

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور - طولقة-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:
نجوحه

إعداد الطالبة:
جميلة دراف

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة
١٤٢٠

دعاء

اللهم أعطني من الدنيا ما تقيني به فتنها

وتغيني به عن أهلها، ويكون بلاغاً لي إلى ما هو خير منها

فإنه لا حول ولا قوة إلا بك

اللهم اجعلنا من الذين فتحوا باب الصبر، وأردفوا خنادق

الجزع وجازوا شديد العقاب، وعبروا جسر الهوى

اللهم لا تشمت أعدائي بدائي، واجعل القرآن العظيم شفائي

ودوائي فأنا العليل وأنت المداوي، أنت ثقتي ورجائي

وأجعل حسن ظني بك شفائي

شكر وعرفان

بداية أحمد الله سبحانه وتعالى وأطلي وأسلم على نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه
ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، على أن وفقني وأمدني بالقوة والإرادة لإتمام هذا
العمل، أما بعد

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى جميع من ساعدني في إنجازه من بعيد أو
قريب وأخص بالتقدير الأستاذة المشرفة " حبه نجوى " على قبولها الإشراف على هذه
المذكرة وعلى توجيهاتها القيمة التي لم تبخل بها عليّ طيلة المسيرة الإشرافية رغم
ظروفها الصحية، وكذلك على وطيرتها وتوضعا.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذه الرسالة وتقييمها.

كما أتقدم بالشكر إلى مسيري مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور
بطولقة، كما أتقدم بالشكر إلى السيد مسؤول مصلحة الإحصاءات في مديرية الفلاحة
السيد طارق الذي قدم لي كل التسهيلات وزودني بمعلومات الضرورية من أجل تكملة
الإحصاءات المتعلقة بالدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة، كما أتوجه بالشكر
إلى أستاذتي وزملائي الطلبة وعمال مكتبة كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير والتجارة. .
وفي الأخير أشكر كل من أمانني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، حيث أصبحت التكنولوجيا محل اهتمام كل المؤسسات، وذلك لما لها من أهمية في مساعدة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية جديدة أو تطوير ميزتها الحالية التي تبنى على أساسها خياراتها الاستراتيجية التي تعد جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية.

لذلك حاولنا تسليط الضوء على أهم جوانب التكنولوجيا والمتمثلة في تصنيفاتها المتعددة وأبعادها المتنوعة، وكذلك معرفة الإطار المفاهيمي للخيار الاستراتيجي وأهم تصنيفاته والمراحل التي تحدد عمليات الخيار الاستراتيجي المناسب وفي الأخير معرفة أثر التكنولوجيا عليه، ولقد تم إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بطولقة، لمعرفة أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي المطبق من قبل المؤسسة محل الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، حيث توصلنا إلى أن هناك أثر للتكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي.

Résumé :

Notre étude portera sur l'effet (ou l'influence) de la technologie sur le choix stratégique de l'entreprise, car la technologie a une grande importance pour toutes les l'entreprise à cause de sa soutenance et son aide à ces dernières pour avoir des avantages, pour conquérir et améliorer le choix actuel sur lequel est basé le choix stratégique de l'administration.

Ansi on a essayé à travers cette étude de mettre en valeur les principaux côtés de la technologie qui sont les différentes catégories et leurs objectifs et de connaître le cadre conceptuelle du choix stratégique et les étapes qui le définissent, et enfin connaître l'effet de la technologie sur ce choix. On a soumit l'entreprise de Salim Haddoud frontrière pour l'exportation des dattes à Tolga cette étude. Pour réaliser les objectifs de notre étude on a constaté qui il existe l'effet de la technologie sur le choix stratégique que suit l'entreprise.

Les mots clés : Technologie, Stratégie, le choix Stratégique.

مفصلة

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم نمواً متسارعاً في المعلومات والمعرفة على نحو واسع نتيجة لما أحدثته الثورة التكنولوجية التي امتد تطورها واستعمالها إلى جميع نواحي الحياة الإنسانية المعاصرة ومنها منظمات الأعمال، التي تشهد توجهاً علمياً نحو اقتصاديات المعرفة المعتمدة أساساً على استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساعدها على توجيه أنشطتها واستغلال مواردها المتاحة.

ونجد أن الإعتماد على التكنولوجيا ضرورة جوهرية من ضروريات بقاء المؤسسات على المدى البعيد في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور المتسارع، حيث تساعد التكنولوجيا المؤسسات في البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية أو تطوير مزاياها التي تبنى على أساسها خياراتها الإستراتيجية التي تمثل البوصلة الموجهة التي تقود المنظمة نحو النجاح في تحقيق مكانة جيدة في السوق والتفوق على منافسيها، هته الخيارات الإستراتيجية التي تتحدد وفق مبادئ واضحة وتعتمد إنطلاقاً من التشخيص الإستراتيجي لتنفيذ في الواقع بما يتماشى مع رسالة المؤسسة وأهدافها التي تحددتها وفقاً للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

وتكمن إشكالية الدراسة حول إبراز أثر استخدام التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة وعليه ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الجوهرية للدراسة على النحو التالي:

"ما هو أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة؟"

ويمكن توضيح أثر تكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي التكنولوجيا؟ وماهي الأبعاد الاستراتيجية لدراستها؟

مقدمة

- ما هي الخيارات الاستراتيجية؟ وما هي آليات تحديدها وإختيار الأمثل منها؟

- ما هو أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة نضع جملة من الفرضيات كأجوبة أولية لها وتمثل هذه

الفرضيات في:

- تأثر التكنولوجيا على الخيار الإستراتيجي من خلال المساعدة في تخفيض التكاليف.

- تأثر التكنولوجيا على الخيار الإستراتيجي من خلال زيادة القدرة على التمييز.

- تأثر التكنولوجيا على الخيار الإستراتيجي من خلال القدرة على التركيز.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تتماشى مع محيط الدراسة وذلك نظرا لأهمية متغير التكنولوجيا في عمل المؤسسة.

- لفت انتباه المؤسسة لأهمية إستخدام تكنولوجيا جديدة تميزها عن منافسيها.

رابعا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها فيما يلي:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بكل من التكنولوجيا والخيار الإستراتيجي.

- التعرف على طبيعة الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في ظل التكنولوجيا المتواجدة لديها.

مقدمة

-التعرف إلى مدى إهتمام وإعتماد المؤسسة محل الدراسة على التكنولوجيا.

-محاولة إبراز كيفية تأثير التكنولوجيا المستخدمة في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة.

خامسا: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات:

إعتمدنا في جمع البيانات الأولية على:

* الملاحظة

* المقابلة

* تحليل البيانات انطلاقا من الوثائق والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

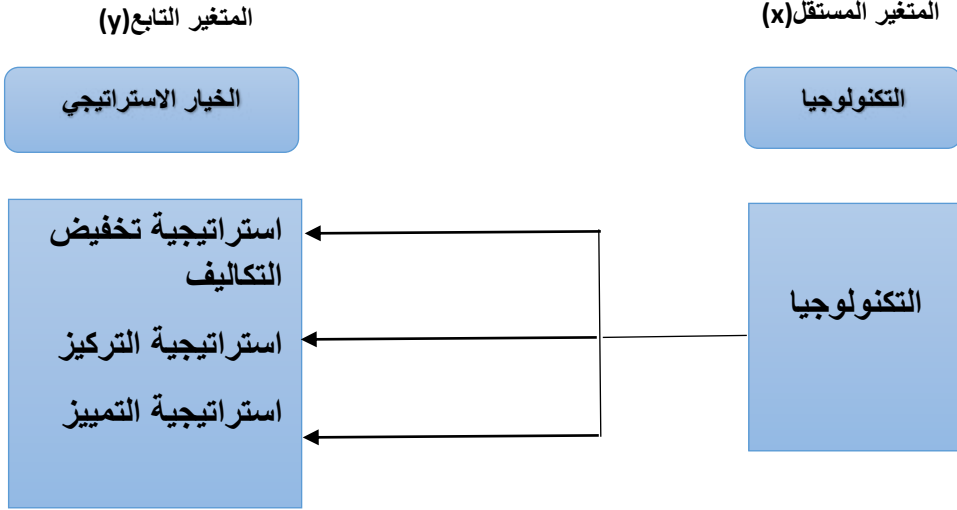
سادسا: مجال الدراسة: تتكون هذه الدراسة بوجود الأبعاد التالية:

البعد الزمني: ويتمثل في مجال الدراسة (2016/2017).

البعد المكاني: ويتمثل في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور-طولقة-بسكرة، وبعض الهيئات والأجهزة ذات العلاقة بالمؤسسة.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



سابعاً: مبررات إختيار الموضوع:

سبب إختيارنا لهذا الموضوع يعود للأسباب التالية:

- تسليط الضوء ولفت الإنتباه إلى كيفية تأثير التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة.
- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه وهو تسيير إستراتيجي للمنظمات، وصلته بموضوع الدراسة.
- الميول الذاتي لهذا الموضوع.

ثامناً: الصعوبات التي تواجه الدراسة:

- واجهتنا عند قيامنا بهذا البحث العديد من العراقيل أهمها:
- قلة المراجع التي تناولت موضوع التكنولوجيا.
- ندرة المراجع كذلك فيما يتعلق بالربط بين التكنولوجيا والخيار الاستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة.

مقدمة

-صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، بالإضافة الى رفض المسؤولين بإمدادنا بالبعض الآخر من البيانات، وجود تناقضات بين المسؤولين فيما يخص بعض البيانات التي صرح بها.

تاسعا: الدراسات السابقة:

دراسات حول الخيار الاستراتيجي:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الخيار الاستراتيجي نذكر منها:

1-حسين على الزعي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في مدينة عمان) مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(03)، العدد(02)، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر خصائص نظام المعلومات في إختيار الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الفندقية في بيئة الأعمال الأردنية، ومعرفة كذلك طبيعة خصائص نظام المعلومات في المؤسسات الفندقية.

2-سناء جواد كاظم، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي، دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الديوانية كلية الإدارة والإقتصاد، إدارة أعمال، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء تصور واضح عن الخيارات التنافسية المتبعة من قبل إدارات المصارف وبيان الخيار الإستراتيجي التنافسي الأكثر نجاحا، وكذا معرفة مدى قدرة المنافسة وطبيعة الصراع القائم بين فرعي مصرف الرشيد وفرع دار السلام الأهلي وواقع وتأثير القوة التنافسية المحددة لهيكل الصناعة عند إستخدام إستراتيجية بورتر التنافسية ومعرفة الخيارات التنافسية المتبعة من قبل المصارف وبيان الخيار الاستراتيجي التنافسي الأكثر نجاحا.

3-فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص: علوم إقتصادية (فرع تسويق)، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009.

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في خلق الميزة التنافسية لها وإبراز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الاستراتيجية التي اعتمدها.

4- بوهلال فطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، رسالة: دكتوراه تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية، وإعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في إطار التوافق، وذلك من خلال بناء مخطط فرضي يصف شكل الإنسجام والموائمة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك على فعالية المؤسسة.

دراسات حول التكنولوجيا:

1- بن تركي وليد، دور التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص: إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التكنولوجيا بكل جوانبها، والإهتمام بمجال الصناعة نظرا لما تعانيه من نقص وتدهور في إستراتيجيات الإنتاج في الجزائر، وعرض وتقديم الإطار النظري لمفهوم نقل التكنولوجيا وطرق نقلها.

2- خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد تنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(02)، العراق، 2008.

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسبقيات التنافسية وتأثير التكنولوجيا على تلك الأسبقيات للحصول على حصة سوقية أكبر، فضلا عن تحديد أثر التكنولوجيا المتقدمة ونوعها على تحسين أداء العمليات التي تعد ميزة تنافسية قوية بالنسبة إلى كل مؤسسة.

3-سلطان أحمد نايف، التكنولوجيا وأثرها في العلاقات الصناعية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت بادوش)، المعهد التقني، جامعة الموصل، المجلد(21)، العدد(06)، العراق، 2008.

ركزت هذه الدراسة على سعيها في بيان أثر التكنولوجيا في العلاقات الصناعية من خلال تحديد الأبعاد المعبرة عن التكنولوجيا كمتغير مستقل والعلاقات الصناعية متغير تابعا.

عاشرا: هيكل الدراسة

لدراسة إشكالية والإجابة عنها تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي

الفصل الأول: الإطار النظري للتكنولوجيا.

الفصل الثاني: الإطار النظري للخيار الإستراتيجي.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور-طولقة-بسكرة.

الفصل الأول:

الأساس النظري للتكنولوجيا

تمهيد

تعد التكنولوجيا من المصطلحات الحديثة التي ظهرت خلال النهضة الصناعية، والتي انطلقت من منتصف القرن الثامن عشر، إلا أن التكنولوجيا كظاهرة فهي قديمة تمتد إلى أعماق التاريخ البشري، وهي من الظواهر المتنامية والمتغيرة بصورة مستمرة، وقد تطورت كما ونوعا عبر العصور بشكل تراكمي من خلال تراكم الخبرة والمعرفة والعلم الإنساني، وقد انصب جل الاهتمام على كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة بصيغ وأساليب متنوعة ومتجددة بحيث أصبحت التكنولوجيا تشكل محورا أساسيا في التطورات والابتكارات في مختلف الميادين ومجالات عمل المؤسسات.

وسنحاول في هذا الفصل التفصيل في المفاهيم الأساسية حول التكنولوجيا في مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

المبحث الثاني: أساسيات حول التكنولوجيا

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي لاتزال تشغل الباحثين والعلماء يوميا بحيث تؤدي إلى اكتشاف حقائق علمية متنوعة وجديدة، وتثير أيضا اهتمام المؤسسات والأفراد حيث سارعت العديد من الشعوب المتقدمة والنامية على حد سواء لدراسة سبل الاستفادة من التكنولوجيا، وهي تعلق عليها الآمال بغية تحقيق التقدم والازدهار.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا، أهميتها وخصائصها

تعتبر التكنولوجيا من المصطلحات المعاصرة المتداولة خاصة في وقتنا الحالي، وأصبح مفهومها شائعا لدى جميع الأفراد بشتى أعمارهم، وسنتطرق من خلال هذا المطلب للتعرف على مفهوم التكنولوجيا وأهميتها والخصائص التي تميزها.

I. مفهوم التكنولوجيا

تعد كلمة التكنولوجيا (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (Technique)، في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما: (Techno) تعني التشغيل الصناعي والثاني (Logos) أي علم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.⁽¹⁾

تعددت تعاريف التكنولوجيا واختلفت باختلاف الزمان والمكان، وكذا اختلاف الأشخاص والهيئة القائمة بالتعريف، وعليه سنحاول إدراج التعاريف التالية:

⁽¹⁾ عائده عبد الكريم صالح الحسن، التكنولوجيا مرتكزا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(07)، العدد(13)، العراق، 2015، ص321.

يعرف معجم وابستر (Webster) التكنولوجيا بأنها: "اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق

غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم".⁽¹⁾

وهناك من الباحثين من يرون بأن مفهوم التكنولوجيا هو نفسه التقنية، ونفسه مفهوم العلم، والبعض الآخر يرون

أن كل من المفاهيم السابقة مختلفة عن التكنولوجيا.

حيث عرفوا التقنية على أنها: "منتجات التكنولوجيا من طرائق ووسائل الإنتاج".⁽²⁾ ومن خلال هذا المفهوم

يتضح أن التكنولوجيا أشمل من مفهوم التقنية إذ أنها تجمع ما بين الجوانب المادية والمعنوية.

وهناك من يعتبر التقنية أيضا أنها مجرد مرادف لغوى عربي لمصطلح التكنولوجيا.

أما العلم فهو يعرف بأنه: "المعرفة العلمية المنسقة التي تنشأ من الملاحظة والدراسة والتدريب الأكاديمي

أي هو الناتج الفكري للمعارف".⁽³⁾ ويقصد بهذا التعريف بأن العلم عبارة على معرفة يتم اكتسابها بواسطة العديد

من الطرق كالملاحظة والدراسة وغيرها... الخ.

أما التكنولوجيا: " فهي التطبيق العلمي لهذا العلم على أرض الواقع".⁽⁴⁾

(1) غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص22.

(2) خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الابعاد تنافسية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(02)، العراق 2008، ص3.

(3) فياض عبد الله علي، عذاب مزهر حميد، نقل وتوطين التكنولوجيا وأثرها في تنمية الموارد البشرية (دراسة نظرية تطبيقية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد(25)، العراق، 2010، ص357.

(4) عفاف عبد المعتم درويش، تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية (المعلومات-اتخاذ القرار-الاتصال-التوثيق-المتابعة والرقابة-التعاملات)، منشأة المعارف، مصر، 2009، ص17.

وتعرف التكنولوجيا أيضا على أنها: "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية، بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع".⁽¹⁾

ويوضح هذا التعريف أن التكنولوجيا هي نظام اجتماعي علمي، وهي صناعة واستخدام الأشياء، التي تشمل الناس أنفسهم وأشياء أخرى كمجموعة أو كتوليفة (وحدة واحدة).

وكذلك تعرف على أنها: "القدرة على ابتكار طريقة استنساخه لتوليد المنتجات أو العمليات أو الخدمات الجديدة أو تجديدها، وتطبيق المعرفة العلمية والتقنية الملموسة في مجال تصميم وتطوير وتصنيع المنتج".⁽²⁾

من ملاحظة هذا التعريف نجده أنه قد ركز على التكنولوجيا كمعرفة تشمل على جميع الخبرات القادرة على الابتكار والإبداع التقني.

وعرفها لوثنانز (Luthans) على أنها: " تمثل خلاصة الأساليب الآلية والمعرفية التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".⁽³⁾

من ملاحظة هذا التعريف نجد أنه قد ركز على التكنولوجيا كعملية، وهي تبدأ بتحديد الهدف (الحاجة) وينتهي بحل، نتيجة وتحقيق الهدف.

وكما يمكن أن نعرف التكنولوجيا بأنها: "تمثل المعرفة لإبداع القدرة العقلية التي ساهمت في إيجاد آلات ومعدات

⁽¹⁾ العياشي زرار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي

http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues25/03/2017، 18 :30.

⁽²⁾ J. C. Tarondeau, **Stratégie industrielle**, ed Vuibert, France, 1993, p38.

⁽³⁾ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص339.

والوسائل والطرق التي ساهمت وتساهم في تطوير المجتمعات". (1)

ونلاحظ من خلال هذا التعريف بأن التكنولوجيا تعبر على القدرة المعرفية والعقلية للفرد التي استطاع من خلالها الحصول على الوسائل والمعدات التي يستخدمها في مختلف نواحي حياته العلمية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكنولوجيا هي: مجموعة المعارف والوسائل والطرق والأشياء المادية والأساليب والإجراءات والمهارات التطبيقية التي تستخدمها المؤسسة لأهدافها وإنتاج السلع والخدمات.

II. أهمية التكنولوجيا

تكمن أهمية ودور التكنولوجيا فيما يلي:

- تساهم التكنولوجيا في تحسين عمليات استخدام للموارد المادية والبشرية وبما يساهم في تأمين المنافع الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال توفير البدائل للموارد الأولية وتقليص فترة التجهيز بأقل المخاطر البيئية. (2)
- تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة والتالي التحكم في التكاليف أي الزيادة في أرباح المؤسسة.
- اكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها لتحكمها في تكنولوجيا جديدة.
- يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلالها إشباع حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة.
- يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لاكتسابها ميزة تنافسية وهذا ما يجعلها مؤسسة فائدة في السوق.

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص25.

(2) سلطان أحمد نايف، التكنولوجيا وأثرها في العلاقات الصناعية (دراسة تطبيقية في معمل سميت بادوش)، المعهد التقني، جامعة الموصل، المجلد(21)،

العدد(06)، العراق، 2008، ص5.

- تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات (استغلال أمثل للموارد).⁽¹⁾
- ساهمت التكنولوجيا في تحسين الظروف البيئية والقضاء على الضوضاء وذلك من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير.⁽²⁾
- توسيع قاعدة الإنتاج عن طريق إدخال المنتجات والأساليب الإنتاجية الجديدة.
- تغيير الهيكل الإنتاجي لمجمل الاقتصاد القومي عن طريق إيجاد البدائل الحديثة من موارد وصناعات أخرى.⁽³⁾

III. خصائص التكنولوجيا

تتميز التكنولوجيا بالخصائص التالية:

- ✓ علم مستقل له أصوله ونظرياته وأهدافه.
- ✓ علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- ✓ عملية تمس حياة الناس.
- ✓ عملية تشتمل مدخلات ومخرجات.
- ✓ عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- ✓ عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.

⁽¹⁾ أمينة قدايفة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة: دكتوراه، تخصص: الإدارة

التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، 2015، ص5.

⁽²⁾ ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص239.

⁽³⁾ Bashar Muhammed Khalil Al-Obeidi, **The Technical innovation and its impact on achieving competitive advantage**(Analysis study of views of a sample of Industrial Organizations managers),note: M.Sc, specialty: business management, the college of Economics & Administration, The University of Mustansiriya, Iraq ,2005, p73.

✓ عملية نظامية تعنى بالمنظومات ومخرجاتها.

✓ عملية متطورة ذاتيًا تستمر دائمًا في عمليات التعديل والتحسين.⁽¹⁾

✓ عملية تنمو بشكل متتالية هندسية والتي تعني التغير السريع في قطاعات الأعمال.⁽²⁾

المطلب الثاني: مقومات التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا السبيل الذي أدى إلى ظهور الوسائل والأساليب اللازمة لتطوير الإنتاج والتقدم الاقتصادي والاجتماعي، حيث تمتاز بالعديد من المقومات التي تمكنها من أداء المهام، وتتمثل في مجموعة من العناصر من بينها:

1- توافر رصيد كافي من العلماء والمعرفة العلمية والخبرات والمهارات: يجب أن يتوافر عددا لا بأس به من الباحثين والمدرسين لأجل تحويل المعرفة النظرية إلى واقع عملي، كما يجب أن تكون هنا تخصصات دقيقة في مجالات متعددة فوجود أخصائيين وعمال مهرة بالمؤسسات يستلزم توافر كفاءة عالية، والغرض من ذلك هو بناء قدرات وتفعيل أنشطة البحث والتطوير، والملاحظ هنا أن البلدان المتقدمة تخصص حوالي 3% من إنتاجها القومي الإجمالي لنفقات البحث والتنمية في حين أن هذا المعدل لا يتجاوز 0.5% في البلدان النامية. وقد أوضح جريلشز (Griliches) بهذا الصدد من خلال الدراسة التي أجراها على أكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة خلال الفترة 1957-1977، إن البحث والتطوير له دورا جوهريا في التأثير الإيجابي على الإنتاجية، وأنه حقق معدل عائد بلغ 33% سنويا.

2- وجود إدارة علمية فعالة تعمل بمبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب" والتنظيم الإداري هو عنصر من عناصر الإنتاج، فكلما كان التنظيم للوسائل الإدارية سليما كان استخدام الآلات مرتفعا.

⁽¹⁾ <http://mawdoo3.com/2017/03/31>, 20:50.

⁽²⁾ فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 75.

3- يجب أن يفكر الأفراد بطريقة موضوعية وفق منطق علمي سليم: ويتطلب الأمر تغيير الأفراد لبعض سلوكياتهم وعاداتهم ونمط حياتهم، هذا لأن التقدم التكنولوجي يعني النظرة السريعة والحركة والاعتماد على الحقائق.⁽¹⁾

4- توافر كميات كبيرة من رؤوس الأموال النقدية: وذلك حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الآلات والمعدات والأدوات، والقدرة على استخدام نتائج البحوث في المجالات الصناعية المختلفة والتي تطلبت إنفاق أموال باهضة للوصول إليها.⁽²⁾

5- ضرورة امتلاك الأفراد مداخيل مرتفعة: حتى يتمكنوا من اقتناء المنتجات الجديدة والتي غالباً ما تكون أسعارها مرتفعة، وهذا لأن تطور المنتجات وتحددها من الظواهر الملازمة للتقدم التكنولوجي.

والهدف من ظهور منتجات جديدة واستعمالات جديدة للمنتجات هو تطوير عملية الاشباع لأجل إرضاء المستهلك.

6- يجب وضع استراتيجية لتحقيق التقدم التكنولوجي: تقوم على اعتماد التركيز والتكامل بين مختلف القطاعات الاقتصادية وبين الريف والمدينة والتكامل الجهوي.

ولهذا فإن التقدم التكنولوجي يتطلب توفير بيئة تنظيمية واقتصادية واجتماعية وسياسة معينة، وتتطلب من الفرد مهارات ومعرفة علمية وسلوكيات خاصة، وبطبيعة الحال لا تكمن المشكلة في امتلاك الموارد المادية لتحصيل التكنولوجيا المتطورة، وإنما تكمن بالدرجة الأولى في كيفية فهم واستخدام التكنولوجيا.⁽³⁾

⁽¹⁾ بن تركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011، ص-ص 29، 30.

⁽²⁾ عبد الغفار يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 33.

⁽³⁾ بن تركي وليد، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثالث: التكنولوجيا: مراحل تطور التكنولوجيا وتأثيراتها

التكنولوجيا مثلها مثل أي كائن حي تمر بعدة مراحل تطور منذ نشوئها (انطلاقها) إلى غاية زوالها أو موتها.

I. مراحل التطور للتكنولوجيا: وتتمثل فيما يلي:

عرفت التكنولوجيا في تطورها بعدة مراحل وقد حدث ذلك تماشياً مع تطور المجتمعات، حيث إنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل، ونظم المعلومات ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها وفق الآتي:

-مرحلة الصناعات اليدوية(Handicraft)

-مرحلة الآلية او المكننة(Mechanization)

-مرحلة الإنتاج الكبير (Mass production)

- مرحلة التحكم الآلي او الأتمتة (Automation)

-مرحلة التحكم الذاتي(Cybernation).⁽¹⁾

رغم أن التكنولوجيا مرت بعدة مراحل إلا أن مختلف أشكال تطورها مازالت جميعها مستخدمة في مختلف المجتمعات، كما أن انتشارها في المجالات والقطاعات المتعددة له دليل على الحاجات المتنامية إليها، وعلى أهمية استخدامها في تطوير العمليات المختلفة، ومن الجدير بالذكر أن استخدام الحاسوب قد أصبح الآن ذا أثر كبير في عمل المؤسسات المعاصرة، حيث دخل وبشكل مكثف ومنتزاد في الأداء الفني والإداري في المؤسسات كما شملت آثار التكنولوجيا مختلف أوجه سلوك الفرد، وقد ظهرت دراسات وأبحاث علمية متعددة أكدت على أثر التكنولوجيا في مجمل فعاليات وانشطة المؤسسات المختلفة، ومن أشهر هذه الدراسات دراسة ودورد (woodward)، ودراسة أستون

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص340.

ستودي(Aston study)، وغيرها من الدراسات التي مازالت تؤكد الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا وآثارها في سلوك المؤسسة.⁽¹⁾

II. التأثيرات الإيجابية والسلبية للتكنولوجيا

مما لا شك فيك أن للتكنولوجيا بمختلف صورها تحقق فوائد مؤكدة فيها أنجزت من أجله، وبشكل لا يمكن معه الاستغناء عنها أو تجاهلها وذلك نتيجة لما تحققه من إيجابيات، وبرغم من بروز جوهر إيجابياتها إلا أنه يترتب عليها بعض السلبيات، وسنوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): التأثيرات الإيجابية والسلبية للتكنولوجيا

التأثيرات السلبية التي ترافقها	التأثيرات الإيجابية للتكنولوجيا
-إمكانية استفادة ذو الخطورة الاجرامية من الوسائل التكنولوجية وحسن توظيفها لإتمام جرائمهم بشكل غير منسق.	-الاختصار في الجهد والوقت والتكلفة ومضاعفة الإنتاج.
-صعوبة التنبؤ أو التوقع بالجرائم إلا بعد إتمام وقوعها.	-حسن وصول الجهد الإنساني لتحقيق أهدافه بصورة أفضل، مقارنة بقبل الاعتماد على التكنولوجيا والاعتماد على الطرق والوسائل القديمة والتقليدية.
-صعوبة وضع الإجراءات أو النظم او الوسائل الكفيلة بمنع وقوع الجرائم التي يعتمد مرتكبيها على التكنولوجيا في اتمامها خاصة في التجمعات الرياضية الكبيرة كما في الدورات الأولمبية	-محاولة الدول خاصة الكبرى تحقيق السبق العلمي والتطبيقي في مجال التكنولوجيا.
-اتكال بعض الأشخاص على التكنولوجيا بشكل	-عناية الدول والمجتمعات والمؤسسات بإعداد كوادر على التعامل مع التكنولوجيا.

(1) ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سابق، ص235.

<p>كبير، فوجد منهم من لا يقوم بأي جهد، مما ولد الكثير من الامراض.</p>	<p>-الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها.</p>
<p>-استبدال الآلة في بعض الميادين عن الايدي العاملة، مما أدى الي تفشي ظاهرة البطالة.</p>	<p>-زيادة الدخل القومي للعديد من الدول من خلال المؤسسات المتخصصة في مجال التكنولوجيا خاصة اللينة منها.</p>
<p></p>	<p>-محاولة الدول والمؤسسات والافراد النجاح في الحصول على معرفة الإنجازات العلمية المختلفة مما يساعد في خلق مناخ علمي صحي بالدولة.</p>
<p></p>	<p>-انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في شتى التخصصات الرياضية، العلاجية، الصناعية، الزراعية، الإدارية الإعلامية...الخ.</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

ومنه نجد بأن التكنولوجيا لها عدة فوائد وآثار إيجابية على كافة المجالات كما أكدت عليها الباحثة عفاف عبد المنعم (*) في عبارة بأن انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة في شتى التخصصات، إلا أنه لا يمكن تجاهل ما تسببه من آثار سلبية كما أكد عليها الباحث في الموقع الالكتروني.

(*) للاطلاع أكثر على إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا من: عفاف عبد المنعم درويش، تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية (المعلومات-اتخاذ القرار-

الاتصال-التوثيق المتابعة والرقابة-التعاملات)، منشأة المعارف، مصر، 2009، ص31.

المبحث الثاني: أساسيات حول التكنولوجيا

أصبحت التكنولوجيا تغزو مجالات الحياة المختلفة، وذلك بفضل التطورات المتسارعة التي مرت بها، حيث تطبيق هذه التكنولوجيا يختلف بحسب طبيعة مجال التطبيق ولها العديد من التصنيفات والأبعاد التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تصنيفات التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه ومن بينها:

I. تصنيف التكنولوجيا على أساس درجة التحكم وموضوعها

وتتمثل فيما يلي:

أولاً: على أساس درجة التحكم: وتتكون من:

* **التكنولوجيا الأساس:** وهي تكنولوجيا مشاعة تقريباً، وتملكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جداً.

* **التكنولوجيا التمايز:** وهي عكس النوع السابق حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

ثانياً: على أساس موضوعها: وهي تشمل على:

* **تكنولوجيا المنتج:** وهي التكنولوجية المحتواة في النتوج النهائي والمكونة منه.

* تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد وكأمثلة عن البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرار، نظم دعم المديرين...).⁽¹⁾ وتتضمن تكنولوجيا الإنتاج مجموعة من العمليات:

- السيطرة الرقمية: وتستخدم الأشرطة الورقية المثقبة لإصدار تعليمات وتوجيهات إلى أماكن إنجاز مهامها بحيث يمكن للماكينة المستخدمة من قراءة الشريط المثقب لإصدار والتحكم بسرعتها وحركتها.
- نظام التخزين واسترجاع المؤقت: يقوم بعمليات التخزين المسيطرة عليها حاسوبيا إذ توفر المواقع الإلكترونية الأجزاء من وإلى مواقع التصميم والمخازن.
- نظام التصنيع المرن: وهو نظام يجمع بين جهاز حاسوب ذو رقابة ومحطات عمل شبه مستقلة إذ يقوم بتحميل المكائن.
- التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب: وهو النظام الذي تدخل تحت مظلته تكامل هندسة وتصميم المنتج وعمليات التخطيط والتصنيع بمساعدة الحاسوب المعقدة لذا فهي تضم تكنولوجيا التصميم والإنتاج معا.
- الروبوتات: وهي الأجهزة الميكانيكية والمرنة التي لها القدرة على مسك وحركة ونقل المواد ووظائفها تحريك الإلكترونيات بمحركات ومفاتيح فاعلة وربما تستخدم بشكل فاعل لأداء المهمات التي تكون رتيبة أو خطيرة أو التي تحسن من خلال جهود ميكانيكية يؤديها العاملين أو الأفراد وتتميز بالدقة والسرعة والقوة فمثلا شركة فورد تستخدم الإنسان الآلي بنسبة 98% لأداء عملها.⁽²⁾

(1) أمينة قدايفة، مرجع سابق، ص 5.

(2) بلعبدلي عبد الله، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على مواقع المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المؤسسات الصناعية)، مذكرة: ماجستير، تخصص: منظمة التدقيق الاستراتيجي واتخاذ القرارات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2009، ص-ص 32-33.

*تكنولوجيا التصميم: وتعني الأدوات التي تساهم في تصميم المنتجات بشكل أفضل وأرخص وأسرع وبما يؤثر جذريا على البيئة التنافسية للمؤسسة. (1)

*تكنولوجيا المعلومات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها.

وتزداد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث المعلومات، وهناك معايير أخرى مثل: على أساس طول حياتها، على أساس كثافة رأس المال، على أساس درجة التعقيد... إلخ. (2)

II. تصنيف التكنولوجيا على أساس محل استخدامها

يتم تصنيف التكنولوجيا حسب استخداماتها إلى:

أولا: تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة على المحيط الخارجي.

ثانيا: تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي من بينهم موردي أو مقدمي تراخيص استغلال.

(1) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

ص221.

(2) أمينة قدايفة، مرجع سابق، ص7.

III. تصنيف التكنولوجيا على أساس كثافة رأس المال وعلى أساس درجة التعقيد:

تصنف التكنولوجيا إلى نوعين: على أساس كثافة رأس المال وعلى أساس درجة التعقيد.

أولاً: على أساس كثافة رأس المال: وتتكون من:

***التكنولوجيا المكثفة للعمل:** وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل

وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

***التكنولوجيا المحايدة:** وهي تكنولوجيا يتغير فيها رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل

في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

ثانياً: على أساس درجة التعقيد: وتمثل في:

***التكنولوجيا المتطورة:** وهي تكنولوجيا شديدة التعقيد وتمثل أعلى مستوى من التقدم التكنولوجي بحيث تكون ثمرة

الإبداعات والاختراعات المبنية على كثافة المعارف التقنية. إذن هي مرتبطة بدقة مباشرة بالبحوث والتي من الصعب

على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

***التكنولوجيا المتوسطة:** وهي تشمل مكانة وسيطة فهي قادرة على تطوير المنتجات وهذا انطلاقاً من قدرتها الخاصة إذن

شدة المعارف والتقنيات المستعملة تكون أقل تطوراً.

***التكنولوجيا العادية:** وهي قل تعقيداً من سابقتها وهي التي لا يمكن بدونها أن تكون هناك صناعة وهي تعتمد

على معلومات تقنية. ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية إلا أنها تتميز أيضاً بضخامة تكاليف الاستثمار

والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.⁽¹⁾

(1) أمينة قدايفة، مرجع سابق، ص 07.

IV. تصنيف التكنولوجيا على حسب مراحل تطورها:

هناك العديد من التقسيمات فيما يخص مراحل تطور التكنولوجيا، وقسمتها إلى أربعة أنواع وهي: (1)

الجدول رقم(02): أنواع التكنولوجيا حسب مراحل تطورها

التعريف/الخصائص	نوع التكنولوجيا
(تكنولوجيا بسيطة) هي المتعارف عليها، وممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين، ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسات في السوق.	التكنولوجيا القاعدية
وهي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة أو الجودة)	التكنولوجيا المفتاحية
وهي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور، (هامشية) قابلة لأن تصبح تكنولوجيا مفتاحية	التكنولوجيا البارزة
وهي تكنولوجيا لاتزال في طور البحث والتطوير ولم تدخل حيز الاستغلال أو أنها مازالت في طول التجربة.	التكنولوجيا الجنينية

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على: (1) بن تركي وليد، مرجع سابق، ص18.

(2)Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa, **Technologie et Stratégie d'entreprise**, Ed Ediscience,

France, 1994,p102.*

(1) بن تركي وليد، مرجع سابق، ص18.

(*) للاطلاع أكثر على تصنيف التكنولوجيا حسب المراحل.

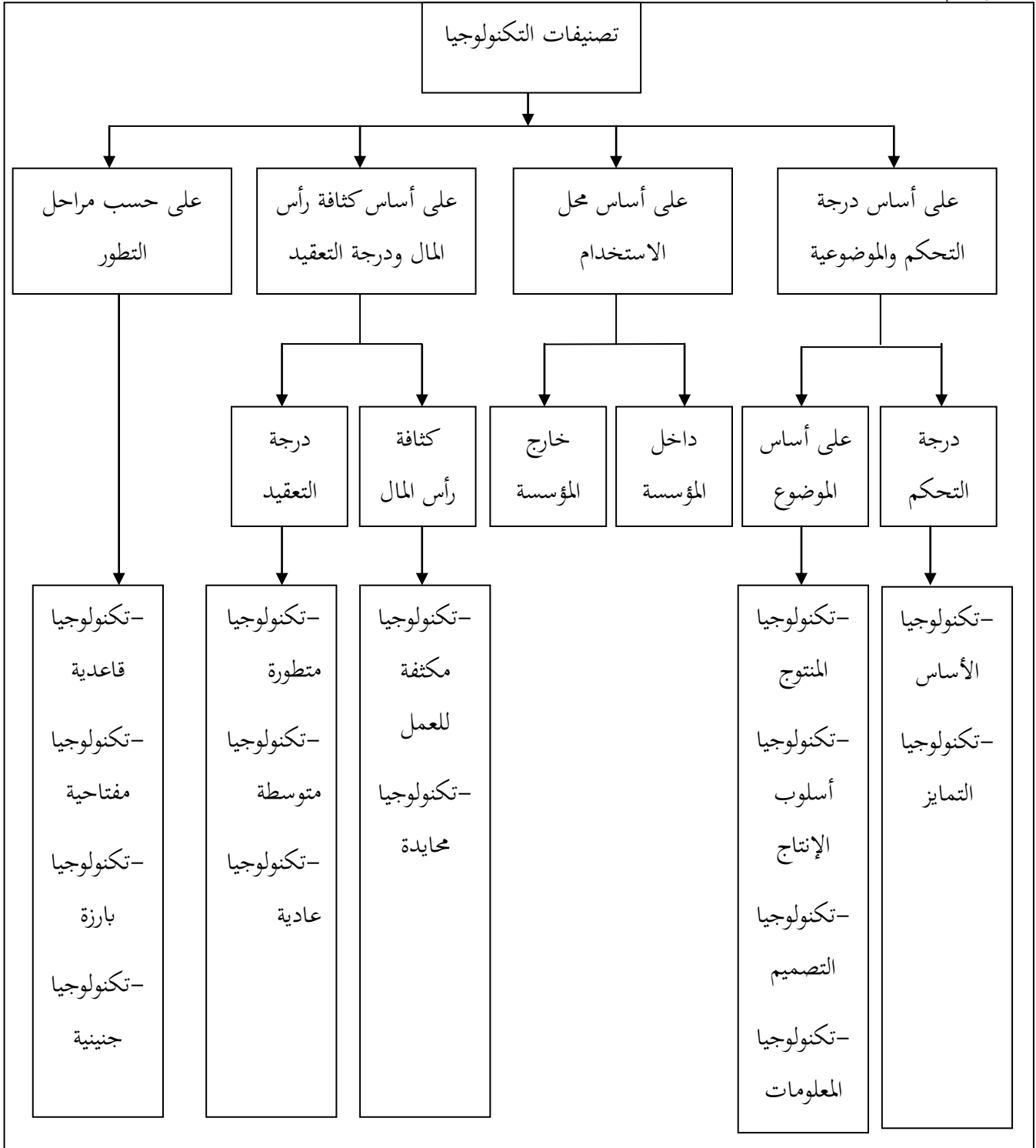
ومنه نجد أن التكنولوجيا مثلها مثل المنتج أو القطاع فهي تمتلك ديناميكية خاصة بها ودورة حياة خاصة بها، لذا من الأهمية للمؤسسة معرفة الطور الذي تتواجد فيه تكنولوجيتها، حيث ميز ADL بين عدة أصناف من التكنولوجيا السابقة الذكر.⁽¹⁾

والشكل التالي ويلخص جميع التصنيفات السابقة للتكنولوجيا التي تطرقنا إليها في هذا المطلب.

⁽¹⁾ عريس طاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية، (دراسة حالة بريد الجزائر)، مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة اعمال،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 18.

الشكل رقم (02): تصنيفات التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مجالات التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات، والأجهزة والمواد والمعلومات التي بواسطتها يمكن وسيع أفاق العمل المادية والعقلية التي تواجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا المعلومات.

تتضمن التكنولوجيا ثلاثة مجالات أساسية هي:

1. تكنولوجيا المنتج:

وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين الأقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

2. تكنولوجيا العملية:

تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المؤسسة، فهي عبارة عن المكان والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.⁽¹⁾

ج. تكنولوجيا المعلومات:

هو مصطلح عام يستخدم للدلالة على مجموعة من التطبيقات المبنية على نظام الحاسوب، ويمكن استخدام هذا النوع من التكنولوجيا في الاتصال، وفي اكتساب ونقل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الفعالة. ومن الأمثلة على هذه

⁽¹⁾ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 237.

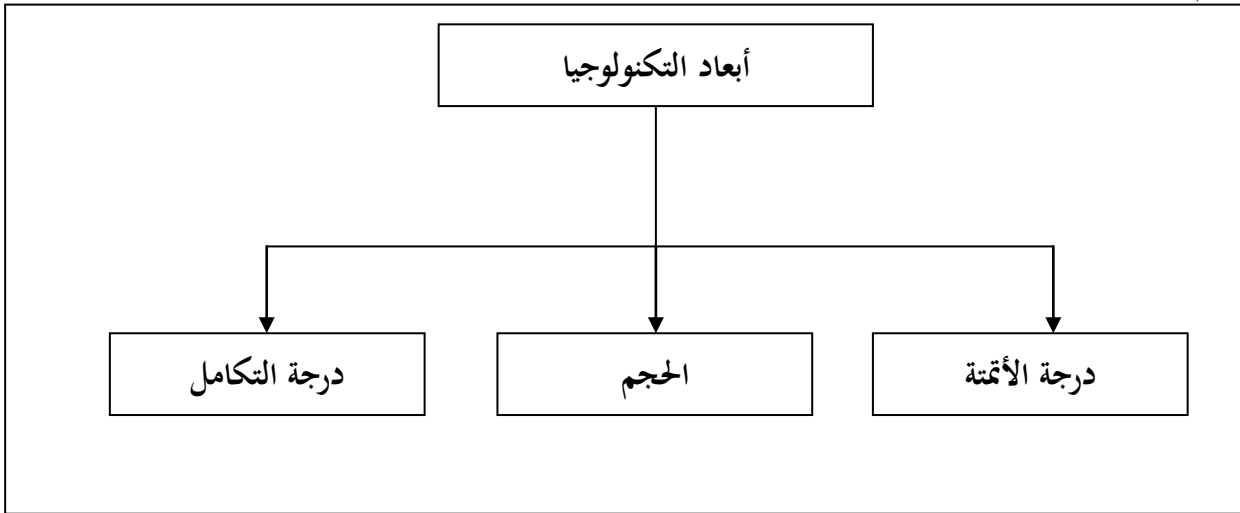
الفئة: البريد الإلكتروني، والشبكة العنكبوتية، وأجهزة الحاسوب المنزلية، وأجهزة الحاسوب المحمولة، وآلات التصوير... الخ⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أبعاد التكنولوجيا

تتميز تكنولوجيا عمليات الإنتاج بعدة صيغ أو أشكال مختلفة، وتتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

ويتم توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أبعاد التكنولوجيا



المصدر: من اعداد الطالبة

1-درجة أتمتة (أو ذاتية) التكنولوجيا:

لا يمكن تشغيل التكنولوجيا دون تدخل العنصر البشري، وتسعى الإدارة التكنولوجية الناجحة في المؤسسة إلى استخدام الأفراد لبعض الوقت من خلال أتمتة عمليات التشغيل أو تسمى بتكنولوجيا كثافة رأس المال ومن أهم فوائد الأتمتة:

⁽¹⁾ <https://ar.wikipedia.org/wiki/2017/04/02> 19 :30.

• تخفيض كلفة العمل المباشر.

• تقليل المتغيرات الحاصلة في عمليات التشغيل.

وتحتاج إدارات العمليات في المؤسسات الأخذ بنظر الاعتبار جملة أمور أساسية من خلال الإجابة على التساؤلات

الآتية:

- هل يكون أداء التكنولوجيا أفضل وأكثر أمانا مقارنة بتدخل العنصر البشري؟ وهل تحقق التكنولوجيا أقل

أخطاء عند التحول من مهمة لأخرى أكثر سرعة واعتمادية، أو تستطيع الاستجابة لأية عطلات

بفاعلية؟

- ماهي النشاطات المساندة لتكنولوجيا مثل الصيانة أو برمجة العمل؟ وما تأثيراتها على التكاليف غير

المباشرة (ليست فقط عند إضافة أفراد ومهارات ضرورية ولكن تأثير زيادة التعقيد في مثل

هذه النشاطات).

- هل تستطيع التكنولوجيا المؤتمتة التغلب على صعوبات إنتاج المنتجات الجديدة؟ ويعد مثل هذا التساؤل

صعبا بسبب عدم معرفة الأفراد لما تحتاجها عمليات الإنتاج مستقبلا؟ ومثل هذا التساؤل يعتبر مهما

أيضا نظر لما تمثلها الأتمتة من مخاطر وفرص.

2-حجم التكنولوجيا:

تحتاج عمليات التشغيل اتخاذ القرار لاكتساب تكنولوجيا بأحجام كبيرة أو صغيرة، إذ يعد كلا النوعين ذات مزايا

معينة في بالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات أحجام كبيرة تحقق:

- اقتصاديات في الحجم من خلال تحقيق أقل كلفة للمنتوج أو الخدمة المسلمة فضلا عن تحقيق التكاليف

الرأسمالية لكل وحدة.

- استخدام نظم الحاسوب يكون الانتفاع أفضل من الطاقة.

أما بالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات الأحجام الصغيرة تتميز ب:

مرونة جيدة، أكثر تحملاً للتعطلات، ومخاطر تقادم هذا النوع من التكنولوجيا تكون أقل.

3-درجة تكامل التكنولوجيا:

وتعني تحقيق الترابط بين مختلف نشاطات التكنولوجيا أو نظام معين في مجالات البحث والتطوير، والتصنيع والتصميم، والمعلومات والإدارة والزبائن والمجهزين.

ومن فوائد التكامل: سرعة تداول المعلومات، والتسريع في تتابع عمليات الإنتاج، وبساطة تدفق عمليات التشغيل والإنتاج.

تسعي إدارات التكنولوجيا من خلال هذه الأبعاد إلى اختبار البديل التكنولوجي المناسب بعد الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما تأثير التكنولوجيا الذي يعتمد اختيارها على قدرات العمليات لتلبية احتياجات الأسواق؟
- كيف تساعد التكنولوجيا المعتمد اختيارها على بناء قدرات الموارد لتشغيل عمليات الإنتاج؟
- ماهي النتائج المالية للاستثمار في التكنولوجيا؟⁽¹⁾

ومن جهة نظر أخرى نجد أن أبعاد التكنولوجيا تخطي أربعة عناصر أساسية وهي تتمثل في: (أجهزة الإنتاج

أساليب الإنتاج، المعلومات، الأنظمة، الأنماط).⁽²⁾

⁽¹⁾ غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص-ص 39-40.

⁽²⁾ هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار الجريد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص27.

● أجهزة الإنتاج:

تتضمن الآلات والمعدات والأدوات ضمن رأس المال الإنتاجي المباشر بالإضافة إلى المواد أو السلع البسيطة.

● أساليب الإنتاج:

تتم بكيفية معالجة أجهزة رأسمال الإنتاجي والمواد المستخدمة وذلك بطرق مختلفة.

● المعلومات: والتي تضم:

- معرفة الاستخدام (الوصف): وذلك لتحديد مواصفات كافة الأجهزة والمواد والمنتجات والمكونات الرئيسية

مع بيانات كيفية الاستخدام الكفاء للسلع الاستهلاكية بشكل خاص.

- معرفة الأداء: وتتم بنصب (الآلات والمعدات والأدوات) وتشغيلها وصيانتها وتصليحها.

- معرفة البناء (السبب): تتم بتصميم وتطوير وابتكار الأجهزة والأساليب.

● الأنظمة: تتم بتفسير القواعد الأساسية من خلال تفاصيل تنظيمية وإجرائية مع بيان قواعد الانضباط والرقابة

(النوعية والبيئية).

● الأنماط: تركز على الكثافة النسبية للعنصر الإنتاجي وذلك للتمييز بين التكنولوجيا كثيفة العمل وكثيفة رأسمال.

خلاصة

مما سبق نستطيع القول بأن التكنولوجيا أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات وتشكل محور اهتمامهم وذلك في ظل التغيرات والتطورات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصرة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات، حيث تعتبر التكنولوجيا أداة فعالة للتميز والتفوق على المنافس عند استعمالها بالشكل السليم، وتعددت تصنيفاتها وذلك بتعدد استخداماتها. ومنه بعد معرفة أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسة سنحاول في الفصل التالي تبيان أهمية الخيار الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وكيف تأثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه.

الفصل الثاني:

الخطوط النظرية للخيار الاستراتيجي

تمهيد

إن أهم الأسباب التي تلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسة هو قدرتها على تحقيق أهدافها وذلك بالإعتماد على الخيار المناسب من بين مجموعة الخيارات المتاحة أمامها، حيث يعد الخيار الاستراتيجي جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية التي تنتهي بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وإن تحديد هذه التوجهات يتم من خلال موائمة المؤسسة بين جوانب القوة والضعف فيها مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

ومنه فالخيار الاستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد وذلك تبعا لظروفها الداخلية والخارجية وسنحاول في هذا الفصل عرض مفاهيم أساسية حول الخيار الاستراتيجي في مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي.

المبحث الثاني: عمليات تحديد الخيار الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية التي تصل إليها المؤسسة من خلال اعتماد الخيار المناسب الذي يتماشى مع رسالتها ويحقق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي وأهميته

لكي تتمكن المؤسسة من تحديد الإستراتيجية الملائمة لها تكون أمامها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

I- مفهوم الخيار الإستراتيجي :

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وكل عرفة حسب خلفيته الفكرية في ظل أبعاد زمانية ومكانية، ويتكون مصطلح الخيار الإستراتيجي من كلمتين هما: " الخيار " و " الإستراتيجية "، ومن ناحية اللغوية فإنهما يعنيان:

التعريف اللغوي:

الخيار: مشتق من الفعل إختار، أي خيار الشيء أفضله، كما يعني الإصطفاء وإنتقاء وإختيار.⁽¹⁾

ويعني إختيار الشيء الذي يرغب فيه الفرد، أو ما يحلو له.

(1) The oxford English-Arabic Dictionary. http://www.arabicstudiesacademy.com/public/app_upload/news/Dictionary_of_EnglishPdf_19/02/2017,16:50.

الاستراتيجية:

ينبع مصطلح الاستراتيجية من الكلمة اليونانية Strato-Agos وتعني (Stratos) الجيش و(Agos) فن القيادة، وبذلك فهي تعني فن قيادة الجيش. (1)

حيث انتقل استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال.

وعليه فالخيار الاستراتيجي يعني إختيار فن القيادة الجيش أو أفضل القيادة للجيش، وبالتالي فإنها في مجال إدارة الأعمال عن أفضل قيادة إستراتيجية للمؤسسة.

التعريف الاصطلاحي:

تعرف الاستراتيجية على أنها: " فن تنسيق جميع الوسائل (المال والموارد البشرية، المواد) من أجل تحقيق الغايات المنشودة (الربح، رضا العملاء، نمو المؤسسة)، وذلك من خلال إتباع سياسة المؤسسة وهدفها على المدى الطويل ". (2)

ويقصد بهذا التعريف بأن الإستراتيجية عبارة عن تخصيص للموارد التي يمكن خلالها بلوغ الأهداف المرجوة في المستقبل.

يعرف شندلر (chandler) الاستراتيجية بأنها: " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل في المؤسسة، واعتماد مسارات العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ". (3)

(1) Manuel.Cartier and other, **Maxi fiches de Strategie**, Dunod, France, 2010, p 26.

(2) Northen Paley, **The Manager's guide to competitive Marketing Strategies**, Published by Thorogood, London, 2005, p 15.

(3) Fernando A.P.Gemenez, **Mile et Snow's Strategic model in the context of SNF**, Universidade Estadual de Brésil, Brésil, 2005, p 03.

ونلاحظ أن الباحث ركز في المفهوم على ضرورة تحديد الأهداف وطرق التصرف لبلوغها، وأن تكون قابلة للتحقيق، وأشار إلى الإعتماد على مسارات العمل أي على مجموعة الإجراءات المتخذة لبلوغ الأهداف المرجوة، أما تخصيص الموارد فتعني وجود علاقة بين التكاليف المرتبطة بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ومما تقدم يمكن القول أن الاستراتيجية: هي عبارة عن الطريقة أو المنهج الذي تتبعه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق أهدافها ورسالتها، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد النادرة والمعرفة.

يرى ساوي (Sauwyer) أن الخيار الاستراتيجي هو: " البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غرابة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقييم ومقارنة بينهما لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف " (1).

ويقصد بهذا التعريف: أنه إختيار خيار من بين مجموعة الخيارات المتاحة والتي تحقق ما ترغب المؤسسة بالوصول إليه. ويعرف طومسن (Thompson) أن الخيار الاستراتيجي: " هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها (من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه) أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينقذ بنجاح " (2).

ويوضع هذا التعريف أن الخيار الاستراتيجي هو الوسيلة التي تساعد متخذ القرار على تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 185.

(2) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012، ص 19.

ويعرف الخيار الإستراتيجي أيضا بأنه: " نتاج تفاعل المكونات المعرفية لمتخذ القرار مع المتغيرات البيئية، بإتجاه تحديد المسار الإستراتيجي المرغوب ".⁽¹⁾ ويقصد به أنه عبارة عن مزيج بين المعارف التي يحملها متخذ القرار والمتغيرات الموجودة في البيئة للوصول إلى الخيار المرجو.

يرى بعض الباحثين أن هناك إختلاف أو تمييز بين الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية، فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات، في حين أن الاستراتيجية: هي خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.⁽²⁾

ومنه فالخيار الاستراتيجي هو قرار إختيار أفضل خيار من بين مجموعة الخيارات المتاحة وفق معايير محددة للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة.

II-أهمية الخيار الاستراتيجي

تتجسد أهمية الخيار الاستراتيجي بإعتباره يمثل أفضل طريق للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في بيئتها هو دقتها في إختيار وتحديد خيارها الاستراتيجي، وليس هناك أي قيمة للتفكير والإدارة الاستراتيجية بشكل عام من دون الخيار الاستراتيجي.

يمثل الخيار الاستراتيجي جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية فهو يساعد على بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمؤسسة. كما يرسمه من توجهات واضحة ترتبط بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها من خلال:

⁽¹⁾ حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في مدينة عمان)، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، المجلد (03)، العدد (02)، الأردن، 2007، ص 172.

⁽²⁾ رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر، الجزائر، 2008، ص 130.

• وضوح الأهداف

• تخصيص الموارد

• تحقيق الملائمة بين إمكانيات المؤسسة وبيئتها وهذا ما يساهم في خلق وإستمرار وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة.

وبناء على ما تقدم فإن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تتوخى الدقة في بناء خيارها الاستراتيجي لكونه يمثل أساس

التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمرشد لتصرفاتها. (1)

ويعتبر الخيار الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد متخذي القرارات الاستراتيجية على تحديد الخيار الأمثل

من بين الخيارات المتاحة والتي تتلائم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجي على وفق نتائج عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة. (2)

(1) عباس حسين جواد، عبود عبد الله الأسدي، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب)، المجلة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (455)، العدد (02)، العراق، بدون سنة نشر، ص 27.

(2) خالد مجد أمين مير خان، تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض وزارات حكومة إقليم كردستان)، المجلة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العدد (58)، العراق، 2013، ص 85.

المطلب الثاني: تصنيفات الخيارات الإستراتيجية

لقد قسمنا هذه الخيارات الإستراتيجية إلى مجموعتين، الأولى تعبر عن الاستراتيجيات التنافسية العامة لمشال بورتر (Michael Porter) والمجموعة الثانية فهي تمثل الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

I- الخيارات الإستراتيجية حسب بورتر

الإستراتيجيات التنافسية العامة أو بما تسمى بالإستراتيجية القاعدية، حيث قدم بورتر (Porter) ثلاث إستراتيجيات أساسية تعظم من إستغلال الفرض المتاحة وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة التهديدات المحيطة بها، والتي تعمل في نفس الوقت على تعظيم إستغلال نقاط القوة وعلى معالجة نقاط ضعف المؤسسة وهي كالتالي:

أولاً: استراتيجية تخفيض التكاليف⁽¹⁾

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق تخفيض التكاليف كاستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافس مبيعاتهم، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف، ولتخفيض هذه التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها:

- رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة.
- تبسيط أسلوب الإنتاج.
- البحث عن أفضليات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة.

(1) محمد رشيد سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر، الأردن، 2014، ص 49.

وتستند هذه الاستراتيجية إلى: (1)

• تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها ويزداد على ذلك:

✓ تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج.

✓ القدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنافسين.

✓ الإستحواذ على حصة تسويقية أكبر من المنافسين.

ويمكن تلخيص أهم المزايا والمخاطر لهذه الاستراتيجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أهم المزايا والمخاطر التي تتميز بها وتواجهها استراتيجية تخفيض التكاليف

استراتيجية تخفيض التكاليف	
المخاطر	المزايا
- إمكانية إتيان المنافسين لنفس الإستراتيجية، وبالتالي ظهور ما يعرف بـجرب الأسعار حيث لا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف، بل على العكس يؤدي ذلك إلى تقلب مردودية القطاع.	- الحماية من المنافسين في مجال الصناعة.
- مخاطر التركيز على التكلفة والإشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.	- زيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للزبائن، بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- الخسائر الفادحة في حالة انخفاض حجم الطلب سواء المتعلقة بزيادة تكاليف التخزين أو المتعلقة بارتفاع التكلفة الثابتة، حيث يتم تحميلها على عدد قليل من وحدات الإنتاج في هذه الحالة.	- زيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- إمكانية عدم بقاء هذه الإستراتيجية مدة طويلة.	- وضع عوائق أمام دخول منافسين جدد
- يعتبر التغير التكنولوجي من الأخطار التي تهدد نجاحها.	- الحماية من المنتجات البديلة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية (في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص

ثانياً: استراتيجية التمييز:

هي قدرة المؤسسة على خلق مركزا تنافسي مميّزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

إن الافتراض الذي تعتمده هذه الاستراتيجية هو رغبة الزبون للدفع حتى ولو كان السعر مرتفعا مقابل منتجات أو خدمة متميزة على مثيلاتها.

ولتحقيق التمييز يجب على المؤسسة محاولة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند إقتناء المنتج.⁽¹⁾

ومن أهم مجالات التمييز تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم للمنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.⁽²⁾

ومن بين الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية هي:

- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

(1) سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية)، مجلة جامعة الديوانية كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (09)، العدد (02)، 2005، ص 10 - 11.

(2) نبيل نجاد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان الغمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)، دار الخوارزم للنشر، ط2، السعودية، 2014، ص 229.

- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات ورغبات المستهلك.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.⁽¹⁾
- ومن أهم مزايا استراتيجية التمييز والمخاطر التي تواجهها تتمثل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): أهم مزايا استراتيجية التمييز والمخاطر التي تواجهها

استراتيجية التمييز	
المخاطر	المزايا
<p>- لا تدوم طويلا لأنها ليست لديها القدرة على تحديد مدى الإحتفاظ بالتمييز، مما يستلزم اليقظة الدائمة للمؤسسة المتميزة، والبحث والتحديث.</p> <p>- عرضة للتقليد من جانب المنافسين.</p> <p>- أساليب التمايز التي تتبعها المؤسسة تصبح أقل أهمية للمشتريين، وهذا يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع.</p>	<p>- ولاء الزبون للمنتج يجعله أقل حساسية للسعر الذي يوفر لحماية الشركة.</p> <p>- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء حيث تحد من القوة التفاوضية للزبائن والموردين.</p> <p>- تميز المنتج يخلق رغبة وإستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.</p> <p>- تشكيل عائق (حاجز) دخول أمام المنافسين الجدد.</p> <p>- تضع المؤسسة في موقع أفضل لحمايتها من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تملك خصائص مشابهة لمنتجها.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: استراتيجية التركيز:

رغم أن كل من استراتيجية تخفيض التكلفة واستراتيجية التمايز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المرح بين هاتين الاستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف باستراتيجية التركيز، وتعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز

⁽¹⁾ مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية (صناعة الدواء في الجزائر 2000 - 2008)، مذكرة: ماجستير تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2010، ص 54.

على مجموعة من الزبائن أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين، والعمل على خدمة هؤلاء الزبائن بطريقة حصرية.⁽¹⁾

يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات للقطاع السوقي المستهدف.
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.⁽²⁾

وتأخذ استراتيجية التركيز شكلين أساسيين هما:

1- استراتيجية التركيز بالتكاليف:

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال قطاع معين من السوق أو خدمة فئة معينة، وتقدم

سعر أقل من المنافسين وعدم دخول إلى سوق يكون المنافسين فيها أقل سعرا.⁽³⁾

2- استراتيجية التركيز بالتمايز:

وفي هذه الاستراتيجية تتبع المؤسسة نفس خطوات استراتيجية التمييز وهي (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين)

مع اقتصرها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن.⁽⁴⁾

ولاستراتيجية التركيز مزايا ومخاطر تواجه المؤسسة عند التطبيق ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

(1) رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة)، رسالة: دكتوراه تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 131.

(2) هشام جريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص 162.

(3) أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 255.

(4) روبرت، أ. بتس، ديفيد. لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر، مصر، 2008، ص 344.

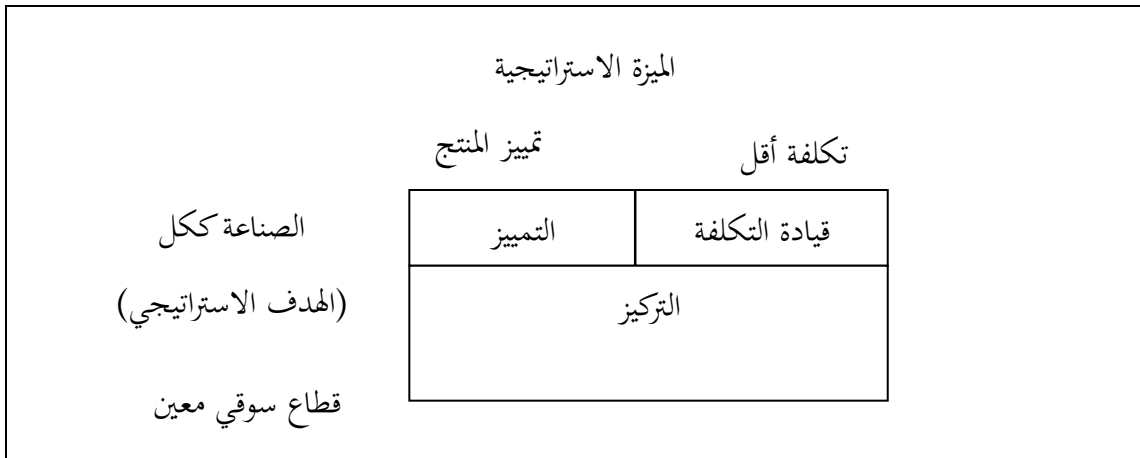
الجدول رقم (05): المزايا والمخاطر التي تميز استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز	
المخاطر	المزايا
<p>- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدود وبالتالي زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة.</p> <p>- اتساع مجالات التمييز بين المؤسسات ومنافسيها في مجال أعمالها يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمر صعب.</p> <p>- قلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة ومنافسيها.</p>	<p>- قدرة المؤسسة على أن تدرس السوق وأن تخدمه بكفاءة، ومن ثم تحقق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرات التي تمتلكها والسمة الجديدة التي تحصل عليها من السوق.</p> <p>- القدرة على الإستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار.</p> <p>- إمكانية التقرب أكثر لتلبية احتياجات الزبائن، وتكسب الولاء لديهم من خلال تحد منهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه يمكن القول إنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال ثلاث استراتيجيات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (Porter)



Source: Michael Porter, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and competitions**, by The Free Press 1982, P39.

يتضح من خلال الشكل أنه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة نطلق عليها استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التمايز، وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق، فإنه نطلق عليها استراتيجية التركيز على التكلفة واستراتيجية التركيز على التمايز. إن التصنيف الذي إعتمده بورتر يعبر عن الخيارات الاستراتيجية القاعدية أو الاستراتيجيات التنافسية العامة التي مهما كان تصنيف الخيارات الاستراتيجية حسب باقي التصنيفات إلا أنها تدخل ضمن واحدة من هذه الاستراتيجيات.

II- الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة :

وردت تصنيفات عديدة فيما يخص الاستراتيجيات التي تصاغ على المستوى العام للمؤسسة، وفيما يلي توضيح لهذه

الاستراتيجيات الثلاث:

أولاً: استراتيجيات الاستقرار:

وتسمى أيضا بالاستراتيجية الحيادية، إذ تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسة الناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، فتحافظ المؤسسة على نفس مستوى الأداء، وتتجه المؤسسات إلى هذه الاستراتيجيات وذلك بناء على اعتقادها أن أدائها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الاستراتيجي نحو تبني مستوى عال من الخطر، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الخاصة في البيئة وتفضيل العاملين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لأن الاستراتيجية مستقرة ولا تلزمهم في تقييم البدائل الأخرى. (1)

وعليه تركز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أية تغيرات جوهرية في الأهداف والخطط الاستراتيجية الحالية.

(1) نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 197.

ومبررات تبني المؤسسة لاستراتيجية الاستقرار هي:

- وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن الكلف الإضافية للأعمال الحديثة أكثر بالمقارنة مع النفقات الحالية.⁽¹⁾
- قناعة أصحاب المؤسسة بالأرباح الحالية.
- تجنب المخاطرة الناجمة عن التوسع.
- عدم قدرة المؤسسة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.⁽²⁾
- استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق/ المستهلك بنفس المنتج (سلعة/خدمة).⁽³⁾
- وصول المنتج الذي تقدمه المؤسسة إلى مرحلة النضج.⁽⁴⁾
- إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم وتسيطر على موقعها وهذا يجنبها عمليات الرقابة والضغوط الحكومية.⁽⁵⁾

وتتخذ استراتيجيات الاستقرار أنواعا وهي:

أ- استراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار المؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

(1) مجّد عمرو، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، (منشورة)، مستودع جامعة القدس المفتوحة الرقمي، جامعة القدس، فلسطين،

http://dspace.qou.edu/handle/194/245,10/01/2017_13:30

(2) خالد عبد الله إبراهيم، طه علي نايل، دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (07)، العدد (13)، العراق، 2015، ص 388.

(3) عبد السلام أبو فحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 282.

(4) جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait ومؤسسة Condor) مذكرة: ماجستير، تخصص: إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجّد بوضياف، الجزائر، 2007، ص 17.

(5) مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، 2008، ص 15.

ب- استراتيجية الربح: وتنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى النجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد، أي أن الإدارة تلجأ إلى تقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات، أو الاثنين معاً.

ج- استراتيجية التوقف أو التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف مؤسسة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.

د- استراتيجية الحركة مع الحيط والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

هـ- استراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعدها بالإمكان تطويرها. (1)

و- استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم مؤسسة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع إستقرار. (2)

ثانياً: استراتيجيات النمو والتوسع:

تحتل استراتيجية النمو باهتمام كبير من مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون نجاح المؤسسة بنموها، وتسعى المؤسسات التي تنتهج هذه الاستراتيجية إلى زيادة المبيعات والإستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة

(1) خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 221.

(2) المرجع نفسه، ص 86.

وبالتالي زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة والمتنافسون فيه يسعون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر.⁽¹⁾

وفي ظل الاستراتيجية تقدم المؤسسة منتجات جديدة أو تدخل أسواق جديدة وعلى الأغلب فإن المؤسسة تكون في بيئة حركية متغيرة متوجهة للنمو من خلال الفرص التي تطرحها، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى: زيادة الفعالية للمؤسسة وإمكانية تخفيض التكاليف وخصوصا في المؤسسات ذات الحجم الكبير.

وأكد بورتر أن الاستراتيجية تتحقق عند توفر الظروف الآتية:

- الاستفادة من التعلم والخبرة.
- تحسين طبيعة العلاقة والإرتباط بين الإنتاج والعمليات الأخرى.
- القدرة على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات المختلفة.
- إن المؤسسات الكبيرة تستطيع الإستفادة من الفروق الجغرافية.⁽²⁾

وعادة ما يكون النمو وفق أسلوبين:

1- النمو الذاتي: الذي يعتمد على قدرات وإمكانيات الذاتية للمؤسسة.⁽³⁾

⁽¹⁾ غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف) مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010، ص 88.

⁽²⁾ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر، الأردن، 2012، ص 410.

⁽³⁾ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 222.

2- النمو الخارجي (التكامل مع أطراف خارجية): يركز على المصادر الخارجية (وسطاء ماليون) يعبر على عملية تغير

مباشر في حجم الأصول المادية المستعملة التي تؤدي إلى رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة من خلال عقود الإيجار

أو المناولة.⁽¹⁾

ثالثا: استراتيجيات الانكماش

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما تصبح في وضع تنافسي ضعيف، فتقوم بتقليص نشاطها، ويمكن أن تستقر

عملية التقليص عند مستوى معين، حيث يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع

التنافسية السائدة تستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحدها أو تجهيزاتها أو رأسمالها

أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماما.

وهناك للعديد من الأسباب تدعو المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية منها:⁽²⁾

1- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.

2- انخفاض الحصة السوقية.

3- بعض وحدات الأعمال تكون ذات تدفق نقدي سلبي.

4- إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق متدهور مؤقت.

5- عندما يكون أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أضعف من المؤسسات المنافسة.

⁽¹⁾ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 91.

⁽²⁾ زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت)، رسالة: دكتوراه، تخصص: علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر الجزائر، 2005، ص 104.

6- إذا كانت المؤسسة لا تستطيع أن تنافس بكفاءة نتيجة إرتفاع الكلف.⁽¹⁾

ولاستراتيجيات الانكماش عدة أنواع تتمثل فيما يلي:

1- استراتيجية التخفيض: تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وإزالة ترهل المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف

والحجم، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة داعمة نحو تثبيت المؤسسة لتعزز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

2- استراتيجية إلغاء الجزء: تستند إلى إستبعاد جزء من أعمال المؤسسة التي يصبح أداءها غير فاعل خاصة

عند فشل استراتيجية التخفيض المؤقت من الأرباح والمبيعات وتكون غير مجدية في إعادة تنشيط حيويتها، وعند ظهور تقنية

جديدة ومكلفة لا تستطيع المؤسسة مجاراتها، مما يؤدي إلى بيع أحد خطوط الإنتاج أو إلغاء أو إيقاف بعض الوحدات.⁽²⁾

3- استراتيجية المنظمة الأسيرة: تركز المؤسسة في هذه الاستراتيجية على النشاطات الإنتاجية، وتتولى مؤسسة أخرى

بشراء منتجاتها بالكامل وتسوقها وتصبح المؤسسة على وقف هذه الإستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد التسليم

وهذا ضمان لاستمرار وجود المؤسسة وخاصة عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة.⁽³⁾

4- استراتيجية التصفية: عندما تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الصمود مع الاستراتيجيات السابقة تلجأ إلى غلق

وتصفية أعمالها.⁽⁴⁾

(1) محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص 423.

(2) نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 198.

(3) صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 360.

(4) نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 198.

المطلب الثالث: المسار الاستراتيجي

يعبر الخيار الاستراتيجي عن مختلف عمليات الإدارة الاستراتيجية متضمنة تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة وهي تشمل ثلاث محاور أساسية: صياغة، تنفيذ ورقابة.

I. صياغة الاستراتيجية وتقييمها

إن صياغة الاستراتيجية من المرتكزات الأساسية للمؤسسة، فمن خلالها تسطر المؤسسة أهدافها المبدئية، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة عي الركيزة الأساسية لها.

أولاً: صياغة الاستراتيجية:

تعرف صياغة الاستراتيجية على أنها: " تطوير رسالة المنظمة بناء على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتأسيس الأهداف طويلة المدى ".⁽¹⁾

وتتضمن صياغة الاستراتيجية على التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية:

1-تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية: وهي الخطوة التي تعبر عن تصورات وتوجهات التي ترسمها المؤسسة لنفسها في المستقبل بصفة عامة.

وتعرف الرسالة على أنها: نظرة طويلة الأمد للمؤسسة ولا ترغب في تحقيقه ومن ترغب في خدمتهم، ولكل مؤسسة فرص من وراء قيامها حتى إذا لم يترجمها الاستراتيجيون إلى رسالة مكتوبة⁽²⁾، ويقصد بهذا التعريف أن الرسالة هي الغاية

(1) منصور مجد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط 2، عمان، 2011، ص 16.

(2) جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 87.

التي تسعى المؤسسة لتحقيقها الرؤية الاستراتيجية تعرف على أنها: "ما تطمح المؤسسة بتجسيده وما تود أن تكون عليه في المستقبل، أي هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يوصلها إلى المكانة التي تتصورها وتتخيلها"⁽¹⁾. ونلاحظ من خلال التعريف أن الرؤية هي فكرة عامة تطمح المؤسسة بتحقيقها على المدى المتوسط والمدى الطويل.

ويتضح مما سبق أن الرسالة تجيب على السؤال: ما هو عملنا؟ بينما تعكس النظرة المستقبلية للإجابة على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟ وهذا يعني أن الرسالة تهتم بالنشاط التالي للمؤسسة في حين الرؤية تخص التوجه المستقبلي إلا أن المفهومين يصبحان شيئاً واحداً في حالة ما إذا لم تقتصر الرسالة على النشاط الحالي لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعية النشاط المأمول في السنوات المقبلة.⁽²⁾

2-تحديد الأهداف والغايات:

يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى المستويات المرغوبة في الأداء، وتعبر على النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها خلال مدة معينة.

وتعرف الأهداف على أنها: "كافة أنواع المنافع والمكاسب التي يجب أن تعمل المؤسسة على توفير متطلبات تحقيقها وتحسن استخدامها"، أما الغايات فتعبر على أنها: "تلك المنافع النهائية وما يرتبط بها من إنجازات من أجل تحقيق الطموحات القصوى التي تأمل فيها المؤسسة".⁽³⁾

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويد والتوريدات، مصر، 2014، ص 26.

(2) سلاوي حنان، تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الاستراتيجية (دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة)، مذكرة: ماستر، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013، ص 64.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير والقرارات) في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص

• العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف:

نجد بأن عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة فيهما وتمثلة في البيئة الخارجية، موارد المؤسسة، تاريخ المؤسسة.

أ- البيئة الخارجية:

تؤثر التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة وفي قوى بيئة الصناعة على المؤسسات بشكل كبير حيث وضع أمامها كل من الفرص والتحديات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والأهداف.

ب- موارد المؤسسة:

تتحكم موارد المؤسسة إلى حد كبير في صياغة الرسالة والأهداف التي يجب على المؤسسة وتحقيقها، وتتضمن الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية... الخ.

ج- تاريخ المؤسسة:

كل مؤسسة لديها تاريخ من الرؤيا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات والإنجازات، ولهذا فعند صياغة الرسالة

والأهداف لا بد من الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ.⁽¹⁾

ثانياً: تقييم الخيارات الاستراتيجية:

سنتطرق في هذه المرحلة بكثير من التفصيل في عناصر لاحقة نظراً لأهميتها في البحث.

(1) سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في السواحل السوري) مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 34.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية:

إن مرحلة التنفيذ الاستراتيجية مرحلة هامة وحساسة في الإدارة الاستراتيجية ولضمان نجاح هذه المرحلة لابد من تحديد خطوات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، والتعرف على الأدوات التي تدعم نجاحها، لأنها تعني تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية ومن ثمة تنفيذها.

1/مراجعة ملائمة الإطار العام للاستراتيجية:

من الملائم قبل الشروع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مراجعتها ودراسة مدى ملاءمتها، وتكون هذه المراجعة بمثابة رقابة وقائية مستمرة للتأكد من صحة ما سبق لضمان نجاح ما يتبع، ويمكن ذلك بالاستعانة بمجموعة من التساؤلات: (1)

- ما هي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة؟ مثل البحث في اتجاهات الثبات والتغير في هذه المتغيرات والفرص وإمكانية استثمارها والتحديات تجنبها أو إذا كانت المؤسسة على علم بعناصر بيئتها الخارجية.
- ثم لما وجدت المؤسسة؟ وذلك بمراجعة الغايات وغيرها وكل ما يتعلق بالرسالة التي يجب تحقيقها.
- ثم هل تعرف المؤسسة ما الذي ترغب فيه أن تكونه؟ ولما تكون المؤسسة على معرفة فأهدافها ومخططاتها التي ترغب في تحقيقها.
- فما هي اتجاهات التحرك التي تريد أن تتبناها؟ أي ما هي الخيارات الاستراتيجية التي اختارت تتبعها؟ وإذا كانت للمؤسسة تصور واضح ومتكامل بما ترغب في تحقيقه.

(1) بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز - بسكرة -)، مذكرة: ماجستير، تخصص: تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2005، ص 194.

- وعندما تكون المؤسسة كذلك فلها أن تبدأ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي مع احتمالات نجاح أكبر.

2- ترجمة الخطة الاستراتيجية برامج عمل:

بعد اختيار المؤسسة للاستراتيجية المناسبة من بين الخيارات المتاحة أمامها لا بد لها من تجسيد هذه الأفكار على أرض

الواقع، ولذلك لا بد من:

- **تحديد الأهداف الرئيسية الاستراتيجية:** بعد دراسة الجوانب المختلفة للخيار الاستراتيجي المختار، يقوم المديرين بتحديد الأهداف العملية التي تستخدم كمعايير، يمكن من خلالها الحكم على درجة نجاح تنفيذ الاستراتيجية فإن حققت هذه الأهداف في المستقبل، فهذا يدل على نجاح مرحلة التنفيذ، فتعتبر هذه المعايير كمؤشر نجاح. ويساهم في تحديدها المدراء التنفيذيون كل في اختصاصه، وتناقض المؤشرات المقترحة ليحتفظ بالأكثر ملائمة مثل (أسلوب دلفي)، ويجب أن تتميز مؤشرات النجاح بالوضوح وقابلية للقياس، وتكون مفهومة ومقبولة من قبل الجميع.

- **تحديد مدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف:** وتتم بأسلوب المشاركة أيضا، تعقد اجتماعات بين المجموعة المسؤولة على الإشراف على الإدارة الاستراتيجية والمديرين لكي تتحدد مساهمة كل وظيفة في تحقيق كل مؤشر من مؤشرات النجاح.⁽¹⁾

⁽¹⁾ سلاوي جنان، مرجع سابق، ص 67.

رابعاً: الرقابة الاستراتيجية:

تعريفها: توجد العديد من التعاريف للرقابة الاستراتيجية إلا أنه يمكن القول بأنها تجمع على أن الرقابة الاستراتيجية هي: " تقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة)، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف من هذه الأهداف ".⁽¹⁾

وتهدف هذه الرقابة إلى تحقيق:

- تقييم أداء المؤسسة بالمقارنة بين الأداء الفعلي وما خطط له.
- اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحرافات عن الأهداف المخطط لتحقيقها.⁽¹⁾

خطواتها: للرقابة الاستراتيجية أربعة أنشطة رئيسية هي:

1. تحديد مستويات الأداء المستهدفة: وتعني المعايير أو المقاييس التي يتم على أساسها تقييم الأداء، وهنا على الإدارة تحديد بعض النقاط التي تكون حرجة بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، أي تمثل أفضل من غيرها أما إذا كانت الأعمال تتم حسب الخطة أم لا فيتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة، على ضوء الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة.
2. قياس الأداء: وتعني قياس الأداء الفعلي بمقارنته بالمعايير السابقة، وإذا كانت المعايير محددة بطريقة سليمة وواضحة، فيسهل القياس.

⁽¹⁾ منصور مجّد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص 328.

3. مقارنة الأداء بالمعايير: وتعني لكي تتمكن المؤسسة من قياس مدى الانحراف، إذا كان مستوى الأداء مرتفع عما هو مستهدف، فهل يعني نجاح تنفيذ الاستراتيجية، أو لتحديد مستويات أداء منخفضة، وعلى ضوء ذلك تقرر الإدارة رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة، أما إذا كان الانحراف سالباً تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ قرارات تصحيحية لازمة يسهل معرفة أسباب الأداء المنخفض.

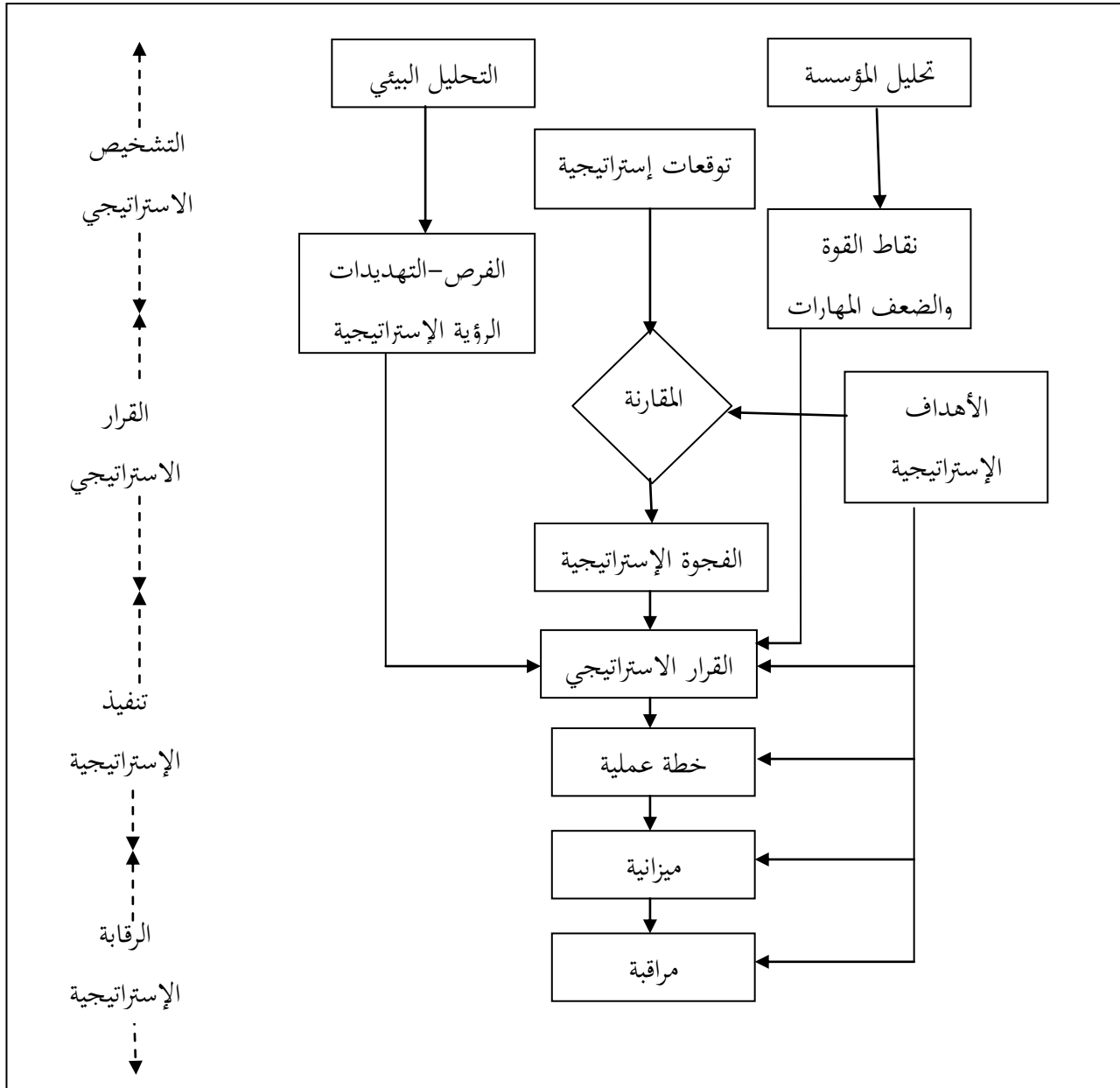
4. تقييم النتائج واتخاذ القرار الملائم لتصحيح الخطأ: في هذه المرحلة يتم إجراء تعديلات إذا لزم الأمر أي إجراء التصحيحات للانحرافات بين ما تم فعلاً وما أريد إتمامه. إذا كانت المراحل السابقة صحيحة (سليمتين) فإن تصحيح الانحراف يمكن أن يتم بسرعة نظر بمعرفة وبدقة أين تطبق التعديلات.⁽¹⁾

وهناك اختلافات في التقسيمات الموضوعية للمسار الاستراتيجي حيث كل باحث يقسمه على أساس دراساته

وفي الأخير يمكن توضيح المسار الاستراتيجي في الشكل التالي:

⁽¹⁾ سلاوي حنان، مرجع سابق، ص - ص 67 - 68.

الشكل رقم (05): المسار الاستراتيجي



Source : J.P.Holfer, M.Kalika, J.Orsoni, **Management stratégique et organisation** 3^{eme} ed, ed Vuibert, France, 2000, P28.

المبحث الثاني: عمليات تحديد الخيار الإستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي من المراحل المهمة في المؤسسة حيث يمثل خلاصة ما قامت به المؤسسة من بحوث وتحليلات وتقسيمات للخيارات المتاحة لديها، وفي الأخير يتم التوصل لخيار يحقق ما ترغب المؤسسة بالوصول إليه، وعليه فإنه يمر بعده عمليات تحدد الخيار الأفضل، وستتطرق لذلك من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي وصعوباته

يمكن للمؤسسة الإستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي إستخدامها إلى تحديدها وتقسيمها من الخيارات المتاحة أمامها، ولإختيار الأفضل.

وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى وتواجهها عدة صعوبات التي تحد من الوصول إلى الخيار المرجو.

I-العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي :

اختلف الباحثون في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية نتيجة لإختلاف رؤاهم والزواية التي نظر كل منهم من خلالها إلى الموضوع.

ومن الآراء المختلفة لتحديد العوامل والتي تعتبر أكثر شمولاً وهي:

أولاً: العوامل الداخلية:

وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المؤسسة التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي على أساسها يتم بناء استراتيجية المؤسسة عن طريق إستخدام نقاط القوة بشكل

علمي صحيح ومحاولة تقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها القوة وتكون لديها القدرة على التفوق على المنافسين وإكتساب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها. (1)

ثانيا: العوامل الخارجية:

هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على المؤسسة واستراتيجيتها، (2) وتتضمن متغيرات البيئة الخاصة والبيئة العامة، إذ تفرض هذه المتغيرات التهديدات وتوفر الفرص البيئية التي تحفز نحو تبني استراتيجيات تكيفية تهدف لإستغلال الفرص وتجنب التهديدات (3)، حيث المسير الجيد هو الذي يجعل من التهديد فرصة إلى إمكانية تحويل التهديد إلى فرصة.

ثالثا: العوامل الخاصة:

وهي تمثل القيم والعلاقات الشخصية والسلوكية والنمط القيادي، التي تتمتع بها الإدارة العليا للمؤسسة ومجموعة للسيطرة أو مراكز القوى، حيث تمثل هذه العوامل محددات الاختيار الاستراتيجي. (4)

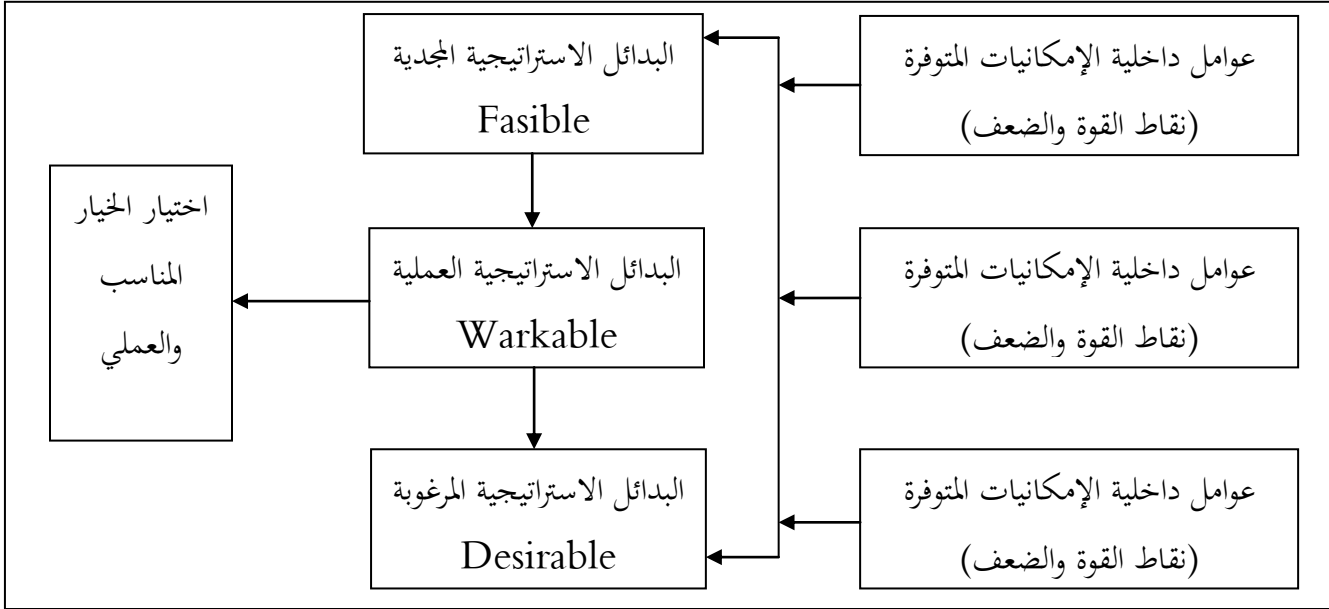
(1) جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 201.

(2) السيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 111.

(3) معن وعد الله المعاضدي وآخرون، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2015، ص 125.

(4) محمود جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإعلامي المبادئ والإستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 146.

الشكل رقم (06): يبين العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 147.

يتضح من الشكل أعلاه أن إختيار الخيار الاستراتيجي هو إختيار عملي ومناسب يتم على أساس تقابل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، بالإضافة إلى الجوانب الإدارية والشخصية بحيث يمكن تطبيقه وتنفيذه، أي لا يكون خارج نطاق قدرات المؤسسة.

ونجد باحثين يرون أن العوامل أدناها هي المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

● **الأهداف:** تحدها إدارة المؤسسة وتسعى هذه الأخيرة لإنجازها، وهي الخطوة الأولى في عملية صياغة

الاستراتيجية المناسبة. (1)

(1) خالدية مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العراقية، العدد (43)، العراق، 2015، ص 147.

● القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة: عند إختيار الخيار لابد من الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة، بحيث يجب على المؤسسة إستغلال الفرص التي هي أمامها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تملكها، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمعوقات وتجنبها أو محاولة التقليل من آثارها. (1)

● القيود المتعلقة بنواحي القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة: عند اختيار الاستراتيجية يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية والخاصة بها بجميع أبعادها الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، وعلى هذا الأساس تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

● قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: يتوقف اختيار الخيارات الاستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على إتجاهاتهم وميولهم. (2)

وبالإضافة إلى هذه العوامل توجد عوامل أخرى مؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية وهي تتمثل في:

✓ شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة: تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي إستخدمت في الماضي القريب، كما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله وإستجابتها مع البيئة الخارجية.

(1) بلال خلف السكرانة، الاستراتيجية والنخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر وتوزيع، الأردن، 2015، ص 201.

(2) بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي، الجزائر، 2015، ص 66.

✓ اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعور بعدم الارتياح وبالتالي

يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعل اختيارهم محصور في الاستراتيجيات

الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة.

✓ الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها

على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لإستقبال هذه الأنشطة الجديدة.⁽¹⁾

II-الصعوبات التي تواجه الاختيار الاستراتيجي:

هناك العديد من المحددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي الصحيح وهي:

1- المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات

غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من الخيارات، وبالتالي فإن إستمرارية صنع الخيار

الاستراتيجي تبدأ أورا غير مناسبة.

2- الوقت وصواب التكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز

كل ما هو مسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.

3- إنقطاع الاتصال: إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المؤسسة، إلا أنها بعيدة من متناول

أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.

(1) عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبيج)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013، ص 17.

4- السوابق المماثلة: إذ أن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صناعي الخيار

الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم الخيارات المغربية.

5- الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار

الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صناعي الخيار معتمدا على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر

والحكم الموضوعي، في ضوء تقصير.⁽¹⁾

وبالإضافة إلى صعوبات أخرى تواجه الخيار الاستراتيجي وهي تتمثل في:

أ- صعوبة تحديد للمشكلة:

وتعتبر من أولى المشاكل التي تواجه المتخذ القرار، ففي الغالب العام فإن معظم المشاكل الإدارية مشاكل مستترة

غير واضحة، وهنا يجب على متخذ القرار القيام بالدراسات الإستكشافية والإستنتاجية والتجريبية اللازمة وتحديد المشكلة

الرئيسية وجوانبها الفرعية.⁽²⁾

ب- صعوبات التنفيذ:

وتتمثل في عدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وضعف الرقابة عليها، وبسبب ذلك تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة

بقصد أو بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصدقية عند إتخاذ قرارات أخرى لاحقة.⁽³⁾

(1) محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 22.

(2) سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 332.

(3) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البيازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 245.

5. صعوبات بيئية:

تواجه عملية إتخاذ القرارات في معظم الدول النامية مشاكل، وتنبع من عدم إستقرار الأنظمة السياسية والإنقسامات سياسية وإجتماعية داخل المؤسسة، والمواريث الإجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وأعراف وأنماط السلوك الإجتماعي السائدة في الدول.⁽¹⁾

حيث تنقسم البيئة إلى 3 أنواع رئيسية وتتمثل في: البيئة المستقرة نسبيا والبيئة المتغيرة، البيئة الديناميكية.

وما يلاحظ أن الاختيار الاستراتيجي يعتبر هام بالنسبة لأي مؤسسة لأنه يمس مصير المؤسسة، لذا وجب على الإدارة تخطى الصعوبات التي يتعرض لها هذا الإختيار عند التطبيق، وأن تراح كافة العقبات التي قد تواجهه في سبيل التطبيق الناجح له.

المطلب الثاني: كيفية الاختيار الاستراتيجي

قبل التطرق إلى معرفة مراحل الاختيار الاستراتيجي سنتعرف أولا على الأساليب التي يمكن أن تتبعها المؤسسة للوصول إلى الخيار المناسب.

I-أساليب اختيار الخيار المناسب :

قدم جونسن وسكول(Johnson et Scholes): أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا للمؤسسة

في إختيار الخيار الملائم لها، وهي:

⁽¹⁾ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 8، الأردن، 2009، ص 329.

1- الانتقاء لتحقيق الأهداف: إذ يتم تكميم أهداف المؤسسة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الاستراتيجية

من بين البدائل.

2- طلب القائمين على عملية الاختيار من جهة أعلى الموافقة على ما تم التواصل إليه بشأن الخيار المنتقى.

3- التنفيذ الجزئي: وهو بمثابة اختيار الخيار المنتقى، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للخيار الذي وقع

الاختيار عليه.

4- الوكالات الخارجية: وهي عملية اللجوء إلى مكاتب إستشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة

حول الخيار الذي يمكن إختياره، وبالتالي فإن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.⁽¹⁾

II- كيفية الاختيار الاستراتيجي :

نجد أن أغلب الباحثين والكتاب يتفقون على أن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي:

● تطوير وتوليد الخيارات الاستراتيجية.

● تقييم الخيار وفق معايير محددة.

● إختيار الخيار المناسب.

1/ مرحلة تطوير الخيارات الاستراتيجية:

ويتم وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المؤسسة

إلى تحقيقها.⁽²⁾

⁽¹⁾ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص

215.

⁽²⁾ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 191.

2/ مرحلة تقييم الخيار وفق معايير محددة:

يتم المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة وهي عملية ليست سهلة، تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتحليل وتعتمد على مجموعة من الأساليب⁽¹⁾ التي ذكرناها سابقا ومعايير يتم المفاضلة بها، ومنها:

أ- المعايير الكمية: وتتمثل في: صافي الأرباح، سعر السهم، الحصة السوقية، العائد على حق الملكية... وغيرها.

ب- المعايير النوعية: وهي مجموعة من المعايير وتشمل ما يلي:

- مقابلة الاستراتيجية للأهداف.
- تجانس الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية.
- توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمؤسسة.
- تحقيق المرونة والتكيف.
- أن تحقق هذه الخيارات ميزة تنافسية للمؤسسة.
- أن تكون هذه الخيارات مقبولة.
- إمكانية تطبيقها.
- أن تكون هذه البدائل ذات جدوى ومتناسبة مع رسائل المؤسسة.
- تحقيق الأهداف بأقل الموارد.⁽²⁾
- أن تؤدي إلى أقل المخاطر الممكنة وأكبر الفوائد المتاحة.⁽³⁾

(1) سناء جواد كاظم، مرجع سابق، ص 09.

(2) جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 192.

(3) محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 28.

3/ المرحلة اختيار الخيار المناسب:

وهي أن تقوم المؤسسة باختيار الخيار الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة خيارا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويرتبط موضوع تحديد الخيارات الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في مستقبل، وتكون الخيارات الاستراتيجية في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلف في المؤسسات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق ADL وأثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي

I. نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL:

يقترح مكتب آرثر دي ليتل ARTHUR DE LITLE للاستشارة، مصفوف ADL التي تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة، عمليا تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة، يعبر عنها كميًا بتقييمها في سلم محدد الدرجات، وانطلاقا من هذه القيم تتحدد إحداثيات مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة.

تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين هما:

1-نضج الصناعة(المهنة): وتعني المراحل التي تمر بها الصناعة في تطورها والتي تتبع التطور الطبيعي الذي يقسم

إلى أربعة مراحل وهي: انطلاق، نمو، النضج، الزوال.

⁽¹⁾ حوحو شهيناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية الكوابل جنرال كابل ENICAB بسكرة)، مذكرة ماستر تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 14.

2-الوضعية التنافسية:

تقدر بصفة نوعية انطلاقا من نقاط قوة المؤسسة، والتالي فهي تعطي تحليل كامل مقارنة بمصفوفة BCG. في قسم

الاستراتيجي نجد ان المؤسسة تتموضع في أحد المستويات (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، هامشية).⁽¹⁾

والجدول أدناه يوضح الوضعيات التنافسية وخصائصها حسب ADL.

الجدول رقم (06): الوضعيات التنافسية وخصائصها

الوضعية التنافسية	الخصائص
مسيطرة	-القدرة على رقابة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجيا). -لديها خيارات استراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.
قوية	-قادرة على اتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في الاجل الطويل.
مقبولة	-وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من اجل تطبيق احدى استراتيجياتها. -لديها الحظ للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة.
ضعيفة	-أداء غير كافي لتبرير مواصلة النشاط. -وجود عدد مهم من المنافسين. -حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة.
هامشية	-أداء غير مرضى حاليا، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية. -إمكانية البقاء في الاجل القصير، مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية، من اجل الحصول على حظوظ البقاء في الاجل الطويل.

المصدر: عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 64.

⁽¹⁾ يزغش كاميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-)، مذكرة: ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2009 ص41.

وبتحديد احداثيات كل مجال استراتيجي ترسم على المصفوفة التي تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة

		انطلاق	نمو	نضج	تدهور	
الخطر التنافسي	المركز التنافسي	مسيطرة				
		قوي	تطور طبيعي			
		ملائم		تطور انتقائي		
		مقبول		إعادة توجيه		
		هامشي		تخلي		

المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 119.

إن مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع على العشرين خانة في المصفوفة، يمكن أن تجمع حسب انتشارها

في المصفوفة إلى أربعة مجالات وهي: (1)

(1) عمر تيمجفدين، مرجع سابق، ص 41.

أنشطة التطور الطبيعي:

تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتتبع هذه الاستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بدايتها.

أنشطة النمو الاختياري:

وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمرجحة.

أنشطة إعادة التوجيه:

المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية.

أنشطة التخلي:

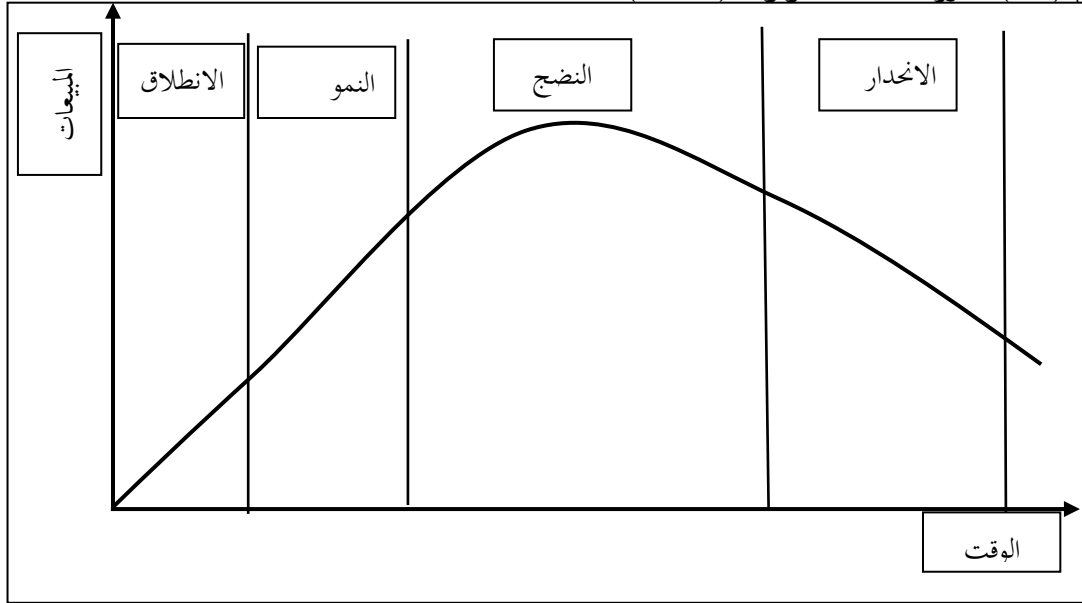
تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

لقد تطور استعمال مصفوفة ADL بالتركيز على التكنولوجيا في تحديد كيفية التعامل مع أنشطة المؤسسة والتي توضح الإطار العام للخيارات الإستراتيجية وذلك بتغير البعد المتعلق بالصناعة بمراحل تطور التكنولوجيا.

II. دورة حياة التكنولوجيا:

وتتمثل دورة حياة النشاط او المراحل التي يمر بها في أربعة مراحل ويمكن توضيحها كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): دورة حياة التكنولوجيا(النشاط)



Source : J. C.Tarondeau, op.cit, p40.

يوضح الشكل دورة حياة النشاط، والتي هي عبارة عن سلسلة من المراحل او المراحل الزمنية التي تمر من خلالها

التكنولوجيا، وتقاس هذه المراحل بتطور المبيعات، حيث تمر دورة حياة النشاط (التكنولوجيا) بما يلي:

-مرحلة الانطلاق: وهي مرحلة تمهيدية، تكون فيها المبيعات منخفضة والأرباح ضئيلة أو سالبة، والزبائن قليلون لعدم

معرفتهم بالتكنولوجيا وترددهم بشراء تكنولوجيا جديدة لا خبرة لهم بها، والمنافسة محدودة فيها.

-مرحلة النمو: في هذه المرحلة يبدأ تصميم التكنولوجيا في استقرار، وتتميز هذه المرحلة بالزيادة الكبيرة في حجم

المبيعات وتكون الأرباح في تزايد والزبائن يتزايدون في الأسواق.

-مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون الإنتاج بالأحجام الكبيرة، تبلغ المبيعات والتوزيع ذروتها في السوق وتستمر الزيادة في المبيعات لكن بمعدلات منخفضة تدريجياً، ونتيجة لذلك فإن الأرباح في هذه المرحلة تكون قد بلغت أقصى حد لها ثم تأخذ بالانخفاض بشكل أسرع، ويكون الزبائن كثيرين والسوق واسعة وتصبح المنافسة شديدة.

-مرحلة الانحدار: تكون المبيعات والارباح وعدد الزبائن والمنافسين في حالة إنخفاض والسوق في تقلص، وتندهور المنتجات الناضجة بسبب التغيرات في السلوك وتفضيلات الزبائن أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو النشاطات التنافسية أو في عوامل بيئية أخرى.⁽¹⁾

وعليه فإن للإنسان دورة حياة تبدأ من الولادة وحتى نهاية العمر، وكذلك أيضاً بالنسبة للتكنولوجيا فهي تبدأ بالانطلاق إلى السوق والنمو والنضج وتنتهي بالانحدار والخروج من السوق.

مصنوفة ADL تعبر عن العلاقة بين التكنولوجيا والخيار الاستراتيجي وذلك من خلال اختيارات المؤسسة التي تقع ضمن أنشطة التطور الطبيعي أو أنشطة النمو الاختياري، أنشطة إعادة التوجيه، أنشطة التخلي.

III. أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي

إن الأمر لا يتوقف عند معرفة الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وإنما السعي لمعرفة ما مدى أثر التكنولوجيا التي تستخدمها على هذه الخيارات.

⁽¹⁾ بشار مجد خليل العبيدي، الابداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية) مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص-ص 60-61.

أولاً: أثر التكنولوجيا على استراتيجية تخفيض التكاليف

إن تبني المؤسسة للتكنولوجيا يؤثر على الاستراتيجيات المطبقة فيتمثل تأثيرها على إستراتيجية تخفيض التكلفة من ناحية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق، ومن شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد في صناعات غير متوقعة مما يجتم على المؤسسة التفكير في التكنولوجيا التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها⁽¹⁾، حيث يتم ذلك من خلال:

-إستخدام المؤسسة للتكنولوجيا كآلات في العملية الإنتاجية من شأنه أن ينخفض وقت الإنتاج (أي يقلل عدد العمليات المستعملة في الإنتاج)، أو يقلل من عدد الوحدات المعيبة وبالتالي التخفيض من حجم التكلفة وتحقيق أرباح إضافية عند بيع المنتج.⁽²⁾

-تساهم التكنولوجيا في تقليص أو إزالة الخطوات الغير ضرورية في العملية الإنتاجية، أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج.⁽³⁾

ومنه نجد بأن إستخدام التكنولوجيا يؤثر في العملية الإنتاجية ويساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك بتقليص الوقت المستغرق في العملية إنتاجية وتقليل عدد العمال وإلغاء المراحل الإضافية في الإنتاج وبالتالي الحصول على منتج جيد ذو تكنولوجيا مناسبة وبتكلفة أقل.

(1) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادر ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادى)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007 ص 87.

(2) غرزولي إيمان، مرجع سابق، ص 121.

(3) حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 87.

ثانيا: أثر التكنولوجيا على استراتيجية التمييز

لكي تتبنى المؤسسة استراتيجية التمييز يتعين عليها تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير والاندماج مع الجامعات والمخابر العلمية، واقتناء التكنولوجيا الأحدث وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات متميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين وهته العوامل تدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومتميزة لهذه السلع أو الخدمات، تغطي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من إجراء الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة والبحث.

وخلاصة القول فإن التمييز في السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة من جراء استعمال التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحميها من المنافسين لدرجة قد تصل إلى خلق ولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان بخلق عوائد الدخل في وجه مؤسسات أخرى تسعى إلى الدخول في نفس المجال.

ثالثا: أثر التكنولوجيا على استراتيجية التركيز

إن التكنولوجيا الحديثة تمكن المؤسسة من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

فبعد انتهاء المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه نحو السعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التكلفة المنخفضة أو أسلوب التمييز، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك

تدخل في منافسة ومواجهة التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى إستخدام أسلوب التركيز على التمييز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج، ويجب الإشارة هنا بأن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في جزء معين.

ونجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة عالية بنجاح وهذا راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف.

وفي الأخير وكما ذكرنا سابقا بأن التكنولوجيا الحديثة لها دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمتها في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن التكنولوجيا لها أثر أيضا على استراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز).⁽¹⁾ وعليه فإنه من الناحية النظرية يبدو بأن للتكنولوجيا القدرة على التأثير باعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة حسب الميزة التنافسية التي يمكن ان تحققها لها وحسب السوق المستهدفة.

⁽¹⁾ بن تركي وليد، مرجع سابق، ص 91.

خلاصة

يسود الإتفاق العام بين الكتاب في الأدب الاستراتيجي على أن الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض الخيارات الاستراتيجية ثم تحديد الخيار الأفضل والمناسب لوضعيتها الاستراتيجية في السوق، أي وفقا لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، ومعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، ومتمثلة في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

وعلى هذا الأساس نستطيع القول إن الخيار الاستراتيجي بإعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، وكما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على أساس رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها ومعرفة أثر التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات على الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه.

الفصل الثالث

أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي
لمؤسسة سليم حدود الرضيب وتصدير التمور

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

تمهيد:

من خلال دراستنا للفصول السابقة حاولنا إعطاء نظرة عامة حول التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والخيار الاستراتيجي الذي تتبعه، أما في هذا الفصل التطبيقي سنحاول معرفة الواقع الفعلي والبحث فيما بين هذين المتغيرين في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بطولقة -بسكرة -، والتي اخترناها كنموذج للدراسة كونها تعتبر من إحدى المؤسسات الاقتصادية المعروفة بجودة منتجاتها على المستوى الوطني وحتى على مستوى الدولي، لهذا كان لزاما علينا القيام بدراسة ميدانية فيها الإجابة على الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة، لذا اخترنا المقابلة كأداة عملية تساهم في الحصول على المعلومات للإجابة على مختلف التساؤلات.

ومن أجل معرفة أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول قطاع التمور في الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة، تحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول: لمحة عامة حول قطاع التمور في الجزائر

تملك الجزائر ثروة هائلة من النخيل تقدر بنحو 19 مليون نخلة، تنتج نحو ألف نوع من التمور، الأمر الذي جعل الاستثمار في مجال إنتاج التمور ثاني أكبر مورد للعملة الصعبة في الجزائر، بعد البترول، حيث تصدر الجزائر سنوياً ما قيمته 39 مليون دولار، بإنتاج يفوق 690 ألف طن سنوياً. وما يميز التمور الجزائرية هو توفرها على أرقى وأجود أنواع هذه الفاكهة عالمياً، والمتمثل في نوع "دقلة نور".

المطلب الأول: قطاع التمور في الجزائر

تعد التمور من أهم المنتجات الزراعية انتشارا في العالم العربي عموماً، وفي الجزائر خصوصاً، وذلك لتميزها عن بقية المنتجات، وتوفرها على فوائد غذائية وصحة لجسم الانسان، فهي منتج طبيعي لا يحتاج إلى التعديل أو التغيير، ولكن في مرحلة التعبئة والتغليف يتم استخدام وسائل وآلات تكنولوجية تساعد في إضافة قيمة للتمر غذائياً وصحياً (الحفاظ عليه من التلف) وتسويقياً.

حيث تعد الجزائر من أفضل البلدان المصدرة للتمور في الخارج وذلك لاكتسابها سمعة عالمية بفضل جودتها وفي هذا المطلب سنركز على نشاط إنتاج التمور في الجزائر وبالتحديد في ولاية بسكرة.

I. واقع إنتاج التمور في الجزائر:

قررت الحكومة الجزائرية جعل شعبة إنتاج التمور من الزراعات الاستراتيجية في إطار خطة تمتد إلى 2020 تهدف إلى تجديد الاقتصاد الفلاحي والريفي وضمان الأمن الغذائي وتعزيز الصادرات للخارج،⁽¹⁾ وتباين إنتاج محصول التمر الكلي في الولايات المنتجة له، وذلك لان زراعته تتأثر بعدة عوامل، ومن أهمها الظروف المناخية الملائمة لنمو نخيل التمر ومدى ملائمة التربة من ناحية، والعامل الإنساني من حيث مستوى المعيشة والنمط الاستهلاكي من ناحية أخرى.

⁽¹⁾ بوكرواح عبد الوهاب، جريدة الجزائر اليوم، ثروة النخيل في الجزائر <http://aljazairalyoum.com> 2017/05/10، 20:10.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

وتعتبر مناطق وسط الصحراء الجزائرية والجنوب الشرقي على الحدود مع الجمهورية التونسية، مناطق الإنتاج الرئيسية للتمور بالجزائر، بالإضافة إلى ولايات بشار و جنوب النعامة وأدرار، في أقصى الجنوب الغربي على الحدود مع المملكة المغربية والحدود مع موريتانيا ومالي، غير أن هذه المناطق تتوفر على أنواع أخرى من التمور يتم تصديرها نحو دول الساحل الإفريقي في إطار تجارة المقايضة التي لا تزال سائدة بقوة بين تجار المناطق الحدودية الجزائرية ونظائهم من دول مالي والنيجر وموريتانيا وحتى بوركينا فاسو والبنين والسنغال، لا سيما أنواع التمور الجافة السهلة الحفظ في الظروف الطبيعية العادية.

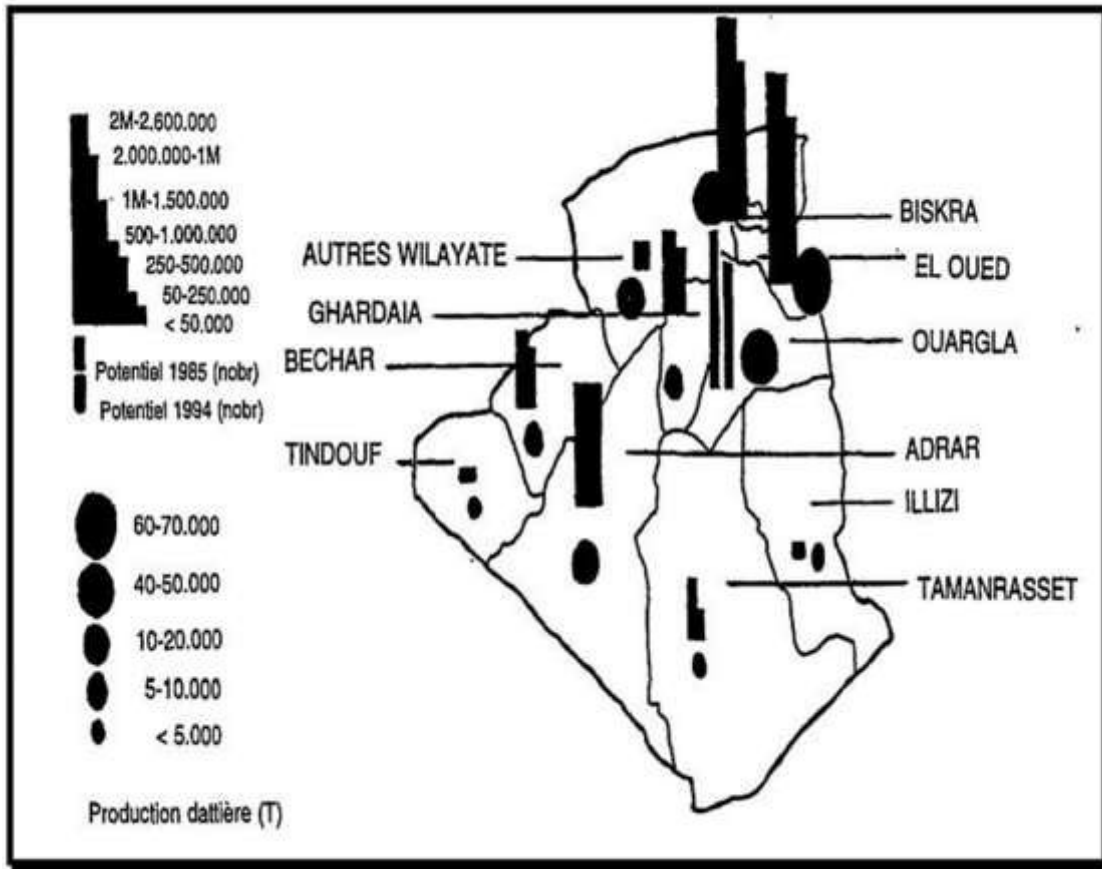
وكشفت إحصائيات وزارة الفلاحة والتنمية الريفية أن المساحة الإجمالية للنخيل بالجزائر بلغت 180 ألف هكتار نهاية 2013 بثروة إجمالية قاربت 21.2 مليون نخلة منها 14 مليون منتجة، وتمثل "دقلة نور" 40% من بساتين النخيل ويبلغ عدد المنتجين 126 ألف منتجا، حيث يبلغ عدد الولايات التي تتوفر على زراعة النخيل بـ16 ولاية في الجنوب الجزائري، وتعتبر ولايات بسكرة و ورقلة والوادي وغرداية مناطق إنتاج رئيسية للتمور خاصة "دقلة نور" بالإضافة إلى "الغرس" و"مش دقلة" و"الدقلة البيضاء" و"تافزوين" و"تمر" و"بنت قبالة" و"تاجمهورت تازيرزايت" و"تمر" و"تافزوين" وهي أنواع محلية ذائعة الصيت.⁽¹⁾

وتعرف ولايات بشار والنعامة وأدرار بإنتاج أنواع أخرى من التمور، ومنها تمر "الحميرة" وتمر "تيناصر" و "تكريبوشت".

يمكن توضيح انتشار النخيل على مستوى الخريطة الجغرافية كما يلي:

⁽¹⁾ جريدة الجزائر اليوم. ثروة النخيل في الجزائر، مرجع سابق.

الشكل رقم(09): انتشار النخيل على مستوى الخريطة الجغرافية للجزائر



المصدر: النخيل المثمرة في الجزائر <http://agronomie.info>, 2017/05, 17:00.

ونجد اختلاف في توزيع النخيل حيث يعتمد بصفة مباشرة على الشروط الحيوية المناخية (bioclimatique)

التي يتحملها كل نوع، فمثلا نجد "دقلة نور" تنتشر في طولقة وبسكرة والوادي وهي من النوعية الرفيعة، في حين

أن نفس النوع الذي يأتي من وادي مزاب هو بصفة عامة جاف نوعا ما وأقل جودة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ النخيل المثمرة في الجزائر <http://agronomie.info>, 2017/05/12, 17:00.

II. إنتاج وتسويق التمور في ولاية بسكرة

تقع أغلب المناطق المشهورة بزراعة النخيل غالبا في جنوب الأطلس وتقدر بـ 17 ولاية (في الواقع 16 ولاية فقط إذ ما استثني ولاية لمسيلة التي فقدت مؤهلاتها في زراعة النخيل).

تحتل بسكرة المرتبة الأولى بنسبة 27,4% من حيث المساحة الإجمالية و 23,1% من مجموع أشجار النخيل و 41,2% من الإنتاج الوطني للتمور متبوعة بولاية الوادي على التوالي بنسبة: 22% و 22,4% و 25% وهاتين الولايتين تستحوذان لوحدهما على ثلثي (3/2) من الإنتاج الوطني للتمور، وتصنف طولقة في المرتبة الأولى من حيث نوع وأجود نوعية من "دقلة نور" وتليهما ورقلة ومنيعة، وادي ريغ بأصناف أقل جودة، ومن بين أنواع التمور المتعددة والتي لها أهمية تجارية نذكر منها:

-دقلة نور.

-الغرس.

-دقلة بيضاء أو قرياعي.

-تافزوين.

تعد التمور من الفواكه التي يتم استخدامها داخل وخارج مناطق إنتاجها ويمتد استهلاكها إلى الأسواق الخارجية حيث يتم تصدير ما يقارب 21 ألف طن في سنة 2013، وأكثر من 28 ألف طن في 2015.

وحسب إحصائيات المنظمة العالمية للتغذية FAO لسنة 2013 فإن الجزائر تصنف في المرتبة الرابعة من حيث إنتاج التمور وراء كل من مصر، إيران، المملكة العربية السعودية. وتقدر قيمة صادرات التمور لولاية بسكرة بـ 35 ألف طن تقريبا لسنة 2016.⁽¹⁾

وحسب توقع معهد الزراعة الفلاحية أن معدل إنتاج التمور سيقدر بـ 1.2 مليون طن بحلول 2019.

(1) التمور الجزائرية/ <http://sidab.caci.dz> 2017/05/12، 22:10.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

والجدول الموالي يوضح تطور كل من الإنتاج والنخيل في ولاية بسكرة في الخمس سنوات الآخرة.

الجدول رقم (07): تطور كميات الإنتاج والنخيل في ولاية بسكرة.

السنوات	كمية الإنتاج	النسبة	عدد النخيل	النسبة
2012-2011	3770396	-	3894898	-
2013-2012	3700364	-1.85%	3894898	0%
2014-2013	4077881	8.15%	3980278	2.19%
2015-2014	4284890	13.64%	4013573	3.04%
2016-2015	4380041	16.16%	4057294	4.16%

المصدر: مديرية الفلاحة لولاية بسكرة.

نلاحظ من خلال الجدول أن كمية الإنتاج في ولاية بسكرة تتزايد مع مرور الأعوام حيث منذ ان كانت نسبة كمية الإنتاج في الفترة (2013-2012) سالبة وتقدر ب(-1.85%) أصبحت في تزايد إلى أن بلغت نسبة الإنتاج في الفترة (2016-2015) ب16.16% وهذا يعود إلى سبب الزيادة في عدد النخيل الذي بلغت نسبة زيادته فالفترة (2016-2015) ب4.16%.

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه قطاع التمور ومقوماته

على الرغم من أن الجزائر تملك المقومات الطبيعية في إنتاج التمور بالمقارنة مع بلدان أخرى مصدرة للتمور مثل العراق، إيران، العربية السعودية، تونس، والولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى أن التمور الجزائرية تتمتع بسمعة عالمية وطلب كبير في الأسواق الأجنبية وقد تحقق إيرادات معتبرة بالعملة الصعبة. إلا أن هذا لا يمنعها من أن تواجه معوقات تعيق عمل تسويق وتصدير التمور.

I. معيقات إنتاج التمور في الجزائر

توجد العديد من المشاكل التي تواجه العملية الإنتاجية والتسويقية والتي كان لها انعكاس شديد على تدهور إنتاج

التمور ومن بينها:

أولاً: المعوقات الإنتاجية: وتمثل في: (1)

- المشاكل المتعلقة بالحالة الصحية للأشجار أي بسبب تعرضه إلى العديد من الحشرات والأمراض التي تسبب ضياع أو فقدان في الإنتاج على مستوى النخلة أو حتى في المخازن، حيث تصل الخسائر إلى 30% من الإنتاج على مستوى المزرعة و 6% على مستوى المخازن.

- الطريقة التقليدية لغرس أغلب مزارع النخيل وعدم ترك مسافات بين الأشجار هذا يؤثر على عملية إدخال المكائن لإجراء العمليات الزراعية كالتلقيح والجني والتقليم والتي تعد ضرورية نظراً لقلة الأيدي العاملة.

- مشاكل مرتبطة بالأصناف: على الرغم من وجود العديد من الأصناف الممتازة في الجزائر إلا أنه لا تزال هناك نسبة كبيرة من النخيل التي لا تنتج ثمار ذات نوعية متدنية، وفي نفس الوقت فإن الأصناف الممتازة تعاني من حساسية كبيرة للإصابة بمرض البيوض، وبسبب التطور البطيء وعدم كفاية العاملين وعدم وجود تسهيلات في المخابر والافتقار إلى تطبيق الطرق العلمية يصعب التوصل لتحسين الأصناف وإيجاد أصناف ذات نوعية جيدة ومقاومة لمرض البيوض.

- ضعف المعرفة التقنية لدى المزارعين التقليديين وهذا يؤدي إلى نقص مستوى الإنتاجية الذي تسمح له بالمساهمة الفعالة في الاقتصاد.

- ندرة اليد العاملة المتخصصة في زراعة النخيل مع ارتفاع أجورهم.

(1) بشير بن عيشي، المعوقات الإنتاجية والتصديرية للتمور وكيفية مواجهتها في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (03)، جامعة محمد خيضر، الجزائر 2002، ص-ص 79-80.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

-ضعف القروض الزراعية الموجهة لتمويل مشاريع النخيل، مع ارتفاع نسبة الفائدة عليها.

-بطء دورة رأس المال في إنتاج التمور فمن أجل أن يحصل الفلاح على رأسماله في إنتاج التمور فإنه يجب عليه

أن ينتظر على الأقل 07سنوات حتى يصل الإنتاج إلى مرحلة الإنتاج التجاري.

ثانيا: المعوقات التسويقية: ويمكن توضيحها فيما يلي:

- ارتفاع مستوى الدخل وتوفر مواد غذائية مكملة ومنافسة للتمور.
- عدم مناسبة العبوات المستخدمة في تعبئة وتغليف التمور.
- قلة المخازن المناسبة لعملية تخزين التمور إلى حين تسويقها.
- قلة مصانع التعبئة وتصنيع التمور.
- انعدام أسواق خاصة ببيع مخلفات النخيل من السعف، والجريد.
- وجود عدد كبير من الأصناف الرديئة في كل منطقة مما يؤدي استخدامها كأعلاف للحيوانات.
- ارتفاع تكاليف النقل المترتبة عن عملية التسويق مما يزيد في ارتفاع سعر المنتج.
- كثرة المتدخلين والوسطاء، ووجود أشخاص غير شرعيين يقومون بعملية البيع بأسعار منخفضة.
- ارتفاع التكاليف الإنتاجية.⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى، تتمثل في:

⁽¹⁾ عمر عزوي، مرجع سابق، ص48.

وهي مشاكل تتعلق بالعامل البشري حيث لا يزال الفلاح الجزائري بعيدا عن التحكم في الأساليب الحديثة في زراعة النخيل وإتباعه الطرق والأساليب التقليدية الموروثة في تنفيذ العمليات الزراعية كجني التمور والتلقيح وقلع الفسائل وصرف المياه الزائدة عن الحاجة. كما تفتقد زراعة النخيل في الجزائر إلى مراكز بحوث النخيل والتمور التي تساهم في تنمية الاقتصاد وحتى لو وجدت فإنها لا تقوم بالدور على أكمل وجه، نقص في اليد العاملة التي تتسلق النخلة وإن وجدت فإنها تكون بأجر مرتفع حوالي 3000 دينار⁽¹⁾.

II. مقومات إنتاج التمور في الجزائر

تتمثل مقومات نجاح التمور من الناحية السياسة التصديرية في:

- تخفيض التكاليف الإنتاجية من خلال التوسع في إنتاج الفسائل المحسنة وهذا باستعمال طريقة زراعة الأنسجة التي اعتمدت من أغلب الدول المنتجة للتمور كالسعودية وأمريكا، والعمل على استخدام آليات حديثة في عمليات خدمة النخيل والرفع من الكفاءة الإنتاجية للتمور مع التركيز على الجودة العالية وخاصة على نوع "دقلة نور" لما له من طلب في الأسواق العالمية.

- العمل على التوسع في تصنيع وتعبئة التمور لما له أهمية في تقليص الفائض السنوي في الإنتاج.

- زيادة الطاقة التصديرية للأسواق.

- تحسين وسائل الدعاية والإعلان للتمور في الأسواق العالمية. وعلى سبيل المثال مؤسسة سليم حدود لديها موقع

إلكترونية تتواصل من خلاله مع زبائنها، وتقوم بالترويج من خلاله واستقبال الآراء والشكاوى.

- التكامل بين الخطة الإنتاجية والتصديرية من جهة، وتحسين الكفاءة التخزينية وتحقيق التكامل بين قطاعات

التجارة الخارجية والنقل البحري من جهة أخرى.

(1) بن حمود سكيبة، تصدير التمور الجزائرية - صعوبات متعددة -، معهد العلوم الاقتصادية، العدد (11)، جامعة منتوري، الجزائر، 1999، ص 149.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

- القيام بدراسات اقتصادية دقيقة لمعرفة المستهلك والمصنع والمخزن من التمور، وهذا بهدف معرفة الفائض

من التمور لاتخاذ السياسة التصديرية ذات الكفاءة العالية في المستقبل.⁽¹⁾

المطلب الثالث: استخدامات التكنولوجيا في قطاع التمور

إن التطور التكنولوجي سواء في مجال الاتصالات أو الإنتاج أو التوزيع أو غيرها من الأنشطة الاقتصادية التي تتيح فرصا أفضل لكسر الاحتكار الطبيعي أو الاحتكار الفني في بعض المجالات، ومنح فرص في نفس الوقت للتميز في جودة المنتجات، لتدعيم القدرة والمركز التنافسي للمؤسسة، وللتكنولوجيا تأثيرات إيجابية وسلبية في نفس الوقت على النشاط فمثلا في قطاع التمور نجد أن بعض المؤسسات فقط تستخدم تكنولوجيا حديثة على غرار المؤسسات الأخرى التي تعتمد على الأساليب التقليدية في العملية الإنتاجية، حيث تهدف إلى تعظيم الربحية وتدعيم الفرص من أجل زيادة حجم الحصة السوقية وتخفيض التكاليف، ومن أبرز الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستخدم في مجال إنتاج التمور يتمثل في:

- آلات استخراج السكر من التمر، وهذه الآلة تعتبر فكرة قيد التنفيذ في الجزائر، حيث هذه الفكرة كانت نتيجة التحليل والتجارب التي طبقت على التمور الجزائرية في المخابر الصينية لكي تتم عملية استخراج السكر، والهدف منها أن تجلب التكنولوجيا من الخارج لكن تكون بأيادي جزائرية يتلقون التدريب والتعليم الكافي وتتم عملية استخراج سكر التمر في الجزائر وتصبح الدولة الثالثة لاستخراجه بعد كل من إيران والصين.⁽²⁾

-آلات تحويل "الجريد" بقايا النخيل، وتعتبر حديثة من نوعها وغير مستعملة فالجزائر

⁽¹⁾ عمر عزوي، استراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد(01)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002، ص48.

⁽²⁾ تصريح رئيس غرفة التجارة والصناعة لولاية بسكرة، بتاريخ 20/04/2016.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

إلا أنها في سنة 1990 اقترح باحث جزائري من ولاية مستغانم بتحويل "الجريد" الذي يرمي سنويا بما يقارب 28500 طن إلى ورق، وبقي هذا الاقتراح مجرد فكرة لسبب تكلفة الآلة مرتفعة، وعدم وجود شريك أو هيئة مساعدة لتطبيق هذه الفكرة على أرض الواقع.⁽¹⁾

-آلة جني عرجون التمر: وهي آلة من صنع المبتكر الجزائري أحمد نوراني سنة 2014، تعمل على تسهيل عملية تسلق النخيل وجني التمور وتتكون من قاعدة وساق تلسكوبية وآلية قطع وسللة لاحتضان وإنزال عرجون التمر.⁽²⁾ (*) مع وجود آلات أخرى بمواصفات مختلفة لكنها قليلة الاستعمال.

تعد الجزائر من البلدان المشهورة بالتمور خاصة "دقلة نور" التي تعتبر من أجود التمور وتغطي نسبة 10% من إجمالي العالم.

نجد أن التكنولوجيا المستخدمة في التمور الجزائرية متمثلة في التعبئة والتغليف حيث المؤسسة محل الدراسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، تستخدم تكنولوجيا قاعدية بسيطة ومتمثلة في:

آلة غسل التمور: التي تقوم بغسل التمور.

آلة التوضيب: وهي مسؤولة عن توضيب التمور في العلب.

آلة التغليف: تقوم بتغليف العلب.

آلة غسل الصناديق: وهي آلة غير مستعملة في المؤسسة لعدم وجود مساحة كافية لوضعها، وتعتبر المؤسسة هي الوحيدة المتحصلة على هذا النوع من الآلات.

⁽¹⁾ عبد المجيد خبزي رئيس غرفة التجارة والصناعة ولاية بسكرة، <http://www.Radio.Algerie.DZ/New/ar/>، 15/05/2017،

20 : 45

⁽²⁾ الجزيرة 6/7/2015، <http://www.aljazeera.net/news/scienceandtechnology/2015/7/6> ، 15/05/2017، 10: 15.

^(*) أنظر الملحق رقم (01).

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

لكن المؤسسة رغم امتلاكها لتكنولوجيا بسيطة (قاعدية) إلا أنها تحاول جلب تكنولوجيا حديثة وإدخالها المؤسسة وعلى سبيل المثال تسعى في الحصول على آلات استخراج سكر التمر في المستقبل القريب.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

مؤسسة سليم حدود عبارة عن مؤسسة إنتاجية تختص بمجال إنتاج وتصدير التمور، كانت بدايتها محدودة في بداية التسعينات من القرن الماضي وبالضبط في 1990/11/14، برأس مال قدره 6.0000000 دج وتدرجياً اتسع مجال نشاطها وأصبحت تمتلك إمكانيات ومؤهلات استطاعت بواسطتها الولوج في السوق العالمية إذ تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تخصصها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

نشأت هذه المؤسسة على يد مؤسسها ومالكها سليم حدود وذلك لامتلاكه عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق ولاية بسكرة وبالتحديد في كل من برج بين عزوز، طولقة لغروس، عين الكرمة، الحاجب، ونظراً لكون هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة العالية وخاصة منطقة طولقة وضواحيها التي تحتوي على أجود التمور في العالم، وهو الصنف المعروف باسم "دقلة نور" كل هذا صاحب المؤسسة يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج، وهذا ما تجسد فعلاً في مؤسسة "سليم حدود" منتج ومصدر التمور.

كانت أول مؤسسة تتعامل مع السوق الخارجية على مستوى مدينة طولقة، وتندرج ضمن المؤسسات الصغيرة المتوسطة، بحيث وصلت كمية الإنتاج إلى حوالي 200 طن، ومعظم العمال في بداية الأمر كانوا رجال ومع مرور السنوات توسعت المؤسسة فأدخلت اليد العاملة النسوية، وتشغل عدد لا بأس به من العمال من الصنفين ينقسمون إلى صنفين وهما:

-عمال دائمون وهم أربع وعشرون عاملاً.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

-عمال مؤقنين يتراوح عددهم ما بين الستين والثمانين ويتجاوز المائة في الموسم جني التمور.

وهذا يشير إلى انه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطها هذا لا يعين ان نشاط المؤسسة موسمية وإنما وعلى مدار السنة بحكم توفر كل مستلزمات الضرورية للحفاظ على هذا المنتج طازجا طول السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للمؤسسة المكونة من الغرفة المبردة ذات الحجم الكبير.⁽¹⁾

وتتمثل أنواع منتوجات المؤسسة فيما يلي:

الجدول الموالي يوضح بعض الأنواع التمور المنتجة

الجدول رقم (08): بعض أنواع تمور مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

أنواع التمور	أحجام تعبئتها(علب)
تمور طبيعية (تمور أغصان) دقلة نور	مختلف الأوزان من 1 كلغ إلى 5 كلغ
تمور طبيعية	10 كلغ
تمور مكيفة	205-500 غ
تمور منزوعة النوى	تباع كمادة أولية (حسب الطلب)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من طرف مصلحة الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة.

وهناك نوعية جديدة من تمور أضافتها المؤسسة تسمى (تافزوين)، (تامجهورت)، (التينيسين) وأخيرا الدقلة البيضاء

وكأي منتج يمر التمور بمراحل عدة قبل عملية الإنتاج:

الاستقبال ثم المعالجة ثم الفرز، وأثناء عملية الفرز يوزع التمور إلى ثلاث أقسام:

⁽¹⁾ المقابلة التي أجريت مع مدير مؤسسة سليم حدود لتصدير وتوضيب التمور 2017/05/10

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

- نوع يؤخذ في علب 10 كلغ حب كمادة أولية.

- حب منزوع النوى.

- تمور مكيفة: هاته الأخيرة تمر بعدة مراحل قبل مرحلة الإنتاج.

للعلم فإن أي منتج يمر بمرحلة الاستقبال والمعالجة ثم التخزين في غرف التبريد حيث تتراوح درجتها (من 0 إلى 4 درجة مئوية)، والفترة قد تكون مؤقتة أو لفترة طويلة.⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذه المراحل توجد مرحلة غسل الصناديق حيث تتم بشكل تقليدي، رغم توفر المؤسسة على آلة متخصصة بهذا الغرض وهذا راجع إلى عدم وجود مكان لوضعها حسب ما ورد عن مسؤول الموارد البشرية في حين يتم استخدام آلات تكنولوجية في مرحلة التوضيب، كآلة إخراج الهواء من العلب قبل تغليفها.

المطلب الثاني: نشاط وأهداف مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

I. نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط مؤسسة سليم حدود بإنتاج التمور وتصديرها، بحيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، هذه التمور في أغلبها يتم إنتاجها في البساتين التابعة لملك صاحب المؤسسة وكذلك التابعة أيضا لأفراد العائلة وهناك جزء من التمور تقوم المؤسسة بشراؤه من المنتجين المحليين المتواجدين بمدينة طولقة وضواحيها كما يوجد هناك جزء آخر تشتريه المؤسسة من منطقة " وادي ريغ " وولايات الجنوب على غرار الوادي ورقلة وغرداية والجدول التالي يعرض كلا من مناطق التموين، صنف التمور واسم المنتج:

⁽¹⁾ المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة محل الدراسة، مرجع سابق.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

الجدول رقم(09): مناطق تموين وصنف وإسم المنتج

اسم المنتج	صنف التموين	منطقة التموين
- دقلة نور صنف أول - دقلة نور صنف ثاني - دقلة نور عرجون	- دقلة نور أغصان - دقلة نور عرجون	طولقة وضواحيها
- دقلة بيضاء	- دقلة بيضاء	تقرت
- تافزوين طبيعية - تافزوين طبيعية مغسولة ومجففة - تافزوين مكيفة - تاجمهورت طبيعية - تاجمهورت مكيفة - تينيسين طبيعية - تينيسين مكيفة	- تافزوين	قرى غرداية
- دقلة نور مكيفة - دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم - دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم - دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم - دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم - دقلة نور منزوعة النوى - دقلة نور قبل الفرز	- دقلة نور حبات	الصحراء (جامعة، تقرت، وادي سوف)

المصدر: مصلحة الإنتاج لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عملية تموين المؤسسة بمنتجات التمور متعددة المصادر بحيث تتعدد المناطق بحسب نوعية التمور المستعملة، لكن نشير هنا إلى أن المنطقة الرئيسية لتموين المؤسسة هي مدينة طولقة وذلك لتوفرها على اجود وافخر أنواع التمور ولوقوعها في أجمل وأغنى المناطق الصحراوية المشهورة بجودة ثمارها التي شبهت بأصابع النور.

ونلاحظ أيضا وجود تنوع في التمور المستعملة أدى بالضرورة إلى تنوع المنتجات إذ أن لكل صنف منتج مستخلص منه فعلى سبيل المثال تمر دقلة نور فيه ما هو على شكل أغصان وفيه ما هو على شكل عرجون ينتج عنهما تمر دقلة نور أغصان وعرجون ذات صنف أول وصنف ثاني، وفيه ما هو على شكل حبات، ونفس الحال بالنسبة لباقي أنواع التمور على غرار تافزوين، تامجهورت وتينيسين، وتمر دقلة نور على شكل حبات يخضع لعدة عمليات فرز تنتج عنها حوالي ست أنواع من المنتجات وهي:

1-دقلة نور مكيفة.

2-دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم.

3-دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم.

4-دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم.

5-دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم.

6-دقلة نور منزوعة النوى.

وكما نلاحظ أن هناك نوعية من التمور وتمثلة في تافزوين تخضع لعملية الغسل ثم التجفيف نظرا لكونها تأتي

من الصحراء وهي عرضة لترسيب الغبار والرمال عليها، إذ تعمل المؤسسة على غسلها، تجفيفها ومن ثم استعمالها.

II. أهداف المؤسسة:

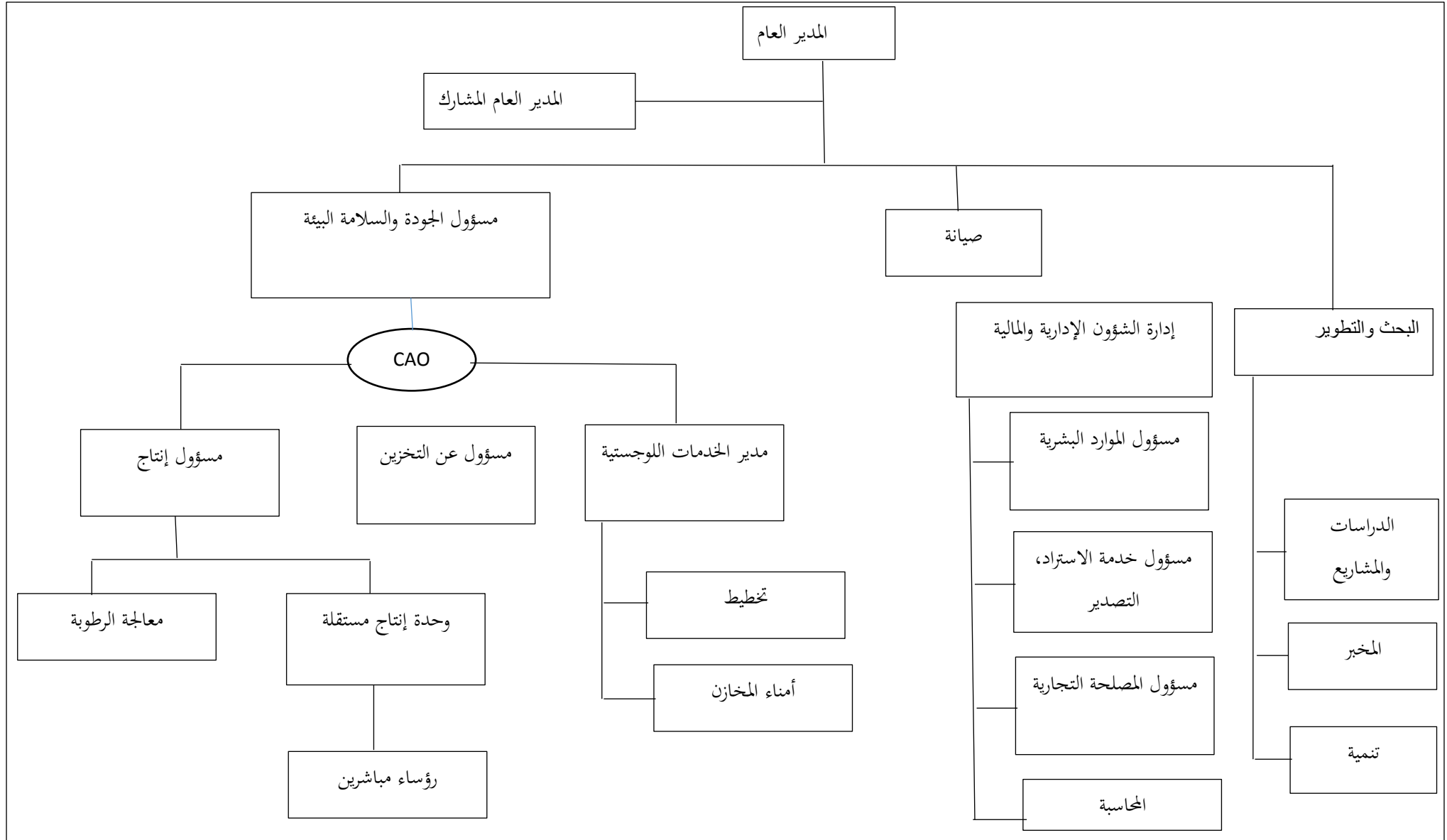
تمثل أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

- شراء التمور وتصنيعها لأسواق المحلية وتصديرها للأسواق الخارجية.
- تحدي المؤسسة للحصول على حجم 5000 طن بعد 03 إلى 05 سنوات في مجال التسويق.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي.
- زيادة الأرباح.
- الحفاظ والرفع من مكانة وشهرة المؤسسة.
- الحصول على أسواق جديدة.
- المحافظة على حصتها في السوق.
- الترقية والازدهار في مجال التسويق.
- تطوير المنتج والعمل على إتباع استراتيجيات التسويق الحديثة.
- التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي.
- ضمان مردودية رؤوس الأموال المستثمرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

تتكون مؤسسة سليم حدود من المستويات التنظيمية متعددة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور



الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

نلاحظ من الشكل أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينقسم إلى:

- المدير العام: هو نفسه مالك المؤسسة وهو المسير الرئيسي، يعود إليه القرار الاستراتيجي في المؤسسة.
- المدير العام المشارك: وهو الذي تنوب عن مدير المؤسسة وهو مسؤول أيضا على سير العمل داخلها.
- الصيانة: تتمثل مهامها في: معالجة التمور بالمواد الآزمة وتبخيرها، صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة.

- مسؤول الجودة و السلامة، البيئة: يهتم بمراقبة المادة الأولية والمنتج النهائي، مراقبة نظافة المصنع والآلات ونظافة العمال ومراقبة نظافة مواد التغليف، ومراقبة درجة الحرارة في غرف التبريد. وتندرج ضمنها جملة من المسؤوليات المتمثلة في:

CAO : الجهة المختصة بالشؤون التقنية.

- مسؤول الإنتاج: يشرف على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة. ويتضمن وحدة معالجة الرطوبة، وحدة إنتاج مستقلة وتتضمن بدورها رؤساء مباشرين يشرفون على كل عملية إنتاجية بصفة مباشرة.

-مسؤول التخزين: يشرف على غرف التبريد وعلى سلامة المواد الأولية والمنتجات النهائية.

-مدير الخدمات اللوجستية: مسؤول عن مختلف التصاميم ومختلف خدمات الإعلام الآلي.

تخطيط: تقوم هذه المصلحة بتخطيط عمليات الإنتاج وكذا التحفيز ومتابعة الأشغال اليومية والأسبوعية لخط الإنتاج.

أمناء المخازن: مهمتهم مراقبة وتأمين غرف التبريد.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

-إدارة الشؤون الإدارية والمالية: مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة، القيام بتصحيح الأخطاء المالية الحالية والناجمة عن أخطاء الموظفين، القيام بالمصادقة على الخدمات بعد مراقبتها وتصحيح أخطائها، مصادقة على بعض الفواتير التي تم تقييم مبالغها، البحث عن مصادر التمويل وتحليل وضعية المؤسسة المالية، معرفة حاجة المؤسسة للأموال.

-إدارة الموارد البشرية: تهتم بشؤون الموارد البشرية، والبحث عن اليد العاملة ذات الخبرة في المجال، حساب المردودية للعمال وإعادة رسكلتهم إذا تطلب ذلك.

-مسؤول مشتريات الإستيراد والتصدير: وتتمثل مهامه في: شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف من داخل وخارج الوطن، مثلاً كشراء علب التعبئة من إيطاليا وذلك بسبب مرونة المعاملة معها وتكون بسعر منخفض.

-مسؤول المصلحة التجارية: تقوم ب: تتبع المنتج من البداية إلى النهاية، تتبع الأسعار ومدة إرسال المنتج وطريقة البيع، اختيار نوعية التغليف الضرورية الخاصة بالطلبية، اختيار نوعية الكلمات التي يجب كتابتها على الملصق (L'Étiquette)، تاريخ انتهاء صلاحية المنتج، إصدار أمر بتصنيع الطلب، تتبع استلام المنتجات النهائية من قبل الزبون.

-المحاسبة: وتقوم هذه المصلحة بإعداد وتحليل الميزانية السنوية، وضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.

-البحث والتطوير: تطوير طرف التعليب والتغليف والبحث عن الطرق الأحدث في مختلف العمليات الإنتاجية.

-الدراسات والمشاريع: تقوم هذه المصلحة بمتابعة المشاريع الجديدة الخاصة بالمصنع بالإضافة إلى متابعة كل ما هو جديد ضمن عمل المصنع.

-المخبر: ضمان سلامة المنتج، وعلب التغليف.

-التنمية: مسؤولية على مختلف الأنشطة التوسعية.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال المبحث إلى التفصيل للمنهجية المتبناة في دراستنا وأدوات جمع البيانات وتحليل وتفسير نتائج

الدراسة.

المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الطريقة المنهجية للدراسة والأدوات التي نستخدمها فيها.

I. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها

أولاً: منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المنهج التحليلي في الكشف عن الخيار

الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال التعرض إلى الاستراتيجيات القاعدية، ومعرفة كيف تأثر التكنولوجيا على الخيار

الاستراتيجي.

أما في الجزء التطبيقي للدراسة الميدانية سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المعطيات المتوفرة

عن المؤسسة، وتحليلها وإسقاطها على ما تم التوصل إليه من نتائج في القسم النظري.

وهذا يعني أن الدراسة ستزواج بين المنهجين التحليلي والوصفي في اختبار الفرضيات، والوصول إلى نتائج البحث

المطلوبة.

ثانياً: أدوات الدراسة المستخدمة ومجالاتها: في إطار تحليل التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

استخدمنا الأدوات التالية:

-الإحصاءات: وتتمثل في مختلف المعطيات الإحصائية المشتقة من إدارة المؤسسة، المتضمنة في مختلف الوثائق

والجداول بمختلف مصالح المؤسسة، إضافة إلى مجموعة من الإحصاءات من مصادر رسمية متنوعة.

-المقابلة: تعد من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداماً نظراً لمميزتها ومرونتها.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

حيث تم اللجوء إلى بعض المقابلات مع الإطارات المسؤولة في مؤسسة محل الدراسة، خاصة مع مدير المؤسسة رئيس مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة الإنتاج.

-**الملاحظة:** وتستخدم الملاحظة من أجل تحليل وتفسير الوثائق والمعلومات المقدمة عن طريق المقابلة مع العلم أنه يوجد نقص في تقديم المعلومات من طرف أصحاب المؤسسة.

-**وثائق المؤسسة:** يتم الاستعانة بوثائق المؤسسة من أجل إثراء الموضوع، ومن بين هذه الوثائق هي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وثيقة تبين الدول التي تصدر إليها المنتج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

للإجابة على التساؤلات والفرضيات سنقوم بعرض وتحليل نتائج المقابلة.

I. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمسؤول الموارد البشرية

-المقابلة الأولى: مع مسؤول الموارد البشرية:

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع السيد مسؤول الموارد البشرية يوم 2017/05/01 على الساعة 09 إلى غاية الساعة

11 بمكتبه، فيما يتعلق بمراحل تطور والتوسع التي مرت بها المؤسسة، ويؤكد مسؤول الموارد البشرية أن المؤسسة مرت

بمراحل تطور وتوسع منذ بدايتها من سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا حيث تتمثل مراحل تطور المبيعات ورقم أعمال

المؤسسة خلال الفترة (2005-2015) ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

الجدول رقم(10): تطور المبيعات ورقم الأعمال لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

رقم الأعمال (دج)	المبيعات (طن)	الدورة
200.000.000.00	1800	2006/2005
220.000.000.00	2200	2007/2006
220.000.000.00	1200	2008/2007
220.000.000.00	960	2009/2008
220.000.000.00	1500	2010/2009
280.000.000.00	1863	2011/2010
300.000.000.00	2000	2012/2011
400.000.000.00	2000	2013/2012
4800.000.000.00	2500	2014/2013
500.000.000.00	3000	2015/2014

المصدر: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

وبالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة ومدى بروزها وظهورها في المنتج النهائي، فيؤكد المبحوث على أن التكنولوجيا المستخدمة تصنف على حسب مراحل تطورها وهم يستخدمون الآن تكنولوجيا قاعدية (بسيطة) متواجدة لدى جميع المؤسسات ويطمحون إلى اكتساب تكنولوجيا متطورة، إلا أنهم يتميزون عن غيرهم بتوفرهم على آلة

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

غسل الصناديق لكنها غير مستغلة بسبب عدم توفر مساحة كافية لوضعها، أما عن بروز التكنولوجيا على المنتج النهائي فإنه يظهر إلا في مرحلة التعليب فقط وذلك باستخدام آلة متخصصة في إخراج الهواء من العلب والقيام بتغليفها ووضعها في المخازن المجهزة بالمبردات. أما فيما يخص أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة وكيف ساعد على تخفيض التكلفة، حيث أشار المبحوث إلى أن عند استخدام تكنولوجيا في العملية الإنتاجية فإنها تخفض من قيمة التكاليف و الآلات تعوض اليد العاملة وتقلل في عدد العمليات المستعملة للوصول إلى المنتج النهائي، ومنه سبب اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا هو من أجل تخفيض التكلفة: وهنا يؤكد المسؤول بأن الهدف من استخدام التكنولوجيا هو للتميز ولأجل خفض التكاليف، ويتم الحصول على الآلات المستعملة في المؤسسة من فرنسا ودبي، تونس، إيطاليا وتسعى دائما إلى التجديد والتطوير في التكنولوجيا التي تستخدمها. وكما أكد المبحوث على أنه في حالة تعطيل الآلة فإنه يتم تصليحها داخل المؤسسة وفي حالات يتم اللجوء إلى خبير لتصليحها، والمؤسسة متعاقدة مع خبير تونسي يقوم بزيارة المؤسسة يومين في الأسبوع ويتفقد الآلات ويقوم بتصليحها في حالة العطب.

-مقابلة الثانية: مع مدير المؤسسة

أجريت المقابلة مع مدير المؤسسة سليم حدود يوم 2017/05/01 على الساعة 11:10 إلى غاية الساعة 12:30 بمكتبه في المؤسسة.

يؤكد رئيس المؤسسة على أن الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة هو المسؤول عن وضعها ولا يلجأ إلى مكاتب استشارة بل هو المسؤول الأول والوحيد عنها، وكما أكد على أن التكنولوجيا المستعملة تأثر على الخيار الاستراتيجي من خلال القدرة على التركيز وذلك من خلال تركيز المؤسسة على منتج واحد وعلى قطاع واحد وهو القطاع التصدير حيث كل ما ينتج يتم تصديره إلا نسبة قليلة يتم بيعها إلى القصر الرئاسي، وزارة الدفاع الوطني، سوناطراك وتتبع المؤسسة أيضا استراتيجية التصدير وتقوم بتصدير أفضل الأنواع وأجودها وهي "دقلة نور" ومن أهم البلدان التي تصدر إليها: أمريكا الجنوبية والشمالية، قارة أوروبا وإفريقيا وبلدان الشرق الأوسط، والكمية الأكثر تصدير يتم توجيهها إلى قارة آسيا. وأكد أيضا مدير المؤسسة أنه باستطاعته الحفاظ على الحصة السوقية التي يمتلكها داخل الوطن وذلك لأنه يتميز

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

عن غيره بالجودة العالية للمنتوج والسعر المرتفع ومن بين المنافسين المحليين نجد Ziban Garden (بسكرة) و قيصران صادق (علمة) فنيكس (دروع)، أما بالنسبة للمنافسين خارج الوطن نجد: تونس وتعتبر أول منافس من خلال مؤسساتها بوجبل (VACBA) حرشاني، نوري... إلخ.

وأكد المدير أيضا على أن مؤسسته تسعى إلى الدخول في نشاطات جديدة بهدف تطوير إمكانياتها الإنتاجية والتوسع في السوق وذلك من خلال شراء قطعة أرض بجانب المؤسسة وجلب تكنولوجيا حديثة للقيام بعملية تحويل التمر إلى عسل التمر (الرّب). ونلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على أبعاد تكنولوجية متمثلة في الحصول على تكنولوجيا ذات أحجام صغيرة تتحمل التعطلات وتتميز بالمرونة فالاستخدام. والتركيز على المعلومات التي تضم معرفة الأداء وتتمم بالآلات والمعدات وكيفية تشغيلها وصيانتها وتصليحها.

-مقابلة الثالثة: مع مصلحة التجارة

أجرت المقابلة مع رئيس مصلحة التجارة وذلك بتاريخ 2017/05/03 على الساعة 15:09 إلى الساعة 11:00، عن مصدر الحصول على المواد الأولية إما من قبل المؤسسة أو يتم جلبها من أطراف خارجية، وأكد المستجوب على أنه يتم الحصول على المادة الأولية بمقدار 60% من طرف المؤسسة و40% من يتم الحصول عليها من طرف أطراف خارجية: جامعة، تقرت، غرداية... وغيرها من الولايات، حيث يكون الشراء عشوائي على حسب الحاجة. وهنا نلاحظ تضارب في المعلومات المقدمة من قبل المسؤولين حيث منهم من يقول أن مقدار المادة الأولية 60% من المؤسسة والباقي يشتري والبعض الآخر يقول بأنه يمتلكون 15% فقط من المادة الأولية والباقي يشتري من أطراف خارجية. وكما أكد المبحوث أن عملية نقل السلع (مادة الأولية، المنتجات النهائية) تتم إما عن طريق الجو بطائرة أو عن طريق البحر من خلال ميناء الجزائر أو ميناء وهران، وأضاف مسؤول المصلحة أنهم لديهم مواقع إلكترونية يتواصلون من خلالها مع الزبائن ويروجون من خلالها على منتجاتهم ويتلقون عبرها الشكاوى والاقتراحات وطلبات الزبائن. ويؤكد المبحوث على أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال القدرة على التمييز يظهر من خلال شكل المنتوج النهائي وفي هذه الحالة النتوج يتميز من خلال التغليف.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير النتائج المتوصل إليها وفقاً لفرضيات البحث، وذلك انطلاقاً من تحليل معطيات المقابلات، وما تم ملاحظته عند زيارة المؤسسة.

I. أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال المساعدة على خفض التكلفة:

لقد تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع إدارة المؤسسة والمتمثلة في مدير المؤسسة ومسؤولي المصالح بأن التكنولوجيا لها أثر على الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال مساعدتها في الحصول على منتج ذو جودة عالية وبتكلفة أقل حيث أكد مسؤول الموارد البشرية أن اعتمادهم الأساسي على التكنولوجيا هو من أجل تخفيض التكاليف وتقليل اليد العاملة وذلك في حين أن يستخدم 10 عمال يستبدلهم بآلة مع عامل أو عاملين فقط لكن تتم عمليات الإنتاج بنفس الطريقة من قبل المؤسسات ذات نفس النشاط وباستعمال نفس التكنولوجيا القاعدية (البسيطة).

ومنه يمكن القول أن الفرضية: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال المساعدة على خفض التكاليف فرضية أولية صحيحة يمكن قبولها.

II. أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال زيادة القدرة على التمييز

من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية يتضح لنا بأن المؤسسة تحاول التحسين في منتجاتها وفي الآلات التي تستعملها وذلك لاكتساب ميزة تميزها عن منافسيها من خلال التكنولوجيا التي تستخدمها في عملية التعليب حيث تأثر على المنتج النهائي وتمنحه ميزة تميزه عن بقية المنتجات المتواجدة في السوق حيث عند استخدام تكنولوجيا مختلفة عن المؤسسات المنافسة تسمح لهم بالتمييز في المنتج المقدم للزبون وتكتسب به ميزة وزيادة في الحصة السوقية. لكن مؤسسة سليم حدود تمتلك ميزة في كونها تكتسب آلة غسل الصناديق على غرار المؤسسات الأخرى لكن هذه الآلة غير مستغلة حالياً.

الفصل الثالث: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

ومنه الفرضية الثانية تتمثل في: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال زيادة القدرة على التمييز ويمكن

قبولها.

III. أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال القدرة على التركيز

يتضح لنا من خلال ما سبق من تحليل المقابلات السابقة أن التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة تأثر على الخيار الاستراتيجي المنتهج وذلك من خلال القدرة على التركيز على قطاع معين وهو التمور وموجه لفئة معينة وهي الدول المصدرة لهم، حيث التكنولوجيا المستخدمة في هذه الحالة لا تعتبر ذات حداثة كبيرة وإنما هي مستخدمة من قبل كل المؤسسات التي تتواجد في نفس المجال، ومنه الفرضية الثالثة: أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال القدرة على التركيز فرضية صحيحة.

ومن خلال ما تم تفصيله خلال الفصل من جانب نتيجة المقابلات الشخصية التي أجريت مع الأفراد المسؤولين في المؤسسة و بالاستعانة بما تم ملاحظته أثناء إجراء المقابلة، تبين لنا بأنه يوجد أثر للتكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة حيث المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا بسيطة وتأثيرها يكون بشكل بسيط على الخيار الاستراتيجي الذي سنتهجه المؤسسة، وفي الوقت الحاضر لا تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في عملية الإنتاجية بل تسعى إلى ذلك في المستقبل القريب، وحتى وإن اعتمدت فإنها تعتمد على تكنولوجيا عادية كالآلات ووسائل نقل السلع ومن ناحية الاستراتيجية التي تتبعها فإنها تركز على الاستراتيجيات القاعدية الثلاث فهي تحاول تخفيض التكاليف بكل الأساليب وتركز على فئة معينة وهي الأسواق الدولية لتعرفهم بمنتجاتها، وتسعى للتميز من خلال جودة منتجاتها وعلامتها التجارية. وتعتبر الاستراتيجية الأكثر إتباعا هي استراتيجية التصدير.

الانتماء

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الإنتاجية وكان الهدف من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات وقد جاءت الدراسة في جزئين، الأول نظري يشتمل على فصلين هما: فصل لتكنولوجيا، وفصل للخيار الاستراتيجي، والجزء الثاني تطبيقي ويشتمل على فصل أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، من خلال الجانب النظري للدراسة، حاولنا بطريقة ما تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية التكنولوجيا وتصنيفاتها، وما المقصود بالخيار الاستراتيجي وعمليات تحديده، وما هو أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي من خلال الاستراتيجيات القاعدية، وقد تم اختيارنا لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور كدراسة حالة باعتبارها من المؤسسات النشطة والمعروفة بمنتجاتها على المستوى المحلي والدولي في ظل المنافسة.

وفي الأخير توصلنا إلى أن التكنولوجيا في المؤسسة محل الدراسة (سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور) تأثر على الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه ولكن ليس تأثير كبير وذلك بحكم أن التكنولوجيا المستعملة تكنولوجيا قاعدية (بسيطة) تمتلكها جميع المؤسسات ولا يوجد هناك تميز فيها، وبما أن هذه التكنولوجيا مستخدمة من قبل العديد من المؤسسات الجزائرية فقد حاولنا في هذا البحث توضيح أثرها على الخيار الاستراتيجي المتبع من قبل المؤسسة من خلال الاستعانة بمقابلات مع الأطراف المعنية.

نجد أن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور تحقق مكاسب جد مقبولة والتي تأتي من تصدير التمور إلى الأسواق الدولية حيث تحاول دائما الوصول إلى الأفضل وتسعى للحصول على شهادة التأهيل لكي تمنحها ميزة. إن التطرق إلى الإجابة على كل هذه التساؤلات والوصول إلى مثل هذه المعطيات، لم تكن بسهولة، وقمنا بالتعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتكنولوجيا من جهة وكذا مفاهيم الخيار الاستراتيجي من جهة أخرى مما مكننا في التعمق أكثر في بحثنا والخروج بالنتائج التالية:

نتائج الدراسة:

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا الميداني والتي من خلالها قمنا باقتراح بعض الاقتراحات.

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل لتطور المؤسسات، فبالنظر للتطورات المتسارعة التي يشهدها حقل التكنولوجيا يوماً بعد يوم فإن مواكبة المؤسسة لتلك التطورات بصفة دائمة أمر صعب، مما يجعل انتهاجها لاستراتيجية الشراكة بهدف تقليص التكاليف الخاصة بالأبحاث والاستفادة مما يجلبه المستثمر الأجنبي من أساليب جديدة وتكنولوجيا متقدمة.
- العمل على توفير تكنولوجيا في المؤسسات تساهم في تقليل التكاليف وتقليص في عدد العمليات الإنتاجية والسرعة، الدقة في الإنجاز.
- إنشاء قاعدة علمية وبنية تحتية تقنية محلية تحدد أنواع التكنولوجيا التي يمكن عن طريقها تحديث نظام التعلم ورفع مستواه.
- توفر العديد من الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بدراسة التكنولوجيا حيث أنه لا يتم استعمالها كلها وإنما يتم أخذ البعض منها فقط.
- العمل على تحديد ومعرفة الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها وما ترغب في الوصول إليه في المستقبل.
- معرفة الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة والآليات التي تتحدد من خلالها ونستطيع اختيار الأمثل والأنسب منها.

الختام

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا في المؤسسة تعتبر تكنولوجيا بسيطة متعارف عليها من قبل المؤسسات ذات نفس النشاط.

- وجود العديد من التصنيفات التكنولوجية ومحاوله معرفة التصنيف الذي تعتمده المؤسسة محل الدراسة والذي يعتبر أكثر ملائمة مع محيطها وقدراتها المادية والبشرية، وعلى الرغم من توفر العديد من التصنيفات إلا أنها تعتمد على التكنولوجيا القاعدية المتواجده لدى جميع المؤسسات الموجودة في نفس القطاع.

- إن أثر التكنولوجيا المستعملة يظهر من خلال المنتج النهائي فقط وبالضبط في مرحلة التعليب.

- سعي المؤسسة محل الدراسة إلى انتهاج تكنولوجيا حديثة فالمستقبل لكي تقوم بعملية التوسع وتزيد من حصتها السوقية وتصبح أكثر تميزا من ذي قبل.

- نلاحظ بأن للتكنولوجيا أثر على العملية الإنتاجية وذلك من خلال المساعدة على خفض التكاليف وتقليص في عدد العمليات الإنتاجية، والدقة في العمل.

- تعتبر مؤسسة سليم حدود مؤسسة متحدية في مجال تصدير التمور فهي تسعى إلى بلوغ الزيادة قصد الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب ومحاوله الحصول على شهادة التأهيل (وهي شهادة تتحصل عليها المؤسسة التي تعمل بمعايير ومقاييس عالمية)، حيث المؤسسة محل الدراسة لديها نسبة تقدر بـ 80%، اي لم تصل إلى حد الان لاكتساب الشهادة.

الختام

اقتراحات الدراسة:

يمكن تلخيصها أهم اقتراحات البحث في النقاط التالية:

-السعي إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة المتواجدة لدى الدول الغربية أو حتى الدول العربية المنتجة للتمر، ومحاولة تطوير المنتجات.

-توفير آليات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستثمرين الأجانب لتنشيط العمل الإنتاجي والاستفادة من الخبرة والتكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاج من أجل التصدير.

-زيادة الاستثمار في مجال التمور والتنويع فالمنتجات والعمل على جلب تكنولوجيات أكثر حداثة.

-منح تسهيلات وتحفيزات لأبناء الفلاحين لمزاولة النشاط وإعطائهم فرص للتعلم والتدريب واستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تكنولوجيا الإنتاج.

-إيجاد آلية واضحة ومحددة للاستفادة من براءات الاختراع الوطنية.

-محاولة تطبيق أساليب علمية في المؤسسات الوطنية التي تعتمد على أساليب العمل التقليدية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب: العربية:

1. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
2. إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
3. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر وتوزيع، الأردن، 2015.
4. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 2013.
5. خالد مُجَّد بني حمدان، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
6. خليل مُجَّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
7. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر، الجزائر، 2008.
8. روبرت، أ. بتس، ديفيد. لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر مصر، 2008.
9. سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. السيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر 2012.
11. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُجَّد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية (في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
12. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
13. عبد الغفار يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، مصر، 1997.
14. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2011.
15. عفاف عبد المنعم درويش، تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية (المعلومات-اتخاذ القرار-الاتصال-التوثيق-المتابعة والرقابة-التعاملات)، منشأة المعارف، مصر، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

16. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
17. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
19. ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
20. مُجّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر، الأردن، 2012.
21. مُجّد رشيد سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر، الأردن 2014.
22. مُجّد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويد والتوريدات، مصر، 2014.
23. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
24. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
25. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012.
26. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير والقرارات) في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
27. معن وعد الله المعاضدي وآخرون، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال دار حامد للنشر، الأردن، 2015.
28. منصور مُجّد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط 2، عمان، 2011.
29. نبيل مُجّد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان الغمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)، دار الخوارزم للنشر، ط 2، السعودية، 2014.
30. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن 2010.
31. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 8، الأردن 2009.

قائمة المصادر والمراجع

32. هشام جريز، يوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.

33. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار الجريز للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.

المراجع الأجنبية:

1. Bashar Muhammed Khalil Al-Obeidi, **The Technical innovation and its impact on achieving competitive advantage(Analysis study of views of a sample of Industrial Organizations managers)**,note: M.Sc, specialty: business management, the college of Economics & Administration, The University of Mustansiriya, Iraq 2005.
2. Fernando A.P.Gemenez, Mile et Snow's Strategic model in the context of SNF Universidade Estadual de Brésil, Brésil, 2005.
3. J. C.Tarondeau, Stratégie industrielle, ed Vuibert, France, 1993.
4. J.P.HoLFer, M.Kalika, J.Orsoni, Management strategique et organisation 3eme ed ed Vuiber, France, 2000.
5. Manuel.Cartier and other, Maxi fiches de Strategie, Dunod, France, 2010.
6. Michael Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and competitions, by The Free Press, USA, 1982.
7. Northen Paley, The Manager's guide to competitive Marketing Strategies Published by Thorogood, London, 2005.
8. Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa,Technologie et Stratégie d'entreprise,Ed Ediscience, France, 1994.

المذكرات:

1. أمينة قدايفة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة: دكتوراه، تخصص: الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة الجزائر، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

2. بشار مُجَّد خليل العبيدي، الابداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية)، مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.
3. بلعبدلي عبد الله، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على مواقع المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة لمؤسسات صناعية)، مذكرة: ماجستير، تخصص: منظمة التدقيق الاستراتيجي واتخاذ القرارات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2009.
4. بن تركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة) مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر الجزائر، 2011.
5. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز - بسكرة -)، مذكرة: ماجستير، تخصص: تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2005.
6. بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، مذكرة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي، الجزائر 2015.
7. جعيجع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait ومؤسسة Condor)، مذكرة: ماجستير، تخصص: استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، الجزائر، 2007.
8. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادر ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.
9. حوحو شهيناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية الكوابل جنرال كابل ENICAB بسكرة)، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة مُجَّد خيضر، الجزائر 2015.

قائمة المصادر والمراجع

10. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة)، رسالة: دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
 11. زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت)، رسالة: دكتوراه، تخصص: علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
 12. سلاوي حنان، تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الاستراتيجية (دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة)، مذكرة: ماستر تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر 2013.
 13. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعويريج)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013.
 14. غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010.
 15. مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية (صناعة الدواء في الجزائر 2000 - 2008)، مذكرة: ماجستير، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2010.
 16. يزغش كاميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-)، مذكرة: ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2009.
- المؤتمرات:
1. مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، 2008.

المجلات:

1. بشير بن عيشي، المعوقات الإنتاجية والتصديرية للتمور وكيفية مواجهتها في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية العدد(03)، جامعة مُجّد خيضر، الجزائر، 2002.
2. بن حمود سكيّنة، تصدير التمور الجزائرية -صعوبات متعددة-، معهد العلوم الاقتصادية، العدد(11)، جامعة منتوري، الجزائر، 1999.
3. حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في مدينة عمان)، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، المجلد (03)، العدد (02)، الأردن، 2007.
4. خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الابداع تنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(02)، العراق، 2008.
5. خالد عبد الله إبراهيم، طه علي نايل، دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحاربات)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (07)، العدد (13) العراق، 2015.
6. خالد مُجّد أمين مير خان، تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض وزارات حكومة إقليم كردستان)، المجلة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين، العدد (58)، العراق، 2013.
7. خالدية مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العراقية، العدد (43)، العراق، 2015.
8. سلطان أحمد نايف، التكنولوجيا وأثرها في العلاقات الصناعية (دراسة تطبيقية في معمل سمّنت بادوش)، المعهد التقني، جامعة الموصل، المجلد(21)، العدد(06)، العراق، 2008.
9. سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية)، مجلة جامعة الديوانية كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (09)، العدد (02)، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

10. سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في السواحل السوري)، مذكرة: ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2007.
11. عائده عبد الكريم صالح الحسن، التكنولوجيا مرتكزا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لعينة من المصارف الاهلية العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(07)، العدد(13)، العراق 2015.
12. عباس حسين جواد، عبود عبد الله الأسدي، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب)، المجلة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (455)، العدد (02)، العراق ، بدون سنة نشر.
13. عمر عزوي، استراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد(01)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002.
14. فياض عبد الله علي، عذاب مزهر حميد، نقل وتوطين التكنولوجيا وأثرها في تنمية الموارد البشرية (دراسة نظرية تطبيقية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد(25)، العراق، 2010.

المواقع الالكترونية:

1. العياشي زرزار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي
http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues
2. <http://mawdoo3.com/>
3. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
4. بوكروح عبد الوهاب، جريدة الجزائر اليوم، ثروة النخيل في الجزائر <http://aljazairyoun.com>
5. النخيل المثمرة فالجزائر <http://agronomie.info>
6. <http://sidab.caci.dz> التمور الجزائرية
7. عبد المجيد خبزي رئيس غرفة التجارة والصناعة ولاية بسكرة <http://www.RadioAlgerie.DZ/New/ar/>
8. الجزيرة <http://www.aljazeera.net/news/scienceandtechnology/2015/7/6>
9. مُجَّد عمرو، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، (منشورة) ، مستودع جامعة القدس المفتوحة الرقمي، جامعة القدس فلسطين. <http://dspace.qou.edu/handle/194/245>

10. The oxford English-Arabic Dictionary.

[http://www.arabicstudiesacademy.com/public/app upload /news / Dictionary of English Pdf.](http://www.arabicstudiesacademy.com/public/app%20upload/news/Dictionary%20of%20English%20Pdf.pdf)

القفارين

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
19	جدول رقم (01): التأثيرات الإيجابية والسلبية للتكنولوجيا.
25	الجدول رقم (02): أنواع التكنولوجيا حسب مراحل تطورها.
42	الجدول رقم (03): أهم المزايا والمخاطر التي تتميز بها وتواجهها إستراتيجية تخفيض التكاليف.
44	الجدول رقم (04): أهم مزايا إستراتيجية التمييز والمخاطر التي تواجهها.
46	الجدول رقم (05): المزايا والمخاطر التي تتميز إستراتيجية التركيز.
71	الجدول رقم (06): الوضعيات التنافسية وخصائصها.
86	الجدول رقم (07): تطور كميات الإنتاج والنخيل في ولاية بسكرة.
93	الجدول رقم (08): بعض أنواع تمور مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.
95	الجدول رقم (09): مناطق تموين وصنف وإسم المنتج.
103	الجدول رقم (10): تطور المبيعات ورقم الأعمال لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
د	الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.
27	الشكل رقم (02): تصنيفات التكنولوجيا.
29	الشكل رقم (03): أبعاد التكنولوجيا.
46	الشكل رقم (04): نموذج الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (Potter).
60	الشكل رقم (05): المسار الاستراتيجي.
63	الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
72	الشكل رقم (07): مصفوفة ADL.
74	الشكل رقم (08): دورة حياة التكنولوجيا (النشاط).
84	الشكل رقم (09): إنتشار النخيل على مستوى الخريطة الجغرافية للجزائر.
98	الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

فهرس الملاحق

عنوان الملاحق

آلة جني العرجون	01
أحدث الآلات في قطاع التمور	02

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري - للتكنولوجيا	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا
11	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا أهميتها وخصائصها
16	المطلب الثاني: مقومات التكنولوجيا
18	المطلب الثالث: مراحل تطور التكنولوجيا وتأثيراتها
21	المبحث الثاني: تكنولوجيا: تصنيفاتها مجالاتها وأبعادها
21	المطلب الأول: تصنيفات التكنولوجيا
28	المطلب الثاني: مجالات التكنولوجيا
29	المطلب الثالث: أبعاد التكنولوجيا
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عموميات حول الخيار ال استراتيجي	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي
36	المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي وأهميته
41	المطلب الثاني: تصنيفات الخيارات الإستراتيجية
53	المطلب الثالث: المسار الإستراتيجي
61	المبحث الثاني: عمليات تحديد الخيار الإستراتيجي

فهرس المحتويات

61	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي وصعوباته
67	المطلب الثاني: كيفية الاختيار الاستراتيجي
70	المطلب الثالث: عمليات تحديد الخيارات الاستراتيجية لADL وأثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي
79	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: لمحة عامة حول قطاع التمور في الجزائر
82	المطلب الأول: قطاع التمور في الجزائر
86	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه قطاع التمور ومقوماته
90	المطلب الثالث: استخدامات التكنولوجيا في قطاع التمور
92	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور
92	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور
94	المطلب الثاني: نشاط وأهداف مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور
97	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور
101	المبحث الثالث: منهجية الدراسة
101	المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية
102	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة
106	المطلب الثالث: نتائج الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
115	قائمة المصادر والمراجع
124	فهرس الجداول

فهرس المحتويات

125	فهرس الاشكال
126	فهرس الملاحق
127	فهرس المحتويات
	الملاحق

الملحق رقم (01): آلة جني العرجون



الملحق رقم (02): أحدث الآلات في قطاع التمور

