي اتضح أنها تملك معدات وتجهيزات الإعلام الآلي.

فالمؤسسات المتوسطة الحجم غالبا ما تخصص السيولة لاقتناء مثل هذه التجهيزات، وبالتالي فإن حجم المؤسسة ذو علاقة طردية وامتلاك التجهيزات التكنولوجية.

أما بتحليل كثافة استخدام تجهيزات الإعلام الآلي حسب طبيعة نشاط المؤسسة فيتضح لنا جليا أن المؤسسات التي تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية هي الأكثر امتلاكاً لهذه المعدات حيث بلغت نسبتها 68 بالمائة ثم يليها قطاع التجارة بمعدل 52 بالمائة ثم قطاع الخدمات والقطاع الصناعي بنسبة 37 و30 بالمائة على التوالي، وعموماً فإن كثافة اعتماد المؤسسات التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية يعود لأهمية معدات الإعلام الآلي والشبكات الداخلية والبرامج وغيرها في نشاطها بكثافة.

في نفس السياق أوضحت الدراسة أن المؤسسات ذات الكثافة العالية في امتلاك تجهيزات الإعلام الآلي في كل من قطاعي الصناعة والخدمات هي في الأساس مؤسسات متوسطة أو صغيرة الحجم وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- 83 بالمائة من المؤسسات الصناعية ذات الكثافة العالية في امتلاك تجهيزات الإعلام الآلي هي مؤسسات مصغرة.

- 87 بالمائة من المؤسسات الخدمية ذات الكثافة العالية في امتلاك تجهيزات الإعلام الآلي هي مؤسسات مصغرة.

أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة التي تمتلك معدات وتجهيزات الإعلام الآلي فنجد:

- 92 بالمائة من المؤسسات الصناعية ذات الكثافة العالية في امتلاك تجهيزات الإعلام الآلي هي مؤسسات متوسطة.

- 94 بالمائة من المؤسسات الصناعية ذات الكثافة العالية في امتلاك تجهيزات الإعلام الآلي هي مؤسسات متوسطة.

وعلى العموم فتتمثل معدات وتجهيزات الإعلام الآلي في معظم المؤسسات المدروسة في جهاز الحاسوب، حيث وجدنا أنا :

- معدل امتلاك المؤسسات المصغرة لأجهزة الحاسوب هو حاسوبين لكل مؤسسة.
  - بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فإن معدل امتلاكها لأجهزة الحاسوب هو أربعة حواسيب في المتوسط لكل مؤسسة
  - أما معدل امتلاك المؤسسات المتوسطة لأجهزة حاسوب فبلغ سبعة حواسيب لكل مؤسسة.
- كما أوضحت النتائج أن 16 بالمائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة لديها اهتمام باقتناء تجهيزات الإعلام الآلي.

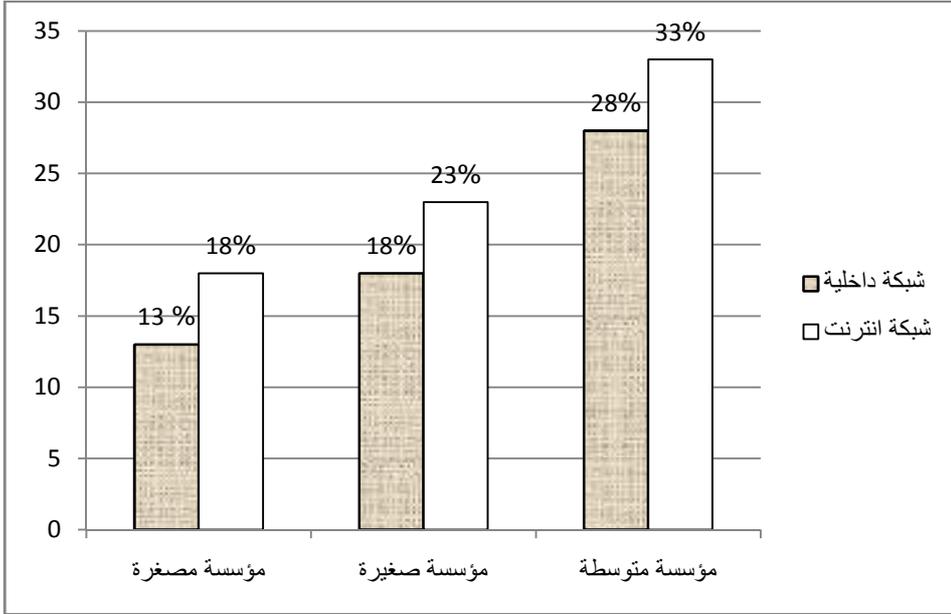
### الفرع الثاني: تحليل مستوى واختراق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشبكة الإنترنت

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر كبير حيث أنه لم يكن يتجاوز ستة بالمائة مقابل ثمانية بالمائة في باقي دول المغرب العربي و 40 بالمائة في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات، وقد حاولت الجزائر منذ صدور هذا القانون توفير البنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت لتتناسب ومتطلبات المؤسسات الجزائرية حيث تم تشغيل أكثر من 83000 رابط انترنت ذو التدفق السريع خاص بالمؤسسات الخاصة أو العامة على حد سواء 55 بالمائة للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39 بالمائة منها وصلات متخصصة، انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19000 في 2005 إلى 32500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 بالمائة خلال هذه الفترة، أما وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا خمسة بالمائة من هذه الروابط، كما تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013<sup>(1)</sup>.

ويوضح الشكل الموالي مستوى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لشبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت الداخلية.

(1). 17/07/2013, [http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations)

الشكل رقم (3-1): المؤسسات ذات الكثافة العالية في امتلاك معدات وتجهيزات الإعلام الآلي

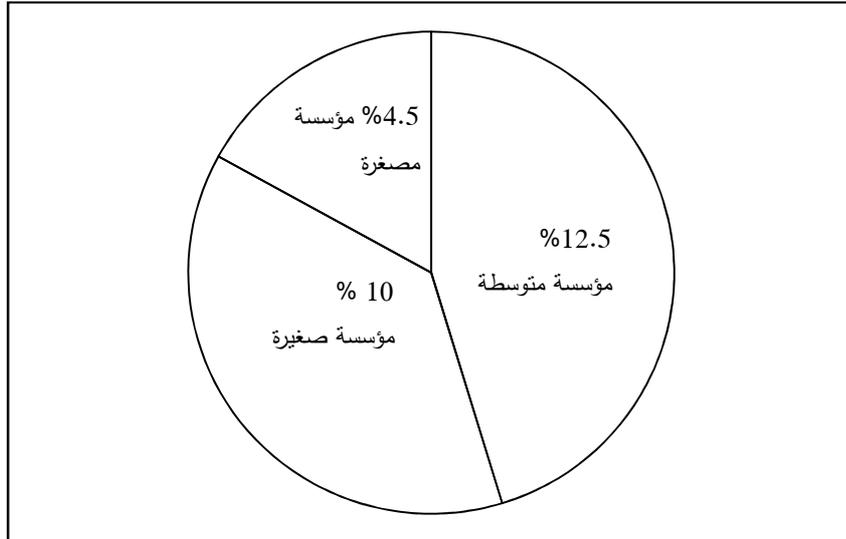


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة كل البعد عن امتلاك الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات أو امتلاك شبكة الإنترنت وهذا راجع إلى نقص اعتمادها على مثل هذه التقنيات في مجال نشاطها فهي تراها استثمار غير فعال والملاحظ أنه كلما انخفض حجم المؤسسة كلما كان هناك ضعف في امتلاك الإنترنت والشبكات الداخلية.

أما عن امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة لموقع إلكتروني عبر الإنترنت، فعلى العموم فإن هذا التواجد فهو متوسط خاصة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة الحجم، والشكل التالي يؤكد ذلك:

الشكل رقم (3-2): معدل امتلاك موقع إلكتروني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الشكل نلاحظ أن حوالي 12.5 بالمائة من المؤسسات المتوسطة المدروسة تمتلك موقع إلكتروني ثم تليها المؤسسات الصغيرة الحجم بمعدل 10 بالمائة وفي الأخير المؤسسات الصغيرة حيث بلغت نسبتها 4.5 بالمائة، وفي المجموع نجد 27 بالمائة من إجمالي المؤسسات المدروسة باختلاف حجمها تملك موقع إلكتروني أي ما يقارب 135 مؤسسة من أصل 500 مؤسسة.

### الفرع الثالث: تحليل مؤشرات اعتماد تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (3-5) مختلف المؤشرات التي تسمح لنا بتقدير مستويات اختراق تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

الجدول رقم (3-5): مؤشرات اختراق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المبحوثة

المؤشر	معدل الإختراق (%)
1. كثافة استخدام الهاتف (النقال أو الثابت) لكل عامل	28.17
2. معدل الاعتماد على الهاتف النقال في العمل	60.45
3. معدل امتلاك حاسوب لكل عامل	25.74
4. معدل المؤسسات المتصلة بالإنترنت	82.78
5. معدل الاتصال بالإنترنت مقارنة مع عدد الحواسيب فقي المؤسسة	29.48
6. معدل المؤسسات المستفيدة من ADSL مقارنة بعدد المؤسسات المتصلة بالإنترنت	59.2
7. معدل المؤسسات المنظمة عبر الشبكة مقارنة مع المؤسسات المتصلة بالإنترنت	48
8. معدل المؤسسات المتصلة بالإنترنت مقارنة مع المؤسسات المنظمة عبر شبكة	51.66
9. معدل المؤسسات التي تملك شبكة داخلية مقارنة مع المؤسسات المنظمة عبر شبكة	65.83
10. معدل المؤسسات التي تملك موقع إلكتروني مقارنة مع المؤسسات المتصلة بالإنترنت	37.2
11. معدل المؤسسات المتصلة بالإنترنت مقارنة مع المؤسسات التي تملك اسم مجال	19.2
12. معدل المؤسسات المتصلة بالإنترنت مقارنة مع المؤسسات التي تملك عنوان إلكتروني	73.6
13. معدل المؤسسات التي تملك بنية تحتية للإعلام الآلي	36.3
14. نسبة المؤسسات التي تمارس أنشطة تجارية فعليا عبر الإنترنت	56.7
15. نسبة المؤسسات التي تستخدم الإنترنت في اليقظة الإستراتيجية	39.3
16. نسبة المؤسسات التي استفادت من تكنولوجيا المعلومات في عملية التصدير	19.5
النسبة المؤوية المتوسطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المبحوثة	41.44

المصدر: معطيات مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية (CREAD).

يوضح الجدول مختلف المؤشرات التي تمكن من تقييم مستوى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة لتكنولوجيا المعلومات في نشاطها اليومي، وتعتبر النتائج المتحصل عليها متوسطة على العموم إذ بلغ متوسط الاستخدام العام لتكنولوجيا المعلومات 45.81 بالمائة.

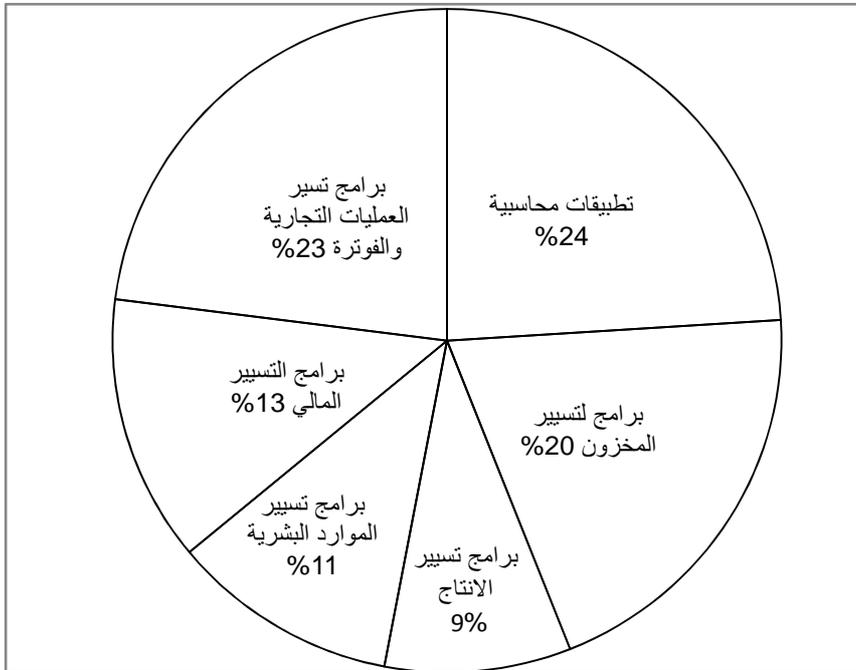
ومن النتائج المحصل عليها يمكن تقسيم المؤشرات المعتمدة إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** تمثل مؤشرات كثافة امتلاك تكنولوجيا المعلومات وتتمثل في المؤشرات من ( 1 إلى 13 ) وقد بلغ المعدل المتوسط لهذه المؤشرات 47.5 بالمائة.

**المجموعة الثانية:** تمثل مؤشرات الاستخدام وتتمثل في المؤشرات من ( 14 إلى 16 ) وقد بلغ المعدل المتوسط لهذه المؤسسات 38.5 بالمائة.

وبتقسيم المؤشرات إلى مجموعتين يمكن أن نستنتج أنه بالرغم من كثافة امتلاك تكنولوجيا المعلومات مقبولة إلا أن مستوى استغلالها كان متوسط حيث نجد أن أعلى مستوى استخدام هو في ممارسة التجارة عبر الانترنت، وبطبيعة الحال لن تكون ممارسة بحتة للتجارة الإلكترونية التي تتم مختلف مراحلها إلكترونياً بل تستخدمها في عملية الترويج للمنتجات والعروض المتعلقة بالمؤسسة وإرسال الطلبات والبحث عن المعلومات، ثم تليها نسبة الاعتماد على الإنترنت من أجل القيام باليقظة الإستراتيجية حيث تمكن الإنترنت من جمع المعلومات عن المنافسين والأسواق ومختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة وبسرعة وبتكلفة أقل وبفاعلية عالية، وفي الأخير نجد أن حوالي 19.5 بالمائة من المؤسسات تستغل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتعزيز عملية التصدير. أما فيما يتعلق بمختلف تطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات المعتمدة من طرف المؤسسات المبحوثة فهي موضحة وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): مختلف البرامج والتطبيقات المستخدمة من طرف لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الملاحظ أن المؤسسات تعتمد على كل من تطبيقات المحاسبة والبرامج الخاصة بتسيير العمليات التجارية والفوترة بشكل واضح، حيث بلغ معدلها على التوالي 24 و 23 بالمائة ثم تليها باقي البرامج ونسب متفاوتة.

وحسب التقارير الواردة من وزارة تكنولوجيا المعلومات فقد بلغت مساهمة قطاع الاتصال في الناتج الداخلي 4 بالمائة سنة 2012، وعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بالإنترنت بلغت 20 بالمائة، أما الجدول التالي فيوضح عدد مشاريع تكنولوجيا المعلومات والمبالغ المستثمرة في هذا القطاع إضافة إلى مساهمته في توفير مناصب الشغل خلال الفترة الممتدة بين (2002-2012).

الجدول رقم (3-6): وضعية قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر (2002-2012)

عدد مناصب الشغل	المبلغ	عدد المشاريع	قطاع النشاط
8276	441 633 مليون دج	105	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Source: 05/02/2013, <http://www.andi.dz/index.php/ar>

تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002 - 2012 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بـ 105 مشروع وقد ساهم هذا القطاع خلال نفس الفترة في خلق ما يقارب 8276 منصب شغل، أما تكاليف هذه الاستثمارات فقد بلغت 441633 مليون دج.

## المبحث الثاني: الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولبلوغ ذلك تم التطرق لمجموعة من النقاط الأساسية لإجراء الدراسة الميدانية، تمثلت في توضيح مصادر جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي وتحديد مجتمع وعينة الدراسة... إلخ.

### المطلب الأول: تقديم نموذج ومتغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في الجوانب التي يتكون منها الأداء الذي يمثل المتغير التابع، والمحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت والتي تمثل المتغير المستقل وتتكون من (إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت)، وفيما يلي نوضح الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وعرض مختلف المتغيرات.

### الفرع الأول: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

إن محاذاة النشاط عبر الإنترنت يتطلب التنسيق بين إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، فكلما تعددت أهداف استراتيجيات التنافس عبر الإنترنت وانفقت مع الأهداف العامة للمؤسسة كلما كانت هناك محاذاة جيد بين المتغيرين.

وقبل تحديد نموذج الدراسة المقترح، وبالاعتماد على مختلف الدراسات السابقة الذكر نحاول تحديد أهم العناصر والنقاط التي تميز الدراسة الحالية والنموذج المقترح عن باقي الدراسات:

- اعتمدت معظم الدراسات على دراسة المحاذاة الإستراتيجية بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، ونحاول في هذه الدراسة التركيز على تكنولوجيا الإنترنت بدل الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ككل، بهدف التركيز على نقطة أساسية هي تحليل اثر المحاذاة في مؤسسات **Click & mortar** أي المؤسسات التي تزوج بين نوعين من النشاطات (نشاط عبر الإنترنت ونشاطها العادي).

- ستنم الدراسة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، وهذا ما سيمكننا معرفة السلوك الاستراتيجي لتبني تكنولوجيا الانترنت في هذا القطاع الاستراتيجي في بلادنا.

- حتى نتوصل الى نتائج أكثر مصداقية وواقعية نحاول إدماج متغير ثالث 'فعالية استخدام الانترنت' يمكن أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على درجة المحاذاة بين الإستراتيجيتين ومستوى أثرها على الأداء.

- ركزت معظم الدراسات على مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالأداء الكلي (متغيرات داخلية أو خارجية) ونحاول في هذه الدراسة التركيز فقط على مؤشرات الأداء التي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة عبر الانترنت.

### الفرع الثاني: تقديم نموذج الدراسة المعتمد ومتغيراته

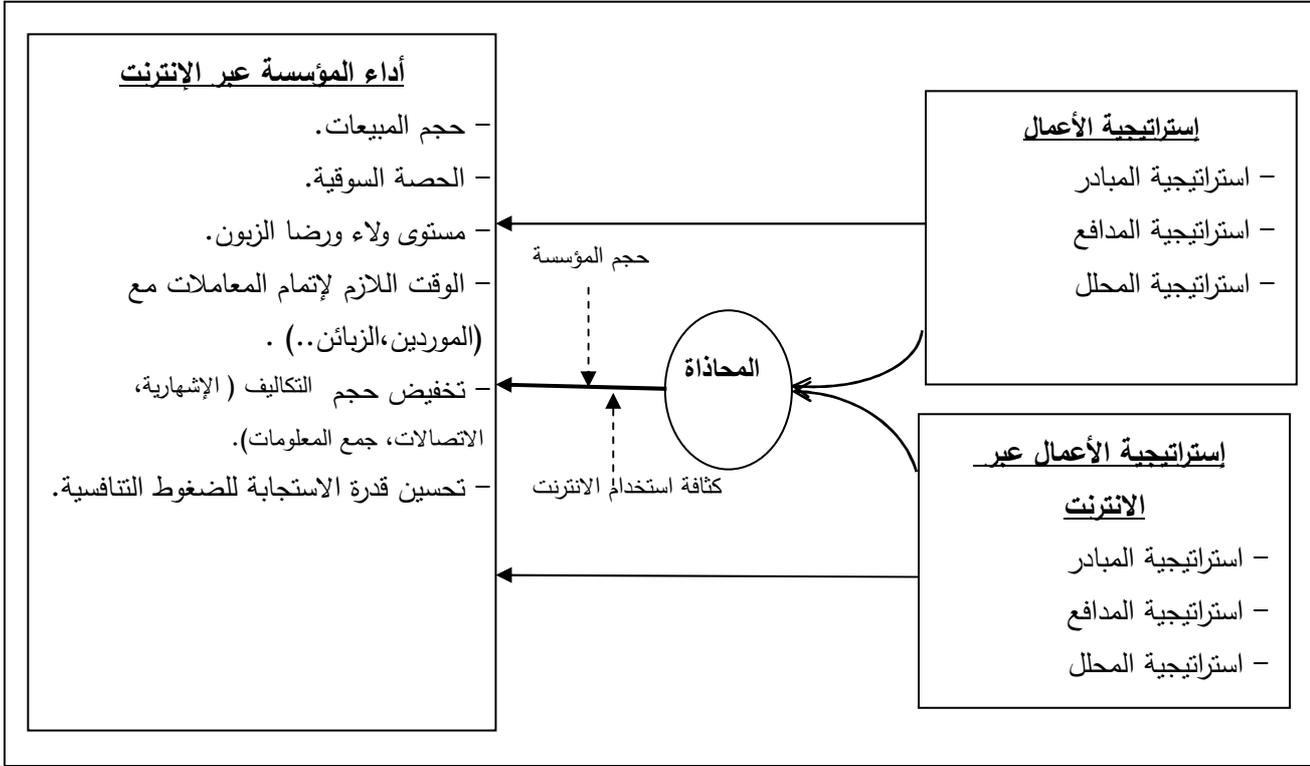
بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وحددت مفهوم المحاذاة وكيفية تحقيقها وقياسها، فقد تم تحديد علاقات النموذج بالمرحل التالية:

1- تحليل مستوى استخدام تكنولوجيا الانترنت في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

2- دراسة علاقة المحاذاة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المعتمدة عبر الانترنت.

3- دراسة تأثير مستوى المحاذاة بين الاستراتيجيين على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
ويشير الشكل رقم (3-4) التركيب النهائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة والذي يوضح التوجه المتبع للوصول الى أهداف الدراسة.

الشكل رقم (3-4): النموذج المعتمد لتحديد أثر المحاذاة الإستراتيجية عبر الإنترنت على أداء المؤسسة



يوضح الشكل النموذج المقترح لتحديد أثر محاذاة النشاط عبر الإنترنت على أداء المؤسسة، ويفرض النموذج أن المحاذاة تعتبر حالة ضرورية للمواءمة بين نشاط المؤسسة وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، بحيث أنه كلما كان هناك اتساق بينهما فإن ذلك سيكون له أثر قوي على أداء المؤسسة، في حين أن غياب الاتساق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الإنترنت سيؤدي إلى انخفاض أداء المؤسسة ونعتبر في هذه الحالة أن تبني الإنترنت من طرف المؤسسة هدر للأموال بدل من كونه ميزة تنافسية، أما الحالة الثالثة أين يكون الاعتماد فقط على إستراتيجية الإنترنت فهذا كذلك سيتولد عنه أداء منخفض بالنسبة للمؤسسة لغياب الدعم. أما بالنسبة لإستراتيجية الأعمال فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار إستراتيجيات الأعمال عبر الإنترنت أثناء صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتفادي وقوع التضارب بين الأهداف والرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: دراسة متغيرات النموذج

يشمل نموذج الدراسة المتغيرات التي اعتمدت عليها معظم الدراسات السابقة التي تحدثت عن أهمية المحاذاة الاستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمثلت هذه المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: المتغيرات المستقلة: وتتمثل في كل من استراتيجية الأعمال العامة للمؤسسة واستراتيجية الأعمال عبر الانترنت:

1- إستراتيجية الأعمال: تعتمد الدراسة على نموذج استراتيجيات الأعمال المقدمة من طرف Snow & Mills حيث أشارت العديد من الدراسات الى أن الاعتماد على هذا النموذج جيد لفهم سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى كونه يقدم تصنيف للاستراتيجيات على مستوى الأعمال، فيفرض النموذج أن المؤسسات تتطور نسبياً وتتبنى سلوكاً استراتيجياً مختلفاً، من أجل تحقيق محاذاة جيدة مع محيطها<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم(3-7): مختلف الفقرات المندرجة ضمن كل استراتيجية أعمال

الفقرات	نوع الاستراتيجية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسعى دوماً إلى تحسين قدراتنا تجاه منافسينا</li> <li>- نبادر دائماً لاكتشاف الفرص التجارية جديدة قبل منافسينا</li> <li>- نعتمد على تخفيض التكاليف للحصول على حصص سوقية جديدة</li> </ul>	إستراتيجية المبادر	إستراتيجية الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسعى لتحسين التنسيق بين مختلف وظائفنا وأنشطتنا</li> <li>- نعتمد في نشاطنا على أنظمة مراقبة التكاليف</li> <li>- نركز على جودة خدماتنا ومنتجاتنا من خلال استخدام أنظمة تحسين الجودة</li> </ul>	الاستراتيجية الدفاعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتطلب قدراً كبيراً من المعلومات الواقعية لدعم قراراتنا اليومية</li> <li>- نلجأ إلى تحليلات شاملة لأعمالنا عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإستراتيجية</li> </ul>	إستراتيجية المحلل	

المصدر: من إعداد الباحثة

2- استراتيجيات تكنولوجيا الانترنت: حيث يتم تبني نفس نموذج استراتيجية الأعمال السابق، ويتم إسقاطه مع طبيعة التنافس عبر الانترنت، والجدول رقم (3-8)، يوضح ذلك.

(1). Fernando A. P. Gimenez, Op.cit, 2005, P:04.

الجدول رقم(3-8): مختلف الفقرات المدرجة ضمن كل إستراتيجية معتمدة عبر الإنترنت

الفقرات	نوع الاستراتيجية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمات/منتجات جديدة قبل منافسينا.</li> <li>- تخفيض التكاليف المتعلقة بالاتصالات الداخلية والخارجية.</li> <li>- تخفيض التكاليف التسويقية لمنتجاتنا /خدماتنا.</li> <li>- تقليص الوقت اللازم لإنهاء إجراءات تقديم الخدمة.</li> </ul>	إستراتيجية المبادر	إستراتيجية المؤسسة عبر الإنترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين جودة خدماتنا من خلال الاتصال المباشر مع كل المتعاملين (زبائن، موردين، جهات أخرى).</li> <li>- تدعيم عمليات البحث والتطوير.</li> <li>- تعزيز علاقتنا مع عملاءنا وموردينا</li> </ul>	الاستراتيجية الدفاعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على الحقائق والأرقام التي نحتاجها لدعم قراراتنا اليومية.</li> <li>- إجراء تحليلات مفصلة عن الوضع الحالي لأعمالنا.</li> </ul>	استراتيجية المحلل	

المصدر: من إعداد الباحثة

**ثانيا-المتغير التابع:** ويتمثل في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناتج عن ممارستها للنشاط عبر الإنترنت، وقد اقترحنا مجموعة من المؤشرات مدرجة في الجدول رقم(3-6).

**1-أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**هناك العديد من النماذج المقترحة لقياس الاداء، ولكن في دراستنا تم التأكيد على نقطة أساسية، وهي أننا سنحاول تحديد العناصر التي يمكن ان تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات التي تسعى الى الاعتماد على الإنترنت لتعزيز نشاطاتها، أي أداء الإنترنت وليس أداء المؤسسة ككل، والجدول التالي يوضح المتغيرات (المؤشرات) المقترحة، والفقرات المدرجة في كل متغير:

الجدول رقم(3-9): مؤشرات الأداء المعتمدة في الدراسة

المتغير التابع	المؤشرات
أداء المؤسسة	نمو حجم المبيعات.
	زيادة الحصص السوقية.
	تعزيز مستوى ولاء ورضا الزبون.
	تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات مع (الموردين،الزبائن..).
	تخفيض حجم التكاليف (الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات)
	تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية.

المصدر: من إعداد الباحثة

**2- متغيرات الفروق:** يتم خلال الدراسة اختبار مجموعة من المتغيرات التي يمكن ان يكون لها أثر على المتغيرات (المستقلة، التابعة)، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- مستوى استخدام الانترنت: حيث نحاول تحديد تأثير مستوى استخدام الإنترنت على متغيرات الدراسة الرئيسية.

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، وهو تحسين مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بتحقيق محاذاة عالية لتكنولوجيا الإنترنت، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، يشمل هذا المطلب الإجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل مصادر جمع المعلومات، ومجتمع الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وأداة جمع البيانات..إلخ.

### الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات

تم الإشارة في الفصل الأول أن الباحثة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج ملائمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على البيانات من مصدرين هما:

**أولاً- المصادر الأولية:** تضمن البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية وذلك عن طريق استخدام الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة، وقد حددت البيانات المطلوب جمعها من مفردات كل عينة في ضوء فروض الدراسة وتم صياغتها في صورة أسئلة و فقرات.

إضافة إلى الاستبيان تم اللجوء إلى المقابلة والتي تعتبر تفاعلاً لفظياً يتم عن طريق موقف متواجه يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>(1)</sup>

كما استخدمت مع الأفراد المبحوثين لملء الإستبانة وذلك للأسباب التالية:

- توضيح الهدف من الدراسة وأهميتها والغرض منه لضمان تجاوب المبحوثين منهم وعدم تحيزهم.
- شرح وتوضيح الأسئلة ومدلولاتها للمبحوثين؛
- تكوين رؤية عن مدى صدق الإجابات التي تم الحصول عليها وذلك عن طريق الملاحظة الشخصية لسلوك المبحوثين والظروف المحيطة بهم؛
- الحصول على بيانات غير متاحة، عن طريق اكتساب ثقة المبحوثين.
- أي ان المقابلة تفيد في تأكيد المعلومات والحصول أيضا على بعض المعلومات التي لم ترد في أسئلة الاستبيان حول موضوع الدراسة.

(1). رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. دار الجامعية للنشر، دون ذكر مدينة النشر 2002، ص: 184.

ثانياً- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب والمراجع والدوريات العلمية والمجلات المتخصصة، البيانات المتوفرة في المنشورات والتقارير الإحصائية التي تخدم موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة، وأيضاً تم الرجوع إلى القواعد والقوانين والأنظمة المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والانترنت في الجزائر.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناءً على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع بمجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف البالغ عددهم 41 مؤسسة ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبيان تمكنا من استعادة 37 استبيان.

### الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد مستوى دلالة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- النسبة المئوية والتوزيع التكراري وتم استخدامها لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي: وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، وقد استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة ضمن مقياس الدراسة وهو عبارة عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.
- الانحراف المعياري: وقد استخدم لبيان درجة تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression)، وذلك لقياس تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر مجموعة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد بأن واحد.
- اختبار (T-Test): ويهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات من خلال هذا التحليل يتم معرفة قيمة (T) المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.
- تحليل المسار Path Analysis لبيان التأثير المباشر وغير المباشر للمحاذاة الإستراتيجية على الأداء بوجود متغير مستوى استخدام الإنترنت.

- الأهمية النسبية، التي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدل- الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 إلى 2.33

والمستوى المتوسط من 2.34 إلى 3.67

والمستوى المرتفع من 3.68 فأكثر.

- اختبار التوزيع الطبيعي وهذا لمعرفة ما إذا كان متغيرات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا.

**الفرع الرابع: حدود الدراسة:** تحددت الدراسة بالحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية اقتصرت هذه الدراسة على حساب أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2- الحدود المكانية اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلة - ولاية سطيف.

**المطلب الثالث: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي**

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة قصد تحديد العلاقة بين متغيراتها، وقد مر هذا بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها في التالي:

**الفرع الأول: بناء أداة الدراسة**

تم جمع المعلومات للتحقق من فرضيات البحث باستخدام استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تمت صياغتها اعتماداً على الدراسات التي عالجت موضوع البحث، وفي ضوء الملاحظات التي حصلنا عليها أثناء الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة.

و قد تم توزيعها بحيث يتم ملئ استبيان لكل مؤسسة سواء من طرف مدير المؤسسة أو من أحد رؤساء المصالح الذين يشرفون بشكل مباشر على متابعة سيرورة نشاط المؤسسة عبر الانترنت، وقد تم الطلب من مفردات العينة الإجابة على الأسئلة بموجب مقياس ليكارت الخماسي الدرجات يوضح الأهمية النسبية أو مستوى التأييد الذي يبديه الفرد تجاه الفقرة محل السؤال و ذلك وفق ما يلي:

- بدرجة قليلة جداً (1)

- بدرجة قليلة (2)

- بدرجة متوسطة (3)
- بدرجة كبيرة (4)
- بدرجة كبيرة جدا (5)

وقد استخدم هذا المقياس لتوسيع مدى الإجابة المتوقعة حول درجة التأييد.

### الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة

اعتمد الاستبيان في انجازه بشكل نهائي على مجموعة من المحكمين، وبعدها تم حساب معامل الصدق حتى يتسنى إجراء الدراسة بدقة وموثوقية عالية.

**أولاً- صدق المحكمين:** بعد إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية والذي احتوى في البداية على (05) بالنسبة للمحور المتعلق بالمعلومات العامة عن المؤسسة والمبحوثيين، و(18) سؤال متعلق بمستوى استخدام الانترنت، (14) سؤال بالنسبة لمحور إستراتيجية الأعمال و(13) سؤال متعلق بمحور إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت وفي الأخير (18) سؤال متعلق بمحور الأداء. أي أن الاستبيان ضم (68) في بادئ الأمر، وبعد مراجعته مع المشرف وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الصلة بالموضوع (أنظر الملحق رقم 03) وفي ضوء التوجيهات المقدمة تم إدخال بعض التعديلات سواء تعلق بتحسين الصياغة وحذف بعض العبارات التي لا تنتمي الى المحور أو تكون مكررة أو تفشل في قياس ما وضعت لأجله، وتبعاً لهذه التعديلات انخفض عدد الأسئلة إلى (38) سؤال.

**ثانياً- الثبات:** يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient** : تم الاستعانة بالمعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، والجدول رقم (3-10) يوضح قيمة المعامل لكل محور من محاور الإستبانة.

الجدول رقم (3-10): معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
إستراتيجية الأعمال	08	0.73
إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت	09	0.60
الأداء	06	0.82
المعامل الكلي	23	0.79

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( Spss )

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.60-0.82) لكل محور من محاور الإستبانة. وبلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.79) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (04) قابلة للتوزيع. وبذلك تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي:** من أجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولمجراف -سمرنوف الذي يعتبر اختباراً ضرورياً لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية؛ حيث أنه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، فيما يجب استخدام الاختبارات غير المعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

**الجدول رقم (3-11): اختبار التوزيع الطبيعي**

Kolmogorov-Smirnov(a)			المتغيرات
Z	df	Sig.	
0.818	37	0.515	الأداء
0.483	37	0.974	المحاذاة الإستراتيجية

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( Spss )

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

**المطلب الرابع: وصف مجتمع وعينة الدراسة**

يعرض هذا المطلب كل من مجتمع وعينة الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً.

**الفرع الأول: تقديم المنطقة الصناعية محل الدراسة (مجتمع الدراسة)**

أنشأت سنة 1985 من طرف URBA سطيف، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ230 هكتار وهي غير مستغلة بالكامل.

أولاً- توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العلمة: تحتوي المنطقة 65 مؤسسة منها من باشرت نشاطها، وأخرى قيد الإنجاز ومؤسسات أخرى قائمة فعلا ولكن لم تنطلق في عملية النشاط بعد<sup>(1)</sup>. ويمكن توضيح ذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العلمة

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	
63	41	المؤسسات النشطة
17	11	المؤسسات قيد الإنشاء
20	13	المؤسسات التي أنشأت ولم تباشر النشاط بعد
100	65	المجموع

المصدر: وثائق داخلية خاصة بمؤسسة التسيير العقاري SGI سطيف

يشير الجدول أن 63 بالمائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية " العلمة " هي مؤسسات نشطة باشرت أعمالها الإنتاجية، في حين هناك 17 بالمائة منها من هو قيد الإنشاء، و20 بالمائة من المؤسسات المنشأة ولكن لم تزال نشاط بعد.

الشكل رقم(3-5): توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العلمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

(1) . [http://www.sgpziest.com/sgi\\_de\\_setif.htm](http://www.sgpziest.com/sgi_de_setif.htm)

ثانياً- توزيع المؤسسات بالمنطقة الصناعية العلة: تتكون المنطقة الصناعية العلة من مجموعة مؤسسات تعمل في صناعات متنوعة ويمكن تصنيفها كالتالي:

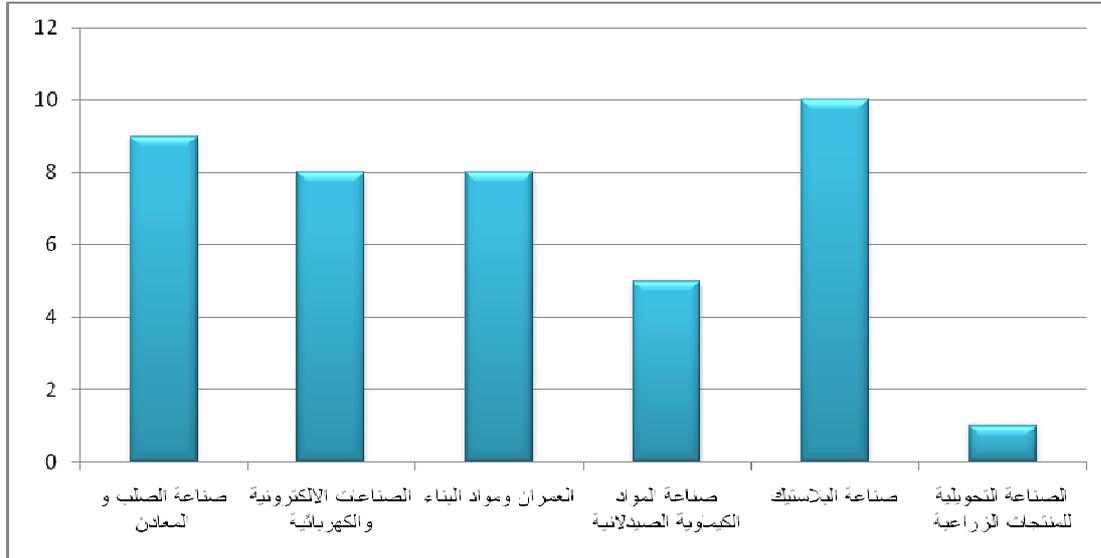
الجدول رقم (3-13): توزيع المؤسسات حسب طبيعة النشاط بالمنطقة الصناعية العلة

النسبة المئوية	عدد المؤسسات النشطة	مجال النشاط
22	09	صناعة الصلب والمعادن
20	08	الصناعات الالكترونية والكهربائية
20	08	العمران ومواد البناء
12	05	صناعة المواد الكيماوية الصيدلانية
24	10	صناعة البلاستيك
02	01	الصناعة التحويلية للمنتجات الزراعية
100	41	المجموع

المصدر: وثائق داخلية خاصة بمؤسسة التسيير العقاري SGI سطيف ، 2013.

تشير النتائج الموضحة بالجدول أن هناك ستة أنشطة رئيسية تزاولها المؤسسات الواقعة في ولاية سطيف، حيث تنشط 24 بالمائة منها في صناعة البلاستيك، 22 بالمائة تنشط في صناعة الصلب والمعادن، ثم كل من الصناعات الالكترونية والكهربائية والعمران ومواد البناء بنسبة 20 بالمائة، ونجد 12 بالمائة من المؤسسات النشطة في مجال صناعة المواد الكيماوية الصيدلانية، و02 بالمائة فقط من المؤسسات تنشط في مجال الصناعة التحويلية للمنتجات الزراعية.

الشكل رقم (3-6): توزيع المؤسسات طبيعة النشاط بالمنطقة الصناعية العلة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

ثالثاً- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم: يوضح الجدول التالي توزيع المؤسسات حسب الحجم وفقا للقانون التوجيهي المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

الجدول رقم (3-14): توزيع المؤسسات حسب الحجم بالمنطقة الصناعية العلمة

النسبة المئوية	العدد	
61	25	مؤسسات متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)
39	16	مؤسسات صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وثائق داخلية خاصة بمؤسسة التسيير العقاري SGI سطيف ، 2013).

يتضح لنا جليا من الجدول أن ما نسبته 61 بالمائة من المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية محل الدراسة ذات حجم متوسط، و39 بالمائة المتبقية تبين أنها مؤسسات صغيرة، في حين لا نجد المؤسسات المصغرة في هذه المنطقة وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يتطلب عمالة تفوق على الأقل 10 أفراد.

#### الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة

يهدف هذا الفرع إلى وصف عينة الدراسة، من خلال توضيح مختلف المعلومات سواء المتعلقة بالمستجوبين أو المؤسسات المبحوثة.

أولاً- طبيعة المستجوب: تم توزيع الاستبيان على كل من مدراء المؤسسات أو رؤساء المصالح، ويوضح - الجدول (3-12) أن 40.5 بالمائة من المستجوبين يمثلون مدراء المؤسسات، و59.5 بالمائة عبارة على رؤساء المصالح أو الأقسام، والملاحظ أن مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهتمين بشكل مباشر على استخدام الانترنت لتدعيم نشاطاتهم اليومية.

الجدول رقم (3-15): طبيعة المستجوبين

النسبة المئوية	العدد	
40.5	15	مدير
59.5	22	رئيس مصلحة أو قسم
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً- عدد سنوات الخبرة: نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من المستجوبين لهم خبرة في مجال نشاط المؤسسة أقل من 10 سنوات، وهناك 27 بالمائة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات في حين نجد أن 12 بالمائة المتبقية ذوي خبرة تفوق 11 سنة. وتؤثر عدد سنوات الخبرة بشكل مباشر على مردودية العامل، ومن الملاحظ أن سنوات الخبرة بالنسبة للفئة المستجوبة موزعة بشكل مقبول، لأن هناك مؤسسات حديثة ولم تتجاوز الخمس سنوات على مباشرة نشاطها.

الجدول رقم (3-16): توزيع عدد سنوات الخبرة للفئة المستجوبة

النسبة المئوية	العدد	
27	10	أقل من 5 سنوات
40.5	15	من 5 إلى 10 سنوات
16.25	6	من 11 إلى 15 سنوات
16.25	6	أكثر من 15 سنة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً - تقسيم المؤسسات حسب الحجم (عدد العمال) وفقاً لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعمول بها في القانون الجزائري: تم الإشارة سلفاً أن المنطقة الصناعية محل الدراسة لا تحتوي على مؤسسات مصغرة، ومن المعلوم أن المؤسسات المدروسة ذات طابع صناعي لذا فإن عدد العمال لن يقل على 10 عمال في معظم الأحيان، ونجد أن 62.2 بالمائة من المؤسسات هي مؤسسات متوسطة الحجم وذلك يرجع لطبيعة النشاط وعدد الأنشطة التي تزاولها، وقد أظهرت الدراسة أن 59.5 بالمائة (الجدول رقم 3-18) من المؤسسات تزاول أكثر من نشاط وهذا ما يعزز وجود عدد كبير من المؤسسات المتوسطة الحجم في عينة البحث، و 37.8 من المؤسسات المبحوثة صغيرة الحجم.

الجدول رقم (3-17): تقسيم عدد المؤسسات حسب الحجم

النسبة المئوية	العدد	
00	00	مؤسسات مصغرة
37.8	14	مؤسسات صغيرة
62.2	23	مؤسسات متوسطة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً - عدد الأنشطة التي تزاولها المؤسسات المبحوثة: يوضح الجدول رقم (3-18) أن 59.5 بالمائة من المؤسسات المبحوثة تزاول أكثر من نشاط، في حين نجد 40.5 بالمائة من المؤسسات المبحوثة تزاول نشاط وحيد وهي في معظمها مؤسسات صغيرة.

الجدول رقم (3-18): توزيع المؤسسات المبحوثة حسب عدد الأنشطة التي تزاولها

النسبة المئوية	العدد	
40.5	15	نشاط وحيد
59.5	22	أكثر من نشاط
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المبحث الثالث: متغيرات الدراسة

يستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم الدنيا والقصوى، كما تم حساب مستوى المحاذاة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: تحليل مستوى استخدام الإنترنت والتواجد الافتراضي للمؤسسة عبر الموقع الإلكتروني

يقدم هذا الجزء تحليلاً مفصلاً لمستوى استخدام تكنولوجيا الإنترنت في المؤسسات المبحوثة، وتبيان تواجدها الافتراضي عبر موقعها الإلكتروني وتحديد أسباب اعتماد الإنترنت وكذا دواعي التواجد عبر الإنترنت.

#### الفرع الأول: تحليل مستوى استخدام للإنترنت

تم التركيز خلال هذا الفرع على تحديد مستوى استخدام الإنترنت في المؤسسات المبحوثة من خلال تشخيص، معدل استخدام الإنترنت، الخبرة في اعتماد الإنترنت، ومستوى انتشار الإنترنت عبر مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة، وفي الأخير تم عرض أهم الأسباب الداعية إلى استخدام الإنترنت.

أولاً- استخدام الإنترنت في نشاط المؤسسة: يوضح الجدول رقم (3-19) أن 83.8 بالمائة من المؤسسات المبحوثة تشير إلى أن استخدام الإنترنت أساسي لنشاط المؤسسة، في حين 16.2 بالمائة من المؤسسات المتبقية ترى أن الإنترنت ليست ذات أهمية كبيرة نشاطها.

الجدول رقم (3-19): استخدام الإنترنت في نشاط المؤسسة

استخدام الإنترنت أساسي لنشاطكم	العدد	النسبة المئوية
نعم	31	83.8
لا	6	16.2
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً- الخبرة في استخدام الإنترنت لدى المؤسسات المبحوثة: نلاحظ من الجدول رقم (3-20) أن أكثر من نصف المؤسسات (59.5 بالمائة) تستخدم الإنترنت في نشاطها منذ أكثر من 4 سنوات، في حين نجد 18.9 بالمائة من المؤسسات المبحوثة تستخدم الإنترنت لمدة أكبر من سنتين وأقل من أربع سنوات، كما نجد 21.6 بالمائة من المؤسسات استخدمت الإنترنت حديثاً أي في فترة تقل عن سنة.

الجدول رقم (3-20): مستوى الخبرة المكتسبة في استخدام الإنترنت لدى المؤسسات المبحوثة

الخبرة في استخدام الإنترنت	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة واحدة	8	21.6
من 2 إلى 4 سنوات	7	18.9
أكثر من 4 سنوات	22	59.5
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً- مستوى انتشار استخدام الإنترنت في المستويات الإدارية للمؤسسات المبحوثة: تؤكد نتائج الدراسة على أن عدد كبير من المؤسسات المبحوثة (83.8 بالمائة) ترى أن نشر الإنترنت عبر كل المستويات الإدارية ضروري لتشجيع العمال على العمل الجماعي وبالتالي تحفيز الإبداع وتبادل الأفكار، ويعتبرونها مدعمة للنشاط في الكثير من الحالات، خاصة وأنها في عصر المعلوماتية والسرعة في إجراء المعاملات والاتصالات سواء الداخلية أو الخارجية بدل وسائل الاتصال الأخرى، أما 16.2 بالمائة من المؤسسات المستجوبة لا ترى أن هناك ضرورة قصوى لنشر الإنترنت عبر كل المستويات الإدارية، بل يركزون استخدامها في مستويات معينة فقط.

الجدول رقم (3-21): توزيع مستوى انتشار الإنترنت في المستويات الإدارية للمؤسسات المبحوثة

استخدام الإنترنت أساسي لنشاطكم	العدد	النسبة المئوية
نعم	31	83.8
لا	6	16.2
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً- استخدامات الإنترنت: تلجأ المؤسسات للإنترنت لعدة أغراض تم حصرها في مجموعة من الفقرات كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (3-22): استخدامات الإنترنت

الفقرات	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية
إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية	26	70.3	11	29.7
جمع المعلومات باستخدام محركات البحث	22	59.5	15	40.5
البحث عن أسواق جديدة	25	67.6	12	32.4
البحث عن أفكار جديدة	20	54.1	17	45.9
الترويج لنشاط المؤسسة	25	67.6	12	32.4
إجراء المعاملات مع الموردين والزبائن عبر البريد الإلكتروني	27	73	10	27

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعتبر الاتصال المباشر سواء مع الزبائن، الموردين أو الموظفين في أقل وقت ممكن أهم المنافع الخاصة بعامل الاتصال عبر الإنترنت ونجد حوالي 70.3 بالمائة من المؤسسات المدروسة تلجأ الى الاتصال المباشر، وفي المقابل نجد 59.5 بالمائة من المؤسسات التي تلجأ إلى جمع المعلومات باستخدام محركات البحث وذلك نظرا لميزة السرعة وتخفيض التكلفة التي تقدمها الإنترنت في هذا المجال، ويلاحظ أهمية الإنترنت في البحث عن أسواق جديدة بمعدل 67.6 بالمائة، كما تفيد هذه الأخير في سهولة تبادل المعارف والحصول على أفكار جديدة عن طريق متابعة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات سواء في نفس مجال النشاط أو في مجال نشاط مخالف تماما وبلغ مؤشر هذا العنصر 54.1 بالمائة.

ومن المعلوم أن الإنترنت تقدم خدمة ترويج نشاط المؤسسة بسهولة ولأكبر عدد ممكن من زائري موقعها لذا تظهر أهمية هذه التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات المستجوبة والتي بلغ مؤشرها 67.6 بالمائة، وفي الأخير نجد أن عنصر إجراء المعاملات مع الموردين والزبائن عبر البريد الإلكتروني استحوذ على أكبر نسبة حيث نجد أن 73 بالمائة من المؤسسات المستجوبة تعتمد على الإنترنت بشكل مكثف لتحقيق مختلف تعاملاتها سواء باستقبال طلبات الزبائن أو إرسال فواتير إلى مورديها.

### الفرع الثاني: معلومات حول التواجد الافتراضي للمؤسسة عبر الموقع الإلكتروني

تناول هذا الفرع تشخيص تواجد المؤسسات المبحوثة عبر الإنترنت من خلال موقعها الإلكتروني، وهذا بتحديد عدد المؤسسات التي تملك موقع على الإنترنت، كذلك تحديد الغرض من امتلاكه، ومعدل تحديثه.

**أولاً- عدد المؤسسات التي تملك موقع إلكتروني:** تشير نتائج البحث أن 92 بالمائة من المؤسسات المستجوبة تملك موقع إلكتروني تسعى من خلاله إلى تقديم المؤسسة وتوضيح مختلف منتجاتها وخدماتها كما يمكنها من تتبع مسار الزبون وتقديم خدمات ما بعد البيع، في حين هناك 08 بالمائة من المؤسسات التي لا تملك موقع على الإنترنت ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (3-23): امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للموقع الإلكتروني

النسبة المئوية	العدد	
92	34	نعم
8	3	لا
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**ثانياً- تحديد الغرض من امتلاك موقع إلكتروني:** حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-24) فإن المؤسسات تمتلك موقع الكتروني خاص، وذلك لجملة من الأغراض، وتمكنا من حصر بعضها ووجدنا أن تقديم نشاط المؤسسة يأتي في مقدمة أسباب امتلاك الموقع الإلكتروني ( 83.8 % )، وفي المرتبة الثانية نجد أن تتبع مسار الزبون الذي يزور موقع المؤسسة ذو أهمية بالنسبة لـ 24.3 بالمائة من المؤسسات المستجوبة،

كما أن 8.1 بالمائة من المؤسسات المستجوبة أشارت إلى وجود أغراض أخرى لامتلاك الموقع الإلكتروني منها:

- وجود العديد من أدوات التحليل والبرامج التي يمكن اعتمادها عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة لمعرفة عدد عملاء، زوار الموقع، أكثر المنتجات والخدمات التي شاهدها العملاء.
- سهوله وسرعه التعديل والتغير في محتوى الموقع من معلومات مختلفة كالعروض الجديدة والأسعار بدون تكاليف.

الجدول رقم (3-24): دواعي امتلاك موقع إلكتروني

الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة المئوية
تقديم نشاط المؤسسة	31	83.8	6	16.2
تتبع مسار الزبون	9	24.3	28	75.7
عمليات أخرى	3	8.1	34	91.9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**ثالثاً- معدل تحديث الموقع:** تشير النتائج الموضحة في الجدول (3-25) أن 35.1 بالمائة من المؤسسات تقوم بتحديث موقعها مرة كل سنة، في حين نجد أن هناك 24.3 بالمائة من المؤسسات تحدث موقعها أكثر من مرة في السنة، والنسبة الأكبر أي 40.5 بالمائة من المستجوبين لا علم لهم بمعدل تحديث الموقع لأن العملية تتم بشكل غير منتظم.

الجدول رقم (3-25): معدل تحديث الموقع حسب المستجوبين

العدد	النسبة المئوية	
13	35.1	مرة واحدة في السنة
9	24.3	أكثر من مرة
15	40.5	لا أدري
37	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**رابعاً- تحديث الموقع الإلكتروني:** يشير الجدول رقم (3-26) إلى المعلومات التي يتم تحديثها في الموقع تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فحوالي 75.28 بالمائة من المؤسسات المستجوبة تقوم بتحديث المعلومات المتعلقة بمنتجات المؤسسة، وفي المرتبة الثانية نجد أن 70.3 بالمائة من المؤسسات تحدث المعلومات العامة عن المؤسسة، و40.5 بالمائة من المؤسسات تقوم بتحديث الأخبار المتعلقة بالتظاهرات التي تجريها المؤسسة، كما أشارت حوالي 4.5 بالمائة من المؤسسات أن هناك جوانب أخرى يتم تحديثها مثل الشكل العام للموقع وطريقة عرض المعلومات والبيانات على الموقع.

الجدول رقم (3-26): التحديثات التي تطرأ على الموقع

الفقرات	نعم	النسبة	لا	النسبة
المعلومات العامة عن المؤسسة	26	70.3	11	29.7
المعلومات المتعلقة بمنتجات المؤسسة	28	75.28	9	24.39
الأخبار المتعلقة بالتظاهرات التي تجريها المؤسسة	15	40.5	22	59.5
أخرى	2	5.4		94.6

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خامسا: مستوى اعتماد المؤسسات المبحوثة على الإنترنت وتطبيقاتها بشكل عام: لقد تم طرح مجموعة من الأسئلة المختلفة، الهادفة إلى معرفة كثافة استخدام الإنترنت في النشاط اليومي بالنسبة للمؤسسات المبحوثة، ولتأكيد إجابات المستجوبين، تم طرح سؤال وحيد يهدف إلى تقييم شامل لمستوى استخدام الإنترنت، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-27): مستوى اعتماد المؤسسات المبحوثة على تطبيقات الإنترنت

درجة الأهمية	النسبة	التكرار	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
مرتفعة	00	00	بدرجة قليلة جدا	0.80	3.72	المستوى العام للاستخدام
	05	02	بدرجة قليلة			
	32.4	12	بدرجة متوسطة			
	45.94	17	بدرجة كبيرة			
	16.66	06	بدرجة كبيرة جدا			
	100	37	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

يتضح أن المؤسسات المبحوثة تلجأ إلى تطبيقات الإنترنت بدرجة كبيرة وهذا ما يشير له الوسط الحسابي الذي بلغ 3.72 ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.80 وهذا ما يدل على أن هناك تقارب في إجابات الأفراد المستجوبين بالنسبة لهذا السؤال، وبالتالي فإن هناك اتفاق على أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على تطبيقات الإنترنت بشكل متقارب، وما يؤكد هذا هو توزيع المؤسسات حسب درجات الاتفاق حيث نجد أن 45.94 بالمائة من المؤسسات تستخدم تطبيقات الإنترنت بدرجة كبيرة و32.4 بالمائة تعتمد على ذلك بدرجة متوسطة، وحوالي 16.66 بالمائة من المؤسسات التي تعتمد على الإنترنت وما تقدمه من تطبيقات مختلفة بدرجة كبيرة جدا، في حين نجد 05 بالمائة من المؤسسات التي تعتمد على الإنترنت بدرجة قليلة، وعموما فإن مستوى استخدام الإنترنت في المؤسسات المبحوثة كان بدرجة مرتفعة مما يدل على اهتمام مدراء ومسيري المؤسسات المبحوثة في استخدام الإنترنت.

## المطلب الثاني: إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت

سبق الإشارة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، وهنا يتم وصف مختلف الفقرات المتعلقة بها، وهذا باستخدام مجموعة من مقاييس الإحصاء الوصفي.

### الفرع الأول: إستراتيجية الأعمال

تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والقصى..). لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالإستراتيجيتين، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (3-28): نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية الأعمال

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة « t » المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	القيم الدنيا	القيم القصوى
إستراتيجية العمل	3.98	0.60	47.46	0.00	2.33	5.00
	3.83	0.60			2.67	5.00
	3.67	0.54			3.00	5.00

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) t= المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول النتائج المتعلقة بكل من إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية، حيث يتضح أن المؤسسات المبحوثة تلجأ إلى إستراتيجية المبادر بدرجة مرتفعة وهذا ما يشير له الوسط الحسابي الذي بلغ 3.98 وفاق نوعا ما الوسط المعياري المرجح الذي يقدر بـ (03) (\*)، وانحراف معياري قدر بـ 0.6 أي هناك فعلا انسجام في إجابات أفراد العينة بدرجة مقبولة، ونجد نفس الملاحظة على الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المدافع بالنسبة للمؤسسات المدروسة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.83 وبدرجة تشنت مقبولة بين إجابات الأفراد، وفي الأخير نجد الوسط الحسابي المتعلق بفقرات إستراتيجية المحلل بلغ 3.67 ويقترّب أكثر إلى الوسط المعياري المرجح بينما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.54 وهذا يدل على وجود تشنت نوعا ما في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتبني هذه الإستراتيجية وجاءت بدرجة متوسطة.

وما يؤكد ويعكس التقارب في وجهات النظر بالنسبة للأفراد المستجوبين هو قيمة t المحسوبة حيث فاقت t الجدولية والبالغة (6.314) عند مستوى دلالة (0.05)، وكنتيجة نهائية نلاحظ أيضا اعتماد مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستراتيجية المبادر في المرتبة الأولى ثم تليها الإستراتيجية الدفاعية بدرجة مرتفعة ثم إستراتيجية المحلل بدرجة متوسطة، بالرغم من التباين الملاحظ في نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى تبني إستراتيجية الأعمال الخاصة بـ Snow and Miles إلا أنها مطبقة في المؤسسات قيد الدراسة بشكل واضح.

(\*) . الوسط المعياري المرجح =  $03 = 5/(5+4+3+2+1)$

وللتفصيل أكثر نحاول عرض نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالفقرات المتعلقة بكل إستراتيجية.

**أولاً- إستراتيجية المبادر:** يشير الجدول رقم (3-29) إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات الخاصة بإستراتيجية المبادر، حيث بلغت أقصى قيمة المتوسطات الحسابية لهذا المتغير 4.08 بالنسبة للعبارتين الأولى والثانية وهي أكبر من الوسط المعياري المرجح (03) كما انه أكبر من الوسط الحسابي الكلي (3.98)، وانحراف معياري 0.76 و0.80 بالنسبة للعبارتين على التوالي، بينما بلغ الانحراف المعياري للفقرة الثالثة 3.8 وهو مقبول مقارنة مع الوسط الحسابي المرجح بانحراف معياري 0.80، ويلاحظ من الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين حول اعتماد إستراتيجية المبادر بفقراته وهو ما يمكن أن يعكس التقارب في وجهات نظر المستجوبين حول هذا المتغير، وهذا ما يؤكد أيضا التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول العبارات حيث كانت كافة قيم «t» محسوبة أكبر من قيمة «t» الجدولية والبالغة (6.413) عند مستوى الدلالة (0.05) لجميع الفقرات، وعموما نلاحظ اهتمام مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإستراتيجية المبادرة وبدرجة مرتفعة بدل من الوقوف ساكنا.

الجدول رقم (3-29): الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المبادر

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إستراتيجية المبادر
مرتفعة	0.000	32.69	0.76	4.08	نسعى دوما إلى تحسين قدراتنا تجاه منافسينا
مرتفعة	0.000	31.22	0.80	4.08	نبادر دائما لاكتشاف الفرص التجارية جديدة قبل منافسينا
مرتفعة	0.000	28.01	0.82	3.8	نعتمد على تخفيض التكاليف للحصول على حصص سوقية جديدة
			0.60	3.98	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المبادر

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$   $t=6.314$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**ثانيا- إستراتيجية المدافع:** يوضح الجدول رقم (3-30) إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات الخاصة بإستراتيجية المدافع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-4) وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة 'نسعى لتحسين التنسيق بين مختلف وظائفنا وأنشطتنا' بمتوسط حسابي بلغ (04) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.76)، فيما تحصلت الفقرة 'نركز على جودة خدماتنا ومنتجاتنا من خلال استخدام أنظمة تحسين الجودة' على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مساوي للمتوسط الحسابي العام البالغ (3.83) لكن بانحراف معياري يقدر بـ (0.83)، أما الفقرة الثالثة 'نعتمد في نشاطنا على أنظمة مراقبة التكاليف' فقد كانت بمتوسط حسابي (3.75) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام، لكن كانت درجة الموافقة على العبارات ككل كبيرة لأن كل المتوسطات الحسابية فاقت الوسط الحسابي المرجح (03)،

وما يؤكد ويعكس التقارب في وجهات النظر بالنسبة للأفراد المستجوبين هو قيم t المحسوبة حيث كانت كلها تفوق قيمة t الجدولية والبالغة ( 6.413 ) عند مستوى دلالة (0.05)، وكنتيجة نهائية نلاحظ أيضا اعتماد مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإستراتيجية الدفاعية بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (30-3): الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المدافع

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجية المدافع
مرتفعة	0.000	31.4	0.76	04	نسعى لتحسين التنسيق بين مختلف وظائفنا وأنشطتنا
مرتفعة	0.000	28	0.83	3.83	- نركز على جودة خدماتنا ومنتجاتنا من خلال استخدام أنظمة تحسين الجودة
مرتفعة	0.000	24.7	0.92	3.75	نعتمد في نشاطنا على أنظمة مراقبة التكاليف
			0.6	3.83	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المدافع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  $t=6.314$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**ثالثا- إستراتيجية المحلل:** يشير الجدول رقم (31-3) إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالعبارات الخاصة بإستراتيجية المحلل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارتين 3.51 و 3.67 على التوالي، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة ' نطلب قدرا كبيرا من المعلومات الواقعية لدعم قرارنا اليومية' بمتوسط 3.67 وهو مساوي للمتوسط الحسابي العام أو الكلي وانحراف معياري 0.71، أما المرتبة الثانية الفقرة ' نلجأ الى تحليلات شاملة لأعمالنا عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإستراتيجية' بمتوسط حسابي 3.51 وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي، بالرغم من هذا فقد كانت المتوسطات المتعلقة بكل فقرة أكبر من الوسط الحسابي المرجح البالغ 03، وبالنظر الى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذه الإستراتيجية فإنه يمكن القول ان المؤسسات المبحوثة تسلك سلوك المحللين وبدرجة متوسطة أيضا.

الجدول رقم (31-3): الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المحلل

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجية المحلل
متوسط	0.000	31.52	0.71	3.67	نطلب قدرا كبيرا من المعلومات الواقعية لدعم قرارنا اليومية
متوسط	0.000	19.5	1.09	3.51	نلجأ الى تحليلات شاملة لأعمالنا عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإستراتيجية
			0.54	3.67	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المحلل

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  $t=6.314$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفرع الثاني: استراتيجيات الأعمال عبر الإنترنت

يبين الجدول رقم (3-32) النتائج المتعلقة بإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتضح أن عدد محدود فقط من المؤسسات المبحوثة تلجأ إلى إستراتيجية المبادر بشكل متوسط وهذا ما يشير له الوسط الحسابي الذي بلغ 3.19 ويقرب نوعاً ما من الوسط المعياري المرجح الذي يقدر بـ (03)، أما الانحراف المعياري قدر بـ 0.40 مما يدل على الانسجام المتوسط في إجابات أفراد العينة أي أن هناك تشتت في إجابات الأفراد في هذه النقطة، أما بالنسبة لإستراتيجية المدافع بالنسبة للمؤسسات المدروسة فقد بلغ الوسط الحسابي الذي بلغ 3.62 وانحراف معياري 0.45 مما يدل على اعتماد المؤسسات على إستراتيجية المدافع عبر الإنترنت بدرجة متوسطة أيضاً، وفي الأخير نجد الوسط الحسابي المتعلق بفقرات إستراتيجية المحلل بلغ 3.54 وانحراف معياري بلغ 0.78 وهذا يدل على وجود انسجام في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتبني إستراتيجية المحلل عبر الإنترنت وبدرجة متوسطة.

الجدول رقم (3-32): نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت

القيم القصوى	القيم الدنيا	درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
3.33	3.06	متوسطة	0.000	70.74	0.40	3.19	إستراتيجية المبادر	الإستراتيجية عبر الإنترنت
3.77	3.47	متوسطة			0.45	3.62	الاستراتيجية الدفاعية	
3.80	3.27	متوسطة			0.78	3.54	إستراتيجية المحلل	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  $t=6.314$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وللتفصيل أكثر نحاول عرض نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالفقرات المتعلقة بكل إستراتيجية.

**أولاً- إستراتيجية المبادر:** يتبين من الجدول رقم (3-33) أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بإستراتيجية المبادر عبر الإنترنت تراوحت بين (3.00-3.32)، وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تخفيض التكاليف المتعلقة بالاتصالات الداخلية والخارجية" وهذا ما يعكس أهمية الخدمات التي تمنحها الإنترنت في تنويع وسائل الاتصالات بتكلفة أقل وبسرعة أكبر، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.85 مما يعكس تقارب إجابات الأفراد حول هذه العبارة. وقد تحصلت الفقرة " تقديم خدمات/منتجات جديدة قبل منافسينا" على المرتبة الأخيرة" بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.81.

وتبين النتائج أيضاً التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول تبني إستراتيجية المبادر عبر الإنترنت كما نلاحظ تقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة عدم وجود اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المبادر تؤكد على تبني المؤسسات قيد الدراسة هذه الإستراتيجية بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (3-33): نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية المبادر عبر الإنترنت

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجية المبادر
متوسطة	0.000	22.34	0.81	3.00	تقديم خدمات/منتجات جديدة قيل منافسينا.
متوسطة	0.000	23.74	0.85	3.32	تخفيض التكاليف المتعلقة بالاتصالات الداخلية والخارجية.
متوسطة	0.000	29.10	0.67	3.21	تخفيض التكاليف التسويقية لمنتجاتنا /خدماتنا.
متوسطة	0.000	24.78	0.80	3.24	تقليص الوقت اللازم لإنهاء إجراءات تقديم الخدمة.
			0.40	3.19	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المبادر

قيمة (t) الجدولية = 2.02 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**ثانيا: إستراتيجية المدافع:** يوضح الجدول رقم (3-34) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة باعتماد استراتيجية المدافعين عبر الانترنت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية المتعلقة بكل فقرة (3.30-3.78)، حيث تجلت هذه الاستراتيجية في اعتماد الانترنت لتحسين جودة الخدمات من خلال الاتصال المباشر مع المتعاملين (زبائن، موردين، جهات أخرى) بالدرجة الأولى بوسط حسابي 3.78 و بانحراف معياري 0.82، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة المتعلقة 'تدعيم عمليات البحث والتطوير' بمتوسط حسابي 3.30 و بانحراف معياري 0.66، وفي المرتبة الثانية تأتي الفقرة 'تعزيز علاقتنا مع عملاءنا وموردنا' بمتوسط حسابي 3.78 و الانحراف المعياري 0.71، وهناك تقارب في وجهات النظر بالنسبة للأفراد المستجوبين وهذا ما وضحته قيم t المحسوبة حيث كانت كلها تفوق قيمة t الجدولية والبالغة ( 2.02 ) عند مستوى دلالة (0.05). أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المدافع تؤكد على تبني المؤسسات قيد الدراسة هذه الإستراتيجية بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (3-34): نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية المدافع عبر الإنترنت

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجية المدافع
مرتفعة	0.000	28.03	0.82	3.78	تحسين جودة خدماتنا من خلال الاتصال المباشر مع كل المتعاملين (زبائن، موردين، جهات أخرى).
متوسطة	0.000	30.34	0.66	3.30	تدعيم عمليات البحث والتطوير.
مرتفعة	0.000	32.30	0.71	3.78	تعزيز علاقتنا مع عملاءنا وموردنا
			0.45	3.62	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المدافع

قيمة (t) الجدولية = 2.02 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثاً- إستراتيجية المحلل: يوضح الجدول رقم (3-35) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة باعتماد استراتيجية المحلل عبر الانترنت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية المتعلقة بكل فقرة (3.51-3.56)، وتجلت هذه الاستراتيجية في اعتماد الانترنت للحصول على الحقائق والأرقام التي نحتاجها لدعم قراراتنا اليومية بالدرجة الأولى بوسط حسابي 3.56 وبانحراف معياري 1.01، وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة المتعلقة بـ" إجراء تحليلات مفصلة عن الوضع الحالي لأعمالنا"بمتوسط حسابي 3.51 وبانحراف معياري 0.83، وتؤكد النتائج على تقارب وجهت نظر المستجوبين حول فقرات المتعلقة بإستراتيجية المحلل عبر الانترنت بدرجة متوسطة، وهذا ما وضحته قيم t المحسوبة حيث كانت كلها تفوق قيمة t الجدولية وباللغة (2.02) عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (3-35): نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية المحلل عبر الإنترنت

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجية المحلل
متوسطة	0.000	21.38	1.01	3.56	الحصول على الحقائق والأرقام التي نحتاجها لدعم قراراتنا اليومية.
متوسطة	0.000	25.52	0.83	3.51	إجراء تحليلات مفصلة عن الوضع الحالي لأعمالنا.
			0.78	3.54	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام لإستراتيجية المحلل

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### المطلب الثالث: الأداء المؤسسي

للتفصيل أكثر نحاول عرض نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل فقرة من الفقرات المتعلقة بالأداء الكلي، وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (3-36): نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الأداء

درجة الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	قيمة « t » المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات المتعلقة بالأداء
متوسطة	0.000	22.63	0.95	3.56	نمو حجم المبيعات.
مرتفعة	0.000	25.79	0.92	3.91	زيادة الحصة السوقية.
مرتفعة	0.000	24.70	0.92	3.75	تعزيز مستوى ولاء ورضا الزبون.
مرتفعة	0.000	25.28	0.93	3.89	تقليل الوقت اللازم لإتمام المعاملات مع (الموردين، الزبائن...).
مرتفعة	0.000	31.28	0.75	3.86	تخفيض حجم التكاليف (الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات)
متوسطة	0.000	24.568	0.86	3.51	تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية.
			0.64	3.75	الانحراف المعياري والوسط الحسابي العام

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-36) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد الأداء المعتمدة والتي تتأثر بشكل مباشر باستخدام الإنترنت في المؤسسات المبحوثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية المتعلقة بكل فقرة (3.51-3.91)، وقد أوضحت النتائج أن اعتماد الإنترنت أثر في زيادة الحصة السوقية في المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.92، وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة المتعلقة بـ "تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات مع (الموردين، الزبائن..)" بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.93، وتليها فقرة تخفيض التكاليف بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.75، كما أن اعتماد الإنترنت ساهم في تعزيز مستوى ولاء ورضا الزبون بمتوسط حسابي 0.75 وانحراف معياري 0.92، أما في المرتبة الخامسة فنجد فقرة "نمو حجم المبيعات" بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.95 وفي الأخير نجد أن استخدام الإنترنت في نشاط المؤسسة أدى إلى تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية وذلك لكون الإنترنت تقدم خدمات تساعد في وضع نظام لليقظة الإستراتيجية حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.86، وتؤكد النتائج على تقارب وجهت نظر المستجوبين حول فقرات المتعلقة بالأداء بدرجة مرتفعة إجمالاً، وهذا ما وضحته قيم t المحسوبة حيث كانت كلها تفوق قيمة t الجدولية والبالغة (2.02) عند مستوى دلالة (0.05)، والملاحظ أن كل مؤشرات الأداء المعتمدة جاءت بدرجة أهمية مرتفعة ما عدا كل من مؤشر نمو المبيعات وتحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية فقد جاءت بدرجة متوسطة.

#### المطلب الرابع: تحليل المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت

تم قياس المحاذرة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت باستخدام مقارنة المطابقة والاعتدال، وقد اعتمدت عليها العديد من الدراسات حيث؛ يتم فيها قياس مدى التفاعل بين الاستراتيجيات الداخلة ضمن عملية القياس يوضح الملحق رقم (01) مختلف المعادلات المعتمد عليها في قياس مستوى المحاذرة، ويتضمن الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-37): نتائج الإحصاء الوصفي للمحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت

استراتيجية المدافع				استراتيجية المبادر				المحاذرة
القيمة العظمى	القيمة الدنيا	الانحراف المعياري	المتوسط	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	الانحراف المعياري	المتوسط	
18.67	09	2.21	13.8	17.33	8.17	2.4	12.7	الحقيقية
25	01	-	-	25	01	-	-	المثلى
الاستراتيجية الكلية				استراتيجية المحلل				المحاذرة
القيمة العظمى	القيمة الدنيا	الانحراف المعياري	المتوسط	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	الانحراف المعياري	المتوسط	
75	27	12.41	47.75	25	7.5	4.2	13.13	الحقيقية
125	01	-	-	25	01	-	-	المثلى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة  $1(\alpha \leq 0.05)$

حسب الجدول فالنتائج تشير إلى أن المحاذاة المحققة من اعتماد استراتيجية المبادر فقد بلغت أقصى قيمة لها 17.33 بوسط حسابي 12.7 وانحراف معياري 2.4، في حين أن القيمة المثلى للمحاذاة هي 25 لذا تعتبر المحاذاة المحققة أقل من القيمة المثلى التي تمثل أعلى درجات التوافق الممكن تحقيقها وهي محاذاة متوسطة عموماً.

أما بالنسبة لإستراتيجية المدافع فقد كانت بوسط حسابي 13.8 وانحراف معياري 2.21 ومستوى المحاذاة الأعظم فقد بلغ 18.67 وهو مستوى متوسط إذا ما قورن بمستوى المحاذاة الأمثل والبالغ 25. وفي الأخير نجد أن المحاذاة المتحققة في المؤسسات المدروسة والذي يخص الاعتماد على استراتيجية المحلل كانت بوسط حسابي 13.13 وانحراف معياري 4.2 أما المستوى الأعلى للمحاذاة فقد بلغ 25 وهو مساوي للمستوى الأمثل أي ان اعتماد استراتيجية المحلل كان ذو محاذاة متوسطة كذلك.

وعند تحليل المحاذاة الكلية للإستراتيجيتين فتم الحصول على وسط حسابي يقدر بـ 47.75 وانحراف معياري 12.41 أما القيمة القصوى للمحاذاة الكلية فقد بلغت 75 وبمقارنتها مع القيمة القصوى الكلية والبالغة 125 فإنه يمكن القول أن المحاذاة المتحققة متوسطة إذا ما قورنت بالقيمة المثلى.

وبناء على مستويات المحاذاة الكلية داخل العينة المدروسة فقد تم تصنيف المؤسسات ضمن ثلاث مجموعات باستخدام الربعيات (THE QUARTILE) وذلك على النحو التالي:

درجة محاذاة عالية:  $Align > 55.5$   
 درجة محاذاة متوسطة:  $47 > Align \leq 55.5$   
 درجة محاذاة منخفضة:  $Align \leq 47$

ويتقسيم المؤسسات المبحوثة حسب درجة المحاذاة توصلنا الى النتائج التالية:

الجدول رقم (3-38): توزيع عدد المؤسسات المبحوثة حسب درجة المحاذاة

درجة المحاذاة	التكرار	النسبة المئوية
منخفضة	19	51.35
متوسطة	08	21.62
عالية	10	27.03

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ أن حوالي نصف المؤسسات تملك مستوى منخفض من المحاذاة وهذا راجع لكون مدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرك بشكل جيد أهمية بلوغ المحاذاة للحصول على مستويات أعلى من الأداء، ومن ناحية ثانية غياب الوعي بأن بأهمية استغلال التكنولوجيا بشكل فعال للحصول على فوائد الاستثمار في مثل هذه المشاريع وإلا فإن اعتماد هذه التكنولوجيا سيكون هدر للأموال بدل من أن يكون مصدراً لها، أما المؤسسات المتبقية فقد سجلت محاذاة متوسطة بمعدل 21.62 بالمائة و27.03 بالمائة بدرجة محاذاة مرتفعة مما يدل على أن هذه المؤسسات تسعى الى الاستفادة من الإنترنت وخدماتها، وتؤكد

هذه النتائج بشكل عام أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلما ولاية سطيف تسعى إلى بلوغ محاذاة إستراتيجية عبر الإنترنت بشكل متوسط.

وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها سابقاً سواءً عند تحليلنا لمستوى استخدام الإنترنت والذي جاء بدرجة مرتفعة أو الاعتماد على استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الأعمال عبر الإنترنت التي كانت كذلك بشكل جيد في معظم الحالات إلا أن المحاذاة جاءت بمستوى متوسط فهذا يدل على نقص في استغلال الإنترنت في أنشطة المؤسسة وليس في استخدام أو امتلاك الإنترنت، وأن الاستراتيجيات توضع بشكل منفصل تقريباً.

## المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة بها، إذ تناول اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، باستخدام الانحدار البسيط ومعامل التحديد لقياس الأثر المباشر وغير مباشر بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير تم الخروج بمجموعة من النتائج التي تستدعي قبول أو رفض الفرضيات المطروحة.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة (تحليل النتائج)

#### الفرضية الرئيسية الأولى $H_0$

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-39).

الجدول رقم(3-39): معامل الارتباط سبيرمان الكلي بين مستوى استخدام الإنترنت والأداء

		la performance	utilisation d'internet
Spearman's rho	la Performance	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,687**
		N	,000
utilisation d'internet		Correlation Coefficient	37
		Sig. (2-tailed)	,687**
		N	,000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال قياس معامل الارتباط سبيرمان لعلاقة الارتباط بين مستوى استخدام الانترنت في المؤسسات المبحوثة وأدائها توصلنا الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وتعتبر علاقة قوية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.687 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومنه ترفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

"الفرضيات الفرعية الأولى  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على نمو حجم المبيعات في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-40): معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى استخدام الإنترنت ومتغيرات الأداء

Sig*	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى استخدام الإنترنت مؤشرات الأداء
0.000	**0.572	نمو حجم المبيعات.
0.051	0.324	زيادة الحصة السوقية.
0.007	**0.435	تعزيز مستوى ولاء ورضا الزبون.
0.000	**0.727	تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات مع (الموردين، الزبائن..).
0.000	**0.789	تخفيض حجم التكاليف (الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات)
0.040	*0.339	تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية.

\*\* : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى استخدام الانترنت في المؤسسات المبحوثة ونمو حجم المبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة 0.572 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين المتغيرين، مما سبق نستنتج أن استخدام الإنترنت ترفع من حجم المبيعات، عن طريق توسيع قاعدة الزبائن، وبلوغ منتجات المؤسسة نطاق واسع عن من خلال الترويج عبر الإنترنت مباشرة.

ومنه ترفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على نمو حجم المبيعات في ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضيات الفرعية الثانية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على الحصة السوقية في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-40)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى استخدام الانترنت والحصة السوقية في المؤسسات المبحوثة 0.324، وهو موجب مما يدل على أن هناك طردية بين المتغيرين لكن ليس لها دلالة عند مستوى أقل أو يساوي 0.05، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين.

وما يمكن أن نستنتجه هو أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة كل البعد عن اعتماد الإنترنت كوسيلة لاختراق أسواق جديدة وهذا راجع لمجموعة من العوامل أهمها غياب الإطار القانوني الذي يحكم المعاملات الإلكترونية كما أن البنية التحتية لممارسة التجارة الإلكترونية لا تزال ضعيفة في الجزائر.

ومنه نقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على الحصة السوقية في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضيات الفرعية الثالثة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على مستوى ولاء الزبون في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-40)، وتشير النتائج المتحصل عليها أن هناك فعلا علاقة بين مستوى استخدام الإنترنت ومستوى ولاء ورضا الزبون، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.435 عند مستوى دلالة 0.05، لكن الارتباط كان متوسط وهذا راجع في الكثير من الحالات إلى أن الثقة في المعاملات عبر الإنترنت لا تزال منخفضة في بيئة الأعمال عبر الإنترنت بالنسبة للزبون الجزائري خاصة في غياب قوانين واضحة تضبط المعاملات الإلكترونية، ومن ناحية ثانية نجد أن هناك من يرفض التعامل عبر الإنترنت وهذا بطبيعة الحال يعود إلى ذهنية الزبون ومستواه الثقافي...إلخ.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على مستوى رضا وولاء الزبون في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات (الزبون، المورد) في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يوضح معامل الارتباط سبيرمان أن هناك علاقة بين مستوى استخدام الإنترنت في المؤسسات المبحوثة وتقليص وقت المعاملات، حيث بلغ 0.727 عند مستوى دلالة 0.01، ومنه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين وتعتبر علاقة قوية. فحسب وجهة نظر أفراد العينة فإن الإنترنت وسيلة جد فعالة في تسهيل إجراء المعاملات وإرسال واستقبال الطلبات وتبادل المعلومات بشكل أسرع سواء مع الموردين والزبائن وحتى الشركاء.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات (الزبون، المورد) في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضيات الفرعية الخامسة  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تخفيض حجم التكاليف في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج المتحصل عليها أن هناك فعلا علاقة بين مستوى استخدام الإنترنت وتخفيض حجم التكاليف المختلفة، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.789 عند مستوى دلالة 0.01، ويعتبر الارتباط قوي بين المتغيرين، مما سبق يتضح أن استخدام الإنترنت أثر بشكل كبير في تخفيض التكاليف سواء تلك المتعلقة بالاتصالات الداخلية والخارجية، تكاليف الترويج وتكاليف جمع المعلومات....إلخ.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تخفيض حجم التكاليف في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضيات الفرعية السادسة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية. في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

توضح النتائج المتحصل عليها أن هناك تأثير إيجابي بين المتغيرين وذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.339، وترجع النتائج الوعي الكافي لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة إلى كون الإنترنت وسيلة فعالة لجمع المعلومات عن المنافسين واعتمادها في تكوين قاعدة بيانات عن أسواقها المستهدفة، بالرغم من وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين إلا أنها متوسطة على العموم في مؤسساتنا الجزائرية بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة على وجه الخصوص، كما أن الواقع يشير إلى ضرورة إيجاد واستكشاف استخدامات جديدة لتطبيقات الإنترنت واستغلالها في النشاط اليومي، وهذا ما لا نلمسه في مؤسساتنا.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام الإنترنت على تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية. في المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثانية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الأعمال على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل سبيرمان، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-41).

الجدول رقم (3-41): نتائج معامل سبيرمان للإستراتيجيتين

Correlations			la performance	B Strategie	B*Stra*internet
Spearman's rho La performance	Correlation Coefficient		1,000	,539**	,585**
	Sig. (2-tailed)		.	,001	,000
	N		37	37	37
B Strategie	Correlation Coefficient		,539**	1,000	,118
	Sig. (2-tailed)		,001	.	,486
	N		37	37	37
B* Stra*internet	Correlation Coefficient		,585**	,118	1,000
	Sig. (2-tailed)		,000	,486	.
	N		37	37	37

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها أن هناك تأثير إيجابي بين اعتماد إستراتيجية الأعمال ومستوى الأداء، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.539، وهذا يعني أن ما قيمته 0.539 من التغيرات في أداء المؤسسات المبحوثة ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية الأعمال، مما يؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها فعلا توجه إستراتيجي، كما أكدت الدراسة على توافق الإستراتيجيات التي قدمها كل Snow and Mills والسلوك الإستراتيجي التي تتبناه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الأعمال على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-41) أن هناك تأثير إيجابي بين اعتماد إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت والأداء وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.585، وهذا يعني أن ما قيمته 0.585 من التغيرات في أداء المؤسسات المدروسة ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، والعلاقة بين المتغيرين طردية.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية الكلية عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط حيث المتغير المستقل المحاذاة الاستراتيجية الكلية عبر الانترنت بينما المتغير التابع هو الاداء، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-42).

جدول رقم (3-42): اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحديد اثر المحاذاة الإستراتيجية الكلية على الاداء

Sig*	T	B	Sig*	(DF)	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	5.7	1.44	0.000	2	32.97	0.48	0.69	الأداء
				الانحدار				
				1				
				36	المجموع			

يكون التأثير ذو دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss يتضح لنا من الجدول رقم (3-42) العلاقة بين المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على الأداء، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95 بالمائة، وبلغ معامل الارتباط 0.69 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.48 أي أن ما قيمته 0.48 من التغيرات في الأداء للمؤسسات المدروسة ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالمحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت مع استراتيجية الأعمال، كما بلغت درجة التأثير  $B=1.44$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام في بلوغ المحاذاة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة الأداء بقيمة 1,44، وعلى العموم نعتبر ان هناك أثر متوسط بين المتغيرين.

وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 32.97 وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية الكلية عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الأولى  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية (استراتيجية المبادر، المدافع والمحلل) عبر الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الخطي المتعدد حيث المتغيرات المستقلة المحاذاة لكل نوع من الاستراتيجيات بينما المتغير التابع هو الاداء، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-43).

جدول رقم(3-43): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد اثر المحاذاة الإستراتيجية على الاداء

Sig*	T	B		(DF)		(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		درجات الحرية		المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.005	3.001	0.855	Aling-Pros	03	الانحدار	11.88	0.51	0.72	الأداء
0.613	0.511	0.171	Aling-Defen	33	البواقي				
0.009	2.75	0.436	Aling-Analyser	36	المجموع				

يكون التأثير ذو دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول اثر المحاذاة الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة والتي تعتمد على استراتيجية المبادرة على أداءها، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05 ، إذ بلغ معامل الارتباط 0.72 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.52 أي أن ما قيمته 0.52 من التغيرات الحاصلة في الأداء ناتج عن الاهتمام بالمحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت، كما بلغت درجة التأثير 0.855 بالنسبة للمحاذاة الاستراتيجية (المبادر) أي أن زيادة الاهتمام بالمحاذاة بالنسبة للمبادرين بدرجة واحدة تؤدي الى زيادة مستوى الأداء بمقدار 0.855، وبلغت درجة التأثير 0.436 بالنسبة للمحاذاة المتعلقة بإستراتيجية المحلل أي أن زيادة الاهتمام بالمحاذاة بالنسبة للمحللين بدرجة واحدة تؤدي الى زيادة مستوى الأداء بمقدار 0.436، وهذا عند مستوى دلالة أقل من 0.05، أما بالنسبة لإستراتيجية المدافع فنجد أن هناك علاقة بين المتغيرين ولكن درجة الثقة كانت أكبر من 0.05، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو F المحسوبة البالغة 21.49 وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الخامسة H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية الإنترنت على أداء المؤسسات ص م الواقعة في المنطقة الصناعية العمة "ولاية سطيف" بوجود مستوى استخدام الإنترنت كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وذلك للتحقق من وجود أثر للمحاذاة الإستراتيجية على الأداء من خلال مستوى استخدام الإنترنت كمتغير وسيط، والنتائج موضحة وفقا للجدول رقم (3-41).

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المحاذاة الإستراتيجية على الأداء بوجود مستوى استخدام الإنترنت

Sig* مستوى الدلالة	التأثير الغير المباشر	التأثير المباشر	CFI	GFI	Ch <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	*0.269	0.367	0.711	0.767	21.9	العلاقة بين المحاذاة الاستراتيجية والأداء بوجود مستوى استخدام الإنترنت كمتغير وسيط
		0.731				

- مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح (GFI Goodness of Fit Index must Proximity to one)

- مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح (CFI Comparative Fit Index must Proximity to one)

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات.

ملاحظة: لم يتم حساب الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA لأن مصداقيته تظهر مع العينات كبيرة الحجم والتي تفوق 200<sup>(1)</sup>.

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على الأداء بوجود مستوى استخدام الإنترنت كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية على الأداء بوجود مستوى استخدام الإنترنت، إذا بلغت قيمة Chi<sup>2</sup> المحسوبة (21.9)، وهي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.767) وهو مرتفع مما يدل على أن مؤشر ملاءمة الجودة لهذا للنموذج وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.711) وهو مرتفع مما يدل على وجود درجة ملاءمة جيدة للنموذج.

وقد بلغ التأثير المباشر للمحاذاة الإستراتيجية عبر الإنترنت ومستوى استخدام الإنترنت 0.367 وهو ما يشير إلى أن مستوى استخدام الإنترنت يؤثر على درجة المحاذاة، والملاحظ أن درجة التأثير منخفضة نوعاً ما وهذا راجع إلى عدم اعتماد هذه التقنية بشكل فعال وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باستخدام الإنترنت في المؤسسات المبحوثة ومحاولة اكتشاف خدمات جديدة لهذه الأخيرة وتشجيع الإبداع والابتكار التكنولوجي سيؤثر على مستوى المحاذاة الإستراتيجية، وفي نفس السياق بلغ التأثير المباشر لمستوى استخدام الإنترنت على مؤشرات الأداء بشكل عام 0.731 وهو تأثير مرتفع أي أن التركيز على استخدام الإنترنت في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيؤثر بشكل كبير على مستوى أدائها.

(1). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2743032/table/T1/> (14/07/2013)

أما التأثير الغير المباشر للمحاذاة الاستراتيجية على الأداء بوجود مستوى استخدام الإنترنت كمتغير وسيط فقد بلغ 0.269، وهو ما يؤكد على أن تفعيل استخدام الإنترنت يلعب دورا في تأثر المحاذاة الإستراتيجية على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاذاة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلة "ولاية سطيف" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوجود مستوى استخدام الإنترنت كمتغير وسيط.

**المطلب الثاني: نموذج الدراسة المقترح لتفعيل المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت لتحقيق مستويات أعلى من الأداء**

أكدت الدراسات السابقة ان موضوع المحاذاة الإستراتيجية هو موضوع مهم جدا ويعتبر واحد من أهم اهتمامات الإدارة العليا، وبلوغ عملية المحاذاة تتطلب مجموعة من العوامل منها التنظيمية والإستراتيجية.

### **الفرع الأول: عوامل نجاح مشاريع تكنولوجيا الانترنت**

نجاح مشاريع تكنولوجيا الانترنت يتوقف مجموعة من العناصر تتمثل في التالي:

**أولا- العوامل التنظيمية:** تشير الدراسات الى أهمية تطوير استراتيجية المؤسسة حتى تكون قادرة على مواجهة التغير في البيئة الخارجية، ومن ثم تحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك تقويم ومعرفة المتطلبات التنظيمية اللازمة لتدفق المعلومات عبر مختلف المستويات الإدارية، حيث يتم تقويم العناصر التالية:

#### **1- استراتيجية المؤسسة: ويتم تقييمها من خلال العناصر التالية:**

- وجود رسالة للمؤسسة؛
- وجود رؤية مستقبلية للمؤسسة؛
- وجود أهداف استراتيجية للمؤسسة؛
- وضوح كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية؛

#### **2- الهيكل التنظيمي: ويتم تقييمه من خلال العناصر التالية:**

- وجود هيكل تنظيمي واضح للجميع؛
- تطوير الهيكل التنظيمي وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
- وضوح العلاقة بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- وضوح تدفق المعلومات عبر الهيكل التنظيمي؛
- إدراج التغييرات أجرتها المؤسسة ضمن الهيكل التنظيمي؛

ثانيا- **العوامل التقنية:** يجب على المؤسسة تقييم الجوانب التقنية حتى تتمكن من بناء وتطوير استراتيجية متوافقة مع استراتيجية المؤسسة أو تطوير كليهما لتحقيق أفضل موائمة، وتتضمن العوامل التقنية كل من:

**1- استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت:** ويتم تقييمها وفقا للعناصر التالية:

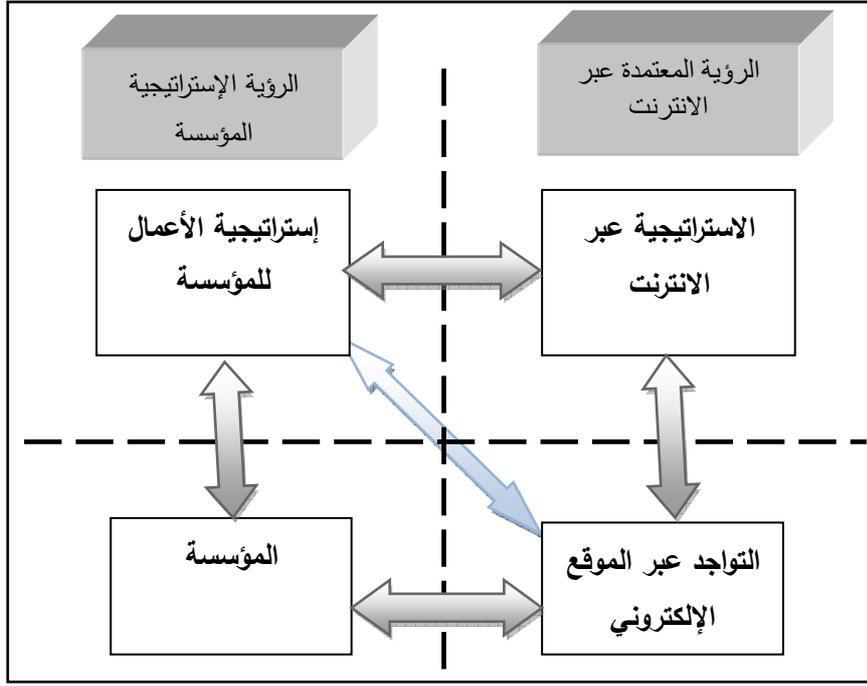
- وضع رسالة متفقة مع الرسالة المدرجة مع استراتيجية المؤسسة؛
- تحديد رؤية مستقبلية لتواجد المؤسسة عبر الإنترنت؛
- وجود أهداف استراتيجية متعلقة بنشاط المؤسسة عبر الإنترنت؛
- وضوح كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالنشاط عبر الإنترنت؛

**2- الجوانب التنظيمية:** وتتضمن مختلف العوامل التي لها علاقة بمستوى استخدام هذه التكنولوجيا، ويمكن عرض بعضها منها في التالي:

- وجود إدارة تكنولوجيا المعلومات؛
- وجود قسم للبرمجة والمتابعة والصيانة؛
- وجود قسم للتطوير ومتابعة التغيرات الخارجية؛
- مرونة الخطة المعتمدة عبر الإنترنت وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- وجود دعم من الإدارة العليا؛
- دمج التغيرات الجديدة ضمن استراتيجية المؤسسة على المستويين؛

ويمكن توضيح المحاذاة الإستراتيجية لتواجد المؤسسة عبر الإنترنت بالاعتماد على الموقع الإلكتروني وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): نموذج المحاذاة عبر الإنترنت



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً- عوامل أخرى: بالإضافة إلى العوامل التنظيمية والتقنية، فنجد أن هناك عناصر أخرى تؤثر على مستوى نجاح الاستثمار في مشاريع تكنولوجيا الإنترنت، تتمثل خاصة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وهنا يجب على الدولة أن تضع كل مقومات الأعمال عبر الإنترنت من تطوير أساليب الدفع الإلكتروني، ووضع القوانين المتعلقة بممارسة النشاط عبر الإنترنت، كذلك يجب الوعي بأهمية التخطيط المالي وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المشروع، إضافة إلى:

**1- توفير الموارد المالية:** تعد الموارد المالية من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح أي استثمار ترغب المؤسسة في تنفيذه، فبدون توفير الموارد المالية تتدنى كفاءة العملية التنظيمية الأمر الذي سينعكس سلباً على سيرورة المشروع، لذا فإن الشروع في الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يتطلب التمويل اللازم لشراء المعدات والتجهيزات اللازمة لقيام المشروع.

وهنا ننوه بدور الدولة في تمويل مشاريع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ففي البحرين فقد تقدم تمكين برنامج تمويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمساعدة المؤسسات البحرينية لتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها ولتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل سلاسل القيمة الداخلية، إن البرنامج يهدف إلى تسهيل تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل مؤسسات القطاع الخاص من خلال جعل تكلفة تطبيق الأنظمة مناسبة لهذه المؤسسات، خصوصاً الشركات الصغيرة

والمتوسطة، كما يمكن المستفيدين الحصول على منحة تمكين في شكل خصم على مبلغ التمويل الأساسي كالتالي<sup>(1)</sup>:

- مدة التمويل سنة واحدة منحة التمكين المالية على مبلغ التمويل الأساسي 25 بالمائة؛
- مدة التمويل سنتان منحة التمكين المالية على مبلغ التمويل الأساسي 20 بالمائة؛
- مدة التمويل ثلاث سنوات منحة التمكين المالية على مبلغ التمويل الأساسي 15 بالمائة؛
- مدة التمويل أربع سنوات منحة التمكين المالية على مبلغ التمويل الأساسي 10 بالمائة؛
- مدة التمويل خمس سنوات منحة التمكين المالية على مبلغ التمويل الأساسي 5 بالمائة.

**2- تشجيع الإبداع التكنولوجي وتعظيم الاستثمار في المهارات والكفاءات:** أكدت الدراسة التي أجرتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية أنه على الرغم من تزايد الإنفاق في الوطن العربي على نظم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية في أسواقها، فإن العائد عن ذلك أقل كثيراً من حجم الإنفاق، على الرغم مما تشكله تكنولوجيا المعلومات من أهمية كبرى كأحد أهم أعمدة مؤسسات الأعمال الحديثة، كما أنه لا توجد أيضاً تقديرات يعتمد عليها لحجم العوائد الاقتصادية والمنافع الاستراتيجية القابلة للتحقيق من الاستثمار في هذه التكنولوجيا، إضافة إلى وجود العديد من العقبات والمشكلات التي تواجه الاستثمار في المؤسسات العربية منها أن هذا الاستثمار يتطلب رأسمالاً كبيراً لا تقدر عليها العديد من الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وأيضاً فشل العديد من المستثمرين في التحقق ومراقبة وحماية حقوق ملكية الأصول غير الملموسة.

ومن هنا توجب علينا البحث عن حلول غير تقليدية تعتمد على الإبداع وتعظيم الاستثمار في الموارد البشرية لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

ومن هنا يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي على أنه تدرج اقتصادي يُدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الاستثمار،... إلخ، وهو أيضاً تدرج اجتماعي يُدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو تتقارب، تمثيلات جماعية أو فردية، الإبداع هو كذلك تدرج مؤسسي يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة، والتي يكون موضوع مفاوضات وأساليب قرار<sup>(2)</sup>.

والإبداع التكنولوجي هو جزء من الإبداع الكلي داخل المؤسسة، يركز أساساً على التكنولوجيا وكيف يمكن تضمينها لنجاح المنتجات والخدمات والإجراءات، والتكنولوجيا هي هيكل المعرفة لذا ينظر إليها على أنها جوهر الإبداع التكنولوجي، كما توصف على أنها أساس البحث والتصميم والتطوير، ومن هنا يمكن أن نربط مستوى الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى المهارات التي يعتمد عليها لإدارة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وفي ضوء الدراسة الحالية فالمهارة هي ما يملكه الأفراد من تقنيات ومعارف في كيفية وأساليب استخدام التكنولوجيا، ويتراكمها تتكون له خبرة تمكنه من التعامل مع كل المشاكل

(1). 22/09/2013, [http:// www.tamkeen.bh/icta](http://www.tamkeen.bh/icta)

(2). أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 143.

التي يمكن ان تواجهه عند تعامله مع هذه التكنولوجيا، كما أن هذه الخبرات المتراكمة ستساعده على الإبداع في مجال استخدام التكنولوجيا وانجاز مهامه بسهولة ومرونة تامة.

**3- الكفاءة التكنولوجية:** إن الكفاءة التكنولوجية تشير إلى كفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة، أي بمعنى كفاءة المكونات المادية والبرمجيات المتوفرة لدى المؤسسة، ويعني مصطلح البرمجيات مجموعة الأوامر والتعليمات التي تمكن الأجهزة المتوفرة لدى المؤسسة من معالجة البيانات وتخزينها واستخراج النتائج المطلوبة منها، وما يجدر الإشارة له هو أن بعض الباحثين يضمن الكفاءة التكنولوجية ضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ولكن في واقع الأمر أنهما مفهومان مختلفان فالبنية التحتية فتشير إلى ما هو متوفر لدى المؤسسة من أساس تكنولوجي لممارسة أنشطتها العامة، أما الكفاءة التكنولوجية فتشير إلى كفاءة الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في العمل<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: التشخيص الإستراتيجي لنشاط المؤسسة عبر الإنترنت

في الواقع تهمل العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أهمية التشخيص الإستراتيجي لنشاطها عبر الإنترنت، الأمر الذي يحول دون بلوغ مستوى عالي من المحاذاة، وحتى نوضح كيف إجراء عملية التشخيص الإستراتيجي لنشاط المؤسسات الصغير والمتوسطة، ارتأينا تقديم نموذج تطبيقي حتى يتسنى لنا توضيح كيفية إجراء تحليل لنشاط المؤسسة، وأخذنا مؤسسة طهراوي نموذجا لهذا الغرض.

**أولاً: التعريف بالمؤسسة:** تأسست مجموعة طهراوي سنة 1974، انطلقت أشغالها في مجال البناء والأشغال العمومية، سعت المؤسسة منذ إنشائها الى البحث عن الجودة في خدماتها، كونها استراتيجية هامة للحفاظ على سمعتها وتطورها.

اتبعت المؤسسة استراتيجية التوسع عن طريق تنويع حافظة أنشطتها، وتوسيع نشاطها محليا دوليا، مرت المؤسسة بمختلف التغيرات التي طرأت على السوق الوطنية والدولية، وحاولت استغلال كل الفرص التي أتاحتها المحيط، وبالرغم من بعض الأزمات التي تخللت السوق الوطنية إلا أن المجموعة استطاعت مقاومة كل التغيرات من خلال إتباعها لإستراتيجية التنويع في ميادين النشاط حيث نجد، لديها الكيانات التالية :

- مجال الاستيراد وتسويق المعدات الهيدروليكية: تملك المؤسسة مستودع مركزي في ولاية بسكرة وخمس مراكز توزيع تابعة في كل من الجزائر العاصمة وهران عنابة ورقلة.

- شركة البناء والأشغال العمومية: تقع في مدينة بسكرة إلا ان نشاطها يمتد الى معظم ولايات الوطن.

- عيادة طبية تقع في مدينة بسكرة، مجهزة بمعدات حديثة وذات أداء عالي.

(1). حامد كريم الحدراوي، علي حميد هندي العلي، دور تكنوإستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق أبعاد الجودة الشاملة للمنظمات التعليمية، مجلة جامعة بغداد، العدد 27، 2012، ص 290.

- وحدة تعبئة المياه المعدنية والغازية تم إنشائها سنة 2009، يتم تسويقها تحت اسم "منبع الغزلان".

من الملاحظ ان الاستراتيجية التي انتهجها أصحاب المؤسسة مكنتهم علا من الحفاظ على استثماريتها.

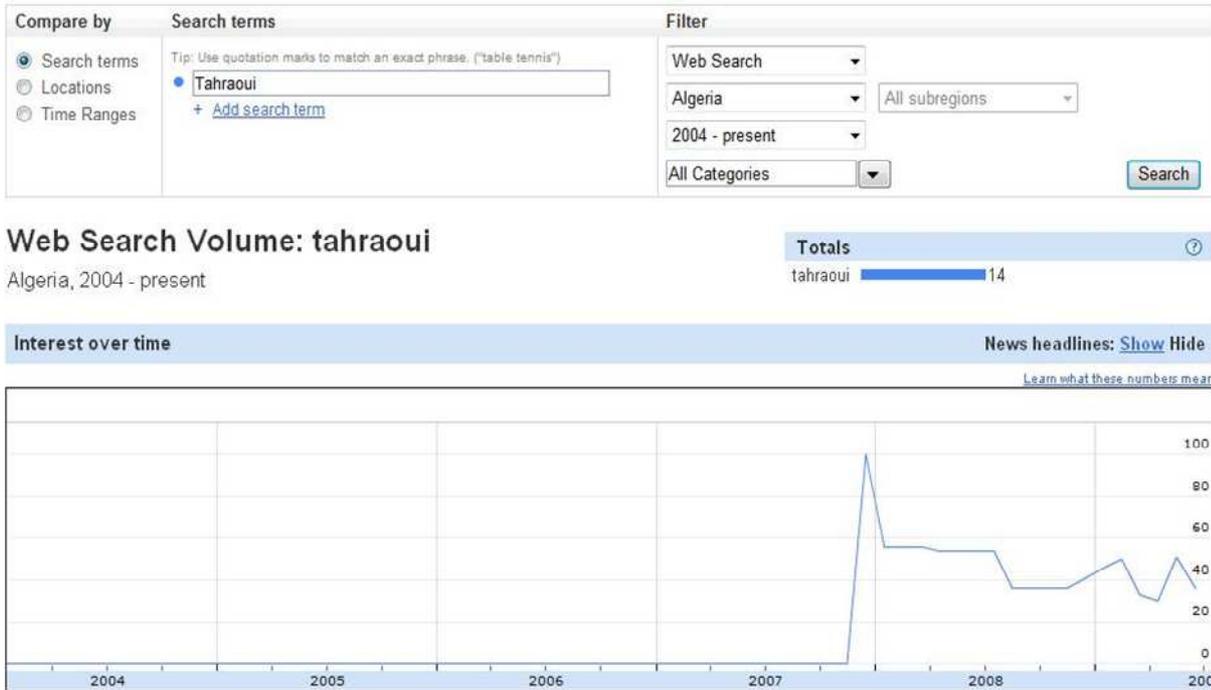
**ثانيا- المؤسسة واستخدام الانترنت:** بالرغم من ان المؤسسة تتواجد عبر الانترنت من خلال موقعها الالكتروني منذ سنوات إلا أنها لا تولي الاهتمام الكافي لهذه التكنولوجيا، ولا ترى أي فوائد من الاستثمار في هذه التكنولوجيا، وتعتمد فقط على البريد الالكتروني بشكل ضعيف، وتم تحليل واقع استخدام الانترنت من خلال مقابلة أولية تم إجراؤها مع مسير المجموعة.

**تحليل المقابلة:** إن الهدف من المقابلة التي أجريت مع مسير المجموعة هو التأكيد على التواجد عبر الإنترنت له تأثير إيجابي إذا ما تم استخدامها بشكل فعال، كما أن استغلال ما تتيحه هذه التكنولوجيا سيوفر تكاليف كثير للمؤسسة مثل تكاليف البحث، وجمع المعلومات كذلك تكاليف الاتصالات الداخلية والخارجية وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة نوجزها في التالي:

### 1- هل تعتقد أن تواجد المؤسسة عبر الانترنت يمكن أن يجذب متعاملين جدد:

من خلال تحليلنا للمقابلة يتضح جليا أن المدير لا يولي الاهتمام الكافي ولا يعي بالفوائد التي يمكن ان يجنيها جراء الاستخدام الفعال للانترنت، وللتأكيد على أهمية الانترنت ، تم تقديم بعض الحقائق عن المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): تطور زوار الموقع الذين استخدموا مصطلح طهراوي ككلمة مفتاحية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات مقدمة من طرف مكتب الاستشارات الكندية WSI

نلاحظ أن هناك العديد من الأفراد الذين حاولوا البحث عن المؤسسة من خلال الإنترنت منذ سنة 2004، إلا أن عدم اهتمام المؤسسة بتواجدها عبر الإنترنت حال دون بلوغها، وبالتالي هذه النتائج تؤكد فعلا على أهمية الإنترنت في التواصل المباشر مع مختلف الأطراف.

2- من هم أهم منافسيك عبر الإنترنت: لا يمكن إهمال المنافسة التي يمكن أن تتيحها الإنترنت، بالرغم من ذلك فمدير المؤسسة محل الدراسة لا يولي الاهتمام الكافي بالمنافسين الذين يتواجدون عبر الإنترنت ويشير الشكل التالي إلى أهم منافسي المؤسسة على المستوى المحلي، إلا أن المسير لا يولي الاهتمام الكافي بإمكانية تواجده منافسين عبر الإنترنت، ويرى أنهم لا يشكلون له أي تهديد، كما أنه لا يعلم بوجود منافسين عبر الإنترنت، ولكن الواقع يثبت العكس فهناك منافسين لهم مواقع عبر الإنترنت ويشكلون له تهديد في سوقه، فبمجرد كتابة أحد الكلمات المفتاحية (pompe Algérie) عبر محرك البحث Google يتجلى مباشرة أهم المنافسين وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): أهم منافسي المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات مقدمة من طرف مكتب الاستشارات الكندية WSI

يتضح أن المؤسسة تواجه منافسة عبر الإنترنت، وقد اعتمد المنافسين على التواجد عبر الإنترنت حتى يتمكنوا من جذب زبائن جدد، سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

**3- هل تعتقد أن هناك من الزبائن من يسعى للبحث عن منتجاتكم عبر الإنترنت:** ينفي المدير إمكانية ذلك، إلا أن نتائج البحث تشير إلى عكس ذلك، فالعديد من الأفراد الذين استخدموا الإنترنت للبحث عن المنتجات من خلال كتابة كلمات مفتاحية مختلفة لكنها متعلقة بنشاط على محركات البحث، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-45): البحث عن منتجات المؤسسة بالاعتماد على بعض الكلمات المفتاحية

البحث اليومي	البحث الشهري الخارجي	البحث الشهري المحلي	كثافة المنافسة	الكلمات المفتاحية
330	1830000	9900	0,08	pompe
43	110000	1300	0,08	pompe a gasoil
24	165000	720	0,06	pompe a eau
24	33100	720	0,02	eau mineral
24	9900	720	0,13	pompe beton
16	246000	480	0,07	pompe a chaleur
13	22200	390	0,04	pompe immergée
13	33100	390	0,14	pompe a vide
13	33100	390	0,14	pompe vide
13	22200	390	0,04	pompe immergées
9	18100	260	0,04	pompe immergé
330	1830000	9900	0,08	pompe
43	110000	1300	0,08	pompe a gasoil
24	165000	720	0,06	pompe a eau
24	33100	720	0,02	eau minérale

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات مقدمة من طرف مكتب الاستشارات الكندية WSI (معطيات 2009)

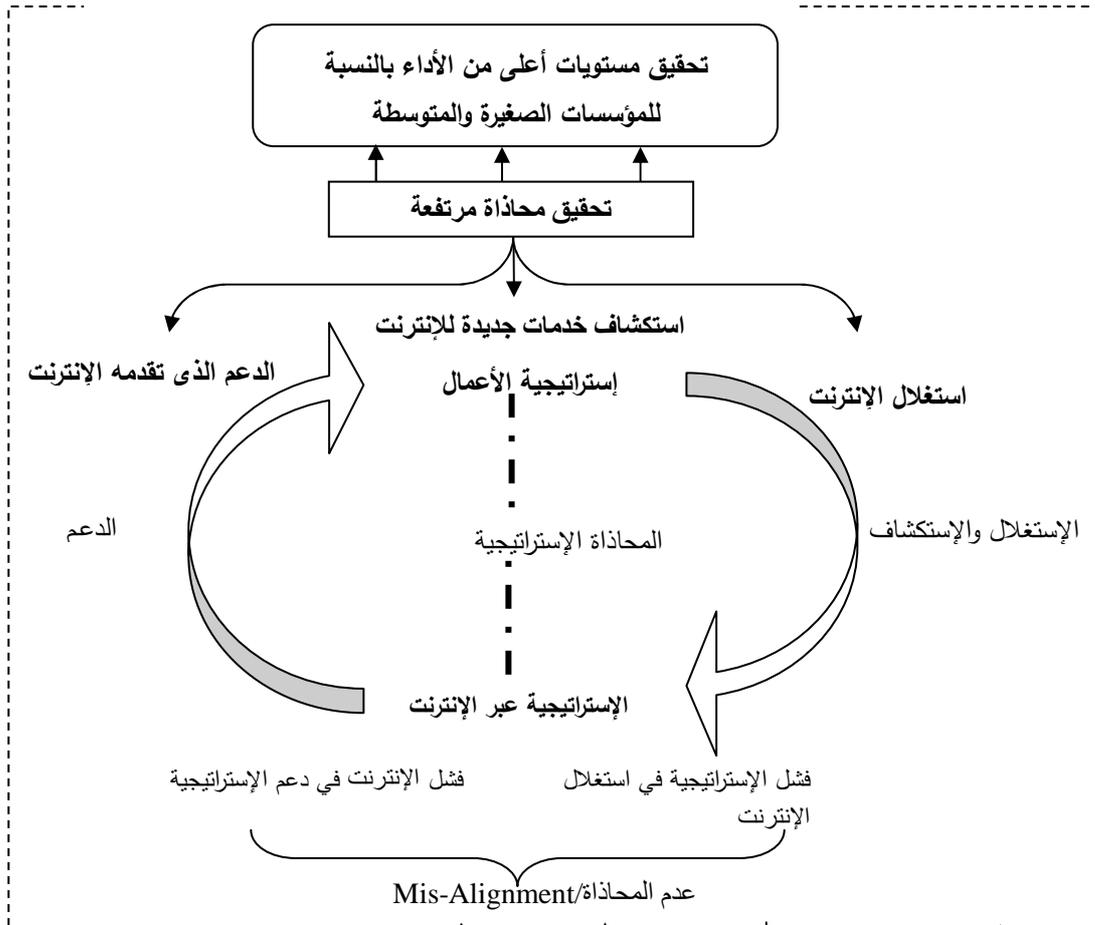
يشير الجدول إلى بعض الكلمات المفتاحية التي يستخدمها مستخدموا الإنترنت والمتعلقة بنشاط المؤسسة بشكل مباشر، وقد أوضحت النتائج أن زوار المؤسسة كانوا من مناطق مختلفة محلية ودولية، والملاحظ أن هناك منافسة معتبرة في مجال نشاط المؤسسة عبر الإنترنت، كما يتجلى لنا أن الباحثين عن منتجات المؤسسة على المستوى الخارجي أكثر منها على المستوى المحلي، لذا فإن اهتمام المؤسسة بنشاطها عبر الإنترنت بشكل فعال سيمكنها من اكتساح أسواق خارجية في وقت أقل وبتكاليف منخفضة.

#### الفرع الرابع: نموذج الدراسة المقترح

بعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب الموضوع، والوقوف على مختلف الدراسات ذات الصلة، وبعد الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أن بلوغ محاذاة إستراتيجية فعالة تؤثر مباشرة على مستوى أداء المؤسسة، تتطلب مجموعة من العوامل الداخلية (كيفية ضبط الإستراتيجيات المعتمدة) وأخرى خارجية تتمثل بالأساس في البنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت بالجزائر، حيث أن تأخر الجزائر في بلوغ الحكومة الإلكترونية سيؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة عبر الإنترنت، لأنه لا تزال الجزائر بعيدة عن اعتماد التجارة الإلكترونية البحتة

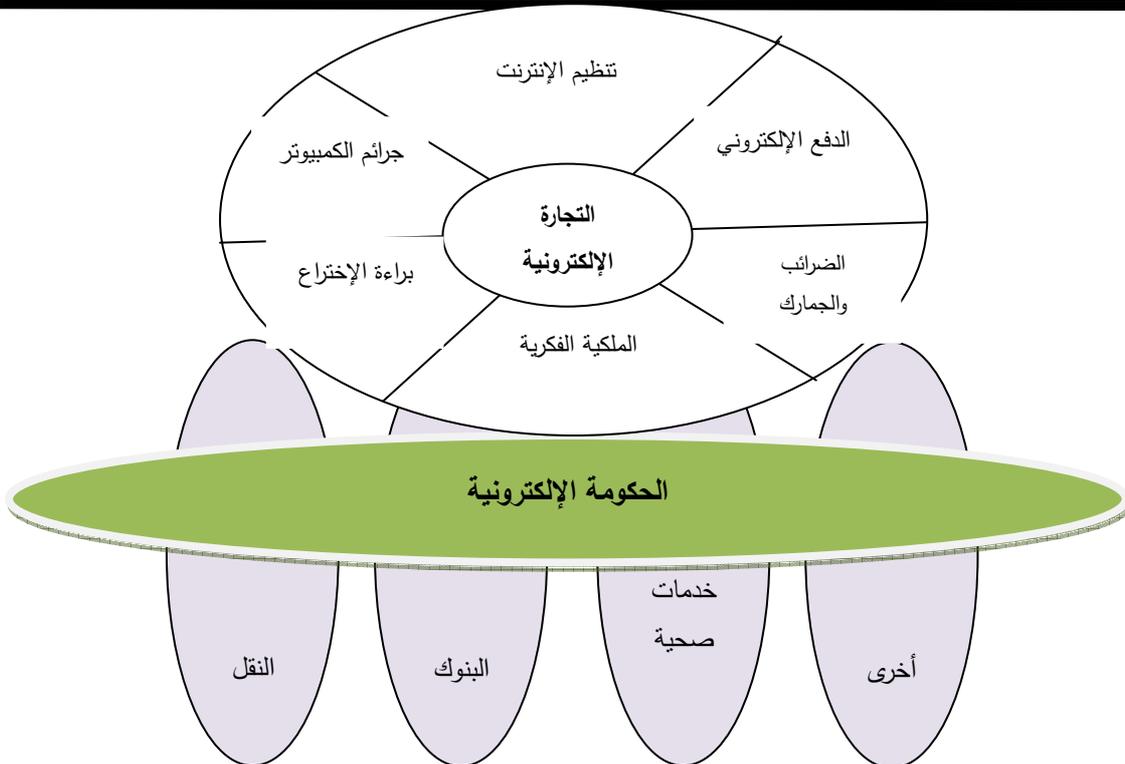
(الدفع الإلكتروني، التوقيع الإلكتروني) وهذا في غياب قوانين تحكم المعاملات الإلكترونية، ويمثل الشكل التالي كل العوامل التي يمكن أن تؤثر في مستوى بلوغ المحاذاة الإستراتيجية عبر الإنترنت، مما يحول دون البلوغ إلى مستويات أداء أعلى هذا من جهة، ومن ناحية ثانية فغياب الدعم الكافي من طرف الدولة في هذا المجال سيؤثر على مشاريع اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإنترنت، لأنها ستصبح استثمارات غير مجدية بل تكلفة تتحملها المؤسسة، والشكل التالي يوضح النموذج المقترح بمختلف أبعاده الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (3-10): نموذج الدراسة المقترح



البنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت

المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحثة

إن السعي نحو مشروع تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت ضرورة حتمية نظرا للمزايا الكبيرة التي تقدمها التكنولوجيا في تحسين مستويات الأداء بالنسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وهنا نشير إلى أهمية تحقيق الهدف الذي وضعتة الدولة "الجزائر الإلكترونية"، وإقامة حكومة إلكترونية في أقرب الآجال لأن هذا سيعزز أكثر قدرة مؤسساتنا على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساعدها في امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من التنافس على المستويين المحلي والدولي.

أما على مستوى المؤسسة فيجب كذلك العمل على تطوير قدرات ومهارات للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، لأن تحقيق الأهداف المرجوة من الاستثمار في التكنولوجيا يعتمد على تضافر جهود كل أفراد المؤسسة في مختلف المستويات الوظيفية.

بالإضافة إلى الاستفادة من الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا، فلا يجب إهمال عنصر أساسي في تفعيل الاستثمار وهو الاستكشاف أي البحث عن خدمات جديدة للتكنولوجيا وذلك بتشجيع الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## خلاصة الفصل:

توصلت الدراسة إلى أن اعتماد تقنية تكنولوجيا الإنترنت في الجزائر لا تزال في بدايتها، فإلى حد الساعة لا توجد قوانين صارمة وواضحة تنظم المعاملات الإلكترونية، وتعطي الثقة للمواطن والمؤسسات في مباشرة التعامل بمثل هذه التقنيات في مختلف الأنشطة، بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات ككل، كما أن تشخيص واقع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتكنولوجيا متوسط على العموم.

أما عند تحليل الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف أن جل المؤسسات تلجأ إلى الإنترنت في بعض ممارسة نشاطاتها ولو بشكل محدود، كما تبين كذلك أن هناك نقص في استغلال واستكشاف تطبيقات جديدة للإنترنت فالمؤسسات المدروسة تستخدم فقط بعض التطبيقات المعروفة وتُهمل جانب الإبداع والابتكار التكنولوجي الذي يحقق لها التميز في مجال لأعمال عبر الإنترنت.

وقد أسفرت النتائج على ذلك على تتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإستراتيجيات الأعمال المقدمة من طرف SNOW AND Miles وبشكل متباين، وهذا ما يؤكد أن المؤسسات الصغيرة تسلك إما سلوكا دفاعيا أو تكون مبادرة في خلق الفرص أو تعتمد بشكل كبير على تحليل محيطها قبل اتخاذ أي قرار وعموما فالمؤسسات تتخذ مزيجا بين الإستراتيجيات الثلاثة، كما أن هذه الأخيرة تعتمد على استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت بشكل واضح ومتباين كذلك.

أما التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد أسفر على وجود علاقة إيجابية بين المحاذاة الإستراتيجية والأداء سواء بشكل مباشر أو بوجود وسيط " مستوى استخدام الإنترنت".

خاتمة

## الخاتمة :

تضمن البحث محاولة لدراسة المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى التطرق للإستراتيجيات الأعمال المعتمدة والتي تفسر سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها التنافسية، كما تم الإشارة إلى مختلف التيارات المنهجية التي عالجت موضوع التواجد عبر الإنترنت، وتم تسليط الضوء على أهم نماذج وأساليب قياس الأداء.

بينت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي أن المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت دافعا مهما نحو الانجاز أي أنها من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات عموما وتكنولوجيا الإنترنت على وجه الخصوص يمثل ميزة تنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق مركز تنافسي قوي، ويتأتى هذا من خلال كفاءة وفعالية مدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتحدد بمستوى إدراكه لضرورة المحاذاة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وبلوغ مستويات أداء أعلى.

وأشارت الدراسة النظرية للموضوع أن المؤسسات الناجحة عن غيرها من المؤسسات هي التي تولي اهتماما بالغاً بإدارة تكنولوجيا المعلومات واستغلالها بشكل أمثل، حيث تسعى المؤسسات الناجحة أن تصل إلى تحقيق التوافق بين إستراتيجية أعمال التقليدية وإستراتيجية أعمالها عبر الإنترنت، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية التي تمت على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف.

ويمكن عرض مختلف النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة على النحو التالي:

**أولاً: النتائج :** تم التوصل الى مجموعة من النتائج سواء انطلاقاً من الدراسة النظرية أو الميدانية ويمكن عرضها كما يلي:

### 1- نتائج الدراسة النظرية: من خلال الدراسة النظرية فقد توصلنا إلى التالي:

- هناك العديد من الباحثين والمفكرين المهتمين بدراسة المحاذاة الإستراتيجية وهذا لأهميتها البالغة في تحسين مستوى أداء المؤسسات، وقد اتفق العديد من الباحثين على أهمية بلوغ المحاذاة الإستراتيجية.
- أوضحت الدراسة النظرية أن الإستراتيجيات المقترحة من طرف هي الإستراتيجيات التي تتناسب مع وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تتلاءم وتطورها.
- أكدت الدراسة النظرية إلى اختلاف في المفاهيم المتعلقة بالأداء واختلاف نماذج القياس حسب المؤشرات المستخدمة إلا أن الأداء يبقى مفهوماً جوهرياً وذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات.

- بالرغم من الاختلافات على عدم وجود تعريف موحد إلا انه يمكن الاستناد على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراعاة جملة من العوامل كالاختلاف في درجات النمو والتطور بين مختلف الدول.
- تنتشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الميادين الاقتصادية وهي بذلك تغلب دورا بارزا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالرغم من ذلك فنجد عدم الاتفاق على وجود مفهوم موحد لهذا القطاع نظرا لصعوبة إيجاد معيار صالح يتناسب وخصوصيات كل دولة.
- تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وما لها من رؤية مستقبلية لتحقيق التنافسية على المستويات العالمية، بالإضافة إلى كونها تتميز بالديناميكية في تجديد النسيج الاقتصادي.
- أما بالنسبة للجزائر فقد توصلنا إلى أن هذا القطاع فصل فيه عن طريق وضع تعريف قانوني يستمد عناصره من التعريف المعتمد من قبل الاتحاد الأوروبي، ومن هنا يمكن التأكيد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن قطاع قائم في حد ذاته له قوانين تقيده ودور يقدمه وخصائص تميزه عن المؤسسات الكبيرة.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى التالي:

- بناء على النتائج المتحصل عليها من دراسة مستوى استخدام الانترنت بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، فقد تم التوصل إلى ان ما يقارب 83 بالمائة من تلك المؤسسات تعتبر ان الإنترنت ضروري في نشاطها اليومي، ونفس النسبة تشير الى نشر الانترنت عبر مختلف المستويات الوظيفية للمؤسسة في حين 17 بالمائة تركز اعتماد الانترنت على بعض المصالح خاصة مصلحة التسويق، كما توصلت الدراسة إلى أنه 92 بالمائة من المؤسسات المبحوث تملك موقع إلكتروني وهذا لأغراض مختلفة أهمها عرض منتجات وخدمات المؤسسة، التواصل المباشر مع مختلف أصحاب المصالح، وعلى العموم يمكن ان نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعتمد على الإنترنت وما توفره من خدمات بشكل مقبول وواضح إلا أنه لا يوجد استغلال فعال لهذه التكنولوجيا.
- أما عن استراتيجيات الأعمال المعتمدة فقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات المبحوثة تتبنى بشكل واضح الاستراتيجيات التي قدمها كل من Snow and Mills، حيث تم التوصل إلى وجود مستوى جيد من اعتماد هذه الاستراتيجيات، في حين أثبتت الدراسة أن اعتماد هذه المؤسسات إلى استراتيجيات الأعمال عبر الانترنت كان متوسط .

- أما فيما يتعلق بمؤشرات الأداء فقد أكدت النتائج على وجود اتفاق واضح على ان استخدام الانترنت يساهم بشكل فعال في تخفيض التكاليف وتقليص مدة إجراء المعاملات مع مختلف الأطراف كما أن الانترنت أدت الى بلوغ أسواق جديدة.
- أما فيما يتعلق بتأثير إستراتيجية الأعمال على الأداء فقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0.539، أما فيما يخص استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت على الأداء فقد بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0.585.
- وقد جاءت النتائج الخاصة بالمحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت لتدل على ان المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من المحاذاة الاستراتيجية بين الإستراتيجيتين، ويستدل من هذه النتيجة أن هناك اهتماما فعلي بالآليات التي تستخدمها المؤسسات المبحوثة للاستفادة من تكنولوجيا الانترنت، وقد كشفت الدراسة أنه هناك ما يقرب 40.54 بالمائة من المؤسسات المدروسة سجلت نتائج متوسطة في بلوغ المحاذاة بين الإستراتيجيتين، و59.46 من المؤسسات تحقق فعلا محاذاة جيدة بين الإستراتيجيتين.
- أما عن المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت والأداء، فقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة باستخدام المقاييس النوعية أن هناك مستوى مقبول من أثر المحاذاة بين الإستراتيجيتين بلغ 0.48 درجة أما 0.52 المتبقية فتعود إلى وجود متغيرات أخرى لها تأثير على الأداء.

#### ثانيا- التوصيات: في ضوء النتائج التي توصل لها البحث نورد التوصيات التالية:

- ضرورة منح مزايا إضافية ترتبط باستخدام الانترنت كوسيلة للتواصل ما بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وبما يساعد في زيادة التوجه نحو استخدام التكنولوجيا الإنترنت.
- تطوير خطط وبرامج توعية حول مزايا استخدام الانترنت لمباشرة النشاط عبر الإنترنت.
- التأكيد على جوانب الثقة في التعاملات عبر الانترنت من خلال وضع قوانين تضبط وتنظم مختلف التعاملات الالكترونية.
- تطوير البنية التحتية المناسبة لنجاح وتسهيل استخدام الانترنت في إجراء التعاملات ببسر وسهولة وسرعة من خلال الدخول في شراكات استراتيجية وفنية مع شركات الاتصالات والمعلومات المتخصصة.
- تطوير المواقع عبر الانترنت من خلال عدم الإقتصار على الموقع المعلومات وتقديم خدمات متكاملة عبر الموقع فضلا عن الاهتمام بمحتوى ولغة وتصميم الموقع.
- وضع خطة استراتيجية عبر الإنترنت تتوافق واستراتيجيات الأعمال التقليدية، حتى لا يحدث تضارب بين الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة من جهة ومن ناحية ثانية ضرورة جعل الإنترنت فضاء تفاعلي ما بين مختلف أطراف المصالح في المؤسسة.

- أهمية استغلال كل ما توفره الإنترنت من خدمات في تعزيز تنافسية المؤسسة مثل (اليقظة الاستراتيجية الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية)، محاولة خلق خدمات جديدة للإنترنت وعدم الاكتفاء بما تقدمه فقط.
- ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم التي تربط بين استراتيجيات المؤسسة وعدم إهمال التنسيق بين أهداف ومتطلبات المؤسسة على مستوى الإنترنت وعلى المستوى التقليدي.
- العمل على تعزيز المحاذاة الاستراتيجية والاستفادة الفعالة من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا الإنترنت.
- ضرورة إدراك المؤسسات إل أهمية المحاذاة في تعزيز مستويات الأداء، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي تم عرضها.
- تحديد نقط الضعف والأسباب الرئيسية التي تحول الى وصول محاذاة مرتفعة وهذا بتفعيل العلاقة بين مسؤولي الإدارة العليا ومسؤولي إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، وتحفيز مشاركة الطرفين في صياغة استراتيجيات المؤسسة والتقييم الدائم للنتائج المتحصل عليها.
- يجب التركيز على ان المحاذاة عملية مستمرة تحتاج الى وقت وجهد حتى تتم وتحقق ميزة تنافسية، والعمل على إعادة تحقيق المحاذاة من فترة إلى أخرى نظرا لاحتمال حصول تغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

### ثالثا: آفاق الدراسة

بعد نهاية العمل يتجلى أمام الباحثة الآفاق المستقبلية للدراسة، لذا نعرض مجموعة من العناصر التي لم تتضمنها الدراسة حتى نفتح المجال أمام الباحثين في هذا المجال.

اعتمدت العديد من الدراسات والدراسة الحالية على نموذج المطابقة والاعتدال في عملية قياس المحاذاة، وبما أن أصل عملية المحاذاة كان على مستوى أنظمة المعلومات وعالجها الباحثين في مجال الإعلام الآلي أولا ثم اعتمدت في مجال علوم التسيير لاحقا، واستخدم نموذج (INSTAL) في قياس المحاذاة للباحث (Laure Hélène Thevenet, 2010) في مجال تقنية المعلومات، وهذا النموذج لا يعتمد على مقياس ليكارت الخماسي بل يعتمد على مبدأ الثنائية (0-1) لذا يمكن إسقاط المعادلة المقترحة في هذا النموذج في مجال الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما عرضت الدراسة الحالية العديد من نماذج المحاذاة يمكن تطبيقها على مؤسساتنا الجزائرية.

إضافة الى قياس المحاذاة فيمكن كذلك معالجة الموضوع بالاعتماد على طريقة تحليل المعطيات (ACP) في تحليل الاستبيان.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### - المراجع باللغة العربية :

1. الأمانة العامة للحكومة، **الجريدة الرسمية**، الجمهورية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 307-2000 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000، المتعلق بضبط المعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت، العدد 60 لسنة 2000.
2. الأمانة العامة للحكومة، **الجريدة الرسمية**، الجمهورية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 98-257 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتعلق بضبط المعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت، العدد 63 لسنة 1998.
3. الأمانة العامة للحكومة، **الجريدة الرسمية**، الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الأمر المعدل والمتمم للأمر 02-05 المؤرخ في 06 فيفري 2005، المتعلق بضبط المعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت ، العدد 11 لسنة 2005.
4. إيثار عبد الهادي آل فيحان، **المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد 54، 2005.
5. أيمن علي عمر، **إدارة المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مقارن"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
6. بشير عباس العلاق، **التسويق في عصر الإنترنت والإقتصاد الرقمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
7. توفيق عبد الرحيم، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
8. حامد كريم الحدراوي، **علي حميد هندي العلي، دور تكنو استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق أبعاد الجودة الشاملة للمنظمات التعليمية**، مجلة جامعة بغداد، العدد 27، 2012.
9. حمد سليمان، **تقنيات ومناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص:177.
10. رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**. دار الجامعية للنشر، دون ذكر مدينة النشر 2002.
11. سعد صادق البحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
12. سعد عبد الرسول محمد، **الصناعات الصغيرة**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
13. سناء مصطفى، **خالد أبو عليقة ، اثر الأعمال الإلكترونية في رفع فاعلية إدارة المشاريع الإنتاجية في الدول العربية**، ورشة عمل الأرشفة الإلكترونية في ماليزيا، 2011.
14. طارق طه، **التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
15. طارق محمود عبد السلام السالوس، **حاضنات الأعمال**، دار النهضة، الإسكندرية، 2005.
16. طلال بن عايد الأحمد، **التنظيم وأداء المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2010.
17. عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. عادل حرحوش المفرجي ، **احمد صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية**، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2007.

19. علي السلمي، المفاهيم العصرية للمنشآت الصغيرة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
20. فرانك فيور، إنشاء مشروع تجاري عبر الإنترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
21. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
22. قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الأغواط، (8-9-04-2002).
23. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار مكتبة حامد، عمان، 2000.
24. كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
25. ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
26. محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
27. محمد شامل بهاء الدين، مصطفى فهمي، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الاول، العدد الأول، 2009.
28. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، أبو الوفاء العارف، نبيلة عباس، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
29. محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
30. مخلوف بوجردة، العقار الصناعي، دار هومة، ط2، الجزائر، 2006.
31. مقنانيصبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات "الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية"، الدوحة (قطر) 18-20 نوفمبر 2012.
32. مهند سهاونة، التجارة الإلكترونية وأثرها على العمالة، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 2005.
33. نجم عبود نجم، الجودة الإلكترونية: المراجعة وأبعاد التطور، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، 2008.
34. وائل محمد صبحي إدريس، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
35. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
36. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تقرير التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2012-2013.
37. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المواد (4-5-6-7-27)، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 01-18، المؤرخ في 12/12/2001، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77.

38. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النشريات الإحصائية، 2012-2008.
39. يوسف حليم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العابدي، **التسويق الإلكتروني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
40. يوسف قرشي، **سياسات التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005/2004.

- المراجع باللغة الفرنسية :

41. Andrieu O. et Lafont D, **Internet et l'entreprise**, édition Eyrolles, Paris, 2001.
42. Banque de France, direction des Entreprises., **Rapport sur l'évolution des PME en France 2012**.
43. Bulletin de vielle, **Mise a niveau des PME**, DG de la vielle stratégique, des Etudes économiques et des statistiques, N°02 Mars 2012.
44. Catherine Viot, **Le E-Marketing, Gualino**, Paris, 2006.
45. Daniel Feisthannel et Pierre Massot, **Fondamentaux du pilotage du la performance**, Afnor, France,
46. DG Trésor, **Les PME En Algérie les politique de soutien a leur développement**, Publications des services économiques, , Janvier 2012.
47. Emmanuel Monod, **Internet et performance d'entreprise**, Ann. Télécommunication, France, 2003.
48. Européen commission, Enterprise et Industrie SBA Fiche Technique, **Les PME en Belgique**, 2012.
49. Fevad, **chiffres clés, vente à distance e-commerce**, France, 2009.
50. HajerKéfi et Michel Kalika, **Management stratégie Et Tic**, Paris, 2001.
51. Henri Issac, **Utilisation d'Internet pour la veille stratégique**, 8<sup>em</sup>e congrès de l'AIM, France, 2006.
52. Jacky Lintignat, Jean-François Roubaud, **Panorama de l'évolution des PME depuis 10ans**, CGPME ,2012.
53. Janissek-Muniz, Humbert Lesca, **Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif**, publication Aim Grenoble, 2003.
54. Kaplan, Robert & Norton, David P, **L'alignement stratégique**, Paris, 2007.
55. Karim Mezghani, LssaâdMezghani, **La dimension sociale de l'alignement stratégique des ERP : définition et proposition de mesures**, publications l'unité de Recherche en Gestion des Entreprises, Tunisie, 2005.
56. Lasary, **La stratégie d'enterprise**, Paris, 2006.
57. Lesca H. et Chapus E, **Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI**, Système d'Information et Management, vol 2, n°2, 1994.
58. Martine Dayan et Raymond Heitzmann, **Tableau de bord des TIC et du commerce électronique entreprises – ménages**, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, juin 2008.
59. Martine Dayan et Raymond Heitzmann, **Tableau de bord des TIC et du commerce électronique**, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, septembre 2009.
60. Martine Janssens, **M@rketig**, Paris, 2007.
61. Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'information Statistique de la PME**, Mars 2009.
62. Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, **E-Algérie2013**, synthèse décembre 2008.

63. Yann Rival, **Internet et performance d'Enterprise**, L'harmattan, Paris, 2008.

- المراجع باللغة الإنجليزية :

64. Adrian Pocovnicu, Lorena Batagan, Sergiu Capisizu, **e-service quality management**, Journal of applied quantitative methods, 2009.
65. Albert Angehrn, **designing model internet business strategies 'the ICDT model'** European Management Journal, France, 1997.
66. Ali AlperYayla, Qing Hu, **Antecedents and drivers of It-IT-Business Strategic Alignment: Empirical Validation of A theoretical Model**, 17th European Conference on Information Systems, 2009.
67. Anabel Gutierrez, Ali Nawazish, Jorge Orozco, Alan Serrano, HomaYazdouni, **Comparing alignment factors in smes and large organizations: a planning integration perspective**, School of Information Systems, Computing and Mathematics Brunel University,2008.
68. Anabel Gutierrez,Alan Serrano, **Assessing strategic, tactical and operational alignment factors for SMEs**, Inderscience Enterprises Ltd., 2008.
69. Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, **Perspectives on Performance: The Performance Prism**, paper was produced during the research project – The Evolution of Business Performance Measurement Systems – which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637, 2006.
70. Campbell David, J.Stonehouse, George Houston Bill, **Business Strategy: An Introduction**, Elsevier, British, 2<sup>ed</sup>, 2002.
71. Campbell David, Kay R.Avison, **Strategic alignment: A practitioner's perspective**, European &Mediterranean Conference on Information Systems, Tunisie, 27-28/07/2004.
72. Colin Combe, **Introduction to E-business Management and strategy**, Printed and bound, in The Netherlands, British 2006.
73. David F. Ross, **Introduction to e- Supply chain Management**, CRC Press LLC, USA, 2003.
74. EuripidisLoukis, IoakimSapounas, Alexandros Milionis, The Effect of Information and Communication Technologies Investments and Strategic Alignment on Greek Firms' Performance, Journal of Money, Investment and Banking ISSN 1450-288X Issue 9, 2009.
75. Fernando A. P. Gimenez, **Miles & Snow's strategic model in the context of SME**, UniversidadeEstadual de Maringá, 2005.
76. Fernando A. P. Gimenez, **Miles & Snow's strategic model in the context of SME**, UniversidadeEstadual de Maringá, 2005
77. Finn R. Førsund, **Categorical variable in DEA**, ICER, Turin, Italy, 2001.
78. François Bergeron, Louis Raymond, Suzanne Rivard, **Ideal patterns of strategic alignment and business performance**, Information & Management 41 (2004).
79. François Bergeron, Louis Raymond, Suzanne Rivard, **Strategic alignment and business performance: Operationalizing and Testing a Covariation Model**, No 02-01, ISSN 1702-2398, 2002.
80. Frederico, Guilherme Francisco,**The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A, 2009.
81. Heinz-Theo Wagner, **the Role of Alignment and IS Usage for Business Process Performance: An Empirical Survey among German Banks**, the Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems, 2006.
82. Hubert K.Rampersad, **Total Performance Scorecard**, Springer, Paris, 2005.
83. Jack marchewka, **Information technology project management :providing measurable organization value**, second edition, 2006.

84. Japhet Eke Lawrence, **The Internet and Small to Medium Sized Enterprises (SME)».Information**, Society and Justice, Volume 2, 2008.
85. Jeff Baker, Donald Jones, **A Theoretical Framework for Sustained Strategic Alignment and an Agenda for Research**, Working Papers on Information Systems ISSN 1535-6078, USA,2008.
86. Jeremy Cowper, Martin Samuels, **performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience**, Office of Public Services Cabinet Office, United Kingdom, 2005.
87. Jerry Luftman, **Assessing Business Alignment Maturity, communication of the Association for Information Systems**, Volume 4, Article 14,2000.
88. Jimmie Browne & John Devlin, AsbjornRolstadas& Bjorn Andersen, **Performance Measurement: The ENAPS Approach, 1997.**
89. John Henderson& N. Venkatraman, **“Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology,”** in T. Kochan& M. Unseem, eds, *Transforming Organisations*, Oxford University Press, NY, 1992.
90. John Henderson & N. Venkatraman, **Strategic alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations**, IBM Systems Journal, Vol.32, N.1, 1993.
91. Kaplan, Ropert, **The strategy Focused Organization**, Boston, Harvard, Business School Press, 2001.
92. Kathleen M. Eisenhardt and Donald N, **Sull, Strategy as Simple Rules**, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
93. Kėdaitiene A, **Impact of e- business on the effectiveness of enterprise performance** ,Lithuanian University 2005.
94. Leida Chen, **Business–IT alignment maturity of companies in China**, Information & Management 47 ,2010.
95. Lone River Winery Company, **A Case of Virtual Organization and Electronic Business Strategies in Small and Medium-Sized Firms**, Idea Group Inc, 2008.
96. Malcolm King, Paul Cragg and HusnayatiHussin, **IT Alignment and Organisational Performance in Small Firms, 1999.**
97. Masa’deh, Ra’ed, Nottingham, **A Causal Model of Strategic Alignment and Firm Performance** ,University Business School, 2007.
98. Michael E. Porter, **Strategy and the Internet**, Harvard business review, 2001.
99. Michael Hugos, **Essentials of Supply Chain Management**, CRC Press LLC, USA,2003.
100. Michel Ropert, Bernard Racine, **E-Strategy: Pure & simple**, McGraw-Hill Companies, USA, 2001.
101. NihelJouirou, Michel Kalika, **Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)**, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004.
102. Paul P. Tallon, **Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox**, Idea Group Publishing, USA, 2003.
103. R. Walczuch, G. Van Braven, H. Lundgren, **Internet adoption Barriers for Small Firms in The Netherlands**, European Management Journal Vol 18, 2000.
104. RanaTassabehji ,**Applying E-Commerce in Business**, SAGE Publications, London, 2003.
105. Reich, B.H. &Benbasat, **Measuring the linkage between business and information technology objectives**, MIS Quarterly, Vol.20, N.1, 1996.
106. Richard T. Watson, Pierre Berthon, Leyland F. Pitt, and George M. Zinkhan, **Electronic Commerce:The Strategic Perspective**, Creative Commons Attribution 3.0 License, USA, 2007.
107. Savanam Chandra Sekhar, **Benchmarking**, African Journal of Business Management Vol. 4(6),2010.

108. SrinivasTalluri, Data **Envelopment Analysis: Models and Extensions**, Feature Editor, Pennsylvania State University, 2000.
109. T Jackson and HeviKodzo, **Technical Efficiency of Banks in CEMAC Zone : Data Envelopment Analysis Approach**, MPRA Paper, 2007.
110. Terry Anthony Byrd , Bruce R. Lewis, Robert W. Bryan, **The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination**, Information & Management 43 (2006).
111. Thompson Teo and yujun, Pian Y, **A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage**, European Journal of Information System, Vol. 12, 2003.
112. Warren Peterson, GovertGijssbers, MichèleWilks, **An Organizational PerformanceAssessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures**, ISNAR, USA, 2003.
113. Wim Van Grembergen, Steven De Haes, **Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value**, Springer Science Business Media, USA, 2009.
114. Yann Rival, **An assessment of e-business strategies using the strategic alignment model**, European & Mediterranean Conference on Information Systems, Tunis Tunisia, 2004.

### **- Webographie\* :**

115. <http://www.commerce.gov/news.us/fact-sheets/>
116. <http://arabic.people.com.cn/31659/7854242.html>
117. <http://www.medafco.org/analyse/80534/lecture-critique-du-programme->
118. [http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/161667](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/161667)
119. <http://www.setif.net/article494.html>
120. <http://sawt- lahrar.net/oldsite/modules.php>
121. <http://dipmepi-setif.com/statistique%20PME.htm>
122. <http://www.elbilad.net/archives/93852>
123. <http://www.mptic.dz/ar>
124. <http://www.tech-wd.com/wd/2012/12/22/arab-ict-use-report-2012/>
125. [http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations)
126. [http://www.sgpziest.com/sgi\\_de\\_setif.htm](http://www.sgpziest.com/sgi_de_setif.htm)
127. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2743032/table/T1/>
128. <http:// www.tamkeen.bh/icta>
129. <http://www.andi.dz/index.php/ar>
130. <http://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>, Algerian Internet Usage
131. <http://www.elbilad.net/archives/93852>
132. [http://www.lcpc.ly/ALMADAR\\_R&D/](http://www.lcpc.ly/ALMADAR_R&D/)
133. <http://www.pme-art-D2.org/index>
134. <http://www.pmeart-dz.org/ar/legislation.php>
135. <http://www.ons.dz/-emploi-et-chomage-.html>
136. <http://www.buzzinessman.com/croissance-a-deux-chiffres-du-e-commerce-en-urope-et-aux-usa>
137. <http://www.wizishop.com/blog/news-ecommerce>
138. <http://ausweb.scu.edu.au/aw96/business/abell/paper.htm>
139. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
140. <http://www.cooperationcommons.com/cooperationcommons>
141. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/internetmonde/commerce-electronique>
142. <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtm>
143. <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtm>
144. <http://www.actualitte.com/actualite/5411-amazon-vendeur-livres-etats-unis.htm>

145. <http://www.startuparabia.com/arabic/2008/09/amazon-joins-taufeercom-e-channel->
146. [http://www.journaldunet.com/cc/04\\_ecommerce/ecom\\_marche\\_mde.shtml](http://www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_marche_mde.shtml)
147. [http://www. Jaques Champeaux integrale.com](http://www.Jaques Champeaux integrale.com)

---

\* تمت زيارة هذه المواقع في الفترة الممتدة ما بين تاريخ 2007/05/18 و 2013/11/15.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 1 : المعادلات المستخدمة لقياس المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت

تمثل محاذاة استراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الانترنت حاصل ضرب الأبعاد المتعلقة بمختلف الإستراتيجيات.

$$1- \text{ بالنسبة للإستراتيجية المبادر: } \text{Al.IT.B.Str.Pros} = \text{AV.Str.Pros} \times \text{AV.IT.Pros}$$

$$2- \text{ بالنسبة للإستراتيجية المدافع: } \text{Al.IT.B.Str.Defen} = \text{AV.Str. Defen} \times \text{AV.IT. Defen}$$

$$3- \text{ بالنسبة للإستراتيجية المحلل: } \text{Al.IT.B.Str.Analy} = \text{AV.Str. Analy} \times \text{AV.IT. Analy}$$

4- أما بالنسبة لمعادلة المحاذاة الاستراتيجية الكلية فتحسب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{TOT.AL.IT.STRA} = \sqrt{\text{Al. IT. B. Str. Pros} \times \text{Al. IT. B. Str. Defen} \times \text{Al. IT. B. Str. Analy}}$$

وعند تحديد العلاقة بين المحاذاة الاستراتيجية الكلية والأداء نأخذ الجذر الثالث للمعادلة رقم (04).  
أما لتحديد العلاقة بين المحاذاة الاستراتيجية الجزئية (حسب كل استراتيجية ) والأداء نأخذ الجذر التربيعي  
بالنسبة للمعادلات (1-2-3).

الملحق رقم 2 : قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

MAATOUG AMAR	SARL MULTI FILS	HADDAD DOUADI
SARL G.P.L.	SARL NOUVELLE FONDERIE	SAADOUNE & CIE
SARL C.L.P.	SARL SEMOULERIE BLE D'OR	EURL ARAMA GLASS
SARL MARBRE et GRANITE	SARL SIESTA	EURL BRIQUETERIE FARES
SARL BAHLOULI LYAZID	SNC BOULANOUAR FRERES	EURL GENERAL GRANIT
SARL CERAMIQUE HADDAD	SNC CERAMIQUE EL MOST/ HADDAD	EURL GREEN REVOLUTION
SARL CERAMIQUE HADDAD	SNC FRERES HACHLEF SOFEC	EURL HOSNA KAMEL
SARL EL ACHER MIN RAMADANE	SNC RIADH EL FETH	EURL LUMIERE INDUSTRIE
SARL EL HYMALAYA	SNC TOUABET et Cie	EURL PROFORM
SARL EULY PLAST	INFRAFER	EURL SACS TISSES Cherfa
SARL GRID SAMIR ET CIE	TREFISOUD Filiale TPL	GROUPE BENHAMADI
SARL HARCEF	SARL MAPROGAZ	LABABSA AZIZ
SARL HIDHAB MISBAH	SARL METALEST	LABORATOIE SALEM
SARL LATINO CERAM	SARL Amar	

الملحق رقم 3 : قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
نصر الدين جابر	أستاذ التعليم العالي	علم النفس وعلوم التربية	جامعة بسكرة
عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	جامعة بسكرة
فارس بوباكور	أستاذ التعليم العالي	العلوم الاقتصادية	جامعة باتنة
شعوبي فوزي	أستاذ محاضر "أ"	العلوم الاقتصادية	جامعة ورقلة
بن ساهل سهيلة	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة بسكرة
محمد شنشونة	أستاذ محاضر "ب"	العلوم الاقتصادية	جامعة بسكرة
صالح بو عبد الله	أستاذ مساعد "أ"	العلوم الاقتصادية	جامعة مسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### استمارة بحث

مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا

الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية سطيف

### رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير

سيدي

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة العلاقة بين المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت وأثرها على الأداء المؤسسي في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم اختيار مؤسستكم ضمن عينة البحث للإجابة على أسئلة الإستبانة، وعليه يرجى منكم التكرم بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

موسي سهام

إعداد الطالبة

السنة الجامعية

2013/2012

المحور الأول: معلومات عامة يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولاً: بيانات حول المستجوب

1 - طبيعة المستجوب:

مدير عام

مدير

رئيس مصلحة أو قسم

2 - عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

ثانياً: بيانات حول المؤسسة

1- عدد العمال الحاليين:  من 1-9

من 10-49

من 50-250

2- عدد الأنشطة التي تزاولها المؤسسة:  - نشاط وحيد

- أكثر من نشاط

المحور الثاني: معلومات حول استخدام الانترنت والتواجد الافتراضي للمؤسسة

أولاً: بيانات حول استخدام الانترنت

1- يعبر استعمال الإنترنت أساسي لنشاطكم: نعم:  لا:

2- منذ متى تملكون خط اشتراك انترنت داخل المؤسسة:

منذ سنة أو أقل.

منذ سنتين الى أربع سنوات.

منذ أكثر من أربع سنوات

3- يتم استخدام الانترنت في كل المستويات الإدارية للمؤسسة: نعم:  لا:

4- يتم تقاسم الاعمال عبر شبكة إعلام آلي داخلية (Intranet): نعم:  لا:

5- تلجأ المؤسسة للانترنت للأغراض التالية (يمكن اختيار أكثر من إجابة):

- إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية
- جمع المعلومات باستخدام محركات البحث
- البحث عن أسواق جديدة.
- البحث عن أفكار جديدة
- الترويج لنشاط المؤسسة
- أخرى أذكرها:

ثانيا: معلومات حول التواجد الافتراضي للمؤسسة

1- تملك المؤسسة موقعا إلكترونيا: نعم:  لا:  إذا كانت الإجابة (لا) فيجب الانتقال الى المحور الثالث

2- ما الغرض من امتلاك موقع الكتروني (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تقديم نشاط المؤسسة.
- تتبع مسار الزبون
- عمليات أخرى أذكرها

3- ما هو معدل تحديث محتوى الموقع خلال سنة:

- مرة واحدة في السنة
- أكثر من مرة
- لا أدري

4- ما الذي يتم تحديثه في الموقع (يمكن اختيار أكثر من إجابة):

- المعلومات العامة عن المؤسسة
- المعلومات المتعلقة بمنتجات وخدمات المؤسسة
- الأخبار المتعلقة بالتظاهرات التي تجريها المؤسسة
- أخرى أذكرها

5- حسب ماتقدم الرجاء إعطاء تقييم عام لمستوى اعتمادكم على الانترنت وتطبيقاتها داخل المؤسسة

(/5).....).

المحور الثالث: نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) تحت الاختيار المناسب حسب درجة الاتفاق

أولاً: البنود المتعلقة بإستراتيجية الأعمال

درجة الاتفاق					إستراتيجية الأعمال
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					- نسعى دوماً إلى تحسين قدراتنا تجاه منافسينا
					- نبادر دائماً لاكتشاف الفرص التجارية جديدة قبل منافسينا
					- نعتمد على تخفيض التكاليف للحصول على حصص سوقية جديدة
					- نسعى لتحسين التنسيق بين مختلف وظائفنا وأنشطتنا
					- نعتمد في نشاطنا على أنظمة مراقبة التكاليف
					- نركز على جودة خدماتنا ومنتجاتنا من خلال استخدام أنظمة تحسين الجودة
					- نتطلب قدراً كبيراً من المعلومات الواقعية لدعم قراراتنا اليومية
					- نلجأ إلى تحليلات شاملة لأعمالنا عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإستراتيجية

## ثانيا: البنود المتعلقة بإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت

درجة الاتفاق					إن الاعتماد على إستراتيجية عبر الإنترنت مكننا من:
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					- تقديم خدمات/منتجات جديدة قبل منافسينا.
					- تخفيض التكاليف المتعلقة بالاتصالات الداخلية والخارجية.
					- تخفيض التكاليف التسويقية لمنتجاتنا /خدماتنا.
					- تقليص الوقت اللازم لإنهاء إجراءات تقديم الخدمة.
					- تحسين جودة خدماتنا من خلال الاتصال المباشر مع كل المتعاملين (زبائن، موردين، جهات أخرى).
					- تدعيم عمليات البحث والتطوير.
					- تعزيز علاقتنا مع عملائنا وموردنا
					- الحصول على الحقائق والأرقام التي نحتاجها لدعم قراراتنا اليومية.
					- إجراء تحليلات مفصلة عن الوضع الحالي لأعمالنا.

## ثالثا: البنود المتعلقة بأداء المؤسسة

درجة الاتفاق					بعد اعتمادكم على الإنترنت لتعزيز نشاطكم هل ترونها أنها ساهمت في:
تأثير كبير جدا	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير قليل	لم تؤثر	
					- نمو حجم المبيعات.
					- زيادة الحصص السوقية.
					- تعزيز مستوى رضا الزبون.
					- تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات مع (الموردين، الزبائن..).
					- تخفيض حجم التكاليف (الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات)
					- تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية.

شكرا على تعاونكم