

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



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

تحت عنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - ولاية قالمة-

الأستاذ المشرف:

عبد القادر فلفول.

من إعداد الطالبة:

ياسمين قدم.

الموسم الجامعي: 2019-2020.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



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

تحت عنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - ولاية قالمة-

الأستاذ المشرف:

عبد القادر فلفول.

من إعداد الطالبة:

ياسمين قدم.

الموسم الجامعي: 2019-2020.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة، الآية: 32

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»

-رواه الترمذي-

أحمد الله على نعمه علي وأشكره على عونه وتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل وسخر لي من يعينني في ذلك فله الحمد والشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "عبد القادر فللول" لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

كما لا ننسى توجيه الشكر إلى جميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية خاصة الأستاذ "خالد بن جلول".

أتوجه بالشكر أيضا إلى السيد "خالد قاشي" الذي ساعدني في الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة الذي أعطاني من وقته وجهده رغم انشغالاته الكثيرة. كما لا يفوتني أن أقدم شكري إلى كل من مدّ لي يد العون، وزودني بنصيحة أو ملاحظة ساعدتني في إتمام مذكرتي.

# إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ويسر لنا طريق النجاح  
بكل تقدير وعرهان.

أهدي ثمرة جهدي هذه:

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ووقف بجانبني وشجعني على مواصلة الدرب ... إلى  
"والدي الحبيب" حفظه الله ورعاها، وبارك في عمرك.  
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى معنى الحب والحنان ... إلى "والدتي الحبيبة"  
التي سهرت الليالي تدعوا لي ... أطال الله في عمرها.  
إلى من ساندتني في تعبي ... ووقفت إلى جانبي ... وسهرت الليالي معي ... إلى "خالتي"  
إلى "أختي أسماء" و"أخي محمد خليل" حفظهم الله ورعاهاهم ووفقهم وسدد خطاهم.  
إلى جميع أفراد عائلتي صغيرها وكبيرها.  
إلى كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي جزاكم الله كل خير.

قدم ياسمين

## فهرس المحتويات

	الشكر	
	الإهداء	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الاختصارات	
	قائمة الملاحق	
أ-ز	المقدمة	
48-09	الإطار النظري ومفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات	الفصل الأول
10	تمهيد	
11	مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا والمعلومات.	المبحث الأول
11	ماهية التكنولوجيا	المطلب الأول
11	مفهوم التكنولوجيا	الفرع الأول
13	أهمية التكنولوجيا	الفرع الثاني
14	أنواع التكنولوجيا	الفرع الثالث
14	على أساس درجة التحكم	أولا
14	على أساس أطوار حياتها	ثانيا
14	على أساس محل استخدامها	ثالثا
15	على أساس كثافة رأس المال	رابعا
15	على أساس درجة التعقيد	خامسا
15	على أساس موضوعها	سادسا
16	ماهية المعلومات	المطلب الثاني
16	مفهوم المعلومات	الفرع الأول
17	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	أولا
21	خصائص المعلومات	ثانيا
22	أهمية المعلومات	الفرع الثاني
22	أنواع المعلومات	الفرع الثالث
23	الإطار العملي لتكنولوجيا المعلومات	المبحث الثاني
23	ماهية تكنولوجيا المعلومات	المطلب الأول
23	مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات	الفرع الأول
23	المراحل الأولية لتطور تكنولوجيا المعلومات	أولا
24	المراحل المتوسطة	ثانيا
24	المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية	ثالث

24	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	الفرع الثاني
24	تعريف تكنولوجيا المعلومات	أولا
25	خصائص تكنولوجيا المعلومات	ثانيا
26	أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات	الفرع الثالث
27	أهمية تكنولوجيا المعلومات	الفرع الرابع
28	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	المطلب الثاني
28	المكونات المادية والأجهزة	الفرع الأول
29	البرمجيات	الفرع الثاني
30	قواعد البيانات	الفرع الثالث
30	الموارد البشرية	الفرع الرابع
30	الشبكات والاتصالات	الفرع الخامس
32	وظائف واستخدامات تكنولوجيا المعلومات	المطلب الثالث
33	وظائف تكنولوجيا المعلومات	الفرع الأول
34	استخدامات تكنولوجيا المعلومات	الفرع الثاني
34	استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التسيير	أولا
34	استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الصناعة	ثانيا
35	استخدامات أخرى	ثالثا
36	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها	المبحث الثالث
36	تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات	المطلب الأول
37	مفهوم نظام المعلومات	الفرع الأول
37	تعرف نظام المعلومات	أولا
38	خصائص نظام المعلومات	ثانيا
38	أهمية نظام المعلومات	الفرع الثاني
39	الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات	الفرع الثالث
41	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات	الفرع الرابع
42	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والآثار الناتجة عن استخدامها	المطلب الثاني
42	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	الفرع الأول
42	المتطلبات الإدارية و التنظيمية والبشرية	أولا
43	المتطلبات الفنية	ثانيا
43	المتطلبات الاقتصادية	ثالثا
43	المتطلبات الاجتماعية والنفسية	رابعا
43	المتطلبات الأخرى	خامسا
44	الآثار الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات	الفرع الثاني
44	الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات	أولا
45	الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات	ثانيا



45	معوقات وتحديات استخدام تكنولوجيا المعلومات	المطلب الثالث
48		خلاصة الفصل الأول
85-49	تنافسية المؤسسة	الفصل الثاني
50		تمهيد
51	الإطار العام للمنافسة والتنافسية	المبحث الأول
51	ماهية المنافسة	المطلب الأول
51	تعريف المنافسة	الفرع الأول
52	أنواع المنافسة	الفرع الثاني
52	حسب معيار مجال التنافس	أولا
52	حسب معيار السعر	ثانيا
53	حسب هيكل السوق	ثالثا
55	حسب ما يتم التنافس عليه	رابعا
55	الأسس النظرية للتنافسية	المطلب الثاني
55	تعريف التنافسية	الفرع الأول
56	التنافسية على المستوى الكلي (الدولة)	أولا
57	التنافسية على المستوى القطاعي	ثانيا
57	التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة)	ثالثا
58	أهمية التنافسية	الفرع الثاني
59	أسباب التنافسية	الفرع الثالث
60	أنواع التنافسية	الفرع الرابع
60	حسب المعيار الموضوعي	أولا
60	حسب المعيار الزمني	ثانيا
61	المرتكزات الأساسية للتنافسية	الفرع الخامس
61	الاستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها	المطلب الثالث
61	الاستراتيجيات التنافسية	الفرع الأول
61	مفهوم الاستراتيجيات التنافسية	أولا
62	أنواع الاستراتيجيات التنافسية	ثانيا
67	القوى التنافسية	ثالثا
70	مؤشرات قياس التنافسية	الفرع الثاني
70	مؤشر الربحية	أولا
70	تكلفة الصنع (الإنتاج)	ثانيا
71	الإنتاجية الكلية للعوامل	ثالثا
71	الحصة من السوق	رابعا
72	عموميات حول الميزة التنافسية	المبحث الثاني
72	ماهية الميزة التنافسية	المطلب الأول

72	تعريف الميزة التنافسية	الفرع الأول
73	خصائص الميزة التنافسية	الفرع الثاني
75	أهمية الميزة التنافسية	الفرع الثالث
75	محددات الميزة التنافسية	المطلب الثاني
78	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	المطلب الثالث
79	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية	المبحث الأول
80	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية	المطلب الأول
80	استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المنتج	الفرع الأول
80	استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق السيطرة على الأسواق	الفرع الثاني
80	دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الإبداع والتطوير	الفرع الثالث
81	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة العمليات	الفرع الرابع
81	الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات	المطلب الثاني
81	استراتيجية قيادة التكلفة	الفرع الأول
81	استراتيجية التمييز	الفرع الثاني
81	استراتيجية التركيز	الفرع الثالث
81	استراتيجية الصلة (الارتباط)	الفرع الرابع
82	استراتيجية قيادة المعلومات	الفرع الخامس
83	تكنولوجيا المعلومات والقوى التنافسية	المطلب الثالث
83	تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين	الفرع الأول
83	تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين	الفرع الثاني
83	تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنتجات البديلة	الفرع الثالث
83	تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الداخلين الجدد	الفرع الرابع
83	تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة	الفرع الخامس
85	خلاصة الفصل الثاني	
126-87	مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-	الفصل الثالث
87		تمهيد
88	تقديم المؤسسة ميدان الدراسة	المبحث الأول
88	العرف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-	المطلب الأول
88	النشأة والتعريف	الفرع الأول
89	طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها	الفرع الثاني
91	أهداف المؤسسة	المطلب الثاني
93	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	المطلب الثالث
96	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المبحث الثاني

96	مجتمع عينة الدراسة	المطلب الأول
97	الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	المطلب الثاني
100	التحليل الإحصائي للبيانات	المطلب الثالث
114	اختبار فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
114	اختبار الفرضيات الخاصة بكل محور على حدى	المطلب الأول
117	اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسة	المطلب الثاني
119	اختبار الفروقات	المطلب الثالث
125	خلاصة الفصل الثالث	
127	الخاتمة	
132	قائمة المراجع	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الفرق بين البيانات والمعلومات	01
35	استخدامات أخرى لتكنولوجيا المعلومات	02
67	متطلبات تطبيق استراتيجيات بوتر التنافسية	03
84	استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية	04
91	أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	05
97	الإطار العام لعينة الدراسة	06
99	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
101	الصدق الداخلي لعبارات المحول الأول	08
101	الصدق الداخلي لعبارات المحول الثاني	09
103	الصدق الداخلي لعبارات المحول الثالث	10
103	الاتساق البنائي للمحاور	11
103	قيم معامل ألفا كرونباخ	12
104	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
104	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
104	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
104	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	16
105	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	17
107	نتائج إجابات أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	18
109	نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى تنافسية المؤسسة	19
111	نتائج إجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة	20
114	اختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي للمحاور	21
115	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى	22
116	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	23
116	نتائج الارتباط الخطي	24
117	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة	25
118	معنوية النموذج باستخدام فيشر	26
119	معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية	27
119	نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير الجنس	28
120	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	29
120	نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير العمر	30
121	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر	31

122	نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير المستوى التعليمي	32
122	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	33
123	نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير المنصب الوظيفي	34
123	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	35
124	نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير الخبرة المهنية	36
124	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	37

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	أنواع التكنولوجيا	01
18	العلاقة بين البيانات والتكنولوجيا	02
20	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	03
62	الاستراتيجيات العامة	04
68	القوى التنافسية الخمس التي تحدد الاستراتيجية	05
77	دورة حياة الميزة التنافسية	06
82	الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات	07
93	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمربن عمرولاية قالمة	08

## قائمة الاختصارات

<b>Internet</b>	<b>International Net Work</b>
<b>Intranet</b>	<b>Internal Net Work</b>
<b>Extranet</b>	<b>External Net Work</b>
<b>Is</b>	<b>Information System</b>
<b>OPEC</b>	<b>Organisation Of The Petroleum Exporting</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organisation For Economic Coopération Développement</b>
<b>CAB</b>	<b>Conserve Amor Benamor</b>
<b>PAB</b>	<b>Pulpes Amor Benamor</b>
<b>MAB</b>	<b>Mills Amor Benamor</b>
<b>SSSE</b>	<b>Semoule Supérieure Super Extrefine</b>
<b>SSSF</b>	<b>Semoule Supérieure Sasse Farine</b>

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
146	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	01
147	استمارة الاستبيان	02
154	قائمة المحكمين	03
155	نتائج SPSS	04



# المقدمة

## المقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطورات سريعة في مجالات عديدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وعلى رأسها ثورة تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى الاهتمام بجودة ودقة وطريقة معالجة المعلومات ونشرها، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى الاعتماد أكثر على المعلومات من أجل البحث دائما عن الجديد من المنتجات والأساليب المستخدمة لاستقطاب أكبر جزء من العملاء وتحقيق التفوق والأسبقية على المنافسين، ولعل من أهم مقومات نجاح المنظمات في تحقيق ذلك هي مدى امتلاكها قدرات تنافسية من أجل بقائها وتحقيقها لمزايا تنافسية.

في هذا الصدد، تعد تكنولوجيا المعلومات انطلاقة واسعة من القدرات، المكونات والعناصر المتنوعة التي تشمل على نظم الحواسيب بمكوناتها المادية والشبكات، من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة كافة المعلومات المتعلقة بمنافسيها، من نقاط ضعفهم وقوتهم وكذا أهدافهم المستقبلية وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة.

ونظرا لكون المعلومة في عصرنا الحالي أحد أهم مقومات السلطة والقوة، فإن المؤسسات الاقتصادية المتنافسة في عالم الأعمال اتجهت نحو تخصيص جزء من مواردها للحصول على تكنولوجيا المعلومات وحتى الاستثمار والتطوير في هذا المجال، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد أهم أصولها التي لا غنى عنها في سبيل التحكم في كل ما يتعلق بالمعلومات والاستغلال الجيد لها بغض مواجهة التحديات التي تأتيها من المحيط الخارجي والداخلي، وبالتالي فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات متغيرا يؤثر في العديد من أوجه النشاط ومختلف جوانب الأداء في المؤسسة.

وتعتبر القضايا المتعلقة بتنافسية المؤسسة والميزات التنافسية التي تمتلكها من أبرز الاهتمامات وأكبر التحديات بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية، حيث ان الظروف التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية المعاصرة تتميز بالتغير والتطور المستمر ووحدة المنافسة ووجود التهديدات الخارجية باستمرار، هذا ما جعل من سعي المؤسسة إلى كسب مكانة سوقية جيدة وتحقيق البقاء في السوق والوصول الى أهدافها البعيدة المدى يقتضي امتلاك قدرات تنافسية عالية وكسب ميزات تنافسية والمحافظة عليها، وبالنظر للدور المهم الذي أصبحت تؤديه تكنولوجيا المعلومات في دعم أداء المؤسسة وتحسينه، فقد أصبح من المؤكد أن لها دور في التأثير على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. من هنا فإن إشكالية بحثنا هذا تدور حول أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في التأثير على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

## أولا: إشكالية الدراسة:

من مجمل ما سبق يمكن معالجة الإشكالية التالية والتي نجسدها في التساؤل الرئيسي التالي:

## كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة عمر بن عمر؟

المعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟

2. ما هو مستوى تحقيق التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟
4. هل توجد علاقة تأثير بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟
5. هل توجد فروقات بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها كالآتي:

1. تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
2. تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة مستوى عالي من التنافسية.
3. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.
4. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.
5. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ازدياد اهتمام المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات، وذلك نظرا لدورها الفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، تمكنها من البقاء والنمو باستمرار، فالمؤسسة التي تواكب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطوير من نفسها باستمرار يمكن المؤسسة من تحسين الأداء وزيادة السرعة في الإنجاز مما اسهم في زيادة تنافسية المؤسسة وتحقيق أهدافها في البقاء والتوسع في أداء أعمالها.

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

تعدد أسباب اختيار الموضوع بين ذاتية وموضوعية لعل من أهمها ما يلي:

#### 1. الأسباب الذاتية:

- طبيعة موضوع الدراسة الذي له علاقة مع التخصص المتبع.
- اليقين الشخصي بأهمية موضوع تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- أن الموضوع يعتبر حديث الساعة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.

## 2. الأسباب الموضوعية:

- الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في معظم جوانب المؤسسات.
- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في التأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية وعلى تنافسيتها.
- الكشف عن مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة والوقوف على مدى مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة.

## خامسا: أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مجموعة من النقاط يمكن تلخيصها أهمها فيما يلي:

- تقديم رؤية شاملة عن تكنولوجيا المعلومات وخصائصها ومكوناتها.
- إبراز الجوانب المهمة لتنافسية المؤسسة من خلال عرض مفاهيمها ومحدداتها.
- التعرف على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة.
- إعطاء صورة على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في مساعدة الباحثين في موضوع الدراسة أو المسيرين في المؤسسات.

## سادسا: مجال الدراسة:

نظرا لاتساع مجال البحث وكبر حجم الموضوع وجب علينا وضع حدود لدراستنا والتي كانت كالآتي:

- الحدود المكانية: تمت دراستنا على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.
- الحدود الزمانية: مر البحث الميداني بثلاث مراحل أساسية، تم فيها جمع البيانات وقد بدأت هاته العملية من يوم 17 فيفري 2020 واستمرت حتى يوم 17 سبتمبر 2020.
- ✓ المرحلة الأولى: شملت هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بمطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.
- ✓ المرحلة الثانية: تضمنت هذه المرحلة بناء الاستبيان موجه لجميع موظفي المؤسسة بمطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة (30).
- ✓ المرحلة الثالثة: شملت التطبيق الميداني للاستبيان اعتبارا من يوم 12 سبتمبر 2020 إلى 18 سبتمبر 2020.

## سابعا: منهج وأدوات الدراسة:

لتحقيق الأهداف المنشودة وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة: تم الاعتماد على المناهج التالية:

### ✓ المنهج الوصفي التحليلي:

وذلك من أجل تقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.

## ✓ منهج دراسة الحالة:

في هذا الصدد تطرقنا إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة، من خلال توزيع عدد من الاستبيان على الموظفين بالمؤسسة ثم معالجة البيانات الإحصائية.

أما فيما يخص أدوات جمع المعلومات، فقد اعتمدنا على المسح المكتبي فيما يخص الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الكتب ذات العلاقة بالموضوع بصورة شاملة أو جزئية باللغة العربية والأجنبية، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات أو المقدمة في شكل أوراق بحثية في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى البحوث المقدمة في رسائل الدكتوراه والماجستير، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه بصورة أساسية على الوثائق الرسمية والمعلومات المقدمة من قبل العديد من رؤساء الأقسام والمصالح بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

## ثامنا: الدراسات السابقة:

يعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع الدراسة، حيث تعد مراجعة الدراسات السابقة عنصرا مهما ومفصلا أساسيا من مفصليات المنهجية ونقطة انطلاق في إعداد وإنجاز وكتابة البحوث، سيتم التطرق في هذا العنصر المرتب زمنيا إلى أهم هذه الدراسات والتي نوردتها كما يلي:

1. دراسة سلوى محمد الشرفا، (أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008): تناول الباحث من خلال هذه الدراسة موضوع "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية" وقد قام بتطبيقها على المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:
  - التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة.
  - التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية من وجهة نظر المدراء العاملين في المؤسسات المصرفية.
  - تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية الفلسطينية.

وعليه تم التوصل إلى جملة من النتائج من بينها:

- ✓ تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات المالية حيث تتغلغل المعلومات في جميع العمليات ونشاطات المصرف، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء المصرف بهذه المعلومات وبالتالي تمكين المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة.
- ✓ زيادة عدد الموظفين المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف العاملة في قطاع غزة حيث تعتمد المصارف في عملها بشكل كبير على التكنولوجيا.

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة، إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
2. دراسة هناء عبداوي، (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016): جاءت هذه الدراسة بعنوان "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية"، وتم إسقاطها على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:
- تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل وثيق بالاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أبعادها.
  - إبرازهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
  - الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- كما توصل الباحث من خلال إجراء هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تلك التكنولوجيات.
- ✓ ان الاستثمار في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) من شأنه ان يحقق العديد من المزايا للمؤسسة كتخفيض التكاليف، زيادة الأرباح، الحصول على الجودة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات في وقتنا الحالي، إذ أنها تمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء التسيير.
3. دراسة زيد جابر، (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019): والتي قدمت بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية"، حيث تمت دراسته في بعض وكالات بسكرة، وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- التوصل إلى نتائج حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسة، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدرتها في تحقيق أهدافها في الريادة والإبداع.
  - تقديم تصور مقترح حول طبيعة المعرفة في عصر المعلومات، وماهي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات.
  - إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها.
  - التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك البنوك، حيث تتغلغل المعلومات في جميع العمليات والنشاطات البنكية، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء البنك بهذه المعلومات وبالتالي تمكين المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة.
- ✓ الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين وتدعيم الميزة التنافسية للبنك وذلك من خلال تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخدماتها، حيث تسمح تكنولوجيا المعلومات بتقديم المنتوجات والخدمات الفريدة من حيث الجودة أو القيمة المضافة له.
- ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد القوى التنافسية للبنوك عن طريق الاستخدام الأمثل لها لمواجهة هذا التهديد، ولكل قوى من هذه القوى وسيلة يمكن استعمالها للحد من تهديدها.
- ✓ زيادة عدد الموظفين المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل البنك حيث تعتمد في عملها بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة وعلى النظام الآلي وبالتالي توفير الجهد والتكلفة.

### تاسعا: هيكل الدراسة:

من أجل تقديم هذا البحث في صورة صحيحة وملائمة قمنا ببذنه بمقدمة تعتبر مدخلا عاما لموضوع الدراسة وختمه بخاتمة تشمل الإجابة عن الإشكالية وتوضح النتائج المتوصل اليها وتعرض اقتراحات الدراسة وأفاقها، إلى جانب تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، ويمكن استعراض كل واحد منهم على النحو التالي:

يشمل الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: "الاطار النظري والمفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات"، حيث قسم آلة ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن في مجمله مفاهيم تتعلق التكنولوجيا والمعلومات، وأهمية هذه المتغيرات وأنواعها، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تكنولوجيا المعلومات انطلاقا من تحديد مفهومها وأهميتها، بالإضافة إلى مكوناتها وظائفها ومجالات استخدامها، وفيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم وأهداف هذا النظام، بالإضافة إلى إبراز اهم متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والآثار الناتجة عنها

أما الفصل الثاني فهو بعنوان: "تنافسية المؤسسة"، حيث قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول كافة المفاهيم المتعلقة بتنافسية المؤسسة من مفهوم وأسباب، أنواع، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية من تعريف وأهمية، محدداتها، معايير الحكم على جودتها، وفيما يخص المبحث الثالث فهو يدرس الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في خلق مزايا تنافسية من خلال التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية، والاستراتيجيات التنافسية وكذا القوى التنافسية في ظل تكنولوجيا المعلومات

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي للدراسة وهو بعنوان: "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة"، محاولة منا إسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم نبذة تاريخية حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بقالمة، والمبحث الثاني فقد خصص للدراسة الوصفية لبيانات الاستبيان، أما المبحث الأخير فقد اهتم بدراسة الفرضيات من خلال الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية

### عاشرا: صعوبات الدراسة:

إن أي جهد إنساني عموما -والبحث العلمي خصوصا- لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الفرد (الباحث)، أما اهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا هي على النحو التالي:

توسع نطاق المفاهيم وتعدد المجالات من عملية الضبط النظري للمفاهيم وذلك راجع إلى أن موضوع تكنولوجيا المعلومات بشكل عام هو حقل فكري غني لم تتفق الاتجاهات الفكرية لتحديد مفهومك واضح وموحد له، بالإضافة إلى تداخله مع المفاهيم الأخرى قريبة منه والمكونة له وهذا ما جعل مهمة التمييز بينها أمرا في غاية الصعوبة.

صعوبة الحصول على المراجع من مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نظرا للظروف الراهنة التي تعيشها الجزائر مما أدى بالباحث إلى الاعتماد أكثر على المراجع الإلكترونية.

صعوبة توزيع الاستثمارات نظرا لصعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة بسبب أزمة كوفيد 19.

صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة الميدانية نظرا لسرية التامة التي يتعامل بها عمال المؤسسة وبالتالي عدم الحصول على المعلومات الكافية.



الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

لتكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

إن تكنولوجيا المعلومات ليست موردا منعزلا من موارد المؤسسة، وإنما هو أحد أهم الموارد فيها، فتكنولوجيا المعلومات تدخل في جميع مجالات عمل المؤسسة وتعتمد عليها المؤسسات اعتمادا شبة كلي في جميع مجالات عملها (الاقتصادية والمالية، الانتاجية والتقنية، الإدارية...الخ)، حيث تساعد المؤسسات الاقتصادية وتزيد من إنتاجها الإجمالي مما يوصلها إلى وضع أفضل.

لقد أصبحت مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات المتوفرة لها، إذ لا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توافر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، وهكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، كما أصبح الحاسوب، البرمجيات، شبكات الحاسوب، نظم المعلومات والأنترنت وغيرها جزءا أساسيا من مختلف الأنشطة ووظائف المنظمات.

من أجل الإلمام بهذا المفهوم ومختلف العناصر المرتبطة به سنتطرق ضمن هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات.

✓ المبحث الثاني: الإطار العملي لتكنولوجيا المعلومات.

✓ المبحث الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا والمعلومات.

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات، نرى أنه من الضروري التطرق إلى الأسس والمفاهيم النظرية المتعلقة بهذه الأخيرة، وذلك بتناول كل مفهوم على حدى رغم ارتباطها ببعضها، أي محاولة معرفة ماهية التكنولوجيا والمعلومات.

#### المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

إن موضوع التكنولوجيا يعتبر من المواضيع الأكثر تداولاً في عصرنا الحالي، إذ لا يزال هذا الموضوع يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق له من طرف علماء الاقتصاد، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة موجزة توضح مفهوم وأهمية وأنواع التكنولوجيا.

#### الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا

من ناحية المدلول اللغوي، التكنولوجيا كلمة إغريقية الأصل<sup>1</sup>، وهي تتكون من مقطعين الأول Tecton وتعنى الحرفة أو الصنعة، والثانية Logy وهي العلم، ومن ثم يكون إجمالي المقطعين هو العلم المتصل بالصناعات والحرف، ويذهب بعض الخبراء إلى أن المعنى الكامل فحواه هو الفن الإنتاجي<sup>2</sup>، أو علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي<sup>3</sup>. أو علم الفنون الصناعية ودراسة العمليات المستخدمة في الفنون وتتضمن الأدوات والمواد المستخدمة والمنتجات التي يتم استخراجها منها<sup>4</sup>.

وتعرف التكنولوجيا تقليدياً بما تجسده الاختراعات من معدات والآلات وسلع لتحقيق أغراض الإنسان، ولكن أوضح الكثيرون قصور هذا التعريف وظهر التعريف الأكثر اتساعاً بأنها "وسيلة الإنسان باستخدام المعرفة لزيادة قدراته العملية"<sup>5</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة الأجهزة الحديثة والخبرات والمفاهيم التي يستطيع الفرد من خلالها تكييف البيئة الخارجية والسيطرة عليها، كما أنها تعني التطبيق العملي بطريقة علمية منظمة لحصيلة المعارف والعلوم التي حصل عليها الفرد أو الشركة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بوسعدة سعيدة، "واقع اكتساب التكنولوجيا في الجزائر وآليات تفعيله"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 14، العدد الثالث، 2014، ص177.

<sup>2</sup> إبراهيم الأخرس، "الأثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والمحمول نموذجا)"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص64.

<sup>3</sup> نور الدين زمام، صباح سليمان، "تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الحادي عشر، جوان 2013، ص 165

<sup>4</sup> Louis Pierre François Adolphe, «Dictionnaire de technologie, étymologie et définition des termes employés dans les arts et métiers », L'abbé Migne, paris, France, Tome premier, 1857, p9.

<sup>5</sup> عوض مختار هلودة، "المراكز التكنولوجية ودورها في نقل وتوطين التكنولوجيا"، الدار الهندسية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص16.

<sup>6</sup> هنري أنطوان سميث، "تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص114.

وما تجدر الإشارة إليه، هناك فرق بين التكنولوجيا والتقنية من حيث مدلولهما، حيث عرف المعجم (Webster) التكنولوجيا بأنها: "اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم"<sup>1</sup>. أما التقنية هي: "مجموعة القواعد التي تعالج المتطلبات الفنية، وضمان تحقيق الغرض المنشود"<sup>2</sup>.

كما أن التكنولوجيا والتقنية مصطلحان مرتبطان ومتكاملان، لكون التقنية هي جزء من التكنولوجيا المستعملة في مختلف مجالات البحث والتطوير، والتقنية هي أنشطة تحول المادة باستعمال أدوات وطرق تكون بسيطة أو معقدة، بحيث مجموع هاته التقنيات يكون التكنولوجيا<sup>3</sup>.

بمعنى آخر التقنية تتعلق بجميع الأنشطة والإجراءات التي تتضمن العامل، المادة، الأداة، أو الوسيلة التي تحول المادة والتي ينتج عنها تصنيع أشياء أو منتجات<sup>4</sup>.

لذا فالتكنولوجيا تؤكد المعاني التالية<sup>5</sup>:

- **التكنولوجيا كعمليات (processes):** بمعنى التطبيق النظامي للمعرفة العلمية، أو أي معرفة منظمة، لأجل أعراض ومهام عملية محددة.
- **التكنولوجيا كمخرجات (نواتج) out comes:** وتشمل الأدوات، الأجهزة، والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
- **التكنولوجيا كعملية وناتج معا:** وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معا كتقنيات الحاسوب.

بناء على ما سبق نستخلص بأن التكنولوجيا هي: "التطبيق الأمثل للعلوم والمعارف في شتى الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الزراعية، التربوية، التنظيمية... الخ.

وعليه يمكن إدراج خصائص التكنولوجيا على النحو التالي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص13.

<sup>2</sup> NEDJIB TCHENDERLI, *De la nécessité d'une réflexion critique sur les concepts de technique et de la technologie pour une approche juste de la transition en économie du développement*, Cahiers du CREAD, n°33, 1er trimestre 1993, p4-12.

<sup>3</sup> السعيد بن لخضر، صورية شني، "الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتحقيق السياحة الرقمية وواقعها في السياحة الجزائرية"، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد02، العدد الثاني، 31ديسمبر 2018، ص229.

<sup>4</sup> Loïck Roche, Tbierry Grange, « Innovation et technologie: créativité, imagination et culture technique », Maxima, paris, France, 1999, P26.

<sup>5</sup> غالب عبد المعطي الفريجات، "مدخل إلى تكنولوجيا التعليم"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص26.

<sup>6</sup> نزار الريس، "التعايش مع التكنولوجيا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص ص101، 100.

- أن تكون سليمة من الناحية البيئية؛
- تتكيف حسب حاجات الإنسان؛
- معقولة الكلفة؛
- تنمي الاعتماد على الذات؛
- تعتمد على الموارد المحلية إن وجدت؛
- يمكن تصنيعها محليا، وامتلاكها من قبل المستهلكين؛
- تخلق فرصا للعمل؛
- تتميز بالمرونة، لتتكيف مع ظروف الاستخدام؛

### الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا:

للتكنولوجيا أهمية كبيرة ودور فعال في المؤسسة وهذا من خلال<sup>1</sup>:

- تقليل تكاليف العمل؛
- زيادة المبيعات؛
- المساهمة في تحسين الجودة؛
- تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل؛
- تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء من خلال تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير؛
- الإبداع التكنولوجي الذي ساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقا لطلبات الزبائن والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة؛
- تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجات والرغبات التي هي في تطور دائم؛
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية؛

<sup>1</sup> بشير كاوجة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص7.

### الفرع الثالث: أنواع التكنولوجيا

تصنف التكنولوجيا على أساس عدة معايير نوجزها فيما يلي:

أولاً: على أساس درجة التحكم: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

1- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا شائعة، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جداً.

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

ثانياً: على أساس أطوار حياتها: حيث تمر التكنولوجيا بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقاً لذلك تنقسم إلى<sup>2</sup>:

1- تكنولوجيا وليدة.

2- تكنولوجيا في مرحلة النمو.

3- تكنولوجيا في مرحلة النضج.

ثالثاً: على أساس محل استخدامها: وتنقسم إلى<sup>3</sup>:

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

2- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

رابعاً: على أساس كثافة رأس المال: وتنقسم إلى<sup>4</sup>:

1- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

<sup>1</sup> هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص23.

<sup>2</sup> هناء عبداوي، المرجع نفسه، ص23.

<sup>3</sup> هناء عبداوي، المرجع نفسه، ص23.

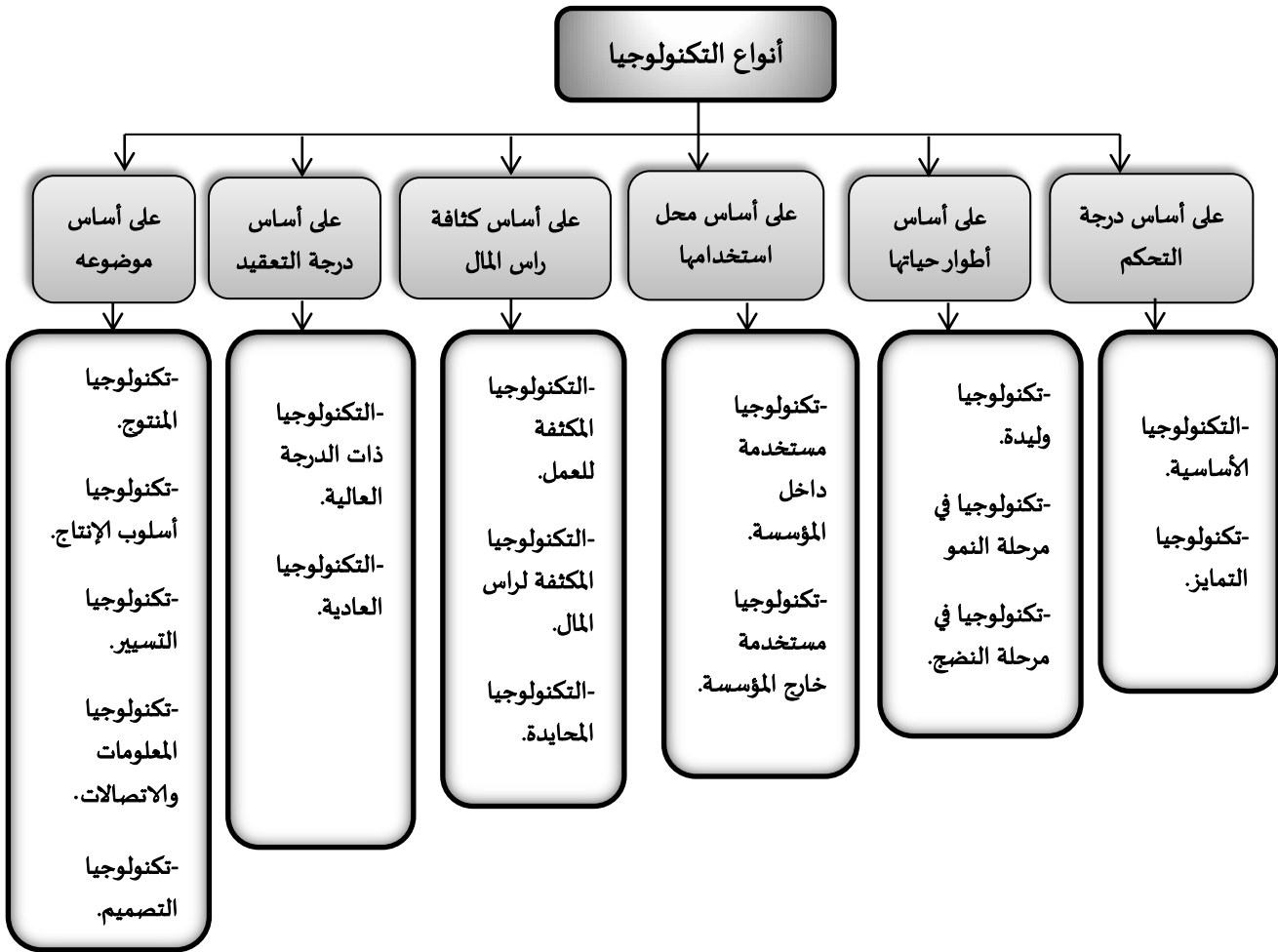
<sup>4</sup> بوحسان سارة كتر، "الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسستي \*mobilis\* و \*nedjma\* قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص19.

- 2- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- 3- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في اغلب الأحيان بنسبة واحدة.
- خامسا: على أساس درجة التعقيد: وتنقسم إلى<sup>1</sup>:
- 1- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي تكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- 2- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بسخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول.
- سادسا: على أساس موضوعها: وتتمثل في<sup>2</sup>:
- 1- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له. وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف، وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين الأقسام، والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.
- 2- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.
- 3- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...الخ).
- 4- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، من جمع ومعالجة وبتث المعلومة.
- 5- تكنولوجيا التصميم: تعني تكنولوجيا التصميم بالأدوات التي تساهم في تصميم المنتجات بشكل أفضل وأرخص وأسرع وبما يؤثر جذريا على البيئة التنافسية للمنظمة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- وعليه يمكن تلخيص مجمل الأشكال السابقة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 19.

<sup>2</sup> هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص 25، 24.

الشكل رقم(01): أنواع التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق حول أنواع التكنولوجيا.

### المطلب الثاني: ماهية المعلومات

تعد المعلومات من أهم الموارد التي تعتمد عليها الحياة المعاصرة في مجالاتها المختلفة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب أن نتناول مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمعلومات للوصول إلى الفهم الجيد لهذا المصطلح.

### الفرع الأول: مفهوم المعلومات

يخلط الكثيرون بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعرفة، لذلك من المهم أن نوضح كل مفهوم على حدى مع تبيان كيفية تحول البيانات إلى المعلومات، وهو ما سنحاول التطرق إليه.

أولاً: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:



1- البيانات: يمكن تعريف البيانات على أنها:

- جمع كلمة بيان Datum، وتمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات، والتي قد تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز مكونة من أرقام أو حروف أبجدية أو رموز خاصة، وهذه الحقائق تصف فكرة أو موضوع أو حدث أو هدف أو أي حقائق أخرى مثل أسماء الأشخاص، عناوينهم... الخ<sup>1</sup>.
  - البيانات هي الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد<sup>2</sup>. ويفهم من هذا أن البيانات لا تشكل قيمة في حد ذاتها ما لم يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات<sup>3</sup>.
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن البيانات هي: "المادة الأولية الخام والتي تكون بعدة أشكال منها الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور متعلقة بموضوع معين ويتم معالجتها لتصبح في شكلها النهائي ما يسمى بالمعلومات".

2- المعلومات:

- لغويًا:** كلمة المعلومات هي كلمة مشتقة من علم وتدور معاني مشتقات هذه المادة في العقل ووظائفه، أي القدرة على إدراك طبيعة الأمور والمعرفة<sup>4</sup>.
- اصطلاحًا:** المعلومات هي مجموعة بيانات منظمة ومرتبطة بموضوع معين وتشكل حقائق ومفاهيم وآراء واستنتاجات ومعتقدات والتي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع<sup>5</sup>.
- وتعرف المعلومات على أنها: "بيانات تم معالجتها لتحقيق هدف معين، أو استعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات"<sup>6</sup> أو تحويلها إلى شكل يلبي حاجات المستعملين النهائيين<sup>7</sup>، أو بصيغة أخرى المعلومات تتكون من البيانات تم تحويلها وتشغيلها لتصبح لها قيمة<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم العراقي، "مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص34.

<sup>2</sup> فايز جمعه النجار، "نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص46.

<sup>3</sup> ثروت عبد الحميد عيسى، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار خالد اللحياني، المملكة العربية السعودية، 2017، ص35.

<sup>4</sup> رايح بريخ، "استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة"، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، 02 جوان 2019، ص251.

<sup>5</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري-تكنولوجي"، دار ابن العربي، العراق، 2013، ص14.

<sup>6</sup> غالب عبد المعطي الفريجات، "استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي"، دار غيداء، عمان، الأردن، 2013، ص21.

<sup>7</sup> James A. O'Brien, et autres, "Les systèmes d'information de gestion –la perspectives du gestionnaire utilisateur", ERPI, Canada, 1995, P21.

<sup>8</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، "نظم المعلومات الحاسوبية في ظل تكنولوجيا المعلومات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص25.

كما تعرف أيضا بانها: "المعارف التي نحصل عليها من خلال عمليات الاتصال والبحوث والتعليم وغيرها من مصادر المعرفة والثقافة والعمل".<sup>1</sup>

ومن التعريف السابقة للمعلومات يمكننا القول بأنها: "مجموعة من البيانات المعالجة يسمح باستخدامها والاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات".

وتظهر العلاقة بين البيانات والمعلومات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: سمير عبد الغني محمود، "التشغيل الإلكتروني للبيانات وانعكاساته على نظم المعلومات بمنظمات الأعمال"، دار الكتاب الحديث، مصر، 2017، ص29.

والبيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها، أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات قيمة وبالتالي يمكن استخدامها، والجدير بالذكر أن عملية معالجة وتشغيل البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالآلات والمعدات المستخدمة في التشغيل وأيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات.<sup>2</sup>

كما يمكن إبراز أهم الفروقات الموجودة بين البيانات والمعلومات في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات	المعلومات
تمثل أرقاما أو إعدادا غير مفسرة.	تمثل أرقاما أو إعدادا مفسرة.
تمثل مدخلات النظام.	تمثل مخرجات النظام.
لا يمكن اتخاذ قرار بناء عليها.	يمكن اتخاذ قرار بناء عليها.
أرقام غير تامة المعالجة.	أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام.

المصدر: بشاخ نور الدين، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص41.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 20، ص205.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص99.

يقدم هذا الجدول مقارنة بين البيانات والمعلومات من خلال أربعة عناصر وهي القابلية للتفسير، علاقتها بالنظام، إمكانية استخدامها لاتخاذ القرار، نسبة المعالجة<sup>1</sup>.

### 3- المعرفة:

تعددت واختلفت التعريفات لمفهوم المعرفة إلا أن الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها: عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمطالبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>2</sup>.

فالمعرفة خليط من التجارب والقيم والمعلومات السياقية وآراء الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم وتضمين الخبرات والمعلومات الجديدة، أصل هذه المعرفة يكمن في عقول الأفراد، كما تمتلك المنظمات المعرفة في القواعد، والإجراءات، والعمليات، والممارسات المنظمة، إضافة إلى المستودعات والوثائق<sup>3</sup>.

ويمكن تصنيف المعرفة إلى صنفين أساسيين هما:

#### • المعرفة الضمنية:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو مدركة<sup>4</sup>.

#### • المعرفة الصريحة:

هي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها فيما بينهم بسهولة وبشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بشاخ نور الدين، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص41.

<sup>2</sup> أحمد محمد عثمان ادم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص28.

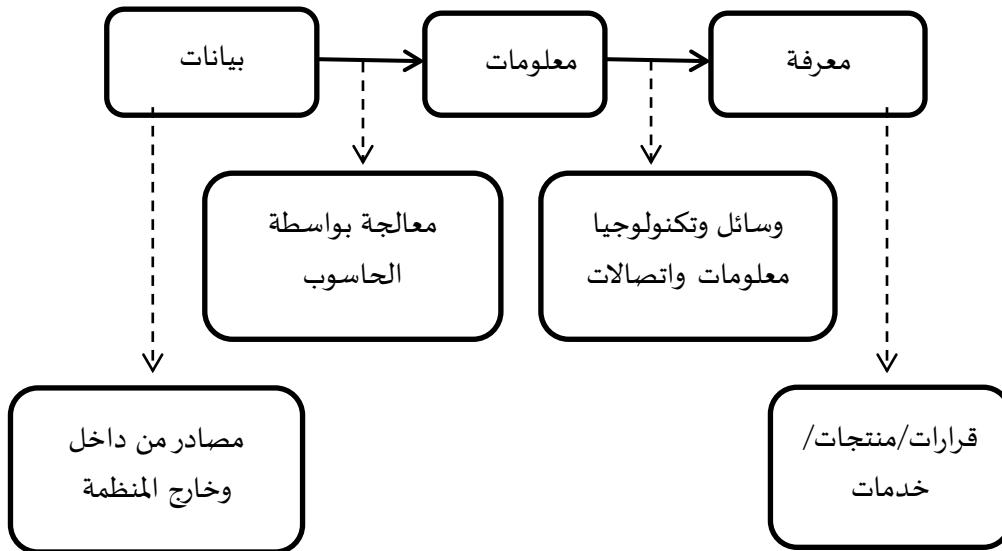
<sup>3</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص19، 20.

<sup>4</sup> ليث عبد الله القهوي، "استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص19.

<sup>5</sup> أحمد عبد الوهاب داود ال يحي، "ماهية إدارة المعرفة"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول "تكييف إدارة المعرفة لثقافة الجودة"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة الإسراء الأهلية، العراق، 29 و31 مارس 2005، ص2.

إن تجميع البيانات بصفة دقيقة وموضوعية ثم معالجتها بواسطة الحاسوب تتيح لنا إمكانية التوصل إلى معلومات لمشكلة ما، ثم استنباط هذه المعلومات عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتيح لنا فرصة الوصول إلى المعرفة<sup>1</sup>. ومن خلال الشكل الموالي سنتعرف على العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم(03): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: سلوى محمد الشرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن البيانات عبارة عن المادة الخام للمعلومات والتي يتم الحصول عليها سواء من مصادر داخلية أو خارجية للمنظمة، أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تمت معالجتها باستخدام الحاسوب وتكون مرتبة وواضحة للأفراد، أما المعرفة فهي عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل داخل المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة في العمل بالاعتماد على مختلف الوسائل وتكنولوجيا المعلومات، ومن خلال تلك الخبرات المكتسبة يتم الاعتماد عليها في عمليات اتخاذ القرارات، تقديم خدمات، ابتكار منتجات جديدة...الخ.

فالبيانات والمعلومات والمعرفة يمكن اعتبارها أصول المنظمة حيث أن المعلومات وحدها ليست بالضرورة تؤدي إلى حل المشاكل وإيجاد الحلول، على عكس المعرفة فهي تؤدي إلى إكساب المنظمة المزيد من الفوائد.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص23.

ثانيا: خصائص المعلومات:

هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات كما هي موضحة في الشكل التالي:

- 1- **التوقيت:** التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين خلال دورة معالجتها والحصول عليها وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب إلا باستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة<sup>1</sup>.
- 2- **الدقة:** وهي خلو المعلومات من أي أخطاء<sup>2</sup>.
- 3- **التكامل:** المعلومات تكون متكاملة إذا لم تحذف أي تأثيرات مهمة للأحداث أو الأنشطة القابلة للقياس<sup>3</sup>.
- 4- **قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الانتقال الموجه) أو بثها لمن يرغب في استقبالها<sup>4</sup>.**
- 5- **المرونة:** فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة)، من خلال أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة... الخ<sup>5</sup>.
- 6- **القيمة:** يمكن تقييم المعلومات بناء على محتواها (حجم المعلومات في الرسالة)، درجة التوليفة، درجة الدقة (الجودة)... الخ، فالفائدة من الحصول على المعلومات هي قيمتها أكبر من تكلفته<sup>6</sup>.
- 7- **صلاحية المعلومات للغرض المستهدف منها:** والصلاحية تعني ملائمة المعلومات لاحتياجات استخدامها، ويجب أن تتلاءم المعلومات مع احتياجات استخدامها لكافة المستويات الإدارية المختلفة<sup>7</sup>.
- 8- **كميتها قابلة للقياس:** أي إمكانية تحديد حجمها في ضوء إمكانيات نظام المعلومات وحاجة المستخدم<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 109.

<sup>2</sup> سيرين عبد المجيد الناظر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، "أساسيات نظم المعلومات المحاسبية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>4</sup> سيد محمد راشد، "علم المعلومات والمكتبات"، دار الجنادرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 8.

<sup>5</sup> جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 128.

<sup>6</sup> Menana Nekhal, "Le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise – Etude de du cas de la société algérienne Gestionnaire du Réseau Transport du Gaz (GRTG)-", en vue de l'obtention du diplôme de magister, Faculté des sciences économique des sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oran, Alger, 2014, P54.

<sup>7</sup> بن نافلة قدور، "المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص 1222.

<sup>8</sup> يسرى محمد حسين، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق السدين)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، فلسطين، العدد الخامس والثمانون، 2010، ص 323.

### الفرع الثاني: أهمية المعلومات:

تختلف أهمية المعلومات بحسب اختلاف الأطراف المعنية بها وبحسب مستويات هذه الأطراف، فقد تكون أهمية المعلومات على مستوى المنظمة أكبر بكثير من أهمية المعلومات على مستوى الفرد، وأهمية المعلومات على مستوى الدولة أكبر بكثير من أهمية المعلومات على مستوى الفرد والمنظمة، وهذا الأمر طبيعي بسبب اختلاف مضامينها<sup>1</sup>. ويمكن أن نلخص أهمية المعلومات في النقاط التالي<sup>2</sup>:

- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية والصحية...الخ؛
- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالي؛
- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري، أما في المجتمع الصناعي فقد أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية؛
- تساعد المعلومات في نقل خبراتنا للأخريين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا، وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- كما أن توافر المعلومات المناسبة لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن يؤدي إلى تنمية قدرة المجتمع على الإفادة من المعلومات المتاحة وضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات، والارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات، وفي كذلك تؤدي إلى ضمان مقومات القرارات السلمية في جميع القطاعات؛

### الفرع الثالث: أنواع المعلومات

تختلف أنواع المعلومات باختلاف الإفادة منها، وبشكل عام تقسم المعلومات إلى الأنواع التالية:

- 1- المعلومات الإنمائية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية<sup>3</sup>.
- 2- المعلومات الإنجازية: وبهذه الطريقة يحصل الإنسان على مفاهيم وحقائق تساعده في إنجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المراجع والوثائق الأخرى التي تعود إلى إكمال العمل المطلوب إنجاز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ساري محمد الخالد، "اتجاهات في امن المعلومات وأمانها أهمية تقنيات التعمية (الشفرة)"، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2018، ص 83.

<sup>2</sup> ربي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 109، 108.

<sup>3</sup> الكيلاني عثمان وآخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

<sup>4</sup> ربي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- 3- **معلومات تعليمية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس<sup>1</sup>.
- 4- **معلومات إنتاجية:** المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل احسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة<sup>2</sup>.
- 5- **معلومات تخطيطية:** ينبغي على الإنسان المخطط مهما كان مستواه ومركزه أن يضع تصورا مناسباً للعمل الذي ينوي القيام به، أو المشروع الذي يخطط له من خلال المعلومات الكافية والمناسبة والوافية بالغرض، وذلك قبل الإقدام على تنفيذ ذلك المشروع، ويأخذ هذا النوع من الإجراءات مسميات عدة مثل دراسة الجدوى، أو التصميم الأولية، أو الدراسات الأولية، أو الخطة اللازمة للمشروع هكذا<sup>3</sup>.
- 6- **معلومات ترفيهية:** حيث يحتاج الفرد إلى معلومات مقروءة أو مسموعة أو مرئية، للترويح عن النفس والتسلية وتجديد طاقاته في أوقات فراغه<sup>4</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار العملي لتكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف المؤسسات الاقتصادية في عملياتها الاقتصادية فكلما زادت حاجة المؤسسات إليها، كلما زادت استمراريته واستحداثها وبالتالي تطويرها ومع تطور الوسائل الإلكترونية في المجتمعات الحديثة، واستخدامها في المعالجة البيانات زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات حتى صارت إلى ما هي عليه الآن.

### المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم العامة حول تكنولوجيا المعلومات وكذا والبنية الأساسية لها.

### الفرع الأول: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بتطورات تاريخية عدة، متشعبة ولكنها مترابطة، أي ترابطت فيما بعد ومن الممكن أن نحصر هذه المراحل كالآتي<sup>5</sup>:

- **المراحل الأولية لتطور تكنولوجيا المعلومات** وتتمثل بثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الكتابة والطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، واختراع الحاسوب، والتزاوج فيما بين تكنولوجيا الحسابات

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص 70.

<sup>2</sup> الكيلاني عثمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> ربا احمد الدباس، "المكتبات والنشر الإلكتروني"، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 32.

<sup>4</sup> جعفر حسن جاسم، "مقدمة في الاقتصاد الرقمي"، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 54.

<sup>5</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، "إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات كمية ومعرفية)"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 238، 239.

المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والتطورات وصولاً إلى شبكة المعلومات المختلفة وعلى رأسها الأنترنت.

- المراحل المتوسطة منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب والأجيال الأولى للحاسبات، وبدايات مرحلة تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، والجيل الثاني للحاسبات، ومرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة.
- المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية: وتبدأ بالجيل الثالث للحاسبات وبناء النظم المحلية والتي أطلقت عليها اسم الدوائر الإلكترونية المتكاملة، والجيل الرابع للحاسبات والذي تميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية والبرمجيات وظهور المعالجة المايكروية (Micro Processors) ونظم البحث بالاتصال المباشر، والجيل الخامس للحاسبات الذي يتميز بتطور الحاسبات المايكروية، ونظم الأقراص المكتنزة والأنترنت والتطورات الأخرى.

### الفرع الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لقد توسع مصطلح تكنولوجيا المعلومات ليشمل الحاسوب والاتصالات حيث قدمت تكنولوجيا المعلومات العديد من المفاهيم حسب وجهات نظر مختلفة نتيجة للتطورات المستمرة التي عرفتها التقنيات الحديثة في طرق جمع المعلومات، تخزينها، معالجتها، إنتاجها، استخدامها وتطبيقها.

#### أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات:

يستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات لأجل الدلالة على علم تجميع، تصنيف، معالجة ونقل البيانات<sup>1</sup>، والمعلومات وتخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات بسرعة عالية وكفاءة لإحداث شيء مفيد يساعد على تطور المجتمعات<sup>2</sup>.

كما يعرف بعض الباحثين تكنولوجيا المعلومات من المنظور الجزئي بأنها نظام مكون من مجموعة الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات، والموارد البشرية، والبيانات، والشبكات، والاتصالات، التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب. ويتضح من هذا التعريف أن التعريف الجزئي يرى في تكنولوجيا المعلومات مورداً رئيسياً في نظم المعلومات الإدارية، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات حزمة من الأدوات التي تساعد في معالجة وتزويد الأفراد بالمعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نرجس حميش، قالون جيلالي، "مساهمة تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومة في تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 38، 13 أكتوبر 2016، ص 517.

<sup>2</sup> بن عيشي بشير، حامد نور الدين، "تكنولوجيا المعلومات واثرها في التنمية الاقتصادية"، مجلة الحقيقة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، ماي 2006، ص 30.

<sup>3</sup> ليلي حسام الدين، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 9.



والمنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات، وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات والأفراد والمنظمات وغيرها<sup>1</sup>.

وعرفت منظمة اليونسكو تكنولوجيا المعلومات لأنها مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة لتكنولوجيا المعلومات يمكننا القول أنها: "كل التقنيات والمعارف والوسائل المتطورة التي تقوم بتحويل البيانات إلى معلومات وتستخدم في كافة مجالات الحياة لتحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص هي:

1. **التفاعلية:** وذلك لوجود سلسلة من الأفعال الاتصالية، فالمرسل يستقبل ويرسل في الوقت نفسه، وكذلك المستقبل ومثال ذلك بعض الوسائل التي يوجد فيها تفاعل بين المستخدم والمرسل مثل الهاتف، التلفاز التفاعلي والمؤتمرات عن بعد والكمبيوتر الشخصي الذي يستخدم في الاتصال وكذلك البريد الإلكتروني... الخ<sup>3</sup>.
2. **اللاجماهيرية:** بمعنى أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي، وتعني أيضاً درجة تحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها<sup>4</sup>.
3. **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 289.

<sup>2</sup> علاء الجمامي، غصون السعدون، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 52، 53.

<sup>3</sup> حديد يوسف، براهيمة نصيرة، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014، ص 263.

<sup>4</sup> طرشي محمد، تقرورت محمد، "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2014، ص 4.

<sup>5</sup> وهيبه عيشاوي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة واثرها على المؤسسة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 07، العدد السابع والعشرون، جوان 2018، ص 99.

4. **المرونة:** تعددت استخدامات تكنولوجيا المعلومات على عكس التكنولوجيا السابقة لها استخدام واحد، حيث يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات وأنشطة مختلفة وعلى سبيل المثال الأنترنت يمكن استخدامها لأغراض مختلفة كالبحث، نقل المعلومات، التجارة، التسويق، التدريب والتعليم... الخ<sup>1</sup>.
  5. **السرعة:** المعلومة الآتية على شكل كتابة، صورة، أو صوت يتم تبادلها بسرعة كبيرة في خلال أجزاء من الثانية نحو كل العالم وبين عدة متواصلين<sup>2</sup>.
  6. **التوصيل:** تعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بأنواع كبرى من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي تم فيه الصنع<sup>3</sup>.
  7. **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم<sup>4</sup>.
  8. **انعدام الندرة:** فتكنولوجيا المعلومات توفر عدة خيارات تفضيلية أمام المستخدم لإيصال رسالته<sup>5</sup>.
  9. **تخطيط القدرة:** أي القيام بتحديد متطلبات البنية التحتية المناسبة لنظام تكنولوجيا المعلومات وبالشكل الذي يجعلها قادرة على أداء وظائفه المختلفة<sup>6</sup>.
- وخلاصة لما سبق أن اهم خصائص تكنولوجيا المعلومات هي السرعة في معالجة البيانات الكترونيا وإمكانية توصيلها إلى جميع المستخدمين في جميع أنحاء العالم بالوقت المناسب لاتخاذ القرار.

### الفرع الثالث: أسباب التسارع في التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات:

هناك عدد من الاعتبارات التي يمكن أن تمثل أسباب تؤخذ بعين الاعتبار عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في حياتنا المعاصرة بمختلف جوانبها من بينها<sup>7</sup>:

<sup>1</sup>Mohammed Bellahcene, « TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE ; LA DIMENSION CULTURELLE : Cas du secteur bancaire et des médias », en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, Faculté Des Sciences Économiques, Sciences De Gestion Et Des Sciences Commerciales, univerté Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Alger, 2015, P p38,39.

<sup>2</sup> بكوش كريمة، وآخرون، "إشكالية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التجارة الخارجية"، مجلة Al- Riyada for business economics، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، جوان 2017، ص 21.

<sup>3</sup> نوال مغزيلي، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، العدد الثاني عشر، جانفي 2018، ص 173.

<sup>4</sup> منال احمد البارودي، "علم استشراف المستقبل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص 173.

<sup>5</sup> أحمد بكاي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير وعصرنة ممارسات المحاسبة والتدقيق قراءة قياسية في الفترة 2005-2020"، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 04، العدد الثاني، 2018، ص 248.

<sup>6</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 65.

<sup>7</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 33-37.

- تطورات الأنترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية: نستطيع القول باننا في منتصف تحولات جذرية، يطلق عليها بعض الكتاب ثورة، في مجال شبكات المعلومات المحسوبة والاتصالات، فالتفاعلات والتدخلات التكنولوجية أو الرقمية في العقد الماضي اصبح حقيقة واضحة.
- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: ويتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وظهور منتجات وخدمات جديدة، وبعبارة أخرى فان المعرفة أصبحت أصول استراتيجية أساسية منتجة، وان المنافسة أساسها هو الوقت والمنتجات أصبحت اقصر عمرا، وفي بيئة متقلبة.
- النمو في الاقتصاد المرتبط عالميا: والذي يطلق عليه مصطلح العولمة، فهناك إدارة وسيطرة لمواقع الأسواق العالمية الإلكترونية.

### الفرع الرابع: أهمية تكنولوجيا المعلومات

في العصر الحديث استطاع البشر تطوير علم جديد بين المعلومة ونقلها والقواعد وتنظيمها، اطلقوا عليه اسم تكنولوجيا المعلومات، وهذه الأخيرة تمثل الانفجار المعرفي الضخم المتمثل في الكم الهائل من المعرفة، حيث أن هذه التكنولوجيا ساعدت في كشف الكثير من الحقائق وفتح أعين البشرية على حقائق خفية غابت عنهم لسنوات. لقد اصبح العالم اليوم قرية صغيرة، يستطيع أي شخص الوصول إلى أي مكان فيها بشكل سريع وسهل وذلك نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>، وتتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في<sup>2</sup>:

- تساعد على توفير الوقت خاصة الإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية؛
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات؛
- تساعد على توفير قوة فعلية داخل التنظيم؛
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات؛
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية؛
- تنفذ كل الأعمال داخل المؤسسة كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية بكفاءة وفعالية من اجل الديمومة؛
- تقوم المعلومات والنظم المطلوبة لإتمام الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> فائق محمد سرحان الزويبي، إبراهيم عبد الله عيدان. "تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية"، دار غيداء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص34.

<sup>2</sup> محمد الأمين عسول، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي -دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص35.

## المطلب الثاني: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

تعد البنية الأساسية في مفهومها العام كل الوسائل والمعدات والإنشاءات التي يمكن من خلالها تأمين احتياجات الإنسان الأساسية، مثال على ذلك الطرق والجسور... الخ وغيرها من الأمثلة التقليدية للبنى الأساسية في أي دولة، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات يشتمل مفهوم البنية الأساسية على خدمات الاتصالات الحديثة والأقمار الصناعية وشبكات الأنترنت والحواسيب الشخصية ومراكز المعلومات والمكتبات، فضلا عن الموارد والطاقات البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجالات الحواسيب والمعلومات والاتصالات<sup>1</sup>، وتتضمن المكونات ما يلي:

### الفرع الأول: المكونات المادية أو الأجهزة (الحاسوب):

إن المكونات المادية هي "جميع الأدوات التي تشترك في معالجة البيانات كالحواسيب بمختلف أنواعها، فضلا عن جميع الأجهزة الملحقة بها ومحطات العمل، وشبكات الاتصال، وأدوات النقل، ومخزن البيانات"<sup>2</sup>، ويعتبر الحاسب الآلي هو القاعدة الرئيسية التي تنطلق من خلالها تكنولوجيا المعلومات وتبني عليها أساساتها<sup>3</sup>، وكذلك يعتبر الجهاز الإلكتروني المصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، وتلقيها وكذا تخزينها آليا وله القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، واحيانا المقارنة بين شيئين أو أكثر، وهو يعمل حسب برامج مكونة من تعليمات حسابية ومنطقية مشفرة<sup>4</sup>.

وتتمثل المكونات المادية أو الأجهزة عموما في ثلاث وحدات أساسية وهي

أ- وحدة المعالجة المركزية (Central processing Unit-CPU): وتتكون من ثلاثة أجزاء وهي الذاكرة الرئيسية ووحدة التحكم ووحدة الحاسب والمنطق<sup>5</sup>.  
وتكمن وظيفة هذه الأجزاء فيما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> بن رجدال جوهر، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، المجلد 04، العدد الأول، 2011، ص209.  
<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص21.  
<sup>3</sup> نفيسة حجاج، عمر الفاروق زرقون، محمد زرقون، "اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 3، 2017، ص964.  
<sup>4</sup> طويهي فاطمة، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرياء بتيارت"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2015، ص14.  
<sup>5</sup> دلال حمودي، "تقييم أداء نظم المعلومات المالية والمحاسبية المعتمدة على الحاسوب: دراسة حالة قطاع المصارف الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص14.  
<sup>6</sup> أسهمان خلفي، "استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اللوجستية واثرا في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018، ص74.

- وحدة الحساب والمنطق: وتتشكل من دوائر وإدارات إلكترونية تقوم بالعمليات الحسابية والمنطقية مثل المقارنة، وتسمى أيضا المعالج (processeur).
  - وحدة التحكم: وهي قادرة على قراءة تعليمات البرامج، وإعطاء الأوامر لباقي الأعضاء التي تعمل تحت رقابتها فقط.
  - وحدة الذاكرة الرئيسية: وظيفتها الأساسية هي تخزين كل من تعليمات البرامج والبيانات أثناء المعالجة.
- ب- اللواحق périphérique:
- بدورها تتضمن وحدات الإدخال ووحدات الإخراج<sup>1</sup>:
- وحدات الإدخال: هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم، وهي المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها والمعطيات المطلوب معالجتها إلى الوحدة المركزية، ومن أهم هذه الأجهزة لوحة المفاتيح (clavé)، الفأرة ( la souris)، الميكروفون (le microphone)، المساح الضوئي (scanner).
  - وحدات الإخراج: تتمثل في الأجهزة التي تقوم بنقل نتائج المعالجة من الوحدة المركزية للحاسوب إلى المستخدم، ومن أهمها شاشة الحاسوب (l'écran)، الطابعة والمخرجات الصوتية.
- ج- أجهزة التخزين: وهي أجهزة قابلة لحفظ البيانات بكميات كبيرة وبطريقة تفهمها الآلة ومن أمثلتها الشرائط والأقراص المغناطيسية، الأقراص الضوئية مثل الأقراص الضوئية الرقمية وأقراص الفيديو، وتسمى هذه الأجهزة غالبا بوحدات الذاكرة الثانوية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: البرمجيات:

يقصد بالكيان المعنوي أو البرمجيات (software) هو "مجموعة الأوامر والبرامج والتطبيقات اللازمة لتشغيل الحاسب الآلي والاستفادة منه لأداء الأعمال المختلفة"<sup>3</sup>، وتتحكم البرمجيات في المعدات، والغاية من البرمجيات هي تحويل البيانات data إلى معلومات (information)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمزة بعلي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة: دراسة حالة ميناء عنابة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2010، ص28.

<sup>2</sup> أسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>3</sup> إيهاب أبو العزم، "الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي: مفاهيم تكنولوجيا المعلومات"، دار الحكمة، طرابلس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2017، ص20.

<sup>4</sup> أكاديمية الفيصل العالمية، "أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2009، ص1.

ويعرف البرنامج أيضا على أنه: "سلسلة من الإيعازات على شكل خطوات واضحة تبين كيفية معالجة البيانات المختلفة مثل حل المسألة العلمية أو تحليل الإحصائيات وتوزيعها حسب أصنافها المحددة وغيرها من العمليات العلمية و الإدارية والاقتصادية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: قواعد البيانات:

تعرف قاعدة البيانات بانها مخزن منظم للبيانات عن كافة ملفات المنشأة تتضمن مجموعة من السجلات المنظمة والمهيكله بشكل خاص يخلو من التكرار ومستقلة عن البرامج، ومتاحة للوصول لكل مستخدم النظام<sup>2</sup>، وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها، وتتوفر قواعد البيانات مباشرة بعضها تنظم على شكل أرقام ومؤشرات اقتصادية وأسعار السوق والمخزون، وقسم آخر من قواعد البيانات تجمع على أساس مواضيع أو كلمات، مثل المواضيع المنشورة في الصحف والمجلات<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع: الموارد البشرية:

يمثل الفرد الجزء الحيوي والمهم في نظام تكنولوجيا المعلومات ويذهب بعض الباحثين إلى عدّه العنصر الأكثر تعقيدا والأكثر مسؤولية عن نجاح أو فشل النظام<sup>4</sup>، وهناك نوعين من الموارد البشرية وهو كما يلي:

- **المستخدمين النهائيين:** هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، مثل المديرين، المحاسبين، العملاء... الخ، وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين النظام<sup>5</sup>.
- **الاختصاصيين الفنيين:** وهم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشملوا أفراد مثل محلي النظم، ومطوري البرامج، ومشغلي النظام<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، "نظم المعلومات التسويقية مغل إلى تكنولوجيا المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص72.

<sup>2</sup> سمير عبد الغني، "تكنولوجيا المعلومات وأسس البرمجة تحليل وتصميم نظم المعلومات بناء نظرية قواعد البيانات الحاسوبية"، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص15.

<sup>3</sup> سحانين الميلود، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص ص34،35.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، "أهمية مكونات تكنولوجيا المعلومات ودورها في إقامة المؤسسات التعليمية الافتراضية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجامعة التكنولوجية الماليزية، المجلد2، العدد الأول، جانفي 2016، ص10.

<sup>5</sup> تمام سلمان خضر، "دور تكنولوجيا المعلومات في تميز المشروع: دراسة استطلاعية لمشروع شبكة النفاذ الضوئي التابع لوزارة الاتصالات العراقية"، مجلة جامعة جهان أربيل العلمية، جامعة بغداد، العراق، العدد الثاني، أيلول 2018، ص101.

<sup>6</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص154.

### الفرع الخامس: الشبكات أو الاتصالات:

الشبكة من الناحية التقنية عبارة عن مجموعة من الحواسيب وكذلك بعض الآلات والبرامج التي يتم ربطها مع بعضها البعض من خلال الكوابل، والهدف من وجودها نقل وتبادل المعلومات بشكل إلكتروني على امتداد مساحات جغرافية واسعة، مما يؤدي إلى توفير الوقت والمحافظة على أمن المعلومات<sup>1</sup>.

أما الاتصالات فهي "عملية إرسال واستقبال البيانات والمعلومات من خلال الشبكات"<sup>2</sup>.

على الرغم من أن الشبكات يمكن أن تربط أدوات تكنولوجيا معلومات متنوعة، إلا أن التركيز هنا سيكون على الشبكات التي تربط الحواسيب، ويمكن تصنيف شبكات الحاسوب حسب نطاقها الجغرافي كما يلي:

أ- **شبكات الاتصال الواسعة (wan) wide area network**: فهي الشبكات العامة التي تصل بين أقطار ومدن مختلفة وتتيح لأنظمة مختلفة طبيعة الاتصال والتوفيق فيما بينها، وتتكون بوجه عام من شبكات الهاتف ومقاسمه والأنظمة التي تنطوي ضمنها كمحطات السوائل الصناعية المستخدمة في الاتصالات<sup>3</sup>.

ب- **شبكات الاتصال المحلية (Lan) local area network**: فهي الشبكة التي تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في مجال جغرافي محدود كأن يكون بناية مؤسسة، أو طابقا رئيسيا فيها، بكلمات أخرى تستطيع المنظمة من خلال الشبكة Lan أن تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية بما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتخزينها أو تحديثها وإجراء الاستعلامات وطلب التقارير في أي وقت<sup>4</sup>.

أما حسب استخدامها فهي تتكون من:

أ- **الإنترنت \*Internet**:

الإنترنت هي عبارة عن شبكة مكونة من آلاف الشبكات المتصلة ببعضها حول العالم، وهي تتيح للمشاركة في المعلومات<sup>5</sup>.

وتقدم شبكة الإنترنت العديد من الخدمات الرئيسية منها ما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> صالح بلخيري، "الشبكات المحلية: الشبكة المحلية لجامعة المسيلة نموذجا"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص30.

<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، دار المعتر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص28.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 46، 47.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011، ص136.

<sup>6</sup> مجدي الشوريجي، "اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول العربية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 13 و14 ديسمبر 2011، ص 7، 8.

\*Internet : INTERnational NET work : الشبكة الدولية

- الاتصالات: يمكن الاتصال بشبكة الأنترنت من خلال عدة طرق منها الاتصال المباشر، التخاطب الكتابي chat، التخاطب الصوتي Voice، التخاطب بالصوت والصورة vidéo، الاتصال الغير مباشر(البريد الإلكتروني E-mail، البريد الصوتي-Voice mail).
  - التجارة والتسويق: يحقق استخدام شبكة الأنترنت في هذا المجال الاتي: سهولة اطلاع المستخدم على السلع والخدمات المقدمة، إمكانية سداد ثمن السلع أو الحصول على الخدمات إلكترونيا...الخ.
  - التدريب والتعليم: ويطلق على هذا النوع من التعليم اسم التعليم عن بعد.
  - الأخبار والمعلومات: باستخدام شبكة الأنترنت يمكن الحصول على الأخبار، والمعلومات الخاصة باي موضوع.
- ب- الإنترنت\*intranet:

- الإنترنت هي شبكة تستخدم في المؤسسات الكبيرة، ولا يشترط أن تكون متصلة بشبكة محلية أو شبكة موسعة<sup>1</sup>، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد والمعلومات والاستفادة من التقنيات الحاسوبية المشتركة<sup>2</sup>، كما يستطيع العاملون في الشركة أن يطلعوا على القرارات والخطط والاستفسارات...الخ<sup>3</sup>.
- ت- الإكسترنات\*\*Extranet:

- نظرا لتعاملات المؤسسة مع بعض المؤسسات الأخرى والرغبة في ربط المؤسسة مع أنشطة هذه المؤسسات، فقد تم تعديل نطاق شبكة الإنترنت وسميت الإكسترنات<sup>4</sup>. فالإكسترنات هي امتداد للشبكة الداخلية للإنترنت<sup>5</sup>. فشبكة الإكسترنات هي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الأنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها<sup>6</sup>. والهدف الأساسي من الإكسترنات هو سرعة التنسيق والاتصال بين الفروع<sup>7</sup>.
- من خلال ما سبق نستنتج أن المكونات المادية، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والشبكات لها أهمية كبيرة إلا أنها لا تؤدي الهدف من وجودها إلا بتوفر المورد البشري كونه العنصر الوحيد القادر على التشغيل، والمعالجة، والتحكم في هذه المكونات.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد العزيز موسى، "مقدمة في الحاسب والأنترنت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2010، ص470.

<sup>2</sup> صفية عليا، "أفاق النص الأدبي ضمن العولمة"، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص226.

\*Intranet: الشبكة الداخلية internal network

\*\*extranet: الشبكة الخارجية External network

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص31.

<sup>4</sup> محمد أديب غنبي، "مستقبل الحاسبات"، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص73.

<sup>5</sup> عصام محمد البحيصي، "تكنولوجيا المعلومات الحديثة واثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد14، العدد الأول، يناير 2006، ص162.

<sup>6</sup> محمد فتحي عبد الهادي، "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات"، المكتبة الأكاديمية، مصر، العدد الثلاثون، 2008، ص140.

<sup>7</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص168.



### المطلب الثالث: وظائف واستخدامات تكنولوجيا المعلومات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة وبرزت هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

#### الفرع الأول: وظائف تكنولوجيا المعلومات:

إن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ومعرفة طرق الاستفادة القصوى منها، يجعلها تستطيع القيام بمجموعة من الوظائف تتعلق بإدارة المعلومات من<sup>1</sup>:

**أولاً: الحصول على البيانات:** وتكون من خلال تكديس البيانات للتعامل معها لاحقاً للمنظمة أو الفرد.

**ثانياً: المعالجة:** وهي تحويل أشكال البيانات والمعلومات وتحليلها نتيجة ارتباطها مع الحاسوب، وتشمل المعالجة على عدة عمليات منها:

- 1- **معالجة البيانات:** (رموز، أرقام خام، رسائل...) وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة.
- 2- **معالجة المعلومات:** وهي تحول أي من المعلومات إلى أشكال مختلفة أكثر تفصيلاً وتنوعاً ودقة، إذ تكون معلومات نهائية واضحة وهادفة.
- 3- **معالجة النصوص:** وتعني صياغة وثائق نصية مثل التقارير والنشرات الإخبارية، والمراسلات وتعمل نظم معالجة النصوص بالمساعدة في إدخال البيانات والنصوص والأشكال وعرضها بصورة جذابة.
- 4- **معالجة الأصوات:** ويعني معالجة المعلومات الضوئية، إذ شهدت هذه المعالجات تطوراً نوعياً فقد وجدت نظماً تسمح للأفراد بالتحدث مباشرة إلى نظام الحاسوب لتوجيهه وتنفيذ إجراءات محددة.
- 5- **معالجة الصورة:** تحويل المعلومات المرئية والرسوم والصور إلى أشكال يمكن إدارتها ضمن الحاسوب أو تحويلها بين الأفراد والحواسيب الأخرى.

**ثالثاً: خلق وتوليد المعلومات:** تستخدم تكنولوجيا المعلومات دائماً لخلق المعلومات من خلال المعالجة، وخلق المعلومات يعني معالجة البيانات وتنظيم المعلومات بشكل مفيد سواء على شكل أرقام أو نصوص أو صور أو أصوات، وأحياناً إعادة توليد المعلومات بشكل أصلي وفي أحيان أخرى يجري توليدها بشكل جديد.

**رابعاً: تخزين البيانات والمعلومات:** من خلال تخزين البيانات والمعلومات تحافظ الحواسيب أو الأجهزة الأخرى لتكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في وقت لاحق. إن البيانات والمعلومات المخزونة توضع في الوسط للتخزين مثل الأقراص الممغنطة أو الأقراص المدمجة، التي لا يستطيع الحاسوب قراءتها عند الحاجة إليها ويقوم الحاسوب بتحويل البيانات والمعلومات إلى صيغة تأخذ حيزاً أصغر من المصدر الأصلي، فمثلاً المعلومات الصوتية لا تخزن بشكل أصوات كالتالي نعرفها ولكن بصيغة شفيرة تأخذ حيزاً أقل ويستطيع الحاسوب التعامل معها.

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق سدير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ببغداد، العراق، العدد الخامس والثمانون، 2010، ص 327، 328.

**خامسا: الاسترجاع:** ويعني وضع واستنساخ البيانات والمعلومات من أجل معالجة مستقبلية أو لنقلها إلى مستخدم آخر، ولهذا يجب على مستخدم الحاسوب أن يحتفظ بعناوين الأوساط التي خزنت المعلومات عليها وجعلها جاهزة للاسترجاع والمعالجة.

**سادسا: النقل:** وهي إرسال المعلومات من موقع إلى آخر فعلى سبيل المثال يقوم جهاز الهاتف أو الحاسوب المربوط مع الشبكة بنقل المحادثات والمعلومات من موقع إلى آخر ويتم ذلك من خلال اعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية والألياف الضوئية... الخ.

### الفرع الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات:

تعمل تكنولوجيا المعلومات اليوم على احتلال موقع الصدارة وهذا ما دفع بالمؤسسات المعاصرة إلى الاستفادة من استخداماتها في جميع الميادين والمجالات من بينها:

#### أولاً: استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التسيير:

إن التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المنظمة من ناحية، وحجم مبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى، دفعت بالمنظمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بها، فكانت من بين الوسائل الناجعة الموجهة لحل المشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة، فمع تعقد المحيط وتطور تكنولوجيا المعلومات أحتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة وتوسعت مجالات استعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية مثل تسيير الأجور، المحاسبة، تسيير المخزونات... الخ<sup>1</sup>.

#### ثانياً: استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الصناعة:

أمام التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عولمة الاقتصاد وازدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، ويمكننا هنا تعداد أربع آليات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي:

- 1- الآلات الموجهة رقمية (les machines à commande numérique): هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت نهائياً بالإلكترونيك<sup>2</sup>.
- 2- الآلية (la robotique):

لقد فكر الإنسان منذ القدم في الآلة التي تعوضه في كل الميادين خاصة الخطيرة والمتعبة منها، وعمل الباحثون بجهد من أجل تحقيق هذا الحلم فكانت البداية موفقة لأنهم

<sup>1</sup> عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 29.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القري، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال واثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص 47.

تمكنوا من تصميم الإنسان الآلي الحديدي الذي كان بعيدا كل البعد عن سلوك الإنسان، فهو مجرد آلة لا يستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطة، ولكن مع التطور في التكنولوجيا والإلكترونيك تمكن الباحثون من تطوير الرجل الآلي، الذي تمكن من القيام بحركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان أداؤها بنفس الكفاءة، ولقد أصبحت تستعمل في عمليات عدة منها: الحرب، التجارب الفضائية، الإنتاج والتصميم... الخ<sup>1</sup>.

### 3- التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur):

نقصد بالتصميم المساعد من طرف الحاسوب البرنامج المعلوماتي الذي يسمح بإنجاز نموذج أو مجسم صغير وباقل التكاليف وفي اقل وقت ممكن ليعرضها على الشاشة بثلاثة أبعاد، وهذا ما يسمح بظهور ما يسمى باقتصاديات التصميمات. ولقد أدخلت هذه التقنيات في عملية الإنتاج والمشاريع، التي هي بصدد الإنجاز، بحيث يمكن رؤية النموذج أو المجسم قبل أن ينجزم مع إجراء التعديلات عليه بكل سهولة وباقل التكاليف<sup>2</sup>.

### 4- الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificielle):

أعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادرا على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة، فظن الإنسان للحظة انه خلق إنسانا آخر، ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بانه ما هو إلا آلة.

استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فها هو الحاسوب يقرأ ويتعرف على الأشياء بل ويستطيع أن يتحدث ويعطي لكل وصفة دواء، ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول لهذه النتيجة لولا تطور البرمجيات مما سمح بظهور الأنظمة الخبيرة<sup>3</sup>.

ثالثا: استخدامات أخرى لتكنولوجيا المعلومات: توجد تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> عماري علي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> ياسع ياسمين، "دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة: دراسة حالة شركة القطن الممتص"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص 38.

<sup>3</sup> هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47.48.

الجدول رقم(02): استخدامات أخرى لتكنولوجيا المعلومات

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	-الحساب العلمي. -التصميمات.	-علم الذرة، البحث. -مكاتب الدراسات.	-بحوث العمليات. -المساعدة على اتخاذ القرارات.
التعليم	-التعليم المساعد من طرف الحاسوب. -الألعاب الإلكترونية.	-علم الفضاء.	-الألعاب الاستراتيجية.
التوثيق	-معلومات قانونية.	-قواعد المعطيات.	-تسيير براءات الاختراع.
التحدث	-التعرف على الأصوات.	-الرجل الآلي الموجه بالصوت.	-التسويق الإلكتروني.
الصورة	-المركبات الأوتوماتيكية للجرائد. -تحرك العين. -إنشاء صورة أوتوماتيكية.	-الإشهار. -الرسوم المتحركة.	-المخططات الخاصة بإنجاز التقارير.

المصدر: هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لهاتف النقال موبيليس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص48.

### المبحث الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها.

نظرا لأهمية وظائفها واتساع مجالات استخدامها فقد أصبحت عنصرا فعالا في مختلف أساليب العمل الصناعي والانتاجي والاداري وتعددت تطبيقاتها، فمن أبرز المجالات أنظمة المعلومات، هذه الأخيرة التي أصبحت بفضل التكنولوجيا أكثر كفاءة وفعالية في الأداء، سنقوم فيما يلي بتوضيح بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومزاياها في هذا المجال.

### المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات

لقد جعل تطور نظم المعلومات من مفهوم البيانات والمعلومات جزءا أساسيا من موارد المؤسسة، حيث أن هذه النظم أصبحت القاعدة التقنية للانطلاق في مجال إدارة الأعمال الإلكترونية، والاتصالات الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية.

## الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

### أولاً: تعريف نظام المعلومات:

يعرف النظام بأنه: "مجموعة من الموارد مثل الأفراد والمعدات والأدوات التي توجع إلى تحويل البيانات التي يتم تجميعها إلى معلومات لها منفعة وتلبي احتياجات مستخدميها"<sup>1</sup>.

وفيما يتعلق بنظم المعلومات \*Is فقد عرفت بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تعمل على جمع ومعالجة وتلخيص البيانات وإيصال المعلومات عبر قنوات الاتصال لمتخذي القرار"<sup>2</sup>؛

ومنه فإن أنظمة المعلومات تتكون من مجموعة من المعطيات عن الأماكن والأشياء داخل المنظمة أو التي تحيط بها ومعلومات عن له علاقة بالمنظمة من عملاء ومزودين وشركاء العمل وغيرهم، كما أن نظام المعلومات يتضمن معلومات عن الشركات المنافسة والتقنيات الجديدة والموجودة في المؤسسة<sup>3</sup>.

من مجمل ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل لنظام المعلومات وهو: "مجموعة من الوسائل والطرق والإجراءات التي تسمح بمعالجة البيانات وتخزينها وتوزيعها على هيئة معلومات باستخدام موارد النظام (المعدات، البرمجيات، الأفراد، الإجراءات)، بهدف دعم متخذ القرار في صنع قراره وكذلك تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها".  
من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان نظام المعلومات يتكون من عنصرين أساسيين هما<sup>4</sup>:

- أ- الأفراد الذين يقومون بجمع وتحليل وخدمة البيانات والمعلومات والمفترض فيهم الإلمام بما يلي:
  - القدرة على تحليل المعلومات؛
  - التعمق في تفهم مكونات نظم المعلومات؛
  - فهم وتفسير وبناء النموذج للعمليات المختلفة التي تمثلها المعلومات الخاصة بالمنظمة؛

#### \*Is: information system

<sup>1</sup> محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر علي، "المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص12.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد علي الجزائري، لقمان محمد سعيد، "أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد الخامس والسبعون، 2009، ص7.

<sup>3</sup> خضير مصباح الطيطي، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص22.

<sup>4</sup> مرغني بلقاسم، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص11،12.

ب- البيانات ومؤشراتها وذلك المكون ويتضمن ما يلي:

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات؛
- نماذج التنبؤ المختلفة؛
- البيانات الملائمة والمرتبطة ببيئة العمل المحددة؛

ثانياً: خصائص نظام المعلومات: من بين أهم الخصائص التي تميز نظام المعلومات ما يلي<sup>1</sup>:

- هو بيئة أو كيان قائم بذاته تفصله عن الكيانات الأخرى أو عن المحيط الذي يعمل في حدود، وهذه الحدود ليست مادية، أي أنها غير ملموسة؛
- يتكون من عدد من العناصر، وهذه العناصر هي: الأفراد، والمنظمات، والبرمجيات، والمنظومات والأساليب التي تحكم عمل النظام وتديره، والأجهزة والمعدات والأثاث؛
- تتفاعل تلك العناصر فيما بينها مع بيئتها أو محيطها بصورة دائمة، وهذا هو مفهوم النظام المفتوح الذي ينطبق على معظم النظم العاملة حالياً؛
- الهدف الأساسي للنظام هو جمع البيانات ومعالجتها وإنتاج وبتث المعلومات المطلوبة واللازمة لصناعة القرارات؛

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات:

تتمثل أهداف نظم المعلومات في الآتي<sup>2</sup>:

- تحسين الاتصال بين المستويات والوظائف المختلفة في المنشأة؛
- تزويد الإدارة بتصور ومعايير عن الاحتياجات المطلوبة عن المعلومات؛
- جعل نظم المعلومات أكثر ملائمة واستجابة لمتطلبات المستخدمين؛
- توفير المعلومات الأزمنة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة؛
- سرعة الحصول على المعلومات وضمان صحة وتكامل المعلومات؛
- دعم الخطط الاستراتيجية العامة؛

<sup>1</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، "نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، صص 11، 12.

<sup>2</sup> جودت احمد، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، دار امجد، عمان، 2015، صص 70، 71.

## الفرع الثالث: الأنشطة الرئيسية لنظم المعلومات:

يمثل النظام المفتوح مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات ومعالجتها، لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة، لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلا مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة. ويتكون نظام المعلومات من عدة أنشطة ومكونات رئيسية وهي:

**أولاً: المدخلات/ البيانات:** هي نقطة البداية في عمل النظام وتتمثل بالاحتياجات الأساسية لعمل النظام ومن الممكن أن تكون مدخلات نظام معين بمثابة مخرجات لنظام آخر أو عدة نظم أخرى<sup>1</sup>.

ضمن هذه المرحلة تتم عملية جمع البيانات، حيث يتم جمع المعلومات التي تحتاجها المنظمة من مختلف المصادر، بحيث يجب أن تكون هذه المعلومات ذات قيمة معينة ومهمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وتتمثل هذه الوظيفة في<sup>2</sup>:

أ- **تسجيل المعلومات:** وتحتاج هذه العملية إلى تسجيل وتدوين البيانات بطريقة آلية أو يدوية تمكن من استرجاعها بسهولة في وقت لاحق.

ب- **ترميز البيانات:** ويقصد بها تحويل البيانات والمعلومات إلى رموز وصور يمكن أن تسجل وتخزن هذه البيانات في شكل حروف أو صور أو أعداد تمكن من سهولة الرجوع إليها عند الحاجة، ومثال ذلك تسجيل بيانات الطالب أو العميل وترميزها بأعداد مثل رقم الطالب، أو رقم الشيك، أو الفاتورة...الخ.

**ثانياً: المعالجة:** المعالجة هي عملية تحويل البيانات إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار<sup>3</sup>، فالمعالجة هي مهمة حيوية وتتم من خلال عمليات مختلفة بالحساب والمقارنة...الخ، الحساب من خلال حساب رصيد الزبون عند قيام المنظمة بعملية البيع، والمقارنة تتم من خلال مقارنة رصيدين، التأكد من الرمز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طلال محمد علي الججاوي، فؤاد عبد المحسن الجبوري، "نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014، ص17.

<sup>2</sup> بلفكرات رشيد، "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الإداري"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر3، العدد السابع وثلاثون، أبريل 2019، ص176.

<sup>3</sup> أحمد محمود، محمد خلف، "دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشأة التجارية"، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2015، ص104.

<sup>4</sup> صبياد صباح، "أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2018، ص ص31،30.

العوامل المحددة لاختيار طريقة معالجة البيانات<sup>1</sup>:

- 1- حجم البيانات: كلما ازداد حجم البيانات اتجهنا إلى معالجة الآلية.
- 2- درجة تعقيد وتداخل البيانات: كلما ازدادت درجة التعقيد والتداخل في البيانات أدى إلى ضرورة الاستعانة بطرائق آلية معقدة ومتقدمة.
- 3- الوقت: كلما كان الوقت المتاح للمعالجة قصيرا، أدى إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- 4- العمليات الحسابية: كلما ازدادت العمليات الحسابية تعقيدا أدت إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- 5- التكاليف: والتساؤل هنا، ماهي الميزانية المرصودة للمعالجة الآلية، خاصة اذا كان حجم البيانات كبيرا.

**ثالثا: المخرجات:** هي المعلومات التي تتولد بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات والتي يتم الاعتماد عليها من قبل المستفيدين في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم تضمين هذه المعلومات في صيغة تقارير مختلفة تغطي مختلف جوانب نشاط إدارة المواد ومن نماذج هذه التقارير هي: تقرير تكاليف النفاذ، معدلات الاستخدام اليومي والأسبوعي، تكاليف التخزين موثوقية المجهزين، مردودات المشتريات، الاحتياجات السنوية، فعاليات ومستلزمات التخزين<sup>2</sup>.

**رابعا: التغذية الراجعة والرقابة:** يكون مفهوم النظام اكثر فائدة عند تضمينه نشاطات التغذية الراجعة والرقابة وعندها يسمى نظام الضبط، إذ يصبح بذلك نظام مراقبة ذاتية أو نظام تنظيم ذاتي.

**1- التغذية الراجعة/ العكسية:** هي بيانات أو معلومات حول أداء النظام فمثلا: البيانات حول أداء المبيعات تعتبر تغذية راجعة عن مدير المبيعات، فالمعلومات التي تخرج عن المبيعات تكون عبارة عن تغذية راجعة تدخل مرة أخرى للنظام، ويعتبر تحليل التغذية الراجعة من العناصر الهامة في النظام، إذ يستخدم في التقييم والعودة إلى المدخلات مرة أخرى لتعظيم القيمة المضافة للمعلومات<sup>3</sup>.

**3- الرقابة والتحكم:** يتضمن التحكم مراقبة وتقييم التغذية الراجعة لتحديد فيما إذا كان النظام يتحرك باتجاه تحقيق الغايات أم لا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خالد مصباح حسين الرقب، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص24.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، "إدارة الموارد"، دارزهران، عمان، 2009، ص332.

<sup>3</sup> فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>4</sup> خالد مصباح حسين الرقب، مرجع سبق ذكره، ص25.



فقد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي تم إدخالها وقد تفقد بعض البيانات ولذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة والمعلومات أيضا من الوظائف الهامة للنظام<sup>1</sup>.

**خامسا: البيئة:** إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إدامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجاميع، إذ أن لاعبي البيئة الأساسية من مستهلكين، وموردين، ومنافسين، وأصحاب المصالح المختلفة يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات:

يستخدم مصطلح ومفهوم تكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة ومتبادلة مع مفهوم نظم المعلومات وربما نجد من يتحدث عن تكنولوجيا المعلومات لكنه لا يعني بالضبط أدوات تكنولوجيا المعلومات وإنما نظم المعلومات الحاسوبية، وهكذا يحدث التباس كثير في فهم المعنى العلمي الدقيق لهذه المفاهيم والحقائق التي نراها ونتعامل معها في حياتنا وعملنا.

هذا يعني أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن بالضرورة كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في شتى أنواع أنشطة معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وعرض المعلومات باستخدام التقنيات الرقمية بأشكالها الرمزية من نصوص، صور، أفلام، أشكال متعددة الأبعاد أو توليفة من كل هذه الأنساق والوسائط الرقمية المتعددة.

أما نظم المعلومات الحاسوبية فهي النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في بعدها المادي والذهني وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي أقرب ما تكون إلى علاقة الكل بالجزء، والنظام بأدواته ووسائله في العمل<sup>3</sup>.

هنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات، يهتم المنظور الكلي بدراسة كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في تكوين وتبادل المعلومات بأشكالها المختلفة، وتمثل تكنولوجيا المعلومات نطاقا واسعا من القدرات والمكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في خزن ومعالجة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة. أما المنظور الجزئي فهو يرى في تكنولوجيا المعلومات موردا أساسيا من موارد نظام المعلومات ومكونا مهما من مكوناته التقنية وبالتالي تعتبر تكنولوجيا المعلومات حزمة من الأدوات التي تساعد في معالجة وتجهيز الأفراد بالمعلومات.

<sup>1</sup> هلايلي إسلام، أحمد قايد نور الدين، "مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد الثاني، 2019، ص 378.

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، "نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص 25-26.

تأسيسا على ما تقد يميل الباحث إلى تبني المنظور الكلي لتكنولوجيا المعلومات والتمييز بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات انطلاقا من هذا المنظور مع التركيز على حقيقة وجود علاقة تكوينية وعضوية بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المكونات، الوظائف، الأهداف، ومنه فإن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات ضمن اطار توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الإدارة والأعمال<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والآثار الناتجة عن استخدامها

من خلال هذا المطلب سنتعرف على متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، أهم الآثار التي تنتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات.

### الفرع الأول: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي:

#### 1. المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية: تتمثل في<sup>2</sup>:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفراد والعاملين للتجديد والابتكار؛
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية كالتعيين والتحفيز؛
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة؛
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور العاملين؛
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل؛
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص193،194.

<sup>2</sup> بوحسان سارة كثر، "الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة: دراسة حالة مؤسستي mobilis و nedjma قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص21.

2. المتطلبات الفنية: وهي كالآتي<sup>1</sup>:
  - تحسين البنية التحتية من اتصالات وموصلات وغيرها؛
  - تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة؛
  - توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار؛
  - بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة محليا وإقليميا ودوليا؛
3. المتطلبات الاقتصادية: ويمكن تحديد أهمها بالآتي<sup>2</sup>:
  - تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
  - دعم الصناعة المعلوماتية وأساسيتها؛
  - تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
4. المتطلبات الاجتماعية والنفسية: وهي كالآتي<sup>3</sup>:
  - السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية؛
  - العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة؛
  - ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
  - دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل؛
  - القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومة؛
  - زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
5. متطلبات أخرى: ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي<sup>4</sup>:
  - إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات تكنولوجيا المعلومات وتحمي مصالح الأطراف؛
  - توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات؛
  - توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية واحترام الخصوصيات؛

<sup>1</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، صص 237، 238.

<sup>4</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 73.

## الفرع الثاني: الآثار الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات تترتب عليه مجموعة من الآثار منها الإيجابية ومنها السلبية، وهذا ما سيتم إبرازه.

**أولاً: الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات:** لقد خلفت تكنولوجيا المعلومات وراءها آثار إيجابية ملموسة بفعل ما أحدثته من تغيير في شتى قطاعات الحياة، فقد تحسن الأداء الوظيفي في مختلف قطاعات الإنتاج، الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات، كما أحدثت ثورة حقيقية في مجال التعليم من حيث المحتوى والأداء وتحققت الفتحات الرائدة في مجال البحث العلمي بفضل الحاسوب، كما مكنت من مكننة التخطيط واتخاذ القرار والتحكم الأفضل في المصادر والتنفيذ الأكثر كفاءة لشتى العمليات الخدمية والإنتاجية<sup>1</sup>.

كما هناك آثار إيجابية أخرى تترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

- أول تأثير لتكنولوجيا المعلومات هو على المستوى الاجتماعي، فكل تطور في التكنولوجيا فهو يدل على حتمية تغير المجتمع وحضارته، إذ يقول روبرت سالمون وإمانوال أرناد "أي اختراع أو تطور في التكنولوجيا يرافقه جو من التحضر الجديد؛
- مساعدة الشركات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية، والتقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة وهياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات؛
- التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة، لوجود شبكة اتصال وسيطة بين الشركة، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة؛
- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال، من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي؛
- تطبيق التجارة الإلكترونية التي تشمل تبادل أشياء ذات قيمة بين الطرفين أو أكثر، من خلال وسائل الكترونية غالباً ما تكون الأنترنت مما يحقق الميزة التنافسية، ونحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين العلاقات مع الموردين؛
- تنمية قدرات الأفراد من خلال اكتساب المعلومات الهادفة وأخذ قرارات احسن؛
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابياً على التنظيم؛

<sup>1</sup> عبد الرزاق التومي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> حمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد:
- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير:
- ثانياً: الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات: رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من إيجابيات إلا أنه لا يجب النظر إليها على أنها خير خالص، بل على العكس من ذلك في بعض الجوانب، وهذا ما سنعرفه من خلال الحديث عن الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات من بينها ما يلي<sup>1</sup>:
- حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد، ستوقف أو تنهي بعض الوظائف:
- ستسمح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد، وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم وحرمتهم الفردية:
- استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق والمشاكل الصحية:
- تسبب شلل المجتمعات في حالات الأعطال، غير المتوقعة أو غير المعروفة في هذه النظم الآلية:
- من الممكن استخدامها خاصة الأنترنت في توزيع نسخ غير قانونية وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى:
- تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية:
- هناك أشخاص لم يسعفهم الحظ في الحصول على منصب عمل بسبب هذه التكنولوجيات:

### المطلب الثالث: معوقات وتحديات استخدام تكنولوجيا المعلومات:

هناك العديد من العوائق التي تؤدي إلى صعوبات في تطبيق تقنية المعلومات ووسائلها، ومن ثم ستجعل من هذه التكنولوجيا عبئاً على المنظمة والأفراد على حد سواء وسبباً في أغلب مشكلاتها ومن هذه العوائق:

#### الفرع الأول: التكاليف غير المتوقعة:

حيث أن تبني المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات كنظام شامل يتطلب منها إنفاق مبالغ مالية إضافية قد لا تستطيع المؤسسة تغطيتها وخاصة المؤسسات ذات التمويل المحدود، بمعنى أن الإمكانيات المالية للمؤسسة تعتبر من أهم التحديات لامتلاك تكنولوجيا المعلومات. كما أن العديد من المؤسسات وجدت بأن التوفيرات المالية التي كانت تتوقعها نتيجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات لن تتحقق وذلك بسبب التكاليف غير المتوقعة مثل<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ياسع ياسمين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> زوزار العياشي، غياد كريمة، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 49.

- التكاليف التشغيلية ومصاريف المستخدمين للعاملين الإضافيين؛
- تكاليف الوقت الذي تتطلبه إدارة المعلومات والشبكات؛
- تكاليف إيجاد الحلول الفنية؛
- تكاليف الحصول على الأجهزة والبرمجيات وتحديثها المستمر؛
- تكاليف الصيانة والإصلاحات للأجهزة والحواسيب؛

#### الفرع الثاني: معوقات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

تضم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والشبكات والاتصالات، أما البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الجديدة فتشمل خليطاً من أجهزة الحاسوب جرى تجهيزها بواسطة مجهزين مختلفين، وتشمل حواسيب متوسطة، وحواسيب شخصية، وحواسيب خادمة حيث تعمل هذه الأجهزة وتتشابك مع بعضها البعض.

ولا شك أن أدوات تكنولوجيا المعلومات عرضة للخراب، والسرقة، والاستعمالات الخاطئة، لذلك فإن أي إخفاق لأنظمة المعلومات في إنجاز العمل كما هو مطلوب يكلف الكثير. فالمنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير ستعرض إلى خسارة كبيرة إذا حدث إخفاق ما<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: صعوبة دمج الأنظمة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات:

قد لا يكون للمنظمة نظام واحد معتمد على تقنية المعلومات، وإنما هناك عدد من الأنظمة سواء على مستوى الأقسام أو الفروع. وقد تبرز مشكلة على قدر من الصعوبة عندما يراد دمج هذه الأنظمة مع بعضها بعضاً، فقد تحاول المنظمة من توحيد البرمجيات والأجهزة التي تؤدي الأعمال نفسها ضمن الأنظمة المختلفة لأداء غرض أو عمل على صعيد المنظمة فمن الممكن أن يكون هناك مصنعان منفصلان ضمن شركة واحدة قد اشترتا برمجيات مختلفة لإدارة كل مصنع، لأن منتوجاتهما وعملياتهما مختلفتان، وإذا قررت الشركة تطوير نظام جديد من شأنه توحيد العمليات الإدارية في كل أرجاء الشركة فإن ذلك يحتم على واحد من المصنعين أو كليهما التخلي عن نظامه المعلوماتي القديم والذي صمم خصيصاً للتعامل مع بعض القضايا وحل المشكلات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات لتناسب توجه المنظمة الكلي،

<sup>1</sup> فالح الحوري، "معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في مستوى جودة الخدمات: دراسة ميدانية في قطاع البنوك الأردنية"، مجلة جامعة تشرين، جامعة تشرين، سورية، نوفمبر 2007، ص 30.

وهذا سيؤدي إلى مواجهة أكبر وأكثر خطورة من شأنها أن تؤدي إلى حالة الإرباك والفوضى لهذه الأقسام والوحدات المستقلة<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: مشكلة مقاومة التغيير:

مما لا شك فيه أن تتبنى إشكال وأساليب جديدة من تكنولوجيا المعلومات في نظم العمل لتحل محل الأساليب القديمة سوف يشمل على عملية تغيير، وقد تكون هذه التغييرات جذرية في بعض المواقع والأنشطة للمنظمة. وكما هو متعارف عليه إن أي عملية تغيير سيرافقها مقاومة، وخاصة لمن سيتأثر مواقعهم وامتيازاتهم التي كانوا يحصلون عليها في السابق. وقد يقاوم الأفراد الذين اعتادوا على نمط معين في أداء أعمالهم يرونها سهلة وروتينية، لتحل محلها نظم معلومات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات تكون من وجهة نظرهم معقدة وصعبة الفهم ومن ثم فأنها تستلزم أفرادا غيرهم يتمتعون بمهارات تتناسب مع التقنيات الجديدة. وذلك سيكون إلزاما على المنظمات بإشراك أفرادها ومنذ البداية في عملية التغيير هذه وإشعارهم بأنهم جزء منها لكي لا يكون عائقا أمام تبني هذه التكنولوجيا. ومن أجل تحقيق ذلك فإن المنظمة ستتحمل أعباء مالية وجهد ووقت إضافيين<sup>2</sup>.

#### الفرع الخامس: صعوبة التنبؤ بتطورات استخدام تكنولوجيا المعلومات:

إن من الصعوبات التي تواجه حتى المبتكرين، وقادة الأعمال والباحثين الأساسيين في مجال تكنولوجيا المعلومات هي كيفية تطور استخدام أي ابتكار معين وتكييفها بمرور الوقت. فمثلا كانت فكرة التحويل الإلكتروني بلا أموال جيدة لما له من مميزات عديدة في مجال الأعمال ولكن في الوقت نفسه كانت له سلبيات لفقد استغلها المجرمون في عملية غسيل الأموال بشكل سهل دون أن يمكن تتبعها. كذلك فإن التنبؤات لدور بعض الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات لم تكن دقيقة إذ كان يتوقع للبعض منها أن تستمر لمدة زمنية طويلة إلا أن ذلك الابتكار لم يصمد لمدة زمنية قصيرة، كما أن بعض الابتكارات كان يتوقع لها النجاح ولكنها ما أن خرجت من المختبرات إلى حيز الوجود سرعان ما فشلت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، "تقنيات المعلومات الإدارية ومتطلبات النجاح في إدارة منظمات الخدمة العامة: دراسة فكرية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد الرابع والأربعون، 2010، ص341.

<sup>2</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>3</sup> عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص341.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التعرض له ضمن هذا الفصل يتضح لنا أن المعلومات أصبحت قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما فيها المنظمات، فتكون المنظمة قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصدقية إذا كانت مدركة لأهميتها. وللاستفادة من هذه المعلومة تقوم المنظمة بعملية جمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى استغلالها لشبكات والأنظمة المعلوماتية، بما فيها الأنترنت والأنترانت وإكسترنانت، وهكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة في تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات لا يتوقف فقط على توفيرها للمكونات التكنولوجية بل يتجاوز ذلك إلى تطوير نظام المعلومات ومواكبة التطورات الجديدة على مختلف الأصعدة وهذا للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجهها في الوقت الراهن.



# الفصل الثاني:

## تنافسية المؤسسة

## تمهيد:

يحظى موضوع التنافسية باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي والمحلي، ليحتل في الوقت الراهن صدارة قائمة أولويات المؤسسات إذ أن هذا الموضوع يحدد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، فقد أصبح من الضروري بالنسبة لأي مؤسسة إيجاد السبل والطرق الكفيلة بخلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها بشكل مستمر وهذا من أجل تحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء حول مفهوم التنافسية والمفاهيم الأساسية حولها وكيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، ولأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الاطار العام للمنافسة والتنافسية.
- ✓ المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.
- ✓ المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية.

## المبحث الأول: الاطار العام للمنافسة والتنافسية

تعتبر تنافسية المؤسسة الاقتصادية من أهم القضايا التي تحظى باهتمام كبير خاصة في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة، حيث أن هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين تنافسيتها، إذ أصبحت هي العامل الوحيد الذي يتم من خلاله الحكم على بقاء المؤسسة أو لا في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض اهم ما يتعلق بالمنافسة والتنافسية من مفهوم وخصائص وأنواع وغيرها.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريفات التي تناولت مفهوم المنافسة وأنواعها وتقسيماتها من مختلف الزوايا.

### الفرع الأول: تعريف المنافسة

تعتبر المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي، ولكن بالرغم من ذلك لم تلق إجماعاً لدى غالبية الباحثين في تحديد مفهوم واحد لها. سنحاول الإحاطة بمختلف التعاريف المقدمة للمنافسة وتقديم تعريف يجمع مختلف الآراء والاتجاهات. بناء عليه نذكر منها ما يلي:

- فأصل الاصطلاح (concurrency) المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني (cum-ludere) والذي يعني (jouer ensemble) بمعنى يلعب في جماعة أو يجري مع... (courir avec...)، أو يسرع في جماعة (accourir ensemble)، لذلك كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوخه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر<sup>1</sup>؛
- تعرف المنافسة أيضاً بانها: "المزاحمة بين المنتجين الفرديين أو أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق حتى تحقق القيمة الفردية الخاصة بكل من المنتجين أو أصحاب رؤوس الأموال اعترافاً اجتماعياً. وأن تكون القيمة الفردية متعادلة أو متقاربة مع القيمة الاجتماعية العادية، وعلى أن يعتبر العمل الفردي جزءاً من العمل الاجتماعي العام والمبدول في إنتاج كمية السلعة ذات النوع الواحد والمعروضة للتبادل في السوق"<sup>2</sup>؛
- وتعني المنافسة كذلك: "العلاقة بين المتعاملين الاقتصاديين والتي تتميز بحرية التعاقد، التجارة، والتنقل"<sup>3</sup>؛
- كما يقصد بالمنافسة: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الخدمة بعد البيع وغيرها"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> حكيم بن جريرة، عبد الحق بن تفات، "تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص182.

<sup>2</sup> محمد عبد الله شاهين محمد، "أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي"، دار الأكاديميون، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص121.

<sup>3</sup> Isabelle Bruneau, «Rapport d'information sur la politique européenne de la concurrence», Assemblée nationale, France, 2015, P11.

<sup>4</sup> بلقلة إبراهيم، براهيمية إبراهيم، "دور تسيير راس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص8.

- كذلك تعرف المنافسة بأنها: "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل"<sup>1</sup>؛
- وهي تعني أيضا: "عملية اتخاذ قرارات استراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع ما من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة"<sup>2</sup>؛

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن الوصول للتعريف التالي لمصطلح المنافسة:

"المنافسة هي نظام اقتصادي يحدد العلاقة بين المنافسين في السوق بهدف الحصول على أكبر عدد من الزبائن وكذا أكبر حصة سوقية ممكنة".

### الفرع الثاني: أنواع المنافسة

للمنافسة عدة أنواع وتقسيمات، إذ يمكن تقسيمها وفقا لمعيار التنافس إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، أو بالنسبة لمعيار السعر إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية، وحسب معيار هيكل السوق إلى منافسة كاملة ومنافسة احتكارية (احتكار القلة، احتكار كامل)، وحسب معيار موضوع التنافس إلى مجال السلع والخدمات ومنافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات وحصول على أكبر حصة من السوق، ومنافسة شاملة.

**أولاً: حسب معيار مجال التنافس:** يمكن القول أن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين: منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة.

- 1- **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر، ولابد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين<sup>3</sup>.
- 2- **المنافسة غير المباشرة:** تشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما، في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية الكفؤة، الموارد المالية ... وطبعا استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم<sup>4</sup>.

**ثانياً: حسب معيار السعر:** وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

خضير، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 41.

<sup>2</sup> حكيم بن جروة، عبد الحق بن نفات، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>3</sup> بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>4</sup> زواو ضياء الدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 67.

- 1- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.
- 2- المنافسة غير السعرية: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل: المنتج، الخدمة، التوزيع، الترويج.

ثالثاً: حسب معيار هيكل السوق: تتخذ المنافسة أربعة أشكال هي:

- ✓ سوق المنافسة التامة:
- ✓ سوق المنافسة الاحتكارية:
- ✓ سوق احتكار القلة:
- ✓ سوق الاحتكار:

1- سوق المنافسة الكاملة: إن النموذج الاقتصادي الذي يُصور سوق المنافسة التامة يعتبر نظرياً إلى حد بعيد، ولكنّه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في عالم الواقع، ففي ظل المنافسة التامة لا يوجد سوق بموجب شروطها إلا سعر واحد، وهذا ما نسميه بمبدأ السعر الوحيد الذي لا يستطيع أن يؤثر فيه أي واحد من المشتري أو البائع<sup>2</sup>. كما يمتاز سوق المنافسة التامة بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

أ- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين في السوق: كل فرد يشتري أو يبيع كمية صغيرة من السلعة بحيث لا يمكنه التأثير على كل من الكمية المطلوبة والكمية المعروضة في السوق، كل بائع أو مشتري هو اخذ للسعر (ليس محددًا للسعر):

ب- جميع المنتجون في السوق يبيعون سلعة متجانسة: فسلعة كل منتج هي بديل تام لسلعة المنتجين الآخرين، وبالتالي لا يستطيع المنتج زيادة السعر لأن المستهلكين سوف يتركوه ويذهبوا للمنتجين الآخرين:

ت- حرية الدخول إلى السوق والخروج منه: حيث عدم وجود عوائق دخول/خروج من السوق، أي سهولة انتقال عناصر الإنتاج من منطقة لأخرى أو من إنتاج سلعة معينة إلى سلعة أخرى:

ث- المعرفة التامة بالسوق: فكل مستهلك لديه معلومات كاملة عن السلع الموجودة في السوق من حيث الأسعار والكميات والخصائص المادية، وبالتالي لا يستطيع المنتجون استغلال جهل المستهلكين بالمطالبة بأسعار مرتفعة للسلعة مثلاً:

2- المنافسة الاحتكارية: هي شكل من أشكال المنافسة التي تسود السوق الذي يتواجد فيه عدد كبير من المنتجين للسلع المتشابهة، وغير المتجانسة، ويتبعون الأساليب السعرية وغيرها من الأساليب في طبيعة المنافسة بينهم بهدف السيطرة على السوق، ولا توجد عوائق في الخروج أو الدخول لمثل هذا النوع من السوق<sup>4</sup>. والفرق الوحيد

<sup>1</sup> كباب منال، "دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص121.

<sup>2</sup> أحمد بن موبزة، "تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص94.

<sup>3</sup> محسن حسن العموري، "مبادئ علم الاقتصاد"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014، ص94.

<sup>4</sup> عطا الله علي الزبون، "التجارة الخارجية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص122.

مع المنافسة الكاملة أو التامة هو عدم تجانس السلع<sup>1</sup>. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال خصائص سوق المنافسة الاحتكارية التي يمكن أن نعرضها كالتالي<sup>2</sup>:

أ- وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، مما يعني أن حصة كل مؤسسة في السوق صغيرة نسبياً، وبالتالي لا تستطيع أي مؤسسة أن تؤثر في سوق السلعة، ولكن في الغالب تكون مؤسسات سوق المنافسة الاحتكارية أقل عدداً منها في سوق المنافسة الكاملة؛

ب- جميع المؤسسات في سوق المنافسة الاحتكارية تنتج سلعا متشابهة ولكن ليست متجانسة، وبالتالي فهي بدائل جيدة لكن غير مكتملة لبعضها البعض، مما يعني أن أي مؤسسة تمتلك بعض القدرة (وإن كانت قليلة) على رفع سعر سلعتها دون أن تفقد جميع زبائنها؛

ت- سهولة الدخول والخروج من السوق، أي أن لا توجد عوائق دخول رئيسية، والمنافسة الاحتكارية تتشابه مع المنافسة الكاملة في هذه الخاصية؛

ث- أهمية المنافسة غير السعرية (المنافسة السعرية هي محاولة اجتذاب الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار) في سوق المنافسة الاحتكارية والمتمثلة في مجموعة من الأساليب منها: التمييز السعري أي جعل السلعة تبدو مختلفة عن سلع المؤسسات الأخرى ومن ثم تستطيع المؤسسة رفع سعرها دون أن تفقد الكثير من زبائنها؛

3- احتكار القلة: يقصد بسوق احتكار القلة قيام حالة الاحتكار دون أن تتمثل في وجود بائع أو منتج وحيد للسلعة أو وجود مشتري أو مستهلك وحيد للسلعة بل يوجد هناك عدد قليل من البائعين للسلعة ما أو عدد قليل من المشترين لهذه السلعة بحيث يكون لهم تأثير في تحديد الكمية المعروضة والمطلوبة للسلعة ومن ثم التأثير في تحديد ثمن السلعة سواء بالزيادة أو النقصان<sup>3</sup>.

ويعد هذا النموذج من الأسواق من النماذج الشائعة في الحياة العملية في بعض الصناعات، مثل صناعة الأدوية وصناعات الإسمنت، كما تمثل منظمة أوبك (OPEC)\* المصدر للنفط شكلاً من أشكال احتكار القلة.

وتتميز أسواق احتكار القلة عن الأسواق الأخرى، بأن هناك عدد قليل من المنشآت فيه تستحوذ على نسبة كبيرة من إجمالي المبيعات، كما يتميز هذا السوق بمشكلة عدم التأكد بالنسبة للطلب نظراً لأن الطلب في هذا السوق يتوقف على ردود المنتجين الآخرين، وهذا يعني أن سلوك المنتج في هذا السوق يعتمد على توقعاته حول ردود فعل المنتجين الآخرين. وغالباً ما تلجأ المنشآت التي تعمل في ظل احتكار القلة إلى الاتفاق فيما بينها حول بعض السياسات كسياسات تحديد السعر والإنتاج والمبيعات والأرباح من أجل تجنب الحرب التنافسية التي قد تنشأ فيما بينها والتي لا يستفيد منها أحد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Marc Montoussé, Isabelle Waquet, «Microéconomie », édition Bréal, France, 2008 , P196.

<sup>2</sup>بشاح نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص15، 16.

\*الأوبك(OPEC): تعتبر منظمة أوبك المصدر للنفط OPEC وهي اختصار للمفردات الإنجليزية **organisation of the petroleum exporting countries** والتي تعني منظمة الدول المصدر للنفط منظمة حكومية دولية تضم 14 دولة وعدد الأعضاء معرض للزيادة والنقصان، تم تأسيسها من قبل الأعضاء الخمسة الأوائل: المملكة العربية السعودية، الكويت، العراق، إيران، فنزويلا عام 1960م في العراق والمقر الرئيسي لمنظمة أوبك في العاصمة النمساوية فيينا منذ عام 1965م.

\*\*الاحتكار: هي كلمة مشتقة من كلمتين إغريقيتين تعنيان "البائع الفرد" ومادام هو بائع فرد فان له القدرة على التحكم بالأسعار والكميات المنتجة.

<sup>3</sup>عبد الله محمود الحوامدة، "النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري"، دار ابن النفيس، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص134.

<sup>4</sup>أبو حمد رضا صاحب، "الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي"، دار مجدلاوي، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص218.

4- **الاحتكار\*\*:** للتعرف على سوق الاحتكار لا بد من التعرف على: سبب وجود الاحتكار وخصائص سوق الاحتكار.

- أ- **سبب وجود سوق الاحتكار:** إن وجود سوق الاحتكار يعود للأسباب التالية<sup>1</sup>:
- ✓ وفورات الحجم الكبير، فقد تستطيع منشأة كبيرة أن تنتج كل الكمية التي يحتاجها السوق بتكاليف أقل من التكاليف في حالة وجود منشأتين أو أكثر؛
  - ✓ امتلاك جميع المادة الأولية المستخدمة في الصناعة التي تحتكرها أي امتلاك قانون الملكية الذي يمكن من امتلاك المواد الطبيعية، ففي هذه الحالة تبعد كل المنشآت المنافسة؛
  - ✓ وجود عوائق تكاليف النقل أو الرسوم الجمركية تمنع انتقال المنتجات إلى المناطق التي يوجد بها المحتكر؛
  - ✓ وجود حواجز قانونية مثل حقوق الاختراع والعلامات أو الأسماء التجارية، والقانون يمنع استخدام هذا الاختراع بواسطة منشأة أخرى، وبذلك يصبح دخول المنشآت الأخرى ممنوعاً قانوناً؛
- ب- **خصائص سوق الاحتكار:** تتميز سوق الاحتكار بالميزات التالية<sup>2</sup>:
- ✓ وجود عوائق لدخول الصناعة؛
  - ✓ وجود منشأة واحدة تقوم بالإنتاج؛
  - ✓ المنشأة تنتج سلع لا بديل لها في السوق؛

رابعاً: **حسب ما يتم التنافس عليه:** وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>3</sup>:

- أ- منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات؛
- ب- منافسة ما بين المنظمات: وهنا تكون المنافسة بين منظمة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق؛
- ت- منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة؛

### المطلب الثاني: الأسس النظرية للتنافسية

تسعى المؤسسات اليوم إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

### الفرع الأول: تعريف التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم التي لا تزال غير مفهومة تماماً إذ لا يوجد تعريف موحد لها، وإنما تختلف باختلاف الرؤى ووجهات النظر والعنصر المعتمد عليه في كل تعريف، ويمكن تقديم تعريفات حسب مستوى التحليل إما جزئي (المؤسسة) أو قطاعي أو كلي (الدولة).

<sup>1</sup> حازم محمود عيس الوادي، "النظام الاقتصادي في الإسلام"، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2013، ص140.

<sup>2</sup> حسن لطيف الزبيدي، كامل علاوي الفتلاوي، "الاقتصاد الجزئي: النظريات والسياسات"، دار المناهج، عمان، 2010، ص235.

<sup>3</sup> فراحية العيد، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص160.

1- **التنافسية على المستوى الكلي (الدولة):** تتعلق التنافسية على مستوى الدول أو الحكومات بمدى قدرة هذا البلد أو الحكومة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، أي تشير إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة مواطنيها، وعرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمم على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي<sup>1</sup>.

وبالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)\* تعرف التنافسية الدولية على أنها: "المقدرة على توليد المداخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية"، كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى "على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما تعرف أيضا التنافسية الدولية على أنها: "قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية"<sup>2</sup>. وتعرفها أيضا بانها: "قدرة الشركات والصناعات والدول والأقاليم على تعبئة وتوظيف عوامل الإنتاج بشكل متواصل"<sup>3</sup>.

بينما عرفها المجلس الأمريكي للتنافسية على أن "التنافسية تعبر عن قدرة الدولة والمؤسسات الحكومية على المساهمة في إنتاج سلع وخدمات تنافس الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه تحقق مستويات مضطربة في الأجل الطويل"، كما عرفها معهد التنافسية الدولي بأن "التنافسية الوطنية هو قدرة مؤسسات القطاع العام على تحقيق سبق ناجح في الأسواق العالمية (في الخدمات والسلع) دون الاعتماد على الدعم والحماية"<sup>4</sup>. كما عرفها أيضا بانها: "تتعلق بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى في مجالات الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات الاستثمار الأجنبي المباشر"<sup>5</sup>.

كما قدم المعهد معايير لقدرة البلد على المنافسة الدولية وهي<sup>6</sup>:

- أ- أن ينتج أكثر وأكفا نسبيا، ويقصد بالكفاءة:
- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقانة والتنظيم؛
- ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات سوق وتقانات الإنتاج؛

\* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE- Organisation for Economic Coopération and Développement): هي

منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية، أنشأت في 30 سبتمبر سنة 1961 بعد أن حلت محل منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي OEEC التي أسست سنة 1948 للمساعدة على إدارة مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وقرها الرئيسي باريس بفرنسا كما يوجد حاليا 34 عضوا فيها.

<sup>1</sup> بلقلا إبراهيم، براهيمية إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الرابع، 2009، ص 23.

<sup>3</sup> قويدري محمد، وصاف سعدي، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد الثامن والثلاثون، جوان 2015، ص 119.

<sup>4</sup> محمد جاسم بوحجي، "بدور على طريق التنافسية: نحو جيل جديد من الحكومات الملهمة"، منتدى المعارف، لبنان، 2013، ص 23.

<sup>5</sup> محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 7.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 6، 7.



- **الملاءمة:** وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة؛
  - ب- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقانة وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد وهو أحد عناصر التنمية البشرية.
  - ت- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.
- 2- **التنافسية على المستوى القطاعي:** تعني التنافسية هنا "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية حكومية"<sup>1</sup>. وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذا القطاع غالباً ما يكون صناعياً، والذي يجب أن يكون محددًا بدقة، فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه على قطاع الإلكترونيات لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف<sup>2</sup>.

تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى من خلال<sup>3</sup>:

- ✓ الجودة الأفضل، والمواصفات القياسية الأرقى؛
- ✓ الكفاءة الأدائية للمنتجات وقدرتها على الإشباع المتنامي؛
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع؛

و تقاس كذلك تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج<sup>4</sup>.

- 3- **التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة):** يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

وتعني أيضا القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل وراس المال والتكنولوجيا)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سعد طه علام، "التنمية والمجتمع"، مكتبة مديبولي، مصر، 2006، ص285.

<sup>2</sup> محمد بن براك الفوزان، "المنافسة في المملكة العربية السعودية: الأحكام و المبادئ"، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2015، ص180.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص86.

<sup>4</sup> كمال رزيق، مسدور فارس، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الوطني الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 22 و 23 أفريل 2003، ص ص201، 202.

<sup>5</sup> محمد هاني محمد، "دائرة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتر، الأردن، 2014، ص197.

ومنه فالمؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسها، ومن اجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر والتي من بينها: السعر، الجودة، أجال التسليم، صورة المؤسسة وخدمات ما بعد البيع... الخ، وهذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا وأكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدرتها على المنافسة<sup>1</sup>.

ومنه نستخلص بأن تنافسية المؤسسة تظهر جليا في سوق المنافسة بقدره المؤسسة على منافسة مثيلاتها في الصناعة، والمحافظة على ربحيتها وتطورها<sup>2</sup>.

وكتعريف شامل لمفهوم التنافسية يمكننا القول بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة لإرضاء زبائنها مما يسمح لها بتحقيق نجاح مستمر على مستوى الأسواق المحلية والأجنبية".

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية<sup>3</sup>.

كما تنبع أهمية التنافسية كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء ومستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

<sup>1</sup> بوركوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 46.

<sup>2</sup> نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص 101.

<sup>3</sup> بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 71، 72.

هذا بالإضافة إلا أنها تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير. إن أهمية التنافسية تكمن في الاستفادة ما امكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث تعطي للمؤسسات فرصة الخروج من سوق محدودة رحابة سوق عالمية أوسع<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أسباب التنافسية

تتعدى الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات واهم تلك الأسباب<sup>2</sup>:

- ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة ولاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الكتاب والتطوير؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومنه تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم واقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات، ومراكز ومعاهد التطوير التقني، سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص، وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

<sup>1</sup> عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 83، 82.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلا عن اختصار الوقت والجهود، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم، وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه نظريا للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة، ويتنافس المنتجون على إرضائه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: أنواع التنافسية

يمكن تقسيم تنافسية المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

- 1- **المعيار الموضوعي:** وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى<sup>2</sup>:
  - أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
  - ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.
- 2- **المعيار الزمني:** يمكن تقسيم تنافسية المؤسسة تبعا للمعيار الزمني إلى نوعين أساسيين<sup>3</sup>:
  - أ- **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.
  - ب- **القدرة التنافسية:** على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، ومعايير متفاوتة وغير محددة فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها مجموعة النتائج الإيجابية المحققة خلال فترة زمنية طويلة (أكثر من دورة محاسبية واحدة) وهي نتيجة تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عنهم.

كما أيضا هناك تصنيفات أخرى للتنافسية نذكر منها:

- 1- **تنافسية التكلفة والسعر:** البلد الأقل تكاليف هو الأفضل في تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية<sup>4</sup>.
- 2- **التنافسية غير السعرية:** عوامل أخرى غير السعر: الجودة، التخصص، المرونة والابتكار... الخ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 74، 73.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص 39.

<sup>3</sup> بشاخ نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> عبد اللطيف مصيطفي، "دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة المركز الجامعي غرداية، الجزائر، العدد السادس، 2006، ص 72.

<sup>5</sup> Matouk Belattaf, Abdenour Mouloud, Sylia Belattaf, «La Compétitivité Des Entreprises À La Compétitivité De L'UE », Global Journal of Management and Business Research, Université de Bejaïa, Alegria, volume 14, 2014, P108.

- 3- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الابتكارية. فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرًا من سلع المنافسين الآخرين<sup>1</sup>.
- 4- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية<sup>2</sup>.

### الفرع الخامس: المرتكزات الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية وهي<sup>3</sup>:

- ✓ تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيةها بطريقة أفضل من المنافسين؛
- ✓ السرعة في اقتناص فرص تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون؛
- ✓ القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة؛
- ✓ استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة؛
- ✓ الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين؛
- ✓ تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر؛

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، بالإضافة إلى مؤشرات قياس التنافسية.

### الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية

إن تفوق المؤسسة على منافسها يعتمد على تبنيها لاستراتيجية تنافسية فعالة مما تسمح لها بكسب ميزة تنافسية.

**أولاً: مفهوم الاستراتيجية التنافسية:** قبل التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية التنافسية ينبغي معرفة مفهوم الاستراتيجية حيث تعود جذور هذا المصطلح إلى الأصل الإغريقي، والتي تعني "فن الحرب" ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني "فن الإدارة أو القيادة"، وقد بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951<sup>4</sup>.

أما الاستراتيجية التنافسية فإنها تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

<sup>1</sup> فاتن عبد الأول منشى، "الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019 ص 83.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصيطفي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> العهارفلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 89.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد الأسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 47.

وتعرف أيضا على "أنها نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات، وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح وذلك من خلال تحديد الأهداف وتسخير الإمكانيات من اجل النجاح والتفوق على المنافسين<sup>1</sup>.

فالاستراتيجيات التنافسية هي انعكاس لأهداف المؤسسة وتتأثر بمجموعة من العوامل منها<sup>2</sup>:

- نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها؛
- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين؛
- فرص والتهديدات البيئية الخارجية؛
- ما ينتظره المجتمع من المنظمة (التوقعات الاجتماعية)؛

ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية: يتفق الباحثون على أن نموذج (porter) للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو المفضل، إذ حدد الاستراتيجيات بالتكلفة الأدنى أو ما يسمى (قيادة التكلفة)، التمييز، والتركيز<sup>3</sup>، والشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجيات.

#### الشكل رقم (04): الاستراتيجيات العامة

		الميزة التنافسية	
مجال التمييز		اقل تكلفة	التمييز
	قطاع واسع	القيادة بالتكلفة	التمييز
	شريحة محدودة		التركيز

Source: F.A.J. van den Bosch, A.P. De Man, «Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter», Kluwer Academic publishers, England, 1997, p20.

1- استراتيجيات قيادة التكلفة: تعرف هذه الاستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة على عناصر التكاليف"<sup>4</sup>.

تركز هذه الاستراتيجية على إمكانية أن تصبح الشركة أقل الشركات الدولية منتجاتها من حيث التكلفة في صناعتها، ويمكن تحقيق النجاح لهذه الاستراتيجية من خلال بناء تسهيلات ضخمة تساعد في تحقيق وفورات الحجم

<sup>1</sup> خديجة خنيط، "دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص ص143،144.

<sup>2</sup> سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص86.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 87.

<sup>4</sup> معاد خلف إبراهيم الجنابي، "الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المسهدة في تحقيق قيادة التكلفة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد الواحد والعشرون، 2011، ص177.

الكبير<sup>1</sup>. أضيف إلى ذلك عندما تستخدم المنظمات استراتيجية قيادة الكلفة يجب أن لا تهمل مصادر التميز، مثل التصاميم الإبداعية وخدمات م بعد البيع وجودة المنتج ... وغيرها<sup>2</sup>.

ويرى بورتر أن اعتماد هذه الاستراتيجية سوف يقلل من حجم التحديات في المركز الذي تحتله هذه الشركات واعتماد هذه الاستراتيجية لا يقلل من جودة المنتج، كما إنها لا تقلل من حجم المكافأة التي تقدم إلى أصحاب المصالح، حيث أن هذه الاستراتيجية تكون مربحة، والغاية الأساسية هي المحافظة على ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين، والمهم هو أن يتم إدراك هذا السعر المنخفض من قبل المستهلكين لتحقيق هامش ربح عالي وهذا سينعكس إيجابيا على تعظيم الحصة السوقية للمنظمة، والشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجية إنما تحقق معدلات ربح تفوق المعدل المتحقق للصناعة. وتركز هذه الاستراتيجية في البحث عن مجموعة المستهلكين المستهدفين والذين يبحثون عن أسعار أقل من المعدل السائد للسعر في السوق، ويمكن تحقيق الانخفاض في الكلفة من خلال الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للمستهلكين وتجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية<sup>3</sup>.

كما تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة، كما يمكن أن تعرضها إلى بعض المخاطر ويمكن توضيح ذلك في ما يلي<sup>4</sup>:

أ- المزايا: يمكن حصرها في النقاط التالية:

- احتلال موقع تنافسي أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- القدرة على مواجهة المنافسين الجدد من خلال تخفيضها للأسعار؛
- استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- كسب قوة تفاوضية مع الموردين وبالتالي تخفيض أسعار مدخلات؛
- ب- المخاطر: يمكن توضيحها في ما يلي:
- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات مما يجعل المؤسسة مهددة لفقدان مركزها التنافسي؛
- التركيز الكبير على التكاليف على حساب مستوى الجودة مما قد يؤثر على سمعتها؛
- إهمال التغيرات التي قد تطرأ على أذواق الزبائن والتركيز الشديد على تخفيض التكاليف؛

وعليه فإن على المؤسسة التي تعمل على تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة عليها أن تقوم بالاستفادة من مزاياها وأخذها بعين الاعتبار للمخاطر المعرضة لها والتي من أبرزها تقليد المنافسين للاستراتيجيات التي تتبعها من أجل خفض التكلفة، ولهذا من المهم على المؤسسة أن تعمل بشكل دائم على البحث عن طرق لخفض التكلفة.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة طبية، مصر، 2013، ص267.

<sup>2</sup> سعد علي العززي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص58.

<sup>3</sup> فرحات عباس، احمد بن خليفة، "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الثاني والثلاثون، 2007، ص32.

<sup>4</sup> خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره، ص ص145، 146.

2- استراتيجية التمييز: وتحرص فيها المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسين، وبالتالي يحق للمنظمة أن تطلب قيمة أعلى لمنتجاتها أو خدماتها عن قيمة المنتجات و الخدمات المقدمة من المنافسين<sup>1</sup>.

وتعني هذه الاستراتيجية تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها، بحيث تستطيع وضع أسعار استثنائية للمنتج، ومع التأكيد على أن استراتيجية التمييز لا تسمح للشركة أن لا تتجاهل عامل التكاليف، ومع تحقيق أهداف استراتيجية التمييز تكتسب المنظمة حيوية لكسب أعلى من أسعار المتوسط في الصناعة من خلال ولاء العملاء الذين لديهم حساسية أقل للأسعار، مع مراعاة أن استراتيجية التمييز تحول أحيانا دون الحصول على حصة سوقية عالية<sup>2</sup>.

وتتطلب هذه الاستراتيجية وجود بعض الشروط منها<sup>3</sup>:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- وجود عدد كبير من المنافسين؛

وتحقق هذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا والعيوب يمكن توضيحها في ما يلي<sup>4</sup>:

- أ- المزايا: تتمثل في النقاط التالية:
  - استهداف جميع الأسواق؛
  - الإنفاق على البحث والتطوير؛
  - تقدم مزيج سلعي واسع من حيث العمق والاتساع؛
  - الحرص على التمييز في تصميم وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين؛
  - الحرص على سهولة وصول المستهلك للمنتجات وبالكميات المطلوبة؛
  - الحرص على التمييز في الحملات الترويجية للمنتجات والخدمات؛
  - العمل على خلق ادراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين؛
  - خلق هوية مميزة وفريدة للمنتج تحقق ولاء المستهلك؛
  - توفير فريق عمل إنتاجي وتسويقي مؤهل ومميز؛
- ب- العيوب: تعاني هذه الاستراتيجية بعض العيوب منها:
  - ارتفاع تكاليف البحث والتطوير والدعم التسويقي؛
  - صعوبة ادراك المستهلك لتمييز المنتج وتفردته؛

<sup>1</sup> محمد الجيزاوي، "إدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق"، E-kutub Ltd، الطبعة الأولى، بريطانيا، 2018، ص94.

<sup>2</sup> لؤي صبحي دبحور، "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص33.

<sup>3</sup> مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد العاشر، 2013، ص49.

<sup>4</sup> زينة محمود أحمد، "العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف"، دار غيداء، عمان، الأردن، 2016، صص117، 118.



■ إمكانية تقليد المنافسين لخصائص منتجات المؤسسة التي تعطي القيمة المضافة للعملاء؛

3- **استراتيجية التركيز:** تركز هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز، أو كلاهما معا، وتقوم هذه الاستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام المنظمة بخدمة هدفها الاستراتيجي الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق<sup>1</sup>.

فعلى غرار استراتيجية التميز، يمكن لاستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة للاستراتيجيات السابقتين أي تدنية التكاليف والتميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع. أما استراتيجية التركيز فهي تصمم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة<sup>2</sup>. كما تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين) تتمتع فيه بميزة نسبية، كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة أو غير مربحة<sup>3</sup>.

وتهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة مهمة تميز المنفعة أو مجموعة المنافع التي تقدمها المؤسسة إلى المنتفعين بمنتجاتها وخدماتها وتؤدي إلى تحقيق وضع أفضل للمؤسسة في المجتمع الذي تخدمه، إن ذلك يعني التركيز على تلبية احتياجات ورغبات خاصة بمجموعة معينة من المنتفعين في مواقع جغرافية محددة. ويتضح من ذلك أن السمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة قطاع معين من المجتمع وليس المجتمع كله وذلك بمستوى أعلى من الفعالية والكفاءة مما هو عليه عند قيامها بخدمة المجتمع بكل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الصناعة<sup>4</sup>.

وتكون استراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة أو التميز ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية<sup>5</sup>:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- أن لا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها؛

<sup>1</sup> شريف أبوكرش، بونس زين، مرجع سبق ذكره، ص ص790، 791.

<sup>2</sup> شيقارة هجيرة، "الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 86.

<sup>3</sup> علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011، ص 29.

<sup>4</sup> الهادي المشعال، "التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية"، دار الكتب العلمية، لبنان، 2010، ص 342.

<sup>5</sup> أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، "دور استراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد التاسع والعشرون، 2007، ص 271.

ولاستراتيجية التركيز بعض المزايا إلا أنها لا تخلو من المخاطر، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي<sup>1</sup>:

- أ- المزايا: تحمل استراتيجية التركيز مزايا عديدة منها:
  - الاستفادة من مزايا التخصص؛
  - القدرة على التجديد والابتكار؛
  - اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين؛
- ب- المخاطر: كما تشمل استراتيجية التركيز على المخاطر التالية:
  - التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها؛
  - تتعرض المنظمة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
    - ✓ التغيير في الظروف المحيطة؛
    - ✓ ظهور منافسين جدد؛
    - ✓ تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛
    - ✓ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
    - ✓ عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
    - ✓ عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
    - ✓ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال التي تقوم بالتركيز عليه؛

نلاحظ من خلال الشكل (استراتيجيات العامة التنافسية) أن استراتيجية التركيز تجمع بين استراتيجيتي التمييز وقيادة التكلفة في نفس الوقت.

ولكي تحقق المؤسسة النجاح في ظل الاستراتيجيات السابقة يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها، والجدول التالي يوضح اهم هذه المتطلبات حسب كل استراتيجية:

<sup>1</sup>لؤي صبيحي دحبور، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38.

الجدول (03): متطلبات تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية

نوع الاستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات تنظيمية
1. قيادة الكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمارات ضخمة في راس المال.</li> <li>- مهارات هندسية.</li> <li>- إشراف مكثف على العمالة.</li> <li>- تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع.</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سيطرة دائمة على التكاليف تقارير رقابية مفصلة.</li> <li>- هيكلية التنظيم والمسؤوليات.</li> <li>- نظام الحوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul>
2. التمايز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات.</li> <li>- إبداع.</li> <li>- قدرات بحثية.</li> <li>- سمعة المنظمة عن الجودة والتكنولوجية.</li> <li>- مهارات فريدة.</li> <li>- تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، مقاييس نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>- الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدربة جيدا.</li> <li>- العلماء والأشخاص المبدعين.</li> </ul>
3. التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيد من المتطلبات توجه إلى هدف سوقي معين.</li> </ul>

المصدر: شريف أبو كرش، يونس زين، "واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة خليل"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة القدس، فلسطين، العدد الخامس، 2015، ص792.

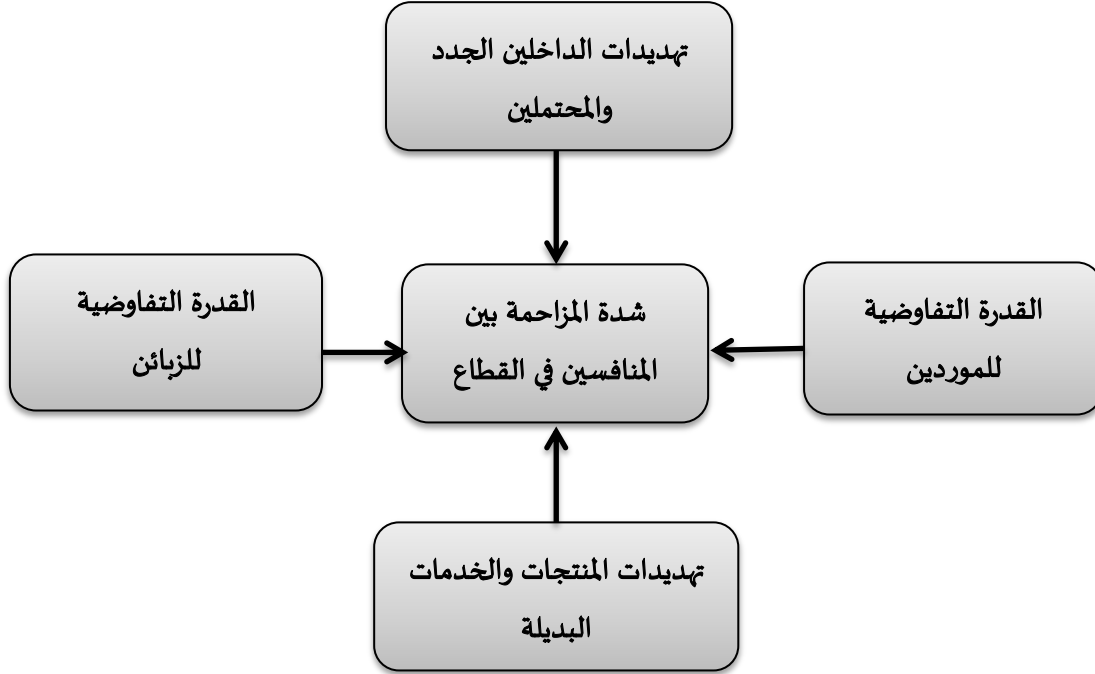
**ثالثا: القوى التنافسية:** إن الهدف من وضع الاستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة هو إنشاء موقف معين لها تستطيع أن تقيم وسائل دفاعية فاعلة أمام القوى التنافسية أو تستطيع التأثير في هذه القوى، حيث أن المؤسسة تتأثر بهذه القوى ولكن بدرجات متفاوتة، وحسب بورتر فإنه توجد خمس أنواع<sup>1</sup>:

- التهديدات من الداخلين الجدد والمحتملين؛
- القدرة التفاوضية للموردين؛
- القدرة التفاوضية للزبائن؛
- تهديدات المنتجات والخدمات البديلة؛
- شدة المزاحمة بين المنافسين في القطاع؛

<sup>1</sup>خديجة خنيط، مرجع سبق ذكره، ص149.

ويمكن توضيح القوى الخمس لبورتر في الشكل الموالي:

الشكل (05): القوى التنافسية الخمس التي تحدد الاستراتيجية



المصدر: مقدم علال، "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص94.

1- تهديدات الداخلين الجدد والمحتملين: الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون قدرات جديدة رغبة في كسب حصة في السوق، وهذا يضع ضغط على الأسعار، والتكلفة، ومعدل الاستثمار الضروري للتنافس خصوصا إذا كان الداخلون الجدد متنوعين من أسواق أخرى، يمكنهم أن يرفعوا الإمكانيات الموجودة والتدفقات النقدية لتغيير المنافسة، مثلما عملت بيبسي عندما دخلت صناعة المياه المعبأة، ومايكرو سوفت عندما بدأت بعرض متصفحات الأنترنت، وابل (Apple) عندما دخلت عمل توزيع الموسيقى. وعندما تدخل شركات جديدة بسهولة إلى صناعة خاصة، شدة المنافسة بين الشركات تزداد وتتضمن حواجز الدخول الحاجة للحصول على الاقتصاديات السلمية بسرعة، الحاجة إلى الحصول على الخبرة المتخصصة والتكنولوجية، نقص التجربة، الولاء القوي للزبون، تفضيلات العلامة القوية، متطلبات رأس مال قوي، قلة قنوات التوزيع الكافية، السياسات التنظيمية الحكومية، التعريفات، قلة الوصول إلى المواد الأولية، امتلاك براءات الاختراع، المواقع غير المرغوبة، الهجوم المضاد عن طريق الشركات المتحصنة، والإشباع المحتمل للسوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن طاوغة عتيقة، "أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2017، ص89.

- 2- القدرة التفاوضية للموردين: ويمثل هؤلاء الموردون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على المؤسسة دفع ثمنها لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثمة تقليص ربحية المؤسسة، ويكون للموردين مركز قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه الموردون بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج بالنسبة للمؤسسة، وتكلفة الفرصة البديلة كبير<sup>1</sup>.
- 3- القدرة التفاوضية للزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار منتجات وخدمات القطاع والتفاوض بشأن خدمات جديدة ومنتجات بأحسن جودة، أين ستكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، حيث ترتبط هذه القدرة بمجموعة من الخصائص والمتعلقة بوضعية الزبائن في السوق، وكذلك بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، ومنه تكون القدرة التفاوضية للزبائن كبيرة في الحالات التالية<sup>2</sup>:
- أ- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.
- ب- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز بين المنتجات، ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين فتزداد لذلك قوتهم التفاوضية.
- ت- الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: تعتمد المنظمات الزبونة على التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، حيث تنتج بنفسها بعض العناصر التي تستعمل كمدخلات لصنع منتجاتها، كل هذا سيجلب لها القدرة على اكتساب معارف مفصلة حول المورد من تكاليف ونوعية المواد الأولية... الخ، أين سيساعد ذلك في تعزيز موقفها التفاوضي اتجاه المورد والمنظمات المنتجة.
- 4- تهديدات المنتجات والخدمات البديلة: تشكل السلع البديلة تهديدا للمؤسسة وهذا عن طريق سحب الزبائن والموردين أيضا من التعامل مع المؤسسة مما يؤثر على مبيعاتها وأرباحها، وتتمثل المنتجات الاحلالية في المنتجات التي يمكن أن يؤديها منتج القطاع، والذي يتطلب الكثير من المهارة لذا تحاول المؤسسات القطاع أحيانا التصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة كالتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع<sup>3</sup>.
- 5- شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع: تمثل المركز القوي الذي يساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، وتنشأ من كون كل منافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسسين أداء منظماتهم من خلال تحسين وضعياتهم التنافسية، بحيث تؤثر تحركاتهم على بقية المتنافسين أما بالإيجاب فتحسن من وضعية القطاع أو بالسلب فتؤدي به إلى التدهور وتحدد شدة المنافسة وفقا لأربعة عوامل: نمو الصناعة، نصيب التكلفة

<sup>1</sup> يوسف عبايدية، "التعلم التنظيمي المستدام كمخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018، ص144.

<sup>2</sup> مقدم علال، "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص98.

<sup>3</sup> خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره، ص152.

الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التمرکز والتوازن بين المنافسين. فإذا كان قطاع ما يتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة أقل نسبياً، مدى واسع من الإمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في القطاع<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

تتمثل مؤشرات قياس التنافسية فيما يلي:

1- **مؤشر الربحية:** يعد مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجه النسبية، وتكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها<sup>2</sup>.

وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما وهما<sup>3</sup>:

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المنظمات؛
  - تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز؛
- 2- **تكلفة الصنع (الإنتاج):** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة التزهية إذا كانت تكلفة الصنع متوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع متوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> معارف محمد، بسوح نصيرة، نزعى عز الدين، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمحل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 7.

<sup>2</sup> رسلان خضور، نادية شبانة، "دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 92.

<sup>3</sup> سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 76.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها<sup>1</sup>.

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما انه اذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو إعداد من التلفزيونات فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ويكون من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة اقل فعالية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا<sup>2</sup>.

4- **الحصة من السوق:** وهي المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق الداخلي أو الخارجي، ويمكن أن تكون حصتها من السوق الداخلي كبيرة نظرا لأنها تستفيد من الحماية المفروضة على سوقها المحلية من طرف الدولة، في حين لا تستطيع المنافسة على المستوى الدولي، لان حصتها لا تعكس تنافسيتها الحقيقية<sup>3</sup>.

ومن اجل مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المنافسين الآخرين يتم حساب الحصة السوقية النسبية وهي النسبة بين الحصة السوقية للمؤسسة وحصة المنافس الأقوى، فاذا كانت الحصة السوقية النسبية اكثر من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لها قدرة تنافسية افضل من المنافسين الآخرين، أما اذا كانت الحصة النسبية تساوي الواحد فان المؤسسة لها نفس القدرات التنافسية مع المنافسين الآخرين، وفي حالة الحصة السوقية اصغر من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لها قدرة تنافسية ضعيفة مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين المؤشرات التنافسية هي علاقة تكاملية، كما أنه يمكن قياس تنافسية المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات أخرى متنوعة منها الكمية والتنوعية.

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 10، 11.

<sup>2</sup> رسلان خضور، نادية شبانة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> حسين يحي، "قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013، ص 24.

<sup>4</sup> مخضار سليم، "دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018، ص 24.

## المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى توسيع الحصة السوقية، وجلب أكبر عدد من الزبائن، لهذا عليها التفوق والتميز عن منافسيها بالاعتماد على الميزة التنافسية كوسيلة لذلك، وسنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى تحديد ماهية الميزة التنافسية وكذا ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

لا بد للمنظمات التي تسعى نحو النمو والاستمرار أن تسعى إلى اكتساب مزايا تنافسية من جهة وتحسين هذه المزايا وتطويرها بشكل دائم ومستمر من جهة أخرى.

## الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

كان مايكل بورتر هو أول من قام بتأسيس مفهوم الميزة التنافسية (1985)، في حين يؤكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنبعث من شركة تقوم بتأسيس قيمة لها بين عملائها، لكي تصل إلى ذلك تقوم الشركة باختيار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها وتتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر<sup>1</sup>. ويشير أيضا على أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>2</sup>.

في حين يعرفها نبيل مرسي (مرسي 2007) على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>3</sup>.

كما يشير أيضا مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مايكل ارسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الثانية، 2020، ص37.

<sup>2</sup> صفا فرحات، "دور استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص84..

<sup>3</sup> سلوى محمد الشرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص68.

<sup>4</sup> بن نافلة قدور، "المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص1223.



وتعرف الميزة التنافسية للمؤسسة أيضا بأنها: "قدرتها على كسب معدل اعلى من متوسط معدل أرباح في السوق الذي تتنافس فيه"<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك على أنها: "مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد، القدرات والتي يتم الاستثمار فيها لتحقيق هدفين رئيسيين"<sup>2</sup>:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء كما يحققه المنافسون، والقدرة على توجيههم والتأثير فيهم؛
- تحقيق حالة من التميز والاختلاف ما بين المؤسسة ومنافسيها؛

وعموما تعبر الميزة التنافسية عن العنصر الذي تسيطر عليه المنظمة بطريقة افضل من منافسيها<sup>3</sup>، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع اكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر اقل، بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي، ومن هنا يظهر أن الميزة التنافسية تعتمد على تحليل كل من نقاط القوة ومقاط الضعف وتحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط بما في ذلك المنافسين<sup>4</sup>.

أما الفرق بينها وبين التنافسية فيتمثل في كون الميزة التنافسية هي ما يظهر للمستهلكين من تنافسية المؤسسة فهي تظهر عادة في المنتج والعرض التسويقي، في حين أن التنافسية مفهوم استراتيجي شامل يمس كل وظائف المؤسسة ويقاس بمؤشرات تتعلق بأدائها بصفة دائمة وعلى المدى الطويل<sup>5</sup>.

وكتعريف شامل للميزة التنافسية يمكن القول بأنها: "قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائتها من خلال تطبيقها لاستراتيجية تميزها عن باقي المنافسين وتمكنها من التفوق عليهم وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء".

## الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

لكي تكون الميزة التنافسية قوية فيجب أن تكون لها الخصائص التالية:

<sup>1</sup>Allan Afuah, «Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage», Routledge, United States of America, 2009, P17.

<sup>2</sup>نجاة كورتل، "تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضامط والمرصصات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2017، ص60.

<sup>3</sup>دومة نوال، "تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم العوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص21.

<sup>4</sup>مصطفى يوسف كافي، "اقتصاديات البيئة والعمولة"، دارمؤسسة رسلان، سوريا، 2013، ص235.

<sup>5</sup>عبد الرحيم زديوي، "استخدام العلامة التجارية كأداة لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة قطاع الصناعات الإلكترونية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، ص9.

- ✓ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق<sup>1</sup>؛
  - ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين<sup>2</sup>؛
  - ✓ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها<sup>3</sup>؛
  - ✓ أنها تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد الشركة والفرص في البيئة<sup>4</sup>؛
  - ✓ تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها<sup>5</sup>؛
- بالإضافة كذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بانها<sup>6</sup>:

- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة؛
- ✓ تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط، أهمها ما يلي<sup>7</sup>:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن، أي أن الميزة التنافسية لها دورة حياة مثل المنتج؛

<sup>1</sup> عثمانى عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات(بيبي مولا) بولاية سطيف"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص79.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "لاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص266.

<sup>3</sup> غرزولي إيمان، "البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص43.

<sup>4</sup> عبود نجم نجم، "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ص26.

<sup>5</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص266.

<sup>6</sup> سيرين عبد المجيد الناظر، "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص41.

<sup>7</sup> سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة المشروبات الغازية مامي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص166.

- من الممكن الدفاع عنها من تقليد المنافسين (يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها)؛

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لكون كل شرط مرهون بالآخر، إذ أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف يمكن أن تستمر الميزة التنافسية وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف بها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلاً.

### الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة، عصر التطور التكنولوجي، وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي<sup>1</sup>:

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛
2. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها؛
3. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة؛
4. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول "انه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية"؛
5. تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديا السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة لتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، وآخرون، " إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة". دار غيداء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 561، 562.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

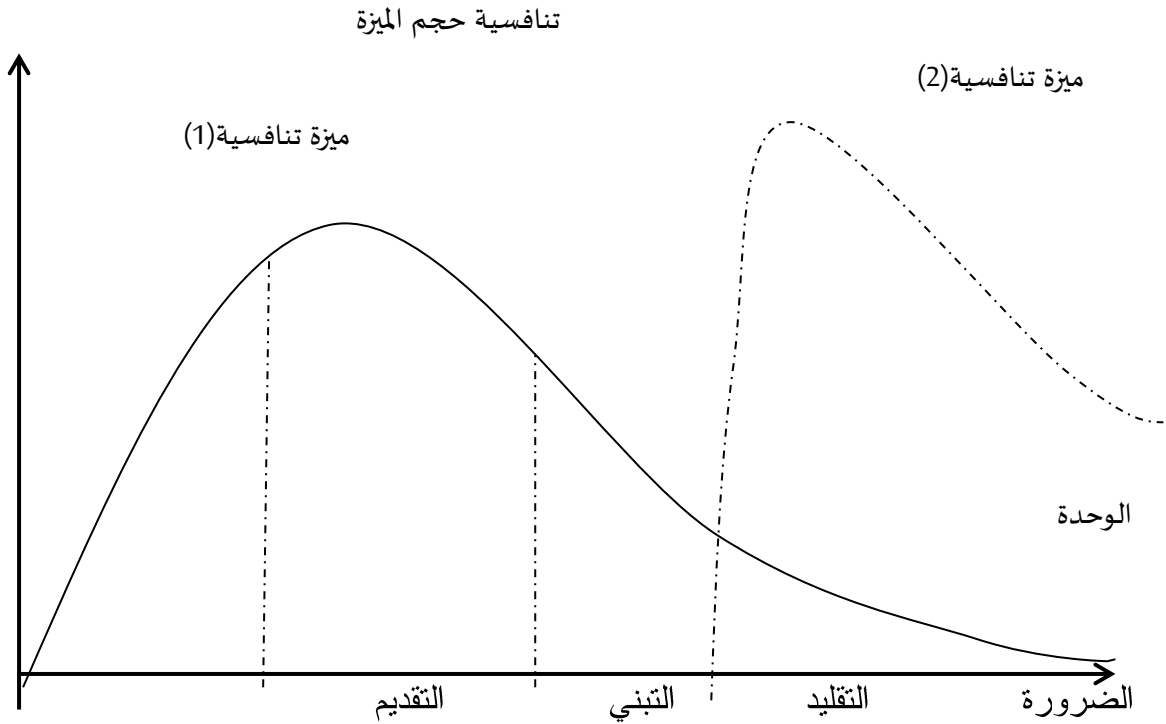
تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

- أ- **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 جهودًا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى<sup>1</sup>، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمراحل وهي<sup>2</sup>:
  - **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
  - **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارًا نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون وفرات هنا أقصى ما يمكن.
  - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفرات.
  - **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 المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وباعتباره لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها. والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> عميمر فضيلة، "اثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018، ص65.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهر مستغانم"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص12.

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: لشهب الصادق، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص52.

ب- نطاق التنافس: يساهم تنوع واتساع نطاق أنشطة المنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية، في خلق مزايا تنافسية جديدة، من خلال تحقيق تكاليف اقل مقارنة مع المنظمات المنافسة، عبر استخدام نفس التصميمات وتكنولوجيا الإنتاج، والخبرات نفسها، ومنافذ البيع والتوزيع نفسها، لخدمة قطاعات سوقية ومناطق مختلفة<sup>1</sup>. كما يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق

<sup>1</sup> بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص174.

- تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته باقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>1</sup>. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>2</sup>:
- **مطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
  - **النطاق الراسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.
  - **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر مشاركة الموارد).
  - **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود 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 صناعات مختلفة التي تنتهي إليها المنظمة.

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

إن درجة وجود الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل هي:

**أولا: مصدر الميزة التنافسية:** ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاته من قبل المنافسين<sup>3</sup>.
- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة

<sup>1</sup> بوخرصة خديجة، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2015، ص84.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص74،75.

<sup>3</sup> هلال الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية لهاتف النقال MOBILIS"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص31.

في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة<sup>1</sup>.

**ثانيا:** مصادر متعددة للميزة التنافسية: تعتبر عملية تعدد مصادر الميزة التنافسية عنصرا مهما في المحافظة على تنافسها، فكلما كانت للمؤسسة مصادر متعددة، كلما كانت عملية التقليد من قبل المنافسين صعبة ومعقدة. أما اذا كان للمؤسسة مصدر أو مصدرين لميزتها التنافسية كان ذلك اسهل من حيث التقليد من قبل المنافسين وبالتالي تهديد المؤسسة في الاستمرار في تميزها وتفردتها<sup>2</sup>.

**ثالثا:** درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل اسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة، كما يجب على المؤسسة ان تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفورات الاقتصادية<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار تسعى معظم المؤسسات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي والبقاء في السوق، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات سلاحا تنافسيا قويا وعلى المؤسسة استغلاله كمنطلق لكسب الريادة والتميز عن المنافسين وبقائها في البيئة التنافسية.

### المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في التأثير على أبعاد الميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي<sup>4</sup>:

**أولا:** دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المنتج: يمكن تعريف الجودة على أنها القدرة على تحقيق رغبات العملي بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام. إذ تعد الجودة من اهم مؤشرات التسيير،

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، ص22.

<sup>2</sup> حمزة بن الزين، "دور وظيف البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص26.

<sup>3</sup> عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص148.

<sup>4</sup> هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص190-192.

فلضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر للجودة فحسب، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة في تحسين المنتجات وذلك من خلال تقليص الجودة المتدنية من خلال التقليل من المنتجات المعيبة.

فالجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري بسمعة جيدة، وتقليل الجهد والوقت من اجل التوصل إلى منتجات ترضي رغبات العميل وتجعله أكثر ارتباطا بالمنتج.

**ثانيا: دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق السيطرة على الأسواق:** يعتبر البقاء والاستمرار في السوق من اسمى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتعد تكنولوجيا المعلومات كأحد اهم الوسائل التي تساعد المؤسسات في أداء تلك الوظائف من خلال تطوير استراتيجيات سريعة لذلك من اجل المواجهة والبقاء وذلك عن طريق توفير المعلومات الضرورية عن المنافسين وعن الأسواق بالتعرف على مواطن النقص فيها من خلال الاعتماد على شبكات اتصالات حديثة. وعليه تمكن هذه التكنولوجيات المؤسسة من اتخاذ جملة من القرارات الاستراتيجية من شأنها أن تحقق للمؤسسة ميزات تنافسية من جهة والعمل على استدامتها من جهة أخرى.

**ثالثا: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع والتطوير:** يمكن تعريف الإبداع عموما على انه توليد وقبول وتطبيق الأفكار الجديدة. إذ تعطي المنظمات المعاصرة اليوم موضوع الابتكار اهتماما كبيرا خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعزيز قدرة المؤسسة على الإبداع والتطوير وتحقيق السبق على المنافسين في قطاع الأعمال، من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أنها طبقت من قبل وذلك من خلال التميز بخلق منتجات حديثة أو تطوير المنتجات الحالية أو باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسيع في التجارة الإلكترونية، أو التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة، أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة. كل هذا من شأنه أن يعزز من قدرة المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية جديدة أو المحافظة على الميزات الحالية.

**رابعا: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة العمليات:** يقصد بها أداء العمليات داخل المؤسسة باقل تكلفة ممكنة مقابل إعطاء افضل أداء. إذ تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية بالمؤسسة، مما يؤدي بها حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ولعل قطاع الاتصالات بالهاتف النقال هو من احسن مثال على ربط العمليات والإجراءات اليومية باستخدام تكنولوجيا المعلومات سواء كانت داخلية (عمليات داخل المؤسسة)، أو كانت خارجيو مع (العملاء أو الموردين) حيث يتم ربط عملياتهم معا ضمن شبكة من أنظمة المعلومات، فتزداد صحة المعلومات ودقتها، واختصار الوقت في تنفيذها وبالتالي تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة العالية، مما يقود نحو تحقيق التميز.



## المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات

أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال استراتيجيتين جديدتين، حيث حققت هذه المنظمات من خلالهما مزايا تنافسية، هما استراتيجية الصلة (الارتباط) واستراتيجية القيادة المعلوماتية، وذلك بالإضافة إلى الاستراتيجيات الثلاث التقليدية وهي استراتيجية قيادة التكاليف، واستراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز.

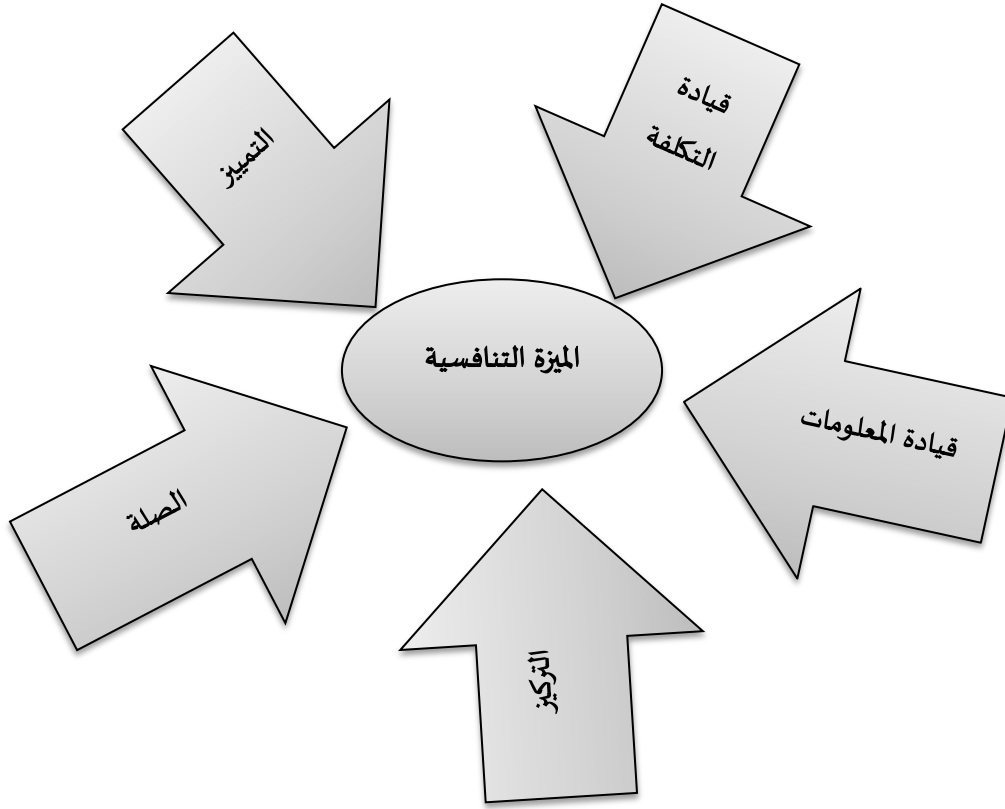
وفي ما يلي نتناول باختصار هذه الاستراتيجيات الخمس وكيفية تحقيقها للمزايا التنافسية<sup>1</sup>:

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تحقق هذه الاستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف وهو ما يجعل المؤسسة تحقق أرباح أكبر من منافسيها، لذا فإن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمؤسسة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف وتعطي المؤسسة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف، كما أن المؤسسة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض تكاليفها من خلال كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع.
- **استراتيجية التمييز:** تهدف المؤسسات إلى تمييز المنتجات التي تقدمها عن منتجات المنافسين، وهذا التمييز يحتاج إلى معلومات دقيقة عن السوق متضمنة معلومات تفصيلية عن منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو التكنولوجية، ومما لا شك فيه أنه لا يمكن توفير مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالدرجة المطلوبة بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- **استراتيجية التركيز:** تحقق المؤسسة الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين، وبالتالي تحتاج المؤسسات إلى معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة وخصائص المنافسين بها حيث يتم توفير وتحليل هذه المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- **استراتيجية الصلة (الارتباط):** تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال بناء علاقة قوية و متميزة مع العملاء، الموردين والمنافسين وهذا يتطلب معلومات على رغبات المستهلكين، الترتيبات الخاصة بالموردين وعلاقات المحتملة مع المنافسين، وفي هذا الصدد تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في دراسة وتحليل هذه المعلومات بما يخدم أهداف المؤسسة.
- **استراتيجية قيادة المعلومات:** تتم زيادة قيمة المنتجات من سلع وخدمات من خلال توفير المعلومات والمعرفة الخاصة بها، فعلى سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات بتقديم بعض التقارير مختصرة والعملاء تتضمن المعلومات عن المنتج وعن السوق، وتتعامل بعض المؤسسات مع موقعها على شبكة الأنترنت على أنه جزء هام من استثماراتها، وتقوم بتزويد هذا الموقع بمعلومات جاهزة يمكن تحميلها بواسطة المستهلك بإضافة

<sup>1</sup> زيد جابر، مرجع سبق ذكره، ص ص143-144.

إلى معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها. والشكل الآتي يوضح الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات:

الشكل رقم(07): الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات:



المصدر: زيد جابر، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص144.

### المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والقوى التنافسية

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجه المنظمة، حيث توجد خمس قوى تؤثر على ربحية الصناعة وتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

❖ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين: تساهم قوة المشتريين في تقليص أرباح الصناعة، وباستطاعة المنظمة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليص القوة التي يمتلكها المشترون من خلال الاعتماد على

<sup>1</sup> بلعباء خديجة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص10،9.

- أساليب تكاليف التحول وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل.
- ❖ **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين:** يحتم نشاط المؤسسة أحيانا التعامل مع الموردين من خلال الحصول على المواد الخام وقطع الغيار والتجهيزات اللازمة للإنتاج، وفي هذا المجال تلجأ المنظمات لتقليص قوة الموردين من خلال الاعتماد على نظم المعلومات المناسبة للإنتاج.
  - ❖ **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هم المنافسون الذين يقدمون عروضاً مختلفة بالنسبة للمنظمة، ولا يمارسون نفس النشاط مع المنظمة لكنهم يقدمون للعملاء خدمات تمنح لهم نفس درجة الإشباع، وفي هذا الصدد تسعى تكنولوجيا المعلومات إلى التوجه بالمعلوماتية والتوجه بالعميل في إطار ما يسمى "التسويق التفاعلي" من خلال تقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب عليهم التحول إلى بدائل أخرى.
  - ❖ **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الداخلين الجدد:** يتمثل الداخلون الجدد في المنافسين الغير موجودين لحد الآن في السوق لكن يمكن أن يصبحوا منافسين مباشرين على المدى الطويل، وهم المنظمات التي تسعى لتحقيق تنوع في منتجات الباحثة عن نشاطات جديدة والمنظمات في إطار التوسع الجغرافي، بحيث تسعى للاستحواذ على جزء من أرباح المنظمات العاملة في هذه الصناعة لهذا تلجأ المنظمات إلى إعاقه دخول هؤلاء إلى الصناعة من خلال وسائل متعددة من بينها تكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً مهماً في عدم تمكين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية أو منعهم أصلاً من الدخول إلى الصناعة.
  - ❖ **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة:** وهم المنافسون الذين تقابلهم المنظمة في وضعية تنافسية داخل قطاع معين، بحيث يمكن المقارنة بين هؤلاء المنافسين من حيث معدل النمو، الأرباح، النشاطات .... لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات فرصة للمنظمات العاملة في نفس الصناعة التعامل مع المنافسين بشكل أكثر فعالية لأن المنافسة حالة عادية تساهم في إرساء سعر السوق وتمكن المؤسسة الناجحة من جني الأرباح.

والجدول الموالي يوضح كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة القوى التنافسية:

الجدول رقم(04): استخدام تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	التأثير على المنظمة	الاستخدامات الممكنة لتنظيم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
تأثير الداخلين الجدد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق طاقة إنتاجية جديدة.</li> <li>- تخفيض الأسعار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير إمكانيات لرفع حواجز الدخول.</li> <li>- رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها العميل إذا أراد الانتقال من المنتج الحالي إلى منتج جديد.</li> <li>- تمييز المنتج.</li> <li>- وفورات الإنتاج الكبير.</li> </ul>
قوة المشترين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض الأسعار.</li> <li>- الضغط لرفع الجودة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع تكاليف الانتقال.</li> <li>- تمييز المنتج.</li> <li>- رفع حواجز الدخول لمنافسين جدد.</li> </ul>
قوة الموردين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع الأسعار.</li> <li>- تخفيض جودة المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل التكامل الخلفي.</li> <li>- رفع تكاليف الانتقال للمورد.</li> </ul>
قوة المنافسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض الأسعار.</li> <li>- التنافس على قنوات التوزيع.</li> <li>- التنافس على خدمات ما بعد البيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين كفاءة إدارة التكاليف.</li> <li>- تسهيل الوصول إلى الأسواق.</li> </ul>

المصدر: هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب ميزة تنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص197.

يوضح الجدول أعلاه إلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تغيير توازن القوى الخمس لصالح سير نشاط المؤسسة وتقدمها، حيث يمكنها أن تمثل قيودا لدخول المنافسين الجدد للسوق، من خلال اقتصاديات الحجم وتمييز المنتج وكذا قيود الوصول إلى قنوات التوزيع، كما توفر تكنولوجيا المعلومات شبكات اتصال لتسهيل عملية التواصل مع الأطراف الخارجية. ومنه فان تكنولوجيا المعلومات تؤثر في اكتساب ميزة تنافسية، واي تغيير في عناصر القوى يمكن ان ينعكس على الميزة التنافسية للمنظمة.

## خلاصة الفصل:

في ظل التطورات والتحديات الجديدة التي تفرضها البيئة على منظمات الأعمال المعاصرة تحتاج المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات اليوم باعتبارها وسيلة أساسية لتحسين أدائها، لذلك يجب على المؤسسة معرفة كيفية استخدام هذه التكنولوجيا التي تعتبر كأحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة وتسييرها وتطويرها من أجل بناء وتنمية ميزة تنافسية.

في إطار تبني المؤسسات الاقتصادية المعاصرة لاستراتيجيات تنافسية فعالة تسعى من خلالها لكسب مكانة سوقية في الأجل المتوسط والطويل والمحافظة عليها فقد كان لتكنولوجيا المعلومات أثر إيجابي من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية، تحقيق التميز والتمكن من اختراق أسواق جديدة بمنتجات جديدة مما يؤهل المؤسسة للبقاء والاستمرار.

من هنا فقد قمنا في الفصل الموالي بتطبيق دراستنا الميدانية حول تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وهي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بقلمة.

# الفصل الثالث:

مساهمة تكنولوجيا المعلومات

في تحسين تنافسية مؤسسة

مطاحن عمر بن عمر

تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدا عليها في إنجاز هذا البحث والتي هدفت إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، تناولنا من خلال الفصول السابقة مختلف الأسس والمفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة، من خلال إبراز دورها التنموي من الجانب الاجتماعي والاقتصادي، ومن أجل توضيح ذلك وإسقاط مختلف المحاور النظرية على الواقع العملية، قمنا باختيار مجمع عمر بن عمر بقالمة، كعينة من المؤسسات الجزائرية المتخصصة في صناعات المواد الغذائية، والتي تعد من بين أبرز المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها.

وتهدف الدراسة من خلال الناحية التطبيقية إلى اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات ومدى تميز المؤسسة مقارنة على منافسها.

دون أن ننسى التركيز على طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية القائمة بين تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة، وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل بدءاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من خلال نشأة المجمع، طبيعة نشاطه وفروعه، والتركيز على إجراءات الدراسة الميدانية، ثم تقديم التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها، وذلك وفق المباحث الآتية:

✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-.

✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

✓ المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة -

يعتبر مجمع "عمر بن عمر" قطب صناعي بارز في ولاية قالمة، فهو احد اهمر المجمعات الصناعية المتخصصة في الصناعات الغذائية لإنتاج السميد والعجائن، وهذا ليس على مستوى الولاية فقط، بل على مستوى الوطن، أين احتل المرتبة الأولى وطنيا في إنتاج مصبرات الطماطم، وأكثرها شهرة في صناعة المعلبات، هو شركة مبتكرة ذات البعد الوطني والدولي في الصناعة الغذائية الرئيسية، وحاليا الأكثر تميز في صناعة العجائن من ناحية الجودة.

### المطلب الأول: التعريف بمطاحن عمر بن عمر - قالمة -

لقد قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذات الطابع الخاص وهي مؤسسة محدودة، وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة سنحاول التطرق إلى مجموع من النقاط التي ستعرف لنا المؤسسة بشكل مفصل وتعطي لنا صورة عامة.

### الفرع الأول: النشأة والتعريف

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات عالية لجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفات الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع، ومع ازدياد تطلعاتهم قاموا بتطوير المؤسسة وتحديثها وتوسيعها حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم ثالث مؤسسات رئيسية كل واحدة منها في اختصاصها<sup>1</sup>:

- مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية \*CAB: التي تتولى إنتاج المصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومربي.
- مؤسسة العجائن عمر بن عمر \*\*PAB: التي تتولى إنتاج العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والأنواع الأخرى.
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر \*\*\*MAB: التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب.

وهذه الأخيرة هي التي تتمحور دراستنا حولها.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة.

\*CAB: Conserve Amor Benamor.

\*\*PAB: Pulpes Amor Benamor.

\*\*\*MAB: Mills Amor Benamor.



## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

فبعد ان تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات لبلدية بوعاتي محمود أنت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية وخاصة الشط المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن ابرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع، دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية، دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية، دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور اربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية بلدية لفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 متر مربع، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا أراضي زراعية ملكا للخواص.

وقد بدأت المؤسسة نشاطها الرسمي سنة 2002 بطاقة إنتاجية قدرها 300 طن يوميا إلى ان وصلت سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة الإنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى ان تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

### الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

يتمحور نشاط المؤسسة في إنتاج المواد الغذائية سميد وعجائن بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، حيث تنقسم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى وحدتين هما<sup>1</sup>:

- **وحدة المطاحن:** يعتمد نشاط هذه الوحدة على إنتاج السميد بمشتقاته، وذلك باستخدام القمح الصلب ذو النوعية الرفيعة والجيدة والذي يتم استرداه من المكسيك، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتعتبر هذه الأخيرة الأكثر تعاملًا معها، وعليه يمكن توضيح أهم أنواع السميد في ما يلي:
- **السميد الممتاز:** والذي يستعمل في إنتاج العجائن والحلويات التقليدية الجزائرية، ويتواجد في أكياس 25 كلغ و10 كلغ.
- **السميد العادي:** يتوفر بأكياس حجم 25 كلغ ويستعمل هو الآخر في العجائن التقليدية خاصة الكسرة « galette traditionnelle ».

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر - قائمة -

- السميد الرطب الممتاز: ويستخدم هو الآخر في المنازل الجزائرية لمختلف أنواع العجائن التقليدية، يتواجد في أكياس 25 كلغ و10 كلغ.
- السميد عالي الجودة رفيع جدا "SSSE": وهو السميد الذي تستعمله المؤسسة في صناعة العجائن والكسكس، إذ يعد المادة الأولية لانطلاق النشاط في مصنع العجائن.

وتعد هذه الأربعة أنواع قلب الإنتاج وهي المنتجات الرئيسية، إلى جانب مشتقات القمح والتي تتمثل في ما يلي:

- طحين القمح الصلب: أو ما يعرف بـSSSF<sup>1</sup> ويملك قناة تسويقية خاصة حيث يوجع للجنوب الجزائري، كما يستخدم بنسبة قليلة في المخابز.
- النخالة: تباع لمربي المواشي ويعبئ في أكياس بحجم 40 كلغ.
- وحدة العجائن والكسكس: تختص هذه الوحدة في إنتاج مختلف العجائن القصيرة والطويلة إضافة إلى الكسكس، ويعتبر السميد عالي الجودة الرفيع "SSSE" المادة الأولية لإنتاج العجائن والكسكس، وتجدر الإشارة إلى ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعد من اكبر منتجي الكسكس على مستوى البحر الأبيض المتوسط ويمكن القول ان هذه الوحدة تضم أربعة خطوط إنتاج تتمثل في:
- خط إنتاج العجائن القصيرة: يتم على مستوى هذا الخط إنتاج 13 صنف من العجائن القصيرة.
- خط إنتاج العجائن الطويلة: يتم على مستوى إنتاج 4 أصناف من العجائن الطويلة.
- خط إنتاج العجائن الخاصة: يتم في هذا الخط إنتاج 4 أصناف من العجائن الخاصة.
- خط إنتاج الكسكس: يختص في إنتاج الكسكس بأنواعه الثلاث: صغير، متوسط، خشن.

كما يتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتواصل وعدم الانقطاع وهذا بالاعتماد على نظام التناوب ما بين ثلاث فرق تعمل كل فرقة لمدة 8 ساعات يوميا كما يلي:

- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 5 صباحا إلى غاية الساعة 13 زوالا.
- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13 زوالا إلى الساعة 21 مساء.
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21 مساء إلى الساعة 5 صباحا.
- الفرقة الرابعة: ترتاح لمدة يومين ثم تحل محل الفرق السابقة وهكذا.

والجدير بالذكر ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بوحدتها تتعرض لمنافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية، والجدول الموالي يوضح اهم المنافسين:

\*\*\*SSSE: Semoule Supérieure Super Extrafine.

<sup>1</sup>SSSF: : Semoule Supérieure Sasse Farine.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

الجدول رقم (05): اهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المؤسسات المنافسة في إنتاج العجائن والكسكس		المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج السميد
على المستوى الدولي:	على المستوى الوطني:	
معجنات الوردة البيضاء "تونس". رندة "تونس". معجنات داري "المغرب".	معجنات "EXTRA" البرج. عجائن ماما "متيجة". عجائن سفينة "مستغانم". عجائن سيم "عين رمانة- البليدة".	. مطاحن مرمورة "هيليوبوليس". مطاحن ليانا "عناية". مطاحن "SPAK" سطيف. مطاحن بن حمادي "برج بوعريريج". مطاحن هلال "سوق أهراس".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة.

كما تقوم المؤسسة وبالخصوص وحدة العجائن والكسكس بتصدير جزء معتبر من إنتاجها إلى بلدان أخرى كفرنسا، كندا، دبي، السعودية... الخ، وذلك لاعتبارها حاصلة على شهادة الأيزو المتعلقة بالأمن الغذائي التي تسمح لها بدخول أسواق أجنبية وبالفعل فهي تزاحم وتنافس العديد من المنتجات كما ذكرنا سابقا، الأمر الذي يعكس قيمة وجودة منتجات المؤسسة على الصعيد العالمي، كما تطمح المؤسسة في الذهاب إلى أبعد الحدود عن طريق دفع علامة "بن عمر" وجعلها في ارقى المواضع.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تتعدد أهداف "مجمع عمر بن عمر" بتعدد أنشطتها واتساعها عبر كامل التراب الوطني، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجات الطماطم ومشتقات القمح (السميد، العجائن، الخبز)، وغزو الأسواق العالمية.
- ✓ الحصول على أكبر حصة سوقية.
- ✓ تعظيم مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال علاقات مميزة مع جميع المتعاملين معها.
- ✓ ضمان البقاء والنمو والاستمرار وإمكانية التوسع.
- ✓ العمل على تطوير وتحسين منتجاتها وبالتالي التقليل من حدة المنافسة.
- ✓ العمل على إرضاء الزبون وتوسيع قاعدة المعاملات.
- ✓ تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ الحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

- ✓ امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تدريب الشباب وإدماجهم للتقليل من حدة البطالة.
- ✓ ضمان التسويق لبضاعتها في اطار الأهداف المسطرة.
- ✓ العمل على توسيع وحداتها وتنوع منتجاتها لتسويقها دوليا.
- ✓ تلبية الطلب المتزايد على المواد الاستهلاكية التي تنتجها.

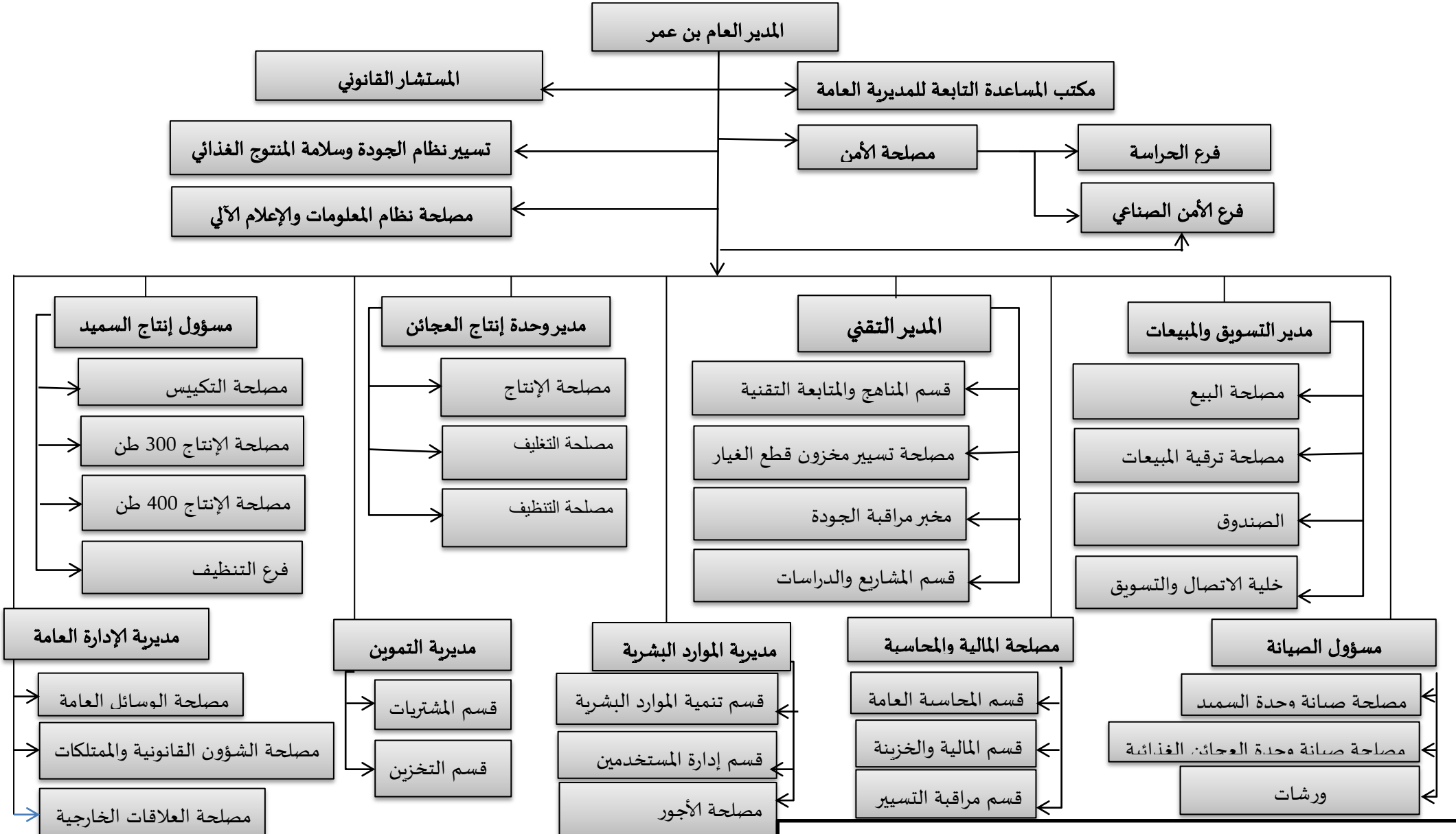
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يقصد بالهيكل التنظيمي الاطار الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup> على النحو التالي:

<sup>1</sup>انظر الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة.

الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من قبل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

وعليه يمكن شرح وتوضيح مهام كل مديرية وكل مصلحة كالآتي<sup>1</sup>:

- **المدير العام:** يتأس أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح واتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية.
- **مكتب المساعدة التابع للمديرية العامة:** تقوم هذه المصلحة بمساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.
- **المستشار القانوني:** يقوم بتوجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.
- **مصلحة الأمن والمراقبة:** تتمثل مهمة هذه المصلحة في السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار، إضافة إلى الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.
- **مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:** من مهامها السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو.
- **مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.
- **مصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية لهذه المصلحة هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:
  - **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
  - **مصلحة التكييف:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- **مصلحة إنتاج العجائن:** تعمل على تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق، كذلك الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- **المديرية التقنية:** وتضم هذه المديرية عدة فروع وهي:
  - **قسم المناهج والمتابعة التقنية:** يهدف لمتابعة مختلف المشاريع الاستثمارية، الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي، تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.
  - **قسم الأشغال والدراسات:** ويهدف إلى دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة.

- للمخبر: يعمل على مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهرة على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).
- مديرية التسويق والمبيعات: تضمن هذه المديرية تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام كما تعمل على تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة، السهر على تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، كذلك التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية...إلخ).
- مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم إلى:
  - للمصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.
  - للمصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة كذلك تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.
  - للمصلحة العلاقات الخارجية: مهمتها التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.
- مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار...إلخ. والسهرة على تخزينها. وهي تنقسم إلى:
  - للقسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
  - للقسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.
- مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وهي تنقسم إلى:
  - للقسم تطوير الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على توظيف الأفراد حسب حاجات المؤسسة، تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي، ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.
  - للقسم تسيير المستخدمين: مهمته التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق، متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.
- مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة، وتنقسم إلى:
  - للمصلحة المحاسبة العامة: وهي مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة، التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية، التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

للم قسم المالية والخزينة: يسعى إلى ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة، المتابعة البنكية.

للم قسم مراقبة التسيير: يسهر العاملین بهذا القسم على تطبيق نهج قيادي فعال تبعاً للاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، تحيين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

■ مصلحة الصيانة: تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

للم ورشة الكهرباء.

للم ورشة الميكانيك.

للم ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد إعطاء لمحة تعريفية عن مؤسسة عمر بن عمر يجب توضيح الطريقة التي أجريت بها هذه الدراسة حيث نعرض في هذا المبحث أدوات جمع البيانات، ووصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة مناسبة لمجتمع الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج تخدم الإجابة عن الفرضيات الموضوعية، فتم استخدام أسلوب الاستقصاء بالسير (المعينة)، حيث تم التركيز على مجموعة جزئية من المجتمع، وتم توزيع استمارة الاستبيان\*<sup>1</sup> على رؤساء المصالح بالمؤسسة وكذا العاملين بها، أين تم توزيع 30 استمارة، وتم استرجاع 24 استمارة، وتم إلغاء 4 استمارات لعدم مطابقتها لشروط البحث، حيث تم الإجابة عليها بطريقة عشوائية. والجدول رقم (06) يوضح مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

\*أنظر الملحق رقم(02): استمارة الاستبيان الموزعة على عينة رؤساء المصالح والعاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وحدة لفجوج -قائمة-.



## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

الجدول رقم (06): الاطار العام لعينة الدراسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات القابلة للتحليل	العدد
30	24	4	20	
%100	%80	%13.33	66.66%	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستمارة.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث اهم هذه الوسائل ما يلي:

#### الفرع الأول: الملاحظة

وهي رؤية الموضوع محل الدراسة بصورة واقعية وما يتصل بع من عوامل متغيرة، فهي وسيلة هامة بجمع المعلومات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، وكان ذلك من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بلفجوج -قائمة- وكذا عند تطبيق وتوزيع الاستمارة على أفراد العينة.

#### الفرع الثاني: المقابلة الشخصية

وهي أداة لها أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وتشتمل على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة توضح بعض جوانب الموضوع، أين قمنا بالتحاور مع السيد خالد قاشي مسؤول في قسم الموارد البشرية.

#### الفرع الثالث: الوثائق الداخلية للمؤسسة

اعتمدنا أيضا في دراستنا على جمع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق الرسمية المتوفرة لدى المؤسسة بغية الحصول على المعلومات التي تفيدنا.

#### الفرع الرابع: الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها، كونها تتضمن مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع الدراسة ومصاغة بلغة واضحة ويتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، ومرت عملية إنجاز الاستمارة بالمراحل التالية:

- ❖ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ❖ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات؛
- ❖ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

❖ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

❖ إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب؛

❖ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛

تم تحديد مكونات الاستمارة، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

• **القسم الأول:** خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، العمر: المستوى التعليمي...الخ).

• **القسم الثاني:** وقد خصص لقياس دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة، وينقسم إلى ثلاث محاور كما يلي:

- **المحور الأول** بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة" والهدف منه هو قياس مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات بمجمع عمر بن عمر بلفجوج -قائمة-، وتضمن بدوره خمسة (05) أبعاد وكل بعد يحتوي على ثلاث (03) عبارات وتمثل هاته الأبعاد في:

لـ البعد الأول بعنوان "الأجهزة والمعدات".

لـ البعد الثاني بعنوان "البرمجيات".

لـ البعد الثالث بعنوان "قواعد البيانات".

لـ البعد الرابع بعنوان "الموارد البشرية".

لـ البعد الخامس بعنوان "الشبكات والاتصالات".

- **المحور الثاني** بعنوان "تنافسية المؤسسة" وكان الهدف منه قياس تنافسية المؤسسة في ظل البيئة بيئة الأعمال، وتضمن بدوره ثلاثة (03) أبعاد وكل بعد يحتوي على أربعة (04) عبارات وتمثل هاته الأبعاد في:

لـ البعد الأول بعنوان "استراتيجية قيادة التكلفة".

لـ البعد الثاني بعنوان "استراتيجية التميز".

لـ البعد الثالث بعنوان "استراتيجية التركيز".

- **المحور الثالث** بعنوان مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة، وكان الهدف منه هو قياس دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين من تنافسية المؤسسة وتضمن 14 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 39 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تناهسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

الجدول رقم(07): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

### الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستعملة:

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في التحليل والمتمثلة في:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مذكور سابقاً، وقد تم تحليل المقياس وفق المعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للمقياس - القيمة الدنيا للمقياس) / القيمة العليا للمقياس

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وقد اصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى اقل من 1.80) دال على غير موافق تماما.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى اقل من 2.60) دال على غير موافق.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى اقل من 3.40) دال على محايد.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى اقل من 4.20) دال على موافق.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى اقل من 5) دال على موافق تماما.
- اختبار ألفا كرونباخ الذي يقيس درجة الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان.
- معامل سيبرمان استخدم هذا المعامل لتحديد درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له.
- اختبار "كولومجروف-سمرنوف" لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للتأكد من مصداقية وواقعية العبارات التي يتضمنها الاستبيان وانها تقيس ما وضعت لقياسه.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية تستخدم للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يتم حسابه بغرض التعرف على متوسط إجابات أفراد العينة ومقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذه الدراسة. أما الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي: يهدف هذا النموذج القياسي لاختبار الفرضيات التي تدرس تأثير متغير أو مجموعة من المتغيرات على متغير آخر، قد تم اعتماده لاختبار الفرضية الرابعة.
- اختبار فيشر والذي تم اعتماده لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ككل.
- اختبار ستودنت تم اعتماده لاختبار الفرضيات ومعاملات الانحدار.
- اختبار تحليل التباين الأحادي يستخدم لدراسة واختبار الفروق بين المتوسطات لعينتين أو أكثر يعتمد على إحصائية فيشر.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات

نتناول فيما يلي قياس صدق وثبات الاستبيان ومن ثم عرض وتحليل للبيانات التي تضمنها الاستبيان.

### الفرع الأول: قياس صدق وثبات الاستبيان

#### أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن يكون هذا الأخير صادقا في قياسه وذلك بكونه قادرا على قياس ما صمم لقياسه فعليا حيث قياس الصدق يجيب على السؤال التالي: هل الاستبيان المستخدم في الدراسة يقيس فعلا المتغيرات التي نرغب في قياسها؟ وعليه يشتمل صدق الاستبيان على ما يلي:

1- **صدق المحتوى:** ويقصد به مدى تمثيل عبارات الاستبيان للمحتوى ومدى تناسبها لقياس الخاصية المطلوب قياسها، ويقاس هذا النوع من الصدق بالطرق التالية:

أ- **صدق الظاهري (المحكمين):** لقد تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على الأستاذ بن جلول خالد باعتباره مختصا في هذا المجال، وذلك لإبداء رايه حول أهمية الفقرات الموضوعية، درجة وضوحها ومدى انتمائها الى محاور الدراسة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وكذا قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية.

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها 20 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

للصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

العبارات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	العبارات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	0.408	0.004	09	**0.865	0.000
02	**0.717	0.000	10	**0.755	0.000
03	*0.557	0.011	11	**0.761	0.000
04	**0.631	0.003	12	**0.820	0.000
05	**0.595	0.006	13	**0.653	0.002
06	**0.872	0.000	14	**0.866	0.000
07	**0.856	0.000	15	**0.749	0.000
08	**0.650	0.002			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برمجية spss v20.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي 0.05 لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05 حيث تتراوح بين (0.408) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و (0.872) كحد أعلى. وعليه فإن أغلبية عبارات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للعبارات.

لـ الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية sig	العبارات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية sig
01	**0.712	0.000	07	*0.532	0.016
02	**0.685	0.001	08	0.348	0.132
03	**0.695	0.001	09	*0.547	0.013
04	**0.688	0.001	10	*0.542	0.014
05	0.428	0.015	11	**0.747	0.000
06	0.379	0.100	12	**0.750	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية spss v20.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي 0.05 لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05 حيث كان الحد أدنى لمعاملات الارتباط 0.348 و فيما كان الحد الأعلى 0.750. وعليه فإن أغلبية عبارات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للعبارات.

- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث

العبارات	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig	العبارات	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية sig
01	**0.747	0.000	08	**0.656	0.002
02	**0.608	0.004	09	*0.514	0.020
03	**0.649	0.002	10	**0.732	0.000
04	0.426	0.061	11	**0.732	0.000
05	**0.597	0.005	12	**0.794	0.000
06	0.235	0.318	13	**0.770	0.000
07	**0.822	0.000	14	*0.692	0.001

\*\*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

\* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية spss v20.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي 0.05 لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05 حيث كان الحد أدنى لمعاملات الارتباط 0.235 و فيما كان الحد الأعلى 0.794، وعليه فإن أغلبية عبارات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للعبارات.

2- الصدق البنائي: وهو الصدق الذي يتم قياسه من خلال قياس درجة الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(11): الاتساق البنائي للمحاور

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
---------	----------------	----------------

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر - قائمة -

sig	سييرمان	
0.000	**0.760	المحور الأول: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة
0.000	**0.717	المحور الثاني: تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قلمة
0.025	*0.499	المحور الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط سييرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان موجبة (المحور الأول بلغ قيمة 0.760 والمحور الثاني بلغ قيمة 0.717 والمحور الثالث بلغ قيمة 0.499) والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05، كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية sig للمحور الأول (0.000) والثاني (0.000) والمحور الثالث (0.025) أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباط بين هذه المحاور والاستبيان ككل وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبيان: ويقصد به قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة ما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط. ولقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (cronbach Alpha)، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12): قيم معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	0.734
المحور الثاني	12	0.929
المحور الثالث	14	0.761
كل عبارات الاستبيان	41	0.967

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي جداً حيث بلغ (0.967) أي بنسبة (96.7%)، وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً المقدر ب (60%)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### الفرع الثالث: تحليل نتائج القسم الأول للدراسة

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

تتمثل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة فيما يلي: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر، وأنثى.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	18	90
أنثى	2	10
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ذكورا بنسبة تفوق 90% وبتكرار 18 اطار، بينما لا تمثل نسبة الإطارات الأنثوية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة سوى 10% بما يعادل 2 اطار من إجمالي أفراد العينة، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على توظيف الذكور أكثر من الإناث.

توزيع أفراد العينة حسب العمر: تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام وهذا ليساعدنا للوصول إلى افضل النتائج كما يلي:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	7	35
30-40 سنة	11	55
40-50 سنة	2	10
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 35% من العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30سنة، وما نسبته 55% تتراوح أعمارهم بين 30-40 سن، وهي النسبة الأكبر في الجدول، يعني معظم عمال المؤسسة ينتمون إلى هذه الفئة. ونسبة 10% من العينة تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:



الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر  
بن عمر -قائمة-

الجدول رقم(15): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
30	6	تقني سامي
25	5	ليسانس أو ما يعادلها
15	3	ماستر أو ما يعادلها
30	6	شهادات أخرى
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 30% من العينة يحملون شهادة تقني سامي، وما نسبته 25% يحملون شهادة ليسانس أو ما يعادلها، وهي ثاني أكبر نسبة في الجدول، ونسبة 15% من العينة يحملون شهادة ماستر أو ما يعادلها، ونسبة 30% يحملون شهادات أخرى، ومنه تعتمد المؤسسة في توظيف عمالها على حاملي شهادات تقني سامي وليسانس وما يعادلها.

لـ توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي: تم تقسيم المنصب الوظيفي إلى عدة أقسام كالتالي:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	المنصب الوظيفي
10	2	مدير
10	2	نائب مدير
5	1	رئيس فرع
5	1	رئيس مصلحة
70	14	موظف
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة تنتمي إلى الأفراد الموظفين حي قدرت نسبتهم ب70%. بينما تلمها نسبة 10% بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية عليا وهم المدير ونائب المدير، بينما باقي النسبة 5% فهي خاصة برؤساء الفروع والمصالح.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: تم تقسيم التوظيف إلى 04 أقسام وهي:

الجدول رقم(17): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5سنوات	6	30
من 5 إلى 10سنوات	10	50
من 10 إلى 15سنة	2	10
اكثر من 15سنة	2	10
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة من(5الى 10سنوات) بلغت اعلى نسبة ب50%، ثم تليها الفئة (اقل من 5سنوات) قد بلغت 30%، بينما بلغت كلتا الفئتين (من 10 ال 15سنة) و(اكثر من 15سنة) نسبة لا باس بها وقدرت ب10%.

وأخيرا بعد تفحص نتائج العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن القول ان إطارا مؤسسة مجمع عمر بن عمر بلفجوج -قائمة- يغلب عليه الطابع الذكوري ذو مستوى تعليمي جيد وله الخبرة الكافية في ميدان عمله بما يؤهلهم للوصول إلى مناصب مناسبة في مختلف الوظائف الإدارية.

### الفرع رابع: تحليل وصفي لإجابات العينة

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

توزيع تحليل آراء العينة حول عبارات المحور الأول:

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر - قائمة -

الجدول رقم(18): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول طبيعة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة مطاحن عمر

#### بن عمر ولاية قالمة

رقم المحور	العبارات	تسلسل	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات	X1		تمتلك الشركة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة.	4.65	0.745
	X11		تستقطب المؤسسة مختصين في إدارة النظام (محاسبين، إداريين...الخ).	4.55	0.945
	X2		أجهزة الحاسوب المستخدمة في الشركة متطورة.	4.45	0.826
	X4		تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها باستمرار.	4.45	0.887
	X9		تقوم قواعد البيانات الحديثة بعمليات التجميع والإعداد وتخزين الملفات.	4.45	0.759
	X6		تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة تساعدها على التفوق في مجالها.	4.40	0.821
	X12		تنظم المؤسسة دورات تكوين مستمرة لتنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.	4.40	0.933
	X15		يتم تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة بسهولة ما بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة.	4.40	0.995
	X3		تُوفر الأجهزة المتواجدة في المؤسسة معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	4.35	0.995
	X5		تتسم البرامج المستخدمة بسهولة في الاستخدام.	4.35	0.933
	X10		توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.35	0.875
	X13		توجد شبكة اتصال حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة.	4.30	0.923
	X14		تستخدم المؤسسة شبكة الأنترنت والإنترنت والإكسترنات.	4.25	0.851
	X7		تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مفصلة عن عملائها.	4.25	0.967
	X8		تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مفصلة عن منافسيها.	4.20	0.951
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول	4.39	0.745

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يتعلق بمحور استخدام تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم X1 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.65 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك عدد كافي من الحواسيب والأجهزة وذلك بانحراف معياري قدره 0.745 مما يثبت قوة التجانس والتقارب بين إجابات أفراد العينة.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

تلها العبارة رقم X11 جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 4.55 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك أجهزة متطورة وذلك بانحراف معياري قدره 0.945 مما يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

كما جاءت كل من العبارات X2 و X4 و X9 في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 4.45 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك أجهزة متطورة وتعمل على تحديث برمجياتها باستمرار، كما تقوم قواعد بياناتها الحديثة بعمليات التجميع والإعداد وتخزين الملفات وذلك بانحراف معياري (0.826) و (0.887) و (0.759) على التوالي مما يثبت عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة.

العبارات رقم X6 و X12 و X15 في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي 4.40 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك برمجيات متطورة تساعدها على التفوق في مجالها كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية مستمرة لتنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات فيها بسهولة بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة، وذلك بانحراف معياري (0.821) و (0.995) و (0.995) على التوالي والذي يبرهن مدى تجانس وعدم تشتت إجابات أفراد العينة.

العبارات رقم X3 و X5 و X10 في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي 4.35 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتوفر لديها أجهزة تقوم بمعالجة سريعة ودقيقة للبيانات كما تتسم برمجياتها المستخدمة بالسهولة في الاستخدام وتقوم بتوظيف أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك بانحراف معياري (0.933) و (0.933) و (0.875) على التوالي مما يدل على تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم X13 في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي 4.30 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك شبكة اتصال حديثة وفعالة لخدمة النظام فيها، وذلك بانحراف معياري 0.923 مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم X7 و X14 في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي 4.25 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك قواعد بيانات مفصلة عن عملائها كما تستخدم شبكة الأنترنت والأنترنت والإكسترنات، وذلك بانحراف معياري 0.967 يدل على تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

العبارة رقم X8 المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي 4.20 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمتلك قواعد بيانات مفصلة عن منافسيها، وذلك بانحراف معياري 0.951 مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

وفي الأخير يمكن القول ان المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "" قدرب (4.39) والذي يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما" مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة تهتم باستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وذلك بانحراف معياري قدره (0.745) ما يدل على تشتت ضعيف في آراء المستجوبين محل الدراسة.

### تحليل آراء العينة حول عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم(19):يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

رقم	العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الثاني: تنافسية المؤسسة	Y7	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارة والخبرات المتطورة.	0.827	4.50
	Y8	تتميز المؤسسة بتحقيق عائد اكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة.	0.889	4.50
	Y5	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.	1.281	4.20
	Y6	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بخصائص تتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين.	1.105	4.20
	Y2	تعمل المؤسسة على التحكم في سعر التكلفة بشكل دقيق.	0.875	4.15
	Y3	تعمل المؤسسة على مقارنة سعر تكلفتها مع أسعار منافسيها بشكل دقيق ودائم.	1.146	3.95
	Y12	تزداد إنتاجية المؤسسة في حالة خدمة سوق معين.	1.099	3.95
	Y10	تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد.	0.968	3.90
	Y11	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين.	1.196	3.80
	Y1	تبنى المؤسسة استراتيجية تخفيض السعر لدخول أسواق جديدة.	1.231	3.40
	Y9	تركز المؤسسة مبيعاتها على سوق مستهدف بدلا من السوق	1.429	3.40

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

		ككل.	
2.75	1.517	تقوم المؤسسة بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الإبداع لتخفيض التكاليف.	Y4
3.89	0.719	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يتعلق بمحور تنافسية المؤسسة ما يلي:

بالنسبة للعبارتين رقم Y7 و Y8 في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي 4.50 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة كما تتميز بتحقيق عائد أكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة ، وذلك بانحراف معياري (0.827) و(0.889) مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

تلها العبارتين رقم Y5 و Y6 في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 4.20 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تقدم خدمات ومنتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين كما تتميز بخصائص تتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين، وذلك بانحراف معياري (1.281) و(1.105) ما يظهر قوة تجانس وتقارب آراء أفراد العينة.

العبارة رقم Y2 المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 4.15 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعمل على التحكم في سعر التكلفة بشكل دقيق، بانحراف معياري 0.875 يدل على تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم Y3 و Y12 في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي 3.95 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعمل على مقارنة سعر تكلفتها مع أسعار منافسيها بشكل دقيق ودائم، كما تزداد إنتاجيتها في حالة خدمة سوق معين. وذلك بانحراف معياري (1.146) و(1.099) مما يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم Y10 في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي 3.90 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تحقق السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد، بانحراف معياري 0.968 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم Y11 المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي 3.80 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تسعى إلى

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة اقل من المنافسين، وذلك بانحراف معياري 1.196 مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم Y1 و Y9 المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي 3.40 والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "محايد"، وهذا دليل على ان أفراد العينة محايدين على هذه العبارة التي تبين ان المؤسسة تبني استراتيجية تخفيض السعر لدخول أسواق جديدة كما تركز مبيعاتها على سوق مستهدف بدلا من السوق ككل، وذلك بانحراف معياري (1.231) و(1.429) وهذا ما يظهر تجانس وتقارب إجابات أفراد العينة

العبرة رقم Y4 المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي 2.75 والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "محايد"، وهذا دليل على ان أفراد العينة محايدين على هذه العبارة التي تبين ان المؤسسة تقوم بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الإبداع لتخفيض التكاليف، وذلك بانحراف معياري 1.517 مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

وفي الأخير يمكن القول ان المتوسط الحسابي الإجمالي "للمحور الثاني " قدر ب (3.89) والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق " مما يدل على درجة موافقة عالية على أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة تتميز بمستوى عالي من التنافسية ، وذلك بانحراف معياري قدره (0.719) ما يدل على تشتت ضعيف في آراء المستجوبين محل الدراسة.

### تحليل آراء العينة حول عبارات المحور الثالث:

الجدول رقم(20):يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

رقم المحور	المحور	تسلسل	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة	المحور الثالث: مساهمة تكنولوجيا	Z11	وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق.	0.754	4.60
		Z14	رفع استعمال تكنولوجيا المعلومات من مستوى الإبداع والتطوير في المؤسسات.	0.887	4.55
		Z1	تُمكن تكنولوجيا المعلومات من تحقيق التطور على المنافسين.	0.945	4.45
		Z4	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في زيادة الحصة السوقية.	1.182	4.35
		Z7	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنتاج منتجات ذات جودة عالية.	1.089	4.35
		Z9	مساهمة استخدام الأنترنت في البحث عن زبائن وموردين جدد	1.020	4.25

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

		للمؤسسة.	
4.40	0.821	تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.	Z2
4.40	1.231	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدمة للزبون.	Z10
4.20	0.894	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.	Z3
4.20	1.105	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة إيراداتها.	Z5
4.15	0.875	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	Z13
4.05	0.887	تساهم تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التغيرات في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	Z12
3.90	1.119	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات.	Z8
3.20	1.240	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات فقط لتقديم المنتجات الجديدة.	Z6
4.22	0.762	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

العبارة رقم Z11 في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي 4.66 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق، وذلك بانحراف معياري (0.754) ما يظهر قوة تجانس وتقارب آراء أفراد العينة.

تلها العبارة رقم z14 في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 4.55 والتي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان استعمال تكنولوجيا المعلومات يرفع من مستوى الإبداع والتطوير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وذلك بانحراف معياري (0.887) ما يظهر قوة تجانس وتقارب آراء أفراد العينة.

العبارة رقم Z1 في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 4.45 التي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان تكنولوجيا المعلومات لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تمكنها من تحقيق التطور على المنافسين، وذلك بانحراف معياري 0.945 مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.



## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

العبارتين رقم Z4 و Z7 في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي 4.35 التي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على مساهمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن عمرين عمر كما يساهم أيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنتاج منتجات ذات جودة عالية. وذلك بانحراف معياري (1.182) و (1.089) على التوالي مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم Z9 في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي 4.25 التي تقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق تماما"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على ان استخدام الأنترنت يساهم في البحث عن زبائن وموردين جدد لمؤسسة مطاحن عمرين عمر ، وذلك بانحراف معياري 1.020 مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم Z2 و Z10 في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي 4.40 التي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق "، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمرين عمر كما تساهم أيضا تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدمة للزبائن المؤسسة، وذلك بانحراف معياري (0.821) و (1.231) على التوالي مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم Z3 و Z5 في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي 4.20 التي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق "، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين المركز التنافسي لمؤسسة مطاحن عمرين عمر كما تساعد أيضا على زيادة إيراداتها، وذلك بانحراف معياري (0.894) و (1.105) على التوالي مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم Z13 في المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي 4.15 التي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق "، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة مطاحن عمرين عمر تعمل على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار. وذلك بانحراف معياري (0.875) مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم Z12 في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي 4.05 التي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق "، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان تكنولوجيا المعلومات تساهم في مواجهة التغيرات في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمرين عمر. وذلك بانحراف معياري (0.887) مما يدل على وجود عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم Z8 في المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي 3.90 التي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "موافق "، مما يدل على درجة موافقة عالية على ان تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

مطاحن عمر بن عمر تعمل على خفض تكاليف منتجاتها وخدماتها. وذلك بانحراف معياري (1.119) مما يدل على وجود عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم Z6 في المرتبة إحدى عشر وبمتوسط حسابي 3.20 التي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وتشير إلى الخيار "محايد"، وهذا دليل على ان أفراد العينة محايدين على هذه العبارة التي تبين ان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط لتقديم المنتجات الجديدة، وذلك بانحراف معياري (1.240) مما يدل على وجود تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### المطلب الأول: اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

يتم ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من الاختبارات المعلمية، وهذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الاختبارات والتي لا يمكن تطبيقها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يجب ان تتوفر في البيانات المراد دراستها، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي:

#### - شرط الاستقلالية:

ينص هذا الشرط على ان تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني أن عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية أو تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة.

#### - شرط التوزيع الطبيعي:

حيث تتطلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري وأساسي، إذ يتم اختبار التوزيع الطبيعي لكافة محاور الاستبانة على النحو التالي:

يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

للـ H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

للـ H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (21): اختبار شايبرو وبيك للتوزيع الطبيعي للمحاور

شايبرو وبيك			محاور الاستمارة
إحصائيات	درجة الحرية Ddl	مستوى المعنوية Sig	
0.882	20	0.501	المحور الأول: تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باستخدام

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

تكنولوجيا المعلومات			
0.960	20	0.537	المحور الثاني: تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
0.949	20	0.551	المحور الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحاور الثلاثة لاختبار شايرو ويلك أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى " تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باستخدام تكنولوجيا المعلومات "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان، حيث يحسب المتوسط المعياري للاستبيان من خلال جمع درجات الاستبيان المذكورة سابقا في مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق تماما (01)، غير موافق (02)، محايد (03)، موافق (04)، موافق تماما (05)) وقسمتها على 5، أي:  $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$ .

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

$H_0$ : لا تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

$H_1$ : تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم(22): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى المعنوية
استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	19	8.323	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة تهتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

الفرع الثاني: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية "تمتلك المؤسسة مستوى عالية من التنافسية":

تم استخدام اختبار "ستودنت" كذلك لاختبار صحة هذه الفرضية فكانت النتائج كالتالي:

$H_0$ : لا تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مستوى عالي من التنافسية.

$H_1$ : تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مستوى عالي من التنافسية.

الجدول رقم(23): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى المعنوية
تنافسية المؤسسة	19	5.543	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة تمتلك مستوى عالي من التنافسية.

الفرع الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة "يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر"

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الارتباط الخطي

المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	المحور الثاني: تنافسية المؤسسة
0.270	Sig
0.249	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.249 وهو أكبر من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده في دراستنا والذي يساوي 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة".

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

المطلب الثاني: اختبار أثر "استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر":

من اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط" لدراسة تأثير المتغير المستقل (استخدام تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، حيث تكون دالة النموذج من الشكل:

$$Y = a + b_1 X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع، X<sub>1</sub>: المتغير المستقل، a: الحد الثابت، b<sub>1</sub>: معلمة المتغير المستقل.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

أولاً: تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم(25): يوضح معاملات نموذج العلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية
		A	الخطأ المعياري	
0.024	1.616	1.290	0.799	الثابت
0.004	3.301	0.593	0.180	تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.290 + 0.593X$$

(استخدام تكنولوجيا المعلومات) = 1.290 + 0.593 × تنافسية المؤسسة

ثانياً: اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت: حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى:

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

#### 1- اختبار معلمة الحد الثابت (b1):

$$0=b_1 :H_0$$

$$0\neq b_1 :H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.024)، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي معلمة الحد الثابت معنوية.

#### 2- اختبار معلمة المتغير المستقل (b2):

$$0=b_2 :H_0$$

$$0\neq b_2 :H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.004)، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي معلمة المتغير المستقل معنوية..

#### 3- اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$0=b_2=b_1 :H_0$$

$$0\neq b_2 \neq b_1 :H_1$$

#### الجدول رقم(26): الجدول يوضح معنوية النموذج باستخدام فيشر

مستوى الدلالة sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.004	10.897	3.978	1	3.978	الانحدار
		0.365	18	6.570	البواقي
			19	10.548	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وعليه النموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

#### 4- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

الجدول رقم(27): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> Adjusté
1	0.614	0.377	0.343

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب (0.614) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل (استخدام تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.377) وهو ما يدل على أن (37.7%) من التغير الذي يحدث على تنافسية المؤسسة يعود سببه إلى التغير في استخدام تكنولوجيا المعلومات، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

### المطلب الثالث: الفرع الخامس: اختبار الفروقات فروقات بين مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة والمتغيرات الديمغرافية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار وتحليل نتائج هذه الفرضية، وبما ان هذا الأخير اختبار معلمي فانه يشترط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين، وبما ان شرط التوزيع الطبيعي تم تحقيقه سابقا وجب علينا الآن اختبار تجانس التباين لكل متغير على حدى ثم اختبار الفروقات فيما بعد:

#### أولاً: اختبار الفروق حسب متغير الجنس

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب الجنس.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب الجنس.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

#### ✓ اختبار تجانس التباين:

H0: التباين متجانس.

H1: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير الجنس

معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية sig
1.327	1	18	0.264

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (التباين متجانس) ونرفض الفرضية البديلة.

بما ان شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار التباين كما يلي:

الجدول رقم(29): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المحور الثالث
0.794	0.071	0.043	1	0.043	بين المجموعات	
		0.611	18	11.003	داخل المجموعات	
			19	11.046	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، تبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) هي (0.794) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفروق حسب متغير العمر

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب العمر.

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب العمر.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

✓ اختبار تجانس التباين:

$H_0$ : التباين متجانس.

$H_1$ : التباين غير متجانس.

الجدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير العمر

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل Levene	المحور الثالث
0.680	17	2	0.394	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.



## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية sig (0.6802) اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على ان التباين متجانس، ونرفض الفرضية البديلة.

بما ان شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار التباين كما يلي:

الجدول رقم(31): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر

مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المحور العمر
0.998	0.002	0.001	2	0.002	بين المجموعات	
		0.650	17	11.043	داخل المجموعات	
			19	11.046	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، تبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) هي (0.998) وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة لمتغير العمر.

ثالثاً: اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

قبل دراسة الفروق في أراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

✓ اختبار تجانس التباين:

$H_0$ : التباين متجانس.

$H_1$ : التباين غير متجانس.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

الجدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير المستوى التعليمي

معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية sig
2.081	3	16	0.143

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية sig (0.1432) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس، ونرفض الفرضية البديلة.

بما أن شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار التباين كما يلي:

الجدول رقم(33): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى المعنوية
1.963	3	0.654	1.153	0.358
9.082	16	0.568		
11.046	19			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، تبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) بالنسبة للمحور الثالث هي (0.358) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب المنصب الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب المنصب الوظيفي.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

✓ اختبار تجانس التباين:

$H_0$ : التباين متجانس.

$H_1$ : التباين غير متجانس.

الجدول رقم (34): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير المنصب الوظيفي

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل Levene	المحور الثالث
0.266	15	2	1.447	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية sig (0.266) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس، ونرفض الفرضية البديلة.

بما أن شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار التباين كما يلي:

الجدول رقم(35): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	التحليل المحور الثالث
0.814	0.387	0.259	4	1.034	داخل المجموعات	
		0.667	15	10.011	الإجمالي	
			19	11.046		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، تبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) هي (0.814) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة لمتغير المنصب الوظيفي.

خامسا: اختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب الخبرة المهنية.

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة حسب الخبرة المهنية.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر -قائمة-

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

✓ اختبار تجانس التباين:

$H_0$ : التباين متجانس.

$H_1$ : التباين غير متجانس.

الجدول رقم (36): يوضح نتائج اختبار التجانس للمحور الثالث حسب متغير الخبرة المهنية

معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية sig	المحور الثالث
0.387	3	16	0.764	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية sig (0.764) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس، ونرفض الفرضية البديلة.

بما أن شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار التباين كما يلي:

الجدول رقم (37): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى المعنوية	الثالث المحور	
0.473	3	0.158	0.239	0.868		بين المجموعات
10.573	16	0.661				داخل المجموعات
11.046	19				الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، تبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) هي (0.814) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة لمتغير الخبرة المهنية.

## الفصل الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن عمر

### بن عمر - قالمة -

#### خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما جاء في الفصل الأخير، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، فإننا توصلنا إلى العديد من النتائج نوجز أهمها في النقاط التالية:

- + تهمم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- + تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمستوى عالي من التنافسية.
- + لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة.
- + توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة.
- + لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

# الخاتمة

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة، واستنادا للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية تحقيق المؤسسة مستوى عالي من التنافسية، باعتبارها الضمان لبقاء واستمرار المؤسسة. وقد تبين لنا أن تحقيق المؤسسة لتنافسية عالية يعتمد بالأساس على عدة مصادر لعل من أهمها الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات، باعتبارها من الموارد الحديثة التي تعوّل عليها المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية، من خلال الاهتمام والاستثمار في هذا النوع من التكنولوجيا والتي أصبحت بمثابة ضرورة حتمية في وقتنا الحالي الذي يتميز بحدّة المنافسة والتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة عمل المؤسسة.

### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

مما سبق وبناء على دراساتنا هذه والتي تهدف في الأساس الى معرفة الدور الرئيسي الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية وذلك بالتطبيق على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإن النتائج كانت كما يلي:

### + نتائج فرضيات الدراسة:

جاءت نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو التالي:

#### ● النتائج التطبيقية:

##### 1. الفرضية الرئيسية الأولى: "تهتم المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات"

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى نستنتج:

- نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig معدوم (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- تأييد المستجوبين أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تهتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات وهذا من خلال قيامها بعمليات التحديث للبرمجيات وامتلاكها لقواعد بيانات حديثة تقوم بالتجميع والإعداد وتخزين الملفات، ومن ثم اهتمامها بتوظيف أفراد مؤهلين علميا وعمليا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية البديلة والتي مفادها: "تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باستخدام تكنولوجيا المعلومات".

##### 2. الفرضية الرئيسية الثانية: "تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مستوى عالي من التنافسية"

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية نستنتج:

- نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig معدوم وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، نستنتج تأييد المستجوبين بخصوص امتلاك المؤسسة لمستوى عالي من التنافسية، ويظهر هذا من خلال انخفاض أسعار تكلفتها وجودة منتجاتها وهذا يهدف تحقيقها

لعوائد أكبر مقارنة بالمنافسين، وكذا تحقيق أكبر قدر من رضا عملائها، وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية البديلة والقائلة: "تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مستوى عالي من التنافسية".

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة"

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة نستنتج:

- نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، والقائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة".

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة"

من خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة نستنتج:

- نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية sig اقل من مستوى المعنوي المعتمد (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، إذا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتنافسية المؤسسة.

5. الفرضية الرئيسية الخامسة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة والمتغيرات الديمغرافية"

من خلال تحليل نتائج الفرضية الخامسة نستنتج:

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة، نلاحظ تأييد المستجوبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة والمتغيرات الديمغرافية، وتجلى ذلك من خلال أن جميع موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذات مستوى تعليمي متقارب وهذا راجع إلى ما يفرضه ميدان العمل، وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية الصفرية والتي نصها: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة والمتغيرات الديمغرافية".



• النتائج النظرية:

- تعتبر المعلومات موردا أساسيا بالنسبة للمؤسسة، حيث تشكل المصدر الرئيسي للتميز والتفوق التنافسي.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصر، إذ نجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال عملها تعتمد بدرجة كبيرة على المورد التكنولوجي.
- تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتكنولوجيا المعلومات، وهذا لما تقوم به من معالجة البيانات، والحصول على معلومات مفصلة عن العملاء والمنافسة، تبادل المعلومات بين الأقسام داخل المؤسسة.
- يساهم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بشكل كبير في تحقيق جودة عالية لمنتجاتها، وبالتالي تحسين صورتها المؤسسة لدى زبائنها وكسب زبائن جدد.
- إن اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية من شأنه أن يحقق لها أسمى أهدافها ألا وهو تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- تسعى المؤسسة دائما إلى التفوق على منافسيها وهذا عن طريق تحقيقها لمستوى عالي من التنافسية من خلال اعتمادها على استراتيجية تنافسية تسعى من خلالها إلى خفض تكاليف إنتاجها، التميز في منتجاتها وخدماتها بمواصفات مختلفة عن المنافسين، التركيز على تقديم منتجات بأسعار منخفضة وكذا تكلفة أقل.
- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة المادية فقط، وإنما في طريقة المزج بين مختلف مواردها مما ينتج فروقات محسوس، وهذا ما توفره الموارد البشرية، أنظمة المعلومات...الخ.

✚ الاقتراحات:

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات التالية:
- ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية اصبح ضرورة حتمية للتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم الحالي، وبالتالي فانه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات على مختلف وظائفها بالتركيز على وظيفة الموارد البشرية.
  - الاطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستثمار فيه.
  - ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في كامل أقسام المؤسسة.
  - على الشركة أن تستثمر بشكل كبير في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات (المعدات والأجهزة، البرمجيات، الموارد البشرية...الخ).
  - ضرورة تنظيم دورات وندوات حول معرفة مزايا ومنافع تكنولوجيا المعلومات.
  - ضرورة خلق مزايا تنافسية بشكل دائم من اجل بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية.
  - ضرورة تجديد البنى التحتية بصفة دورية، ومحاولة تطوير مواردها البشرية لتحسين أداء عملياتها.
  - ضرورة توفير شبكات اتصال باستمرار داخل الأقسام الوظيفية من اجل تبادل المعلومات والبيانات .

### + أفق الدراسة:

- ويمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض المجالات الجديدة بالدراسة وهي:
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية.
  - دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
  - أثر تكنولوجيا المعلومات على رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية.

#### ❖ الكتب:

1. أبو العزم إيهاب ، "الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي: مفاهيم تكنولوجيا المعلومات"، دار الحكمة، طرابلس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2017.
2. أبو حمد رضا صاحب، "الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
3. احمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد محمد عثمان ادم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
5. أحمد محمود، محمد خلف، "دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشأة التجارية"، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2015.
6. الأخرس إبراهيم ، "الأثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والمحمول نموذجاً)"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
7. أكاديمية الفيصل العالمية، "أساسيات تكنولوجيا المعلومات"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.
8. البارودي منال احمد ، "علم استشراف المستقبل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019.
9. البرزنجي حيدر شاكر ، محمود حسن جمعة، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري-تكنولوجي"، دار ابن العربي، العراق، 2013.
10. بن براك الفوزان محمد ، "المنافسة في المملكة العربية السعودية: الأحكام والمبادئ"، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2015.
11. بن جروة حكيم ، عبد الحق بن تفات، "تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2019.
12. بن عامر بوران سمية ، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
13. بن عبد العزيز موسى عبد الله ، "مقدمة في الحاسب والأنترنت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2010.
14. بني حمدان خالد محمد ، وائل محمد إدريس، "لاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
15. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016،

16. بوحبي محمد جاسم ، "بذور على طريق التنافسية: نحو جيل جديد من الحكومات الملهمة"، منتدى المعارف، لبنان، 2013.
17. ثروت عبد الحميد عيسى، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار خالد اللحياني، المملكة العربية السعودية، 2017.
18. الجزراوي إبراهيم ، عامر الجنابي، "أساسيات نظم المعلومات المحاسبية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
19. جعفر حسن جاسم، "مقدمة في الاقتصاد الرقمي"، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
20. جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
21. جودت أحمد، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، دار امجد، عمان، 2015.
22. حازم محمود عيس الوادي، "النظام الاقتصادي في الإسلام"، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2013.
23. حسام الدين ليلي ، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
24. حسن لطيف الزبيدي، كامل علاوي الفتلاوي، "الاقتصاد الجزئي: النظريات والسياسات"، دار المناهج، عمان، 2010.
25. حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة علي سعيد العامري، سماء علي عبد الحسين الزبيدي، "إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
26. الحمادي علاء ، غصون السعدون، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
27. خضر مصباح الطيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
28. \_\_\_\_\_ ، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
29. الخطيب احمد ، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
30. الدباس ريا احمد ، "المكتبات والنشر الإلكتروني"، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
31. الدهراوي كمال الدين مصطفى ، "نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
32. ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
33. زرزار العياشي، غياد كريمة، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
34. زينة محمود أحمد، "العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف"، دار غيداء، عمان، الأردن، 2016.
35. ساري محمد الخالد، "اتجاهات في امن المعلومات وأمانها أهمية تقنيات التعمية (الشفرة)"، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2018.
36. سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة طيبة، مصر، 2013.

37. سرحان الزويبي فائق محمد ، إبراهيم عبد الله عيدان، "تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية"، دار غيداء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
38. سعد طه علام، "التنمية والمجتمع"، مكتبة مدبولي، مصر، 2006.
39. سعد علي العنزي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
40. سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
41. سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
42. ———، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- ، "نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018.
43. سيد محمد راشد، "علم المعلومات والمكتبات"، دار الجنادرية، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
44. الصباغ عماد عبد الوهاب، "نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004.
45. صفية علي، "أفاق النص الأدبي ضمن العولمة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
46. طلال محمد علي الججاوي، فؤاد عبد المحسن الجبوري، "نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014.
47. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، "إدارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الأعمال"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015.
48. عبد الأول منشى فاتن، "الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
50. عبد الغني سمير، "تكنولوجيا المعلومات وأسس البرمجة تحليل وتصميم نظم المعلومات بناء نظرية قواعد البيانات المحاسبية"، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
51. عبد القادر محمد الأسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
52. عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، دار المعزز، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
53. عبد الله محمود الحوامدة، "النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري"، دار ابن النفيس، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
54. عبد المعطي الفريجات غالب، "استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي"، دار غيداء، عمان، الأردن، 2013.
55. عبد المعطي الفريجات غالب، "مدخل إلى تكنولوجيا التعليم"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
56. عبود نجم، "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

57. — —، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
58. عطا الله علي الزبون، "التجارة الخارجية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.
59. علك حافظ عبد الناصر، حسين وليد حسين عباس، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
60. عوض مختار هلودة، "المراكز التكنولوجية ودورها في نقل وتوطين التكنولوجيا"، الدار الهندسية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
61. قنديلي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
62. القهيوي ليث عبد الله، "استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
63. الكيلاني عثمان، هلال البياتي، علاء السالمي، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2005.
64. اللامي غسان قاسم داود، أميرة شكرولي البياتي، "إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات كمية ومعرفية)"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
65. مايكل ارمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الثانية، 2020.
66. محسن أحمد الخضير، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
67. محسن حسن العموري، "مبادئ علم الاقتصاد"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014.
68. محمد إبراهيم العراقي، "مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009.
69. محمد أديب غنيحي، "مستقبل الحاسبات"، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
70. محمد البكري سونيا، إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
71. محمد الجيزاوي، "إدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق"، E-kutub Ltd، الطبعة الأولى، بريطانيا، 2018.
72. محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
73. محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر علي، "المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008..
74. محمد عبد الله شاهين محمد، "أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي"، دار الأكاديميون، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
75. محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، "نظم المعلومات التسويقية مغل إلى تكنولوجيا المعلومات"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
76. محمد فتحي عبد الهادي، "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات"، المكتبة الأكاديمية، مصر، العدد الثلاثون، 2008.

77. محمد هاني محمد، "دورة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعترز، الأردن، 2014.
78. مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
79. ———، "الإدارة الإلكترونية"، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011.
80. النجار فايز جمعه، "نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
81. نزار الرئيس، "التعايش مع التكنولوجيا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
82. نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.
83. الهادي المشعال، "التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية"، دار الكتب العلمية، لبنان، 2010.
84. هنري أنطوان سميث، "تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## ❖ المذكرات:

### أ- أطروحات الدكتوراه:

1. بن الزين حمزة، "دور وظيف البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
2. بن طاوطة عتيقة، "أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
3. بن مويزة أحمد، "تأثير برامج إدارة العلاقات مع العملاء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الأغواط"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
4. حسين يحي، "قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013.
5. حمودي دلال، "تقييم أداء نظم المعلومات المالية والمحاسبية المعتمدة على الحاسوب: دراسة حالة قطاع المصارف الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
6. خلفي أسهمان، "استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اللوجستية واثرها في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018.



7. خنيط خديجة ، " دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
8. زديوي عبد الرحيم ، "استخدام العلامة التجارية كأداة لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة قطاع الصناعات الإلكترونية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017.
9. زيد جابر، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
10. سحانين الميلود، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017.
11. سليمان عائشة، "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهر مستغانم"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
12. عبايدية يوسف ، "التعلم التنظيمي المستدام كمخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.
13. عبد الكريم هاجر مسعودة، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
14. عداوي هناء ، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
15. عسول محمد الأمين ، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي -دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
16. عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
17. عميمر فضيلة، "اثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018.

18. فراحتية العيد، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
19. فرحات صفا ، "دور استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
20. القري عبد الرحمان ، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال واثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.
21. كورتل نجاة ، "تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضغوط والمرصصات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
22. لحول سامية ، "التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
23. مخضار سليم، "دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018.

#### ب- مذكرات الماجستير:

1. بروبي سمية ، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة المشروعات الغازية مامي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
2. بشاخ نور الدين، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
3. بعلي حمزة ، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة: دراسة حالة ميناء عنابة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2010.
4. بلخيري صالح ، "الشبكات المحلية: الشبكة المحلية لجامعة المسيلة نموذجا"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2005.

5. بن جدو بن عليّة، "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.
6. بو ركوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
7. بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2019.
8. بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
9. بوحسان سارة كنزة، "الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس mobilis و nedjma قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
10. بوخريصة خديجة، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2015.
11. بوزناق عبد الغني، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
12. حسين الرقب خالد مصلح، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
13. دبحور لؤي صبحي، "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
14. دومة نوال، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
15. دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.

16. زواو ضياء الدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
17. شيقارة هجيرة، "الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
18. صياد صباح، "أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2018.
19. طويهي فاطمة، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2015.
20. عبد المجيد الناظر سيرين، "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
21. عثمان عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات(بيبيسي مولا) بولاية سطيف"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
22. علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011.
23. العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
24. غرزولي إيمان، "البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
25. كاوجة بشير، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
26. كباب منال، "دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

27. لشهب الصادق، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
28. محمد الشرفا سلوى، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
29. مرغني بلقاسم، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
30. مقدم علال، "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
31. هلاي الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية لهاتف النقال MOBILIS"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
32. ياسع ياسمين، "دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة: دراسة حالة شركة القطن الممتص"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.

### ❖ الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. المؤتمر العلمي الأول حول "تكييف إدارة المعرفة لثقافة الجودة"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة الإسراء الأهلية، العراق، 29 و31 مارس 2005.
2. الملتقى الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمغل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
3. الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
4. الملتقى الدولي الخامس حول: "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.
5. الملتقى الوطني الدولي حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 22 و 23 أبريل 2003.
6. الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

7. الملتقى الدولي الخامس حول: "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2014.
8. الملتقى الوطني حول: "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 13 و14 ديسمبر 2011.
9. الملتقى الدولي الخامس حول: "راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

### ❖ المجالات:

1. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد الخامس والسبعون، 2009.
2. مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 04، العدد الثاني، 2018.
3. الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد التاسع والعشرون، 2007.
4. مجلة Al- Riyada for business economics، جامعة خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر، المجلد 03، العدد الثاني، جوان 2017.
5. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد السابع وثلاثون، أبريل 2019.
6. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، المجلد 04، العدد الأول، 2011.
7. مجلة الحقيقة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، ماي 2006.
8. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 14، العدد الثالث، 2004.
9. مجلة جامعة جهان أربيل العلمية، جامعة بغداد، العراق، العدد الثاني، أيلول 2018.
10. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد السابع عشر، ديسمبر 2014.
11. مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، 02 جوان 2019.
12. مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
13. مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد الثاني، 31 ديسمبر 2018.
14. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجامعة التكنولوجية الماليزية، المجلد 02، العدد الأول، جانفي 2016.
15. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة القدس، فلسطين، العدد الخامس، 2015.
16. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
17. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة المركز الجامعي غرداية، الجزائر، العدد السادس، 2006.
18. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد الرابع والأربعون، 2010.
19. مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامي، غزة، فلسطين، المجلد 14، العدد الأول، يناير 2006.

20. مجلة جامعة تشرين، جامعة تشرين، سورية، نوفمبر 2007.
21. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الثاني والثلاثون، 2007.
22. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد الثامن والثلاثون، جوان 2015.
23. مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003.
24. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد العاشر، 2013.
25. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد الواحد والعشرون، 2011.
26. مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد الثامن والثلاثون، 13 أكتوبر 2016.
27. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2017.
28. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، العدد الثاني عشر، جانفي 2018.
29. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الحادي عشر، جوان 2013.
30. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الرابع، 2009.
31. مجلة دفاتر اقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد 11، العدد الثاني، 2019.
32. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 07، العدد السابع والعشرون، جوان 2018.
33. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، فلسطين، العدد الخامس والثمانون، 2010.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

#### ❖ Les livres:

1. Allan Afuah, «**Strategic Innovation: New Game Stratégies for Compétitive Advantage**», Routledge, United States of America, 2009.
2. F.A.J. van den Bosch, A.P. De Man, «**Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter**», Kluwer Academic publishers, England, 1997.
3. Isabelle Bruneau, «**Rapport d'information sur la politique européenne de la concurrence**», Assemblée nationale, France, 2015 .
4. James A. O'Brien, Guy marion, Gilles Saint-Amant, «**Les systèmes d'information de gestion –la perspectives du gestionnaire utilisateur**», ERPI, Canada, 1995.
5. Loïck Roche, Tbierry Grange, «**Innovation et technologie: créativité, imagination et culture technique**», Maxima, paris, France, 1999.
6. Louis Pierre François Adolphe, «**Dictionnaire de technologie, étymologie et définition des termes employés dans les arts et métiers**», L'abbé Migne, paris, France, Tome premier, 1857.
7. Marc Montoussé, Isabelle Waquet, «**Microéconomie**», édition Bréal, France, 2008.

#### ❖ Les mémoires:

1. Menana Nekhal, "**Le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise –Etude de du cas de la société algérienne Gestionnaire du Réseau Transport du Gaz (GRTG)-**", en vue de l'obtention du diplôme de magister, Faculté des sciences économique des sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oran, Alger, 2014.

2. Mohammed Bellahcene, «**technologies de l'information et de la communication et performance dans l'entreprise la dimension culturelle : Cas du secteur bancaire et des médias** », en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, Faculté Des Sciences Économiques, Sciences De Gestion Et Des Sciences Commerciales, univerté Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Alger, 2015.

❖ **Les magazines:**

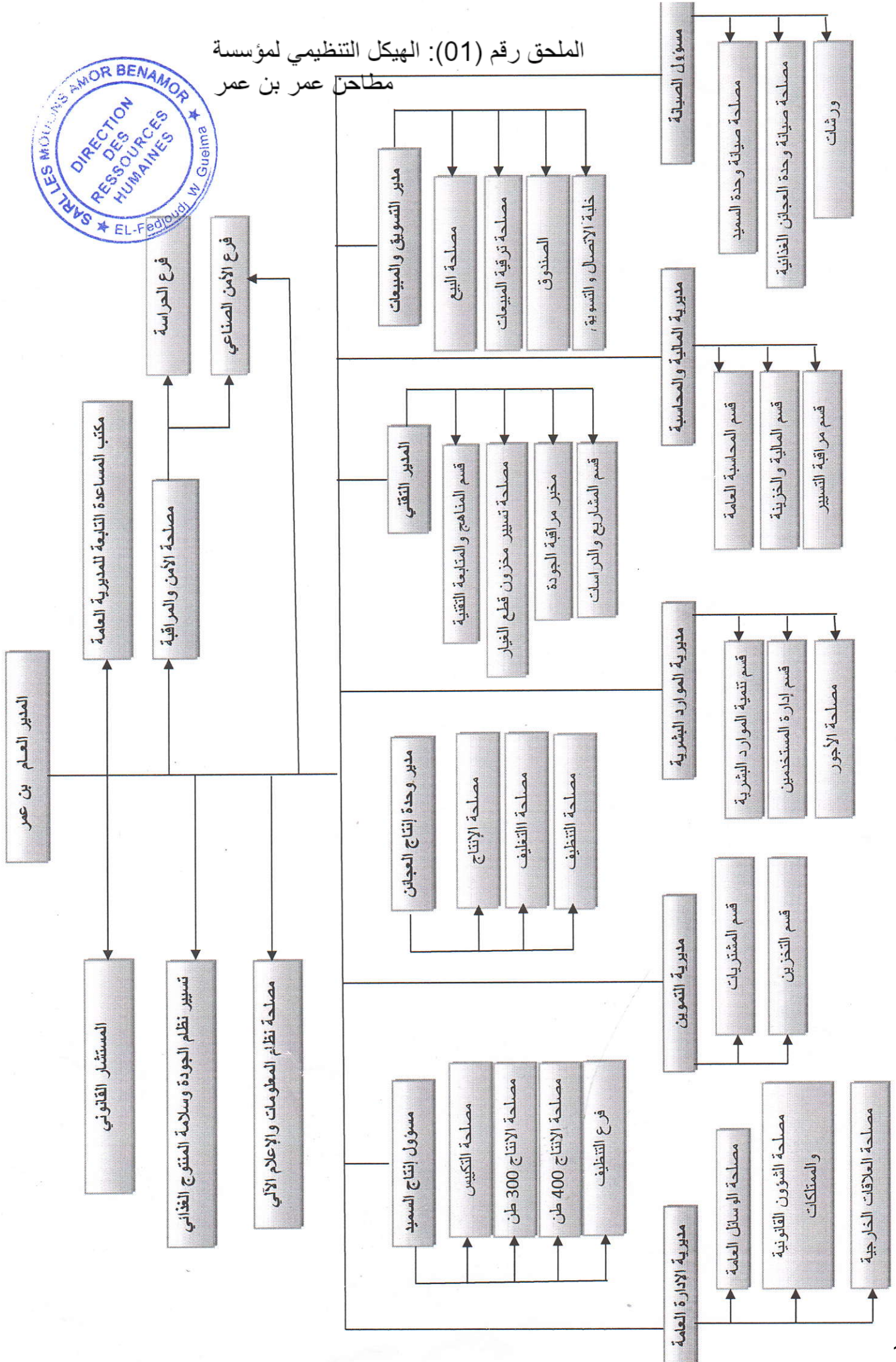
1. Matouk Belattaf, Abdenour Mouloud, Sylia Belattaf, «**La Compétitivité Des Entreprises À La Compétitivité De L'ue** », Global Journal of Management and Business Research, Université de Bejaïa, Alegria, 2014.
2. nedjib tchenderli, «**De la nécessité d'une réflexion critique sur les concepts de technique et de la technologie pour une approche juste de la transition en économie du développement** », Cahiers du CREAD, n°33, 1er trimestre 1993.



الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر



الملحق رقم (02): إستمارة الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، بعنوان:

" دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "

دراسة حالة مؤسسة مطاحن "عمر بن عمر" – قالمة-

يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة بكل دقة وموضوعية والتي تعكس الواقع الفعلي، بغية مساعدتنا في إجراء الدراسة العلمية للموضوع أعلاه، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن إجاباتكم لن يتم استخدامها إلى لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

فلقول عبد القادر

إعداد الطالبة:

قدم ياسمين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) في المكان المخصص:

(1) الجنس:

أنثى	ذكر

(2) العمر:

أقل من 30 سنة	30 - 40 سنة	40 - 50 سنة	50 سنة فأكثر

(3) المستوى العلمي:

تقني سامي	ليسانس أو ما يعادلها	ماجستير أو ما يعادلها	شهادات أخرى

(4) المنصب الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس فرع	رئيس مصلحة	موظف

(5) الخبرة المهنية:

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

القسم الثاني: محاور الدراسة

سلم القياس					المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	
1	2	3	4	5	الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
البعد الأول: الأجهزة والمعدات						
					تمتلك الشركة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة.	01
					أجهزة الحاسوب المستخدمة في الشركة متطورة.	02
					تُوفر الأجهزة المتواجدة في المؤسسة معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	03
البعد الثاني: البرمجيات						
					تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها باستمرار.	01
					تتسم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام.	02
					تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة تساعدها على التفوق في مجالها.	03
البعد الثالث: قواعد البيانات						
					تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مفصلة عن عملائها.	01
					تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مفصلة عن منافسيها.	02
					تقوم قواعد البيانات الحديثة بعمليات التجميع والإعداد وتخزين الملفات.	03

البعد الرابع: الموارد البشرية

01	توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات.				
02	تستقطب المؤسسة مختصين في إدارة النظام (محاسبين، إداريين... الخ).				
03	تنظم المؤسسة دورات تكوين مستمرة لتنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.				

البعد الخامس: الشبكات والاتصالات

01	توجد شبكة اتصال حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة.				
02	تستخدم المؤسسة شبكة الأنترنت والإنترنت والإكسترانت.				
03	يتم تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة بسهولة ما بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة.				

المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

سلم القياس

1	2	3	4	5	الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام		

البعد الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

01	تتبنى المؤسسة استراتيجية تخفيض السعر لدخول أسواق جديدة.				
02	تعمل المؤسسة على التحكم في سعر التكلفة بشكل دقيق.				

					03	تعمل المؤسسة على مقارنة سعر تكلفتها مع أسعار منافسيها بشكل دقيق ودائم.
					04	تقوم المؤسسة بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الإبداع لتخفيض التكاليف.
<b>البعد الثاني: استراتيجية التمييز</b>						
					01	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.
					02	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بخصائص تتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين.
					03	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارة والخبرات المتطورة.
					04	تتميز المؤسسة بتحقيق عائد أكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة.
<b>البعد الثالث: استراتيجية التركيز</b>						
					01	تركز المؤسسة مبيعاتها على سوق مستهدف بدلا من السوق ككل.
					02	تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد.
					03	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين.
					04	تزداد إنتاجية المؤسسة في حالة خدمة سوق معين.

سلم القياس					المحور الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة.	
1	2	3	4	5	رقم الفقرة	الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					01	تُمكن تكنولوجيا المعلومات من تحقيق التطور على المنافسين.
					02	تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
					03	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.
					04	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في زيادة الحصة السوقية.
					05	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة إيراداتها.
					06	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات فقط لتقديم المنتجات الجديدة.
					07	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
					08	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات للمؤسسة.
					09	مساهمة استخدام الأنترنت في البحث عن زبائن وموردين جدد للمؤسسة.
					10	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدمة للزبون.



					وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق.	11
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التغيرات في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	12
					تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	13
					رفع استعمال تكنولوجيا المعلومات من مستوى الإبداع والتطوير في المؤسسات.	14

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والاحترام لتعاونكم معنا بالإجابة على هذه الاستبانة.

### قائمة المحكمين

قسمك العلوم الاقتصادية	أستاذ محاضراً	خالد بن جلول
------------------------	---------------	--------------

GET

```
FILE='C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة11.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
NONPAR CORR
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations non paramétriques

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة11.sav

		المحور الاول
Rho de Spearman	المحور الاول	1,000
	Coefficient de corrélation	.
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
	معتمد الشركة على عدد كافي من الحواسيب والاجهزة	,408
	Coefficient de corrélation	,074
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
	اجهزة الاحاسوب المستخدمة في الشركة منطوره	,717**
	Coefficient de corrélation	,000
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
	توفر الاجهزة المتواجده في المؤسسة معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	,557
	Coefficient de corrélation	,011
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
	تحمل المؤسسة على تحديث برمجيتها باستمرار	,631**
	Coefficient de corrélation	,003
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
	تتم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام	,595**
	Coefficient de corrélation	,006
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20

تمتلك المؤسسة برمجيات منطوره تساعدها على الفعول في مجالها	Coefficient de corrélation	,872
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تمتلك المؤسسة هوا عد بيانات مفصلة عن عمالها	Coefficient de corrélation	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تمتلك المؤسسة هوا عد بيانات عن مناهجها	Coefficient de corrélation	,650**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	20
تقوم هوا عد البيانات الحديثة بعمليات الجميع والاعداد وتخزين الملفات	Coefficient de corrélation	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
توظيف المؤسسة افراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تستفيد المؤسسة من متخصصين في اداره النظام (محاسبين، اداريين... الخ)	Coefficient de corrélation	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تتقدم المؤسسة دورات تكوين مستمره لتدريب مهارات وقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
توجد شبكة اتصال حديثة وفعالة لتتدم النظام في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,653**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	20
تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت والانترنت والاكسبرانت	Coefficient de corrélation	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
يتم تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة بسهولة ما بين الأقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة	Coefficient de corrélation	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20

GET

```
FILE='C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة.1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
NONPAR CORR
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة.1.sav

		المحور الثاني
Rho de Spearman	المحور الثاني	
	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
	Coefficient de corrélation	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
	Coefficient de corrélation	,685**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
	Coefficient de corrélation	,695**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
	Coefficient de corrélation	,688**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
	Coefficient de corrélation	,428
	Sig. (bilatérale)	,060
	N	20
	Coefficient de corrélation	,379
	Sig. (bilatérale)	,100
	N	20
	Coefficient de corrélation	,532*
	Sig. (bilatérale)	,016
	N	20
	Coefficient de corrélation	,348
	Sig. (bilatérale)	,132
	N	20
	Coefficient de corrélation	,547*
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	20
	Coefficient de corrélation	,542*
	Sig. (bilatérale)	,014
	N	20
	Coefficient de corrélation	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
	Coefficient de corrélation	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=ZZ Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13 Z14  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## ► Corrélations non paramétriques

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة\11.sav

			المحور الثالث
Rho de Spearman	المحور الثالث	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	20
	يمكن تكنولوجيا المعلومات من تحقيق التطور على السهول	Coefficient de corrélation	,747**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	20
	تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,608**
		Sig. (bilatérale)	,004
		N	20
	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,649**
		Sig. (bilatérale)	,002
		N	20
	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في زيادة الحصص السوقية	Coefficient de corrélation	,426
		Sig. (bilatérale)	,061
		N	20
	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة إيراداتها	Coefficient de corrélation	,597**
		Sig. (bilatérale)	,005
		N	20
	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات فقط لتقديم المنتجات الجديدة	Coefficient de corrélation	,235
		Sig. (bilatérale)	,318
		N	20
	تساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنتاج منتجات ذات جودة عالية	Coefficient de corrélation	,822**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	20
	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات	Coefficient de corrélation	,656**
		Sig. (bilatérale)	,002
		N	20
	تساهم استخدام الإنترنت في البحث عن زبائن وموردين جدد للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,514*
		Sig. (bilatérale)	,020
		N	20
	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدمه للزبون	Coefficient de corrélation	,732**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	20
	وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق	Coefficient de corrélation	,732**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	20
	تساهم تكنولوجيا المعلومات في مواجهة العجرات في نوعية المنتجات والخدمات المقدمه	Coefficient de corrélation	,794**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	20
	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساعدته عملية الابتكار	Coefficient de corrélation	,770**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	20
	رفع استعمال تكنولوجيا المعلومات من مستوى الأبداع والتطوير في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,692**
		Sig. (bilatérale)	,001
		N	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=M AA YY ZZ

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations non paramétriques

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة11.sav

### Corrélations

			M	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
Rho de Spearman	M	Coefficient de corrélation	1,000	,760**	,717**	,499*
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,025
		N	20	20	20	20
المحور الأول		Coefficient de corrélation	,760**	1,000	,270	,509*
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,249	,022
		N	20	20	20	20
المحور الثاني		Coefficient de corrélation	,717**	,270	1,000	,169
		Sig. (bilatérale)	,000	,249	.	,475
		N	20	20	20	20
المحور الثالث		Coefficient de corrélation	,499*	,509*	,169	1,000
		Sig. (bilatérale)	,025	,022	,475	.
		N	20	20	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	41

## Tableau de fréquences

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	90,0	90,0	90,0
انثى	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 30 سنة	7	35,0	35,0	35,0
30-40 سنة	11	55,0	55,0	90,0
40-50 سنة	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	30,0	30,0	30,0
تفسي سامي				
لبسانس او مايعادلها	5	25,0	25,0	55,0
ماستر او ما يعادلها	3	15,0	15,0	70,0
شهادات اخرى	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	10,0	10,0	10,0
مدير				
ناكب مدير	2	10,0	10,0	20,0
رئيس فرع	1	5,0	5,0	25,0
رئيس مصلحة	1	5,0	5,0	30,0
موظف	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	30,0	30,0	30,0
اقل من 5 سنوات				
من 5 الى 10 سنوات	10	50,0	50,0	80,0
من 10 الى 15 سنة	2	10,0	10,0	90,0
اكثر من 15 سنة	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\11الاستمارة\11.sav

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد الشركة على عدد كافي من الحواسيب والاجهزة	20	4,65	,745
اجهزة الالحاسوب المستخدمة في الشركة متطورة	20	4,45	,826
نوفر الاجهزة المتواجده في المؤسسة معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	20	4,35	,933
تعمل المؤسسة على تحديث برمجيتها باستمرار	20	4,45	,887
تقسم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام	20	4,35	,933
تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة نسا عداها على الفوق في مجالها	20	4,40	,821
تمتلك المؤسسة فوا عد بيانات مفضله عن عمالها	20	4,25	,967
تمتلك المؤسسة فوا عد بيانات عن منافسها	20	4,20	,951
تقوم فوا عد البيانات الحديثة بعمليات التجميع والاعداد وتخزين الملفات	20	4,45	,759
توظف المؤسسة افراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات	20	4,35	,875
تستقبل المؤسسة مخصصين في اداره النظام (محاسبين، اداريين... الخ)	20	4,55	,945
تنظم المؤسسة دورات تكوين مستمره لتدريب مهارات وقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات	20	4,40	,995
توجد شبكة اتصال حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة	20	4,30	,923
تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت والانترنت	20	4,25	,851
يتم تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة بسهولة ما بين الاقسام من خلال وسائل الاتصال المتوفرة	20	4,40	,995
N valide (listwise)	20		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\11الاستمارة\11.sav

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتبنى المؤسسة استراتيجيه تخفيض السعر لدخول اسواق جديدة	20	3,40	1,231
تعمل المؤسسة على التحكم في سعر التكلفة بشكل دقيق	20	4,15	,875
تعمل المؤسسة على مقارنة سعر تكلفتها مع اسعار منافسها بشكل دقيق وداقم	20	3,95	1,146
تقوم المؤسسة بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الابتاع لتخفيض التكاليف	20	2,75	1,517
تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات بمرابا ومواصفات مختلفة عن المنافسين	20	4,20	1,281
تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بخصائص تتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين	20	4,20	1,105
تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارة والخدمات المتطورة	20	4,50	,827
تتميز المؤسسة بتحقيق عائد اكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة	20	4,50	,889
تركز المؤسسة مبيعاتها على سوق مستهدف بدلا من السوق ككل	20	3,40	1,429
تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حاله خدمه سوق محدد	20	3,90	,968
تسعى المؤسسة الي تقديم منتجات ذات اسعار وتكلفة اقل من المنافسين	20	3,80	1,196
تزداد انتاجية المؤسسة في حاله خدمه سوق محدد	20	3,95	1,099
N valide (listwise)	20		



DESCRIPTIVES VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 z11 z12 z13 z14  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة\11.sav

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يمكن تكنولوجيا المعلومات من تحقيق التطور على المنافسين	20	4,45	,945
تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	20	4,40	,821
تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة	20	4,20	,894
تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في زيادة الحصص السوقية	20	4,35	1,182
تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة إيراداتها	20	4,20	1,105
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات فقط لتقديم المنتجات الجديدة	20	3,20	1,240
يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنتاج منتجات ذات جودة عالية	20	4,35	1,089
تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات	20	3,90	1,119
يساهم استخدام الانترنت في البحث عن زبائن وموردين جدد للمؤسسة	20	4,25	1,020
تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدمة للزبون	20	4,40	1,231
وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الاسواق	20	4,60	,754
تساهم تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة	20	4,05	,887
تعمل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار	20	4,15	,875
رفع استعمال تكنولوجيا المعلومات من مستوى الابداع والتطوير في المؤسسة	20	4,55	,887
N valide (listwise)	20		

## Explorer

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستثمار. sav

### Tests de normalité

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور الاول	,146	20	,002	,882	20	,501
المحور الثاني	,134	20	,002	,960	20	,537
المحور الثالث	,148	20	,002	,949	20	,551

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور الاول	8,323	19	,000	1,387	1,04	1,74

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور الثاني	5,543	19	,000	,892	,55	1,23

## Corrélations non paramétriques

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستثمار. sav

### Corrélations

			المحور الاول	المحور الثاني
Rho de Spearman	المحور الاول	Coefficient de corrélation	1,000	,270
		Sig. (bilatérale)	.	,249
		N	20	20
	المحور الثاني	Coefficient de corrélation	,270	1,000
		Sig. (bilatérale)	,249	.
		N	20	20

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,912	,799		1.616	,024
الثاني المحور	,593	,180	,614	3,301	,004

a. Variable dépendante : الأول المحور

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,978	1	3,978	10,897	,004 <sup>b</sup>
Résidu	6,570	18	,365		
Total	10,548	19			

a. Variable dépendante : الأول المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,343	,604

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني المحور

```
ONEWAY ZZ BY A1
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS.
```

**A 1 facteur**

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستثمارة 11.sav

**Test d'homogénéité des variances**

المحور الثالث

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,327	1	18	,264

**ANOVA à 1 facteur**

المحور الثالث

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,043	1	,043	,071	,794
Intra-groupes	11,003	18	,611		
Total	11,046	19			

```
ONEWAY ZZ BY A2
  /STATISTICS HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS.
```

## A 1 facteur

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة\11.sav

### Test d'homogénéité des variances

المحور الثالث

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,394	2	17	,680

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثالث

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,002	2	,001	,002	,998
Intra-groupes	11,043	17	,650		
Total	11,046	19			

```
ONEWAY ZZ BY A3
  /STATISTICS HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS.
```

## A 1 facteur

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة\11.sav

### Test d'homogénéité des variances

المحور الثالث

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,081	3	16	,143

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثالث

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,963	3	,654	1,153	,358
Intra-groupes	9,082	16	,568		
Total	11,046	19			

```
ONEWAY ZZ BY A4
  /STATISTICS HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS.
```

## A 1 facteur

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة11.sav

### Test d'homogénéité des variances

المحور الثالث

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,447	2	15	,266

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثالث

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,034	4	,259	,387	,814
Intra-groupes	10,011	15	,667		
Total	11,046	19			

```
ONEWAY ZZ BY A5
  /STATISTICS HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS.
```

## A 1 facteur

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\hp\Desktop\الاستمارة11.sav

### Test d'homogénéité des variances

المحور الثالث

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,387	3	16	,764

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثالث

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,473	3	,158	,239	,868
Intra-groupes	10,573	16	,661		
Total	11,046	19			



قلمة، في: 17 فيفري 2020

رقم: 15 /ق.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ح.ق. 2020/

إلى السيد مدير مجمع مطاحن عمر بن عمر  
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، للطلاب (ة) الآتي اسمه (أ):  
1- قدم ياسمين.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2020/2019  
عنوان المذكرة:

دور تكنولو جيا (معلومات والاتصال) في رفع من تنافسية (مؤسسة) الاقتصادية  
مجمع عمر بن عمر - قلمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.  
تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستفيدة  
SARIL LES MOULINS AMOR BENAMOR  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
KACHIKHALID  
Superviseur Formation

رئيس القسم  
نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
مكلف بما بعد الترخيص والبحث العلمي  
الدكتور: بختة شمس موهوب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
جامعة قلمة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة، إذ أن وجود هذه التكنولوجيا في المؤسسة تعد شرطاً أساسياً لتحسين مستوى تنافسيها.

حيث شملت دراستنا عينة تتكون من (30) موظف، يعملون في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، في حين اعتمدنا على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تهتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بصورة جيدة مما يجعلها تمتلك مستوى عالي من التنافسية مقارنة بمنافسيها في ظل ظروف المنافسة المحلية والدولية.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، المنافسة، الميزة التنافسية، تنافسية المؤسسة.

## Abstract:

This study seeks to know the role of information technology in improving the competitiveness of the Business organizations, as the presence of this technology in this organizations is a prerequisite for improving its level of competitiveness.

As our study included a sample consisting of (30) employees, who work at Amor Ben Amor Mills Corporation in the wilaya of Guelma. In our study we use The questionnaire as a data collection tool and we used the statistical program (SPSS) on statistical analysis to test the hypotheses of the study, We have reached a set of results, the most important of which is that Amor Ben Amor Mills Corporation is Interested and Working on to the good use of information technology This makes it highly competitive compared to its competitors Under conditions of local and international competition.

**Keywords:** Information Technology, The competition, Competitive advantage, Enterprise competitiveness.