

جامعة 08 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور الإدارة الالكترونية في إكساب ميزة تنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – قالمة -

إشراف الأستاذة:

د/ فاطمة بن يوب

إعداد الطالبتين:

- سلمى سلمانى

- عفاف نصيب

السنة الجامعية 2020-2021



جامعة 08 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور الإدارة الالكترونية في إكساب ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – قالمة -

إشراف الأستاذة:

د/ فاطمة بن يوب

إعداد الطالبتين:

- سلمى سلماني

- عفاف نصيب

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان:

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى، وعلى آله وصحبه ومن ولى وبعد:

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

يقول النبي صلى الله عليه وسلم {من لا يشكر الناس لا يشكر الله} فعلا بهذا الحديث نتقدم بأسمى عبارات الشكر

والعرفان وعظيم التقدير الى:

الدكتورة: "فاطمة بن يوب" لتفضلها بالإشراف على هذا البحث، والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها فجزاها الله خيرا.

إلى أساتذتنا الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا، فلهم الشكر والعرافان.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير دون استثناء.

إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

أخيرا نشكر كل من ساهم وقدم لنا النصح والإرشاد لإتمام هذا العمل سواء بالقول أو بالعمل ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد فلهم منا كل التقدير.

شكرا

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... ولا تطيب الجنة إلا برؤية "الله جل جلاله"

أهدي ثمرة جهدي .... وعملي هذا:

إلى من علمني ولقني أول أبجديات الحياة وعمل بكد في سبيلي وأوصلني إلى ما إنا عليه، وأنار لي درب العلم والمعرفة واجتهد في تربيتي والاعتناء بي.

أبي العزيز "خميبي" حفظه الله.....

إلى أعز وأغلى من في الوجود إلى رمز العطاء والصبر من حملتني وهنا على وهن وسهرت الليالي من أجلي وساندتني، وكان دعائها ورضائها سر نجاحي وتوفيقي بعد الله

أمي الغالية "حدة" أطال الله في عمرها...

إلى من أرى التفاؤل في عينيه..... إلى من رسم الأمل في كل خطوة مشيتها، إلى الذي وقف بجانبني وشجعني على طلب العلم

زوجي الغالي "خالد" حفظه الله.....

إلى الذين امتزجت روعي بروحهم، إلى من تقر العين لرؤيتهم، إلى الذين وفروا لي كل أسباب النجاح والتوفيق والأفراح

إخوتي الأعزاء حفظهم الله ووفقهم.

إلى كل زملاء الدراسة ورفقاء الدرب. وإلى كل من علمني حرفا، أساتدتي الكرام.

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

إلى سندي وقوتي وملادي بعد الله إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء دربي، إلى من خجل العطاء من عطاءه إلى من أكن له مشاعر الاحترام والتقدير

أبي الغالي "لخميسي" أطال الله في عمره.

إلى مدرسة الحب والحنان التي جعلت تحت أقدامها الجنان إلى ضياء قلبي ونور حياتي. زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني التعب والعناء

أمي الغالية "فريدة" حفظها الله وأدامها نورا يضيء دربي.

إلى من هم أقرب إلى من روعي، إلى من كانوا سنداً ودعماً لي، أغلى ما أملك في الحياة أخواتي "راضية"

"أحلام""هدى" كملاً أنسى الغالية على قلبي ابنة أختي "وجدان".

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إخوتي الأعزاء: عصام ومحمد وعادل حفظهم الله

وأدامهم سنداً دائماً وقوة تضاف لقوتي.

وفي الأخير إلى كل من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي إلى من ساعدني على إخراج هذا

العمل إلى النور.

إلى من أضاء بعلمه عقل غيره. إلى كل من تعلمت على أيديهم لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي

الكرام.

## الملخص:

تعتبر الإدارة الالكترونية الحديثة التي تستعمل وسائل التكنولوجيا المتطورة نمط جديد أحدث طفرة نوعية وثورة حقيقية في وظائف الإدارة التقليدية، ساهمت في ترقية أسلوب حياة الافراد والمجتمعات نحو الأفضل من خلال التسيير الأمثل والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية. وقدهدفت هذه الدراسة الى تشخيص دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لإسهامها في تخفيض وقت انجاز المهام فضلا عن كلفة الأداء لكونها تسهم في تحقيق وفورات مالية للمؤسسة نتيجة التخلص من كل الأنشطة والكلف الزائدة للإدارة التقليدية. وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائربقالمة بغرض التعرف على آراء الموظفين حول الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم إعداد وتوزيع الاستبيان على الموظفين بالمؤسسة لتوضيح العلاقة بين كل من الإدارة الالكترونية والميزة التنافسية، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كتحليل واختبار الفرضيات وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss).

وقد بينت النتائج المتحصل عليها ان للإدارة الالكترونية دور إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المدروسة من خلال رفع كفاءتها، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الميزة التنافسية، المؤسسة.

## Résumé :

La guetion électronique moderne, qui utilise les moyens technologique développés, est considéré comme un nouveau modèle qui à fait des changements radicales au niveau des fonctions de guetion traditionnelles elle a contribué de développer la vie des personnes et des sociétés vers le meilleur à travers la bonne guetion, et d'éviter toutes les méthodes de la guetion traditionnelle.

Cette étude était destinée à diagnostiquer le rôle de la guetion électronique afin déréaliser l'avantage concurrentiel de l'entreprise qui contribue de réduire le temps d'accomplissement, aussi bien que économiser le coût des performances parce que elle a réalisé des économies financières pour l'entreprise grâce à l'élimination de toutes les fonctions de la gestion traditionnelle, à partir de cela, on a fait des études pratique à l'entreprise de « L'Algérie télécom » à Guelma pour connaitre les point de vue des fonctionnaires autour de la gestion électronique et son rôle pour réaliser l'avantage concurrentiel, on a distribué des sondages dans l'entreprise afin de voir la relation entre la gestion électronique et l'avantage concurrentiel en utilisant des méthodes statistique appropriés comme l'analyse et le choix des hypothèse en aidant par le programme statistique (Spss).

En conclusion, en peut dire que les résultats ont montré que la gestion électronique a un rôle très important et positif afin de réaliser l'avantage concurrentiel de l'entreprise à travers l'augmentation de l'efficacité, la réduction des charges administratives l'amélioration de la performance, et la réalisation des avantages concurrentiel.

**Mot clés: -La gestion électronique - L'avantage concurr - L'entrepris**



الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ-د	المقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الالكترونية
07	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية
07	الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية
08	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية
11	المطلب الثاني: مبادئ واهمية واهداف الإدارة الالكترونية
12	الفرع الأول: مبادئ الإدارة الالكترونية
13	الفرع الثاني: اهمية الإدارة الالكترونية
14	الفرع الثالث: اهداف الإدارة الالكترونية
15	المطلب الثالث: عناصر الادارة الالكترونية ووظائفها
15	الفرع الأول: عناصر الإدارة الالكترونية
16	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية
20	المبحث الثاني: التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية
20	المطلب الأول: دوافع وابعاد التحول الى الإدارة الالكترونية
20	الفرع الأول: دوافع التحول الى الإدارة الالكترونية
21	الفرع الثاني: ابعاد التحول الى الإدارة الالكترونية
23	المطلب الثاني: متطلبات التحول الى الإدارة الالكترونية
26	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الالكترونية وخطوات تنفيذها
26	الفرع الأول: مراحل تنفيذ الإدارة الالكترونية
27	الفرع الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية
29	المبحث الثالث: مجالات الإدارة الالكترونية، اثارها ومعوقاتها
29	المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
30	المطلب الثاني: اثار التحول الى الإدارة الالكترونية
33	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
39	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
39	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
41	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
42	الفرع الثالث: اهداف الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية ومصادرها
43	الفرع الأول: أسباب تنمية الميزة التنافسية
44	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية
46	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
48	الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
52	المطلب الرابع: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
52	الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
54	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
55	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية، مؤشرات قياسها والحكم على جودتها
55	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
60	الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
61	المطلب الرابع: معوقات اكتساب الميزة التنافسية
63	المبحث الثالث: اهمية الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية
63	المطلب الأول: تأثير الادارة الالكترونية على استراتيجيات الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني: فعالية الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة
69	خلاصة الفصل الثاني:
70	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-
72	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
72	الفرع الأول: النشأة والتطور
72	الفرع الثاني: تعريف وحدة قائمة

73	المطلب الثاني: اهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
73	الفرع الأول: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
74	الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
78	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة
79	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
79	الفرع الأول: أداة الدراسة
80	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
81	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان
81	الفرع الأول: قياس صدق الاستبيان
85	الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبيان
87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول
87	الفرع الأول: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
87	الفرع الثاني: العمر
88	الفرع الثالث: المستوى التعليمي
88	الفرع الرابع: المنصب الوظيفي
89	الفرع الخامس: عدد سنوات الخبرة
90	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة
90	الفرع الأول: تحليل بيانات المحور الأول
93	الفرع الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني
95	الفرع الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث
96	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
102	خلاصة الفصل الثالث
104	الخاتمة
108	قائمة المراجع
119	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	17
02	الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي	18
03	الابعاد المحددة لنطاق التنافس	58
04	مقياس ليكارت الخماسي	72
05	طول الخلايا	72
06	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول	74
07	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	75
08	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث	76
09	معامل الارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة	77
10	نتائج الفا كرونباخ	77
11	نتائج الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	78
12	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	79
13	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	79
14	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	80
15	توزيع افراد العينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	81
16	توزيع افراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	81
17	نتائج إجابات افراد العينة حول واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر	82
18	نتائج إجابات افراد العينة حول الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر	84
19	نتائج إجابات افراد العينة حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-	86
20	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	88
21	نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة المحور الأول	89
22	نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة المحور الثاني	90
23	نتائج العلاقة بين الإدارة الالكترونية والميزة التنافسية	90
24	نتائج اختبار التجانس حسب المستوى التعليمي	91
25	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	92
26	نتائج اختبار التجانس حسب المنصب الوظيفي	92
27	نتائج اختبار التجانس حسب الخبرة المهنية	93

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

93	تحليل التباين لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	28
----	--	----

### قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
56	دورة حياة المنتج	01
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-	02

### قائمة الملحق:

الصفحات	العنوان	الرقم
111	الاستبيان	01
112	نتائج Spss	02

المقدمة

## مقدمة:

في ظل الثورة المعرفية والتقنية السريعة والتحديات التي أفرزتها العولمة، شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية، فوجدت المؤسسات نفسها تواجه تحديات كبرى تلزمها مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير وتسريع وتحسين المردودية في أداء الخدمات الإدارية اضافة الى تقديم الجديد والأفضل، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية من أشهر التطبيقات الإدارية الحديثة ونمطا جديدا للإدارة المعاصرة والتي انبثقت من الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة. هذه الأخيرة أدت الى احداث نقلة جذرية جوهرية من المفاهيم التقليدية للإدارة الى المفاهيم الحديثة التي تركت أثرا واسعا داخل المؤسسات بكافة اداراتها وبشئى المستويات فيها وفي مختلف وظائفها، ما جعلها من المفاهيم الإدارية الأكثر طلبا في الوقت الراهن كونها منهجية جديدة تعتمد بدرجة عالية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.

وفي ظل التطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة أصبحت المزايا التنافسية موضوعا مهما يلزم على المؤسسات ضرورة التكيف مع المستجدات والتطورات المختلفة من أجل تحقيق التفوق والأسبقية ما دفعها الى البحث عن مصادر جديدة للمزايا التنافسية كوسيلة منها لضمان بقائها واستمرارها، فانصب اهتمامها بدرجة كبيرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية المرتكزة أساسا على أسس علمية جديدة والتي تمكن المؤسسة من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع الى ادارة متميزة، وتحقيق المرونة التنظيمية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية بها، كما ينظر للإدارة الإلكترونية على أنها مكنم للارتقاء بالأداء وتخفيض تكاليف العمل اذ تساهم في تخفيف الأعباء الإدارية وتحقيق المزايا التنافسية.

## مشكلة الدراسة:

يكتسي موضوع التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في الرفع من كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها واكسابها مزايا تنافسية وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها.

على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

❖ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالملة؟

ولإثراء موضوع بحثنا وتدعيم الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تولي المؤسسة اهتماما بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ هل حققت مؤسسة اتصالات الجزائر بقالملة ميزة تنافسية؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالملة؟

✓ هل توجد فروقات في اجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية؟  
فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتطبيق الإدارة الإلكترونية.  
✓ تحقق مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة ميزة تنافسية.  
✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - قالملة-.

✓ توجد فروقات في اجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية.  
أهمية الموضوع:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أهمية بالغة، انطلاقا من العناصر التالية:

❖ جدية موضوع الإدارة الإلكترونية وقلة الدراسات حوله مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح فحوى هذا الموضوع وتأثيراته المختلفة وأهم الجوانب المتعلقة به.

❖ التحول العالمي نحو نظم الإدارة الإلكترونية ما جعل المؤسسات مضطرة لمواكبة هذا التغير واتساع رقعة أعمالها ما جعل منها تبحث عن طرق مستحدثة لإدارة أعمالها عبر استعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق مزايا تنافسية.

أهداف البحث:

يحاول موضوع دراستنا الوصول الى الأهداف التالية:

✓ التعرف على المفاهيم المرتبطة بالموضوع المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية والتأكد من أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ الوقوف على واقع تطبيق المؤسسة ومدى استفادتها من تطبيقها للإدارة الإلكترونية

✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة كمحاولة لتدارك النقائص الملحوظة وتفاديها.

منهج الدراسة الميدانية

بغية القيام بدراسة علمية سليمة ومنهجية صحيحة للإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع اعتمدنا على مايلي:



- ✓ المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة ومتغيراتها، ثم تحليلها وتفسيرها بالشكل الذي يسمح بالوصول الى نتائج دقيقة وواضحة تثرى المعرفة النظرية بهذا الموضوع حيث اعتمدنا على الكتب، المذكرات والملتقيات والمجلات.
- ✓ كما اعتمدنا المنهج التاريخي من خلال تقديم التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية ومؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-بالإضافة الى منهج دراسة حالة المعتمد في الجانب التطبيقي للوقوف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

#### الدراسات السابقة

عند اعداد هذه الدراسة صادفنا العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع بصورة شاملة او جزئية نذكر منها:

- جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ( غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية والوقوف على الصعوبات التي تواجه تطبيقها في الحاضر وفي المستقبل. ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية.

توصلت هذه الدراسة الى ان تكنولوجيا المعلومات تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وهي ضعيفة جدا لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ويعود ذلك لمجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية، معوقات فنية، بشرية، مالية وتشريعية.

- وسيلة بوزيد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة تطبيقية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وتحليل الموارد والكفاءات التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى ان تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقاتها باستمرار، وقد اشارت النتائج الى ان المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافطة مواردها وكفاءاتها.

- فرخة ليندة، "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات-دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن الشركة الإفريقية للزجاج، تمتلك ادارة الكترونية للموارد البشرية تساهم بشكل ايجابي في تنافسية المؤسسة، وهذا راجع أساسا الى وظائفها المتمثلة في التوظيف الإلكتروني وادارة الأداء الكترونيا، ونظام المرتبات والتدريب الإلكتروني في المؤسسة. كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية المؤسسة بالنسبة الى المتغيرات الديمغرافية.

#### صعوبات الدراسة:

بالنظر الى طبيعة الموضوع وخصوصياته التطبيقية فقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات تتمثل في:

- صعوبات في الدراسة الميدانية بسبب الظروف الصعبة التي فرضتها جائحة كورونا.
- قلة المراجع والدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية وفقا لاطلاعنا على ما أجري من دراسات حوله.
- العطل الذي أصاب المكتبة الجامعية وصعوبة الحصول على المراجع.

#### هيكل الدراسة:

قصد الإمام بمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا، قمنا بتقسيمه الى ثلاث فصول رئيسية تعالج جوهر الدراسة وذلك كمايلي:

**الفصل الأول "الإطار النظري للإدارة الإلكترونية"** والذي قسم بدوره الى ثلاث مباحث، حيث الأول بعنوان "ماهية الإدارة الإلكترونية" والثاني "التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية" اما المبحث الثالث فهو بعنوان "اثار ومعوقات التحول الى الإدارة الإلكترونية"

**الفصل الثاني بعنوان "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية"** والذي تضمن بدوره ثلاث مباحث تناولت مختلف الجوانب النظرية للميزة التنافسية، حيث كان المبحث الأول بعنوان "الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية" أما المبحث الثاني فهو "محددات الميزة التنافسية، مؤشرات قياسها والحكم على جودتها في حين المبحث الأخير بعنوان " اهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية"

**الفصل الثالث بعنوان "دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة"** والذي تم من خلاله اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وتضمن ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول بعنوان " تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة -" أما المبحث الثاني بعنوان " تصميم الدراسة الميدانية" وأخيرا المبحث الثالث تحت عنوان " عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية"

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

نظرا للتطور الهائل والمتسارع الذي يشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي باتت تلعب دورا حيويا ومباشرا في شتى مناحي الحياة الاقتصادية، فقد كان لزاما على المؤسسات الاستفادة من هذه التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وفي هذا الصدد برز مفهوم الإدارة الإلكترونية والتي تعبر عن نقلة نوعية وتحولات رئيسية في أداء عمل المنظمات التقليدية وإداراتها المختلفة ووظائفها، مما ساعد المؤسسات على الخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين في جميع انحاء العالم وفي وقت قياسي، مما جعل تبني هذا المفهوم ضرورة حتمية لمواكبة الثورة التكنولوجية.

إلا أن هذا المفهوم يسوده الكثير من الغموض، وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية من خلال تقسيمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الإلكترونية.**

**المبحث الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.**

**المبحث لثالث: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقات هذا التحول.**

## المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الإلكترونية

لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في ظهور عدة مفاهيم جديدة أبرزها مفهوم الإدارة الإلكترونية، هذا المفهوم أدى إلى الكثير من التغيرات الجوهرية على مستوى الوظائف والأساليب الإدارية التقليدية ما جعل المؤسسات تتسابق نحو تبني هذا المفهوم.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

## الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

يرى العديد من الباحثين أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هولفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1994 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط أو جهاز الطباعة المختار.

حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر في هذه الرسالة نجد مطبوعة بشكل جيد وواضح بالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم<sup>1</sup>.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، حيث بدأ انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المؤسسات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والموارد، ولإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا نتيجة للمراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، ومن هنا سارعت العديد من المؤسسات للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. واستخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى التحول الرقمي وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم، وكانت الانطلاقة لشركة مايكروسوفت في هذا المجال سنة 1992 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأُعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، *الإدارة الإلكترونية*، داروائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2008، ص 32، 33.

<sup>2</sup> ابتسام فرحان عبد العززي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة الكويت، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الكويت، 2019، ص 10.

في نيسان-ابريل -سنة 2008 قدر وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء في إنجلترا إطارا استراتيجيا للإدارة الإلكترونية مزودا بتقنية إدارة ونقل المعلومات، ووفقا لذلك تتحول الإدارة البريطانية إلى إدارة إلكترونية بصفة كاملة سنة 2005. ثم أخذت العديد من الدول الأوروبية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مثل: هولندا، كندا، السويد والنرويج...

والجدير بالذكر أن العديد من الدول العربية قامت بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية منها الامارات العربية، دولة الكويت والكثير من الدول العربية الأخرى.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

### أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث نسبيا، وقد حظي باهتمام العديد من الباحثين، وقبل التطرق الى مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل عام سنقوم بتقديم تعريف لكل من الإدارة والإلكتروني كل على حدا.

#### 1- تعريف مصطلح الإدارة

قدمت العديد من التعاريف لمصطلح الإدارة وتباينت وجهات النظر حوله فقد عرفها هنري فايول بأنها "مجموعة من العمليات والوظائف الإدارية المتسلسلة التي تمثل جوهر وجودها". وعرفها آخر بأنها "فن التوجيه من طرف القيادة والمعرفة الصحيحة لما يريده القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تحقق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة"<sup>2</sup> وعرفها كونتز ودانول "إن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"، أما جلوفر فيقول "أنها القوة المفكرة التي تمتلك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف"<sup>3</sup>.

#### 2- تعريف مصطلح الإلكتروني:

مصطلح الإلكتروني هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الاتصال ألا وهي الانترنت التي تسمح بتبادل الاتصالات والمعلومات وتمكن من تسهيل الحصول على المعاملات والخدمات، ولذلك عرف "بكونه مجموع الهياكل اللازمة للتكنولوجيا والشبكة المعلوماتية والاتصالات عن بعد والمستعملة لمعالجة وتحويل المعطيات الرقمية، كما يقصد به عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال والوسائط الإلكترونية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم نبراس الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2018، ص 9،10.

<sup>2</sup> عنتر بن مرزوق وآخرون. إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 19.

<sup>3</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 11،12.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مدسط، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 23.

بعد أن تطرقنا إلى تعريف كل من مصطلحي الإدارة والإلكتروني كل على حدا، سنحاول تقديم أهم التعاريف للإدارة الإلكترونية والتي تختلف من باحث إلى آخر كل حسب وجهة نظره:

التعريف الأول: "هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: "تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

التعريف الثالث: "هي عبارة عن عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وخاصة شبكة الإنترنت، لإنجاز الأعمال الخاصة بالمؤسسة بما يضمن لها زيادة وكفاءة وفاعلية الأداء وبناء وتدعيم علاقاتها مع المؤسسات الأخرى والعملاء وخفض التكاليف وقد كانت التجارة الإلكترونية هي أول فرع من فروع ادارة الأعمال الإلكترونية يتم التعرف عليه من قبل عالم الأعمال"<sup>3</sup>.

التعريف الرابع: "هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، أو قدرة المؤسسة (عامّة أو خاصة) على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات فيما بينها وبين المواطنين ومؤسسات الأعمال المتعاملة معها بيسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع خصوصية وأمن المعلومات باستخدام كافة وسائل الاتصال الإلكترونية"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما ورد في التعاريف أعلاه يمكننا الخروج بتعريف شامل للإدارة الإلكترونية بحيث يمكن القول بأنها: "عبارة عن نظام مبني على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمتطورة في سبيل تسيير مختلف المهام والوظائف، حيث تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة ومكننة جميع المهام والأنشطة داخل المؤسسات باستخدام مختلف التقنيات المطلوبة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مع ضمان السرعة في التنفيذ".

ثانياً: المفاهيم ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية:

<sup>1</sup> رفيده خطاب، إدارة الأعمال الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015، ص 20، 19.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبراء المهنية للإدارة بميك، الطبعة الثانية، مصر، 2007، ص 41.

<sup>3</sup> احمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 53.

<sup>4</sup> صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

مصر، 2014، ص 10.

الحكومة الإلكترونية: يعرفها البنك الدولي على أنها تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها وذلك من خلال تعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات من أجل التغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية<sup>1</sup>.

الأعمال الإلكترونية: وتعني إدارة الأعمال الكترونيا على مستوى المشروعات أو المؤسسات الخاصة وهو ينقسم الى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز.

يمكن تحديد العلاقة بين كل من الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في كون الأخيرة مفهوم شامل يضم الإدارة الإلكترونية. أما الأعمال الإلكترونية فهي جزء من الإدارة الإلكترونية، ويعتبر القاسم المشترك بين هذه المصطلحات هو استخدامها لتقنية المعلومات والاتصالات<sup>2</sup>.

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المؤسسات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والاستمرار، والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>4</sup>:

- ❖ **السرعة والوضوح:** وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتهما الإدارية والاحتراز منها كلياً في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان انجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.
  - ❖ **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.
  - ❖ **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
  - ❖ **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يمتلكون كلمة المرور للنفذ إلى تلك المعلومات.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك العديد من الخصائص الأخرى التي تميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصبري، *الإدارة الإلكترونية*، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص 9.

<sup>2</sup> عنتر بن مرزوق وآخرون، *مرجع سبق ذكره*، ص 28.

<sup>3</sup> رضوان محمود عبد الفتاح، *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 19.

<sup>4</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، *دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة-*، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 48.



- سعيها لإدخال التكنولوجيا في كل مفاصل المؤسسة؛
- الاستغناء عن كل ما يعيق مسار العمل في المؤسسة؛
- ضمان استمرارية العمل في كل مكان وزمان، سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة؛
- إمكانية متابعة حركة الأسواق على مدار الساعة وفي أي مكان من العالم؛
- سهولة توفير المعلومات عن أي مادة وبشكل كفؤ وتوظيفها في صالح عملية صناعة القرارات؛
- السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائط والتقنيات المتوفرة؛
- تبسيط الإجراءات بما يرفع من كفاءة العمل؛
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير السرية للمعلومات؛
- تتيح توفر المعلومات حسب الطلب وفقا للصلاحيات المفوضة وبالزمن الحقيقي؛
- تمتع نظم الإدارة الإلكترونية بالسعة التخزينية العالية للمعلومات في المؤسسات الإلكترونية؛
- تتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات وتخطي عقبات الاندثار.

### المطلب الثاني: مبادئ وأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة ومجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تركز على مجموعة من المبادئ التي تمثل ركيزة أساسية لها وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✚ تقديم أحسن خدمات للمواطنين: وهذا بالاهتمام بخدمة المواطنين يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياة ذهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن الإدارة الإلكترونية تركز دائما على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة وحسن استغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.
- ✚ التركيز على النتائج: يهدف إلى تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، لأن ما يهم المواطن هو صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الميدان، وانجاز العمل بسرعة وكفاءة عالية.
- ✚ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: فتقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع وذلك كي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال حيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، *الإدارة الإلكترونية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 188.

<sup>2</sup> رفيق بن مرسل، *الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2011*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمور بقسنطينة، الجزائر، 2011، ص 129.

➤ **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي تسعى من خلاله إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء قصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة الإدارية مع غيرها من الإدارات.

➤ **تخفيض التكاليف:** فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار مرتفعة. نستنتج أن مبادئ الإدارة الإلكترونية ذات بعد استراتيجي تهدف إلى توفير خدمات ذات جودة للمواطنين.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته<sup>1</sup>.

-للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ الحد من التعقيدات الإدارية: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، وذلك من خلال توفير الخدمة لطلابها بشكل مستمر عن طريق شبكة الأنترنت، خاصة وأن هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان أو مكان.
- ❖ تحسين عملية صنع القرار: ذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات.
- ❖ تحسين العلاقات داخل المؤسسة: حيث تساعد الإدارة الإلكترونية في إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع للإجراءات، فالفعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكذا السرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الإدارة الإلكترونية سهلت إمكانية تجاوز معوقات المركزية في اتخاذ القرار.
- ❖ تغيير صورة المؤسسات: وذلك من الصورة التقليدية إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو الكفاءة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، *الإدارة الإلكترونية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2010، ص 17، 18.

<sup>2</sup> سمير عماري، *دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص 21، 22.

❖ تحسين أداء المؤسسة: فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ويحقق التواصل بين المؤسسة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة. كما تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي<sup>2</sup>:

- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمؤسسة:
  - التقليل من التعقيدات الإدارية؛
  - تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المؤسسة؛
  - تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين؛
  - التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:
  - المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
  - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد؛
  - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار؛
  - تقليل معوقات اتخاذ القرار؛
- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وتتمثل في<sup>3</sup>:
  - التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الإلكتروني بقوة؛
  - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها؛
  - الحد من الفساد الإداري؛

<sup>1</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010، ص 19.

<sup>2</sup> أحمد فتحي محمد الحيث، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، مصر، 2017، ص 30.

<sup>3</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 12.

- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوباً موحداً في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى تقليل من الوساطة والمحسوبية؛
  - بالإضافة إلى الأهداف السابقة فإن الإدارة الإلكترونية تهدف أيضاً إلى<sup>1</sup> :
    - تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات؛
    - تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية؛
    - تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات؛
    - ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة؛
    - تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية؛
    - إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل؛
    - رفع مستوى الأداء والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية؛
    - تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً وزيادة دقة وموثوقية وصحة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.
- المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها.**

### الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

يحتاج التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية العديد من العناصر التي يعتمد عليها في هذا التحول وتشكل عاملاً محددًا في نجاح هذا التحول<sup>2</sup> :

- 1- **العتاد الحاسوبي:** تضم كل مكونات المادية للحاسوب وما يتصل به من مختلف الأجهزة التي تؤدي وظائف متباينة متكاملة ضمن نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة. ويعتبر الحاسوب أهم الأجهزة على الإطلاق من منطلق أنه أداة الربط وحلقة الوصل في البنية التحتية الإلكترونية لأي مؤسسة تسعى إلى تغيير نمط الإدارة نحو الإدارة الإلكترونية.
- 2- **النظم البرمجية:** البرمجيات تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت).

<sup>1</sup> عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، يناير 2013، ص 55، 56.

<sup>2</sup> عبد الرزاق غزال، الإدارة الإلكترونية وحركية تبادل المعلومات بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسات الاتصالات-مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 04، جويلية 2013، ص 138.

3- القيادة البشرية المعرفية: إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.

ويمكن تقسيم العنصر البشري المؤهل إلى فئات ومجموعات متخصصة كما يلي<sup>1</sup>:

- ◆ فئة المبرمجين: تنحصر مهمتهم في وضع البرامج المعلوماتية المتعلقة بنشاط الإدارة الإلكترونية أيا كان نوعها: سواء إداريا، محاسيبا، قانونيا، هندسيا، أم غيرها، مما يتعلق بنشاطها ومشروعاتها.
- ◆ فئة مشغلي الحاسب الآلي: يتمثل دورهم في إدخال البيانات والمعلومات للمتعاملين مع الإدارة الإلكترونية، تخزين وثائق ومستندات وملفات المعاملات وأرشفتها الكترونيا، لإمكانية نقلها وتداولها بين الإدارات المختلفة.
- ◆ فئة موظفي الشبكات: تتمثل مهمتهم في صيانة شبكات الحاسب الآلي، وإصلاح أعطالها.
- ◆ فئة المختصين في أمور التأمين والحماية: تقع على عاتقهم مهمة حماية وتأمين نظم المعلومات والشبكات ضد أي فيروسات، أو محاولات اختراق أو التجسس أو التلاعب والتزوير في البيانات والمعلومات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بالمتعاملين معها.

◆ التكامل والترابط بين أجزاء الإدارة: يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، حيث مثلت هذه الوظائف مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتشمل ما يلي:

أولا: التخطيط الإلكتروني:

يعرف التخطيط الإلكتروني بأنه عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط<sup>3</sup>. إلا أن الاختلافات الأساسية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد جاسم نبراس الأحبابي، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

<sup>2</sup> عبد الرزاق غزال، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>3</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة-مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 53.

<sup>4</sup> نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، بدون طبعة، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 273.

- أ- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.
- ب- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
- ت- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.
- ويمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني في الجدول التالي:
- الجدول رقم(01): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.
خطط قصيرة وآنية (أمدها أسابيع أو أيام أو فصل أو شهر) واحدة	خطة طويلة أو قصيرة أو متوسطة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	الالتزام بالخطة تركز على قدرات الشركة.
-المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	-المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
-الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	-الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.
-المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل أعلى/أسفل)	-المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون. (مدخل أعلى/أسفل)
-الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	-الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.
-الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	-الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
-الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.	-معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، بدون طبعة،

المملكة العربية السعودية، 2004، ص 243.

ثانيا:التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني لمكونات التنظيم قد حدث فيها الانتقال من النموذج التقليدي إلى النموذج الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جيد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيمي عرف بالتنظيم المصفوفي يقوم على أساس الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغيير في مكونات التنظيم. ومنه يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دون الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشر ينومن دون اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة<sup>1</sup>.

الجدول التالي يوضح نقاط الاختلاف بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي:

الجدول رقم(02): الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
منهجي.	غير منهجي.
بيئة صلبة.	بيئة مرنة.
إدارة حازمة.	قيادة تؤمن بالتمكين.
سيطرة وضبط.	تملك ومشاركة.
المباشرة.	التعزيز.
الموظفون من التكاليف.	الموظفون من الموجودات.
المعلومات ملك للإدارة.	المعلومات للجميع.
تجنب المخاطرة.	لإدارة المخاطر.
مساهمات فردية.	مساهمات فرقية.

المصدر: سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018 ، ص 33.

ثالثا:الرقابة الإلكترونية:

إن كانت الرقابة تقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من

<sup>1</sup> وهيبه عيشاوي، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البلديدة 02 علي لونيبي،

الجزائر، العدد17، جوان 2017، ص 8.



خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين، و الموردين، و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية و الولاء الالكتروني، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفيدين و الإدارة<sup>1</sup>. لا شك أن الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة (في كل مكان)، وهذا بفضل ما تتسم به من خصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- التحول من الرقابة رصييدا إلى الرقابة عملية؛
  - أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه؛
  - الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات؛
  - الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي؛
  - قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها؛
  - التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج.
- رابعا: القيادة الالكترونية:

وقد عرفت القيادة الالكترونية بأنها تعتمد على القائد الالكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير. وبصفة عامة يجب أن تتوافر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية مثل تقنية الحاسبات الآلية والبرمجيات وغيرها. وقسمت القيادة التكنولوجية إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>3</sup>:

- ◆ القيادة التقنية: والتي تستخدم في نشاطاتها تقنية الانترنت.
- ◆ القيادة البشرية الناعمة: والتي يمتاز قائدها بسرعة الاستجابة لمطالب الزبائن والتركيز على عنصر التجديد.
- ◆ القيادة الذاتية: تتصف بالقدرة على تحفيز النفس وإنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية القيادة من خلال النقاط التالية<sup>4</sup>:

- ✓ توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- ✓ توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية الانترنت؛
- ✓ توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت؛
- ✓ جذب العاملين المتباعدين جغرافيا وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها؛

<sup>1</sup> عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالينوس العاصمة-مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 82.

<sup>2</sup> محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 87.

<sup>3</sup> ربيع عطير، واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية وسبل تطويرها، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، جامعة فلسطين التقنية، المجلد الخامس، العدد 09، كانون الثاني 2015، ص 459.

<sup>4</sup> هدى بصاشي، سلام عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري-دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر وسط-مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المدية، الجزائر، المجلد 15، العدد 21، 2019، ص 455.



✓ زيادة القدرة على الابتكار وانجاز المهام؛

✓ زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة؛

### المبحث الثاني: التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني، حيث ساهمت العديد من الدوافع والأسباب إلى ذلك، وهو ما سنتناوله في هذا البحث بالإضافة إلى تسليط الضوء على مراحل الإدارة الإلكترونية وخطواتها ومتطلباتها.

### المطلب الأول: دوافع وأبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية

سنتطرق خلال هذا المطلب إلى أهم دوافع وأبعاد التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

لم يعد أمام أي دولة أو مؤسسة تريد أن تواكب العصر ولا تتخلف عن الركب سواء الاتجاه نحو المجتمع الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية<sup>1</sup>. وهناك العديد من العوامل والأسباب التي ساهمت في ذلك:

- تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أدت الثورة التقنية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات لتحسين الحياة الإنسانية المتاحة ونوعيتها كما<sup>2</sup>.
- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة: حيث أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات المختلفة<sup>3</sup>.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من مطالبات بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكل خاص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية وتفعيل الرقابة على الأعمال وترسيخ مبدأ المساءلة والعدالة وغيرها، لذلك مثلت فكرة الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص 313.

<sup>3</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص 77.

<sup>4</sup> خالد علي محمود لبد، مقومات تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (رسالة غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، -غزة-فلسطين، 2016، ص 12.

- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم<sup>1</sup>.
- شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة: لقد ساهم شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة في ازدياد المنافسة بين المنظمات في مجال الاقتصاد في التكلفة والسرعة في أداء الخدمة وارتفاع معدلات الأداء المنتشرة في القطاع الخاص حيث المرونة ورغبة التحديث والتطبيق المتسارع للتقنيات العالمية الحديثة في مجال تقديم السلع والخدمات، ما أدى إلى ضرورة التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية يحتم على كل دولة للحاق بركب التطور تجنباً للاحتتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتمنافس في تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والتنوع والكمية الملائمة<sup>3</sup>.

كما يمكن تلخيص أهم الأسباب الداعية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتمنافس.

### الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية

من أجل فهم الإدارة الإلكترونية فإننا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وكالاتي<sup>5</sup>:

#### 1. أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:

<sup>1</sup> مختار حماد، تأثير إدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2007، ص 29.

<sup>2</sup> عنتر بن مرزوق وآخرون. مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> بدر محمد السيد القزاز، مرجع سبق ذكره، ص 314.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 293.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2009، ص 160.

أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية: فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في كل من المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول الى المدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، والى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

2. أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم الانتقال الى عمليات التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة بمساعدة الحاسب الآلي ثم انتقلت الى العمليات الذهنية التي تحاكي الإنسان وذلك من خلال الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في اللغة أو الرؤية الآلية للأنظمة.

3. أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية:

إن الشكل الأول لتبادل البيانات الإلكترونية كان معروف قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالات ضيقة ضمن وظيفة معينة، إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح يشكل شبكة داخلية لعلاقات المؤسسة مع الموردين والمستفيدين وكذلك التبادل عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم. لقد نظرت الإدارة إلى هذا التفاعل نظرة ايجابية لأنه يؤدي الى تعاون ايجابي بين العاملين والإدارة وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

4. من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، لكن مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالانترنت تجعل الاتصال ممكنا الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آليا حاسوبيا<sup>3</sup>.

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها<sup>4</sup>:

أولا: المتطلبات الإدارية.

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا ورق-إدارة بلا مكان-إدارة بلا زمان-إدارة بلا تنظيمات، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، بدون طبعة، سوريا، 2011، ص 47.

<sup>2</sup> أحمد سالم سالم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجيل الغربي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم بالزنتا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، ليبيا، 2021، ص 17.

<sup>3</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، مرجع سيق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منثوري-قسنطينة-الجزائر، 2010، ص 23.

- (1) وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- (2) توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكلم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- (3) تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي.
- (4) متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- (5) متطلب الإصلاح الإداري: من خلال محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المؤسسات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة تبسيط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية.

#### ثانيا: المتطلبات التقنية والفنية

لا يمكن التحول للإدارة الإلكترونية بدون استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لذلك من المهم توفير ما يلي<sup>1</sup>:

- وجود إستراتيجية محددة وواضحة لنظم المعلومات الإدارية في الجهاز؛
- تخصيص مصادر كافية للانتقال إلى إدارة الإلكترونية سواء المصادر البشرية أو الفنية أو المالية لضمان توفير القدرة على تنفيذ المشروع؛
- وجود برنامج زمني محدد لمراجعة احتياجات الجهاز من متطلبات إدارية وفنية والتغيرات التي يجب إحداثها، واختيار التكنولوجيا ذات العلاقة بهذه الاحتياجات وفق معايير محددة تأخذ في الاعتبار التطورات التقنية الحديثة والقدرة على تحديث تلك التقنية باستمرار؛
- وجود القدرات الفنية القادرة على التعامل مع المعلومات سواء للنظم أو الأجهزة.

<sup>1</sup> مختار حماد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بالإضافة إلى ما سبق فيجب توفر ما يلي<sup>1</sup>:

- توفر البنى التحتية الإلكترونية اللازمة، فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.  
ثالثاً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة المعارف الفنية والعلمية والمهارية المؤهلة<sup>2</sup>.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية نذكر من بينها ما يلي<sup>3</sup>:

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات، تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية منهم؛

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والعمل على إيجاد نظم فعالة لتحفيز الأفراد وتطويرهم؛

- كما يجب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر بشرية متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على الانترنت؛

رابعاً: المتطلبات المالية

يتعلق هذا العامل بطرق التمويل وأساليب خفض التكاليف والنموذج المحاسبي والإداري للمشروع، ويعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشروعات الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت إلى آخر، وتدريب العناصر الإدارية باستمرار فلا بد من توفير التمويل اللازم والكافي.  
ويكون ذلك من خلال<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> يمامة مظهر عزاوي السلامي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي الإدارات، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الفنون الجميلة، جامعة بابل، العراق، العدد 11، سبتمبر 2016، ص 255.

<sup>2</sup> كافية عبدوني، حميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة الجزائر 3، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 229، 230.

<sup>3</sup> عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015، ص 225.

<sup>4</sup> حسن محمد النصر محمد وآخرون، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر، العدد 38، يناير 2019، ص 117، 118.

- ✓ تقدير حجم وتكاليف مشروع الإدارة الإلكترونية وفق جدول زمني وتحديد الموارد المطلوبة؛
- ✓ زيادة المخصصات المالية لبرامج التدريب والتأهيل الخاصة بالقيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ وجود برنامج زمني محدد لمراجعة احتياجات الجهاز من المتطلبات المالية والتغيرات التي يجب إحداثها؛
- ✓ وجود قدرات فنية عالية قادرة التعامل مع الانترنت، لضمان خفض التكاليف؛
- ✓ وضع نظام لمراجعة ومتابعة وتقييم الأداء وفقا للخطة الإستراتيجية والتنفيذية؛
- ✓ وجود قاعدة بيانات متكاملة وموحدة ومترابطة لكافة الأنشطة الإدارية، وتحديد سير الإجراءات وانسيابها لضمان حسن تقديم الخدمات.

#### خامسا: المتطلبات التشريعية

وتتمثل المتطلبات التشريعية في وضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وكذا الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني<sup>1</sup>.

ومن المتطلبات القانونية الأساسية للعمل نخص بالذكر<sup>2</sup>:

- ◀ تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار؛
  - ◀ تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية؛
  - ◀ تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني؛
  - ◀ تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.
- كما يمكن إضافة ما يلي كمتطلبات تشريعية:

وجود الأنظمة والتشريعات المناسبة والتي ينبغي عليها ان تتسم بالمرونة وإصدار القوانين ولأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ووضع الأسس القانونية التي تمكن من السيطرة على التجاوزات الغير مرغوبة والسعي إلى إيجاد بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي. إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بالتدابير الأمنية والحماية والسرية<sup>3</sup>.

استحداث طرق جديدة لفض المنازعات الناشئة عن التعاملات الإلكترونية، واختصار فترات التقاضي للفصل في المنازعات، وتوفير نظم قانونية موحدة على مستوى الدول بهدف حل النزاعات القضائية التي تقع نتيجة للتعاملات الإلكترونية التي يصعب الفصل فيها لاختلاف القوانين بينهما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> رانيا هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة-01-الجزائر، 2018، ص 54.

<sup>3</sup> حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>4</sup> سميرة محمود فلاح الجهماني، معوقات الحكومة الإلكترونية في ضوء التشريع الأردني، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير تخصص قانون عام (غير منشورة)، كلية القانون، جامعة اليرموك، الأردن، 2016، ص 37.

### المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإلكترونية وخطوات تنفيذها

سننتقل في هذا المطلب إلى دراسة مراحل الإدارة الإلكترونية وخطوات تنفيذها.

#### الفرع الأول: مراحل الإدارة الإلكترونية

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وهو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل، طبعاً بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي. وتتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>:

##### (1) مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة كما يمكن الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

##### (2) مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر والذي يوفر خدمات بشكل معقول، تكلفة الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل كما يمكن استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد والمتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

##### (3) مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الكترونية قد وصل إلى مستوى عالي وتوفرت الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في المناطق العمومية بحيث تكون تكلفتها معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة بالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة وبأكثر فاعلية كميًا ونوعيًا (الجودة). ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.<sup>3</sup>

والملاحظ لمراحل التحول فقد ركزت على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص 57.

<sup>2</sup> شهرزاد بولحية، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم (رسالة غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2018، ص 39.

<sup>3</sup> احمد محمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

<sup>4</sup> عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص 72.



- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري و التطبيقي،
- وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة:
- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات؛
- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل؛
- توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة؛

### الفرع الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

إن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج المرور بعدة خطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ويمكن توضيحها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إعداد الدراسة الأولية: لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية.
- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- بعد هذه الخطوات يتم القيام بما يلي:
- تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة<sup>2</sup>.
- تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد له من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح<sup>3</sup>.
- وأخيرا يتم القيام بما يلي كخطوات نهائية<sup>4</sup>:

◀ **تهيئة بيئة العمل:** من خلال توفير الجو الملائم لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويشمل توفير وتدريب الموارد البشرية من أجل العمل في إطار العمل الجديد، زيادة التثقيف والتوعية لدى الأفراد، هذه الخطوة جد هامة وضرورية لأن عدم المرور بها يضعف عملية التطبيق ويعيق تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> رؤى علي كساب، *العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 46.47.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، *إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة*. المجموعات العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2012، ص 331.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي، *مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة البليدة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، جانفي 2014، ص 165.

<sup>4</sup> وسام بن صالح، *واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 82.



◀ توفير المتطلبات المادية والتقنية: من عتاد وبرمجيات ووسائل اتصال حديثة أو ما يعرف بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بعدها تبدأ المؤسسة عملية التنفيذ التدريجي للولج إلى عالم الإدارة الإلكترونية.

◀ البدء بالتنفيذ: هنا تبدأ المؤسسة عملية التطبيق بالبدء بعملية حوسبة عمليات وأنشطة المؤسسة وهي المرحلة الأولية والأقل تعقيدا، بعدها يتم ربط برامج حوسبة الأنشطة والعمليات مع قاعدة الاتصالات الإلكترونية لتحقيق الحوسبة الشبكية والتي تعد ركيزة الانطلاق نحو بناء نسيج مشترك من العمل الجماعي وتشكيل أنماط رئيسية لشبكات الاتصال هذا الوضع يمكننا التعبير عنه كصورة أولية بسيطة لبداية عمل الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الثالث: مجالات الإدارة الإلكترونية، آثارها ومعوقاتهما.

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يخلف العديد من الآثار سواء الإيجابية أو السلبية حيث تمس جميع المستويات ومختلف المجالات، إلا أن هذه العملية تواجهها العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التحول وهو ما سنتناوله خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها وأهداف المؤسسة. ويمكن تحديد بعض من أنماط الإدارة الإلكترونية على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### • التجارة الإلكترونية:

تعرف بأنها: "نوع من عمليات البيع والشراء التي تتم ما بين المستهلكين والمنتجين أو بين الشركات بعضهم ببعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها "إدارة وتنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت"<sup>3</sup>.

#### • الحكومة الإلكترونية:

هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالأنترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطن أو العمل وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفاعلية عاليين<sup>4</sup>.

#### • التعليم الإلكتروني:

هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائله المتعددة من صورة. ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات الكترونية، وكذلك بوابات الانترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي المهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 65.

<sup>2</sup> هبة مصطفى كافي، التجارة الإلكترونية، ألفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع الكتب، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص 94.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، سوريا، 2009، ص 8.

<sup>4</sup> إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، ابييس كوم للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2007، ص 34.

• الحفظ الإلكتروني:

هو الاحتفاظ بالوثائق على شكل ملفات الكترونية مما يسمح باستغلال الأماكن المخصصة لحفظ الوثائق الورقية واستخدامها لأمر حيوية أخرى. كما يعني تصوير وفهرسة الوثائق وتحويل بياناتها وتوفيرها للمستخدم بطرق كثيرة لاسترجاعها والاطلاع عليها وتداولها الكترونياً بسهولة.<sup>2</sup>

• النشر الإلكتروني:

هو نشر المعلومات التقليدية الورقية بواسطة تقنيات جديدة تستخدم الحواسيب وبرامج النشر الإلكترونية في طباعة المعلومات وتوزيعها ونشرها.<sup>3</sup>

• الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت.<sup>4</sup>

المطلب الثاني: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يخلف الكثير من الآثار على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات، وسنتعرض لها من خلال هذا المطلب.

أولاً: الآثار الإدارية والتنظيمية

تشمل هذه الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية والإجرائية التشريعية، أي البعد العملي للإدارة. ما يتطلب جهوداً أكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث والدراسات النظرية والتطبيقية والمسحية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على مواكبة المستجدات المتسارعة في هذا المجال. أما الجانب العملي فيتضمن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء، ودمج وإنشاء) للتوجه نحو إدارة إلكترونية مركزية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية.<sup>5</sup>

ثانياً: الآثار الاقتصادية

<sup>1</sup> حليلة الزاحي، *التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية مقومات التجسيد وعوائق التطبيق*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012، ص 58.

<sup>2</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، *مرجع سيق ذكره*، ص 68.

<sup>3</sup> غالب عوض النوايسة، *الأنترنت والنشر الإلكتروني*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 182.

<sup>4</sup> خالد ممدوح إبراهيم، *مرجع سيق ذكره*، ص 56.

<sup>5</sup> راكز علي محمود الزعاير، غسان الطالب، *الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2019، ص 36.

تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم، وأهم تأثيراتها على الفعالية الاقتصادية هي<sup>1</sup>:

- ✓ تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن إن تحدته كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة؛
- ✓ تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة وتخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة؛
- ✓ تحسين ميكانيزمات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسيرين ومتخذي القرار في كل المستويات، كما تشجع العمل عن بعد؛
- ✓ زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وتحفيز زيادة الإنتاجية؛
- ✓ المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلية؛

#### ثالثا: الآثار الاجتماعية

تؤثر الإدارة الإلكترونية على النواحي الاجتماعية من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملائمة لمظاهر التغير المتسارع.
- ✓ تآكل البيروقراطية، ظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة
- ✓ زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد، وتعاضم دور المرأة وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا
- ✓ سيادة قيم الشفافية والمشاركة والوضوح، الثقة، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة ايجابيا.

#### رابعا: الآثار التكنولوجية

يؤدي التحول إلى الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات التكنولوجية ببعديها المادي والمعرفي المتكاملة، كما يشكل ذلك تحديا إضافيا لمنتجي التكنولوجيا لإحداث مزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال، ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية بكافة أنواعها بحيث تتلاءم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل<sup>3</sup>.

#### خامسا: الآثار السياسية

للإدارة الإلكترونية العديد من الآثار التي تمس الجانب السياسي أبرزها ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> جيلالي بوزكري، *الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 86.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 125.

<sup>3</sup> محمد ناصف، عبد القادر قداوي، *أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية*، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، مارس 2017، ص 101.

<sup>4</sup> حسين محمد الحسن، *الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص والمتطلبات*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 172، 173.

- 1 تصبح فرصة الأنظمة السياسية كبيرة في التواصل مع مجتمعاتها في ظل تعميم الإدارة الإلكترونية، كما تتيح للمواطنين فرص المشاركة الحقيقية الفاعلة في كل مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها.
  - 2 جمع المعلومات بوصفها أساسا لتطوير السياسات، ثم صياغة رأي عام حولها بنشرها للمواطنين، مما يرفع وعيهم السياسي ويجعلهم أقدر على المشاركة في وضع سياسة للدولة.
  - 3 فتح قنوات الكترونية تمكن المواطنين من إيصال أصواتهم وآرائهم ومقترحاتهم عن طريق الوسائل التقنية الحديثة.
  - 4 تحقيق الشفافية وتسهيل المشاركة في العملية الانتخابية، وضمان اتساع قاعدة الأصوات التي تعبر عن رغباتها واختياراتها الانتخابية مما يعزز الديمقراطية.
  - 5 في ظل الإدارة الإلكترونية ستتخلص الحكومات والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل نظام الإدارة البيروقراطية، من خلال توسيع قاعدة المشاركة الشعبية، إلا إن تفعيل الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى إرادة سياسية حريصة على إرساء مبدأ الشفافية مع مواطنيها.
- بالرغم من الآثار الإيجابية التي تم التطرق إليها إلى أن هناك العديد من الآثار السلبية للإدارة الإلكترونية:
- ❖ انتشار البطالة: بسبب تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم مكنته جميع الوظائف والمهام وبالتالي التخلي عن اليد العاملة بنسب كبيرة وزيادة نسبة البطالة.
  - ❖ المساس بالحق في الخصوصية: حيث ان التعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين.
  - ❖ فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات عن طريق بطاقات الائتمان وغيرها، وكذا المصادقة الإلكترونية<sup>1</sup>.
  - ❖ ضعف الإدارة: ان التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية، والانتقال دون اعتماد التسلسل والتدرج من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، وتعطيل الخدمات التي تقدمها أو إيقافها لذلك فالتدرج ضروري لإنجاح التحول الإلكتروني<sup>2</sup>.
  - ❖ التجسس الإلكتروني: في ظل الأرشفة الإلكترونية، تصبح محاولات اختراق الشبكات أمرا قائما، بهدف الوصول إلى ما في أرشيفات الدول من وثائق لكشفها ونقلها أو إتلافها، لذلك تبقى تلك الملفات في خطر دائم امام محاولات التجسس الإلكترونية عن طريق اختراق الشبكات.
  - ❖ زيادة التبعية للخارج: في ظل اعتماد الدول النامية على استيراد التقنية من الدول الغربية واستهلاكها، دون إنتاجها أو تصديرها، سينتج عن ذلك تأثير وتبعية للدول الكبرى الصناعية، ما يعتبر خطرا أمنيا حقيقيا فقد يفتح المجال نحو احتمالات نجاح عمليات التجسس الخارجية<sup>3</sup>.
  - ❖ صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمؤسسة: فإلى جانب أن بعض الشركات ظلت إما تقليدية أو رقمية، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين، فالجمع بينهما يتطلب جهودا كبيرة في إدارة الموقع

<sup>1</sup> سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> عبد القادر غيتاوي، *عوائق وسبلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية*، يوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، مارس 2012، ص 9.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 175، 176.

الإلكتروني لصالح أعمال التقليدية وتوظيف قدرات الويب في التفاعل مع الموردين والزبائن لخفض تكاليف سلسلة التوريد وتوسيع الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة لصالح الأعمال الإلكترونية<sup>1</sup>.

❖ **الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية:** وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات خاصة في البلدان النامية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك عدة معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية إذا لم يتم وضع استراتيجيات متكاملة وتوفير جميع المتطلبات الضرورية لها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المعوقات الإدارية:

وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛ وتحديد الوقت الذي يلزم فيها لبدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً؛
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة؛
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدى معظم المؤسسات بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو مؤسسات المستقبل الإلكترونية؛
- ضعف دعم الإدارة العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
- عدم وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى عدم توافق الأنظمة؛
- طول الإجراءات الإدارية خلال منظمة وخارجها، مما يوفر أو يلغي فكرة التطبيق بسبب عقبات الإجراءات الإدارية؛

ثانياً: معوقات بشرية:

وتتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- ✓ غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية؛
- ✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛

<sup>1</sup> موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 49.

<sup>2</sup> جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 97.

<sup>4</sup> عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 39.

✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية؛

✓ إشكاليات بطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازات هو منصبه.

ثالثاً: المعوقات التكنولوجية:

تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشاريع التنموية في الدولة؛

- ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية؛

- ضعف قطاع التكنولوجيات الحديثة في الدول النامية كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

رابعاً: معوقات مالية:

وتتمثل في<sup>2</sup>:

✓ تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت؛

✓ قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛

✓ قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا، بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة فيها أوجه الإنفاق؛

✓ ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه؛

✓ قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع؛

✓ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

خامساً: معوقات فنية وتقنية:

وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

◆ تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافياً وحضارياً عن اللحاق بها؛

◆ اختلاف نظم الإدارة وأساليبها حتى داخل المؤسسة الواحدة، ما يجعل من الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المؤسسات؛

<sup>1</sup> رانيا هدار، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> سارى عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين الشمس، فلسطين، 2011، ص 64.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 194.

◆ صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل فكرة التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لتستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.  
كما يمكن إضافة ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛
- ✓ ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلا عن مشكلات تشغيلها؛
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها؛
- ✓ ارتفاع تكلفة الاتصالات.

سادسا: معوقات أمنية وتشريعية:

تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- ❖ عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية؛
- ❖ باعتبار الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني.

المعوقات التشريعية:

تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- قصور التشريعات والقوانين، مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبير داخل مقدمي على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق؛
  - تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية؛
  - غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.
- بالإضافة إلى المعوقات السابقة فإن الإدارة الإلكترونية تواجه مجموعة من التحديات الأخرى تتمثل في النقاط التالية<sup>4</sup>:
- ✓ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته؛
  - ✓ عدم توافر الحافز القوي للأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح؛

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى المدينة الإلكترونية، بحوث أوراق عمل ملتقى تخطيط المدينة الإلكترونية "كوالامبور" - ماليزيا - أكتوبر 2010، مصر، 2011، ص 113.

<sup>2</sup> رزيق الدراجي، عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 03، 2021، ص 187.

<sup>3</sup> وسام بن صالح، مرجع سيق ذكره، ص 85، 86.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص

## خلاصة :

ومن خلال ما تم تناوله خلال هذا الفصل يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد غيرت الكثير من المفاهيم وجعلت لنفسها مكانا استراتيجيا داخل المنظمات، وذلك بفضل ما تتمتع به من خصائص تأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية حيث تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، وقد ساهمت في إحداث الكثير من التغيرات الجوهرية على مستوى الوظائف التقليدية وممارساتها المختلفة، وكان لها العديد من الآثار والمزايا التي انعكست إيجابا على أداء المنظمات من خلال ضمان السرعة في التنفيذ، وتخفيض التكاليف ما ساعد المؤسسات على الاستمرار في ظل المنافسة وبيئة تتميز بالتغيرات السريعة، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات الإدارية والمالية والتقنية إضافة إلى تحديات أخرى وجب على الجهات المختصة أخذها بعين الاعتبار ودراستها لإيجاد الحلول المناسبة لها والتخفيف من حدتها حتى تبلغ الإدارة الإلكترونية أهدافها بفاعلية وكفاءة.



الفصل الثاني

مساهمة الإدارة

الالكترونية في تحقيق

الميزة التنافسية

## الفصل الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

إن معظم المؤسسات تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة في ظل تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن لذا يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها من خلال بناء وامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد او المحاكاة، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه إن يساهم في تشكيلها من خلال اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر والاستفادة من نقاط قوتها وهذا لا يكون إلا من خلال التفكير الاستراتيجي الفعال المبني على أسس صحيحة وسليمة.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمحتوى الميزة التنافسية من خلال مباحثه الثلاثة:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.**

**المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية، مؤشرات قياسها والحكم على جودتها.**

**المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسات بعدم الاستقرار والديناميكية المستمرة والتطور السريع في مختلف المجالات، وتعتبر الميزة التنافسية عنصراً استراتيجياً وهدفاً أساسياً تسعى المؤسسات لاكتسابها<sup>1</sup>، إذ تعتبر هذه الأخيرة المنهاج الأمثل والأحسن لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات والتطورات الكبيرة التي تشهدها بيئة المؤسسات في الوقت الحالي

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يأخذ مصطلح الميزة التنافسية مكانة هامة ضمن اهتمامات المتعاملين الاقتصاديين وخاصة في ظل التغييرات الكبيرة التي شهدتها البيئة الاقتصادية والتي فرضت على المؤسسات البحث عن مختلف الأساليب لمواجهة المنافسين الجدد.

## الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>2</sup>.

## أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية تعاريف عدة تنصب في مجملها في مصب واحد وهو ما يميز مؤسسة أو قطاع ما عن باقي المؤسسات أو القطاعات المتواجدة في السوق المحلي والعالمي، وفي هذا الصدد نورد التعاريف التالية:

تعرف الميزة التنافسية عند (McGahan) بأنها<sup>3</sup>: "أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين" أي قدرتها على خلق شيء منفرد ومختلف يميزها عن باقي المنافسين.

ويعرفها (Kotler Philip) بأنها<sup>4</sup>: القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.

<sup>1</sup> أحمد رسعي أحمد بعلوشة، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 33.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2006، ص 13.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 79.

<sup>4</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، بتاريخ 10/11/2009، ص 4.

كما يعرفها "ريد وآخرون" (Read & AL) بأنها<sup>1</sup>: المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة باستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق.

أما ميشال بورتير M. Porter الذي يعد من أوائل الذين وضعوا نموذج الميزة التنافسية فيعرفها على أنها<sup>2</sup>: القيمة التي يمكن للمؤسسة إن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق الأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج، أو انفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزداد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار، فالميزة التنافسية إذا هي كل ما تختص به الشركة أو القطاع دون غيرهم بما يعطي قيمة مضافة للمستهلكين.

وعليه ومما سبق يمكننا تعريف الميزة التنافسية بأنها: طريقة أو منهج تتبناه المؤسسة بالاعتماد على الكفاءة والفاعلية واستغلال نقاط قوتها الداخلية، بغرض خلق مناخ يتميز بالأفضلية والتميز بين المنافسين في مجالات المنتج، السعر، التكلفة. ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- ✓ أنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما؛
- ✓ أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها؛
- ✓ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية أو فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.

بالإضافة للخصائص التالية<sup>4</sup>:

- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص.4.

<sup>2</sup> محسن عبد الله، صفاء عبد الجبار الموسوي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص.22.

<sup>3</sup> يحيى قحطان، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص.100.

<sup>4</sup> محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور بروج بوعريبيج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص.45.

✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وكفاءات المنظمة من جهة أخرى؛

✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في الأمدين القريب والبعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية<sup>1</sup>:

✓ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

✓ إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية:

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لإحداث تطور وتقدم فقط وإنما ترتبط أهميته بمجرد البقاء والتواجد في السوق وتتجلى أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>2</sup>:

- (1) زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- (2) رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافستها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- (3) كسب ولاء العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
- (4) تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجاتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- (5) المحافظة على الحصة السوقية: تستفيد المؤسسة من الميزة التنافسية في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعملية حيث إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويتكون له إدراك وتلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> علي زكي نصار، خيرية احمد فطوم وآخرون، *الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال*، الآن للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 73.

<sup>2</sup> براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، *دور تكوين العنصر الدشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الخامس عشر، 2014، ص 323، 324.

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية كذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع الكتاب إلى القول "انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية:
- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالا سريعا:
- تتجلى أهميتها من خلال تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها إستراتيجية المنظمة.

### الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد<sup>2</sup>:

- خلق فرص تسويقية جديدة:
- الدخول إلى مجال تنافسي جديد كالدخول إلى أسواق جديدة:
- التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات:
- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة:
- تعظيم أرباح ومداخل المؤسسة:
- ولعل أهم أهداف المؤسسة الإستراتيجية، هو محاولة النمو والبقاء لأطول فترة ممكنة في السوق وذلك نظرا للمتغيرات الطارئة والسريعة التي ما فتئت المؤسسات للنهوض والاستقرار إلا وتظهر متغيرات جديدة تؤثر على نموها فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تحتم عليها وضع إستراتيجية عامة تسعى من خلالها لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية وكذا الداخلية.

<sup>1</sup> يحيى قحطان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> كوثر محمد احمد حوجلي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في التنافسية لشركات الاتصال العاملة بالسودان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 37، 38.

## المطلب الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية ومصادرها

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي فعليها المحافظة عليها وتطويرها كلما دعت الضرورة لذلك.

## الفرع الأول: أسباب تنمية الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تعمل على تنمية وتطوير ميزاتها التنافسية ما يلي<sup>1</sup>:

## أ- ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي إن ينشئ فرصا جديدة في مجالات:

• تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي؛

• طرق التسويق العصرية عبر الانترنت؛

• طرق الإنتاج والتسليم والخدمات المقدمة للزبائن؛

وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة، عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج.

## ب- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم، أو تغيير أولويات الحاجات، فيحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة جديدة.

## ت- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة وسائل النقل.

## ث- حدوث تغيرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج أو حماية البيئة من التلوث.

<sup>1</sup> طارق قندور، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 86.

## ج- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعدد مصادر المزايا التنافسية يمكن تحديد أهم مصادر الميزة التنافسية كالآتي:

## 1. المصادر الخارجية:

يدخل ضمن المصادر الخارجية كل من البيئة العامة وبيئة المهمة الخاصة، حيث تتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمة بصورة سلبية أو إيجابية ومن المصادر الخارجية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية ما يلي<sup>2</sup>:

◀ التشريعات الحكومية: تساهم التشريعات الحكومية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات كالإعفاءات الضريبية التي يجري منحها لقطاع معين وربما يحصل العكس فقد يؤدي التشريع الحكومي دورا في إضعاف الموقف التنافسي لبعض المؤسسات من خلال مطالبتها بدفع رسوم معينة أو فرض غرامات على بعض الصناعات الملوثة للبيئة.

◀ حجم المنافسة في الصناعة: ان زيادة حجم المنافسة يدفع بالمؤسسة إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها ونشطتها ومنها الأنشطة التسويقية بهدف الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير متوفرة لدى المنافسين مما يمكن المنظمة من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى تسهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

◀ التقدم التكنولوجي: انعكست سرعة التطورات التكنولوجية وزيادة عدد الاختراعات بشكل مباشر على ظهور منتجات جديدة وظهور بدائل للمواد الأولية المستخدمة واعتماد أسلوب الإنتاج الواسع الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة. وذلك أدى الى رجحان كفة بعض المؤسسات في تحقيق تنافسية على حساب بقية المنافسين.

<sup>1</sup> جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية 2008، 2018، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019، ص 54، 55.

<sup>2</sup> سعيدة بولطيف، أثر تطبيق التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص 160.



◀ إستراتيجية المنظمة في دخول السوق: تلعب الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات في دخول السوق دورا كبيرا في بناء الميزة التنافسية، فبعض المؤسسات تتبع إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر من السوق، لأجل تحقيق أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها في تقديم منتج معين. وتندسحب مبكرا حال قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ذلك المنتج، أو إستراتيجية الدخول المتأخر والخروج المتأخر إذا كانت تلك المنظمات تتمتع بقدرات مالية كبيرة. وتحصل من خلال قدرتها المالية على مزايا الحجم الكبير للإنتاج لخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

## 2. المصادر الداخلية:

لقد اتفق البعض بأن الميزة التنافسية تنبع في الأساس من داخل المؤسسة إذ أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ووفقا لذلك فإن المصادر الداخلية للميزة التنافسية تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

◀ المدخلات: تمثل الموارد التي تغذي الشركة وتشمل جميع الموارد والموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية وأن الشركة تسيطر وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدراتها في خلق القيمة لسوقها المستهدف وأن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تتمتع به الشركة الموارد التي تشكل نقاط قوة تؤهل الشركة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة بشكل أفضل من المنافسين ويرى البعض أن الموارد التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها لأن تلك الموارد تتيح للشركة أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها ولا يكفي أن تكون الموارد قادرة على جعل الشركة تنافس مع الآخرين فقط، بل يجب عليها أن تجعلها تتفوق عليهم بحيث يمكن عدها موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

◀ العمليات: هي مصدر القيمة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات والإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وفي الواقع تحديد لنقطة قوة المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين لذا فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة اقل وبفاعليه أفضل من المنافسين من حيث استخدام الموارد.

## المطلب الثالث: أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية

### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تأخذ الميزة التنافسية نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

#### 1) ميزة التكلفة الأقل:

<sup>1</sup> جميلة عبد الله التوم الدالي، مرجع سبق ذكره، ص58.

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة لقيمة المنتج أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

ولكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة فإنها تعتمد على مراقبة العوامل تطور تكاليف متمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- مراقبة الحجم: يمكن التوسع في كل من تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل الإنتاج جديدة التوسع في السوق أو في النشاط التسويقي مكثف من تخفيض التكاليف.

ب- مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

ت- مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة استغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

ث- مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

ج- مراقبة الرزنامة: أي للمفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتهما ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين وتعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط الضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

ح- مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة ان تؤدي بعض الإجراءات ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.

خ- مراقبة التموقع: الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعملاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

د- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

<sup>1</sup> صالح عبد الحكيم عبد الغفور، *متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص33.

<sup>2</sup> سمية بوران، *إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة*، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص ص104، 105.

## (2) ميزة التميز:

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى . خصائص خاصة بالمنتج . خدمات تسويقية) وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز<sup>1</sup>.

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها، وتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

أ الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط، مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجود وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط.)

ب الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

ج الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د الموضوع: إن اختيار الموضوع الملائم للأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

ه التكامل: قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 66.

<sup>2</sup> هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص 30.29.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابتداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 19.

أ الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد ان يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس الشركة.

ب التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

ج الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

د العوامل المؤسسية.

إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التميز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز الى تفادي بعض الأخطاء والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

### الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

بغية تحقيق مزايا تنافسية في قطاع او صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد. ولقد قدم بورتر ثلاث استراتيجيات سميت استراتيجيات بورتر التنافسية وهي:

#### 1) إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تطالب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تملك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام وان تولي قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية، ثم يمكن للمؤسسة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحا اعلي من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار اقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا و انخفضت الأسعار فان المؤسسات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة اقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول وتستهدف استراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة<sup>1</sup>.

لإ إستراتيجية الإنتاج بتكلفة أقل تحقق للمؤسسة المزايا التالية<sup>2</sup>:

■ تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

<sup>1</sup> لؤي صبيحي دحبور، دور إدارة المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية -دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص30.

<sup>2</sup> نور الهدى بورعدة، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 114، 115.

- تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق بالتالي شراء كميات كبيرة مابين المواد الأولية. هذا ما يعزز قوتها التفاوضية لمواجهة الموردين؛
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مبينا يجعلها تسببهم في إرساء عوائق الدخول؛ تستطيع اللجوء لاستخدام تخفيضات في السعر كسبب ضد المنتجات الجديدة التي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- تتمتع بحصانة اتجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم التفاوض على السعر؛
- كما أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكلفة نذكر منه<sup>1</sup>:
- ظهور منافسين جدد ينتجون بتكاليف أقل؛
- إهمال بع جوانب التكلفة (مثل إهمال التكاليف غير المباشرة)؛
- إمكانية تحقيق المنافسين لنفس ميزة تخفي التكلفة ومن ثم وجود فرق قوية للمنافسة؛
- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء مما يؤدي إلى فقدان تمايز المنتج في السوق وعدم القدرة على المنافسة؛
- التركيز على خفض تكاليف الإنتاج للعمليات الحالية والمستخدمه في المؤسسة فقط دون التفكير في البحث عن طرق جديدة للإنتاج تخص التكاليف.

## (2) إستراتيجية التميز:

تعد إستراتيجية التميز الإستراتيجية التنافسية الثانية التي تتبعها المؤسسات في مجال التمييز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها فريدة أو متميزة وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة وتوفير قطع الغيار الممتازة. إن إستراتيجية التميز لا تسمح للمؤسسات بالتغاضي عن التكاليف ولكنها لا تمثل هدفا أساسيا أو استراتيجيا للمؤسسات. وفي حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح من قبل المنظمة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح مقارنة بالمنافسين، كما أنها تتسم بمنافستها بتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومجاهاة قوة البيئة التنافسية<sup>2</sup>.

■ وتحقق إستراتيجية التميز المزايا التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نور الهدى بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> مجلة محمد القريشي، أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2010، ص 134.

<sup>3</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- تميز المنتج يحمي المؤسسة من المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها وان الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص وانه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
  - تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى؛
  - تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
  - تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين؛
  - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- وينبغي على المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء استخدامها هذه الإستراتيجية من أجل معاينتها، ومن أبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:
- قابلية المؤسسة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين؛
  - الاستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التميز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات لأسعار الأقل؛
  - قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
  - تهديد التميز حيث أن مصدر التفرد للمؤسسة ربما يستبعد من خلال التغيير في متطلبات وأذواق المستهلكين؛
  - محاولة التمادي في خلق التميز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاجها المستهلك أو قد يستغن عن وجودها في مقابل سعر أدنى.
  - الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في (نقاط القوة ونقاط الضعف) ومقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة في (الفرص والتهديدات).

### (3) إستراتيجية التركيز:

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من العملاء وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

تقديم منتجات بأسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز أو التمايز والتكلفة الأقل معاً<sup>1</sup>.

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فان المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما<sup>2</sup>.

كما إن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية تتمثل في<sup>3</sup>:

- الاستفادة من مزايا التخصص؛
  - القدرة على الإبداع والابتكار؛
  - اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
  - كما أن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي<sup>4</sup>:
- ❖ التعرض للتوقف بسبب انخفاض او ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
- ❖ تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
- التغيير في الظروف المحيطة؛
  - ظهور منافسين جدد؛
  - تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة؛
  - عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة للمؤسسة في حال انخفاض الطلب؛
  - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
  - عدم توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة؛
  - عدم القدرة التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المهين الذي تركز عليه.

<sup>1</sup> محمد معارف، نصيرة بسوح وآخرون، *استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، بتاريخ 10/11/2009/نوفمبر/2009، ص 09.

<sup>2</sup> إسماعيل الطيطي خضر مصباح، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2012، ص 18.

<sup>3</sup> عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي*، دار الأيام للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2014، ص 54.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص 77.

## المطلب الرابع: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيه

## الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

توجد العديد من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية نذكر منها<sup>1</sup>:

1. الكفاءة: إن المؤسسة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج (العمل، الأرض، رأس المال، المهارة التكنولوجية) بينما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، والكفاءة تمثل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات، أي الكفاءة = المدخلات / المخرجات.

وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها اقل. حيث أن ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل. ومع اعتبار العناصر الأخرى ثابتة فإنه إذا حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية العامل ستحقق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها ستمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة الأقل.

وبالعودة لموضوع الإنتاجية، ولتحقيق إنتاجية عالية يتوجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مناسبة وكذا هيكل ونظام رقابة مناسبة.

وتنشأ الكفاءة المميزة للمؤسسة من خلال وجود مصدرين إضافيين وهما<sup>2</sup>:

❖ الموارد: ويمكن تقسيم الموارد إلى موارد مادية مثل الأرض والمباني والمصانع والتجهيزات وموارد معنوية مثل اسم العلامة التجارية والسمعة وبراءة الاختراع وموارد والمهارات التقنية والتسويقية.

❖ القدرات: تتمثل في مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي والتي تكمن في الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

## 2. الجودة:

إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق لم صممت لأجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً الأول يتمثل في أن حيث توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى، أما التأثير الثاني هو أن الجودة

<sup>1</sup> زليخة تفرقنيت، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 149، 150.

<sup>2</sup> فاطمة علي بن غلبون، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013، ص 56.



العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة<sup>1</sup>.

### 3. التجديد/الإبداع

عبارة عن أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها حيث يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، وأن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليه منافسوها. ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسها<sup>2</sup>.

### 4. الاستجابة لحاجات العميل (المستهلك):

لتحقيق استجابة متفوقة للمنافسين، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسها في تحديد وإشباع حاجات عملاءها، فعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، كما أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، فتحقيق جودة متفوقة وتحديث متفوق يمثل عملا تكامليا لتحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

عند الاستجابة للمستهلكين يبرز لنا عاملين أساسيين هما:

👉 الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء:

👉 وقت الاستجابة، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أداءها، والسلعة حتى تسليمها. بالإضافة إلى ما سبق، فهناك مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للمستهلكين والمتمثلة في: التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمة متفوقة لما بعد البيع، وعمليات الدعم.

فكل العوامل السابقة الذكر تعزز وتدعم الاستجابة للمستهلكين، وتبني الفرص للمؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل استجابة، ويمكن هذا التمييز للمؤسسة من بناء ولاء لعلامتها، كفرض سعر استثنائي على منتجاتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زليخة تفرقنيت، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>2</sup> فاطمة علي بن غلبون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة (غير منشورة)، الجزائر، 2013، ص 98.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

من العوامل المؤثرة التي تؤثر على الميزة التنافسية ما يلي<sup>1</sup>:

≈ القدرات الإبداعية: تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب: دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.

≈ القدرات الإنتاجية: تعني عنصرين هامين هما:

- الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتتطلب: الإبداع، إرضاء العملاء.
  - الإنتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسها.
- ≈ القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

≈ القدرات على الترخيد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

## المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية، مؤشرات قياسها والحكم على جودتها

تمهيد:

سيتم التطرق في هذا البحث إلى محددات الميزة التنافسية وكذا مؤشرات قياسها ومعايير الحكم على جودتها بالإضافة إلى إبراز أهم العراقيل التي تواجهها المؤسسات في تحقيق المزايا التنافسية.

## المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما:

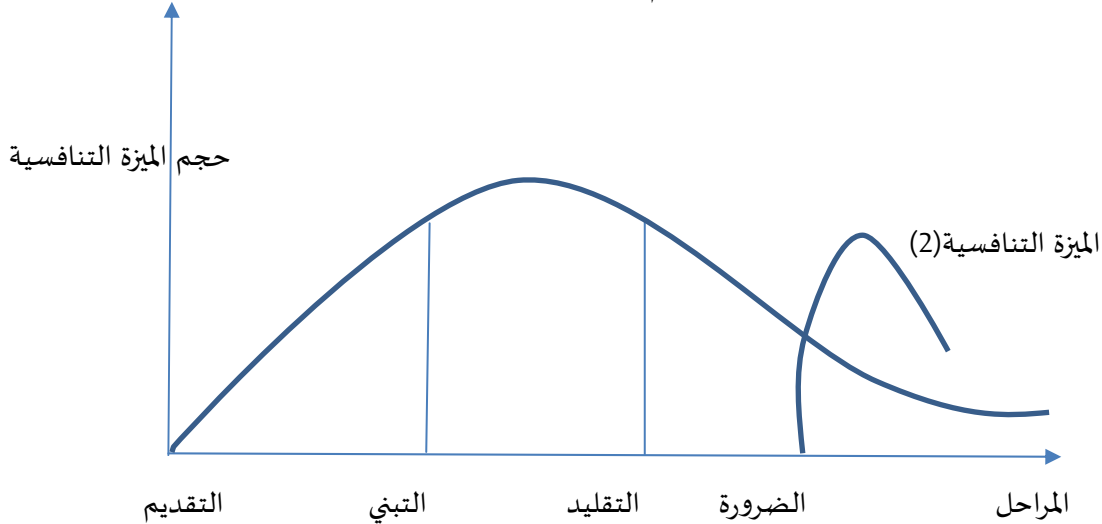
<sup>1</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البيرونية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البيرونية خلال فترة 2006-2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص 165.

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها<sup>1</sup>،

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة. أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تمييز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية<sup>2</sup>:

الشكل رقم (1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 188.

<sup>1</sup> عثمان بود حوش، تحفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 18.

<sup>2</sup> فلة العمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 113.

تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في<sup>1</sup>:

- ◀ مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
  - ◀ مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارًا نسبيًا من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
  - ◀ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض الوفورات.
  - ◀ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن للمؤسسة إن تحصل على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> باديس مجاني، طبول ريمة، *تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً*، الفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص101.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بوبعة، *دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012 ص90.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعي وهو ما سنوضحه في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (3): يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع محرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة.

المصدر: جميلة العمري، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مناجمت وتسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 7.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من بينها الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات إذ تعد أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا.

<sup>1</sup> جميلة العمري، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مناجمت وتسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 7.

## أولاً: الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل<sup>1</sup>.

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ومقياساً لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبن Topins وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي<sup>2</sup>.

## ثانياً: الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما. ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
  - الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
  - حصة السوق الخدموم: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم<sup>3</sup>.
- ومن الممكن لمؤسسة ما إن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي. وبالتالي كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالمقاييس إلى التكلفة الحدية لمنافسها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور فالحصة السوقية تترجم المزايا في الإنتاج أو في تكلفة عوامل الإنتاج<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر 2012، ص 10.

<sup>3</sup> محمد فوزي علي العتوم، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47.

<sup>4</sup> بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ثالثاً: حجم المبيعات:

يمكن اعتبار حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة والحصة السوقية لها، وتحاول الكثير من المؤسسات إلى تحديد حجم معين من المبيعات تحاول الوصول إليه، وذلك بغاية متابعة الأداء العام للمنظمة ودرجة النجاح في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، تتمثل في:

(1) مصدر الميزة: ترتب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، والمواد الخام، ويسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
  - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية، تميز المنتج، وعلاقات وطيدة مع العملاء<sup>2</sup>.
- وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها<sup>3</sup>:

- أ. يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- ب. تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

<sup>1</sup> محمد هيثم عبد الرحمان حافظ عجعج، أثر التوجيه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 82.

<sup>2</sup> لوبزة فرحاتي، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 160.

<sup>3</sup> نوال دومة، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية - دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 36.

## (2) عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية:

كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها قد تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمنشأة متعددة مثل انخفاض تكلفة عنصر الإنتاج، ووجود موقع متميز للإنتاج، واكتسابها لعلامة تجارية متميزة، فضلا عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة، فإنه يمكن لهذه المؤسسة ان تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة. لأنه إذا فقدت المؤسسة مصدرا فإنها ستعوضه بالمصادر. اما إذا كانت الميزة التنافسية للمنشأة أحادية المصدر فسيترتب على ذلك تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعا لهذا المصدر<sup>1</sup>.

## (3) درجة التحسين والتطوير في الميزة التنافسية:

لابد للمؤسسات الناجحة عدم الاستهانة بعد تملكها للميزة التنافسية وتفردا عن غيرها من المنافسين لقدرتهم على تجاوزها وامتلاك هذه الميزة التنافسية لتصبح مشتركة، بل يجب على المؤسسات العمل على تجديد وصيانة وتطوير الميزة التي تمتلكها والبحث عن ميزة أخرى جديدة غير قابلة للتقليد او المحاكاة من قبل المنافسين سواء في السوق المحلية او الخارجية مما يجعلها متربعة على عرش التفوق<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

## أولاً: المعوقات الداخلية:

وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعني غياب التنمية الإدارية، يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> امال إسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2019، ص73.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص213.

<sup>3</sup> داؤود عبد الله محمد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص61، 62.



- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

### ثانيا: المعوقات الخارجية:

تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن البيئة الخارجية للمؤسسة. نذكر منها<sup>1</sup>:

(1) الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛

(2) وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛

(3) وجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب على أي مؤسسة منافستها؛

(4) تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛

(5) تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛

(6) عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛

(7) ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛

(8) عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

ومن المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية للمنشآت كذلك ما يلي<sup>2</sup>:

1. ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛

2. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية؛

3. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛

4. غياب حرية المديرين والميسرين؛

5. غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛

6. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛

<sup>1</sup> نور الهدى بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 111، 112.

<sup>2</sup> خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017، ص 112.

7. غياب الأداء الأفضل للعمليات؛

8. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

### المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

إن إدخال المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظومة عملها أصبح شرطا أساسيا للحفاظ على بقائها ونموها ومن ثم تطورها، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر كأحد مظاهر استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات فإن تطبيقها سيحمل معه العديد من الانعكاسات على واقع المؤسسة نفسها ومختلف مكوناتها وأنشطتها بما في ذلك منظومتها الإدارية والاتصالية والخدماتية ومختلف مواردها مما يكسبها ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على استراتيجيات الميزة التنافسية.

صنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تأثير الإدارة الإلكترونية عليها في تحقيق الميزة التنافسية.

#### أولا: تأثير الإدارة الإلكترونية على إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تمثل إستراتيجية قيادة التكاليف إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى اقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإنفاق المختلفة ورقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا، وهو ما يمكن أن تحققه الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها للمنشأة، أي تلك المتعلقة بالأداء الداخلي و أوجه الإنفاق، والمتعلقة بالسوق والمنافسين<sup>2</sup>.

#### ثانيا: تأثير الإدارة الإلكترونية على إستراتيجية التميز

تهدف المؤسسات دائما إلى تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها عن منتجات وخدمات المنافسين من خلال التصميم المميز، تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج أو الخدمة، جودة وخصائص مميزة أخرى، ومن أجل التميز تحتاج المؤسسات إلى معلومات دقيقة عن السوق تتضمن معلومات تفصيلية عن منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اجتماعية أو تكنولوجية، ولا يمكن توفير هذه المعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب بدون استخدام التكنولوجيا التي توفرها الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، *تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات*، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 977.

<sup>2</sup> عبد القادر شارف، *دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية «دراسة حالة المؤسسات الجزائرية»*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 109.

تزايد درجة نجاح إستراتيجية التميز إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها، ولا يمكن لأي مؤسسة تحقيق ذلك إلا إذا كانت لديها إدارة الكترونية ذات تكنولوجيا جديدة ومتطورة لا يمتلكها المنافسين<sup>1</sup>.

### ثالثا: تأثير الإدارة الإلكترونية على إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، حيث يمكن أن توفر الإدارة الإلكترونية معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المؤسسات من تصميم وتسويق منتجات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المركز عليها، بالإضافة إلى أنها تساهم أيضا في استكشاف وتعزيز فرص الأعمال الجديدة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: فعالية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

إن التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية والتي خلقت فرصا جديدة للمؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية لذلك أصبح تطبيقها ضرورة حتمية داخل المؤسسات.

#### • تحسين الكفاءة الإنتاجية:

حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات وتحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات.

#### • تحقيق الإبداع في العمل:

حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات جديدة، خدمات جديدة، وطرق وأساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدءا بمرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، وهذا يعمل على استحداث فرصا متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية<sup>3</sup>.

#### • زيادة المبيعات والأرباح:

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء الحسيني، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية: شركتي حازي وموبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص 117.

<sup>2</sup> العياشي زرزار، كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 223.

<sup>3</sup> هوارى معراج، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة في القطاع الصناعي الجزائري-مجلة المعلومات العلمية والتقنية، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2004، ص 38.

تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة المبيعات من خلال الترويج الإلكتروني الذي يسمح لزيائنها بالتعرف على منتجاتها مما يمكنها من إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق باستخدام التكنولوجيا التي توفرها الإدارة الإلكترونية.

#### • تخفيض التكاليف:

إن تخفيض التكاليف من أهم الفوائد التي تجنيها مؤسسات الأعمال جراء استخدامها للإدارة الإلكترونية في عدة مجالات أهمها تأدية المهام والأعمال الكتابية بطريقة آلية، كذلك استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب<sup>1</sup>.

#### • تحقيق المرونة في المؤسسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات حيث تساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق السبق التنافسي على منافسها وذلك نتيجة تأثيرها على مرونة المؤسسة سواء كان تأثيرها كامنا أو ظاهرا من خلال سرعة الاستجابة أو قدرة النظام على التغيير أو التغير وكذا قدرة متخذ القرار في تسيير المعلومات واتخاذ القرارات. وبالتالي فإن المرونة والسرعة تعطي سبقا للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

#### • تطوير المنتجات:

اكتشفت المؤسسات أنه يمكن استخدام الإدارة الإلكترونية لتطوير منتجات وسلع جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط الإنتاج وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، وقد ساعد ظهور الانترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، فالكثير من المؤسسات تستخدم الانترنت من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر للسلعة أو الخدمة من خلال استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكة الانترنت والتي يمكن أن تستخدم في<sup>3</sup>:

- ✓ تنسيق وتصميم المنتج.
- ✓ تخفيض تكلفة إدارة المشروع.
- ✓ تخفيض تكلفة إدارة المشروع.

<sup>1</sup> صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013، ص 135.

<sup>2</sup> صليحة مبروك، صابر شراد، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 245.

<sup>3</sup> نور الدين بشاخ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 11.

✓ تقديم التدريب للعمال والموظفين.

لقد ساهمت الإدارة الإلكترونية والثورة المعلوماتية في تغيير طبيعة التنافسية بين المؤسسات بطريقة جذرية من خلال<sup>1</sup>:

◀ التأثير على كيفية طرح المنتج والخدمة في الأسواق؛

◀ التأثير الكبير على تكاليف المنتج والعمليات التشغيلية والتسويقية؛

◀ تغيير ميزان القوة بين الموردين والموزعين؛

◀ الحد من القنوات التي يسير بها المنتج من المصنع وحتى يصل الى المستخدم النهائي؛

◀ اختلاف وسائل الوصول إلى العميل وتنوعها ومرورها وتقليل تكلفتها بطريقة جذرية؛

◀ تحقيق التكامل في سلاسل التوريد من خارج المؤسسة بما في ذلك الموزعين والموردين والعملاء ومن داخل المؤسسة

من أقسام مشتريات وإنتاج وتسويق ومبيعات وتوزيع؛

ومن هنا نجد أن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة لا يمكن لأي مؤسسة من مؤسسات الأعمال المنافسة في

الأسواق العالمية دون اكتسابها وبذلك تحقق العديد من المزايا التنافسية والفوائد للمؤسسة من حيث الانتشار وبناء

العلامة التجارية بسرعة ودقة وبأقل التكاليف.

### المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا فعالا وحيويا في المؤسسات الإدارية المعاصرة من حيث بنائها واستمراريتها حيث أنها

تؤثر بشكل كبير على أدائها وتساهم بشكل فعال على تميزه في أبعاده المختلفة وفقا لمحدداته الأساسية وهذا وفق كما

يلي<sup>2</sup>:

❖ تحقيق البناء الاستراتيجي للمؤسسة:

إن الوصول إلى تحقيق بناء استراتيجي داخل المؤسسة يتطلب استخدام إطار منطقي يقوم على سلسلة من

الإجراءات التي تتم وفق خطوات منهجية تسعى على إيجاد متطلباته. حيث تبرز الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب

المساعدة على ذلك وهذا من خلال قدرتها على:

✓ تحديد الوضع الحالي للمؤسسة وتوضيح أهدافها المستقبلية؛

✓ وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وفقا للتطورات البيئية؛

✓ التنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية للتعرف على جوانب

القوة والضعف فيها ومعالجتها؛

✓ تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وعلى مستوى من الجودة؛

✓ توفير دعامة المعلومات الأساسية للصياغة وتنفيذ القرارات المناسبة بطريقة سهلة وأنية؛

<sup>1</sup> راکز علي محمود الزعاير، غسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> سلمى عشبة عبد العزيز، الإدارة الإلكترونية: مدخل متكامل لتميز أداء الإدارة العامة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1،

الجزائر، العدد 13، ص 78.

✓ مراجعة الخطط التنفيذية وتقييمها بدقة والاستفادة منها لاحقا في وضع خطط إستراتيجية مستقبلية.

#### ❖ تحسين الأداء الوظيفي:

تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على الدخول لأسواق جديدة؛
- ✓ زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال؛
- ✓ تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين جودتها ومستوياتها، وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم والشروط المطلوبة؛
- ✓ زيادة فعالية عمليات الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها؛
- ✓ زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتقليل تكاليف المخرجات؛
- ✓ زيادة عدد الفرص المتاحة للمؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة لتكوين السلع والخدمات.

#### ❖ تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة:

تلعب الإدارة الإلكترونية بتطبيقاتها المختلفة دورا حيويا هاما في تحسين الأداء التنظيمي، حيث ساعدت التكنولوجيا المتطورة للإدارة الإلكترونية على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الاقتصادي العام مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاكتفاء والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد. فالآثار المرتبة على تعميم الاتصالات الإلكترونية، وتوسّع انتشار الإنترنت (Intranet)، وتعدّد البرامج المعلوماتية المتعلقة بالتسيير من جهة، وتدفع المعلومات من جهة أخرى أدى إلى زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال إتمام عملياتها وأنشطتها مما يسهم بقدر كبير في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

#### ❖ تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

من المتفق عليه أن هناك تأثيراً إيجابياً لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الناحية الاقتصادية من خلال إسهامها في زيادة إنتاجية العاملين والتحكم في التكاليف ووقت إنجاز المهام وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات و مكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز

<sup>1</sup> زينب شطبية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم استراتيجيات الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة من المؤسسات العاملة بالقطاع الخدمي خلال الفترة 2009-2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 57.

<sup>2</sup> هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 178.

المهام والعمليات وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال إتمام عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات والخدمات مما يولد فرص لخلق ميزة تنافسية

## خلاصة:

لا ينظر للميزة التنافسية على كونها شيء مادي او معنوي تملكه المؤسسة أو تحصل عليه عن طريق الشراء بل يمكن القول انه خليط من كل ذلك ن وبالتالي تعبر على حالة التفرد عن غيرها من المنافسين، وهذا ما يقودنا إلى القول بان أي مؤسسة يمكنها إن تمتلك ميزة تنافسية شريطة أن تسخر إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين.

إذ تعتبر التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المؤسسة مكانا لها في السوق، والسبيل الأمثل لضمان بقائها ونجاحها، فقد أصبحت المؤسسات تتسابق على كسب مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها السوقية في ظل المنافسة العالية.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات اليوم انفتحت على عالم جديد يقوم على التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تحول جل أعمالها من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، أين أصبح من الممكن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات الكترونيا وانجاز مختلف المهام والأعمال الإدارية بالصيغة الإلكترونية في ظل توفر الإدارة الإلكترونية، مما يضمن لها البقاء والاستمرار.



## الفصل الثالث

داسة تحليلية لدور

الإدارة الالكترونية في

تحقيق الميزة التنافسية

في مؤسسات اتصالات

الجزائر - قالمة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الادارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر قائمة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة المتعلقة أساسا بالإدارة الالكترونية والميزة التنافسية وتحليل دورها الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية. سيتم في هذا الفصل إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات الخدمية في الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقائمة من خلال تشخيص دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ولتحقيق ذلك تم إعداد وتوزيع الاستبيان على الموظفين المتواجدين بالمؤسسة. وذلك من اجل الاطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري للدراسة مع آراء العينة المختارة من خلال نظرهم حول موضوع الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة وكذلك معرفة العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية من خلال تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-من خلال إلقاء نظرة عامة عن نشأتها وتطورها، مهامها وأهدافها، وهيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

### الفرع الأول: النشأة والتطور

تعود جذور مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قطاع البريد والمواصلات وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدمي حيث تم إنشائها 1974 مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي الدينار الجزائري المقدر ب 61.275.180.000 دج. مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 02B الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 المحمدية -الجزائر-، واصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع قانوني للشركات ذات أسهم دخلت رسميا بممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك بالاعتماد على ثلاث اهداف في عالم التكنولوجيا والاتصال وهي: الفعالية، المردودية، ونوعية الخدمات.

### الفرع الثاني: تعريف وحدة قالمة

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القابضة الرئيسية للبريد ومن الشرق قابضة الضرائب ومن الجنوب شركة سونلغاز ومن الغرب الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر وتحتوي على خمسة مصالح رئيسية برأس كل مصلحة رئيس الذي يقدم تقرير لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح وهي كالتالي:

✓ مصلحة الزبائن؛

✓ مصلحة المستخدمين؛

✓ مصلحة شبكة المشتركين؛

✓ مصلحة الوسائل.

ونجد في كل مصلحة عدة مكاتب تتراوح ما بين ثلاثة وخمسة مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض كما قد تكون متصلة ببعض المكاتب الحساسة المتواجدة على مستوى الوحدة كمكتب التحصيل، المفتشية، مكتب المنازعات بالأمن... الخ وسنتحدث عنها بالتفصيل من خلال الهيكل التنظيمي.

## المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

### الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر سواء في الميدان الاقتصادي أو الاجتماعي من بين هذه الأهداف ما يلي:

- (1) تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- (2) إدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام؛
- (3) تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات؛
- (4) التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- (5) مواكبة التطور الإلكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة؛
- (6) الدراسة المستمرة لاحتياجات السوق في مجال الاتصالات؛
- (7) القيام بجميع البيانات حول دراسات متعلقة بالسوق المحلية والدولية؛
- (8) توفير الهياكل القاعدية التي تسمح بتقريب الخدمات للزبائن؛
- (9) القيام بنشاطات اقتصادية من شأنها تطوير المجال المعلوماتي والاتصالي؛
- (10) اعتماد إستراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات؛
- (11) المساهمة الفعالة في تطوير مجتمع المعلومات وخدمة البشرية مثل مشروع أسرتك والذي يوفر حاسوب لكل أسرة؛
- (12) المساهمة في نشر المعلومة وتطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع كما تعتبر المؤسسة أحد الموارد لتوفير مناصب العمل.

## الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

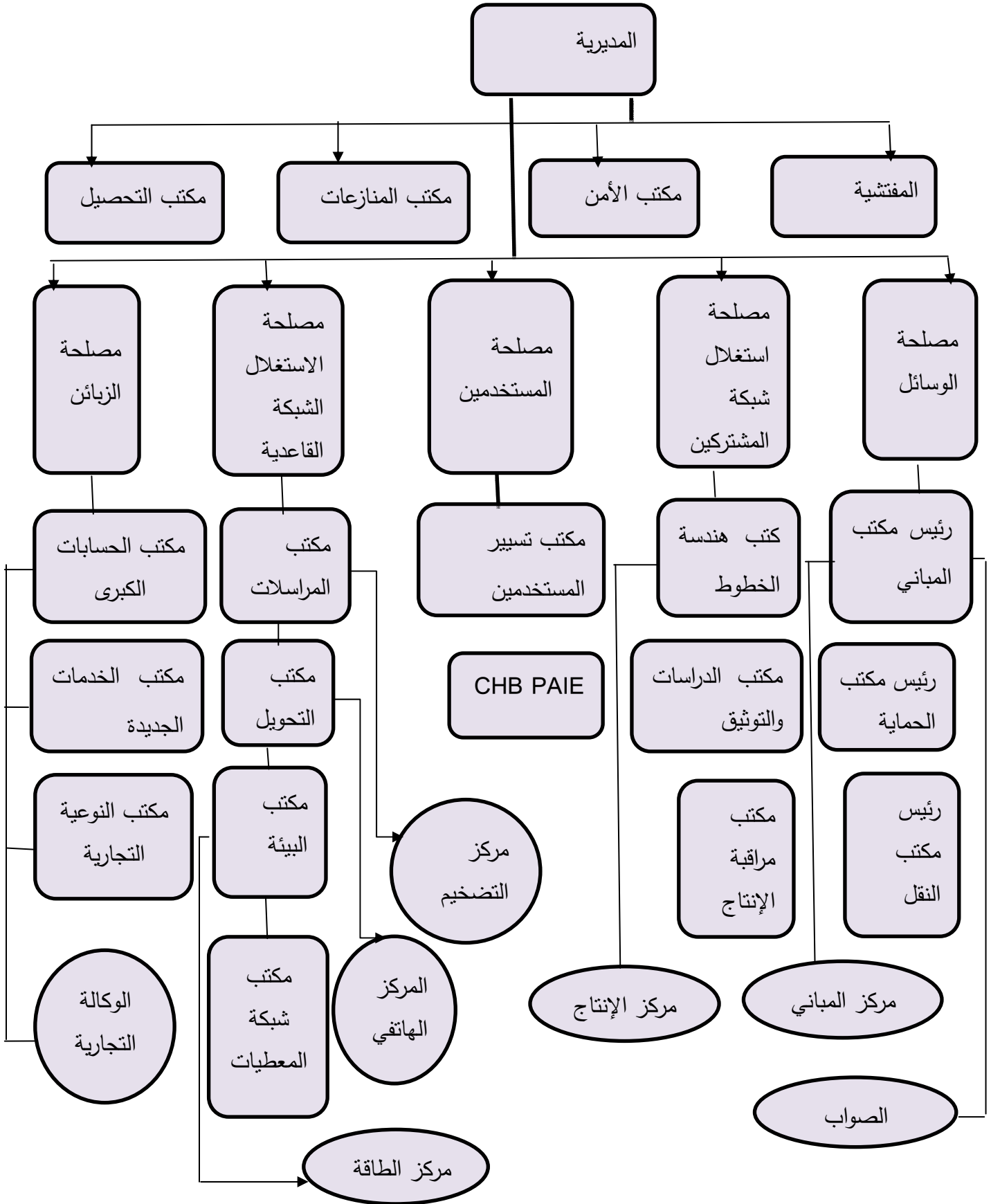
تتمثل مهامها فيما يلي:

- 1) تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات على الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات ارسال المعلومات او الحصول عليها، الأصوات، صور، معطيات؛
  - 2) العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
  - 3) زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية؛
  - 4) تمويل مصالح الاتصال بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
  - 5) تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
  - 6) اتصال واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعامل شبكة الاتصالات؛
  - 7) ترقية المنتجات والخدمات وذلك من خلال السعي الى مواكبة التطور التقني والاقتصادي؛
  - 8) تقدير حاجات الزبائن وتلبيتها:
- أ مردودية الهياكل القاعدية والمحافضة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل؛
- ب عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها،
- ج تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يوضح الهيكل التنظيمي أهم الأقسام والوحدات الموجودة في المؤسسة، حيث من خلاله يمكن تأدية المهام بسهولة ودقة وكذلك تحقيق الأهداف المرجوة. ويتم توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة قائمة)

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

#### (1) مصلحة الزبائن:

وهي المصلحة التي تهتم بالجانب التجاري والمتضمن نشاطات الإشهار المالي والتسويقي الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

◀ مكتب النوعية التجارية: يقوم أساسا بتحليل المعطيات والبيانات التجارية وتنظيمها في شكل معلومات وجداول قيادة.

◀ مكتب الحسابات الكبرى: وهو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ويقوم كذلك بإصدار وضعيات وجداول قيادة شهرية.

◀ مكتب الخدمات الجديدة: وهي تسعى الى تحسين الخدمات القديمة او العمل على اكتشاف خدمات جديدة وذلك من خلال جمع البيانات ومعرفة الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وترتبط بهذه المصالح مصالح خارجية أهمها الوكالة التجارية والتي تنشط في مناطق مختلفة عبر التراب الإقليمي الولائي.

#### (2) مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:

هي مصلحة تتكفل بالإدخال والتركيب والتجهيز المتعلق بالهاتف الثابت والسلكي واللاسلكي والانترنت والتكنولوجيا المختلفة كما تسهر على صياغتها وتطويرها من خلال تحسين تلك التجهيزات المواكبة للتطور السريع للتكنولوجيا الرقمية. وتنشيط داخل وخارج المؤسسة كما تتكفل بحصر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات وإصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

#### (3) مصلحة المستخدمين:

وتعتبر ذات مصلحة ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة وكذلك الملفات والقضايا المتعلقة بالعمال وأجورهم حيث تشرف على إعداد كشف الأجور وتتولى جمع البيانات حول العمال كما تعمل على إعداد الدراسات الأزمة للقيام بدورات تدريبية والتكوين المهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وهي تسعى دائما للسيطرة أو الهيمنة للحصول على قدرات والخبرات الموجودة في الميدان.

#### (4) مصلحة شبكة المشتركين:

وتهتم بتركيب وصياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية والتوسيع المستمر لقدراتها، حيث تسعى دائما لإيصال المناطق الغير مرتبطة بالهاتف من اجل رفع العزلة عن تلك المناطق.

#### (5) مصلحة الوسائل:

وهي تتكفل بتوفير الوسائل المادية والتجهيزات وآلات وحواسيب وأدوات عمل وبرمجيات وكذلك باعتماد ميزانية التجهيز.

علما انه يتم التنسيق والإشراف عن هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة أعمال الوكالة، من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الموضح مسبقا.

#### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في الميزة التنافسية تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل والأدوات وسيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها وكذلك عرض أهم مصادر جمع البيانات والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد او أحداث موضوع الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كافة الافراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-والذين يقدر عددهم 230 عامل وذلك من مختلف المستويات، في حين يقصد بالعينة المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة، ولقد تم استخدام استقصاء بالمعاينة حيث ركزنا على عينة فقط من المجتمع والتي كان عددها 60 عاملا مقسمة على ذكور وإناث على مختلف المستويات والمناصب والخبرة حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرداد 50 استمارة ليتم في الأخير الاعتماد على 50 استمارة فقط.

#### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

يهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس والتي تفيدنا في دراستنا والوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة فقد اعتمدنا مجموعة من الأدوات نذكر منها:

#### الملاحظة:

تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 296.



- ❖ المقابلة: هي أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه، وتعتمد على المقابلة بين طرفين وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة<sup>1</sup>.
- ❖ الاستبانة: هي تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة-مثلا-الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنها الإجابة الصحيحة<sup>2</sup>.
- ❖ السجلات والوثائق: تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات وتم الحصول على وثائق الشركة من مختلف المديرية والأقسام، وقد ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات العامة حول نشاط المؤسسة المتعلقة بموضوع الدراسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

- إعداد الاستمارة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
  - عرض الاستمارة على المشرف وأساتذة من الهيئة التدريسية من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة؛
  - إجراء الدراسة الاختيارية؛
  - توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:
- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المرتبطة بالنوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.
  - الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث احتوى على 30 عبارة متعلقة بمحاور الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:
- المحور الأول: بعنوان "واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة" وقد تضمن عشر عبارات.
- المحور الثاني: بعنوان "الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة" وقد تضمن عشر عبارات.
- المحور الثالث: بعنوان "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة" وقد تضمن هذا المحور عشر عبارات.

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 102.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 96، 97.

<sup>3</sup> عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات-دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 140.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 30 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث تعطى:

الدرجة 5: تعطى لعبارة موافق بشدة؛

الدرجة 1: تعطى لعبارة غير موافق بشدة.

### الجدول رقم(4): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي في بناء أسئلة الاستبيان وهذا من أجل تسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء.

ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهو ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم(5): طول الخلايا

الاتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.61
محايد	من 2.62 إلى 3.42
موافق	من 3.43 إلى 4.23
موافق بشدة	من 4.24 إلى 5

## الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss النسخة 19 وذلك لتوفره على العديد من الأساليب الإحصائية للتحليل، وتم افتراض مستوى معنوية يبلغ (0.05) وقد تم القيام بالاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار "كولومجروف - سمرنوف" لمعرفة نوع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولاً؛
- معامل سبرمان للتأكد من مدى مصداقية لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية، لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتحديد استجابة الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- معامل الارتباط سيرمان براون ومعامل غاثمان: لقياس صدق أداة الدراسة
- المتوسط الحسابي، يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛
- اختبار ستودنت (T-test) لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات؛
- اختبار التجانس؛
- اختبار التباين المعلمي لقياس واختبار الفرضيات (one-wayanova): لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الديمغرافية.

## المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان

### الفرع الأول: صدق الاستبيان:

ويقصد به أن تكون أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه (ما وضعت لقياسه)، ويستخدم الصدق لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويشمل صدق الاستبيان ما يلي:

❖ **صدق المحكمين:** حيث قمنا بعد تصميم استبانة البحث بعرضها على أساتذة من ذوي الخبرة والدراسة وذلك للاسترشاد بآرائهم حول مدى مناسبة وصلاحيّة عبارات الاستبيان من حيث التركيب والصياغة اللغوية للعبارات الواردة فيه، حيث تم عرضها على الأستاذة الدكتورة راضية دغمان والدكتورة وداد بورصاص واللتان أبدتا العديد من الملاحظات و الاقتراحات التي قمنا بأخذها بعين الاعتبار وقمنا على أساسها بالتعديلات المطلوبة (حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة البعض منها، وإعادة الترتيب لبعضها الآخر).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

- ❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: ويقصد به مدى اتساق جميع فقرات وعبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 60 عامل وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.
- ✓ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول" واقع الإدارة الكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة- الجدول رقم(06): معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بالمحور
1	تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة	0,000	0,515
2	تعتمد المؤسسة على شبكة الانترنت في التواصل بين فروعها	0,000	0,736
3	تمتلك المؤسسة كوادر بشرية متخصصة في صيانة البرمجيات الإلكترونية	0,000	0,686
4	يتم نقل وتبادل الملفات داخل المؤسسة الكترونيا	0,000	0,696
5	ساعدت الإدارة الإلكترونية على توفير قاعدة بيانات يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية	0,000	0,814
6	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	0,001	0,444
7	تمتلك المؤسسة نظام الكتروني يسمح لها بمراقبة تقييم الموظفين أثناء أداء مهامهم	0,000	0,546
8	قلة الموارد المالية المخصصة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية	0,000	0,582
9	من مكاسب التحول إلى الإدارة الإلكترونية التعلم المستمر وبناء المعرفة	0,000	0,554
10	تقدم المؤسسة خدمات إلكترونية فعالة لعملائها	0,000	0,710

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وذلك بالنسبة لأغلب عبارات المحور الأول وأيضا نلاحظ قيمة معامل الارتباط سبيرمان موجبة لجميع العبارات مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

✓ الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني:"الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-"

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بالمحور
1	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية	0,000	0,647
2	تحرص المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية دائمة	0,000	0,697
3	تحرص المؤسسة على امتلاك موارد متنوعة لمواجهة تحديات المنافسة	0,000	0,721
4	تعمل المؤسسة باستمرار على امتلاك تكنولوجيا حديثة تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية دائمة	0,000	0,709
5	تحرص المؤسسة باستمرار على اكتساب مهارات وخبرات متطورة	0,000	0,730
6	تحرص المؤسسة بشكل دوري على تقييم لمختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الإستراتيجية	0,000	0,758
7	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الموظفون عند صياغة إستراتيجية المؤسسة	0,000	0,784
8	تملك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها، بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	0,000	0,792
9	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين لجعلهم عناصر فعالة في عملية التحسين المستمر للجودة	0,000	0,754
10	يتملك الموظفون قدرات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	0,002	0,420

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نرى من خلال هذا الجدول أن القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى المعنوية المفروض (مستوى المعنوية=0.05)، وذلك بالنسبة لكل عبارات المحور الثاني، كما نلاحظ أن معامل الارتباط سيبرمان موجب في كامل عبارات، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة ودرجة الكلية لمحور التي تنتمي إليه، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي في المحور الثاني.

✓ **الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث:** "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة"

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

رقم العبارة	عبارات المحور الثالث	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بالمحور
1	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات عملائها	0,003	0,413
2	ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الاستجابة السريعة لرغبات العملاء	0,001	0,453
3	تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أدى الى تطوير مهارات الموظفين والرفع من كفاءتهم في أداء مهامهم	0,000	0,671
4	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقديم خدمة متميزة	0,000	0,684
5	تسعى إدارة المؤسسة الى توفير أجهزة تقنية حديثة تعمل على تعزيز جودة خدماتها	0,001	0,440
6	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة وسمعة المؤسسة والرفع من قدرتها على كسب ولاء عملائها	0,000	0,763
7	تحقق المؤسسة من تطبيقها للإدارة الإلكترونية وفورات مالية ناتجة عن التخلص من العمالة الزائدة وتقليص الأعمال الورقية	0,000	0,533
8	ساعدت الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسة وكفاءتها	0,000	0,580
9	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تفعيل وتحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة	0,000	0,611
10	تحرص المؤسسة على الرفع من فعاليتها في مواجهة المستجدات المتسارعة في ظل إدارتها الإلكترونية	0,000	0,746

/المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وذلك بالنسبة لأغلب عبارات المحور الثالث وأيضا نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان موجبة مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور.

✓ الصدق البنائي: وهو الذي يتم قياسه من خلال قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة وذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): معامل الارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig	المحور
0,984	0,000	المحور الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-
0,952	0,000	المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-
0,889	0,000	لمحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط المتحصل عليها لكل محور موجبة (المحور الأول بلغ قيمة 0,984 والمحور الثاني بلغ قيمة 0,952، أما المحور الثالث فقد بلغت قيمته 0,889). كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig في كل المحاور كانت 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المحاور والاستبيان ككل، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، أي انها تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، على نفس العينة، وتحت نفس الظروف والشروط. ويمكن حسابه بطريقتين كما يلي:

#### ✓ طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0,938

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.938 وهو أكبر من 0,6 وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

✓ طريقة التجزئة النصفية:

وهي طريقة تعتمد على قسمة عبارات الاستبيان الى جزئين الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ويتم حساب قيمة معامل الارتباط بينهما باستخدام كل من معامل سيبرمان ومعامل غوتمان، وهذا ما سنراه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): نتائج الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

0,887	ألفا كرونباخ النصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل الفا كرونباخ
15	عدد العبارات		
0,899	ألفا كرونباخ النصف الثاني	النصف الثاني للعبارات	
15	عدد العبارات		
30	العدد الإجمالي للعبارات.		
0,809	الارتباط بين النصف الأول والثاني		
0,894	عدد العبارات متساوي بين النصفين		معامل سيبرمان براون
0,894	عدد العبارات غير متساوي بين النصفين		
0,891	معامل غاتمان		

/المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط سيبرمان يساوي(0,894)، وهو أكبر من 0,6 وبالتالي وجود ارتباط قوي، كما نلاحظ أن معامل غاتمان يساوي(0,891)، وهو أكبر من 0,6 وبالتالي وجود ارتباط قوي، وعليه وجود ثبات في الاستبيان.



### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموزعة على الموظفين في المؤسسة.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول

حيث قمنا خلال هذا المطلب بتحليل لبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال النسب المؤوية والتكرارات ويمكن توضيحها فيما يلي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العلمية.

#### الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	29	58%
	أنثى	21	42%
	المجموع	50	100%

/المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 29 لصالح جنس الذكور وبنسبة مئوية 58%، في حين بلغ عدد الإناث 21 وبنسبة 42%، وقد يرجع وجود عدد الذكور أكثر من عدد الإناث الى طبيعة عمل المؤسسة.

#### الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير للعمر

الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير للعمر

المتغير	البيان	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	9	18%
	من 30 إلى 39 سنة	24	48%
	من 40 إلى 49 سنة	13	26%
	أكبر من 50 سنة	4	8%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر " قالمة"

نلاحظ أن معظم أفراد العينة الموزعة على الفئات العمرية الأربعة كانت محققة في الفئة الثانية بنسبة قدرت ب (48%) والبالغ عدداً أفرادها 24، لتأتي في المرتبة الثانية الفئة الثالثة والتي بلغ عدد أفرادها 13 بنسبة بلغت (26%)، وجاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب (18%) وبلغ عدد أفرادها 9 أفراد، وفي المرتبة الأخيرة فئة أكبر من 50 سنة والتي بلغ عدد أفرادها 4 بنسبة ضئيلة جدا (8%) وهذا ما يدل على أن معظم مناصب المؤسسة تحتوي على الفئات الشبابية أكثر إضافة إلى أصحاب الخبرة بنسبة جد معتبرة ويرجع ذلك لطبيعة نشاطها من جهة ومن أجل الاستفادة من مكتسباتهم ومهاراتهم وخبرتهم من جهة أخرى.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	1	2%
	جامعي	38	76%
	دراسات عليا	6	12%
	شهادات أخرى	5	10%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى التعليمي لأفراد العينة كان موزع على أربع مستويات وكان عدد الأفراد المتحصلين على المستوى الجامعي أكبر أفراد العينة حيث بلغ عددهم 38 فرد بنسبة تبلغ (76%)، تليها المتحصلين على دراسات عليا بعدد قدر ب 6 أفراد بنسبة بلغت (12%)، ثم يأتي أصحاب الشهادات الأخرى بنسبة تبلغ (5%) وحوالي 5 أفراد، ليكون المتحصلين على شهادة الثانوي هي الأقل عددا في العينة حيث كان هناك فرد واحد فقط يملك مستوى ثانوي أي ما نسبته (2%)، يرجع سبب ارتفاع أصحاب شهادات الجامعية في هاته العينة راجع لطبيعة النشاط المؤسسة والتي تحتاج أفراد ذوي مستوى عالي وكفاءة عالية.

### الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة
المنصب الوظيفي	المدير العام	0	0%
	نائب المدير العام	1	2%
	رئيس مصلحة	9	18%
	مسؤول فرع	8	16%
	أخرى	32	64%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب الوظيفي الى نائب مدير عام، أما النسبة الأعلى فقد كانت ممثلة في فئة الوظائف الأخرى بنسبة قدرت ب 64 % وعدد أفراد قدر ب 23 فرد، أما المرتبة الثانية فكانت لفئة رئيس مصلحة ب 9 أفراد ونسبة قدرت ب 18%، ثم احتلت فئة مسؤول فرع المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب 16%، تفسر النسبة العالية لفئة الوظائف الأخرى الى تعدد أنشطة الفروع والمصالح في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة العملية

المتغير	البيان	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	28%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	30%
	من 10 إلى 15 سنة	10	20%
	من 15 إلى 20 سنة	4	8%
	أكثر من 20 سنة	7	14%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، والذي تمثل عددهم في 15 فرد، اي ما نسبته 30%، وفي المرتبة الثانية الأفراد اللذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 14 فرد وذلك بنسبة بلغت 28% وفي المرتبة الثالثة تأتي الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح من 10 إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 20%، أما

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

المرتبة ما قبل الأخيرة فقد كانت لفئة أكثر من 20 سنة خبرة حيث بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة تقدر ب 14% ، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للفئة التي تمتلك خبرة من 15 إلى 20 سنة حيث بلغ عددهم 4 أفراد ونسبة بلغت 8%، وهذا دليل على أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات و من 10 إلى 15 سنة.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

ويتم ذلك من خلال عرض آراء العينة حول كل العبارات والمحاور وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

### الفرع الأول: تحليل بيانات المحور الأول واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

الجدول رقم(17): نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة	4,180	0,873	موافق
2	تعتمد المؤسسة على شبكة الأنترنت في التواصل بين فروعها	3,7000	0,952	موافق
3	تمتلك المؤسسة كوادر بشرية متخصصة في صيانة البرمجيات الإلكترونية	4,000	0,832	موافق
4	يتم نقل وتبادل الملفات داخل المؤسسة الكترونيا	3,800	0,947	موافق
5	ساعدت الإدارة الإلكترونية على توفير قاعدة بيانات يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية	3,680	0,935	موافق
6	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	4,220	0,581	موافق
7	تمتلك المؤسسة نظام الكتروني يسمح لها بمراقبة وتقييم الموظفين أثناء أداء مهامهم	3,680	0,890	موافق
8	قلة الموارد المالية المخصصة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها داخل المؤسسة	3,480	1,054	موافق
9	من مكاسب التحول إلى الإدارة الإلكترونية التعلم المستمر وبناء المعرفة	4,100	0,614	موافق
10	تقدم المؤسسة خدمات إلكترونية فعالة لعملائها	3,960	0,781	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور الأول	3,798	0,482	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

الفرع الأول: تحليل بيانات المحور الأول

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور الأول "واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة- قدر ب3,798 وانحراف معياري قدر ب 0,482 ومنه عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، كما يتضح أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بعبارات هذا المحور تتراوح بين 3,48 و4,22 كما قدر الانحراف المعياري لهذه العبارات بين 0,482 و0,952 ما عدا العبارة رقم(8) والتي سجلت انحراف معياري قيمته 1,054 ما يؤكد توافق في آراء أفراد العينة وأن المؤسسة محل الدراسة تطبق الإدارة الإلكترونية وتولي اهتماما كبيرا لها.

وعليه يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم(06): "تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت" بأكبر متوسط حسابي بلغ(4.22) ما يدل على حرص المؤسسة على توفير مختلف المعلومات بشكل مستمر لعملائها على الموقع الإلكتروني الخاص بها، مما يمكنها من تكوين علاقات أفضل مع عملائها وكسب ثقتهم وقد بلغ الانحراف المعياري 0.581.

في المرتبة الثانية العبارة رقم(1): "تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة" بمتوسط حسابي قدر ب(4.180) وهو ما يؤكد قبول أفراد العينة لمحتوى هذه العبارة، أي أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تبسيط الأعمال والمهام وأن المعاملات الإلكترونية أكثر سهولة وأقل تعقيدا ويمكن استيعابها أكثر من قبل الموظفين.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم(9): "من مكاسب التحول إلى الإدارة الإلكترونية التعلم المستمر وبناء المعرفة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.10) مما يدل على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين مهارات العاملين وزيادة معارفهم وذلك من خلال ما توفره من معلومات في مختلف المجالات العلمية والعملية.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم(3): "تمتلك المؤسسة كوادر بشرية متخصصة في صيانة البرمجيات الإلكترونية" وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على حماية وتحديث برمجياتها الإلكترونية مما يتيح لها تقديم خدماتها بصورة أفضل، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب(4) والانحراف المعياري ب(0.832) مما يدل على تقارب في آراء افراد العينة محل الدراسة.

في المرتبة الخامسة العبارة رقم(10): "تقدم المؤسسة خدمات الكترونية فعالة لعملائها" وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة لعملائها من خلال تلبية حاجياتهم ورغباتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب(3.96) والانحراف معياري لها ب(0.781) وهو ما يثبت عدم وجود تشتت في آراء افراد العينة.

في المرتبة السادسة العبارة رقم(4): "يتم نقل وتبادل الملفات داخل المؤسسة الكترونيا" بمتوسط حسابي (3.8) اي أن هناك قبول عام لمحتوى هذه العبارة وأن المؤسسة تقوم بنقل المعلومات والملفات الكترونيا.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

في المرتبة السابعة العبارة رقم(2):"تعتمد المؤسسة على شبكة الانترنت في التواصل بين فروعها" حيث كان هناك قبول عام لمحتوى هذه العبارة من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70) وانحراف معياري(0.952) ما يثبت اعتماد المؤسسة على شبكة الأنترنت للتواصل مع مختلف فروعها.

لتأتي في المرتبة الثامنة العبارتين رقم(07) و(05) على التوالي: بمتوسط حسابي قدر ب(3.680) لكلا العبارتين وانحراف معياري بلغ (0.890 و0.935) على التوالي، وهو ما يثبت أن الإدارة الإلكترونية توفر للمؤسسة كل المعلومات والبيانات الأزمة التي تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية كما يوجد توافق في آراء أفراد العينة حول امتلاك المؤسسة لأنظمة الكترونية لمراقبة وتقييم الأداء الكترونيًا ما ساهم في التقليل من الأخطاء الإدارية والدقة في العمل.

وأخيرا العبارة رقم(8):"قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها داخل المؤسسة" قدر المتوسط الحسابي ب0.48 وانحراف معياري قدر ب(1.054) حيث كان هناك اتفاق في آراء أفراد العينة حول محتوى هذه العبارة وأن نقص الموارد المالية وعدم وجود البنية التحتية اللازمة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

الجدول رقم(18): نتائج اجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
1	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية	3,960	0,879	موافق
2	تحرص المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية دائمة	3,640	0,875	موافق
3	تحرص المؤسسة على امتلاك موارد متنوعة لمواجهة تحديات المنافسة	3,680	0,843	موافق
4	تعمل المؤسسة باستمرار على امتلاك تكنولوجيا حديثة تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية دائمة	3,780	0,910	موافق
5	تحرص المؤسسة باستمرار على اكتساب مهارات وخبرات متطورة	3,820	0,896	موافق
6	تحرص المؤسسة بشكل دوري على تقييم مختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الإستراتيجية	3,640	0,827	موافق
7	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الموظفون عند صياغة استراتيجية المؤسسة	3,420	0,970	محايد
8	تملك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها، بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	3,400	0,925	محايد
9	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين لجعلهم عناصر فعالة في عملية التحسين المستمر للجودة	3,500	0,952	موافق
10	يملك الموظفون قدرات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	3,580	0,810	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني	3,642	0,668	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني "الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-قدر ب 3,642 وانحراف معياري قدر ب 0,668 ومنه عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، كما يتضح أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بعبارة هذا المحور تتراوح بين 3,40 و3,96 أي تقع في الفئتين " من {2,623,42} و {4,33-3,43} والتي تشير الى الخيارات موافق ومحايد.

وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (01): بمتوسط حسابي 3.96 ما يدل على ان المؤسسة تقوم بتوفير خدمات وفق معايير جيدة وهذا ما يحقق الجودة العالية وضمان كسب ميزة تنافسية كما بلغ والانحراف المعياري 0.879 ما يدل على عدم وجود تشتت في اراء عينة الدراسة

في المرتبة الثانية العبارة رقم (05): بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.986 فالمؤسسة تعمل على مساندة مختلف التطورات والتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط فيها من خلال اكتسابها لخبرات ومهارات متطورة تتماشى ومتطلبات المنافسة.

في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.910 ما يدل على عدم وجود تشتت في اراء عينة الدراسة فالمؤسسة تسعى جاهدة لامتلاك واستعمال تقنيات تكنولوجية جديدة تعكس جودة الخدمة ونوعيتها لتقديم مختلف خدماتها بالدقة والسرعة المطلوبة حتى تحقق مزايا تنافسية دائمة من اجل الاستمرارية والبقاء.

في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): بمتوسط حسابي 3.68 وهذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص على تنوع تقوية مواردها المادية والبشرية وقدراتها وكذا الاهتمام بالبحث والتطوير من اجل المحافظة على هذه الميزة في ظل مختلف التحديات وانحراف معياري 0.843 أي عدم وجود تشتت في آراء عينة الدراسة.

في المرتبة الخامسة العبارة رقم (02) و (06): بمتوسط حسابي 3.64 والذي يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وذلك من خلال التميز في الخدمات التي تقدمها أو من خلال تخفيض التكاليف كما تحرص على تقييم دوري لمختلف مواردها لمعرفة نقاط القوة والضعف واستدراكها في الوقت المناسب وقد قدر الانحراف المعياري للعبارة ب (0.875) و(0.827).

في المرتبة السادسة العبارة رقم (10): بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري قدر ب 0.801 ما يدل على عدم وجود تشتت في آراء عينة الدراسة، فالاستفادة من الطاقات والقدرات التي يمتلكها الموظفون تساهم في تحسين عملية الاتصال الداخلي بين الموظفين والإدارة في المؤسسة وبالتالي التوصل الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

في المرتبة السابعة العبارة رقم (09): بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.952 إذ إن مفهوم الجودة أصبح لا يقتصر على جودة المنتج او الخدمة وإنما يتعلق بكافة وحدات المؤسسة بما في ذلك جودة العاملين وذلك من خلال تحسين مستوى أدائهم والعمل بروح الفريق الواحد، مما يجعلهم عناصر فعالة لتحقيق مستويات اعلي للجودة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

في المرتبة الثامنة العبارة رقم (07): بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.970 يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعمل على إشراك موظفيها في صياغة إستراتيجيتها والأخذ بأرائهم وأفكارهم بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار.

في المرتبة التاسعة العبارة رقم (08): بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.925 أي أن المؤسسة تكون قادرة على التعرف على رغبات أفراد المجتمع من الخدمات التي تقدمها، بغرض التحكم في حجم إنتاجها، وذلك بما يتناسب وتقلبات سوق الطلب على الخدمات.

الجدول رقم(19): نتائج إجابات أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

رقم العبارة	عبارات المحور الثالث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات عملائها	3,900	0,505	موافق
2	ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الاستجابة السريعة لرغبات العملاء	3,760	0,591	موفق
3	تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أدى الى تطوير مهارات الموظفين والرفع من كفاءتهم في أداء مهامهم	3,820	0,690	موافق
4	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقديم خدمة متميزة	3,940	0,619	موافق
5	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير أجهزة تقنية حديثة تعمل على تعزيز جودة خدماتها	4,120	0,558	موافق
6	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة وسمعة المؤسسة والرفع من قدرتها على كسب ولاء عملائها	3,680	0,670	موافق
7	تحقق المؤسسة من تطبيقها للإدارة الإلكترونية وفورات مالية ناتجة عن التخلص من العمالة الزائدة وتقليص الأعمال الورقية	3,520	0,788	موافق
8	ساعدت الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسة وكفاءتها	4,040	0,570	موافق
9	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تفعيل وتحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة	3,940	0,651	موافق
10	تحرص المؤسسة على الرفع من فعاليتها في مواجهة المستجدات المتسارعة في ظل إدارتها الإلكترونية	3,820	0,747	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور الثالث	3,872	0,406	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss



الفرع الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-قدر ب3.872 وانحراف معياري قدر ب0.406 ومنه عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، كما يتضح أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بعبارة هذا المحور تتراوح بين 3.52 و4.12 أي تقع في الفئة 3.43 و4.23 والتي تشير إلى الخيار موافق.

وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم(5): بمتوسط حسابي 4.12 ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتبنى مفاهيم التحسين المستمر للجودة من خلال توفير أجهزة تقنية حديثة والأساليب المتطورة التي تمكن من تعزيز جودة خدماتها بما يرضي عملائها وهو ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي قدرت ب0.558 وبالتالي عدم وجود تشتت في آراء العينة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم(8): بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.570 وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون الرأي على أن الإدارة الإلكترونية ساعدت على الرفع من وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال تحسين القدرات التنبؤية والاستباقية لمتخذي القرار كما ساهمت في تنمية وتسريع العمليات الداخلية والعمل وفق المنظور الجماعي.

في المرتبة الثالثة العبارتين رقم(4) و(9): بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وذلك من خلال إسهام الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاتصال الداخلي والخارجي وتسهيل التواصل والتفاعل بينها وبين الجمهور فالإتصال يلعب دور مهم وفعال في تبسيط الهياكل التنظيمية وضمان سهولة تدفق المعلومات وانتقالها ما بين مستويات وفروع المؤسسة وهو ما تشير إليه العبارة التاسعة. وكذا إسهامها في تحقيق التميز في الخدمات المقدمة من خلال إدخال عنصر الإبداع والابتكار في أساليب العمل وبالتالي خلق خدمات جديدة ومتميزة وهو ما تضمنته العبارة الرابعة. وقد بلغ الانحراف المعياري لهاتين العبارتين 0.619 و0.651 ما يظهر عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة.

المرتبة الرابعة العبارة رقم(1): بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.505 ما يظهر عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة. حيث أدى استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات حيث أصبحت تقدم بطرق وأساليب إلكترونية جديدة تتمتع بالتطور والحداثة من خلال السرعة في تنفيذ الخدمة، الدقة، تقليل الأخطاء والتكاليف.

في المرتبة الخامسة العبارة رقم(6): بمتوسط حسابي 3.86 مما يدل على أن الإدارة ساهمت بشكل كبير في تحسين خدمات المؤسسة مما أدى إلى تحسين سمعتها أمام عملائها ما مكّنها من كسب ولائهم حيث بلغ الانحراف المعياري 0.670 أي عدم وجود تشتت وبالتالي تقارب آراء أفراد عينة الدراسة.

في المرتبة السادسة العبارتين رقم(3) و(10): بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.690 و0.747 وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حيث كان للإدارة الإلكترونية دور كبير من خلال ما توفره شبكة الانترنت من بيانات ومعلومات تساعدها في الرفع من قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية وكذا الاستجابة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

السريعة في مواجهة المستجدات العالمية في ظل المنافسة الشديدة ما تشير له العبارة رقم عشرة. كما تتيح الإدارة الإلكترونية للموظفين تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم لأداء مهامهم وهذا ما تضمنته العبارة الثالثة. في المرتبة السابعة العبارة رقم(2): بمتوسط حسابي قدر ب 3.76 وانحراف معياري 0.591 وهو ما يؤكد قبول افراد العينة لمحتوى هذه العبارة وان الإدارة الإلكترونية تعمل على تطوير وإحداث تغييرات جوهرية على مستوى الخدمات بما يحقق رضا العملاء. في المرتبة الثامنة العبارة رقم(7): بمتوسط حسابي قدر ب 3.52 وهذا ما يدل على إن المؤسسة تحقق وفورات مالية نتيجة تطبيقها للإدارة الإلكترونية وانحراف معياري 0.788.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذه الدراسة على التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الإدارة الإلكترونية وكذا الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسة، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباط بين تطبيق المؤسسة للإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية، ومدى تباين في آراء العينة في المؤسسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية بتباين خصائصهم الديمغرافية. ومن أجل اختبار وتحليل نتائج الفرضيات اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات المعلمية والمتمثلة في اختبار ستودنت، الارتباط الخطي، اختبار تحليل التباين.

ولا يمكن تطبيق هذه الاختبارات إلا بتوفر شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، لذلك سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع لتوزيع الطبيعي لذلك سنستخدم كل من اختبار كلمغروف سمرنوف واختبار شايبير ويلك.

ان هذه الاختبارات تشترط التوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك عن طريق اختبار غلمنغروف سيمينوف واختبار شايبير ويلك للمطابقة.

ولقيام بإجراء هذا الاختبار نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

شايبير ويلك	غلمنغروف سيمينوف	
0.53	0.20	المحور الأول
0.003	0.04	المحور الثاني
0.00	0.00	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية sig في كل المحور الأول أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية Sig للمحورين الثاني والثالث أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وذلك في كلا الاختبارين حيث كانت في اختبار غلمنغروف سيمينوف تتراوح بين 0.00 و 0.04، بينما كانت في اختبار شايبيرويلك تتراوح 0.00 و 0.003 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ولكن بما أن أفراد العينة أكبر من 30، وحسب نظرية النهايات المركزية فإن بيانات الدراسة تؤول إلى التوزيع الطبيعي.

✓ **اختبار الفرضية الأولى:** تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتطبيق الإدارة الإلكترونية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة، وذلك لبيانات المحور الأول، وعليه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H0: لا تولي المؤسسة اهتماما بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية البديلة H1: تولي المؤسسة اهتماما بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة المحور الأول.

قيمة المعيار=3			المتغيرات
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	تتم المؤسسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
0.000	49	1.676	11.699

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية sig المتمثلة في قيمة 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1، المتمثلة في تولي المؤسسة قيد الدراسة اهتماما بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ونصل لنفس النتيجة عند ما يتم مقارنة القيمة t المحسوبة مع القيمة الجدولية، حيث نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولة (11.699 > 1.676)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

✓ **اختبار الفرضية الثانية:** تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بميزة تنافسية

الفرضية الصفرية: لا تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية

الفرضية البديلة: تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

الجدول رقم(22): نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة المحور الثاني

قيمة المعيار=3				المتغيرات
القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المحور الثاني
0.000	49	1.676	6.787	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية sig متمثلة في قيمة 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H1، المتمثلة في تمتع مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة- بميزة تنافسية.

ونصل لنفس النتيجة عند ما يتم مقارنة القيمة t المحسوبة مع القيمة الجدولية، حيث نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولة (6.787 > 1.676)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

✓ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق ميزة تنافسية لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط الخطي كون الفرضية تشتمل على متغيرين وعليه يتم صياغة الفرضيات كمايلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق ميزة تنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق ميزة تنافسية

الجدول رقم(23): نتائج العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية

المحور الثاني	المحور الأول	البيان	
0.914	1	معامل الارتباط	المحور الأول
0.000		القيمة الاحتمالية Sig	
50	50	N	
1	0.914	معامل الارتباط	المحور الثاني
	0.000	القيمة الاحتمالية Sig	
50	50	N	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

نلاحظ مكن خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد قدر معامل الارتباط ب 0.914 وهي قيمة موجبة وبالتالي هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية

لدراسة صحة الفرضية قمنا باختبار التحليل الأحادي الذي يحدد إذ كانت هنالك فروق والذي بدوره يعتمد بدوره على اختبار التجانس، ثم اختبار الفروقات وفي حال وجود فروق فإننا نعمل على تحديد اتجاه تلك الفروق، وأي العينات الجزئية التي يوجد بها هذا الفرق.

ان اختبار التحليل الأحادي يشترط تجانس بيانات الاستبيان، وعليه سنقوم باختبار ليفين لمعرفة ان كانت البيانات متجانسة.

اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي: نقوم بدراسة تجانس التباين أولاً.

✓ دراسة تجانس

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H0: التباين متجانس

الفرضية البديلة H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم(24): نتائج اختبار التجانس حسب المستوى التعليمي

إحصائية levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	القيمة الاحتمالية Sig
1.074	2	46	0.350

/المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig 0.350 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن التباين متجانس.

بما أن التباين متجانس نقوم باختبار تحليل التباين

✓ اختبار تحليل التباين:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

الفرضية البديلة: توجد فروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (25): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	
0.136	1.947	0.308	3	0.924	بين المجموعات
		0.156	46	7.177	داخل المجموعات
			49	8.101	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.176 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي. اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي: نقوم بدراسة تجانس التباين أولاً.

✓ دراسة تجانس

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H0: التباين متجانس

الفرضية البديلة H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم (26): نتائج اختبار التجانس حسب المنصب الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	إحصائية levene
0.016	46	2	4.559

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig تقدر ب 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن التباين غير متجانس. بما أن التباين غير متجانس فإنه لا توجد فروق في الآراء. اختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية: نقوم بدراسة تجانس التباين أولاً.

✓ دراسة تجانس

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H0: التباين متجانس

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "قائمة"

الفرضية البديلة H1: التباين غير متجانس

الجدول رقم(27): نتائج اختبار التجانس حسب الخبرة المهنية

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	إحصائية levene
0.310	45	4	1.233

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig تقدر ب 0.310 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن التباين متجانس. بما إن التباين متجانس نقوم باختبار تحليل التباين.

✓ اختبار تحليل التباين:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الخبرة المهنية

الفرضية البديلة: توجد فروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(28): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	
0.706	0.542	0.093	4	0.372	بين المجموعات
		0.172	45	7.728	داخل المجموعات
			49	8.801	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.706 وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

#### خلاصة:

من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختبار وتحليل الفرضيات تم التوصل إلى أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. كما تم التوصل إلى عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حسب كل من متغير (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) وهذا ما يدفعنا للقول أن مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-تولي أهمية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في إكسابها مزايا تنافسية.



الختام

## الخاتمة:

تعتبر الإدارة الالكترونية نمط جديد وأسلوب اداري متطور أحدث اقلاع نوعي وثورة حقيقية في وظائف الإدارة التقليدية في تقديم اعلى مستوى من الخدمات والوصول الى ما حققته الدول الكبرى لتتوازي كفتي الثقافة الرقمية بين العالم المتقدم والعالم لا نقول المتخلف وانما السائر في طريق النمو وهذا في مجال الثورة الرقمية والتكنولوجية التي تسود العالم حاليا.

اذ ان ممارسة المؤسسات لأسلوب الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة ملحة وحتمية ان ارادت زيادة قدرتها التنافسية كونها الطريقة الوحيدة التي تضمن بها بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح المنافسة من كل جهة فوعمها وادراكها بان أداء الاعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة وإدارة الكترونية متميزة من اجل إيجاد برامج لتبسيط واختصار الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم فالتميز في كيفية وإنجاز وتقديم الخدمات والعروض هو أساس تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-فتوصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

#### ◀ نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا للموضوع وبناء على تحليل وتفسير البيانات وتقييم الفرضيات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي توصلنا الى ان الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر تلعب دورا كبيرا وفعال في احداث تحولات عميقة في العمل الإداري حيث ساهمت في تطوير اساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من خلال قيامها بتطبيق معايير الجودة على الخدمات المقدمة.

#### ✓ الفرضية الأولى: "تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتطبيق الإدارة الالكترونية"

اثبتت نتائج الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قائمة تهتم بتطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف مجالات عملها حيث تقوم المؤسسة برفع فعالية وكفاءة الإدارة العامة باعتمادها الإدارة الالكترونية والتي تساهم في تسهيل وتسيير مصالح المواطنين وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وعليه يتم اثبات الفرضية الأولى.

#### ✓ الفرضية الثانية: "تحقق مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-ميزة تنافسية"

بناء على تحليل نتائج الاستبيان نجد ان المؤسسة تعمل على اكتساب ميزة تنافسية وذلك من خلال تنمية مهارات افرادها وكفاءتهم، وتخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها وذلك لكسب رضا عملائها وولائهم لها وبذلك فان هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثانية.

✓ الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والميزة التنافسية في المؤسسة"

بناء على نتائج التي تم التوصل اليها سابقا فانه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والميزة التنافسية. وهذا لان تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم بشكل غير مباشر في تحقيق الميزة التنافسية وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثالثة.

✓ الفرضية الرابعة: "توجد فروق في آراء افراد العينة حول دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حسب المتغيرات الديمغرافية"

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها سابقا اثبتت عدم وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الديمغرافية حيث ان جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-ذوي مستوى تعليمي متقارب مما أدى الى ظهور تقارب في الإجابات وهذا راجع الى ما يفرضه ميدان العمل وبالمثل تندرج باقي المتغيرات وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

#### ◀ نتائج الدراسة:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنت مختلف الفصول وأجزاء البحث توصلنا الى النتائج التالية:

- أدى تطبيق الإدارة الالكترونية الى تراجع الخدمات التقليدية الذي نطاقها مكان تواجد المؤسسة وكذا زمان تقديمها اذ صارت الخدمة تقدم للمواطن في مكان تواجده وفي وقت قياسي وعلى مدار الساعة؛
- تركز الإدارة الالكترونية في المؤسسة على قواعد البيانات وتطورها خدمة للعملاء من اجل تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.
- يتم تحقيق الميزة التنافسية بتوفير مصادرها المتمثلة أساسا في المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار، وذلك من خلال اتباع استراتيجية تنافسية متمثلة في استراتيجية القيادة بالتكلفة او استراتيجية التميز او التركيز؛
- تتبع المؤسسة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها وهو ما ساعدها على احداث تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة الحاسوبية في عملياتها منها الادارة الالكترونية التي تعد واحدة من التطورات الإدارية في مجال المؤسسات الصناعية والخدمية وضمن التغيرات في بيئة وسوق العمل الذي يفرض مواكبته لتقديم كل ما هو جديد.
- ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية الى رفع كفاءة وفعالية الإدارة العامة للمؤسسة من خلال تسيير مصالح الافراد كتقليص الإجراءات والسرعة في تنفيذ الخدمات وكذا تقليل التكلفة المصاحبة لها سواء مادية او بشرية.

◀ الاقتراحات:

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- نشر الوعي من قبل الإدارة العليا بثقافة الإدارة الالكترونية ومدى نجاح تطبيقها في استمرارية المؤسسة واكتسابها لمزايا تنافسية؛
  - زيادة الدعم المالي بهدف الاستعانة بمديرين مختصين ومؤهلين للقيام بدورات تدريبية تمكن العاملين من استخدام أحدث تقنيات الإدارة الالكترونية ولفت انتباه المسؤولين بأهمية المشروع والتحسيس بفوائده المتنامية على المؤسسة؛
  - الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال لما لها من أثر إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-؛
  - ضرورة قيام مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-باعتقاد أنماط جديدة ومعاصرة في أداء عملياتها وذلك لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها من خلال اشراك العاملين في ابداء آرائهم والتأكيد على العمل بأسلوب اللجان او فرق العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة؛
- اجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر .



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- (1) أبو بكر مصطفى محمود، *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2006.
- (2) أبو هاشم الشريف عمر أحمد وآخرون، *الإدارة الإلكترونية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- (3) بن مرزوق عنتره وآخرون، *ادارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية*، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- (4) بومروان سمية، *إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة*، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- (5) بومروان سمية، *الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الادارات الحكومية: دراسة مقارنة*، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- (6) توفيق عبد الرحمن، *الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية*، مركز الخبراء المهنية للإدارة بميك، الطبعة الثانية، مصر، 2007.
- (7) جالوس امال إسماعيل، *تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة*، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2019.
- (8) جمعة صفاء فتوح، *مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الادارة الالكترونية*، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- (9) حامد فداء، *الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية*، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- (10) الحسن حسين محمد، *الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص والمتطلبات*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- (11) حسن عبد الله، *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، دار المعزز للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2015.
- (12) الخالدي محمد محمود، *التكنولوجيا الإلكترونية*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- (13) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، *الإدارة الاستراتيجية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2012.
- (14) خطاب رفيده، *ادارة الأعمال الإلكترونية*، دار أمجد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2015.
- (15) الدعليج ابراهيم بن عبد العزيز، *مناهج وطرق البحث العلمي*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

- 16) زرزار العياشي، غياد كريمة، *استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 17) الزعاير راکز علي محمود، الطالب غسان، *الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 18) زكي نصار علي وآخرون، *الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال*، لأن للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- 19) السالحي علاء عبد الرزاق، السليطي خالد ابراهيم، *الإدارة الإلكترونية*، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 20) السيد القزاز بدر محمد، *دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري*، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
- 21) الصيرفي محمد، *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط*، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 22) الصيرفي محمد، *الإدارة الإلكترونية*، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
- 23) العاني مزهر شعبان، ناجي جواد شوقي، *الإدارة الإلكترونية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 24) عبد الفتاح إيمان صالح، *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية*، ابييس كوم للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2007.
- 25) عبد الفتاح رضوان محمود، *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- 26) عبد الله محسن وآخرون، *الميزة التنافسية للنشاط السياحي*، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 27) عبود نجم نجم، *الإدارة والمعرفة الإلكترونية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28) العساف محمد عارف، محمود الوادي، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 29) علي السويدي عز الدين، الخفاجي نعمة عباس، *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي*، دار الأيام للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2014.
- 30) عوض النوايسة غالب، *الانترنت والنشر الإلكتروني*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 31) غالب ياسين سعد، *الإدارة الإلكترونية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2010.
- 32) قحطان يحيى، *التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص 100.

- (33) القطب معي الدين، *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- (34) قندور طارق، *الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك*، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- (35) كافي هبة مصطفى، *التجارة الإلكترونية*، الفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع الكتب، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017.
- (36) كافي يوسف مصطفى، *اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك*، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017.
- (37) كافي يوسف مصطفى، *الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا ورق-إدارة بلا مكان-إدارة بلا زمان-إدارة بلا تنظيمات*، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، بدون طبعة، سوريا، 2011.
- (38) كافي يوسف مصطفى، *الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة*، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، سوريا، 2009.
- (39) مبروك ابراهيم السعيد، *إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة*، المجموعات العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2012.
- (40) محمد الحيث أحمد فتحي، *أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017.
- (41) محمد سمير احمد، *الإدارة الإلكترونية*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- (42) ممدوح ابراهيم خالد، *الإدارة الإلكترونية*، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
- (43) نبراس الاحبابي محمد جاسم، *أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة*، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- (44) هلاي حسين مصطفى وآخرون، *الإدارة الإلكترونية*، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
- (45) الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، *المعرفة والإدارة الإلكترونية*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- المذكرات:
- (1) أبو أمونة يوسف محمد يوسف، *واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة-مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- (2) بشاخ نور الدين، *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- (3) بعلوشة احمد رسعي احمد، *أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.



- (4) بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
- (5) بن الزين حمزة، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006، 2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
- (6) بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور -ببرج بوعريرج-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
- (7) بن صالح وسام، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2014.
- (8) بن عبد الله محمد مهدي حمدي موسى، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- (9) بن غلبون فاطمة علي، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013، ص56.
- (10) بن مرسل رفيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمربقسنطينة، الجزائر، 2011.
- (11) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
- (12) بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012.

- 13) بودحوش عثمان، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008.
- 14) بورغدة نور الهدى، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014.
- 15) بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- 16) بولحية شهرزاد، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، (رسالة غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018.
- 17) بولطيف سعيدة، أثر تطبيق التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
- 18) تفرقنيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 19) جربي عبد الحكيم، أثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة (غير منشورة)، الجزائر، 2013.
- 20) الجهماني سميرة، محمود فلاح، معوقات الحكومة الإلكترونية في ضوء التشريع الأردني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون عام (غير منشورة)، كلية القانون، جامعة اليرموك، الأردن، 2016.
- 21) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 22) حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

- (23) حلموس الأمين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية – دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- (24) حوجلي كوثر محمد احمد، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في التنافسية لشركات الاتصال العاملة بالسودان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- (25) خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017.
- (26) الدالي جميلة عبد الله التوم، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية 2008، 2018، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019.
- (27) الدايني وحيد، رشاد خضير، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010.
- (28) دحبور لؤي صبحي، دور إدارة المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية – دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- (29) الدرويش مصطفى محمد، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2013.
- (30) دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز ميزة تنافسية – دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
- (31) الزاحي حليلة، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية مقومات التجسيد وعوائق التطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012.
- (32) سالم أحمد سالم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) كلية العلوم بالزنتا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، ليبيا، 2021.
- (33) شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية " حالة المؤسسات الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

- 34) شطبية زينب، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم استراتيجيات الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة من المؤسسات العاملة بالقطاع الخدمي خلال الفترة 2009-2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسويق (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
- 35) شلبي جمانة عبد الوهاب، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 36) طبول ريمة، باديس مجاني، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، الفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017.
- 37) طحطوح مصطفى، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
- 38) عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 39) عبد العزي ابتسام فرحان، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الكويت، 2019.
- 40) عبد الغفور صالح عبد الحكيم، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- 41) عبداوي هناء، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 42) عجعج حافظ محمد هيثم عبد الرحمان، أثر التوجيه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
- 43) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منثوري-قسنطينة-الجزائر، 2010.

- (44) علي العتوم محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- (45) عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
- (46) عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات-دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- (47) العمري جميلة، اسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لبعض شركات التامين في الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مناجمت وتسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.
- (48) عوض الحسنات ساري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين الشمس، فلسطين، 2011
- (49) العمار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- (50) فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- (51) كساب رؤى علي، العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- (52) لحسيني فاطمة الزهراء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
- (53) محمد عثمان داؤود عبد الله، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.
- (54) محمود لبد خالد علي، مقومات تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

55) مختار حماد، تأثير إدارة الإلكترونيات على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2007.

56) مصباح العاجز، إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

57) هدار رانيا، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة-01-الجزائر، 2018.

58) هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

#### الملتقيات:

1) بن علي أمينة، بوزيان العجال، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، بتاريخ 10/11/نوفمبر/2009.

2) غيتاوي عبد القادر، عوانق وسليبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، يوم الدراسي حول واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، مارس 2012.

3) معاريف محمد وآخرون، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، بتاريخ 10/11/نوفمبر/2009.

4) المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، الإدارة الإلكترونية مدخل الى المدينة الإلكترونية، بحوث أوراق عمل ملتقى تخطيط المدينة الإلكترونية "كوالالمبور" -ماليزيا-أكتوبر 2010، مصر، 2011.

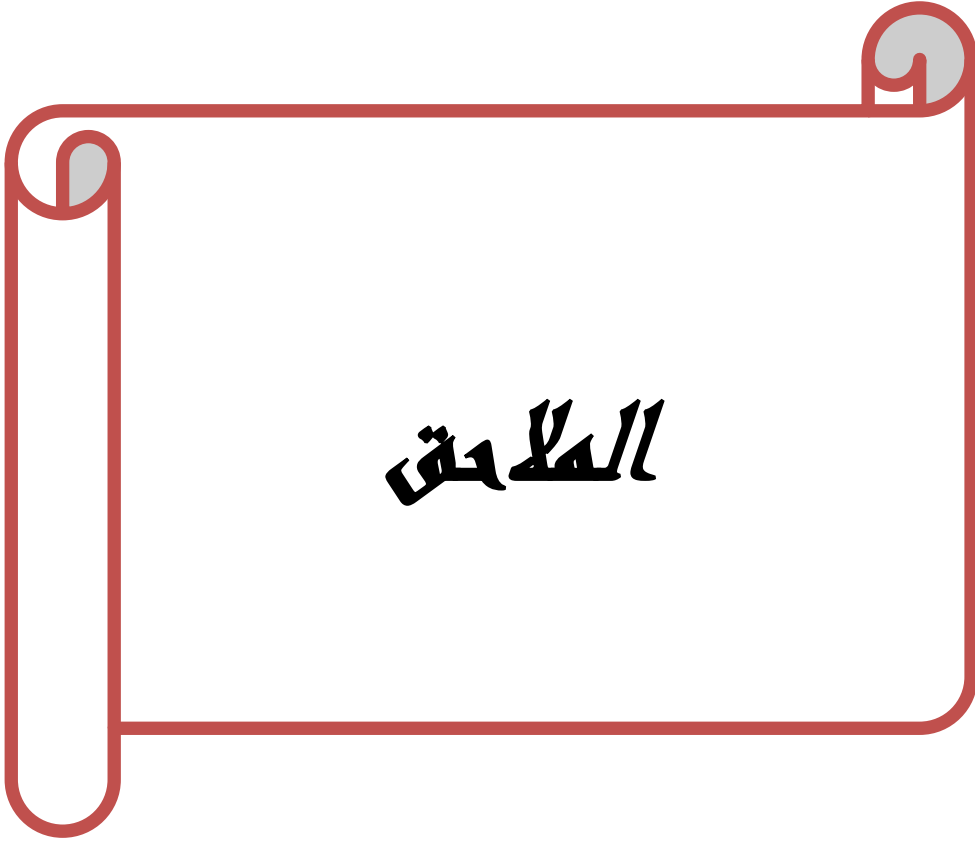
#### المجلات:

1) بصاشي هدى، عبد الرزاق سلام، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري-دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر وسط-مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المدية، الجزائر، المجلد 15، العدد 21، 2019.

2) بلقايد إبراهيم، سالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الخامس عشر، 2014.

3) الحسيني بنت أحمد عائشة، الخيال بنت عبد المحسن شذا، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، يناير 2013.

- (4) الدراجي رزيق، عبد اللاوي عبد السلام، *الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 03، 2021.
- (5) السلامي يمامة مظهر عزاوي، *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي الإدارات*، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الفنون الجميلة، جامعة بابل، العراق، العدد 11، سبتمبر 2016.
- (6) عشبة عبد العزيز سلمي، *الإدارة الإلكترونية: مدخل متكامل لتميز أداء الإدارة العامة*، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 13، جويلية 2018.
- (7) عطير ربيع، *واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية وسبل تطويرها*، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، جامعة فلسطين التقنية، المجلد الخامس، العدد 09، كانون الثاني 2015.
- (8) عمارية عبد الحكيم، سبتي رشيدة، *تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات*، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018،
- (9) عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، *الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)*، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة الجزائر 3، العدد 2، ديسمبر 2017.
- (10) عيشاوي وهيبة، لونيدي علي، *فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية*، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، العدد 17، جوان 2017.
- (11) غزال عبد الرزاق، *الإدارة الإلكترونية وحركية تبادل المعلومات بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسات الاتصالات-*، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 04، جويلية 2013.
- (12) قريشي محمد، *أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية*، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2010.
- (13) مبروك صليحة، شراد صابر، *تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية*، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019.
- (14) محمد النصر حسن محمد وآخرون، *متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة*، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر، العدد 38، يناير 2019.
- (15) معراج الهواري، وينتن يوسف، *دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة في القطاع الصناعي الجزائري-*، مجلة المعلومات العلمية والتقنية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2004.
- (16) ناصف محمد، قداوي عبد القادر، *أهمية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية*، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، مارس 2017.







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بدقة وذلك لارتباط نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على إجاباتكم. كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم لغرض علمي بحث فأملنا أن تكون اجاباتكم صادقة وموضوعية.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

إعداد الطالبتين:

نصيب عفاف.

بن يوب فاطمة.

سلماني سلى.

إشراف الأستاذة:

د.

السنة الجامعية: 2021/2020

## البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة:

أ) الجنس:

 أنثى ذكر

ب) العمر:

 من 30 إلى 39 سنة أقل من 30 سنة أكبر من 50 سنة من 40 إلى 49 سنة

ت) المستوى التعليمي:

 جامعي ثانوي شهادات أخرى دراسات عليا

ث) المنصب الوظيفي:

 رئيس مصلحة نائب المدير العام المدير العام أخرى مسؤول فرع

ج) عدد سنوات الخبرة:

 من 10 إلى 15 سنوات من 5 إلى 10 سنة أقل من 5 سنوات أكثر من 20 سنة من 15 إلى 20 سنوات

## الاستبيان

المحور الأول: واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-

ضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تفعيل الإدارة الالكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة					
02	تعتمد المؤسسة على شبكة الأنترنت في التواصل بين فروعها					
03	تمتلك المؤسسة كوادر بشرية متخصصة في صيانة البرمجيات الالكترونية					
04	يتم نقل وتبادل الملفات داخل المؤسسة الكترونيا					
05	ساعدت الإدارة الالكترونية على توفير قاعدة بيانات يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية					
06	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت.					
07	تمتلك المؤسسة نظام الكتروني يسمح لها بمراقبة وتقييم الموظفين أثناء أداء مهامهم					
08	قلة الموارد المالية المخصصة لتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية يعيق تطبيقها داخل المؤسسة					
09	من مكاسب التحول للإدارة الالكترونية التعلم المستمر وبناء المعرفة					
10	تقدم المؤسسة خدمات إلكترونية فعالة لعملائها					

## المحور الثاني: الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.					
02	تحرص المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية دائمة.					
03	تحرص المؤسسة على امتلاك موارد متنوعة لمجابهة تحديات المنافسة.					
04	تعمل المؤسسة باستمرار على امتلاك تكنولوجيات حديثة تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية دائمة					
05	تحرص المؤسسة باستمرار على اكتساب مهارات وخبرات متطورة					
06	تحرص المؤسسة بشكل دوري على تقييم لمختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الاستراتيجية					
07	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الموظفين عند صياغة استراتيجية المؤسسة					
08	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها، بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات					
09	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين لجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة					
10	يملك الموظفون قدرات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					

## المحور الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساعدت الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات عملائها					
02	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الاستجابة السريعة لرغبات العملاء.					
03	تفعيل الإدارة الالكترونية في المؤسسة أدى الى تطوير مهارات الموظفين والرفع من كفاءتهم في أداء مهامهم					
04	ساعدت الإدارة الالكترونية على تقديم خدمة متميزة					
05	تسعى إدارة المؤسسة الى توفير أجهزة تقنية حديثة تعمل على تعزيز جودة خدماتها					
06	ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين صورة وسمعة المؤسسة والرفع من قدرتها على كسب ولاء عملائها					
07	تحقق المؤسسة من تطبيقها للإدارة الالكترونية وفورات مالية ناتجة عن التخلص من العمالة الزائدة وتقليص الأعمال الورقية					
08	ساعدت الإدارة الالكترونية في تطوير أداء المؤسسة وكفاءتها					
09	ساهمت الإدارة الالكترونية في تفعيل وتحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة					
10	تحرص المؤسسة على الرفع من فاعليتها ومواجهة المستجدات المتسارعة في ظل إدارتها الالكترونية.					

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	30

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-	50	3,7980	,48231
تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة	50	4,1800	,87342
تعتمد المؤسسة على شبكة الأنترنت في التواصل بين فروعها	50	3,7000	,95298
تمتلك المؤسسة كوادر بشرية متخصصة في صيانة البرمجيات الإلكترونية	50	4,0000	,83299
يتم نقل تبادل الملفات داخل المؤسسة إلكترونيا	50	3,8000	,94761
ساعدت الإدارة الإلكترونية على توفير قاعدة بيانات يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية	50	3,6800	,93547
تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الأنترنت	50	4,2200	,58169
تمتلك المؤسسة نظام الكتروني يسمح لها بمراقبة وتقييم الموظفين أثناء أداء مهامهم	50	3,6800	,89077
قلة الموارد المالية المخصصة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها داخل المؤسسة	50	3,4800	1,0544 4
من مكاسب التحول الى الإدارة الإلكترونية التعلم المستمر وبناء المعرفة	50	4,1000	,61445
تقدم المؤسسة خدمات الكترونية فعالة لعملائها	50	3,9600	,78142
N valide (listwise)	50		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-	50	3,6420	,66887
تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة	50	3,9600	,87970
تحرص المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية دائمة	50	3,6400	,87505
تحرص المؤسسة على امتلاك موارد متنوعة لمجابهة تحديات المنافسة	50	3,6800	,84370
تعمل المؤسسة باستمرار على امتلاك تكنولوجيا حديثة تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية دائمة	50	3,7800	,91003
تعمل المؤسسة باستمرار على اكتساب مهارات وخبرات متطورة	50	3,8200	,89648
تحرص المؤسسة بشكل دوري على تقييم لمختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الإستراتيجية	50	3,6400	,82709
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الموظفين عند صياغة استراتيجية المؤسسة	50	3,4200	,97080
تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها، بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	50	3,4000	,92582
تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين بجعلهم عناصر فعالة في عملية التحسين المستمر للجودة	50	3,5000	,95298
يمتلك الموظفون قدرات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	50	3,5800	,81039
N valide (listwise)	50		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-	50	3,8720	,40660
ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات عملائها	50	3,9000	,50508
ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإستجابة السريعة لرغبات العملاء	50	3,7600	,59109
تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أدى الى تطوير مهارات الموظفين والرفع من كفاءتهم في أداء مهامهم	50	3,8200	,69076
ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقديم خدمة متميزة	50	3,9400	,61974
تسعى ادارة المؤسسة الى توفير أجهزة تقنية حديثة تعمل على تعزيز جودة خدماتها	50	4,1200	,55842
ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة وسمعة المؤسسة والرفع من قدرتها على كسب ولاء عملائها	50	3,8600	,67036
تحقق المؤسسة من تطبيقها للإدارة الإلكترونية وفورات مالية ناتجة عن التخلص من العمالة الزائدة وتقليص الأعمال الورقية	50	3,5200	,78870
ساعدت الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسة وكفاءتها	50	4,0400	,57000
ساهمت الإدارة الإلكترونية في تفعيل وتحسين عملية الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة	50	3,9400	,65184
تحرص المؤسسة على الرفع من فعاليتها ومواجهة المستجدات المتسارعة في ظل ادارتها الإلكترونية	50	3,8200	,74751
N valide (listwise)	50		

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiq ue	ddl	Significati on	Statistiq ue	ddl	Significati on
في الإدارة الإلكترونية واقع -الجزائر اتصالات مؤسسة -قائمة	,104	50	,200 <sup>*</sup>	,955	50	,053
مؤسسة في التنافسية الميزة -قائمة-الجزائر اتصالات	,155	50	,004	,923	50	,003
الإلكترونية الإدارة مساهمة في التنافسية الميزة تحقيق في -الجزائر اتصالات مؤسسة -قائمة	,187	50	,000	,911	50	,001

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- قالمة-	11,699	49	,000	,79800	,6609	,9351

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-	6,787	49	,000	,64200	,4519	,8321

## Corrélations

	واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- قالمة-	الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-
واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-	1	,914**
		,000
	50	50
الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-	,914**	1
	,000	
	50	50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Test d'homogénéité des variances

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات  
الجزائر-قالمة-

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,074	2	46	,350



## ANOVA à 1 facteur

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,924	3	,308	1,974	,131
Intra-groupes	7,177	46	,156		
Total	8,101	49			

## Test d'homogénéité des variances

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات

الجزائر-قائمة-

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
4,559	2	46	,016

## ANOVA à 1 facteur

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,722	3	,241	1,500	,227
Intra-groupes	7,379	46	,160		
Total	8,101	49			

## Test d'homogénéité des variances

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

قائمة-

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,233	4	45	,310

## ANOVA à 1 facteur

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قائمة-

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,372	4	,093	,542	,706
Intra-groupes	7,728	45	,172		
Total	8,101	49			



قلمة، في 2021/05/19

رقم 151 /ق.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق. 2021

إلى السيد مدير مؤسسة المبرية العملية للاتصالات - قلمة -

اتصالات الجزائر

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتي أسمها:

1- نصيب عفاف

2- سلماي سلمى.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2021/2020  
عنوان المذكرة:

دور الإدارة الالكترونية في تحقيق اميزة التنافسية

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا تسيير المدير تحياتنا الخالصة.

تأشير المؤسسة المستقبلة.

رئيس القسم

الدكتور  
المدير  
المؤسسة المستقبلة



نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
مكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي  
الدكتور: بخاخشة موسى