



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  
في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية  
- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

أ.د. عبد الوهاب بن بريكة

إعداد الطالبة:

هناء عبداوي

### لجنة المناقشة

هيئة الارتباط	الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د. رابح خوني
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ	أ.د. عبد الوهاب بن بريكة
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	د. محمد شنشونة
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	د. فاطمة الزهراء طاهري
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	د. صلاح الدين شريط
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	د. رشيد عدوان

الموسم الجامعي: 2015-2016

# آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

\*\*\*\* قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك  
أنت العليم الحكيم\*\*\*\*

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

\*\*\*\* من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن  
الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم\*\*\*\*

- رواه أبو داود الترمذي -

# الإهداء

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها..... التي هزت سريري  
بيمناها..... وهزت العالم بيسراها.... إلى أعظم من في الوجود وأسمى  
معاني الحب والحنان ....إلى والدتي الحبيبة التي سهرت الليالي تدعو  
لي....أطال الله في عمرها.

إلى والدي الحبيب....الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة هانئة  
لي....ووقف بجانبني وشجعني على مواصلة الدرب.... حفظه الله  
ورعاه، وبارك في عمره.

إلى من ساندني في تعبتي....ووقف إلى جانبي....وسهر الليالي  
معي....إلى زوجي الغالي.

إلى الأمل في غد مشرق ومستقبل زاهر...إلى مهجة قلبي....وقرة  
عيني....إلى إبني العزيز \*أمير\*

إلى أخواي الغاليان الذين لا أملك سواهما

إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

الباحثة: عبداوي هناء

# شكر وتقدير

الحمد لله الحي القيوم من قبل ومن بعد، له المنة وله الفضل أن مكنتني من إنجاز هذا البحث، وأمدني بالصحة والعافية والقوة في تحمل مشقة التعلم والصبر على متطلبات البحث والاستقصاء.

أما بعد:

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور " بن بركة عبد الوهاب " الذي أفاض على البحث مما أنعم الله عليه من العلم والمعرفة، ولم يبخل علي بجهد ووقته، فقد كان بمثابة الأب النصوح وعلمي كيف يكون تواضع العلماء.

كما أشكر وأقدر كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - على ما قدمته من تسهيلات إدارية وأكاديمية لتعيننا على طلب العلم والتفوق. وكذا أساتذتها الأكفاء الذين لم يبخلوا علينا بتقديم التوجيهات والنصائح القيمة.

ومسك الختام، الشكر والتقدير للأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه الرسالة، وعلى تفضلهم بمناقشتها.

وإلى جميع من أعانني بجهد ووقته في إنجاز وإتمام رسالتي.

**الباحثة: عبداوي هناء**

## ملخص الدراسة

### دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية

-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-

#### إعداد الطالبة

هناء عبداوي

#### إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الوهاب بن بريكة

هدفت الدراسة إلى المساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وقد تحددت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الخمسة التي تمثلت في (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) كما تحددت الميزة التنافسية بأربعة أبعاد (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (84) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي (One Sample Kolmogrov- Smirnov test)، معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test) وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
  - يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- وخلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات من أهمها: يجب على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس أن تزيد من استثماراتها في مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يجب عليها أن تهتم أكثر بجانب الإبداع والتطوير من أجل الاستباق لخلق خدمات جديدة.
- الكلمات الدالة:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الميزة التنافسية، جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات، الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

# **Abstract**

## **The Role of ICT In Giving The Enterprise a Competitive Advantage**

-A Case Study of The Algerian Mobile Phone Company – Mobilis-

### **Submitted by**

Abdaoui Hana

### **Under Supervision**

PR Benbrika Abd AL-Wahab

The study sought to contributing in determining the role of information and communication technology in giving Algerian Mobilise mobile phone company a competitive advantage, the study have been identified through the ICT and its five dimensions were in (human resource, equipment and devices, databases, software, networks) and the competitive advantage identified through four dimensions (quality of services, controlling markets, innovation and development, operations efficiency). To achieve the objectives of the study questionnaire were developed in order to collecting data from respondents, to a sample consists (84) subjects, were used Statistical Package for Social Sciences (spss) for the analysis of the survey data.

Were used in the statistical analysis of data, a several methods including: descriptive statistics tests, a normal distribution test (One Sample Kolmogrov- Smirnov test), simple linear regression coefficient (Simple Regression), variance analysis (One Way Anova) and T test for independent samples (Independent- Samples T- Test) and others, The study found a range of results, highlighted by:

- That there are significant correlation between the information and communication technology with its various dimensions and the competitive advantage of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).
- That there are significant role of the information and communication technology with its various dimensions on the competitive advantage of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).-
- That there are a statistically significant differences in the averages of the respondents answers to the level of using the information and communication technology in the company surveyed due to the gender variable (sex).
- That there are a statistically significant differences in the averages of the respondents answers to the level of using the information and communication technology in the company surveyed due to the gender variable (sex). level of education.

The study concluded a number of suggestions including: Algerian Mobilise mobile phone company must increase their investments in information and communication technology components, and must take more care to innovation and development for the preemption to create new services.

**Key words:** information and communication technology, competitive advantage, quality of services, controlling markets, innovation and development, operations efficiency, Algerian mobile phone company – Mobilis-.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر و تقدير
ث	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الانجليزية
ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ظ	قائمة الأشكال
غ	قائمة الملاحق
18-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>	
19	<b>1.1 مدخل</b>
20	<b>2.1 مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال</b>
20	1.2.1 مفاهيم عامة حول التكنولوجيا
20	1.1.2.1 ماهية التكنولوجيا
23	2.1.2.1 أنواع التكنولوجيا
23	1.2.1.2.1 على أساس درجة التحكم
23	2.2.1.2.1 على أساس أطوار حياتها
23	3.2.1.2.1 على أساس محل استخدامها
24	4.2.1.2.1 على أساس كثافة رأس المال
24	5.2.1.2.1 على أساس درجة التعقيد
24	6.2.1.2.1 على أساس موضوعها
28	2.2.1 مفاهيم عامة حول المعلومات
29	1.2.2.1 الفرق بين البيانات والمعلومات
30	2.2.2.1 ماهية المعلومات
32	3.2.2.1 خصائص المعلومات
33	4.2.2.1 جودة المعلومات

34	5.2.2.1 أنواع المعلومات
35	3.2.1 مفاهيم عامة حول الاتصال
35	1.3.2.1 ماهية الاتصال
38	2.3.2.1 أنواع الاتصال
40	<b>3.1 تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات</b>
40	1.3.1 تكنولوجيا المعلومات
40	1.1.3.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات
43	2.1.3.1 خصائص تكنولوجيا المعلومات
44	3.1.3.1 فوائد تكنولوجيا المعلومات
45	4.1.3.1 المجالات الاقتصادية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات
46	5.1.3.1 أجهزة الحاسوب وأهميتها
47	6.1.3.1 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
49	2.3.1 تكنولوجيا الاتصال
49	1.2.3.1 مفهوم تكنولوجيا الاتصال
50	2.2.3.1 وسائل الاتصال
50	1.2.2.3.1 الوسائل السلكية للاتصالات
51	2.2.2.3.1 الوسائل اللاسلكية للاتصالات
53	3.2.3.1 أساليب الاتصال
53	1.3.2.3.1 الاتصال المباشر
53	2.3.2.3.1 الاتصال غير المباشر
61	<b>4.1 تكنولوجيا الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>
61	1.4.1 تكنولوجيا الشبكات
62	1.1.4.1 ماهية تكنولوجيا الشبكات
62	1.1.1.4.1 مفهوم شبكات الحاسوب
63	2.1.1.4.1 مزايا تكنولوجيا الشبكات
65	2.1.4.1 أنواع وهيكل شبكات الحاسوب
65	1.2.1.4.1 أنواع الشبكات
67	2.2.1.4.1 هيكل الشبكات
69	3.1.4.1 أشكال الشبكات والأنظمة المفتوحة

69	1.3.1.4.1 أشكال شبكات الاتصال
72	2.3.1.4.1 النظم المفتوحة
76	2.4.1 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
76	1.2.4.1 ماهية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
76	1.1.2.4.1 التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
77	2.1.2.4.1 ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
78	3.1.2.4.1 أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
80	4.1.2.4.1 المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
81	2.2.4.1 أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
82	1.2.2.4.1 المورد البشري (الأفراد)
82	2.2.2.4.1 الأجهزة والمعدات (Hardware)
87	3.2.2.4.1 قواعد البيانات
88	4.2.2.4.1 المكونات المبرمجة أو البرمجيات (Software)
89	5.2.2.4.1 الشبكات
92	5.1 خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: تأصيل نظري للميزة التنافسية</b>	
93	1.2 مدخل
94	2.2 مدخل للتنافسية والميزة التنافسية
94	1.2.2 ماهية التنافسية
94	1.1.2.2 مفهوم التنافسية وأنواعها
94	1.1.1.2.2 مفهوم التنافسية
95	2.1.1.2.2 أنواع التنافسية
96	2.1.2.2 مؤشرات التنافسية و كيفية قياسها
96	1.2.1.2.2 مؤشرات التنافسية
98	2.2.1.2.2 قياس تنافسية المؤسسة
100	2.2.2 ماهية الميزة التنافسية
100	1.2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية والضرورة التنافسية
101	1.1.2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية
105	2.1.2.2.2 الضرورة التنافسية

106	3.2.2 خصائص وأبعاد الميزة التنافسية
106	1.3.2.2 خصائص الميزة التنافسية
107	2.3.2.2 أبعاد الميزة التنافسية
107	1.2.3.2.2 جودة المنتجات (سلع وخدمات)
108	2.2.3.2.2 السيطرة على الأسواق
108	3.2.3.2.2 الإبداع والتطوير
110	4.2.3.2.2 كفاءة العمليات
111	<b>3.2 تحليل البيئة التنافسية</b>
111	1.3.2 دراسة البيئة التنافسية
111	1.1.3.2 البيئة، مفهومها وخصائصها الجديدة
112	1.1.1.3.2 مفهوم البيئة
117	2.1.1.3.2 خصائص البيئة الجديدة
119	2.1.3.2 مقاربات دراسة البيئة
119	1.2.1.3.2 التقارب الوصفي
119	2.2.1.3.2 تقارب المصادر المكونة للبيئة
120	3.2.1.3.2 التقارب العام للبيئة المحيطة
120	3.1.3.2 متابعة البيئة التنافسية
120	1.3.1.3.2 جمع المعلومات عن البيئة التنافسية
122	2.3.1.3.2 كشف و تحليل الفرص والتهديدات
127	2.3.2 تحليل المنافسة - تحليل سلسلة القيمة
127	1.2.3.2 دراسة المنافسة
128	1.1.2.3.2 نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس
136	2.1.2.3.2 نموذج اوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس
139	1.2.2.3.2 المفهوم العام لسلسلة القيمة
140	2.2.2.3.2 مكونات سلسلة القيمة
143	3.2.2.3.2 المراحل الأساسية لتطبيق سلسلة القيمة
146	3.3.2 المواقع التنافسية
147	1.3.3.2 قائد السوق (الرائد)
149	2.3.3.2 المتحدي في السوق

152	3.3.3.2 التابع في السوق
153	4.3.3.2 المتخصص في السوق
155	4.2 بناء المزايا التنافسية/ مصادرها
155	1.4.2 الاستراتيجيات التنافسية
156	1.1.4.2 استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف
157	2.1.1.4.2 تطبيق ميزة التكلفة الأقل
158	3.1.1.4.2 الأخطاء التي يجب تفاديها
159	2.1.4.2 إستراتيجية التمييز
159	1.2.1.4.2 تحقيق ميزة التمييز
160	2.2.1.4.2 تكلفة التمييز
160	3.2.1.4.2 الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمييز
161	3.1.4.2 إستراتيجية التركيز
162	1.3.1.4.2 تحقيق استراتيجية التركيز
162	2.3.1.4.2 تطبيق استراتيجية التركيز
163	2.4.2 مراحل بناء الميزة التنافسية
163	1.2.4.2 الذكاء السببي
163	2.2.4.2 الأداء المشترك
164	3.2.4.2 الكفاءة الجديدة
164	4.2.4.2 اكتساب صفة التمييز
164	3.4.2 تثبيت المزايا التنافسية
164	1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية للمنتج
165	1.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الخصائص أو الصفة
165	2.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفائدة
165	3.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الاستعمال التطبيقي
166	4.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المستعمل
166	5.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المنافس
166	2.3.4.2 تثبيت العلامة التجارية
167	1.2.3.4.2 إستراتيجية أكثر بمقابل أكثر
167	2.2.3.4.2 إستراتيجية أكثر بنفس السعر

167	3.2.3.4.2 إستراتيجية المنتج بسعر أقل
167	4.2.3.4.2 إستراتيجية الأقل بأقل كثير
167	5.2.3.4.2 إستراتيجية أكثر بمقابل أقل
168	4.4.2 محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
168	1.4.4.2 محددات الميزة التنافسية
168	1.1.4.4.2 حجم الميزة التنافسية
169	2.1.4.4.2 نطاق التنافس
169	2.4.4.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
169	1.2.4.4.2 مصدر الميزة
170	2.2.4.4.2 عدد مصادر الميزة
170	3.2.4.4.2 درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة
171	<b>5.2 خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق ميزة تنافسية</b>	
172	<b>1.3 مدخل</b>
173	<b>2.3 الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية</b>
173	1.2.3 استراتيجية المنظمة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
174	1.1.2.3 الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
174	2.1.2.3 عوامل النجاح الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
175	2.2.3 العلاقة بين تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وأداء المنظمة
177	1.2.2.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الوظيفي
177	1.1.2.2.3 على مستوى المنظمة
178	2.1.2.2.3 على مستوى الأفراد
178	2.2.2.3 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة
179	3.2.2.3 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التنظيمي للمنظمة
179	4.2.2.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الديناميكي
180	3.2.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة واتخاذ القرارات
180	1.3.2.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة
181	2.3.2.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم نظم القرارات
182	4.2.3 أسباب التسارع في التوجه إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

182	1.4.2.3 فوائد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة
183	2.4.2.3 دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة
184	<b>3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز</b>
185	1.3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على سلسلة القيمة ونظام القيمة
185	1.1.3.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسلسلة القيمة
188	2.1.3.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العلاقات بين النشاطات على مستوى سلسلة القيمة
188	3.1.3.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العلاقات بين سلاسل القيم
189	4.1.3.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير أنموذج سلسلة القيمة
190	2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية
190	1.2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المنتجات
191	2.2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق
192	3.2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير
192	4.2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات
193	<b>4.3 استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على المؤسسة داخليا وخارجيا</b>
193	1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى قطاع النشاط
193	1.1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على منتجات وخدمات الصناعة
194	2.1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اقتصاديات الانتاج
194	3.1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأسواق
194	2.4.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقوى التنافسية
194	1.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة المشتريين
195	2.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة الموردین
195	3.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة المنتجات البديلة
195	4.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة الداخلين الجدد
196	5.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة المنافسين في الصناعة
197	3.4.3 الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
198	1.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية قيادة التكلفة
199	2.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية التمييز
199	3.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية التركيز
201	<b>5.3 خلاصة الفصل</b>

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
202	1.4 مدخل
203	2.4 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
203	1.2.4 تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
203	1.1.2.4 تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشأتها
204	2.1.2.4 المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها
204	1.2.1.2.4 مهامها
204	2.2.1.2.4 أهدافها
205	3.1.2.4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
208	4.1.2.4 تطور قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر
208	1.4.1.2.4 مرحلة الاحتكار المطلق
208	2.4.1.2.4 مرحلة الاحتكار الثنائي
209	3.4.1.2.4 مرحلة منافسة القلة
211	2.2.4 الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس "
211	1.2.2.4 التعريف بشركة موبيليس
211	2.2.2.4 الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
218	3.2.2.4 شركة موبيليس حاليا ومستقبليا
218	1.3.2.2.4 ميدان النشاط
219	2.3.2.2.4 مبادئ الشركة
220	3.3.2.2.4 الواقع والآفاق
221	4.3.2.2.4 التزامات الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس-
222	5.3.2.2.4 أهداف الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس-
222	3.2.4 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
223	1.3.2.4 أبعاد الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
223	1.1.3.2.4 جودة الخدمات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
224	2.1.3.2.4 السيطرة على الأسواق من قبل الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
225	3.1.3.2.4 الإبداع والتطوير بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
225	4.1.3.2.4 كفاءة العمليات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

228	2.3.2.4 تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لشركة موبيليس حسب نموذج بورتر
230	1.2.3.2.4 تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم للصناعة
231	2.2.3.2.4 القوة التفاوضية للموردين
231	3.2.3.2.4 القوة التفاوضية للمشترين
232	4.2.3.2.4 تهديدات المنتجات البديلة
234	3.3.2.4 تحليل الخيارات الاستراتيجية لشركة موبيليس
235	1.3.3.2.4 اعتماد الشركة لاستراتيجية التركيز
235	2.3.3.2.4 استراتيجية التميز
236	3.3.3.2.4 استراتيجية القيادة أو السيطرة عن طريق التكاليف
237	4.3.3.2.4 الاستراتيجيات الفرعية الأخرى
237	<b>3.4 استبانة البحث</b>
237	1.3.4 منهجية البحث
238	1.1.3.4 عينة البحث
239	2.1.3.4 مصادر جمع البيانات
239	3.1.3.4 أداة البحث
241	2.3.4 اختبار صدق اداة الدراسة وثباتها
241	1.2.3.4 اختبار صدق الاستبيان
241	1.1.2.3.4 الصدق الظاهري لأداة الدراسة
242	2.1.2.3.4 الصدق البنائي لأداة الدراسة/ صدق المحك
242	2.2.3.4 ثبات أداة الدراسة
245	<b>4.4 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة</b>
247	<b>5.4 اختبار التوزيع الطبيعي ومحاور الاستبانة</b>
247	1.5.4 اختبار التوزيع الطبيعي
248	2.5.4 تحليل محاور الاستبانة
259	<b>6.4 اختبار الفرضيات</b>
259	1.6.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
260	1.1.6.4 الفرضية الفرعية الأولى
261	2.1.6.4 الفرضية الفرعية الثانية
262	3.1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة

263	4.1.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة
264	2.6.4 الفرضية الرئيسية الثانية
266	1.2.6.4 الفرضية الفرعية الأولى
267	2.2.6.4 الفرضية الفرعية الثانية
268	3.2.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة
270	4.2.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة
271	3.6.4 الفرضية الرئيسية الثالثة
271	1.3.6.4 الفرضية الفرعية الأولى
272	2.3.6.4 الفرضية الفرعية الثانية
273	3.3.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة
273	4.3.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة
274	5.3.6.4 الفرضية الفرعية الخامسة
276	<b>7.4 خلاصة الفصل</b>
278	<b>خاتمة</b>
<b>قائمة المراجع</b>	
285	المراجع العربية
291	المراجع الأجنبية
<b>قائمة الملاحق</b>	
294	استبانة البحث
300	قائمة محكمي الاستبانة
301	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
302	الشروط العامة للبيع بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
304	جملة من خدمات ومنتجات للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تصنيف طومسون للتكنولوجيا	28
(2-1)	العلاقة بين البيانات والمعلومات	30
(3-1)	النموذج العام للاتصال	37
(4-1)	تطور الاتصالات السلكية واللاسلكية	52
(1-2)	طرق تنافسية المؤسسة	99
(2-2)	المكونات الأساسية لبيئة المؤسسة	116
(3-2)	قوى التنافس الخمس لبورتر	129
(4-2)	نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس	138
(5-2)	نظام القيمة	140
(6-2)	النموذج العام لسلسلة القيمة	143
(7-2)	زيادة الحصة السوقية	148
(8-2)	الاستراتيجيات الهجومية للمنظمة المتحدية	150
(9-2)	هيكل افتراضي للسوق	154
(10-2)	إستراتيجيات قادة السوق ومُتّبعيه و تابعيه، و متخصصيه	154
(11-2)	الاستراتيجيات العامة للتنافس	155
(12-2)	استراتيجيات تثبيت القيمة الذهنية للعلامة التجارية	166
(1-3)	عوامل النجاح الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية	175
(1-4)	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر	207
(2-4)	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (2011-2014)	210
(3-4)	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال	213
(4-4)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية عنابة	215
(5-4)	نموذج بورتر - القوى المحركة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر -	229
(6-4)	الخيارات الاستراتيجية القاعدية لشركة موبيليس الافضلية التنافسية	235

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	مصفوفة بيرو للتكنولوجيا	(1-1)
48	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	(2-1)
72	الفرق بين الانترنت والانترنت	(3-1)
126	مصفوفة البروفيل التنافسي	(1-2)
186	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنشطة سلسلة القيم	(1-3)
187	أبرز تطبيقات الأنترنت على سلسلة القيمة	(2-3)
197	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مواجهة القوى التنافسية	(3-3)
200	مستويات تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات الصناعة، قوى التنافس، والاستراتيجية	(4-3)
209	تطور عدد المشتركين للهاتف النقال بالنسبة للمتعاملين الثلاث	(1-4)
210	تطور حصص السوق لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر	(2-4)
230	الوافدون الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة	(3-4)
232	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر (2013-2014)	(4-4)
234	تطور عدد مشتركى الأنترنت (2013-2014)	(5-4)
238	هيكل توزيع الاستثمارات	(6-4)
240	مقياس ليكارت الخماسي	(7-4)
243	اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان - محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-	(8-4)
244	اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان - محور الميزة التنافسية -	(9-4)
244	اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان - لكل عبارات القياس -	(10-4)
245	الخصائص العامة لعينة الدراسة	(11-4)
248	اختبار (One Sample Kolmogrov- Smirnov test) للمتغير التابع	(12-4)
249	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	(13-4)
254	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية	(14-4)
259	تحليل الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات	(15-4)

	والاتصالات والميزة التنافسية)	
260	تحليل الفرضية الفرعية الأولى (اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات)	(16-4)
261	تحليل الفرضية الفرعية الثانية (اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق)	(17-4)
262	تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع والتطوير)	(18-4)
263	تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات)	(19-4)
265	تحليل الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية)	(20-4)
266	تحليل الفرضية الفرعية الأولى (اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمات)	(21-4)
267	تحليل الفرضية الفرعية الثانية (اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق)	(22-4)
269	تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير)	(23-4)
270	تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات)	(24-4)
271	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حسب متغير الجنس	(25-4)
272	نتائج تحليل التباين الأحدي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير العمر	(26-4)
273	نتائج تحليل التباين الأحدي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير المستوى التعليمي	(27-4)
274	نتائج تحليل التباين الأحدي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي	(28-4)
275	نتائج تحليل التباين الأحدي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير المستوى	(29-4)

	التعليمي	
--	----------	--

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
294	استبانة البحث	(01)
300	قائمة محكمي الاستبانة	(02)
301	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس	(03)
302	شروط البيع بالمؤسسة محل الدراسة-الدفع المسبق-	(04)
303	شروط البيع بالمؤسسة محل الدراسة-الدفع البعدي-	(05)
304	جملة من خدمات ومنتجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس	(06)

مقدمة

## مقدمة

يمر العالم اليوم بموجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والثقافية، ويعود ذلك إلى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات التي جعلت من العالم قرية واحدة، الأمر الذي أدى إلى تغيير قواعد المنافسة خاصة مع انتشار الخصخصة والعولمة والانفتاح نحو السوق العالمية. كل ذلك عزز من أهمية المعلومات التي أصبحت أحد الموارد السياسية والاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على ميزات تنافسية.

كل هذه التغيرات التي طرأت أدت إلى ضرورة الاستثمار عموماً في أي مجال من مجالات النشاط الاقتصادي إذ يعتبر العامل المؤثر في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وفي تقدم المجتمعات، سواء كان الاستثمار في المجالات الإنتاجية، أو الخدمية، أو المالية. وفي الآونة الأخيرة توسعت مجالات الاستثمار وكان من أبرزها على الصعيد العالمي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا دون شك مؤثر على دور الجانب المعلوماتي في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة ورفع الإنتاجية. فقد أصبحت المنافسة تعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفساً بدل البقاء للأسرع، فمتلاك المؤسسة لميزات تنافسية مستجدة ليس بالأمر الهين لكي تضمن بقاءها في محيطها الذي أضحى يتميز بالكثير من التعقيد والتنوع.

وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم باتت التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات الحديثة أحد أهم الأساسيات لأي نشاط سواء كان صناعي، تجاري، أو خدماتي على المستوى المحلي أو العالمي، الأمر الذي يجعل تطوير القدرة التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية شرطاً ضرورياً للاستمرار. فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. فالمؤسسة اليوم في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية لتحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

منذ مدة والجزائر تشهد مبادرات كثيرة، ومشاريع متعددة تهدف إلى التعامل مع التطورات والتغيرات التي تواكب ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات خاصة وأن مثل هذه التطورات قد فتحت آفاقا جديدة وأبوابا متعددة وخاصة في قطاع الاتصالات ولاسيما بالهاتف النقال.

ومن هنا كان منطلق هذا البحث كمساهمة لتحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية وذلك من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

### ❖ إشكالية الدراسة

نظرا للأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها على اكتساب مؤسسات اليوم لميزات تنافسية. وبالرجوع إلى قطاع الاتصالات بالهاتف النقال في الجزائر والذي يعد من أكثر القطاعات تقليدا نظرا لاحتدام المنافسة حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تقديم الأفضل للمشارك. من هنا تظهر معالم الإشكالية، التي نعالجها من خلال التساؤل الجوهري التالي:

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية على مستوى الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس-؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية للإمام بحوثيات التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل في:

- ما هو مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة؟

#### ❖ فرضيات الدراسة:

ويهدف الإجابة على إشكالية البحث واستنادا إلى تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية واختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

(أ) **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمة

(ب) **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق.

(ج) **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع والتطوير.

(د) **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

(أ) **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمة.

ب) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق.

ج) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير.

د) الفرضية الفرعية الرابعة: و يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات.

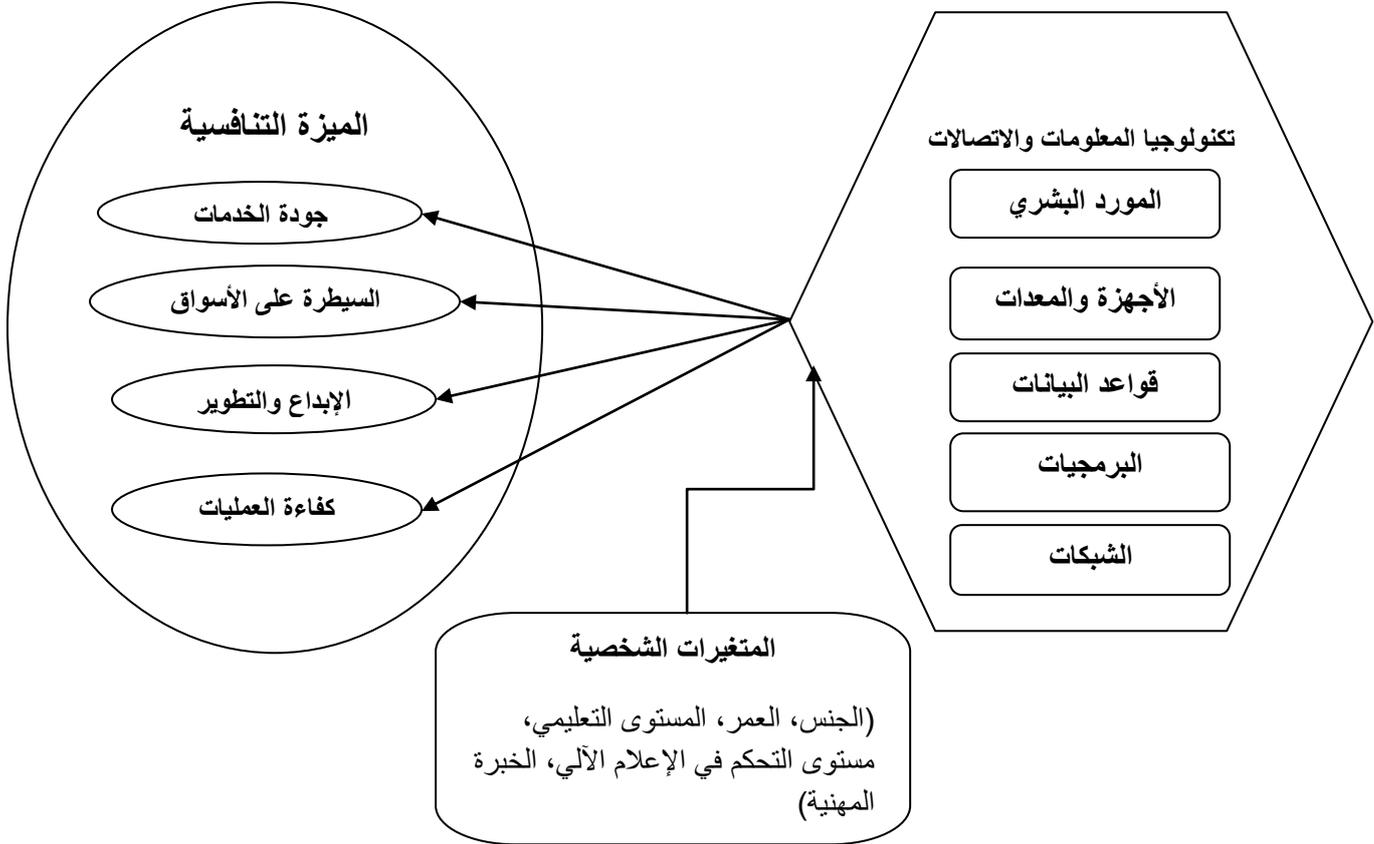
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية

#### ❖ نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة ود الميزة التنافسية من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل الموالي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- أ- المتغير المستقل: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتم قياسه بناء على خمسة أبعاد (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات)
- ب- المتغير التابع: والمتمثل في الميزة التنافسية، وينبثق عنه أربعة أبعاد رئيسية (جودة الخدمات،
- ت- السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات).

## المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

## ❖ أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر وما تحققه من قوة وتفوق للمؤسسات الرائدة.
- أصبح التنافس العالمي يمس كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، نظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه أصبح مهم جدا تركيز المؤسسات اليوم على تحقيق مزايا تنافسية لضمان بقائها في الأسواق.
- ضرورة تغيير الاساليب الإدارية التقليدية في المؤسسات الجزائرية، لضمان بقائها واستمراريتها.

- حداثة الموضوع كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، وبالنظر إلى المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مساهمة وتتبع المؤسسة للتطورات التكنولوجية.
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية.
- يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة، ومساهمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.
- يساعد هذا الموضوع بدفع المسيرين للمؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية قصوى للتميز في الأسواق في ظل اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحسن استغلالها.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع من هذا الجانب.

#### ❖ أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:
- تقديم إطار نظري علمي منظم، من خلال دراسة الأهمية البالغة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات بالنسبة للمؤسسة.
  - تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل وثيق بالاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أبعادها.
  - إبراز أهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
  - الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - تكمن أهداف ادراسة في الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله.
  - تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس كمحاولة لتقاضي بعض النقائص الملحوظة.

## ❖ أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد أسباب اختيار الموضوع بين ذاتية وموضوعية، لعل من أهمها مايلي:

## ● الأسباب الذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تسيير المنظمات.
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع.
- الشعور بأهمية هذه المواضيع خاصة مع التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالميزة التنافسية.

## ● الأسباب الموضوعية:

- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على مختلف جوانب تسيير المؤسسة.
- المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات وتدعيمها للقدرات التنافسية لهذه الأخيرة في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة.
- الكشف عن مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة الجزائرية والوقوف على مدى تأثير هذه التكنولوجيات على تحقيق التميز.

## ❖ منهجية الدراسة

ككل الدراسات في العلوم الإنسانية، فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة لعلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي استنتاجية تهدف إلى توضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في إطارات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وتحديدًا التابعين منهم للمديرية الجهوية عنابة.

## ❖ مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة جميع الإطارات العاملين بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية عناية للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس البالغ عددهم (103) إطار بما في ذلك الإطارات المسيرة (مديري الوكالات)، إلا أن هذا العدد في تغير مستمر وهذا يعود إلى التوظيف على أساس التعاقد في كثير من مناصب العمل.

تم استرجاع (89) استمارة وبعد المعاينة استبعد منها (05) استمارات لعدم اكتمالها واستيفاء شروط التحليل، وبذلك نجد أن عدد الاستمارات المقبولة هو (84) استمارة تمثل نسبة استجابة مجتمع الدراسة ب (81.55%) وهي نسبة مقبولة للتمثيل.

## ❖ الأساليب الإحصائية

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V17) في تحليل البيانات، واستخدمت الأساليب التالية في التحليل:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).
- اختبار التوزيع الطبيعي (One Sample Kolmogrov- Smirnov test)
- أساليب الإحصاء الوصفي، وتتمثل بشكل عام في التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى المتوسطات والانحراف المعياري.
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test)

## ❖ هيكل الدراسة

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، أربعة فصول، وخاتمة.

- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.

- الفصل الأول جاء ليوضح الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول التكنولوجيا، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات، تكنولوجيا الشبكات، وصولاً إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجميع المفاهيم المرتبطة بها.
- ثم يأتي الفصل الثاني الذي تناول الميزة التنافسية من حيث مفهومها، أنواعها، مصادرها، استراتيجياتها إلى غير ذلك من مفاهيم ذات صلة بها.
- وقد جاء الفصل الثالث ليعالج الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز للمؤسسة من الناحية النظرية.
- وكان الفصل الرابع عبارة عن دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال -موبيليس- للوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحقيق التميز لشركة موبيليس.

#### ❖ الدراسات السابقة

##### أولاً: الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1- دراسة (بلقيدوم صباح، 2013) بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الاستراتيجية. وكانت دراسة الحالة بالمؤسسة الجزائرية للاتصالات - موبيليس- لخدمات الهاتف النقال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة تقييمية لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد تضمنت الدراسة عدد من التوصيات التي تؤكد على ضرورة الاستفادة أكثر من تطبيقات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توعية الأفراد ( المورد البشري) بالأهمية

<sup>1</sup> بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2012.

الاستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سبيل اكتساب مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة بالإضافة إلى خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والبحث والتطوير من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق التميز.

2- دراسة (غسان العمري، 2004)<sup>1</sup> بعنوان "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية". هدف الباحث من خلال الدراسة الميدانية توضيح مساهمة تكنولوجيا المعلومات ممثلة في الأبعاد المادية بالدرجة الأولى (تجهيزات، برمجيات، شبكات) ومدى مساندة أنظمة المعلومات للإدارة العليا، واعتمد الباحث على متغيرين مستقلين هما تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة، أما المتغير التابع فتمثل في تحقيق قيمة إضافية لعمليات البنوك. وتوصل الباحث لجملة من النتائج:

- استخدام هذه البنوك لتكنولوجيا متطورة توفر الدعم للإدارة العليا.
- تعمل البنوك على الاستفادة من البيانات الحديثة وتتعامل معها بسرية تامة.
- اكتساب المعرفة وتوليدها في البنوك يتم من المصادر الخارجية أكثر من الداخلية.
- تعتمد البنوك في تخزين المعرفة على نظم المعلومات وما توفره من إمكانيات وقواعد بيانات.
- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في زيادة القيمة العالية لأعمال البنوك.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للخصائص الشخصية لعينة البحث على الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في زيادة قيمة أعمال البنوك.

3- دراسة (وصفي عبد الكريم الكساسبة، 2007)<sup>2</sup> بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية - دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.

<sup>2</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي - دراسة حالة المناطق الحرة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

المتمثلة في البنية التحتية من تجهيزات وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات وأفراد في زيادة فعالية الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف والعمليات الداخلية والحصول على الموارد. استخدم الباحث بعدين مستقلين هما حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مقابل المتغير التابع والتمثل في فاعلية الأداء المؤسسي مقاسا بمدى تحقيق الأهداف وتحسين العمليات الداخلية، والحصول على الموارد المالية والبشرية. وخلصت الدراسة إلى وجو تأثير كبير لحجم الاستثمارات على تحقيق أهداف المؤسسة، والدور الكبير للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية العمليات الداخلية للمناطق الحرة، خاصة في جانب تطوير الشبكات والأجهزة، كما كان لها دور كبير في سرعة إنجاز العمليات.

#### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- 1- قامت ( العيهار فله، 2005)<sup>1</sup> بدراسة عنوانها " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها
- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
  - يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة، وتحقيق رضا الزبائن، ولا يتم تحقيق الإبداع إلا بتوافر العنصر البشري المؤهل وتكثيف جهود البحوث والتطوير.
  - تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء مما يرفع من درجة ثقتهم بالمؤسسة وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.

<sup>1</sup> العيهار فله، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

2- وفي دراسة أعدها (عطا السرحان، 2005)<sup>1</sup> عنوانها " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية " وكان الغرض من الدراسة تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يمكن أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية وفي الأسعار والترويج والتوزيع، وكذلك بيان دور وعي الإدارة العليا بأهمية الابتكار والإبداع ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع. كما هدفت الدراسة إلى بيان دور توافر المعلومات التسويقية في تحقيق الابتكار والإبداع التسويقي وما يمكن أن توفره هذه المعلومات من قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج ، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في التوزيع وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين إدراك الإدارة العليا للابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدراك العملاء للابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

<sup>1</sup> السرحان عطا ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

3- أجرى (بوادي أنس، 2009)<sup>1</sup> دراسة عنوانها "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخرن المعرفة، والمشاركة بالمعرفة) بتحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكلفة، وميزة التمايز) في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطي، ودنيا) في ثلاث من كبريات شركات الاتصالات العاملة في الأردن (أورانج، زين، وأمنية).

حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة. إذ تبين امتلاك الشركات المبحوثة للمزايا التنافسية (ميزة التمايز وميزة الكلفة) بدرجة عالية جدا. بالإضافة إلى عدم وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمبحوثين.

وقد تضمنت الدراسة عدد من التوصيات التي تركز على تعزيز امتلاك الشركات المبحوثة للمزايا التنافسية، وعلى تعزيز تطبيق الشركات المبحوثة لإدارة المعرفة، بهدف تحقيق المزايا التنافسية الدائمة وضمان النمو والبقاء في السوق المحلية والعالمية.

4- أجرى (طلاحة أحمد، 2008)<sup>2</sup> دراسة عنوانها " اثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. وكانت أبعاد إدارة التغيير التي تناولتها الدراسة (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الاستراتيجية، والتغيير في الثقافة، والتغيير التكنولوجي) أما أبعاد الميزة التنافسية التي تناولها البحث فكانت (السعر، وتقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمة، والحصة السوقية).

<sup>1</sup> بوادي أنس، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

<sup>2</sup> طلاحة احمد، أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2008.

وقد تم توزيع (250) استمارة على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية حيث تم استرداد (224) منها وقد استخدم الباحث مقياس لكرت الخماسي لقياس محاور الاستبيان. وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة التغيير ، وتقديم أسعار تنافسية، وتقديم خدمات جديدة، والحصة السوقية. وتبين وجود علاقة ايجابية قوية بين إدارة التغيير وبين تحسين الجودة .وتبين أن التغيير في الثقافة كان صاحب الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية معاً

1- أعد (الحوري فالح، 2004)<sup>1</sup> دراسة عنوانها " استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية" ، هدف الدراسة الرئيس هو تطوير نموذج دراسة يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن تلعبه استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاثة: استراتيجية قيادة التكنولوجيا، واستراتيجية التحرك الأول، واستراتيجية التحالفات التكنولوجية في التأثير على القوى التنافسية الخمس التي شملت كل من الداخلين الجدد، والقوى التساومية للموردين وكذلك قوة تفاوض العملاء، والخدمات والمنتجات البديلة، والمنافسين المتواجدين. كما سعت هذه الدراسة نحو بيان قدرة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية التي تمثلت بالكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات/المنتجات وتعزيز القدرة على الابتكار.

وهدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أثر استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاثة: قيادة التكنولوجيا، واستراتيجية التحرك الأول واستراتيجية التحالفات التكنولوجية على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع المصارف الأردنية.

كما سعت الدراسة إلى بيان عناصر الميزة التنافسية التي مكن أن تكون الأكثر تأثيراً باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وهذه العناصر هي: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات/المنتجات، وتعزيز القدرة على الابتكار.

<sup>1</sup> الحوري فالح، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

وأخيرا هدفت الدراسة إلى بيان أهم المعوقات والتحديات التي يمكن أن تعيق جهود المؤسسات المصرفية في تنفيذ استراتيجياتها ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات.

ومن أجل اختيار النموذج المقترح، عمل الباحث على دراسة العلاقات الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الثلاثة وتحليلها على عينة مقدارها (10) مصارف أردنية عاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني المكون ممن (16) مصرفا.

وقد خلصت نتائج اختبار نموذج الدراسة إلى:

- وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية الخمسة.
- عنصر الداخلين الجدد كأحد عناصر القوى التنافسية، كان الأكثر تأثرا باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاثة مجتمعة.
- استراتيجيات التحرك الأول قد أظهرت أثرا أقوى في تفسير التغير الحاصل في القوى التنافسية الخمسة مجتمعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع المصارف الأردنية.
- هناك أثر لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.
- استراتيجية التحرك الأقل كانت الأكثر تأثيرا في التغير الحاصل في تعزيز الميزة التنافسية بالمقارنة مع استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الاخرى.
- عنصر تعزيز جودة الخدمة/ المنتج كأحد عناصر الميزة التنافسية الثلاثة الأكثر تأثرا باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.

كما خلصت الدراسة أن أهم المعوقات والتحديات التي يحتمل أن تعرقل تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في قطاع المصارف الأردنية:

- عدم قدرة الأفراد على مواكبة التطورات التكنولوجية لقلة تدريبهم.
- تركز الإطار المدرب ذي الاختصاص بتكنولوجيا المعلومات في المركز الرئيسي.

2- كما أجرى ( الشيشاني عامر، 2004)<sup>1</sup> دراسة عنوانها " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية. وقد تمت هذه الدراسة على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم، حيث اهتمت الدراسة بمجموعة من المتغيرات وهي (اكتساب المنظمة لميزة تنافسية، وتحسين أداء العاملين، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين المنافسة السعرية). حيث تم إعداد استبيانين أحدهما للقيادات الإدارية في الشركة والثاني للعملاء المشتركين مع الشركة.

بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها تبين أن هناك علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة واكتساب المنظمة لميزة تنافسية، حيث اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وأظهرت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساهم في تحسين أداء الموظفين في الشركة، ويرفع من إنتاجيتهم، كما أنها تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. كما تساهم تكنولوجيا شبكات الحاسوب في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للشركة وفروعها الخارجية المنتشرة وأهمية ذلك في تحسين أداء الشركة وزيادة فعاليتها.

كما بينت الدراسة توجهها إيجابياً للقيادات الإدارية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تقديم الخدمات المميزة وتحقيق منافسة سعرية وزيادة الحصة السوقية للشركة. كما أظهرت الدراسة أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساهم في تحسين المنافسة السعرية وتقديم عروض جديدة للزبائن. ون توصلت الدراسة كذلك إلى وجود توافق وتعاون بين القيادات الإدارية والكوادر الفنية والتكنولوجية في الشركة. وذلك من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب من التطور المعلوماتي والاتصالات في سبيل توحيد جهودها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما أظهرت الدراسة اهتمام العملاء بالعروض التسويقية والأجهزة

<sup>1</sup> الشيشاني عامر، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية "دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2004.

الحديثة التي تقدمها الشركة بالإضافة على التعرف وأسعار الخدمات والاحتفاظ بنفس رقم الهاتف الخليوي ورغبتهم بعدم تغييره.

ومن جهة أخرى أوصى الباحث بضرورة قيام الشركة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في سبيل تطوير ورفع جودة خدماتها التكنولوجية، كما أوصت الدراسة بتفعيل خدمة تراسل البيانات لكي تصبح جنباً إلى جنب مع الاتصالات الصوتية المقدمة إلى الزبائن، وأن تعمل الشركة على اتباع وسائل لزيادة وعي الجمهور حول استخدامها، مع النظر إلى أن الهواتف الخلوية في القريب العاجل ستصبح تستخدم كأجهزة كمبيوتر متنقلة.

3- قام ( طشطوش ليث، 2008 )<sup>1</sup> بدراسة عنوانها " دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز-

استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية" حيث هدفت هذا العمل إلى دراسة نظم المعلومات من خلال تحليل قدرات إدارة نظم المعلومات في المنظمات الصناعية الأردنية والمتمثلة في (المورد البشري، والبرمجيات، والمعدات) ودورها في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في ( استراتيجيات التمايز، واستراتيجية قيادة التكاليف) حيث تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها ( 64 ) منظمة صناعية , حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المورد البشري في استراتيجية التمايز وقوية في استراتيجية قيادة التكاليف.
- وجود علاقة ايجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المعدات في كلا الاستراتيجيتين ( استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكاليف).
- وجود علاقة ايجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين البرمجيات في استراتيجية قيادة التكاليف ومتوسطة في استراتيجية التمايز.
- كما تبين أن المنظمات الصناعية تركز في أعمالها على استخدام استراتيجية قيادة التكاليف لتعزيز الميزة التنافسية لديها أكثر من استخدامها لاستراتيجية التمايز وذلك بسبب انفتاحها على البيئة الخارجية ولكن ضمن حدود معينة.

<sup>1</sup> طشطوش ليث ، دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2008.

4- أعد ( الرقب خالد ، 2009)<sup>1</sup> دراسة بعنوان " دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخاصة والعامة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، والبالغ عددهم ( 162 ) مديرا. وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الإستبيان على كافة

مفردات مجتمع الدراسة. ومن بين أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ( الزمن، والجودة، وكفاءة العمليات، والإبداع والتطوير)
- سر نجاح كل مؤسسة ينبثق من نظم معلومات فعال يحتوى على الوظائف الفرعية للنظام.
- كفاءة العمليات المعمول بها داخل النظام، والتي بدورها تعتمد على أسس فعالة تساعد على تطوير الميزة التنافسية والرقي والازدهار بالوزارة.

<sup>1</sup> الرقب خالد، مصلاح حسين ، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.

# الفصل الأول

## أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1.1 مدخل

2.1 مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال

3.1 تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات

4.1 تكنولوجيا الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5.1 خلاصة الفصل.

## 1.1 مدخل

إن المتتبع لتاريخ البشرية يجد أنها مرت بعدة ثورات ولعل آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم وأصبح جديد اليوم قديم الغد، ففي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية، كما أن المعلومة قد تريح العدو في المعركة كذلك في الاقتصاد، لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية.

وإذا أتينا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها، حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل التكاليف، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات وخاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية، الهاتف النقال، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحد جديد ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها، فما هي حقيقة كل من :

- تكنولوجيا المعلومات.
- تكنولوجيا الاتصال.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## 2.1 مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نرى أنه من الضروري التطرق إلى الأسس والمفاهيم النظرية المتعلقة بهذه الأخيرة، من خلال الوقوف على ماهية كل من: التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال.

### 1.2.1 مفاهيم عامة حول التكنولوجيا

#### 1.1.2.1 ماهية التكنولوجيا

من الخطأ أن نربط بين مصطلح التكنولوجيا والاختراعات الحديثة، وذلك باعتبار أن المنظور التاريخي يقول أنها لن تكون آخر المخترعات في سلسلة تطور مراحل المجتمع الإنساني. وبالتالي فالتكنولوجيا بمعنى كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعماله. كما ارتبط معناها ومضمونها بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الاجتماعية، إلا أنه يجب أن يأخذ في الاعتبار بأن نوعية الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها، وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر، والبعد الاجتماعي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى العصر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته<sup>1</sup>.

وتعد كلمة التكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (Technique)، في حين يرى آخرون اختلافاً واضحاً بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية<sup>2</sup>، حيث اشتقت كلمة تكنولوجيا (Technology)، والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techno) وتعني مهارة أو صناعة، والكلمة (Logy) وتعني العلم أو المنهج، أو الدراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جمال أبو شنب ، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999 ص 48.

<sup>2</sup> مصطفى كامل، ربيع الجارحي، أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة، مجلة الإدارة، المجلد 29، العدد الأول، 1996، ص 08.

<sup>3</sup> محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 20.

وقد تعددت وتباينت آراء المهتمين لتحديد مفهوم التكنولوجيا تبعا لاختلاف وجهات النظر، وكذا ارتباطه بالتغيرات السريعة التي تتصف بها تعاملات الأفراد مع البيئة المادية خلال فترات زمنية متلاحقة<sup>1</sup>. فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات ( مثل الموارد، المعرفة، الطاقة، ورأس المال ) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات، وبناء على ذلك سنحاول إدراج التعاريف التالية:

فحسب الموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في 1992، تعرف التكنولوجيا لغويا بأنها " المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة، وإن التغير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي. فخلال القرن العشرين تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات التي يستخدمها الإنسان في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجاته وأغراضه"<sup>2</sup>. وقد قوبل هذا التعريف بانتقادات عدة حيث ترى غالبية الكتب بأنه لا يدخل في مضمون المفهوم بتركيباته وأبعاده.

وإذا رجعنا إلى القواميس، فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها: " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم"<sup>3</sup>. وهناك من يعرفها بأنها:

- الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع<sup>4</sup>.
- وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها مجموعة من التقنيات\* المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط01، 2000، ص 2.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص: 283، 284.

<sup>3</sup> عبد الحميد بهجت قايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 80.

<sup>4</sup> جمال أبو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 28.

\* التقنية : مجموعة التطبيقات العلمية لإنتاج السلع والخدمات.

<sup>5</sup> محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.

• مجموعة من المعرفة والخبرات المتراكمة المتاحة والأدوات والوسائل المادية التنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمله أو وظيفة في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء كانت على مستوى الفرد أو المجتمع<sup>1</sup>. وبصيغة أخرى تعرف بأنها مجموعة المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصميم وتصنيع منتج أو عدة منتجات إنشاء مشروع لهذا الغرض، بهذا المعنى فهي طريقة عمل الأشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل<sup>2</sup>. وهنا نلاحظ أن جل هذه التعاريف يركز على أن التكنولوجيا هي المعرفة العلمية المنظمة، بالإضافة إلى ربط التكنولوجيا مباشرة بالعمل الصناعي المادي والإنتاج السلعي، وهذا خدمة للإنسان إذ تمده بالسلع والخدمات.

بينما عرفت من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها " الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فناً لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع<sup>3</sup>.

إن هذه التعاريف تؤكد على ما يلي :

✓ مفهوم الجهد المنظم الرامي : وهذا يعني أن التعامل مع التكنولوجيا ينبغي أن يتم في إطار جهود منظمة، وليس من خلال جهود متناثرة متفرقة، وذلك يعني أن تكون هناك إستراتيجية تكنولوجية لها خططها وبرامجها وأجهزتها المسؤولة، تقدر الأولويات وتضع برامج التنفيذ بناء على دراسات مستفيضة عن ظروف الواقع البيئي والأهداف المراد تحقيقها.

✓ استخدام نتائج البحث العلمي: فالتكنولوجيا هي الحلقة الوسطية بين البحث العلمي وبين الصناعة، وهذا يؤكد أن المنتجات المختلفة الجديدة ليست تكنولوجيا وإنما هي نتائج التكنولوجيا.

<sup>1</sup> عبد الله اسماعيل الصوفي، التكنولوجيا الحديثة ومراكز المعلومات والمكتبة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 02، 2005، ص 84.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، ط01، 2007، ص 504.

<sup>3</sup> غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، عمان، الأردن، ط 01، 2007، ص 23.

وعلى ضوء ما تقدم من تعريفات مختلفة لمصطلح التكنولوجيا يمكن أن نخلص إلى تعريف التكنولوجيا بأنها فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، طرق التسيير وأنظمة المعلومات في المؤسسة.

### 2.1.2.1 أنواع التكنولوجيا

تصنف التكنولوجيا على أساس عدة معايير نوجزها فيما يلي:

#### 1.2.1.2.1 على أساس درجة التحكم: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار إلى:

- (أ) التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا شائعة، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.
- (ب) تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

#### 2.2.1.2.1 على أساس أطوار حياتها: حيث تمر التكنولوجيا بعدة مراحل ( الانطلاق، النمو،

النضج والزوال ) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

- (أ) تكنولوجيا وليدة.
- (ب) تكنولوجيا في مرحلة النمو.
- (ج) تكنولوجيا في مرحلة النضج.

#### 3.2.1.2.1 على أساس محل استخدامها: وتنقسم إلى:

- (أ) تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
- (ب) تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

**4.2.1.2.1 على أساس كثافة رأس المال:** وفقا لهذا المعيار تصنف التكنولوجيا إلى:

- (أ) **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.
- (ب) **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.
- (ج) **التكنولوجيا المحايدة:** هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

**5.2.1.2.1 على أساس درجة التعقيد:** نذكر في هذا الشأن الأنواع التالية:

- (أ) **التكنولوجيا ذات الدرجة العالية:** وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- (ب) **التكنولوجيا العادية:** وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.

**6.2.1.2.1 على أساس موضوعها:** وتتمثل في:

- (أ) **تكنولوجيا المنتج:** وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له<sup>1</sup>. 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.
- (ب) **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:** وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

<sup>1</sup> غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(ج) **تكنولوجيا التسيير:** وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... الخ).

(د) **تكنولوجيا التصميم:** وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

(هـ) **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، من جمع ومعالجة وبث المعلومات.

والجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز على التقانات المتعلقة باكتساب، ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما الثقافات المستندة على الحاسوب.

وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات، إذ تساهم في انسيابية القرارات المناسبة وتوجه وتنفيذ مختلف عمليات المؤسسة، فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي.

وتعتبر أجهزة الحاسوب الآلي بداية للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أي مؤسسة، وهناك العديد من الأجهزة الضرورية مثل: خادم الملفات، وأنظمة الأسطوانات المرنة ومشغلات الأقراص المضغوطة، بالإضافة إلى البنية الأساسية للاتصالات التي تتضمن مد خطوط البيانات وخطوط الهاتف، كما توجد البرامج الخاصة بتشغيل الأجهزة<sup>1</sup>.

ومن العوامل التي ساعدت على التطور الحاصل في ميدان استخدام المعلومات والاتصال نذكر<sup>2</sup>:

• الإبداعات التقنية (Hardware) فيما يتعلق بالمنتجات التكنولوجية وخاصة "المعالجة الالكترونية التي شرع فيها مع مطلع الستينات، وظهرت نتائجها في بداية التسعينات

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص14.

<sup>2</sup> الهادي بوقفلول، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية - رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص21.

وخاصة مع الانتشار الواسع لاستخدام الحواسيب الشخصية التي شهدت تطورا مذهلا من حيث تخفيض تكاليف إنتاجها وبالتالي أسعارها، وكذا مستوى الجودة (سرعة الأداء، القوة،...) الذي يزداد بوتائر لا متناهية.

- التطورات التي عرفها ميدان البرمجيات (Software) وقواعد البيانات (Base de donnée) ، والتي سهلت استخدام الحواسيب وجعلت ذلك في متناول الجميع وفي أي مكان.
- تطور استخدام شبكات الربط بين الحواسيب (Réseaux) للحصول على المعلومات، نقلها، معالجتها، تخزينها، وتوزيعها.

إن هذه العوامل أدت إلى إحداث ثورة حقيقية في مجال الاقتصاد، ففي غضون خمس سنوات فقط قام في مجال التكنولوجيا جيل جديد من أصحاب العمل المغامرين بتغيير نمط الأعمال إلى الأبد. وقد قامت كبريات الجامعات والمعاهد المتخصصة في إدارة الأعمال بإجراء فحص دقيق لمناهجها بالكامل، حتى تضمن أن خريجها مسلحون بالتقنيات التي تضمن لهم في السوق الأعمال الالكترونية. وهناك معايير أخرى مثل: أطوار حياتها، كثافة رأس المال، درجة التعقيد... إلخ. إذا فالتكنولوجيا تعرف وتُقاس بطرق مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية والميكنة بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية والاختيار الممنوح للعاملين وغيرها من التصنيفات ولكن يمكن إعطاء تصنيفين بالإمكان تطبيقهما على كل المنظمات الإنتاجية والخدمية وهما:

**1) تصنيف بيرو (PERROW):** تبعا لبيرو فإن العامل الرئيسي للتمييز بين أنواع التكنولوجيا المختلفة، هو درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه الإدارة أو المنظمة. وإذا استعرضنا الأنواع المختلفة للتكنولوجيا لبيرو، فإنه يمكن ترتيبهم تنازليا من حيث درجة الروتين كالاتي: الروتيني، الهندسي، الحرفي، والغير روتيني<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص: 321، 322.

الجدول رقم (1-1): مصفوفة بيرو للتكنولوجيا

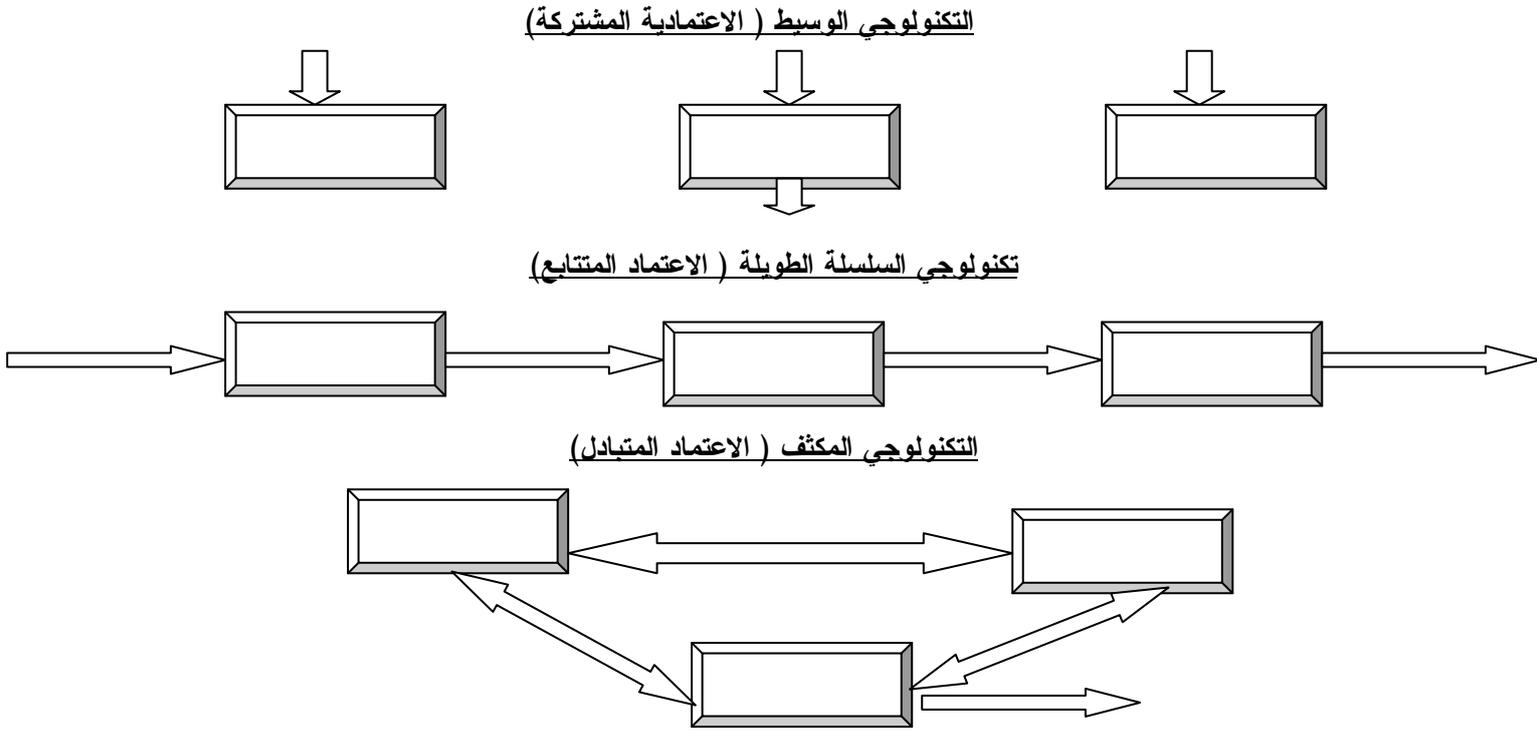
تكنولوجيا الحرفة	تكنولوجيا غير روتيني
- صناعة الأحذية - المدارس الحكومية	- وحدة بحوث - مستشفى أمراض نفسية
التكنولوجيا الروتيني	التكنولوجيا الهندسي
- خط تجميع - التدريب المهني أو الفني	- ميناء الميكنة الثقيلة - النادي الصحي

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 322.

(2) تصنيف طومسون: على خلاف ما جاء به بيرو، فإن طومسون اهتم بالطريقة التي تتابع من خلالها الأنشطة، أو توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والعنصر الهام هنا هو درجة التداخل والاعتمادية التكنولوجية، أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على الموارد. وتتمثل بعض هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات، وقد اقترح طومسون ثلاث تصنيفات للتكنولوجيا<sup>1</sup>. كما هي موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 233.

الشكل رقم (1-1): تصنيف طومسون للتكنولوجيا



المصدر: رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 234.

## 2.2.1 مفاهيم عامة حول المعلومات

تتشترك معظم التنظيمات في المؤسسات العامة والخاصة في توفير المعلومات اللازمة لتسهيل تحقيقها لأهدافها المختلفة. فالمعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها، كما تمثل مصدرا استراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات، وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات وميزات من خلالها في مواجهة التهديدات، وكسب الفرص وتدعيم لما هو موجود في حقل المنافسة داخل السوق. ولتقديم تعريف مبسط للمعلومات لا بد أولا من التفريق بين المعلومات والبيانات. فعادة ما يستخدم هذين المصطلحين ( معلومات - بيانات ) في الحياة العملية كمرادفين لوصف شيء واحد، على الرغم من الاختلاف الشديد في المفهوم ومعنى كل منهما.

## 1.2.2.1 الفرق بين البيانات والمعلومات

يرتبط المصطلحان بيانات ومعلومات ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً، إلا أنهما مختلفان ولا يشيران إلى مفهوم واحد كما يعتقد البعض، ولذلك فإنه كان من الضروري أن يتم توضيح الاختلاف بين البيانات والمعلومات، وكذلك العلاقة الوثيقة بينهما.

فمصطلح البيانات يشير إلى الحقائق الخام والتي تأخذ شكل الأرقام أو الأحرف أو الرموز أو خليط بينها، والتي لا يمكن الاستفادة منها مباشرة أي ليس لها معنى متكامل وتفتقد إلى علاقة بين بعضها البعض.<sup>1</sup>

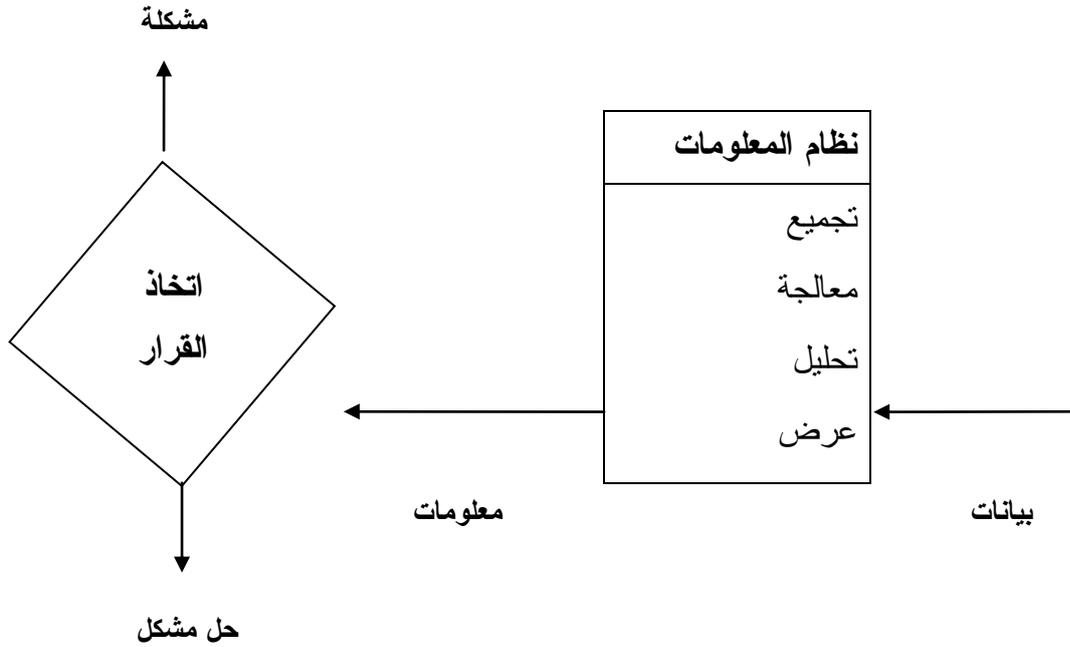
كما يمكن القول بأن البيانات هي تلك المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الحوادث والعمليات التي تعبر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفاً أو ظاهرة، أو واقعا معيناً دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، فيتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال. فالبيانات في الواقع تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة أو أولية، شفوية أو موثقة، رسمية أو غير رسمية<sup>2</sup>، فحسب الوكالة الفرنسية للتقييس (Afnor) فإن البيانات هي كل حادث، مفهوم أو تعليمة تقدم في شكل متفق عليه، قابل للتبادل عن طريق البشر أو بوسائل أوتوماتيكية.

ونتيجة للتقارب في المصطلحين فكثيراً ما يحدث الخلط وعدم التمييز بين البيانات والمعلومات رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما. فالبيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، يمكن الحصول عليها مباشرة عن طريق أجهزة القياس أو الأفراد أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة والتي تأخذ أشكالاً عديدة: أرقام، رموز، عبارات، جمل لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو إلى معلومات. ويكون ذلك عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة، وهي غير مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن استخدامها مباشرة في اتخاذ القرارات أما المعلومات فالعكس من ذلك، فهي كنتاج أو كمخرج بنظام المعلومات، عن طريق استخدام البيانات كمدخلات. والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات:

<sup>1</sup> محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، جامعة الأزهر، مصر، 1987، ص 28.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1998، ص 15.

الشكل رقم ( 1-2 ): العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 11.

من خلال الشكل يمكن أن نستنتج مايلي:

- ✓ البيانات عبارة عن مدخلات في نظام المعلومات.
- ✓ المعلومات هي مخرجات لنظام المعلومات، ولها تكلفة وعائد.
- ✓ نظام المعلومات هو الآلة التي يتم بواسطتها تخليق المعلومات انطلاقاً من البيانات الأولية (مادة أولية).
- ✓ إن الهدف الأسمى من المعلومات هو إزالة حالة عدم التأكد أو التقليل منها بالنسبة لمتخذي القرارات.

### 2.2.2.1 ماهية المعلومات

تعرف المعلومة على أنها: " اختلاف ينتج اختلاف آخر، هذه الأخيرة تنتقل وتعرض إلى عدة تغيرات متتالية لتكون الفكرة " <sup>1</sup>، وهو تعريف فلسفي غامض. كما تعرف المعلومة لغويًا على

<sup>1</sup> Mélése. J, Approche systémique des organisations, ed. Organizations, Paris, 1990, p 15.

أنها " العلاقة التي تجمع بين المعنى والمعنى " <sup>1</sup>. أما حسب باتيرون (Patteyron) فتعرف بأنها " عنصر أو نظام يمكن أن ينقل بواسطة إشارة أو مجموعة من الإشارات " <sup>2</sup>. زيادة على ما سبق يمكن كذلك تعريف المعلومة على أنها " ما يستخلص من جمع وتنظيم، تحليل وتلخيص البيانات " <sup>3</sup>، أي أنها ناتجة عن إشارات ومعطيات (بيانات) هذه الأخيرة لا تتحول إلى معلومة إلا من خلال نموذج للترجمة يتكون من خبرة الشخص أو مجموع معارفه العلمية والعملية المخزنة في ذاكرته. إن التعريف الأول والثاني كلاهما لا يبين حقيقة المعلومة وماهيتها، في حين أن التعاريف الأخرى توحى لنا بالمعلوماتيين الذين يتعاملون مع الآلات أكثر من تعاملهم مع الإنسان، وهذه الآلات يحكمها الإلكترونيك أي الإشارات.

ومن زاوية نظم المعلومات فيمكن تعريفها بأنها " البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد الذي يستقبلها، والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها <sup>4</sup>. و بعبارة أخرى هي بيانات أو معطيات تمت معالجتها أو تحويلها إلى شكل يلبي حاجات المستعملين النهائيين <sup>5</sup>.

إن المعلومات هي نتاج معالجة البيانات حاسوبياً أو يدوياً بالوسيلتين معاً، وينتج عن عملية معالجة البيانات قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى، والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة، وهي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمناً بسياق وهدف، أو هي بتعبير آخر ذلك التمييز الذي يصنع تمايزاً ويعطي للمستفيد فهماً وإدراكاً <sup>6</sup>، وهناك من يرى بأن المعلومات هي معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب معين لإظهارها عند الحاجة إليها، ويتم إرسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها في الحاسوب، هذه المعلومات قد تكون معطيات عددية مثل الأرقام أو تكون معطيات أبجدي، كالحروف والرموز، أو تكون خليط من معطيات الصنفين السابقين، وتدعى حينئذ بالمعطيات الأبجدية العددية (Alphanumérique).

<sup>1</sup> Peaucelle. J.L, **Informatique**, ed. Gestion, Paris, 1986, p 89.

<sup>2</sup> Patterryon . E.A, **Le management de l'information**, ed . organizations, Paris, 1996, p 06.

<sup>3</sup> تركي سلطان، **نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي**، دار المريخ، مصر، 1995، ص 21.

<sup>4</sup> إسماعيل السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، المكتب الحديث الإسكندرية، 1989، ص 97.

<sup>5</sup> James A. O'Brien, et autres, **Les systems d'information de gestion- La perspectives du gestionnaire utilisateur**, ERPI, Canada, 1995, p 21.

<sup>6</sup> سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2006،

كما يمكن القول بأن المعلومة هي " منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة<sup>1</sup> ".

وانطلاقا مما تم سرده من تعريفات يمكن القول بأن المعلومة تلعب ثلاثة أدوار أساسية، فهي مصدر للمعرفة، وسيلة اتصال، وسند لاتخاذ القرارات. كما أنها تتميز بخاصية الاستمرار والانقطاع، وتتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة المستمرة (القياسية) إلى معلومة رقمية، كما أنها تؤثر في ردود أفعال من يستقبلها.

### 3.2.2.1 خصائص المعلومات

حتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار، لا بد من التأكد من تلاؤم خصائص المعلومات من الموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك يصبح من الضروري التعرف على الخصائص التالية للمعلومات:

✓ الشكل: ويقصد به الشكل الذي تقدم فيه المعلومات، فقد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.<sup>2</sup>

✓ الدقة: تتحدد درجة دقة المعلومة بمدى تمثيلها للموقف والحدث الذي تصغه فتكون خالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق وثوابت، حيث لا تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكل.<sup>3</sup>

✓ الملائمة: يجب أن تكون المعلومات قابلة للاستخدام من طرف الإدارة العليا (الإستراتيجية) والتكتيكية والتشغيلية. وحتى تكون المعلومة ملائمة فإنه يجب أن تؤدي بالمستخدم إلى اتخاذ القرار بأقل الأخطاء ويكون أكثر نفعاً في الوقت نفسه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Pierre Carrier, et autres, **Bases de données dans le développement de système**, Gartan-morin édition, Canada, 1991, p 09.

<sup>2</sup> إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 55.

<sup>3</sup> إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 27.

<sup>4</sup> عبد الرزاق محمد القاسم، **تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 26.

- ✓ الوقتية: بمعنى أن تكون المعلومات متاحة للمستخدم عند الحاجة إليها فعلا في اتخاذ قرار معين، أو عند الرغبة في استخدامها، أي التمكن من توفير المعلومات بسرعة كافية. ومن المظاهر التي تدل على عدم وقتية المعلومات مايلي:
- تراكم البيانات غير المعالجة.
- طول الفترة الزمنية بين طلب المعلومات والحصول عليها.
- تزايد الشكاوى من تأخر وصول التقارير التي يجب أن يعدها النظام.
- ✓ الوضوح: أن تكون المعلومات خالية من الغموض، وأن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها.<sup>1</sup>
- ✓ عدم التحيز: يشير هذا الأخير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات بغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.<sup>2</sup>
- ✓ الموضوعية: تعكس إجماع الأفراد حول موضوع ما، أي الوصول إلى المعنى نفسه في الظروف نفسها من قبل العديد من الأشخاص.<sup>3</sup>
- ✓ المصدقية: يقصد بها الصدق في تمثيل الأهداف وأن تكون المعلومة حقيقية وصحيحة عن الشيء الذي تعبر عنه.<sup>4</sup>

#### 4.2.2.1 جودة المعلومات

تمثل المعلومة أحد عوامل القرار، وعليه يجب أن تكون سريعة، ملائمة، قابلة للاستغلال، شاغرة ومطبوعة بطابع السرية.

#### ❖ سرعة المعلومة

المعلومة سلعة قابلة للتلف، مثل الجريدة اليومية التي تباع يوم صدورها، ولا قيمة لها في اليوم الموالي. فقيمة المعلومة بالنسبة للمؤسسة متعلقة أساسا بأجال جمعها ونقلها ومعالجتها واستعمالها، وتعتبر المعلومة المتأخرة التي تصل عند مستعملها في أجل متأخر دون قيمة، زد على ذلك فقد تنتج

<sup>1</sup> François Jakobiak, **L'intelligence économique en pratique**, ed D'organisation, France, 2001, p 106

<sup>2</sup> Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, **L'intelligence économique**, ed D'organisation, France, p 15.

<sup>3</sup> Ibid, p 16.

<sup>4</sup> أحمد حسين، علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 27.

عنها عدة تكاليف. وعليه فإن ملتقطي المعلومة مكلفين بالتقاطها وإيصالها إلى الجهة القائمة على تحليلها ومعالجتها، وباختصار هم مسؤولون على إعدادها بأقصى سرعة ممكنة، شرط أن تكون قنوات النقل والإيصال تسمح بذلك، وأن تكون وسائل المعالجة تسمح بالمعالجة في أحسن الظروف.

#### ❖ سرية المعلومة

تتعلق قيمة المعلومة ككل السلع بدرجة ندرتها، فمثلا في حالة حصول المنافسة على معلومات كانت بحوزة المؤسسة، والتي تخص القائمة المفصلة لزيائنها مثلا، فإن ذلك يفقد جزءا كبيرا من قيمة هذه المعلومة لدى المؤسسة (إلا أن قواعد الأدبيات تمنع المنافسة من إذاعة هذه المعلومة في السوق. حيث يسمح نظام المعلومات من ضمان سرية معلوماته، بتحديد عدد الأفراد المسموح لهم بالحصول أو الوصول إلى بعض المعلومات).

#### ❖ شغور المعلومة

المعلومة ذات جودة هي المعلومة التي تكون سهلة الفهم حتى يسهل استغلالها، حيث تسمح للمعلوماتية الآن بالشغور السهل والسريع للمعلومة، والمعلومة الشاغرة هي المعلومة التي يمكن استعمالها استعمالا مباشرا وأمثل في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 5.2.2.1 أنواع المعلومات

لقد أخذت المعلومات في السنوات الأخيرة بعدا استراتيجيا، وذلك لتتماشى والتطور السريع وخاصة التكنولوجي منه، فأصبح لزاما على المؤسسة استيعاب أكبر كمية من المعلومات لتضمن بقائها وإستمراريتها. وعليه يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

أ) **حسب درجة الرسمية:** وفقا لهذا المعيار هناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي يتم انتقالها في الإطار الرسمي للمنظمة، أو يمكن أن نقول عنها بأنها كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة. أما المعلومات غير الرسمية فهي تلك المعلومات التي يتم تداولها وانتقالها عبر علاقات غير رسمية في المنظمة، أو هي المعلومات التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق، الأردن، دون سنة نشر، ص 329.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 107.

(ب) حسب مصدر المعلومات: هناك مصدرين للمعلومات، فإما أن تكون داخلية أو خارجية. فالمعلومات عن عمليات المنظمة تعد معلومات داخلية، أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات خارجية.<sup>1</sup>

### 3.2.1 مفاهيم عامة حول الاتصال

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا... إلخ). ومن يدرس الاتصالات يجد أن دوائر الاتصال قد اتسعت وتعددت بدرجة كبيرة، وأصبحت فيها من الوسائل ما لا يعد ولا يحصى، حتى أصبحت مظاهر المعرفة في متناول البشر أينما كانوا، وحيث ما عملوا أو حلوا أو رحلوا، بل أكبر من ذلك أصبح نقل المعلومات بالسهولة واليسر حتى أنه من الممكن نقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، وهناك أكثر من ثلاثة آلاف قناة تلفزيونية تخدم رجال الأعمال وطلاب المعرفة في العالم كله. كذلك ييسر الاتصال الحصول على العديد من المعلومات والحقائق التي تحتاجها المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة، وبما أن مصطلح الاتصال ارتبط بمصطلح المعلومات، فإنه هو الآخر له عدة مفاهيم ويتميز بعدة خصائص وأنواع.

### 1.3.2.1 ماهية الاتصال

ليس هناك تعريف متفق عليه لمصطلح (الاتصال) بين المشتغلين ببحوث ودراسات الاتصال وتذهب الموسوعة البريطانية (1998) إلى أنه يمكن تحليل الاتصال وتعريفه بأكثر من خمسين طريقة. ومن بين التعاريف التي توردها الموسوعة أن الاتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز (Symbole) وكلمة اتصال (Communication) مشتقة في لفظها الإنجليزي من أصل لاتيني (Communis) أو (Common) ومعناها مشترك. فعملية الاتصال تعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار أو مواقف واحدة.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

إن الاتصال مفهوم متعدد الأشكال، حيث يمكن تعريفه:

(أ) **كسلسلة للمعلومات:** هذا المدخل يصف ظاهريا آليات نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل سلسلة عناصر كالمورد، القناة، ومكان الوصول.

(ب) **كآلية أو عملية تأثير:** هذه النظرة تسلط الضوء على التأثير الممارس من طرف المتصل في المجموعة، والاتصال هنا يسبب تغيير في الأفكار والاعتقادات عند المستقبل.

(ج) **كتبادل للمعاني:** هذا الاتجاه يركز على حجم العلاقة التأثيرية نتيجة الاتصال بين الأشخاص، وعلى أن الاتصال عمل مكمل ويساهم في إعطاء معاني مماثلة وبنفس الدلالة، فمثلا يمكننا رؤية الأشياء من خلال الآخرين، وأفكارهم، لكن دون التخلي عن نظرتنا الخاصة وحرية اعتقادنا.

(د) **كنظام:** هذا المدخل يعتبر أن الاتصال يجب أن يكون ملزم كنظام يسمح بإدراك، وفهم ديناميكية الظواهر المعقدة في مجموعها، ويؤيد نظرة عامة، بحيث تكون مجموع العلاقات التي تربط مختلف العناصر (أفراد، جماعات، منظمات، محيط) علاقات ذات دلالة.

ويشير في مجال نظم المعلومات إلى عملية نقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر، ويتم ذلك النقل باستخدام الإشارات الكهربائية أو الموجات الكهرومغناطيسية، ويرجع استخدام الإشارات الكهربائية والموجات الكهرومغناطيسية في نقل المعلومات التي قدرتها الفائقة على نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير للغاية نظرا لسرعتها الآلية التي تكاد تقترب من سرعة الضوء.<sup>1</sup> وعموما تعرف الاتصالات على أنها الوسائط الالكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات على مسافات بين أجهزة في مواقع مختلفة<sup>2</sup>. كما تعرف على أنها عملية تتناقل المعلومات والمعارف وتبادلها من المرسل (مصدر المعلومات) إلى المستقبل، أو مجموعة المستقبلين (مستلمو المعلومات)، وذلك باستخدام الوسائل والتكنولوجيات المتاحة.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف الاتصال على أنه إنتاج المعلومات في الوسط الداخلي والخارجي للمؤسسة<sup>4</sup>، فالإتصال ظاهرة حيوية في المؤسسة، وترافق الإدارة في كل فرصها في نجاحها

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 209.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار حامد، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص 197.

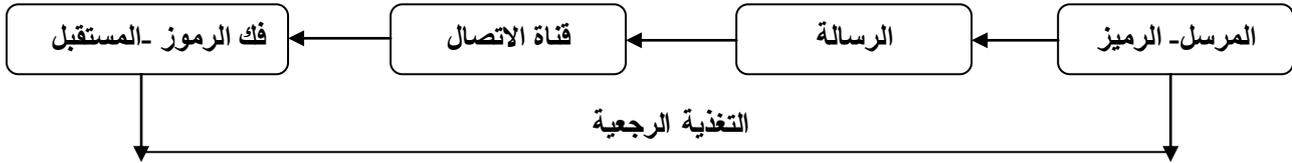
<sup>3</sup> عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن ط1،

2002، ص 68.

<sup>4</sup> Nicole d'almeida, Thierry Libaert, **La communication interne de l'entreprise**, Dunod, Paris, 5ème édition, 2007, p9.

وفشلها، كما تترجم المرونة وضرورة التكيف المستمر للمؤسسة مع محيطها وأسواقها، كما تنتج عملية الاتصال تحفيز للعلاقات بين الأفراد والجماعات في العمل على جميع المستويات الهرمية والوظيفية، كما يسمح بإظهار السياسات التي تنتهجها المؤسسة<sup>1</sup>. لذا يتوجب على المؤسسات اختيار تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتعزيز أدائها، والوصول إلى أفضل طريقة لدمجها في نظم المعلومات وعمليات الأعمال. يتضح ويتجلى لنا من خلال هذه التعاريف بأنها تركز أو تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، عن طريق وسيلة معينة مع انتظار تغذية عكسية مرتدة في بيئة معينة، والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (1-3): النموذج العام للاتصال



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة المكاتب والأعمال المكتبية، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص43.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح لنا بأن نموذج الاتصال يتكون من أربعة عناصر أساسية

هي<sup>2</sup>:

- المتصل أو المرسل وهو الذي يقوم بإرسال الرسالة.
- الرسالة وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها وتسليمها للمرسل إليه.
- المرسل إليه وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن نتصل به.
- الوسيلة وهناك العديد من الوسائل السمعية، الكتابية، والبصرية التي تستخدم في عملية الاتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفي والمقابلات الجماعية، أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.

<sup>1</sup> Frédérique Alexandre- Bailly, et autre, **Comportements humains et management**, Pearson edition, France, 2ème edition, 2006, p 110.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة المكاتب والأعمال المكتبية، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص43.

ويمكن إضافة الهدف من الاتصال، توقيت الاتصال، ومكان الاتصال، إلا أن وسائل الاتصال الحديثة يمكنها التغلب على البعد الأخير (البعد الجغرافي).

### 2.3.2.1 أنواع الاتصال

بشكل عام يمكن أن نذكر الأنواع الرئيسية التالية:

- (أ) **الاتصال الذاتي** : يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.
- (ب) **الاتصال الشخصي** : ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب.
- (ج) **الاتصال المجتمعي**: ويتم هذا النوع بين شخص ومجموعة محددة بشكل مباشر.
- (د) **الاتصال الإداري**: ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لبقاى الأطراف الأخرى<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما: <sup>2</sup>

- (أ) **الاتصالات رسمية** : ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الاتجاهات الآتية:

- اتصالات رأسية وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين: الاتصال الهابط والصاعد.
- اتصالات أفقية أو مستعرضة، ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.

- (ب) **الاتصالات غير الرسمية**: وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها، ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء والمرؤوسين، الأحاديث الخاصة التي تتم بين المديرين وسكرتير بهم والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ الشحنات الانفعالية.

ويصنف البعض الآخر الاتصال في الإدارة إلى اتصالات شفوية وأخرى كتابية: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، دار الجامعة للنشر، مصر، 1999، ص 365.

<sup>2</sup> محمد مصطفى احمد، **العلاقات العامة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 108، 105.

أ) **الاتصال الشفهي**: يساعد على توفير الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والأجوبة.

ب) **الاتصال الكتابي**: حيث يعتمد الكثير من الموظفين على التعليمات المكتوبة بغرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم والمنشورات المطبوعة وغيرها، وتعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

ج) **الاتصال الجماهيري**: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها.<sup>1</sup>

ويمكن أن نضيف لهذه الأنواع، الاتصال السمعي، المرئي، والسمعي البصري.

أ) **الاتصال السمعي**: يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو ويتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار وله سلبيات عديدة منها<sup>2</sup>:

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زماني.

- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد.

- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة.

- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان

ب) **الاتصال المرئي**: ويعتمد على حاسة البصر من أشكاله المختلفة: الصور، اللوحات الفنية الملصقات، الخرائط، والمجسمات والأرقام الصامتة وغيرها. وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخرى كالكتب والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أنه له سلبيات أهمها، محدودية المكان والزمان، محدودية المستقبلين أحيانا، ولا يخدم فاقد البصر إطلاقا.

ج) **الاتصال السمعي البصري**: يشمل على مزايا الاثنين، وهو أكثر فاعلية، وقد ظهر مع ظهور الموارد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو،... الخ .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص 380.

### 3.1 تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات

تدمج عبارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين المعلومات والاتصال، وقد ارتبطت بدرجة وثيقة بثورة المعلومات وثورة الاتصالات، وبالات من خلال اندماجهما باستخدام الحاسوب والأنترنت وبرمجياتهما، والذي يصعب معه الفصل بينهما وأدى هذا الارتباط الذي يكاد أن يكون اندماجا دورا مهما في اقتصاد المعرفة.

#### 1.3.1 تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا المعلومات ظهرت لتلبية الحاجة الماسة إليها، نتيجة ثورة المعلومات وتفجرها، والتي تتضمن الكم الهائل من المعلومات، وزيادة مصادرها وأنواعها، والجهات المستخدمة لها، وبالتالي استحالة القدرة على معرفة جميع المعلومات والإطلاع عليها، واستيعابها وتذكرها، وهو الأمر الذي أدى إلى عجز الوسائل التقليدية عن تلبية الاحتياجات من المعلومات ومعالجتها، خزنها، واسترجاعها، وخاصة في ظل تطور جوانب الحياة وتعقدتها، والذي أدى إلى الحاجة إلى المعلومات بدرجة كبيرة وفي كافة المجالات. وبالشكل الذي تبرز معه الحاجة إلى تجميع كم ضخم من المعلومات من مصادر متنوعة ومبعثرة، ولتلبية الحاجة المتزايدة للمعلومات، واستخدامها في تطوير النشاطات الاقتصادية، الصناعية، التجارية، المالية، الأعمال، والخدمات، وغيرها من النشاطات والمجالات الأخرى كافة، وبما يسهم في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة. وقد استخدم الحاسوب كتقنية متطورة وجديدة في تكثيف المعلومات الأكثر تفصيلا والأكثر دقة، والتي تبرز الحاجة إليها بدرجة أكبر، ومعالجة هذه المعلومات، خزنها، تجهيزها باسترجاعها، وتوزيعها على عدد أكبر من المستخدمين.

#### 1.1.3.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن بالضرورة كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها (نصوص، أرقام، صور، أفلام، ووسائط رقمية متعددة) ومجالات تطبيقاتها المختلفة، كما يتضمن المفهوم أيضا كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الاتساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو من القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء، وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل

علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني من (بيانات، معلومات، معرفة)<sup>1</sup>. وعموماً يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، المكونات المادية، والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة"<sup>2</sup>، وهو ما يوحى إلى التركيز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات.

وقد عبر عنها "لودن" (Laudon) بأنها "المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، البيانات وتقانة الخزن وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة".

وهناك تعريف يقدمها بطريقة أكثر تفصيلاً "تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعيدة. مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جداً."<sup>3</sup>

وأهم ما يمكن ملاحظته من هذين التعريفين هو نظرتهم الكلية لتكنولوجيا المعلومات، ولقد زاد التعريف الأخير ذكر أهم خاصية من خصائص هذه التكنولوجيا ألا وهي الانخفاض الدائم في الأسعار.

كما يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتعاملت مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها، وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها، وفي الوقت السريع والمناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان، وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات المحيطة بهم، ويتعايشوا معها، بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات.<sup>4</sup>

إن تكنولوجيا المعلومات بدورها تخص تقنيات تسمح بإنتاج المعلومة وتستلزم اختيار دقيق لمميزات التقنيات الملائمة لاستعمالها للأغراض المحددة، ثم تحديد منطوق الاستعمال لأن تقنية

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة

الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 237.

<sup>3</sup> Freemanet, Soete, **Technologie d'information et domaines de croissances**, EDOCDE, 1989, p148

<sup>4</sup> عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة،

عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 32.

واحدة يمكن أن تكون هدفا لعدة استعمالات لتكوين نظام معلومات، ودليل كونها تكنولوجيا وليست تقنية، أنها تقوم على قاعدة معرفية واسعة، عميقة ودقيقة، وليست جمع تلقائي وعشوائي لمجموعة من التقنيات.

ومن زاوية أخرى يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين، تسجيل، تخزين، معالجة، استخدام، واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات، سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة، والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستخدمين سواء كان أفراد أو مؤسسات<sup>1</sup>. أي أنها مصطلح يصف التكنولوجيا القادرة على تسجيل، تخزين، استرجاع، معالجة، واستلام المعلومات وتشمل تكنولوجيا الحاسوب الحديثة. كما تسمح هذه التكنولوجيا بتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وقابلة للاستعمال بالإضافة إلى تخزين واستعمال وتبادل هذه المعلومات في أشكال مختلفة<sup>2</sup>.

مما تقدم يتبين أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها، والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة.

وباختصار شديد فإن تكنولوجيا المعلومات تعرف على أنها: تكنولوجيا الحاسوب (الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات) وغيرها من تكنولوجيات معالجة المعلومات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب.

وعلى ضوء ما تقدم من تعريفات، تعتبر تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساس التي تبنى على ضوءها المؤسسات تميزها، لما تحمله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيسي في إنجاح تلك المؤسسات. فتكنولوجيا المعلومات قد غيرت الطريقة التي تعمل بها تلك المؤسسات، وأعدت تشكيل منتجاتها وخدماتها.

وتعتبر أجهزة الحاسوب الآلي بداية للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي مؤسسة، وهناك العديد من الأجهزة الضرورية مثل: خادم الملفات، وأنظمة الأسطوانات المرنة ومشغلات الأقراص المضغوطة.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 238.

### 2.1.3.1 خصائص تكنولوجيا المعلومات

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

هي:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- **النممة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجية المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال...إلخ.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لمنطها المرن.
- **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

### 3.1.3.1 فوائد تكنولوجيا المعلومات

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين.
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المتنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج والتوزيع.

- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من تحركات المتنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائمة مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية وإيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه.
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات وتوفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالاً فسيحاً للتعامل فيما بينها.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.
- تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

#### 4.1.3.1 المجالات الاقتصادية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات

ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة، وتكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لم تترك مجتمعا إلا واقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية، المدنية، العسكرية، التجارية، التعليمية... إلخ. وباتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة ولا متناهية، بل وشملت الميادين التي عجز الإنسان عن اقتحامها ففتحت بذلك آفاقا جديدة وأوجدت مجالات حديثة للبحث.

ويمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات التي مست علم الاقتصاد على سبيل المثال لا الحصر في ما يلي:

#### • قطاع المال والاقتصاد:

- إكمال أعمال البنوك: من أجل تحسين الخدمة بشكل عام، وسرعة الضبط للحسابات، بالإضافة إلى مساندة الرقابة المالية على البنوك.
- تحويل الأموال إلكترونياً: والهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الإستراتيجيات.

- إدارة الاستثمارات: بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.
  - تنظيم معلومات أسواق الأوراق المالية من خلال فورية بث المعلومات للمتعاملين واستخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغيير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.
  - التصميم بمساعدة الكمبيوتر: لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.
  - **مجالات التعليم والتدريب :**
    - نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات وهذا ما يقلل التكاليف و الخطر.
    - برمجيات مساندة التعليم والتعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدها.
    - نظم المعلومات التربوية، والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتطوير في مجال التعليم.
- هذا وغيرها من المجالات التي مستها هذه التكنولوجيا، ولا تعتبر نوعا من المبالغة إذا قلنا أنها مست مختلف مجالات الحياة بدون استثناء ( الطب والدواء، النقل والمواصلات، الأمن والقانون، الإعلام، البيئة... الخ).

### 5.1.3.1 أجهزة الحاسوب وأهميتها

هو جهاز إلكتروني يقوم بتلقي البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها بدقة متناهية وسرعة فائقة وذلك وفقا لمجموعة من التعليمات (البرنامج) وصولا إلى المعلومات المطلوبة (المخرجات).

إن الحاسوب كجهاز وتقنية متقدمة لتجميع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات قد عم استخدامه في كافة المجالات، ومنها المجالات الاقتصادية، سواء في الصناعة، أو في الأعمال، وفي التجارة، والخدمات... إلخ، بحيث أصبحت العديد من المهام تؤدي باستخدامه وفي كافة الأنشطة والأعمال بشكل يتماشى مع التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات.

### 6.1.3.1 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

تعددت استعمالات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، حيث مست وشملت جميع المجالات وهو ما يدفعنا إلى التطرق إلى أهم تطبيقاتها والتي نوجزها فيما يلي:

**أولاً: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال الصناعة:** إن عبارة الرجل الآلي، الآلية، والمرونة هي الكلمات الأكثر استعمال عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الإنتاج. فأمام 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 آلات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي:

❖ **الآلات الموجهة رقمياً (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 الكترونيًا بالإلكترونيك.

❖ **الآلية (La robotique):** لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في مخيلة الإنسان، فكان يتصوره صورة طبق الأصل عنه غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وأتى هذا المنتظر فلم يكن كما تصور، فكان عبارة عن آلة لا تقوم إلا ببعض الحركات البسيطة، ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة. لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف، والرفع. ويعتبر انخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات استعمال الرجال الآليين.

❖ **التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur):** لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان النموذج المجسم قبل أن ينجز. هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما يسمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب (المعالج المصغر Micro Processeur).

❖ **الدكاء الاصطناعي (Intelligence Artificielle):** اعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادراً على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن

ثم إرسالها إلى الشاشة، فظن الإنسان للحظة أنه خلق إنسانا آخر، ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بأنه ماهو إلا آلة. استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فهاهو 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.

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

الجدول رقم (1-2): تطبيقات تكنولوجيا 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	- تآلية المكتبات - معلومات قانونية	- قواعد المعطيات	- تسيير براءات الاختراع - قواعد المعطيات الاقتصادية
التحدث	التعرف على الأصوات	- الرجل الآلي الموجه بالصوت	- التسويق الإلكتروني
الصورة	- المركبات الأوتوماتيكية للجرائد - تحرك العين - إنشاء صور أوتوماتيكية	- الإشهار - الرسوم المتحركة	- المخططات الخاصة بإنجاز التقارير

Source: Peaucelle. JL, **Informatique**, ed gestion, Paris, 1986, p89.

من خلال هذه التطبيقات، نلاحظ أن كل المجالات استفادت من تكنولوجيا المعلومات، فهذه الأخيرة ذات تأثير كبير مما يوحي بأهميتها.

### 2.3.1 تكنولوجيا الاتصال

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات، وأصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال. فقد تطور الهاتف إلى التيلكس، والفيديو إلى الفيديو، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الأنترنت والبريد الإلكتروني، ولا يزال التطور مستمر في هذا المجال مما حول العالم إلى قرية صغيرة.

#### 1.2.3.1 مفهوم تكنولوجيا الاتصال

لا يمكن الوقوف عند تعريف محدد لعبارة تكنولوجيا الاتصالات، رغم انتشار استخدامها، غير أن مدلولها أصبح ينصب على تلك الأجهزة والمعدات والوسائل والأدوات التي تستخدم في توصيل ونقل رسالة تتضمن معلومات أو أخبار من مكان إلى آخر بغض النظر عن نوعية المعلومات المنقولة شفوية كانت أم مكتوبة<sup>1</sup>. بعبارة أخرى هي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب<sup>2</sup>.

ويقصد بها أيضا " الوسائل الإلكترونية المستخدمة في الإنتاج والتشغيل الكهرومغناطيسي (الكاست الصوتي والفيديو) وأسطوانات الليزر، والبث الإذاعي والتلفزيوني الذي توج باستخدام الشبكات الفضائية، وشبكات الميكروويف والشبكات الأرضية التي تستخدم الألياف الضوئية هذا بالإضافة إلى استخدام الحاسوب وتقنياته".

كما تعرف على أنها " الوسائل الحديثة للاتصالات التي يمكن من خلالها نقل وبت واستخدام انجازات الثورة المعلوماتية من مكان لآخر وتنعكس آثارها على مجالات الحياة المختلفة

<sup>1</sup> جعفر جاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005، ص 88.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الاجتماعية والاقتصادية والهندسية والطبية والعسكرية والمدنية والفضائية وغيرها من مجالات الحياة<sup>1</sup>.

وتتكون تكنولوجيا الاتصالات من وسائط مادية (Physical Devices) وبرمجيات تربط المكونات المادية وتنقل المعلومات من محطة إلى أخرى، فتساعد بذلك على المشاركة في البيانات أو الموارد، وقد أدى كل ذلك إلى استخدام شبكة الأنترنت وبشكل واسع من قبل الأفراد والمؤسسات<sup>2</sup>.

إذا فتكنولوجيا الاتصال هي عبارة عن وسائط وأوعية تيسر إرسال البيانات والإشارات والصور والكلمات بين عقول نظم المعلومات، وبالشكل الذي تركز على هدفها الأساسي والذي هو توفير الاتصالات، أو أنها الأجهزة والوسائل التي تمكن من استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات. ومن ذلك نجد أن تكنولوجيا الاتصال لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا المعلومات فهما وجهان لعملة واحدة، وعليه فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية).

### 2.2.3.1 وسائل الاتصال

تنتقل البيانات والمعلومات عبر وسائل أو قنوات اتصال تربط بين عناصرها، وتصنف هذه الوسائل إلى وسائل سلكية وأخرى لاسلكية.

#### 1.2.2.3.1 الوسائل السلكية للاتصالات

تشير إلى عملية النقل من خلال وسائط ملموسة مثل الأسلاك والكابلات وهو ما يتم استخدامه في شبكة التليفونات أو شبكات الحاسب التي تتواجد في مكان واحد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد، أثر تكنولوجيا الاتصالات على نوعية التعليم ومجالات العمل في الألفية الثالثة والمتطلبات التعليمية للاستعداد لها - دراسة ميدانية-، المؤتمر الدولي الأول للتعليم الإلكتروني، المنامة، البحرين، 17-19 أبريل 2006.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 212.

- (أ) الأسلاك النحاسية الاعتيادية: التي تعتبر من وسائل الجيل القديم، محدودة التحميل والمقاومة. وهي كالتالي تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية<sup>1</sup>.
- (ب) خطوط الكابل (câble): هي حزمة من الأسلاك المفصولة والمعزولة عن بعضها، ترمز ضمن غلاف واحد، وعلى الرغم من تأمين طاقة نقل جيدة من الخطوط الهاتفية إلا أنها عرضة للتشويش والضجيج.
- (ج) الكابل المحوري (coaxial câble): وهي وسيلة سلكية أفضل من السابقة، تشتمل على عدد من الأسلاك المعزولة عن بعضها البعض بعوازل خاصة. ومن الممكن استخدامها لنقل كميات كبيرة من المعلومات وتأدية خدمات اتصالية في نطاقات تردد مختلفة.
- (د) كبيلات الألياف الضوئية أو البصرية (Fiber optic cable): وهي عبارة عن ألياف زجاجية بسمك شعرة الإنسان محفوظة بغطاء بلاستيكي في العادة، يمكنها حمل إشارات ضوئية تنتجها الأجهزة الليزرية وبسرعة نقل تبلغ بحدود 2 مليار رمز ثنائي (bit) في الثانية وهي بحدود (10) مرات أكبر من الكبيلات المحورية المذكورة سابقاً<sup>2</sup>.

### 2.2.2.3.1 الوسائل اللاسلكية للاتصالات

- تعتمد على الموجات الكهرومغناطيسية، حيث يتم تحويل البيانات، والمعلومات إلى موجات كهرومغناطيسية، وإرسالها عبر الأثير من خلال هوائيات خاصة، ثم يتم استقبال تلك الموجات بواسطة هوائيات ثم يتم تحويل الموجات المستقبلة إلى شكلها الأصلي<sup>3</sup>.
- (أ) الموجات الدقيقة أو المايكروويف الأرضي: هي عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق تردد واسع، لذا فإن بإمكانها نقل كميات هائلة من المعلومات، يستخدم هذا النوع أبراج هوائيات مثبتة على أماكن مرتفعة، متباعدة عن بعضها البعض بمسافات تقدر ب 50 كلم<sup>4</sup>.
- (ب) الأقمار الصناعية (Satellites): تعد الأقمار الصناعية اليوم واحدة من أهم وسائل الاتصال نظراً للإمكانيات الهائلة والميزات التي تتمتع بها مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى ويمكن تعريف

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص358.

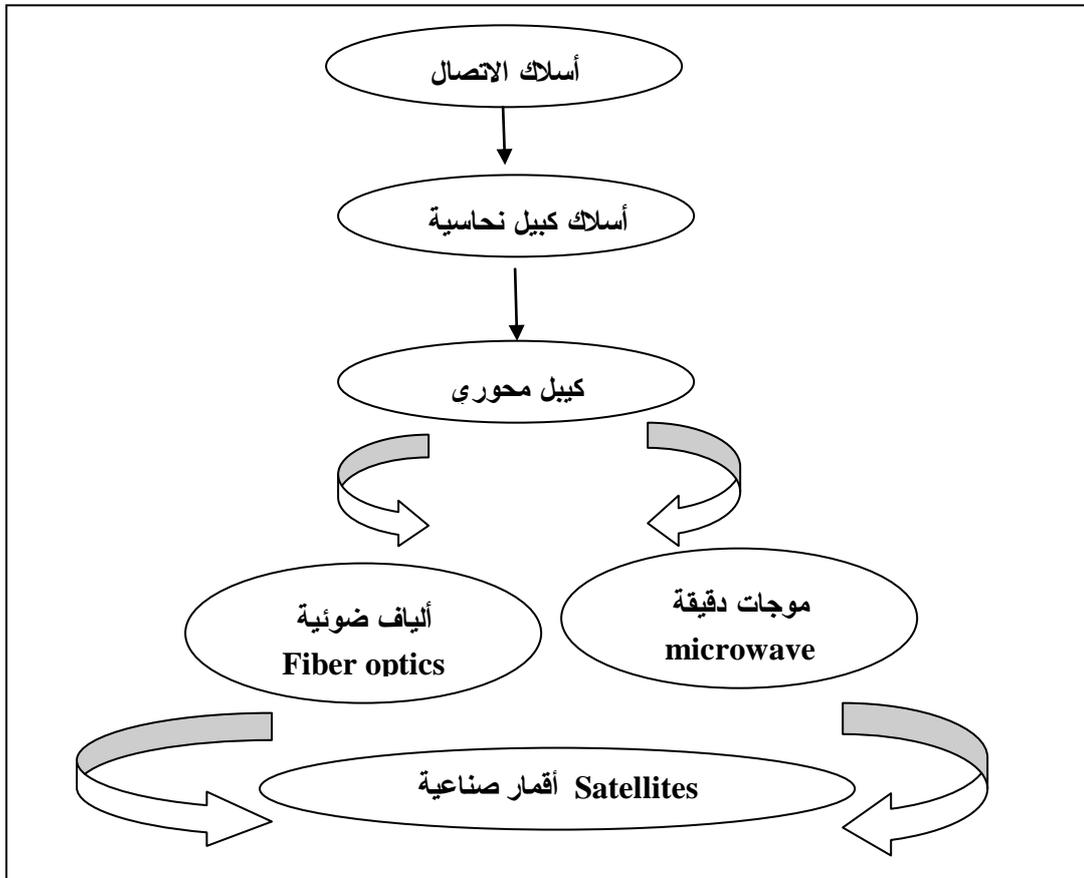
<sup>2</sup> وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص82.

<sup>3</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>4</sup> وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

القمر الصناعي بأنه عبارة عن محطة مصغرة في جسم متحرك وعائم في الفضاء، تعمل بواسطة الموجات الدقيقة (Microwave)، وتقوم محطة القمر الصناعي الموجودة في الفضاء باستقبال وإعادة إرسال الموجات الدقيقة عن طريق هوائيات مثبتة على سطح القمر الصناعي العلوي والمواجه إلى سطح الأرض عبر المحطات الأرضية، ويتم استقبال وإرسال الموجات الدقيقة عن طريق هوائيات مثبتة على سطح القمر الصناعي العلوي والمواجه لسطح الأرض. يدور القمر الصناعي بسرعة مساوية لسرعة دوران الأرض حول نفسها. ويعتمد من حيث التزود بالطاقة على الشمس<sup>1</sup>. ويمكن توضيح التطور الحاصل في الاتصالات السلكية واللاسلكية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): تطور الاتصالات السلكية واللاسلكية



المصدر: وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص 81.

<sup>1</sup> جعفر الجاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 94-95.

## 3.2.3.1 أساليب الاتصال

هناك أسلوبان رئيسيان للاتصال، واختيار أي منهما يتوقف على الظروف المتاحة وعلى نوعية الرسالة المراد نقلها، والأسلوبان الرئيسيان للاتصال هما<sup>1</sup>:

## 1.3.2.3.1 الاتصال المباشر (Direct Communication)

ويعبر عن علاقة المواجهة الشخصية التي تربط افراد المؤسسة ببعضهم أو بغيرهم، وللاتصال المباشر عدة قنوات منها:

أ) **المقابلات الشخصية:** تعد أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، والمقابلة الناجحة هي وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، ومن أجل أن تعطي المقابلة الفوائد المرجوة يجب أن يكون معدا لها بشكل مسبق وأن تهيأ الظروف التي تساعد على نجاحها، ولها عدة أغراض كالحصول على المعلومات والبيانات.

ب) **المحاضرات:** هي المعلومات والأفكار والآراء التي تدور حول موضوع معين، يلقيها شخص متخصص يسمى المحاضر على أشخاص آخرين.

ج) **الندوات:** هي لقاء مفتوح بين خبراء ومتخصصين، أو مسؤولين وبين أفراد الحضور المعنيين. وهي تتيح تبادل المنفعة والاهتمام.

## 2.3.2.3.1 الاتصال غير المباشر (Indirect Communication)

ويقصد به الاتصالات التي تتم بين الأشخاص داخل المنظمة أو بين المنظمة والعالم الخارجي، وذلك دون حدوث لقاء شخصي، ومن المعروف أن وسائل الاتصال غير المباشر قد تطورت كثيرا بحيث أصبحت المنظمة بفضل هذه الوسائل مرتبطة بكافة أنحاء العالم، وأصبح بالإمكان عقد صفقات بيع وشراء وإتمام عمليات تجارية وغير تجارية بواسطة جهاز التلكس أو البرقيات أو الرسائل وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة، كما أصبح بإمكان رئيس المكتب أن يعقد اجتماعاته مع موظفيه من خلال نظام الهاتف الداخلي دون الحاجة للاجتماع في قاعة واحدة، أي الاجتماع عن بعد والذي توفره تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، ومن أهم وسائل الاتصال غير المباشر نذكر:

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45-48.

(أ) **التلكس (Télex)**: وهو جهاز طابع مبرق، مرسل ومستقبل، وقد عرف في الخمسينيات، وهو متطور من الآلة الكاتبة، ولكنه قادر على عملية الاتصال من أي مركز في العالم، وهو نظام لتتقل الرسائل، وهو أول جهاز تم استخدامه في الإرسال بالكهرباء، وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة مورس)<sup>1</sup>. وتتمثل الأقسام الرئيسية لجهاز التلكس في:

- لوحة مفاتيح.
  - مجموعة ملفات الورق.
  - شريط التنقيب.
  - مجموعة شريط الطباعة.
  - وحدة التخريم.
  - وحدة المرسل الأوتوماتيكي (القارئ الآلي).
- وقد تحتوي بعض الأجهزة على وحدة تحكم خارجية.

ومن فوائد الاتصال بالتللكس:

- السرعة في الاتصال: تأتي الرسالة الى مكتب العميل خلال ثواني.
  - الاستمرارية: أي يعمل الجهاز بشكل آلي ويبقى يعمل أثناء غياب الموظف.
  - الحفظ والثبات: ويمكن طباعة ست نسخ من الرسالة التي يستقبلها فوراً.
  - الاعداد المسبق: يتم إعداد الرسالة مسبقاً على الشريط وتصحيح أي اخطاء قبل الإرسال.
  - الاتصال بعدة فروع في وقت واحد: حيث يمكن للمؤسسة إرسال نفس الرسالة لفروعها المختلفة في وقت واحد.
  - الخدمات الخاصة بين الفروع في الداخل والخارج دون الرجوع الى المقسم في الشركة.
  - يمكن ربطه بجهاز الكمبيوتر ويبرمج بشكل يؤدي الى إرسال الرسائل بصورة مستمرة وبسرعة تفوق سرعة الشريط المتقرب.
  - السرية حتى لا يستطيع الإطلاع على رسالتك غير زبونك ومأمور التلكس في مكتبك.
- ولقد ساهم التلكس في نقل الأنباء والرسائل إلى غاية ظهور الهاتف الذي أدى إلى الإستغناء عنه واستبداله بمعدات أخرى أكثر سرعة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص 106.

ب) التليتكس (تبادل النصوص عن بعد) Télétex: هو حالة متقدمة من نظام المبرقة، حيث أن التليتكس يجمع بين عمل التليكس العادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها، مع وجود إمكانية لخزن المعلومات المطبوعة. وبذلك يمكن إعداد نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة، ثم قراءته على الشاشة وتعديله قبل إرساله إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي وقت لاحق. وهذا يعني أن تبادل الرسائل والمعلومات يكون إلكترونيا من وحدة ذاكرة (Mémoire) إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر وعبر شبكة اتصالات.

ويعمل التليتكس بجهازين (واحد للإرسال وآخر للاستقبال) محدودة القدرة، أي أنها ترسل 6-7 حروف في الثانية، مع إمكانية الطباعة على الورق العادي، ورقة ورقة، حيث يمكن نقل 2400 وحدة في الثانية أي 50 مرة نظريا أسرع من التليكس، ويتميز التليتكس على التليكس فيما يلي:

- سرعة تناقل المعلومات والتراسل. (تعادل ما يقارب 50 مرة سرعة التليكس العادي)
- كمية أكبر من الرموز المستخدمة - بمعدل (307) رمز مقارنة مع 47 رمزا في نظام التليكس.
- يكون إرسال المعلومات بشكل صفحة متكاملة، وهذا أفضل من نظام الكلمات والجمل الممغنطة في نظام التليكس.
- يمكن إرسال الرسالة أو النص المطلوب إلى عدة مستفيدين وفي وقت واحد.
- يوفر تبادلا محليا وإقليميا ودوليا للمعلومات أسرع وأفضل من نظام التليكس.

وبشكل عام يمكن استخدام التليتكس في المجالات التالية:

- المراسلات: مثل المذكرات والتقارير والرسائل العامة أو المخصصة في مجال معين.
- الشؤون الإدارية: مثل وثائق الموظفين، جرد المخازن، اعتماد النماذج و الطلبيات.
- الشؤون المالية: كالحسابات الجارية، وقوائم الأسعار، وتسجيل المبيعات والصفقات.
- مجالات أخرى: مثل الإعلانات التجارية، القوائم التفصيلية للمؤسسات والمعلومات

المرجعية.

ج) الهاتف (Téléphone): يعتبر الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس، والهاتف ليس أداة للتواصل بين الأفراد والجماعات، ولكنها أداة تلعب دورها

في الإنتاجية والتسويق وإيصال الخدمات للكثير من المؤسسات، وينظر إليه كقناة اتصال غير مباشر بين الراسل والمستقبل عند مزاولة عملية الاتصال. وقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وإمكاناته عدة مرات، وأصبحت هناك شبكات هاتفية. من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري أو الهاتف الفيديو الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، وهو مزود بذاكرة تؤهله لخرن الصور واسترجاعها عند الحاجة ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق وينتشر حالياً الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس. ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافياً بطريقتين أساسيتين:<sup>1</sup>

- طريقة الاتصال المباشر: من المتحدث على الهاتف (أ) إلى متحدث آخر على الهاتف (ب).
- طريقة الاتصال غير المباشر: وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل الاتصال ونقل المعلومات مثل التلكس والحواسيب وغيرها.

ويمكن للاتصال الهاتفي (المباشر وغير المباشر) أن يكون بشكليين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- الاتصال السلبي: عبر الأسلاك الموصلة بين الهواتف المختلفة، وعبر محطات مركزية تنتشر في المدينة أو المؤسسة.
- الاتصال اللاسلكي: دون الحاجة إلى وجود أسلاك، وعن طريق البث والتوصيل للأمواج الأرضية أو الاتصالات الفضائية.

وهناك طريقتان تستخدمان لنقل الكم الهائل من المعلومات بين الهواتف:<sup>3</sup>

- ❖ طريقة استخدام الكابل: الذي يضم عدداً من الأسلاك النحاسية عالية التحميل، أي القدرة على نقل كميات هائلة من الرسائل والمعلومات. تستخدم كذلك في نقل المعلومات والصور والبرامج التلفزيونية بين الحواسيب وهناك الكابل البحري الذي يربط بين الدول والقارات.
- ❖ أما الميكروويف أو الموجات الدقيقة: فهي وسيلة أخرى مهمة لنقل المعلومات الصوتية أو المكتوبة أو المرئية بين المناطق الجغرافية المتباعدة. وهو نوع من الاتصالات

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوردن 2002، ط1، ص، 216.

<sup>2</sup> لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 25.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 212-215.

اللاسلكية الأرضية التي تتم عن طريق هوائيات وأبراج توضع في مناطق مرتفعة وعلى مسافة تقرب من 50 كلم بين كل هوائي وآخر. ويمكنه نقل 10 آلاف خط هاتفي، ويمتاز بقلة تكلفته. إلا انه يتعرض في الأحوال الجوية الماطرة للتشويش.

ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد رقمي يعمل عن طريق ترجمة موجات البث الإلكتروني إلى جزيئات تفصل بينهما مسافات. وهذه الجزيئات هي نتاج الأرقام الثنائية، وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات ويعتبر هذا النوع من الأنظمة أكثر دقة وفعالية ويمكن الاعتماد عليه أكثر من وسائل الاتصال التقليدية، وهو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات و الأكثر ملائمة للاتصال مع الحواسيب. بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة.

(د) **الفاكسميلي أو الناسخ الهاتفي (Fax Mile):** الناسوخ (الفاكس) هو اختصار لكلمة فاكسميلي باللاتينية وهو جهاز يعمل عن طريق تقنية الاتصالات ويقوم بإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها إلى الطرف الآخر. يستخدم الناسوخ لبث واستقبال الصور. ولهذا فإن النواسخ تشبه آلات النسخ (التصوير) الصغيرة، غير أنها إما أن تكون مزودة بهاتف أو متصلة به. ولإرسال وثيقة معينة، ما على المرسل إلا أن يضعها في الآلة، ويدير رقم الناسوخ الخاص بالمرسل إليه، وبمجرد أن يتم الاتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال فوق الصفحة وتُحول الصورة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية<sup>1</sup>.

(هـ) **بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس):** أو ما يطلق عليها الفيديوتكست وهي حالة متطورة للاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الاعتيادية، وهو عبارة عن "وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة تلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون"<sup>2</sup>. وتشتمل تقنية الفيديو تكس على ثلاث ركائز هي:

- ✓ البث عن طريق شاشة تلفزيونية.
- ✓ تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب.
- ✓ نقل هاتفي بوسيلة سلكية أو لاسلكية.

<sup>1</sup> جعفر الجاسم، مرجع سبق ذكره، ص90.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سبق ذكره، ص111.

وتشمل على نوعين رئيسيين هما: الفيديو توكس العادي أو الإذاعي ويسمى التليتكس أو البيانات المرئية (Videodata).

(و) **البرقيات (Télégrams):** تؤدي خدمات جليلة لرجال الأعمال في جميع أنحاء العالم، إذ تم ربط القارات بنظام تلغرافي يؤدي خدمات سريعة متواصلة للأفراد والمؤسسات، ولقد تمديد الخطوط البرقية تحت البحار والمحيطات كما انتشرت الأقمار الصناعية في بلدان عديدة من العالم، ليكون العالم وحدة اتصال برقي.

انتشر استخدام البرقيات بين رجال الأعمال في مختلف أنحاء العالم، وذلك لاتساع رقعة السوق التجاري ولبعد المسافة بين البائع والمشتري، وبين مركز الخدمات والمستفيد من هذه الخدمات، مثل خدمات المصارف وشركات التأمين وخطوط الملاحة البحرية وغيرها.

ومن فوائد استخدام البرقيات في الاتصال أنها تؤمن الاتصال السريع بين المرسل والمستقبل لاستغلال الفرص التجارية المواتية، وسرعة الحصول على المعلومات أو توصيلها، كما أن البرقية تحظى باهتمام المسؤولين، كما تلفت النظر للأمور المهمة التي استدعت إرسالها، كما تعتبر مستندا مكتوبا ثابت التاريخ لها قوتها القانونية.

(ز) **الأقمار الصناعية:** بشكل عام، تصنف الاتصالات إلى نوعين رئيسيين هما:

- الاتصالات الأرضية، سواء كانت سلكية أو لا سلكية.

- الاتصالات الفضائية التي تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

إذ يعرف القمر الصناعي بأنه: "مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو والبرق والهاتف والتلفزيون، وترسل محطات على سطح الأرض (المحطات الأرضية) الإشارات إلى القمر الصناعي الذي يبيت الإشارات بعد ذلك إلى محطات أرضية أخرى، وجاءت فكرة الأقمار الصناعية معززة لطرق الاتصال عبر الأثير وكانت سعة الانتقال للدوائر الهاتفية التي تنقلها هذه الأقمار مغرية إلى حد كبير".<sup>1</sup> ويتكون القمر الصناعي من:<sup>2</sup>

✓ أجهزة الاستلام والإرسال.

✓ أجهزة التكبير والتضخيم.

✓ جهاز تتبع الأرض.

<sup>1</sup> الشافعي منصور، **مملكة العلم والتكنولوجيا**، إيتراك للنشر، مصر، 2000، ص 82.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، مرجع سبق ذكره، ص: 230

- ✓ محرك الاشتعال الرئيسي.
- ✓ الهوائيات.
- ✓ الخلايا الشمسية للطاقة.
- ✓ جهاز تتبع الشمس.
- ✓ محركات صاروخية جانبية.
- ✓ خزانات الوقود.

وتقدم الأقمار الصناعية خدماتها لكونها محطات تحويل فضائية لبث إشارات ترسل بواسطة المحطات الأرضية والتي تعمل أيضا على ربط شبكات الاتصالات الأرضية من خلال شبكات الهاتف. وقد أخذت الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية دورا هاما في مجال نقل الرسائل والمعلومات بفضل فعاليتها وعدم تأثرها بالظروف المحيطة. ويمكن القول أن للاتصالات عبر الأقمار الصناعية فائدتين هامتين هما:

أولاً: إمكانية البث المتوافق، بحيث تستطيع كل محطة في الشبكة أن ترتبط مع كل المحطات الأخرى في نفس الوقت؛  
ثانياً: إمكانية الوصول إلى أماكن بعيدة ودعمها للامركزية في أساليب جمع وتوزيع الرسائل والمعلومات.

وقد فتحت الأقمار الصناعية الباب على خدمات جديدة من بينها توفير نوع من الاتصالات بين الإنسان والآلة، وبين الآلة والأخرى كما تحدث في عملية الاتصال بين الحواسيب. وتستخدم الأقمار الصناعية العديد من الوظائف والأنشطة والخدمات مثل نقل الصوت والصورة والبيانات والوثائق والمؤتمرات البعيدة (Teleconferencing) والأرصاد الجوية، والاستشعار عن بعد، والبث التلفزيوني والخدمات الهاتفية وغيرها. وتستطيع كذلك الأقمار الصناعية التعامل مع كمية ضخمة من البيانات وأن تنقلها بين الحواسيب، وتستطيع تداول 30 ألف مكالمات هاتفية في وقت واحد، والوصول إلى جمع من الناس في وقت واحد.

ويمكن تحديد مجالات استخدام الأقمار الصناعية فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي ، ايمان فاضل السمراي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 232-233

- الاتصالات الهاتفية، وتمتاز بأنها فورية ومباشرة وقليلة التكلفة مقارنة مع الوسائل الأخرى، كما أنها خالية من التشويش والاضطراب الذي يحدث في الاتصالات الأرضية.
  - النقل التلفزيوني المباشر للبرامج المختلفة.
  - خدمات تجارية للطائرات والملاحة الجوية والبحرية والأرصاد الجوية وغيرها.
  - نقل المعلومات والخدمات الأخرى بين الدول.
  - التنقيب عن الثروات الطبيعية كالنفط والمعادن وغيرها.
  - الأغراض العسكرية مثل رصد التحركات العسكرية والتجسس.
- وتعد الأقمار الصناعية وسيلة اتصال فضائية متقدمة تتميز عن غيرها من وسائل الاتصال (السلكية واللاسلكية) بالميزات التالية:<sup>1</sup>
- ❖ قدرتها على نقل المعلومات وتوفير الترابط على المستوى العالمي بكفاءة عالية.
  - ❖ ملائمة ومثالية لتناقل وتناول جميع أشكال الربط بين الشبكات القياسية التشابيهية والرقمية.
  - ❖ توفر الوصول المتزامن (في نفس الوقت) من وإلى العديد من النقاط الموزعة في دول العالم.
  - ❖ إمكانية بناء شبكات إقليمية للاتصالات والمعلومات أو توسيعها أو إعادة بناء هيكلها سواء كانت هذه الشبكات واسعة أو محددة.
  - ❖ قدرة على تسهيل وتوفير الوصول إلى شبكات الاتصال القريبة من المستخدمين وتقليص تكاليف ونفقات الاتصال.
  - ❖ الاتصال عبر الأقمار الصناعية يؤمن نقل المعلومات بأشكالها المختلفة مثل: النصوص، الأرقام، الرسومات والأشكال، الأصوات، الموسيقى، الصور، وغير ذلك من الأوعية والوسائط.
  - ❖ كمية وحجم المعلومات المنقولة في الثانية الواحدة عن طريق الأقمار الصناعية أكبر بكثير من أية وسيلة أخرى من وسائل الاتصال المستخدمة حالياً.

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السمراي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 231-232.

وفي نهاية المطاف سادت نظم كوابل الألياف الضوئية\* بعد إشراكها في صراع محموم مع أنظمة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، فهي تتمتع بارتفاع في سعة النقل وانخفاض كلفتها وطول عمرها.

(ح) البريد الإلكتروني (E-mail): يعد من أهم وسائل تكنولوجيا الاتصالات، إذ هو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني (أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية). وفي معظم الأحوال، يكون البريد الإلكتروني عبر الإنترنت. وكما تتمكّن من استخدام البريد الإلكتروني يجب أن يكون لديك برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني وأن تعرف عنوان البريد الإلكتروني للمرسل إليه.

كما يعرف بأنه نقل للمذكرات والرسائل من خلال إحدى الشبكات بدلا من نقلها بالوسائل التقليدية المتعارف عليها.

وهناك عدة فوائد للبريد الإلكتروني نذكر منها السرعة في نقل الرسائل بأحجام متنوعة وكبيرة، مع وجود رقم سري لكل بريد لحمايته من الدخلاء.<sup>1</sup>

#### 4.1 تكنولوجيا الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن تكنولوجيا الشبكات هي التي أتاحت الجمع بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وقد أصبح الاعتماد على المعلومات والحصول عليها من أهم مقومات النجاح في هذا العصر، الذي تشكل فيه المعلومات وحداتها أهم المرتكزات للتقدم والنجاح، وتبادل هذه المعلومات بشكل سريع لا يتم إلا من خلال شبكات الاتصال وأجهزة الحاسوب، حيث يمكن لجهاز الحاسوب التعامل مع هذه البيانات وعرضها بشكل مفهوم.

##### 1.4.1 تكنولوجيا الشبكات

لقد كان إنشاء الشبكات المحلية إحدى الحلول لعدة مشاكل بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تسييرها، ومن بين هذه المشاكل مايلي:

➤ كيفية تجنب تكرار التجهيزات والموارد في المؤسسة.

\* هي ألياف مصنوعة من الزجاج وتكون مرنة ورقيقة جدا. تتميز بخاصية تمرير الضوء دون هدر في طاقته.

<sup>1</sup> جعفر الجاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 101، 104.

- كيفية الاصال بشكل فعال باستخدام جهاز الكمبيوتر.
  - كيفية إعداد شبكة الاتصال الالكترونية للمؤسسة وإدارتها.
- ومن بين أسباب انتشار المعلومات في المؤسسة وبين المؤسسات على المستوى العالمي مايلي<sup>1</sup>:
- انتشار أنظمة الأتمتة (Automisation) وما يترتب عن ذلك من ضرورة إقامة شبكة اتصالات محلية وخارجية تصل بين مواقع الإنتاج والتوزيع، وربطها بمراكز المعلومات ومتخذي القرارات المركزية واللامركزية.
  - التحول في نظام الحاسوب من المركزية إلى اللامركزية.
  - الاتجاه المتزايد إلى تقديم الخدمات المباشرة إلى المنازل والأرياف.
  - الاعتماد في اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات الخارجية.

#### 1.1.4.1 ماهية تكنولوجيا الشبكات

إن تكنولوجيا الشبكات تتيح الحصول على كم هائل من المعلومات والتطبيقات، وموارد تكنولوجيا المعلومات، دون الانشغال بمكان وجودها، أو طرق الربط بينها، فالشبكات توزع البيانات والتطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات بين مختلف الأجهزة المرتبطة فيما بينها في مختلف المستويات والمراكز بالطريقة التي توفر الاتصالات اللازمة بين المستعملين.

##### 1.1.1.4.1 مفهوم شبكات الحاسوب

الشبكة هي مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة<sup>2</sup>، وهي مجموعة وحدات صغيرة متشعبة، مرتبطة ببعضها البعض في عدة أشكال وتنظيمات للحصول على حاجات مشتركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زياد فيصل العزام، دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن،

مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 2، 2007، ص 323.

<sup>2</sup> Jean BrillMan, **Les Meilleurs Pratiques du Management**, éd d'organisation, Paris, France, 2001, P 412.

<sup>3</sup> Isarelle Géniaux, Sylvie Mira-Bonnardel, **Le réseau d'entreprise: Forme d'organisation aboutie ou trsistoire**, Revue Française de gestion, Extenalisation et relations partenarriales, HARMES, Paris, N143, 2003, p30.

وتعرف شبكات الحاسوب بأنها "مجموعة من الحاسبات وملحقات الحاسب المتصلة ببعضها البعض، وقد تكون تلك المكونات بجوار بعضها أو بعيدة عن بعضها البعض، في هذه الحالة يتم الربط بينهما باستخدام وسائل وأدوات الاتصال"<sup>1</sup>

وتعرف أيضا شبكات الاتصال على أنها النظام الذي يربط مجموعة من الحاسبات مع بعضها البعض ومع الأجهزة الطرفية الأخرى المستخدمة في إطار نظام المعلومات بهدف تحقيق المشاركة في الموارد المتاحة وأيضا في المعلومات المتولدة عن نظام المعلومات<sup>2</sup>. فشبكات الحاسوب تسمح بتبادل، نشر، وتوزيع المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، ولذلك فإن القدرات العملية للمؤسسة تتعلق غالبا بانتظام عمل شبكاتها المعلوماتية التي تعتبر بنية أو هيكل أنظمة معلومات المؤسسة والعنصر الأساسي لها، وهذه الوضعية نتيجة للتطور الذي أنتج تحولين متوالين، ظهور وارتقاء أجهزة الحاسوب الشخصية ثم أنظمة زبون خادم (client-server)، والذي شكل الشبكات المعاصرة.<sup>3</sup> وتعرف شبكة الحاسوب أيضا بأنها مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم<sup>4</sup>.

#### 2.1.1.4.1 مزايا تكنولوجيا الشبكات

هناك مزايا منظورة ومنافع مباشرة لشبكات الحاسوب يمكن إيجازها فيما يلي<sup>5</sup>:

(أ) التحكم في التكاليف من خلال جمع العديد من التطبيقات في حاسب واحد، حيث تمكن المؤسسة من تنظيم البرامج والمعلومات بطريقة عقلانية تجعل قواعدها الأساسية أكثر مردودية وذلك عن طريق<sup>6</sup>:

- ✓ المشاركة بعناد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل طباعة واحدة للشبكة).
- ✓ المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية.

<sup>2</sup> محمد الطائي، صيانة وخدمات نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 229.

<sup>3</sup> Marie-Hélène Delmond, et autrs, management des systems d'informatique, Dunod, Paris, 2003, pp: 57-58.

<sup>4</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 352.

<sup>5</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

<sup>6</sup> صليحة بوصوردي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>6</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 162.

✓ المشاركة بموارد نظام المعلومات من بيانات، معلومات، والأهم من ذلك المشاركة بموارد المعرفة وأصولها وبرأس مال المعرفة الموجود في المنظمة.

ب) المرونة من خلا تنظيم احتياجات تسيير المعلومات حسب المخططات الوظيفية والتنظيمية، بحيث يمكن إدراج مختلف مستويات المؤسسة ضمن بنية الشبكة، وتكيف قواعد تكنولوجيا المعلومات فيما بينها داخليا وخارجيا، وإعادة التنظيم الناتجة عن مشاريع الحيازة والشراكة، وذلك من خلال<sup>1</sup>:

✓ تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة، وذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية الاكسترننت، وربط جميع العاملين في أقسامهم ووحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية الأنترانت.

✓ الإبداع من خلال توفير وسائل لمختلف الوحدات الوظيفية لتطوير تطبيقاتها، إضافة إلى إمكانية المستعملين من إضافة إيداعاتهم التجارية. من خلال طرق حديثة للعمل وتصميم منتجات وخدمات مختلفة. زيادة عل المزايا التالية<sup>2</sup>:

- ❖ تسهيل عمليات إدارة المعرفة من تكوين، تخزين، نقل، توزيع، والمشاركة بالمعرفة.
  - ❖ الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المنظمة.
  - ❖ السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الالكترونية للمستفيدين والزبائن في الوقت الحقيقي.
  - ❖ الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، المصارف الالكترونية وتطبيقات الأعمال على شبكة الأنترنت.
- إذا فاستخدام الشبكات هو الذي أتاح التركيز على نشر، توزيع، وتبادل المعلومات الضرورية في مختلف عملياتها وهي أيضا<sup>3</sup>:
- تسمح بوضع قواعد البيانات الموزعة غالبا بحجم مهم جدا، وهي ضرورية أيضا للتسيير العملي للنشاطات ( تسيير المخزون والمنتجات، إدارة المبيعات...).
  - إعطاء أعضاء المؤسسة مصدر للمعلومات (شبكة وطنية، فروع خارجية...).

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 162.

<sup>3</sup> Marie-Hélène Delmond, et autres, Op Cit, p 59.

- تسمح بتبادل ونشر المعلومات المختلفة مع المتعاملين الخارجيين للمؤسسة (موردين، زبائن...).

### 2.1.4.1 أنواع وهياكل شبكات الحاسوب

#### 1.2.1.4.1 أنواع الشبكات

هناك عدة معايير لتصنيف الشبكات، وسنعمد التقسيم هنا بناء على المساحة الجغرافية التي تبنى من خلالها الشبكة، ومنه يمكن تصنيف الشبكات إلى ثلاث أقسام هي:

• شبكة المناطق المحلية / Local Area Network

• شبكة المناطق الإقليمية / Metropolitan Area NETWORK

• شبكة المناطق الواسعة / Wide Area Network

أ) الشبكة المحلية (LAN): وهي شبكات صغيرة تتكون من مجموعة حواسيب شخصية مربوطة معا بواسطة خطوط اتصال (كوابل)، توجد عادة ضمن مبنى واحد أو ضمن مجموعة مباني تتبع نفس المؤسسة<sup>1</sup>، والشبكة المحلية نوعين:

النوع الأول: شبكة الاتصال المحلي التي تعتمد على تكنولوجيا المزود/ الزبون (client/serveur) حيث يقوم الحاسوب المزود (الخادم) بتقديم نظم الخدمات الشبكية إلى نظم الحاسوب الأخرى الموجودة ضمن الشبكة، والتي تسمى حواسيب الزبائن (clients) والمزود قد يكون مزود الملف (file server)، مزود الطابعة (print server)، أو مزود الاتصالات (communication server)، وفي كل الأحوال يتولى الحاسوب المزود كل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات النظام والشبكة، بينما تتيح أجهزة حاسوب الزبائن الاتصال المرن والسريع في الوقت الحقيقي للزبائن والنفاز إلى الشبكة وتوفير واجهة بينية صديقة للزبون أو المستفيد النهائي.

النوع الثاني: في شبكة الاتصال وتعرف شبكة الاتصال (P-TO-P) وهي اختصار للمصطلح (Network peer-to-peer) حيث تكون جميع أجهزة الحاسوب متساوية ومتكافئة في إمكانياتها وقدراتها، بمعنى لا يوجد فيها جهاز مزود معين بل يستطيع كل جهاز أن يكون مزودا وزبونا في نفس الوقت، والنتيجة تكون أقل تكلفة من شبكة المزود / الزبون. أحدث أشكالها شبكة الأنترنت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>2</sup> صليحة بوصوردي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(ب) الشبكة الجهوية (MAN): شبكة اتصال تنتشر في مدينة أو عاصمة أو إقليم إذ تكون مقيدة بمنطقة جغرافية أقل، والمجال الجغرافي الذي تغطيه بالعادة يكون بين شبكة المناطق المحلية وشبكة المناطق العالمية<sup>1</sup>، وبالتالي تكون أسرع من الشبكات الأخرى، وأقل ثمنا بسبب المنطقة الجغرافية المحدودة التي تغطيها<sup>2</sup>، ومن الأمثلة عليها التغطية التلفزيونية لمنطقة محددة عن طريق الكابل.

تتمثل الخاصية الأساسية للشبكة الجهوية في امتلاكها واسطة إرسال تشبه حافلتين ذوات اتجاه وحيد تكون كل الحواسيب مربوطة بهما، ومثال ذلك ما هو معمول به في نظام مراقبة بطاقات النقل على المترو مثلا، فعند إدخال تذكرة الركوب في آلة المراقبة، فإن المعلومات المخزنة على الشريط الممغنط يتم إرسالها آليا إلى النظام المركزي، حيث يقوم هذا الأخير بالتأكد من صحة المعلومات، ثم يسمح بالمرور إلى رصيف الركوب<sup>3</sup>.

(ج) الشبكة الواسعة (WAN): يطلق عليها أيضا اسم شبكات نقل البيانات العامة والمعروفة اختصارا باسم (PDN) وهي شبكة الاتصال الممتدة إلى مناطق جغرافية واسعة تبدأ من مئات الأميال إلى القارات، وتربط أجهزة الحاسوب من خلال خطوط متخصصة ومايكرويف واتصالات عبر الأقمار الصناعية<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها أجهزة حاسوب مزودة بوحدة مساعدة للاتصال عبر الشبكة، والتي تستخدم لهذا الغرض جهاز يحول الإشارات الرقمية إلى صوتية عبر الهاتف، إضافة إلى بطاقة اتصال مع الشبكة تقوم بنقل المعلومات من حاسب إلى باقي أجهزة الشبكة.

تتم هذه العمليات وفقا لنظام تشغيل الشبكة المكون من مجموعة برامج تدير عملها، وتنظم تبادل البيانات، وتفيد شبكات الاتصال هذه في عمليات الاتصال بين عديد من البرامج التطبيقية التي يتم تشغيلها في نظم المعلومات كذلك تفيد في تقاسم موارد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة، وتوزيع

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>3</sup> MéliSa Saadou, **Technologie de l'information et management**, Hermes Science Publications, Paris, 2000, p 20.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 166.

استخداماتها، وتطبيقاتها على مواقع مختلفة، ومن أحدث أشكالها: التبادل الإلكتروني للبيانات، المؤتمرات السمعية عن بعد، مؤتمرات سمعية بصرية عن بعد، الاكسترانت، والانترنت.<sup>1</sup>

من خلال فصل مظاهر الاتصال (الشبكة الفرعية) عن مظاهر التطبيق (الضيوف)، فإنه يمكن تبسيط التصميم العام للشبكة، ففي أغلب الشبكات الواسعة فإن الشبكة الفرعية تحتوي على صنفين من المكونات، خطوط الإرسال، والمبدلات (Commutateurs)، حيث يطلق على خطوط الإرسال الحلقات، أو القنوات، أو الحزم (Faixeaux) التي تقوم بتحويل البيانات والمعلومات من حاسوب إلى آخر، أما المبدلات فهي حواسيب متخصصة تستخدم في الربط بين خطوط الإرسال، حيث يتمثل دورها في البحث عن إيجاد خط خروج المعلومات الموجودة على خط دخول معين.<sup>2</sup>

#### 2.2.1.4.1 هياكل الشبكات (Network Topologies)

المقصود بهيكل الشبكة الكيفية التي تتوزع من خلالها مكونات الشبكة، من محطات مخزن، وملفات، أو هي طريقة سير البيانات عبر الشبكة (Data flow)، وتوجد ثلاث هياكل مشهورة<sup>3</sup>:

أ) **شبكة النجمة (Star Network):** تعتمد تقسيمات شبكة النجمة على وجود حاسوب مركزي رئيسي يطلق عليه الخادم (server)، ويعمل كناقل تحكم (Traffic control) بعملية الاتصال مع الحواسيب الأخرى في الشبكة من حواسيب شخصية صغيرة (PCs) أو محطات طرفية (Terminal)، وتأخذ هذه الشبكة شكل النجمة، حيث يكون الحاسوب المركزي في الغالب في مقر المنشأة.

تمر جميع الاتصالات بين الحواسيب الصغيرة، والمحطات الطرفية في شبكة النجمة من خلال الحاسوب المركزي (وحدة المعالجة المركزية).

من عيوبها انقطاع التراسل بين أجهزة الشبكة عند حدوث أي خلل في وحدة المعالجة المركزية، انخفاض درجة الاعتماد عليها بسبب مخاطر عطل الحاسوب المزود، وطول فترة الانتظار، وارتفاع تكاليفها، أما عن المزايا فهي أن أي عطل في أي جهاز لا يؤثر على عمل الشركة (على

<sup>1</sup> صليحة بوصوردي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> بوقفلول الهادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 205، 209.

الحواسيب الأخرى) باستثناء عطل المزود server أو المزوع Hub، بالإضافة إلى سهولة ترانسـل البيانات ومزايا تطبيق الأسلوب المركزي في إدارة موارد البيانات<sup>1</sup>.

تفيد شبكة النجمة عندما تكون المعالجات مركزية وتعد محلية، ومثل هذه الشبكات مناسبة للمنشآت التي تتحكم وتوجه العمليات في فروعها المختلفة بشكل مركزي من قبل المركز الرئيسي مثل البنوك.

ولكن قد تظهر مشاكل خاصة عند وقوع المعلومات بين المنافسين حيث أن جميع الاتصالات يجب أن تمر من خلال الحاسب المركزي.

**ب) شبكة الحلقة (Ring Network):** ترتبط جميع أجهزة الحاسوب مع بعضها بصورة مباشرة على شكل حلقتين دون الحاجة إلى وجود حاسب مركزي: ولهذا تستخدم في الشركات التي لا تحتاج إلى تحكم مركزي بالأنشطة التي تتم في أقسام أو وحدات أو فروع الشركة مثل المنظمات العسكرية.

وشبكة الحلقة أكثر موثوقية من شبكة النجمة لعدم حاجتها لتوزيع مركزي (فهي أكثر مناعة ضد الفشل أو التعطل)، وذلك لعدم وجود تصادمات في المراسلات بين الأجهزة.

تمتاز بقلة التكلفة لوجود خط رئيسي واحد وعلى شكل حلقة، وهي غير محدودة بمساحة جغرافية، ويمكن إضافة أجهزة أخرى على الشبكة بسهولة وبدون تخطيط مسبق، أما عيوبها فإن تعطل خطوط الاتصال يؤدي إلى تعطل الشبكة إلا في حالة وجود خط اتصال بديل على الخط المتعطل.<sup>2</sup>

**ج) الشبكة الخطية (Bus Network):** تستخدم الشبكة الخطية خط اتصال واحد (ناقل/كابل) لنقل البيانات ترتبط به جميع أجهزة الحاسوب المرتبطة بالشبكة، وتمتاز بتكلفتها القليلة بالمقارنة مع الأنماط الشبكية الأخرى<sup>3</sup>، إذ تعتمد على ربط عدد من الحواسيب بواسطة دائرة كهربائية منفردة (Single circuit) سواء عن طريق الكوابل المجدولة (Twisted wire)، الكوابل المحورية (Coxial cable) أو كوابل الألياف البصرية (Fiber-optic cable) مع جميع الحواسيب لدخول الشبكة حيث يتم استيلاء الرسالة من قبل جميع الحواسيب، ولكنها تستقر في الحاسوب المقصود، مع ضرورة وجود

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 168.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 169.

برمجية خاصة لتحديد أي مكون من الشبكة يستقبل الرسالة، وهنا لا يوجد حاسب مركزي للتحكم. من مزاياها كذلك أنه إذا فشل أحد الحواسيب في الدخول إلى الشبكة فإنه لا يتأثر أي حاسب آخر بذلك، أما إذا تعطل الخط الرئيسي فإن الشبكة تتعطل بالكامل، وعلى أي حال فإن القناة في شبكة الناقل تعالج رسالة واحدة في نفس الوقت، ولذلك فإن الأداء يمكن أن يتعطل إذغ أرسل متحكم ناقل (Network Traffic) كمية كبيرة من المعلومات، وقد يحدث ما يسمى تعارض (collision) إذا أرسل من حاسبين رسالة بالتزامن، إذ تعاد الرسالة عندئذ لمرسلها.

### 3.1.4.1 أشكال الشبكات والأنظمة المفتوحة

#### 1.3.1.4.1 أشكال شبكات الاتصال

كما سبق وأن رأينا فإن الثورة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اجتاحت كل القطاعات الإنتاجية، والخدمية. وتبعاً لهذه الثورة التكنولوجية، وقوة المنافسة أصبح لزاماً على المؤسسات بأن تدخل تغييرات جذرية معلوماتية في وظائفها مهما كان حجمها، انترنت، انترانت، تجارة الكترونية، Groupeware (برمجيات العمل الجماعي - Les logiciels de travail en groupe)، العمل عن بعد (Télétravail)، تكون كل هذه التجديدات أو التغييرات مهمة بالنسبة لوظائف المؤسسة خاصة التنظيمية والعلائقية مع مختلف الزبائن، الموردين، الأجراء... إلخ، ناهيك عن الأعمال الإدارية الجديدة التي أدخلت عليها<sup>1</sup>. وبالتالي فإن المهم تحليل ودراسة أشكال شبكات الاتصال وأهمية كل منها بالنسبة للمؤسسة.

أ) التبادل الإلكتروني للبيانات (Echange de données inter-organisationnel): تتفق المؤسسات الكثير من المال لتحويل جل الوثائق الورقية إلى وثائق الكترونية حيث يحقق تبادل البيانات مزايا عديدة أهمها خفض التكاليف وزيادة في كفاءة العمليات، إلا أن المؤسسة تواجه معوقات هامة حيث يتطلب التبادل الإلكتروني للمعلومات والبيانات تكامل بين النظم والتطبيقات

<sup>1</sup> بوعشة فوزية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اداة لاغنى عنها في تحقيق التطوير التنظيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 16-17 نوفمبر 2008، ص 297.

للأطراف المستخدمة لها وفي حال عدم التوافق تتحمل المؤسسة تكاليف باهضة كما يتطلب هذا تدريب الأفراد مع استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تعد مكلفة نسبياً<sup>1</sup>.

(ب) **المؤتمرات السمعية والسمعية البصرية عن بعد:** تسمح السمعية بإجراء اجتماعات عبر الهاتف بين مجموعة مكونة 5 إلى 15 فرداً، وتفيد في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

أما المؤتمرات السمعية البصرية تتم عبر أجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر، ومختلف شبكات الربط لتسهيل الاتصالات بين متخذي القرارات في أماكن مختلفة من خلال شبكات الاتصال المختلفة<sup>2</sup>.

(ج) **الأكسترنات (Extranet):** وهي شبكة خارجية تعتمد على بروتوكول TCP/IP، وترتبط بنظام المعلومات المؤسسات بعلاقة تفتح معطيات المؤسسة نحو متعاملها الاستراتيجيين (انفتاح الشبكة مع الزبائن، الموردين، المتعاملين، أو الشركاء ذوي الامتيازات)، فتكنولوجيا الأكسترنات تحقق مفهوم المؤسسة الواسع باعتبارها منفتحة كلياً على الخارج<sup>3</sup>. ولكنها مستقلة عن الأنترنت التي تتضمن خصوصيات وأسرار المؤسسة، وتستعمل لأغراض التجارة الإلكترونية من الأعمال إلى الأعمال بين المؤسسات حيث تسمح بالاتصال في الوقت الحقيقي<sup>4</sup>.

(د) **الأنترنت (Internet):** الأنترنت هي مجموعة شبكات مرتبطة ببعضها البعض بفضل بروتوكول مشترك (Transmission control protocol/ Internet protocol)، (بروتوكول النقل والسيطرة / وبروتوكول الأنترنت)<sup>5</sup>، لتأمين الاتصالات<sup>6</sup>، فهي تزود المستفيدين بالكثير من الخدمات كالبريد الإلكتروني، نقل الملفات والأخبار، قواعد البيانات، حوارات شخصية والتجارة الإلكترونية وعلى هذا الأساس فإن الأنترنت هي أكبر مزود للمعلومات في الوقت الحاضر حيث أنها أم الشبكات أو شبكة الشبكات بتضمينها شبكات المعلومات المحلية أو على مستوى المدينة أو المنطقة الموزعة على مستويات إقليمية وعالمية.

<sup>1</sup> صليحة بوضوردي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 70.

<sup>3</sup> Jameleddine Ziadi, Emna Benramdhane, **L'état de l'art des nouvelles Technologies de l'information et de la communication et leur determinants d'utilisation dans les entreprises – le cas des entreprises tunisiennes- Management et NTIC (Réalité et perspectives)**, e-masing faculté de sciences économiques et de gestion de Tunis, centre de publication universitaire, Tunis, 2004, p 46.

<sup>4</sup> صليحة بوضوردي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>5</sup> Jameleddine Ziadi, Emna Benramdhane, Op Cit, pp 45-46.

<sup>6</sup> عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 428-427.

تعتبر الانترنت حاليا وسيلة مهمة للمؤسسة والتي أصبحت وجه التسيير اليومي لها. حيث يرى Michel Bon أن الاقتصاد الرقمي له نتائج متعددة على تنظيم المؤسسات والانترنت وسيلة جيدة للقرارات السريعة، فهو يحول أشكال التسيير وبالتوازي، تكنولوجيا المعلومات تساهم في تغيير الروابط بين المؤسسة ووسوقها<sup>1</sup>.

ويؤكد Guy Pannafieu أن الانترنت عامل ضروري للمؤسسة من أجل التسيير ونشر المعارف، وتسمح بتسهيل مطابقة الطلبات والموارد<sup>2</sup>.

هـ) **الانترانت (Intranet):** تتمثل في كل الشبكات داخل المؤسسة، أي أنها خاصة بالمؤسسة ولا تستعمل من طرف الآخرين<sup>3</sup>، تعتمد الانترانت على استعمال بروتوكولات والمستعملة في الانترنت في شبكات المؤسسة فهي تسهل تشاطر المعلومات داخل المؤسسة بما يوفر الأفراد والجماعات إمكانية إنتاج الاتصال بكل سهولة للمعلومات. فالانترانت تحدد شكل (architecture) شبكة المؤسسة التي تكمل نظم المعلومات الموجودة، فاستعمالاتها الأساسية بالإضافة إلى تطبيقات (Groupware) هناك وظائف المساعلة ( الحصول على المعلومات)، وتتغذى قواعد البيانات المربوطة بشبكة المؤسسة، كما أن هناك الكثير من المؤسسات تطور شبكة الانترانت لديها للحصول على قواعد الوثائق (documents) والهاتف (messagerie).

وظيفة أخرى للانترانت تتمثل في طبع ونشر الوثائق الكترونيا (Multimédia) (نص، صوت، صورة، فيديو)، كما أن هندسة الانترنت توسع استخدام client/server، فهذا التطبيق يتيح للمستعمل مساعلة (server) المركزي التي تخزن فيه البيانات المشتركة للمؤسسة، وخصوصية هذه الهندسة هي مساعلة قواعد البيانات للمؤسسة بنفس كثافة، والدخول لموارد المؤسسة من المعلومات على شبكة الانترنت.

فاستعمال بروتوكولات الانترنت تسمح بتجانس وسائل الدخول إلى المعلومات بحرية وتخفيض تكاليف الإعلام والاتصالات، وهذا الدخول دائم وسريع لكل موارد المعلومات، مهما كان شكل الشبكة، ولا بد للإشارة أن الانترنت تتطلب نظام أمن الذي يراقب كل ما هو يدخل ويخرج من معلومات يضمن بذلك شرعية المعلومات، وغربلتها عند الدخول وللأشخاص المسموح لهم بذلك

<sup>1</sup>Piere Bouloc, Les N.T.I.C, Nouvelle **Technologie de l'informaton et de la communication**, Dunod, Paris, 2003, p 183.

<sup>2</sup> Op cit, p 184.

<sup>3</sup> Piere Bouloc, Op cit, p 184.

فقط<sup>1</sup>. فالانترنت شبكة داخلية شبيهة بالانترنت لأنها مؤسسة على تقنيات الاتصال للانترنت (IP)، لكنها خاصة بالمؤسسة أو المنظمة، ومرتبطة مباشرة بالانترنت<sup>2</sup>، والجدول التالي يوضح الفرق بين الانترنت والانترنت:

الجدول رقم (1-3): الفرق بين الانترنت والانترنت

الفروقات	الانترنت	الانترنت
الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك المؤسسة التي تستضيفه
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليه	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	يحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	يحتوي على معلومات ومواضيع خاصة بالمؤسسة

المصدر: وهبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص 86.

#### 2.3.1.4.1 النظم المفتوحة

##### أولاً: ماهية الأنظمة المفتوحة

عبارة عن نظم معلومات تستخدم معايير شائعة (Common standards) للأجهزة والبرمجيات والتطبيقات والشبكات، هذه النظم - كما في حالة شبكات الانترنت والانترنت والاكسترنات تساهم في تكوين بيئة حاسوبية مفتوحة للوصول السهل من قبل المستخدمين النهائيين ونظم حواسيبهم المشبوكة. وتوفر النظم المفتوحة ارتباطية أكبر، بمعنى مقدرة الحواسيب المشبوكة والأجهزة الأخرى على الوصول السهل والتواصل مع بعضها البعض وتقاسم المعلومات. كما أن النظم المفتوحة تساهم في تمكين العديد من التطبيقات المختلفة للمستخدمين النهائيين من بلوغ أغراضها، وذلك باستخدام تشكيلات مختلفة من نظم الحاسوب، والبرمجيات الجاهزة وقواعد البيانات التي

<sup>1</sup> Mélissa Saadouné, OP cit, pp: 39-40.

<sup>2</sup> Lilian Demont, lugol et autres, **Communication des entreprises (stratégies et pratique)**, Armand Colin, Paris, 2eme edition, 2006, p 276.

توفرها تشكيلة من الشبكات المترابطة<sup>1</sup>. ويمكن تعريفها أيضا على أنها عبارة عن برامج تركز على قواعد محددة ومعايير ومقاييس مستقلة عن موردي تكنولوجيا المعلومات، فبعدما كانت المؤسسة تابعة لمورد وحيد أصبح لديها مجال غير محصور من الخيارات<sup>2</sup>.

(1) **النظام المفتوح وعمليات التوحيد:** لقد تضمنت عملية التوحيد هذه العديد من المجالات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وأهمها<sup>3</sup>:

(أ) **نظام التشغيل:** أحد أصناف البرامج تعد وسيطا بين الخدمات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والحاسب، وفق نظام تشغيل موحد يمكنه تنفيذ مختلف التطبيقات في أي جهاز كان بغض النظر عن نوعه وعلامته، باستعمال نفس التشكيلة من الرموز والقواعد في البرامج الخاصة بالتطبيقات الوظيفية.

(ب) **خدمات الاتصال:** فقد ساهمت وسائل الاتصال الموحدة على امكانية انتقال المعلومات استغلال العديد من التطبيقات الإبداعية من طرف مستعملي تكنولوجيا المعلومات، بفضل التقنيات الأكثر تكيفا للاتصال والعملاء ومختلف متعاملي المؤسسة داخليا وخارجيا نتيجة لتطوير تطبيقات (EDI) التي وجدت تطبيقها في الأنظمة المفتوحة، وأدت إلى بساطة وشفافية الاتصال على المستوى المحلي والعالمي.

ومن أجل هذا لابد من تبني قواعد التوحيد، وأهمها نموذج (OSI)\* لتبادل الاتصالات بين الأنظمة المفتوحة، الذي أنشأته المنظمة العالمية للتوحيد، ويتضمن العديد من القواعد التي تحكم كل أشكال الاتصال والتعاون، التي تجاوزت إشكالية عدم تجانس الشبكات سواء من طرف المستعملين للنظام أو التطبيقات.

(ج) **قواعد البيانات:** قواعد البيانات أيضا استفادت من عملية التوحيد هذه، بما فيها من طرق تسجيل وتسجير البيانات، بحيث تسهل الوصول السريع إليها، ففي السابق ترتب البيانات في قائمة يحترم فيها ترتيب معين حسب معايير محددة، ولإيجاد معلومة معينة يتفحص الحاسب كل

<sup>1</sup> بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

عمان، الأردن، 2007، ص 7.

<sup>2</sup> صليحة بوصوردي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 62.

القائمة لإيجادها، وحسب حجم قاعدة البيانات فالعملية تأخذ وقتا طويلا كما تشكل عائقا للمبرمجين.

### ثانيا: مميزات الأنظمة المفتوحة

من أهم الوفورات التي تقدمها الأنظمة المفتوحة مايلي<sup>1</sup>:

- التحكم في التكاليف سواء الخاصة بالأجهزة، أين يمكن استعمال أي حاسوب دون التحسب لعدم ملائمة البرامج والتطبيقات، وبالتالي المفاضلة السعرية مع الموردين واختيار أحسن توليفة (تكلفة - أداء)، أو الخاصة بالبرامج نتيجة استعمال البرامج الموحدة ذات الاستعمال المتكرر مما يمكن من خفض تكاليف صيانتها وإعدادها كما استدعت الضرورة إليها.
- التحكم في تكاليف تصميم قواعد البيانات، تسييرها واستعمالها سواء في إعداد البرامج أو الاتصال داخل وخارج التنظيم، فبدل تصميم قاعدة بيانات خاصة بكل وظيفة أو برنامج يمكن تصميم قواعد بيانات مشتركة للنشاطات المتجانسة.
- خفض تكاليف التكوين والمساعدات التقنية وإمكانية اتصال مختلف التطبيقات فيما بينها بحيث توفر للمستخدم تشكيلة من الوظائف المعلوماتية والاتصال التي تغني عن القيام بها بالطرق التقليدية المطلوبة والمكلفة.
- تكيف التطبيقات والمعلومات مع كل أنواع وأحجام وعلامات أجهزة تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تكيف الأفراد نتيجة لسطحية هذه الأجهزة وبساطتها.
- العمل المشترك من خلال اتصال أنظمة مختلفة ذات علامات متباينة فيما بينها، للاشتراك في تشغيل وتبادل المعلومات والتطبيقات ومختلف موارد تكنولوجيا المعلومات.
- تحسين وسائل تطوير البرامج من خلال لغات البرمجة التي عرفت تحولات عديدة خضعت لعملية التوحيد. حيث مكنت من إعداد برنامج مرن، متكيف وسهل خاصة بعد ظهور أنظمة إدارة قواعد البيانات التي تقدم تعاريف للبيانات المتواجدة إضافة للبرامج الفرعية الموحدة (logiciel de pièce) التي تستعمل في إعداد البرامج النهائية، بدل إعدادها من جديد في كل مرة، كما أصبح من الممكن متابعة وإعداد وتطوير البرامج عن بعد.
- إن توسيع استخدام الأنظمة أدى إلى ضرورة تسييرها ومتابعتها باستمرار لتفادي المشكلات التي يمكن أن تحصل، كمتابعة وقت الاستجابة، عمليات الصيانة، واختيار البرامج وغيرها،

<sup>1</sup> صليحة بوصوردي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 62-64.

ظهرت أهمية الأنظمة المفتوحة، فقد أصبحت قواعد البيانات في شكل مصفوفي أين يتم البحث عن بيانات انطلاقاً من بعدين، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء والتلاؤم بين قواعد البيانات في مختلف التنظيمات حتى بين البنى غير المتجانسة لتكنولوجيا المعلومات.

➤ أصبحت واجهة المستخدم (Interface de l'utilisateur)، أكثر مرونة بعدما كانت تتميز بالتعقيد، وصعوبة توجيه الأوامر لكونها بعيدة عن اللغة العادية، واستعمالها للرموز التي يصعب على المستعمل غير المتخصص فهمه، نتيجة ظهور الأسطح البيانية (Interface graphique)، وأصبح لكل مستعمل حاسبه الخاص والمزود بتقنيات الصوت، الصورة، التمثيل البياني، البيانات الحرفية والرقمية المبسطة والمفهومة من طرف المستعمل النهائي، كما توفر إمكانية التعامل مع عدة تطبيقات أو وثائق في آن واحد من خلال نظام النوافذ. بحيث تم توحيد أنظمة الإدخال والإخراج وغيرها، والتي ساهمت في تنظيم عمل المستخدم النهائي، كما منحت قاعدة تكنولوجية موحدة، متناسقة ومكيفة فيما بينها للمبرمجين من أجل كتابة البرامج.

➤ المرونة والقدرة على تغيير بنية التكنولوجيا وإدراج التغيرات التنظيمية الناتجة عن الحل أو حيازة فروع جديدة، توسيع مجال نشاط، التحول من المركزية إلى اللامركزية، مما يترتب تغيير مواقع الوظائف بما يلائم التغيير.

➤ القيمة المضافة الناتجة عن تكامل البرامج في ظل محيط غير متجانس، بفضل أنظمة التشغيل، قواعد البيانات، الشبكات، واجهة المستخدم ولغات البرمجة الموحدة، بحيث يمكن استعمال مخرجات أحدها، كمدخلات لأخرى بدون طرح إشكالية عدم الملاءمة.

إن التطور المزوج الذي حققته الأنظمة المفتوحة مع تكنولوجيا الشبكات التي جمعت بين الحركية والمردودية، يمكنه ضمان روابط مع مؤسسات أخرى، وظهور إبداعات غير متوقعة، كما تقدم إطاراً فعالاً لجماعة العمل في مختلف المستويات بالمؤسسة، لتمتد لعلاقتها مع الخارج.

يمكن القول أن معظم الدراسات ركزت على شبكات الاتصال التي وضعها العملاء السلوكيين مع منتصف القرن العشرين، وكان الهدف من الدراسات التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الاتصال داخل المؤسسة، وقبل التعرف على شبكات الاتصال سنحاول أن نعرض على تعريف الشبكة.

### 2.4.1 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن تكنولوجيا المعلومات هي أي صورة من التكنولوجيا تستخدمها المؤسسة لتداول المعلومات، أي أنها تلك التكنولوجيا المتعلقة بمعالجة المعلومات، وقد أدى التعاضد التكنولوجي بينها وبين تكنولوجيا الاتصالات - وهي تلك التكنولوجيا المتعلقة بنقل المعلومة- إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فما حقيقة هذه الأخيرة ؟

#### 1.2.4.1 ماهية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

##### 1.1.2.4.1 التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغم حداثة نسبيها وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نوضح بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة بل لكونه ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث. وهكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مترابطة فيما بينها وقد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها بخمس مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

1/ **مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى:** وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية والسومرية ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

2/ **ثورة المعلومات والاتصالات الثانية:** والتي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر اتساعاً.

3/ **ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:** وتتميز بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، واللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية. هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

4/ **ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة:** وتتمثل باختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وبيئته الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

<sup>1</sup> إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 118

5/ ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: تتمثل في التزاوج والترابط مابين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الأنترنت.

#### 2.1.2.4.1 ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تظهر كلمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة، والصورة الساكنة والمتحركة، وبين الاتصالات السلكية واللاسلكية، أرضية أو فضائية، ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب فيه، وفي الوقت المناسب، وبالسرية اللازمة.<sup>1</sup>

عادة ما ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة الحداثة، وتعرف على أنها المعالجة الآلية للمعلومات، والصفة الرقمية هي التي تضعها في إطار التكنولوجيا الحديثة، وهي تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم والتقنية، لهذا فإن صفة "الحداثة" تبقى مؤقتة، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الأنترنت والهندسة المعلوماتية، والعمل التعاوني عن بعد (Groupware) والإدارة الإلكترونية للسيوررات (Workflow)، وغيرها عبارة عن أمور عادية.

فالتطور من الهاتف كمركز لوظيفة التأطير إلى الأنترنت، مرور بالحاسوب الشخصي، يعبر عنه من خلال تغير نمو السوق وانخفاض تكاليف الشراء والاستخدام.

فالتكنولوجيا الحديثة في ميدان الإعلام والاتصال تعتبر العالم المرجعي لها هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الإطلاع عليها آليا، المنظمة التقليدية القائمة وفق المبدأ التابوري تحولت إلى مؤسسة الشبكة (entreprise-réseau)، وتحولت وثائقها، المكتوبة إلى سيوررات رقمية وأدت إلى إحداث المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة (Bill Gatse (1999).

ومن نتائج ذلك ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية (e-commerce) أو (e-Trading) ترتبط بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية بتدفق المعلومات، وإبرام الصفقات

<sup>1</sup> Abdslam Bendiabdellah, Djilali Benabou, **Impact des NTIC sur les structures et comportements de les entreprises modern**, Revue economie et management, université de Telemcen, N3, Mars 2004, p51.

الإلكترونية المتعلقة بالسلع والخدمات، وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات، وفيما بين الإدارات وطبعا المبادلات بين الأفراد والمؤسسات والشبكات المعلوماتية.<sup>1</sup>

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها كل أشكال التكنولوجيا المستعملة لأجل خلق، تسجيل، تبادل، عرض واستعمال المعلومات بمختلف الأشكال (معطيات، أصوات، صور،...)،<sup>2</sup> وفي جميع الميادين فقد أعطت التحولات التي أنت بها العولمة للإعلام والاتصال بعدا أكثر اتساعا، حيث أثبت الإعلام بتقنياته الهائلة أنه محرك التحولات في السياسة، الاقتصاد، الفكر، الفن، والثقافة بل هو محورها ومحرضها، وعلى هذه الدلالة كان له ذلك الجبروت في تشكيل المعرفة وخلق المعايير الجديدة وفي تدمير أنظمة القيم التقليدية السابقة.<sup>3</sup>

ويرى معالي فهمي حيضر بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.<sup>4</sup> بشكل أدق يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتحليلها إلى عناصرها المتمثلة في الحواسيب بمختلف أنواعها، الأدوات، البرمجيات، الشبكات، الآلية ابتداء من الرجل الآلي ثم مختلف الآلات الأوتوماتيكية، إضافة إلى ما يعرف برفائق السيليكون (les puces).

#### 3.1.2.4.1 أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتنقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص

<sup>1</sup> بوقلقول الهادي، بلخرسة عبداللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال من الناحية الاستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص2.

<sup>2</sup> Chokri ElFidha, Mohamed Hidi Charki, Le role des TIC dans le developpement de la relation client application à la relation banque/entreprise, la revue des sciences de gestion, marketing, France, 2008, p 124.

<sup>3</sup> إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 9 و8 مارس 2005، ص 25

<sup>4</sup> معالي فهمي حيضر، نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص

والمنظمات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، بما فيها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأشخاص المشاركين أو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.

كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، والجوع، والمرض، والأمية، والتدهور البيئي.

ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توصيل منافع الإمام بالقراءة والكتابة، والتعليم، والتدريب إلى أكثر المناطق انعزلاً. فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن للمدارس والجامعات والمستشفيات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.

كما تتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميادين أخرى، من أهمها:

➤ المساهمة في التنمية الاقتصادية، حيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع. وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.

➤ زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلاماً ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.

➤ تمكن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم. وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على

المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق. ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وبرامج التعليم وغيرها.

لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي والكلي.

#### 4.1.2.4.1 المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لهذه الأخيرة تتمثل فيما يلي:

- ❖ **تخفيض التكاليف:** إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي تجنيها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية، كذلك استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب.
- ❖ **زيادة المبيعات والأرباح:** تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، ويترتب على زيادة المبيعات

تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

❖ **الحصول على مزايا تنافسية:** تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية، والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

❖ **تحسين الجودة:** غن أحد اهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك. كما يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الجودة فيما يعرف بالتبادل الالكتروني للبيانات حيث تستخدمه المنظمات للاتصال بالمنظمات الاخرى الكترونيا كإصدار أوامر الكترونية للمورد ثم تتم إجراءات الصفقة باستخدام الاتصال الالكتروني وبالتالي تقليل فرص الخطأ بسبب تخفيض واختصار إجراءات عقد الصفقات.

بالإضافة إلى ما سبق، فهناك مزايا إضافية أخرى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال تتمثل في:

- ✓ تحسين الانتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- ✓ زيادة القدرة على الخلق، الإبداع والابتكار.
- ✓ مواجهة التحديات الخارجية.
- ✓ توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار.
- ✓ تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنشأة.
- ✓ صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة

#### 2.2.4.1 أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

توجد أبعاد عدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكن من خلال هذا العنصر سنقوم بحصر البعض منها فقط بناء على ما تم اختياره منها في نموذج الدراسة.

## 1.2.2.4.1 المورد البشري (الأفراد)

وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائين للنظام... ويكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب اغلب حالات الفشل في النظام. ويمكن تصنيفهم إلى:

- **المتخصصون** : من محللين ومصممي النظم، المبرمجين، المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.
- **الإداريون** : وهم الأفراد المشاركون في إدارة النظام ، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات من محاسبين ، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات ، مدراء.

## 2.2.2.4.1 الأجهزة والمعدات (Hardware)

وتشمل كافة المكونات المادية التي تستخدم في استغلال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، من حواسيب، وطابعات، ومساحات ضوئية، وكاميرات مراقبة، هواتف، فاكس،.... إلخ ولعل أهمها جهاز الحاسوب إذ سنتطرق إليه بنوع من التفصيل.

## أولاً: مفهوم الحاسوب

لقد أصبح استخدام الحاسوب ضروريا في حياة المؤسسات، فالتطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات ما هو إلا دليل على أهمية استخدامه، إذ لم يعد هناك حقل من حقول المعرفة إلا وللحاسوب دورا مهم فيه. ويمكن تعريف الحاسوب على أنه:

\* وسيلة إلكترونية صممت لاستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي، ومن ثم تخزينها، معالجتها، وتحويلها إلى شكل نتائج ومعلومات مفيدة وقابلة للاستخدام، بموجب مجموعة من التعليمات التي يطلق عليها اسم البرمجيات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

\* جهاز آلي قادر على معالجة وحفظ وترميز المعلومة رقمياً، وتوجد عدة أنواع تختلف حسب الحجم والتعقيد والقوة (الحاسب الكبير والحاسب المتوسط والحاسب الصغير) إلا أنها تتميز بنفس المكونات الأساسية التي تساعد في تشغيله<sup>1</sup>.

ومن زاوية نظم المعلومات يمكن تعريف الحاسوب على أنه نظام أي مجموعة مكونات تؤدي مهام الإدخال، المعالجة، الإخراج، التخزين، والمراقبة. فهو إذا أداة معالجة المعلومات<sup>2</sup>.

على ضوء ما تقدم نعرف جهاز الحاسوب على أنه " عبارة عن جهاز إلكتروني مصنوع من مكونات منفصلة يتم ربطها ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة لمعالجة وإدارة البيانات بطريقة ما". هذا ويمكن القول أن نظام الحاسوب يتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي:

(أ) **المدخلات (Input):** وهي البيانات التي يغذى بها الحاسوب لتجهيز المعلومات، وقد تكون رقمية أو أبجدية أو أبجدية رقمية.

(ب) **العمليات (Processes):** وهي مجموعة العمليات التي تجرى على المدخلات لتحويلها إلى معلومات.

(ج) **المخرجات (Output):** وهي المعلومات الناتجة عن عملية معالجة البيانات.

### ثانياً: أنواع الحواسيب

الحواسيب عدة أنواع من أشهرها :

- **حواسيب الإطار الرئيسي:** وهي الحواسيب ذات السعات التخزينية الضخمة والكفاءة العالية في المعالجة والتي تستخدم في المنشآت الكبيرة كالدوائر الحكومية، والجامعات والشركات الكبرى حيث يتم ربط الجهاز الرئيسي بمجموعة من الأجهزة الفرعية تسمى نهايات طرفية
- **حواسيب شخصية:** وهي الحواسيب التي تستعمل في المنازل والمكاتب ويستعمل مصطلح الحاسوب أو الكمبيوتر بشكل عام في الإشارة إلى الحواسيب الشخصية.
- **حواسيب كفية:** وهي أجهزة صغيرة لا يتجاوز حجمها كف اليد، تستخدم في إجراء بعض المهام الحاسوبية البسيطة كحفظ البيانات الضرورية والمواعيد وقد توسع استخدامها مؤخراً

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> James.A, O'Brien, op.cit, p112.

حتى أصبحت تضاهي باستخدامها الحواسيب الأخرى، حيث تستخدم بعضها في الدخول إلى الأنترنت أو الاستدلال في الطرق من خلال أنظمة الإبحار .

- **حواسيب مدمجة:** وهي الحواسيب الموجودة في العديد من الأجهزة، حيث تحتوي هذه الأخيرة على حواسيب تستخدم لأغراض خاصة فمثلاً توجد الحواسيب في هواتف السيارات، أجهزة الفيديو والطائرات وغيرها.
- **الحواسيب المحمولة:** أو حاسوب المفكرة هو شكل من أشكال الحواسيب يتميز بوزن خفيف مقارنة بالحاسوب الشخصي مما يجعله قابلاً للحمل، من الخصائص المميزة للحاسوب المحمول اندماج لوحة المفاتيح وشاشة العرض في الجهاز.

### ثالثاً: مميزات الحاسوب

من أهم مميزات الحاسوب مايلي:

- **السرعة:** يمتاز الحاسوب بقدرته الفائقة على إنجاز العمليات الحسابية والمنطقية وتخزين البيانات، وسرعته الهائلة في استرجاع المعلومات. وتختلف السرعة من حاسوب لآخر، فالحواسيب البطيئة نسبياً تستطيع إجراء مئات الآلاف من عمليات الجمع في الثانية الواحدة بينما يرتفع الرقم في الحواسيب السريعة إلى عدة ملايين العمليات في الثانية الواحدة، لذلك لا تستخدم الدقائق أو الثواني لقياس سرعة الحواسيب وإنما هناك وحدات أصغر من ذلك بكثير فهناك:
  - الملي ثانية : واحدة على الألف من الثانية
  - الميكرو ثانية : واحدة على المليون من الثانية
  - النانو ثانية : واحدة على البليون من الثاني
- **الدقة:** إن النتائج التي تستخرج بواسطة الحاسوب تكون غاية في الدقة، ولكن للحصول على نتائج دقيقة يشترط أن تكون المعلومات المدخلة إلى الجهاز دقيقة وخالية من الأخطاء، كما يشترط أن يكون البرنامج خالياً من الأخطاء كذلك.
- **التخزين:** للحواسيب قدرة فائقة على التخزين ويمكن حفظ عشرات المجلدات في ذاكرة الحاسوب ويكون التخزين إما في الذاكرة الداخلية أو على أشرطة وأقراص ممغنطة.
- **سهولة التشغيل:** يمتاز الحاسوب بسهولة التشغيل والاستخدام دون تعقيدات فنية مما يوفر طاقة وجهد المستخدم .

رابعاً: المكونات المادية للحاسوب

وهي الأجزاء الملموسة من الحاسوب، والتي تستخدم في إجراءات تستخدم في إجراءات إدخال البيانات ومعالجتها، واستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب، وهناك أجزاء مختلفة<sup>1</sup>:

Processing Unit	- وحدة التشغيل المركزية
Input Units	- وحدات الإدخال
Outout Units	- وحدات الإخراج
Storage Units	- وحدات التخزين

وسنتناول هذه الأجزاء بشيء من التفصيل:

❖ **الوحدة المركزية:** مكونة من وحدة الحاسب والمنطق، الذاكرة المركزية، وحدة التحكم والأمر والرقابة، فيها تتم عملية تشغيل البيانات والتعليمات المخزنة بها، ونميز نوعين من الحاسبات إحداها ذكية وتتوفر على إمكانيات الوحدة المركزية ومختلف البرامج القاعدية والتطبيقية، مما يمكنها من التصرف باستقلالية دون اللجوء إلى مراكز أخرى (الخادم Server)، كالذاكرة الرئيسية للمؤسسة أو الطابع المشتركة، وتسمى بمراكز العمل الذكية وهناك مراكز عمل طرفية غير ذكية تستمد خدماتها من مراكز أخرى كالخادم المركزي (الطابعة المشتركة الموجهة لجماعة العمل ككل)، خادم لا مركزي (لوحة المفاتيح والشاشة)، الخادم الشامل (الذاكرة المركزية الشاملة لمعلومات المؤسسة ككل)، والخادم الخارجي المتمثل في الحاسبات الخاصة بالمتعاملين ومنظمات أخرى خارجية. كل هذه العناصر ترتبط بشبكات داخلية، وأخرى خارجية تربط بين الوحدات المركزية فيما بينها أو الوحدة المركزية مع وحدات الطرفية بمراكز العمل ومع باقي مكونات الحاسب المجتمعة أو المتفرقة.

❖ **وحدات الإدخال:** وتسمح بإدخال البيانات إلى الحاسب لمعالجتها، وأهمها لوحة المفاتيح، قارئ الرموز، قارئ البطاقات المغناطيسية، قارئ الوثائق، الفأرة. والاتجاهات الحالية تتجه نحو التحوار الشفوي بين الإنسان والآلة. لذلك فوحدات الإدخال تمثل حلقة الوصل بين مستخدمي الحاسب والحاسب نفسه.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- ❖ **وحدات الإخراج:** أهمها الشاشة، الطابعة، الميكروفيلم، والإجابات المسموعة (الرجل الآلي)، وتسمح باسترجاع البيانات من الحاسب إلى المستعمل لاستخدامها.
- ❖ **وسائل التخزين:** وتعنى بتخزين كم هائل من البيانات والوثائق والملفات وأهمها القرص الصلب، والأشرطة المغناطيسية، الأول عبارة عن ذاكرة مركزية بالوحدة المركزية، والثانية عبارة عن أجهزة تخزين ثانوية تستخدم في تخزين المعلومات القاعدية للحاسب، وهي ذاكرة إضافية تساعد في زيادة القدرة على تخزين قدر هائل من المعلومات.

#### خامسا: الأسباب الرئيسية لاستعمال الحاسوب

- لا ريب في أن استعمال الحاسب يعود بفائدة كبيرة سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات نظرا للأسباب التالية:
- **السرعة:** حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحاسوب والأقراص، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات، وكل ذلك ينسجم مع متطلبات الإنسان الباحث في سرعة الحصول على المعلومات في إنجاز الأعمال البحثية المختلفة.
- **الدقة:** إن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله، أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت العمل وظروفه.
- **توفير الجهد:** فالجهد البشري في النظم التقليدية أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات، مصادرها المختلفة، معالجتها، تخزينها، والسيطرة عليها من قبل الموثقين، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر، والاستفادة منها من قبل الباحثين وغيرهم، فما هو معروف أن الحواسيب والتكنولوجيات المصاحبة الأخرى تعوض الباحثين عن الكثير من الجهود المبذولة في الإجراءات التقليدية والروتينية في الوصول إلى مصادر المعلومات، والتي تستغرق وقتا وجهدا كبيرا.
- **كمية المعلومات:** حيث أن حجم المعلومات والوثائق المخزنة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية، قياسا بالإمكانيات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحاسوب،

ووسائط الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المصاحبة له، وفي طليعتها الأقراص المكتترة (CD-ROM)، والأقراص متعددة الأغراض (MultiMedia).

- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع:** إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية، بالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالجبهة المسؤولة عن الوثيقة، أو عنوانها، أو الموضوعات التي تعالجها، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق اليوناني (Boolean Logic) حيث ترتبط الموضوعات، المواصفات، والعبارات الواردة في الوثيقة مع بعضها وصولاً إلى أدق المعلومات.
- **السيطرة:** تساعد الحواسيب والتكنولوجيات المصاحبة الأخرى على السيطرة على الكم الهائل من مصادر المعلومات، خزنها، المحافظة عليها، معالجتها، واسترجاع ما هو مطلوب منها بالطرق والوسائل المتوفرة والمناسبة.

#### 3.2.2.4.1 قواعد البيانات

##### أولاً: ماهية قواعد البيانات

هي مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم و تخزن بطريقة يسهل من خلالها استرجاعها و يجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المنظمات و تسمح بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من خلاله إجراء أكثر من برنامج تطبيقي عليها و يكون ذلك من خلال مجموعة من البرامج التي تساعد على القيام بهذه الوظائف وتسمى هذه البرامج بنظم غدارة قواعد البيانات حيث تساعد هذه الأخيرة المستخدم النهائي في القيام بالعملية التالية:

- تحديث وصيانة قواعد البيانات.
- إمداد المستخدم النهائي للتطبيقات بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفاعلية.

##### ثانياً: مكونات قواعد البيانات

وفقاً للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة أربعة مستويات منطقية وذلك وفقاً لدرجة تجميع و تسلسل البيانات بداخلها، و تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- قواعد البيانات.

- الملفات.
- السجلات.
- عناصر البيانات.

وعليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات و التي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة ومجمعة بطريقة تمكن من استخدامها وتحديثها من وقت لآخر.

#### 4.2.2.4.1 المكونات المبرمجة أو البرمجيات (Software)

أي البرامج التي تحتاجها المكونات المادية للحاسوب لتتمكن من إنجاز أعمالها ومعالجتها الضرورية المطلوبة<sup>1</sup>. وتشير البرامج إلى التعليمات التي توجه إلى الحاسب الآلي بغرض أداء مهمة معينة، وتحتاج الحاسبات الآلية إلى البرامج لكي تؤدي كل مهمة تقوم بها، على سبيل المثال تمكن برامج الحاسب المستخدم من كتابة، مراجعة، وطباعة مستند ما، وكذلك حساب وتقدير المؤشرات المالية أو إعداد جداول زمنية بتوقيتات استخدام المعدات<sup>2</sup>.

ونظرا لأهمية البرامج فإن موجودات المؤسسة من تكنولوجيا المعلومات تصبح لا شيء بغياب مختلف البرامج التي تشغلها، وهي أنواع نخص بالذكر منها:

**أولا: البرامج القاعدية (Les logiciels d bases):** وهي البرامج التي تسهل استعمال الآلة، من أمثلتها نظام التشغيل الذي ينفذ البرامج التطبيقية، وسيط بين الآلة ومختلف تطبيقاتها، برامج الخدمات مثل برامج تصنيف وتسيير البيانات، البرنامج المترجم (أي البرنامج الذي يترجم البرامج من اللغة العادية إلى لغة الحاسب)، وبرامج تخزين المعلومات واسترجاعها، والبرامج الخاصة بتسيير الاتصالات وتسيير المعاملات وكذا تسيير واجهة المستخدم، وهي برامج تسيير التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات، وعادة ما يتم شراؤها جاهزة وتعد داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 194، 195.

ثانيا: البرامج التطبيقية (Les logiciels des applications): وهي البرامج الخاصة باستعمالات تكنولوجيا المعلومات، التي يمكن إعدادها بالمؤسسة من طرف المختصين بالتعاون مع المستعملين النهائيين لهذه البرامج لتحقيق الملائمة. وهي أنواع: برامج خاصة بوسائل تكنولوجيا المعلومات، برامج عامة لمعالجة النصوص وتسيير الملفات، أو برامج تطبيقية خاصة ببرامج وتحليل القدرات. هذه البرامج تحتاج لتشغيلها إلى البرامج القاعدية، ويمكن اقتناؤها بدل إعدادها ثم تكيفها مع خصائص المؤسسة، وتتنوع حسب تعقيدها إلى برامج بسيطة أو فرعية (Programme)، وبرامج معقدة نسبيا (Logiciel)، وهي مجموعة برامج بسيطة، أو برامج مركبة أو معقدة جدا (Progiciel) وهي برامج مكونة من مجموعة البرامج المركبة سالفة الذكر.

ومن أهم هذه البرامج التطبيقية، البرامج الإحصائية، وأشهرها البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ونظام التحليل الإحصائي، وعادة ما تكون نمطية وموحدة، ويتم شراؤها جاهزة وما على المستعمل إلا إدخال الإحصائيات للتحليل نتيجة للطبيعة الإحصائية والرياضية التي تميزها، إضافة إلى برامج خاصة بالنماذج وتخص هذه النماذج معالجة بعض المشكلات الحقيقية في المحيط الخارجي، مثل نماذج خطوط الانتظار، البرمجة الخطية، وغيرها من النماذج التي تعالج السلوك الخاص للتنظيمات الاقتصادية والمشكلات التحويلية للمنظمة.

تستعمل لإعداد هذه البرامج لغات متطورة، كالفورترن، الكوبول، وغيرها. وحاليا توجد لغات الجيل الرابع التي تمكن من تحسين أداء مختلف البرامج والتطبيقات وسهولة استعمالها من طرف المستعمل النهائي متوسط الخبرة، وتهدف إلى البحث عن ما يمكن أدائه بما لدينا من موارد وليس كيفية الأداء.

#### 5.2.2.4.1 الشبكات

##### أولا: ماهية شبكات الاتصال

تعد شبكات الاتصال عن بعد مكونات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المؤسسات وفرق العمل والأفراد بداخلها من تبادل البيانات والمعلومات إلكترونيا من خلال الشبكات بما يمكنها من المشاركة في اتخاذ القرار وإدارة عمليات و موارد المؤسسات بصورة أكثر فعالية. و من ثم رفع القدرة التنافسية لها داخل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، و قد شهدت صناعة تكنولوجيا الاتصالات العديد من التغيرات التي أحدثت تأثيرات

كبيرة على توجهات المؤسسات وإستراتيجيتها، فلم تعد المؤسسات تعتمد على البيانات المحددة و المتدفقة إليها من شبكات المعلومات المحلية على نظام الاتصال المكتبي لإتمام الصفقات والاتفاقيات عبر الاتصال لمسافات طويلة بل أصبحت تعتمد على شبكات المعلومات العالمية في تدعيم تجارتها و إتمام صفقاتها أو في رفع تكاليف ووقت انجاز الأعمال و كذلك تقديم منتجات وخدمات جديدة بل و استمرار عملية التطوير.

مما سبق يتضح أن تكنولوجيا الاتصالات من الوسائل الهامة التي يجب الاعتماد عليها والاستثمار فيها لضمان بقاء المؤسسات على ساحة المنافسة العالمية والمحلية.

### ثانياً: المكونات الأساسية لشبكات الاتصال عن بعد

تتكون تكنولوجيا شبكات الاتصال عن بعد رغم اتساع وتعدد صناعاتها من خمس ( 05 )

مكونات أساسية لا تتغير وهي:

- **الأجهزة الطرفية :** وهي الأجهزة التي تقوم بإدخال وإخراج البيانات تستخدم لإرسال واستقبال المعلومات وهي تشمل شبكات الحاسبات، شبكات الحاسبات الشخصية، أجهزة الهاتف.
- **أجهزة معالجة عملية الاتصال عن بعد :** هي تلك الأجهزة التي تدعم عملية إرسال واستقبال البيانات بين الأجهزة الطرفية وأجهزة الحاسبات مثل :أجهزة الموديم، وحدات الاتصال المتعددة، أجهزة التبديل.
- **قنوات الاتصال عن بعد:** هي القنوات التي يتم من خلالها إرسال واستقبال البيانات وتستخدم قنوات الاتصال مزيج من الأوساط مثل موجات الميكرو، الأقمار الصناعية،...الخ.
- **أجهزة الحاسبات الآلية:** تترابط أجهزة الحاسبات الآلية على اختلاف أنواعها وأصحابها بشبكات الاتصال عن بعد بما يمكنها من استكمال معالجة البيانات المحولة إليها.
- **برامج مراقبة الاتصالات :** وهي برامج تقوم بمراقبة وتدعيم أنشطة شبكات الاتصالات عن بعد وإدارة جميع وظائفها مثل برامج مراقبة اتصالات الحاسبات المضيفة، برامج نظم تشغيل الشبكات والخاصة بالحاسبات الصغيرة.

ثالثاً: أنواع شبكات الاتصال عن بعد: وتتمثل في ما يلي:

- **شبكات المعلومات العالمية:** وهي تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة النطاق، وتزداد الحاجة إليها مع كبر حجم المنظمات والشركات متعددة الجنسيات حيث تساعدها هذه الشبكات في إرسال و استقبال البيانات والمعلومات بين الموظفين، العملاء، الموردين والمنظمات الأخرى المنتشرة في أنحاء العالم وذلك في محاولة إدارة عملية الاتصال والتشغيل والرقابة الخاصة بها.
- **شبكات المعلومات المتصلة:** تتصل شبكات المعلومات المحلية بنظائرها في مختلف أنحاء العالم فيما يعرف بالشبكات المتصلة وتعد شبكة الانترنت أوضح مثال لمثل هذه الشبكات
- **شبكات المزود:** ويعد هذا النوع من الشبكات من الأنواع الأكثر استخداماً في اتصال أجهزة الحاسبات الآلية ببعضها داخل المنظمات.
- **شبكات المعلومات المحلية:** شبكات المعلومات المحلية عبارة عن اتصال أجهزة الحاسبات الشخصية ببعضها وبأجهزة معالجة البيانات وبرامجها وذلك لخدمة منظمة جغرافية محددة مثل الشبكات التي تربط المستخدمين وفرق العمل ببعضهم داخل المكاتب أو الأقسام أو داخل وحدات المؤسسة، ويلاحظ أن مثل هذه الشبكات تغطي مسافات محددة عادة ما تكون داخل مبنى أو عدة مباني متجاورة.

## 5.1 خلاصة الفصل

إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى بانتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا، فمكانة هذه الأخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من تسبق في الحصول على المعلومة، ولا يكفي الحصول عليها بل يجب استخدامها في الوقت المناسب. فالمستوى الأعلى للقوة والسلطة هو المعرفة التي تتمثل في العقل والتفكير والمعلومات التي تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، والتي من خلالها يمكن بلوغ الأهداف المسطرة وباقل التكاليف، بالإضافة إلى أن هذا المورد لا يمكن تقليده أو الحصول عليه كبقية الموارد الأخرى، وعليه يعتبر مورد إستراتيجي تسعى لإملاكه جميع المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح.

# الفصل الثاني

## تأصيل نظري للميزة التنافسية

1.2 مدخل.

2.2 مدخل للتنافسية والميزة التنافسية.

3.2 تحليل البيئة التنافسية.

4.2 بناء المزايا التنافسية/ مصادرها.

5.2 خلاصة الفصل.

## 1.2 مدخل

كان ولا يزال اكتساب ودعم المزايا التنافسية الشغل الشاغل بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار في منظمات الأعمال، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وكذا الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بقدر ماهي اضطراراً يحتم على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

كما أن منظمات الأعمال اليوم مجبرة على تنمية وتطوير ميزاتها التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصورة نهائية، وذلك قصد تأمين استدامة أسبقيتها على منافسيها. ويستدعي ذلك بالضرورة إلى جملة من المداخل قصد احتلال موقع تنافسي مناسب يؤهلها للتفوق والتميز في ميدان نشاطها.

وعلى هذا الأساس سنتناول من خلال هذا الفصل المفاهيم النظرية ذات الصلة بالميزة التنافسية.

## 2.2 مدخل للتنافسية والميزة التنافسية

تتفق معظم الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتداداً لمفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية والتي جاءت في أعمال دافيد ريكاردو. وعليه فدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تقودنا أولاً لدراسة التنافسية والموقع الذي تحتله المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه.

### 1.2.2 ماهية التنافسية

إن مفهوم كل من المنافسة والتنافسية يعتبر ذا أهمية بالغة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية، وإذا كان تعريف المنافسة على أنها تلك الوضعية الملائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات حسب تعريف "جوزيف شومبيتر" ( Joseph Schumpeter)<sup>1</sup>، فإن مفهوم التنافسية لم يلقى هذا الإجماع، ومن هنا تظهر الحاجة لضبط مفهوم التنافسية قبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية.

### 1.1.2.2 مفهوم التنافسية وأنواعها

تكمن التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد والتقليل من سلبياته، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى التقدم على منافسيها وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

### 1.1.1.2.2 مفهوم التنافسية

يجدر بالذكر أنه يوجد نوعين من المنافسة في مجال الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، إذ تتمثل هذه الأخيرة في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith , **Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage**, New York: oxford university press, 2006. P8

<sup>2</sup> عبد السلام أبو حقف، **المنافسة وتغيير القواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 25.

أما التنافسية حسب المؤسسات فهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المنافسين.

وهناك تعريف آخر ينصب على أن المنافسة تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من منافسيها، 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، رأس المال، التكنولوجيا).<sup>1</sup> على ضوء ما سبق يمكن القول أن التنافسية هي عبارة عن حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق وتجتهد في تحقيق ذلك، قصد احتلال موقع تنافسي متميز.

#### 2.1.1.2.2 أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى<sup>2</sup>:

أ - التنافسية بحسب الموضوع: و تشمل نوعين:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنها غير كافية، حيث تعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك غير كافي، باعتبار وجود معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

ب - التنافسية وفق الزمن: وتشمل هي الأخرى نوعين:

- **التنافسية اللحظية:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب عدم التفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق،

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 250، ص 11.

أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** تستند هذه الأخيرة إلى جملة من المعايير، والتي تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ولكنه لا يكفي بمفرده، لذا يجب على المؤسسة الإلمام بجميع المعايير لاكتساب القدرة التنافسية التي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار.

### 2.1.2.2 مؤشرات التنافسية و كيفية قياسها

**1.2.1.2.2 مؤشرات التنافسية:** تعد كل من الربحية والتكلفة والإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية من أهم مؤشرات تنافسية المؤسسة :

أ / الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق<sup>1</sup>.

### ب / تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق. ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين معاً. فالإنتاجية الضعيفة يمكن أن ترجع لسوء التسيير، 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 المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. فتكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن

<sup>1</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروح دكتوراه، جامعة

ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.<sup>1</sup>

### ج/ الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، حيث من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.<sup>2</sup>

### د / الحصة السوقية:

إن المؤسسة التي تملك حصة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي أو الخارجي تكون ذات موقع تنافسي جيد، حيث أنه كلما كانت التكلفة المادية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.<sup>3</sup>

فالحصة من السوق تترجم إذن مزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج غير أن الدراسات التي أجريت من قبل العديد من المؤسسات أكدت وجود حزمة من المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة و من أبرز هذه النتائج ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عدنان محمد، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، 2003، ص04.

<sup>2</sup> محمد الطيب، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005، ص 11.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص12.

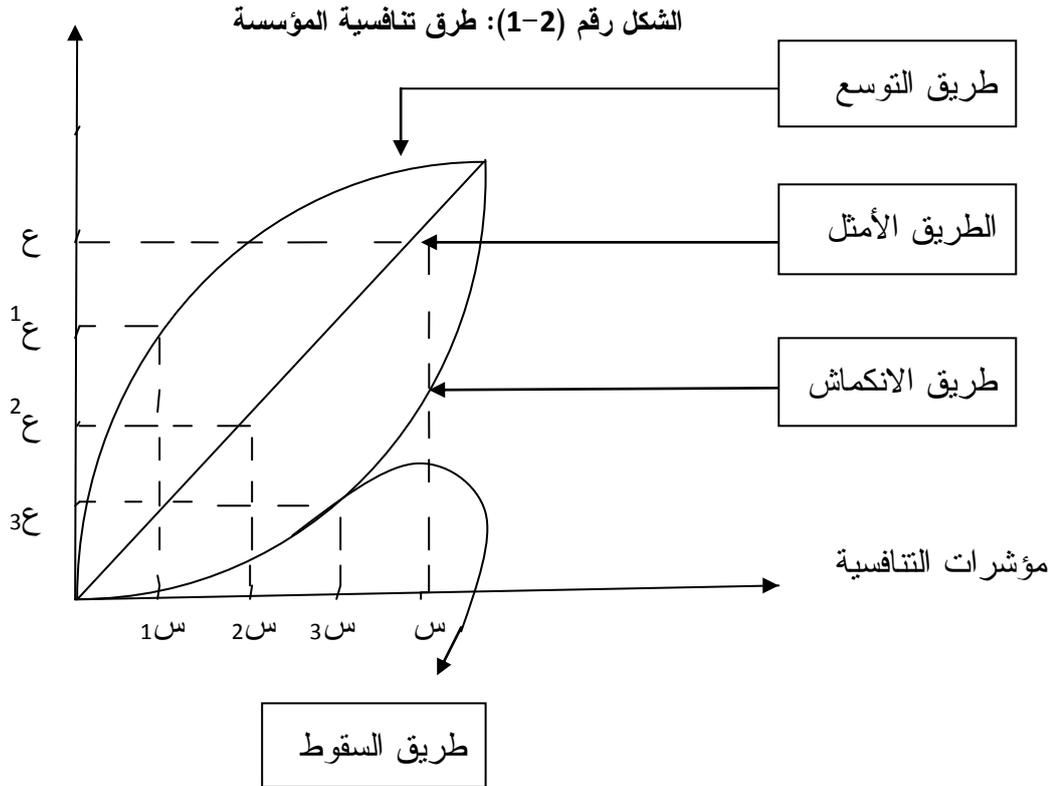
<sup>4</sup> محمد الطيب مرجع سبق ذكره، ص12.

- في معظم الأنشطة الاقتصادية و فروع النشاط، فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال، وفرات الحجم، سلسلة العمليات ، حجم المخزون، الإدارة، علاقة الإدارة بالعمال.
- يمكن للمؤسسات أن تحسن أداءها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي.
- ضرورة إعطاء أهمية إلى التكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

#### 2.2.1.2.2 قياس تنافسية المؤسسة

- يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية - نسبيا- بالاستناد إلى الثنائية: فعالية - إنتاجية، و كذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها<sup>1</sup>.
- أ - الثنائية: فعالية - إنتاجية
- الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.
  - الإنتاجية: وتمثل النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.
  - الفعالية- الإنتاجية: يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> G.lavette ET M. niculescu, **les strategies de croissance**, Ed, d'organisation, Paris, 1999, P220.



Source: G.lavette et M.niculescu, les strategies de croissance, ed. d'organisation, Paris, 1999, P227.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق التنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية و نجد هناك ثلاث حالات:

1 - إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع.

2 - إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل.

3 - إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش.

كما أنه تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي إلى انحراف هذا الطريق ومن ثمة السقوط.

ويستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة التي تفسر الإنتاجية الفعالة حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

## ب / قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقييم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية والتي هي النسبة بين تقييم سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

- 1 / حصة السوق النسبية أكبر من الواحد هذا يعني أن أداء المؤسسة أحسن من أداء المنافسين.
- 2 / حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء مماثل لأداء المنافسين.
- 3 / حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافسين.

فعملية قياس التنافسية ينظر لها من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية- إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المنافسين بأداء المؤسسة في السوق، والازدواجية في النظر تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

## 2.2.2 ماهية الميزة التنافسية

مما لا شك فيه أن أهمية المزايا التنافسية في حياة منظمات الأعمال، لا تقتصر على قطاع صناعي أو قطاع خدمي معين، بل أن أهمية هذا الموضوع تصيب جميع المؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال. إن الدور الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسات يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك المزايا، وما هي المصادر التي تتولد عنها المزايا التنافسية.

## 1.2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية والضرورة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

## 1.1.2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

تعددت تعريفات الميزة التنافسية بتعدد الكتاب والباحثين، وأيضاً بالتطور المتزايد في النظريات والمقاربات في الفكر الإداري والاستراتيجي والتي تناولت هذا المفهوم.

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى شامبرلان (Chamberlin, 1939)، ثم إلى سالزنيك (Selznick, 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي حينما وصف هوفر (Hofer, Schendel) الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد. بعد ذلك جاء (Porter / 1984, Day / 1985) وعرف الميزة التنافسية بأنها " هدف الإستراتيجية، وتمثل المتغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، ويرجعون ذلك إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، حيث أن تحقيقها سيتولد عنه ضمناً". وعرفها فهاي (Fahey) بأنها " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أظنار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها<sup>1</sup>."

وحسب بورتر (Porter) فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها<sup>2</sup>. بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة<sup>3</sup>. وقد ركز بورتر (Porter) في تعريفه هذا للميزة التنافسية على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين بمنافع متشابهة، أو في شكل منتج متميز.

أما ريد (Read, 1990) فعرفها بأنها "المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين". أما دويل (Doyle) فيعرفها بأنها

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص ص 137-138.

<sup>2</sup> R. A. Thiétart, J.M. Xuereb, Stratégies, concepts, Methodes, Mise on oeuvre, Dunod, Paris, 2005, P94.

<sup>3</sup> M. PORTER, L'avantage concurrentiel, comment devencer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 13.

القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للزبون، والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المؤسسة، ومن ثم تزايد حصتها السوقية.<sup>1</sup>

من خلال هذين التعريفين يتبين أنه من الضروري تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسة، لتحقيق هذه الأخيرة قيمة كبيرة لعملائها تجعلهم أوفياء لها.

ومن جهة أخرى فالميزة التنافسية تعبر عن درجة سيطرة المؤسسة على عوامل النجاح المفتاحية، فبالنسبة للزبائن يجب أن تكون ممثلة في: سعر - جودة - إبداع، وبالنسبة للمؤسسة يجب أن تكون مستدامة ودفاعية ( تسمح بخلق دوافع الدخول والخروج )، وإن ضياع أو خسارة استدامة الميزة التنافسية يكون مؤشر لضرورة التغيير الاستراتيجي.<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف أنه لا بد من أن تكون الميزة التنافسية مستدامة بالنسبة للمؤسسة إضافة لكونها محققة للقيمة بالنسبة للعملاء.

ومن بين التعاريف التي تركز أيضا على خلق قيمة للعملاء: تعريف علي السلمي للميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التنقية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."<sup>3</sup>

وتعريف مصطفى محمود أبو بكر الذي يشير إلى أن مفهومها يعني " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزء الثاني،

12 و 13 نوفمبر 2005، ص 306.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 228.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.<sup>1</sup>

أما نبيل مرسي خليل، فيعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"،<sup>2</sup> حيث ركز هذا التعريف على مصدر واحد من مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

ويرى محسن أحمد الخيضري بأن الميزة التنافسية هي "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية". وقد حدد هذا التعريف أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية،<sup>3</sup> وهي الكفيلة حسب رأيه في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

ومن جانب آخر، عرفت الميزة التنافسية الناتجة عن نظام المعلومات بأنها " عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين،<sup>4</sup> أي اعتبارها وسيلة لإمداد المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية التي تحتاجها لأجل بناء مزايا تنافسية تضمن لها التقدم التنافسي على المؤسسات المنافسة ". كما عرفت وفي نفس النطاق " بالميزة التنافسية هي الميزة التي تحققها المنظمات من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقة لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين وتعزيز موقعها التنافسي."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص ص : 14،13.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004، ص ص : 33، 34.

<sup>4</sup> حسن علي الزغبني، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>5</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظام المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 114.

كما تشير الميزة التنافسية في مجال المعلومات إلى استخدام المعلومات لاكتساب النفوذ في السوق، وبأنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل رائد بهدف التقدم على المنافسين.<sup>1</sup>

محصلة القول، أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار أقلن وبالتالي تقديم قيمة كبيرة ومتفردة للعملاء، وكي تضمن المؤسسة الأداء المتميز في كل عملياتها، بالإضافة إلى ولاء زبائنها وزيادة حصتها السوقية، وتعظيم ربحيتها، عليها امتلاك موارد متميزة والتي تتمثل في المعارف بالدرجة الأولى عن طريق تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والكفاءات الإستراتيجية بالدرجة الثانية، وهما أهم الموارد في ظل اقتصاد المعرفة.

ويمكن تلخيص شروط فعالية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ✓ ممكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافسين.
- ✓ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط منها مقرون بالآخر. فشرط الحسم مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً. ولكي تكون الميزة التنافسية مستمرة يجب:

- القبول بهامش ربح منخفض أو تكاليف منخفضة عن المنافسين.
- إنتاج المنتجات صعبة التقليد.
- إعادة توظيف رؤوس الأموال لأجل تأكيد التمايز.

<sup>1</sup> سامية لحول، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة،

عدد 20، جوان، 2009، ص 4.

<sup>2</sup> G.Garibaldi, *Stratégie concurrentielle , choisir et gagner*, ed, d'organisation, Paris, 1994, PP: 95.96.

- منع حدوث مفاجئات عن طريق الاتصال المستمر.

### 2.1.2.2.2 الضرورة التنافسية

عند الحديث عن الميزة التنافسية أو المزايا التنافسية، لا بد من توضيح ما يعرف بالضرورة التنافسية، التي يعرفها الدكتور حسن علي الزغبى على أنها " استخدام نظم المعلومات - الإستراتيجية من أجل اللحاق بركب المنافسين، وضمان البقاء في إطار المنافسة."<sup>1</sup> ويمكن ملاحظة ذلك في قطاع المصارف حيث تم استخدام آلات الصرف الآلي (ATN) ، التي اعتبرت في حينها ميزة تنافسية، أما وبعد أن شاع استخدامها من قبل العديد من المصارف، فقد أصبحت ضرورة تنافسية بالنسبة للمصارف التي استخدمتها فيما بعد، والهدف من استخدامها هو من أجل أن لا تقدم مستوى أقل من الذي يملكه المنافسون.<sup>2</sup>

فالميزة التنافسية النابعة من نظم المعلومات تشير إلى تطبيق إبداع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل البقاء في طليعة المنافسين، بينما استخدام نظم المعلومات للضرورة التنافسية يشير إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل مجارة المنافسين.

نتيجة لذلك ينبغي التمييز والتفرقة بين المصطلحين، حيث يكمن الفرق الأساسي في مقدار المخاطرة التي ترغب المؤسسة في تحملها، فعند استخدام نظام المعلومات من أجل اكتساب ميزة تنافسية، فقد يرافق ذلك مخاطرة كبيرة عندما يكون النظام غير ناجح، وبالمقابل إذا تم لهذا النظام النجاح فللمنظمة أن تتوقع عوائد عالية، ومن جهة أخرى فتطبيق نظم المعلومات للضرورة التنافسية يقصد به أن المؤسسة تقلد النظام الذي طورته مؤسسة أخرى لغرض تقليد المؤسسة التنافسية، وهذا التوجه مخاطر فشله أقل.<sup>3</sup>

إن المؤسسات اليوم مطالبة باستخدام مزيج من الاتجاهين، لأن نجاح نظام المعلومات الاستراتيجي في البداية لا يعني إعطاء ضمان للمؤسسة بأنه سيوفر لها ميزة مستدامة، لأنه من

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>3</sup> حسن علي الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 160.

المحتمل أن مؤسسة أخرى سوف تبني نظاما مماثلا لها في فترة قصيرة، ولكن المؤسسة التي تميل إلى الأخذ بالمخاطرة تتجه إلى الأخذ بالميزة التنافسية، حيث أصبحت المؤسسات وبصورة متزايدة على دراية ووعي بالدور الاستراتيجي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.

### 3.2.2 خصائص وأبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص ومحددات يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد قدراتها التنافسية، وتقييمها، وبالتالي محاولة تحسين هذه القدرات والمحافظة عليها بما يخدم مصالحها.

#### 1.3.2.2 خصائص الميزة التنافسية

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي<sup>1</sup>:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
  - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
  - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
  - طويلة المد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
  - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
  - تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.

<sup>1</sup> صولح سماح، ربيع مسعود، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة إلى الملتقى

الدولي حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجوائز والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 16 و 17 نوفمبر 2008، ص ص: 126، 127.

➤ يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.

➤ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### 2.3.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

يمكن تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد تم اختيارها بناء على النموذج المختار للدراسة.

#### 1.2.3.2.2 جودة المنتجات (سلع/خدمات)

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات العملاء والحرص على رضاهم. إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل صبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، إذ تعد الجودة مطلباً لجميع المؤسسات سواء الصناعية منها أو الخدمية. فقد أصبحت تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمة لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق<sup>1</sup>.

حيث يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب

مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم من الجودة والعمل على تحقيقها<sup>2</sup>

كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة

لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. وأن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة

الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً على أن المؤسسة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم

منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن

<sup>1</sup> درويش مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين،

المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007، ص 04.

<sup>2</sup> Heizer, Jay and Render, Barry, **Principles of Operations Management**, 3rded, Prentice

Hall, U.S.A, 1999, p36.

انساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

### 2.2.3.2.2 السيطرة على الأسواق

يعد السوق عنصراً هاماً في العملية التسويقية، إذ يقال أن هدف التسويق هو خلق سوق، إذ يعرفه كوتلر (Kotler) بأنه: جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup> بينما يقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة.<sup>2</sup> حيث يستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته بالمنافسين. ومن هنا نلاحظ أن الحصة السوقية مقياس هام للأداء، وتعد من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات. حيث أن انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان. إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصاً للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من الآثار السلبية عليها.

### 3.2.3.2.2 الإبداع والتطوير

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع والتطوير أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات. فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

<sup>1</sup> الصيفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حروس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 232.

<sup>2</sup> Day George S. and Wensely R. "Assessing Advantage A.F. arm work of Diagnosing Superiorite", Journal Marketing, 1988, p21

وبالتالي يمكن القول بأن مدخل الإبداع والتطوير هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة غالبا تحقق أرباح ضخمة. وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.

- **تأثير الإبداع والتطوير على التمييز:** يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.

وعليه فإن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع والتطوير يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية. وفي الأخير يمكن القول بان التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائد الدخل في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في ميدان النشاط.

- **تأثير الإبداع والتطوير على التكاليف:** إن الإبداع الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائد الدخل وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة. في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتوج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح.

إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة. ومنه يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالإبداع والتطوير قد تساهم في إرساء عوائق الدخول.

- **تأثير الإبداع والتطوير على التركيز:** إن الإبداع والتطوير يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه. فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع والتطوير له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن الإبداع له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز ( إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز)، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.

#### 4.2.3.2.2 كفاءة العمليات

وينظر لها من عدة جوانب، فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية. كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المؤسسة لذا لا بد من سعي هذه الأخيرة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز المؤسسة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق

منتجاتها أدنى من المؤسسات الأخرى المنافسة<sup>1</sup>. وإن اتخذ التكلفة أساسا للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المؤسسات المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بُعد الكفاءة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق، وأن عدم اهتمام المؤسسة بالاستخدام الأمثل لمواردها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنافسة.

### 3.2 تحليل البيئة التنافسية

إن المؤسسة الاقتصادية التي كانت ومازالت محل اهتمام المفكرين تعيش علاقة تأثر وتأثير في بيئة اقل ما يقال عنها أنها بيئة غير مستقرة، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها وفهم مكوناتها والتكيف معها لضمان البقاء و لاستقرار. والطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء هي أن تكون للمؤسسة القدرة على التنافس وأن تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون منافسا قويا، مما يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسة.

#### 1.3.2 دراسة البيئة التنافسية

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، أدى بالباحثين إلى الاهتمام بالبيئة و محاولة فهم علاقاتها مع المؤسسة إذ لا يمكن تصور مؤسسات في الفراغ بل تعتبر نظاماً فرعياً لنظام أشمل هو البيئة.

#### 1.1.3.2 البيئة، مفهومها وخصائصها الجديدة

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية بالإضافة إلى جوانبها

<sup>1</sup> أحمد السيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996، ص4.

الفيزيائية و البيولوجية، كما ظهرت لبيئة اليوم خصائص جديدة تختلف عن الخصائص القديمة التي كانت تنسم بها.

### 1.1.1.3.2 مفهوم البيئة

لقد اختلف مفهوم البيئة تبعا لوجهة نظر كل باحث، ولقد تعددت تعاريف البيئة (المحيط) في الأدب الاقتصادي ، ومن أهمها نذكر ما يلي:

- حسب ليموان (LEMOIGNE) " المحيط هو عبارة عن ذلك القسم من المحتوى الذي وجد خارج المؤسسة و المتمثل في الزبائن، الموردين، المنافسين، البنوك، جماعات حماية المستهلك مثلا"<sup>1</sup>.
- وحسب لاسكا (LESCA) " المحيط هو مجموعة القوى والقرارات والقيود الخارجية عن المؤسسة، فهي ليست مسؤولة في تكوين هذه العناصر، إلا أن هذه الأخيرة من طبيعتها أنها تؤثر على نشاط المؤسسة وعلى تطورها"<sup>(2)</sup>
- أما حسب ديل (WDiLL) " محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة)، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي : الزبائن، الموردين، العاملين، و المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال، وغيرها"<sup>3</sup>
- حسب فيلها " المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من التغيرات المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثلا العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثلا الهيئات والتنظيمات الحكومية

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 203.

<sup>2</sup> Lasca.H et Shulles .M, Veille stratégique ; comment ne pas être noyé sous les informations ? , colloque V SST (25-27.oct .95), Toulouse, P15.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997 ، ص.ص: 19.

الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال مديرين و غيرهم<sup>(1)</sup>

- و أمام الجدل القائم حول تحديد نطاق المؤسسة من جهة، و تحديد مفهوم البيئة من جهة أخرى تظهر محاولة تعريف ل "ستيرس" على أن "البيئة = المنظمة"<sup>(2)</sup> انطلاقا من مجمل التعاريف المقدمة حول مفهوم البيئة، يمكن القول أن "البيئة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، و تشمل مجموعة التغيرات أو الظروف أو المواقف أو القيود التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة و رقابة المنظمة.

وبالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أن الباحثين في هذا الميدان عهدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة، كما هو مبين في الشكل الموالي وهما:

#### أولا: البيئة الداخلية:

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب "ميلس" و أحيانا بالبيئة العملية حسب بورتر و أحيانا أخرى بيئة العمل حسب "تومسون".

وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> الديب م، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العلمية، العدد 45، الرياض، ص 33.

<sup>3</sup> السويسي ع، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل من منظور نظامي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 88.

### ثانيا: البيئة الخارجية:

هي مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، وتأثيرها عليها يكون محدودا، و تعمل المؤسسة على التكيف مع هذه البيئة المعقدة من خلال برامج وخطط ملائمة، وفي حالة فشل عدم التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وفي هذا الإطار يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

#### ➤ - البيئة الخارجية العامة:

والتي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها نشاطها، إذ تتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعيا أو اقتصاديا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة فهي تتألف من العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

❖ **البيئة الاقتصادية:** وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، و منها حالة الوقع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود، وبطبيعة الحال فان هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المنظمات في ظل ظروف النمو أو التضخم، كما أن التأثير على عمل المؤسسة يختلف من وضع لآخر.

❖ **البيئة الديمغرافية:** وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية و هجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر واثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة

❖ **القوى السياسية و القانونية:** القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث رفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص. ص، 146-147.

تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

❖ **البيئة التكنولوجية:** إن التغير و التطور في التكنولوجيا يدفع المؤسسة للقاء بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع والحصول على التقنيات الجديدة لغرض دعم قدرتها التنافسية مع الآخرين.

➤ **البيئة الخارجية الخاصة:** وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، و من الأمثلة على ذلك: البنوك، والمنافسين، والموردين وزبائن المؤسسة والحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة إلى غير ذلك.

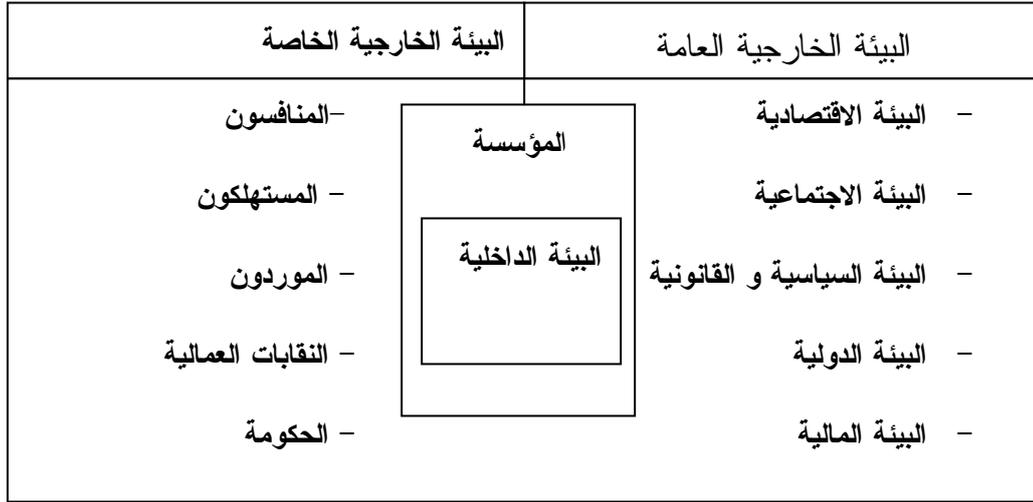
و يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وأن تعمل على مراعاتها<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز بعض التعريفات لبعض عناصر هذه البيئة:

- **المستهلكون:** هم الأشخاص الذين يقومون باقتناء منتجات أو خدمات المؤسسة.
- **الموردون:** هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة بما تحتاج إليه من مواد و مستلزمات لإنتاج السلع والخدمات.
- **قادة الرأي:** هم عبارة عن جماهير المؤسسة، الذين يقومون بإدلاء اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه المؤسسة.
- **المنافسون:** وهم عبارة عن المؤسسات التي تقوم بإنتاج ما تنتجه المؤسسة من سلع أو خدمات، وتنافسها في السوق.

<sup>1</sup> شارلز و جاريت جونز، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 28.

الشكل رقم (2-2): المكونات الأساسية لبيئة المؤسسة



المصدر: حنفي.ع، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2000، ص 169.

فالبيئة الخارجية للمؤسسة تشمل في نفس الوقت البيئة العلمية التكنولوجية القانونية، التجارية و المالية، كما تتكون من مجموعة من الممثلين كالزبائن، الموردين، المنافسين والشركاء وتتكون أيضا من الممثلين السياسيين والاجتماعيين وجماعات الرأي العام الذين يؤثرون على البيئة<sup>1</sup>

-كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير ويظهر هذا التأثير في صورتين، في صورة فرص وفي صورة تهديدات.

- الفرص: وتعني الفرصة أوضاع ومجال يمكن أن تحقق فيه المؤسسة ميزة تنافسية. التهديدات: وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي على المؤسسة إما التعامل مع أو تفاديه.

<sup>1</sup> VILLAIN.J, L'entreprise aux agents, information aux surveillance de l'environnement, édition Masson, Paris, P18.

## 2.1.1.3.2 خصائص البيئة الجديدة

تتسم بيئة اليوم بعدد من الخصائص، أهمها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

☆ **تزايد حدة شدة المنافسة العالمية:** ازدادت حدة المنافسة العالمية في السنوات الأخيرة، كما أخذت المؤسسات بتطوير نفسها على المستوى العالمي وذلك انطلاقاً من أن العالم سوق واحدة. كما برزت ممارسات جديدة للمؤسسات تبلورت في كثرة الاستحواذ على مؤسسات أخرى، حدوث الاندماجات (les fusions) بين المؤسسات، وتزايد عدد التحالفات الإستراتيجية العالمية واتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة بين شركات عالمية وعملاقة، فتجاوزت المنافسة بهذا الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

☆ **التركيز على وضع إستراتيجية للتنافس تحقيقاً للميزة التنافسية:** مع تزايد الاتجاه نحو العالمية (Mondialisation) يصبح الزبائن أكثر استعداداً لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم يتزايد اهتمام الزبائن بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية وبشرط أن يتم توافرها وبيعها بالسعر الملائم، أما من منظور الشركات المنافسة صانعة وبائعة المنتجات فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات، واستجابة لتلك الظروف، بدأت الشركات العالمية في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها، لذا بدأت الشركات توجه اهتماماتها أولاً نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة والموجودة حالياً، الشركات المنافسة المحتمل دخولها إلى السوق، الشركات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، الزبائن. و بعد الانتهاء من هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي قيام الشركات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-20.

☆ **ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن:** استجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

☆ **تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، و يعني ذلك ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق.

☆ **التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة:** يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية خلال الوقت الحاضر. حيث تعد الجودة إستراتيجية للإدارة العليا في معظم مؤسسات الأعمال الصناعية والخدمية على حد سواء، و لقد صرح (TERPSTRA) " أن السبب الرئيسي لنجاح المؤسسة يتوقف على مدى تقبل جودة المنتجات التي يتم تقديمها للسوق"<sup>1</sup> و نستخلص من هذا القول أن السبب الرئيسي الذي يجعل المؤسسة تستمر في نشاطها وبقاءها في السوق وتحقيقها للأرباح، هو درجة الأهمية التي توليها لعنصر مهم والمتمثل في مراقبة جودة منتجاتها، ففشل أي منتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه على أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

نستنتج مما سبق أن أهم ما يميز بيئة المؤسسة اليوم، هو حضور عنصر المنافسة بقوة شديدة، فأصبحت المؤسسة تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا بمعرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية و تحليلها للمنافسة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما بعد.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة،

### 2.1.3.2 مقاربات دراسة البيئة

يمكن دراسة البيئة استناداً إلى ثلاث مقاربات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- التقارب الوصفي.
- تقارب المصادر المكونة للبيئة.
- التقارب العام.

#### 1.2.1.3.2 التقارب الوصفي

يبني هذا التقارب من منطلق أن كل مؤسسة تواجه نوعية البيئة المحيطة التي تواجهها المؤسسات الأخرى، و أن لكل بيئة وصفا خاصا بها ينعكس على المؤسسة ويؤثر ويتأثر بها، وقد قسم الباحثين الذين اخذوا بهذا التقارب البيئة إلى:

- البيئة الدينامكية.
- البيئة العدوانية.
- البيئة المتنوعة.
- البيئة المقيدة.
- البيئة التكنولوجية المعقدة.

#### 2.2.1.3.2 تقارب المصادر المكونة للبيئة

يعتمد هذا التقارب على البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة بشكل ما، من خلال المصادر المتاحة والمتفاعلة مع بعضها البعض من جهة، ومع المؤسسة من جهة أخرى، كما يعتمد على التقسيم الكمي للمدخلات المستمدة من البيئة الخارجية أكثر من اعتماده على التقسيم الوصفي، وتعتمد هذه الدراسة على المصادر المكونة للبيئة المحيطة من خلال دراسة المصدر نفسه، و كيفية تنميته وتقويته حتى يفي بالمدخلات المطلوبة التي تحتاجها الأنشطة، ويمكن دراسته من خلال المدخلات التي تصل إلى المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد علي سيد أمبابي، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص ص، 37-39.

### 3.2.1.3.2 التقارب العام للبيئة المحيطة

يقوم هذا التقارب على دراسة وتحليل البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على جميع المؤسسات بدرجة موحدة وتشمل البيئة العامة على البيئة السياسية والتي تخضع جميع الأنشطة لفلسفتها وقيودها والإمكانيات المتاحة فيها، والبيئة الاقتصادية والتي تشكل النمط الاقتصادي السائد من فرص وإمكانيات و قيود اقتصادية تؤثر على جميع الأنشطة وكذا البيئة الثقافية بها تشمله من عناصر.

### 3.1.3.2 متابعة البيئة التنافسية

إن التعرف على مكونات البيئة وخصائصها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات البيئة إلا انه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عن هذه البيئة وهي :

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.
- كشف و تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة.

### 1.3.1.3.2 جمع المعلومات عن البيئة التنافسية

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية خدمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور التالية<sup>1</sup>:

- ✓ أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق و لتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية اكبر من منافسيها.
- ✓ أنواع الزبائن وتفضيلا تهم للمنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط.
- ✓ أنواع المنافسون ودرجات سيطرتهم على الأسواق، والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.
- ✓ أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها.

<sup>1</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 90.

- ✓ أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.
- ✓ حركة الأسعار في السوق للمنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن لتلك المنتجات على أساس أفضلية السعر.
- ✓ حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.
- كما تستوجب دراسة التنافس أن تكون هناك وحدة تنظيمية " خلية يقظة" مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله وتخزينه ونشره، لذا فإنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بتنظيم عملية ذكية لذلك ويتطلب هذا ما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ تخصيص غرفة العمليات بحيث تخزن فيها وتوزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس.
- ✓ قوة الأداء و التي تشمل مديري الإدارة العليا ومحللا اقتصاديا و تنفيذيين.
- ✓ قائمة بأسماء المنافسين الحاليين للمؤسسات.
- ✓ قائمة بأسماء المنافسين المحتملين في المستقبل.
- ✓ ملف خاص بكل منافس، بحيث يحتوي على:
  - \* تقاريرهم السنوية و حساباتهم بالنسبة للسنوات القليلة الماضية
  - \* كل ما كتب في الجرائد عن المؤسسة المنافسة
  - \* الدراسات الاستشارية المتخصصة
  - \* تفاصيل براءات الاختراعات الحالية و المحتملة
- ✓ إيجاد ملف خاص بالمؤسسة بحيث يحتوي على:
  - \* إحصائيات عن السوق
  - \* تقييمات متخصصة مكتوبة عن السوق
- ✓ قائمة بأسماء المنافسين السيئين (Mauvais compétiteurs) و هم أولئك الذين من المحتمل أو ربما يقومون بتمييز المؤسسة بدرجة خطيرة، بحيث يكون لكل منافس ملف خاص يضم التفاصيل:

<sup>1</sup> فرانسيس د، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع.أ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1996، ص.ص 182-183.

\*تاريخ مفصل لكل منافس، بحيث يضم الأحداث الهامة له.

\*تقييم المخاطر الناجمة عن كون المؤسسة أصبحت متقدمة تكنولوجيا

وأما عن طريقة جمع المعلومات فقد حدد (Dominique Michel) عدة مصادر لذلك

و هي<sup>1</sup>:

- تحليل الصحف و وسائل الإعلام المختصة
- مراقبة القوانين، الشهادات و التنظيمات
- إنشاء بنوك المعطيات
- الاستماع إلى المختصين في هذا الميدان
- تفكيك المنتجات المنافسة

### 2.3.1.3.2 كشف و تحليل الفرص و التهديدات

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرص للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات و يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها.

أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة<sup>(2)</sup> ويتم اكتشاف الفرص و التهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي تم جمعه، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

وتقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و الفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد، وذلك من خلال تحديد المنافسين، استراتيجياتهم و نقاط قوتهم وضعفهم.

<sup>1</sup> Kotler.P et Dubois .B, **Marketing management**, dixième édition, édition Public ,union Paris,2000,P260.

<sup>2</sup> العارف نادية، **الإدارة الإستراتيجية**، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 97.

## أولاً: تحديد المنافسين

وقال "ميلس و سماو" (miles & smow) يمكن تصنيف المنافسين في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط السلوك لدى كل نوع من الأنواع الأربعة التالية (1):

- المدافعون : وهي المؤسسات التي تملك عدد قليل من السلع وتخدم جزء محدود من السوق وتحاول منع دخول منافسين جدد ضمن هذا الإطار المحدود، وذلك من خلال استراتيجيات محددة مثل خفض الأسعار أو الجودة العالية، كما يتميز المديرون في هذه المنظمات بدرجة عالية من الخبرة.

- المحللون: وهي المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق، أحدهما ثابت إلى حد ما والآخر يتغير باستمرار. وتحاول هذه المؤسسات الاستفادة من المجموعتين السابقتين، أن تجتهد في تقليل المخاطر وتعمل في نفس الوقت للحصول على أكبر قدر من الأرباح، فهي تركز على الكفاءة عبر العمليات والتنظيم الرسمي والإبداع في المجال المتغير، ويراقب المدراء ما لدى المنافسين من ابتكارات جديدة من أجل تبني المفيد منها.

- المستجيبون: وهي مجموعة المؤسسات التي لا تنتمي إلى الأنواع الثلاثة السابقة وتمتاز هذه المجموعة بضعف إدارتها والتقلب في استجاباتها لأنها لا تمتلك استراتيجيات واضحة ومحددة لمواجهة مشاكل معينة وإنما يكون رد فعلها آلي الأمر الذي يجعلها فاشلة ومتخلفة في معظم الأوقات.

## ثانياً: تحديد استراتيجيات المنافسين

بعد تصنيف المنافسين إلى أنواع محددة بغرض التعرف على الموقف التنافسي للآخرين يجب تحديد استراتيجياتهم، ويعتبر (Lunt) أول من أقرح مفهوم المجموعات الإستراتيجية داخل صناعة معينة، ثم طور هذا المفهوم من خلال (Porto) الذي يعتبر ضرورة تحديد نسبة القطاع ومحاولة دراسة الوضعية الداخلية لمعرفة الوضعية التنافسية لتلك المجموعات المختلفة من المؤسسات التي تكون القطاع، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف كل مؤسسة متواجدة في القطاع إلى مجموعة إستراتيجية معينة حسب نوعية

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص100

الإستراتيجية المتبعة، حيث يعتبر المنافس المباشر للمؤسسة هو الذي يتبع نفس الإستراتيجية الموجهة لنفس القطاعات السوقية.

إذ تعرف المجموعة الإستراتيجية بأنها مجموعة من الوحدات أو المؤسسات التي تملك إستراتيجية متشابهة في الأتي : درجة التخصص، الاهتمام بالعلاقة، جودة المنتج، التكنولوجيا المستعملة، درجة التكامل العمودي، وضعية المنظمة من حيث التكاليف، طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء سياسة الأسعار، طبيعة المؤسسات ذاتها (مستقلة أم فرع تابع لمؤسسة أخرى).<sup>(1)</sup>

والواقع أن اختيار الأبعاد الإستراتيجية المناسبة مع بيئة الصناعة يعتمد على المعرفة بالنشاط والخبرة الإدارية للتعامل مع العملاء والمنافسين، لذلك يتم اختيار مجموعة من هذه الأبعاد لتقييم المجموعات الإستراتيجية في البيئة التنافسية فمعرفة وضعية كل منظمة متواجدة في القطاع من حيث الأبعاد السابقة يسمح بتصنيفها على مجموعة معينة ومن ثم تحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية. وعليه، يمكن أن يتوفر القطاع على مجموعة إستراتيجية واحدة. كما يمكن أن تشكل كل مؤسسة على حدا مجموعة إستراتيجية مختلفة، غير أنه في الواقع غالبا من نجد أن القطاع يتكون من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية التي تتميز باختلافات جوهرية من حيث الإستراتيجيات المتبعة.

ومن هذا المنطق، فإن أي مؤسسة مضطرة للانتماء إلى مجموعة إستراتيجية معينة تتقارب في مواقفها الإستراتيجية وتختلف في مواقف المجاميع الأخرى في القطاع الواحد. ويعتبر أقرب منافسي المؤسسة هم الذي يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية وليس الذين ينتمون إلى مجموعات إستراتيجية متشابهة، حيث يتجه العملاء على منتجات هذه المؤسسات كبداية مباشرة وهكذا يأتي التهديد الأكبر للمؤسسة من داخل مجموعتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

### ثالثاً: تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين

بعد تحديد المنافسين واستراتيجياتهم، سيتم تقييم نقاط القوة والضعف لديهم، فبالرغم من أن درجة جاذبية القطاع تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التي يتخذها جميع المنافسين، لأنها تتوقف أيضاً على الوزن النسبي لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها كل منافس في مواجهة الآخرين. ويساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسي في تحديد إدراكات هذا الموقف أي تعيين فرص المؤسسة، كما يساعدها في التعرف على مجالات القوة والضعف لدى المنافسين وصياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في السوق،<sup>1</sup> بالإضافة إلى استغلال الفرص البيئية التي عادة ما تتمثل في الصحة السوقية، اتساع خطوط المنتجات، فعالية توزيع المنتجات المزايا السحرية، الطاقات الإنتاجية، المواقع والفروع، الموقف الحالي، تكاليف الإنتاج والتشغيل، مزايا البحث والتطوير، الموارد البشرية، فعالية الإعلان والترويج، قاعدة العملاء، الشهرة أو الصورة الذهنية العامة.

وبالرغم من أن كل قطاع له توليفة خاصة به من عوامل النجاح، هناك من يجمع هذه العوامل إلى ستة مجموعات من المعايير وهي: (2)

- موقع المؤسسة من تكاليف التموين، الإنتاج، التسويق
- صورة المنتج والعلامة التجارية للمؤسسة
- المهارات التقنية والتحكم التكنولوجي.
- المهارات الإدارية والمادية
- المر دودية والقدرة المالية.

بعد التعرف على إبعاد التحليل، يجب تحديد الوزن النسبي لكل عامل من عوامل النجاح والذي يتراوح ما بين صفر (غير هام) إلى الواحد (هام جداً). ويشير الوزن إلى الأهمية النسبية لهذا العامل في تحقيق النجاح للمؤسسة. كما يجب تحديد درجته حيث يفضل أن تكون من (1) إلى (5) لكل عنصر من عناصر النجاح الحرجة بحيث تشير هذه

<sup>1</sup> سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 96

<sup>2</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعلامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 166

الدرجة إلى مدى فعالية استراتيجيات المؤسسة الحالية في الاستجابة لهذا العنصر أي موقفها التنافسي. وتعكس درجة (5) موقف تنافسي قوي جدا « استجابة فوق المتوسط » و(2) موقف ضعيف «استجابة متوسطة و(1) موقف ضعيف جدا «استجابة ضعيفة» ولتمثيل الموقف التنافسي، هناك طريقة مصفوفة «البر وفيل» التنافسي، حيث يبين الجدول التالي هذه الطريقة.

جدول رقم (2-1): مصفوفة البروفيل التنافسي

مؤسسة C		مؤسسة B		مؤسسة A		الوزن النسبي (1)	عوامل النجاح الحرجة
الوزن المرجع	الدرجة	الوزن المرجع	الدرجة	الوزن المرجع	الدرجة		
0,60	3	0,80	4	0,20	1	0,20	الإعلان
0,30	3	0,40	4	0,40	4	0,10	جودة المنتج
0,40	4	0,30	3	0,30	3	0,10	السعر التنافسي
0,30	3	0,30	3	0,40	4	0,10	الإدراج
0,45	3	0,45	3	0,60	4	0,15	المركز المالي
0,20	2	0,40	4	0,40	4	0,10	ولاء المستهلك
0,40	2	0,40	2	0,80	4	0,20	التوسع المالي
0,15	3	0,20	4	0,05	1	0,05	حصة السوق
2,80		3,25		3,15		1,00	الإجمالي

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعلامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص 168.

نلاحظ من هذا المثال ومن خلال الوزن النسبي (0,20) أن الإعلان والنمو العالمي هم من أهم عناصر النجاح الحرجة، كما يتضح تفوق منتجات مؤسستي A و B من حيث الجودة، الأمر الذي أدى إلى استحقاقهما لدرجة (4) مع المركز المالي ل A ، بينما تعتبر

المؤسسة C أضعف منافس كما يتضح من خلال أجمالي الوزن المرجعي (2,80) على ضوء تحليل وتقييم المركز التنافسي، تتجه المؤسسة إلى الاهتمام بنقاط القوة والضعف التي لها تأثير حقيقي على مركز المؤسسة التنافسي في السوق.

### 2.3.2 تحليل المنافسة - تحليل سلسلة القيمة

يمكن وصف المنافسة في وقتنا الحالي بأنها حادة فبمجرد شعور المؤسسة بنقاط ضعف لدى المنافسين فإنها تستغل تلك الفرصة إلى أقصى حد ممكن. وبناء على اشتداد المنافسة في الأسواق نذهب لتحليل المنافسة بغرض التعرف على المنافسين، استراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وذلك بدراسة نموذج مايكل بورتر للقوى التنافسية الخمس ونموذج أستون الذي تضمن تعديلين لنموذج مايكل بورتر وكذا تحليل سلسلة القيمة التي تمثلت في التحليل الداخلي للمؤسسة.

#### 1.2.3.2 دراسة المنافسة

يعتبر تحليل المنافسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة وأنها ستركز على خلق فرص جديدة والتحكم فيها أي سبق الآخرين وليس اتباعهم، مما يتطلب تكوين وجهة نظر خاصة ومشملة عن الفرص المحتملة وفهمها فهما عميقا مما يساعد في عملية تحسين الأداء.

ولعل السؤال الذي يفرض نفسه الآن هو: ما هي درجة أهمية دراسة المنافسين ؟

يلخص كل من [ دورك (Derek) 1986 ، وبورتر (Porte) 1980 ] الإجابة على ذلك السؤال في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ إمكانية بناء تصور حول طبيعة ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجية المحتملة لكل منافس و نطاق التغيرات التي يمكن إدخالها عليها.
- ✓ التعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار النهضة المصرية، مصر، 2004، ص.ص، 267-268.

- ✓ قياس ردود الفعل المحتملة لكل المنافسين إزاء التغيرات العديدة التي قد تحدث في بيئة الأعمال العامة أو في بيئة الصناعات المباشرة.
- ✓ التعرف على الفرص والتهديدات التي تستوجب رد فعل من المنشأة.
- ✓ التنبؤ ببعض القضايا الإستراتيجية التي تحتاج إلى متابعة عن قرب مثل: مدى احتمال وانتقال المنافسين إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بفتح أسواق جديدة أو تقديم خدمات... الخ
- وأثر ذلك على الموقع التنافسي للمنشأة و شكل الاستراتيجيات التسويقية الواجبة الإلتباع. كما يقول : ويلسون (1984Wilosn) " في مقدمته لإحدى الدراسات : " أن ضعف النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يرجع بالدرجة الأولى إلى انخفاض الإنتاجية أو تخلف التكنولوجيا بقدر ما يمكن في فشل المنشأة في أن تكون منافسا قويا" وبذلك فدراسة وتحليل المنافسة يعتبر ركنا أساسيا من أركان إستراتيجية التسويق، وإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على درجة عمق و قوة ذلك التحليل.

### 1.1.2.3.2 نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في صناعة ما، ما هي إلا محصلة خمس قوى للتنافس:<sup>1</sup>

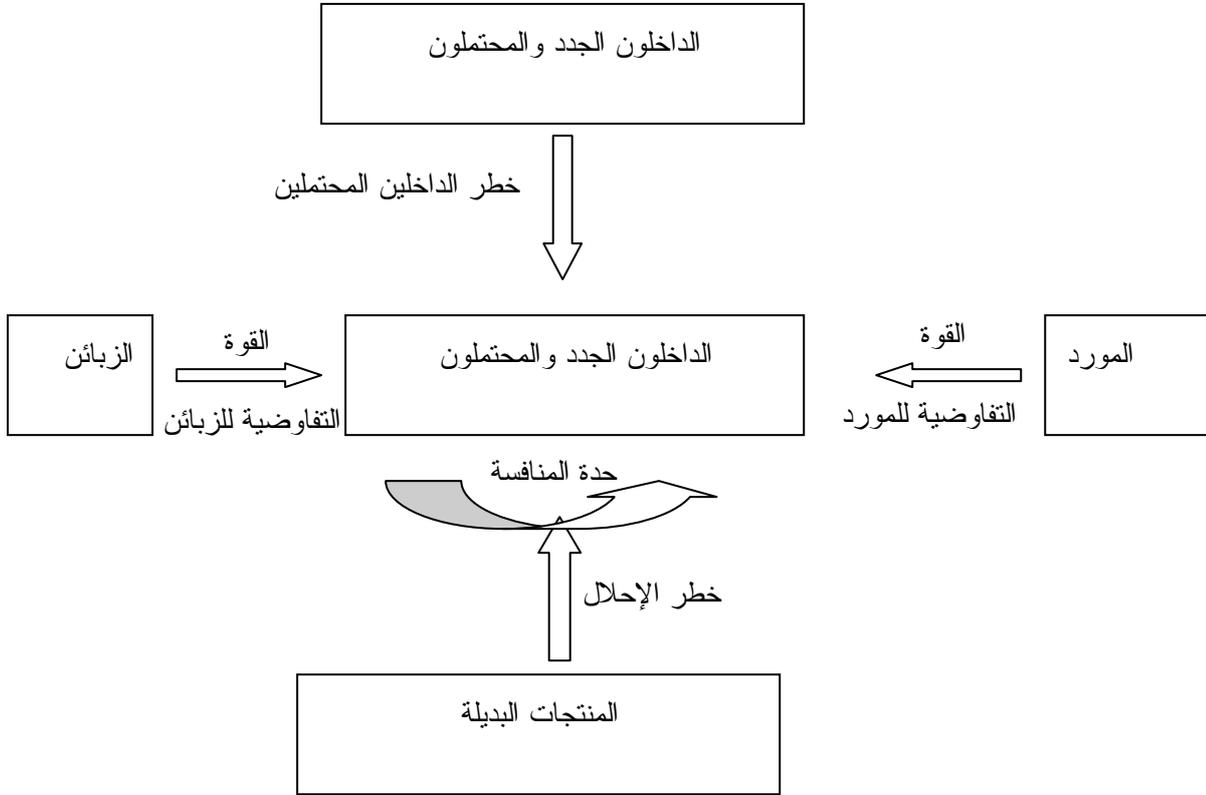
- المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة.
- شركات في صناعات أخرى تحاول جذب مستهلكين إلى سلعهم البديلة.
- المنافسين المحتمل دخولهم الصناعة.
- القوى التي يمارسها موردي المدخلات.
- القوى التي يمارسها المشتريين للمنتج.

ويطلق على تحليل العوامل الخمسة السابقة لفظ " نموذج القوى الخمس " Five-For model ويظهر الشكل أدناه أنه يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس أطراف

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص

رئيسية وهم: المنافسون، الموردون، السلع البديلة، الداخلين الجدد في السوق وأيضا العلاقات المتداخلة بينهم ( القوى الخمس)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3): قوى التنافس الخمس لبورتر



Source : M.Porter, Choix stratégiques et concurrence, Ed ECONOMICA, 1982, P17.

### أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

يشكل الداخلون الجدد إلى القطاع تهديدا بالنسبة للمؤسسات المتواجدة سلفا فيه، وهذا يرجع ما يمتلكه هؤلاء الداخلون من قدرات جديدة وكذا الرغبة في اقتحام حصص السوق. وبهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال التخفيض في أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وبالتالي تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وعليه نذكر ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي:

أ / **اقتصاديات الحجم:** وتعني انخفاض متوسط التكلفة الكاوية في الأجل الطويل. وهو مصطلح مرتبط باقتصاديات الإنتاج الواسع النطاق، حيث تؤدي ارتفاع الكمية المنتجة في فترة معينة إلى الانخفاض في التكلفة الوحوية للمنتج. ويمكن إيجاد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة (تصنيع، شراء، بحث وتطوير، تسويق،...) وبالتالي تعد وفورات الحجم عاملا حاسما وفاصلا في نفس الوقت بالنسبة للداخلين الجدد لأنه يضعهم أمام اختيارين، إما الإنتاج بوفرة وهذا ينجم عنه خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات العاملة في القطاع، أو التوجه نحو إنتاج كميات صغيرة وبالتالي تحمل تكاليف باهضة. غير أنه يمكن استفادة الداخلين الجدد من هذا العامل إذا امتلكوا تكنولوجيا متطورة تمكنهم من التغلب على كل الحواجز السابقة الذكر وبالتالي امتلاك اقتصاديات حجم من درجة عليا.

ب / **تمييز المنتج:** إن المؤسسات المتموقة بشكل جيد في السوق تمتلك صورة جيدة وزبائن أوفياء، ويرجع ذلك إلى الدعاية والإشهار خدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبابة إلى هذا القطاع أو غير ذلك من العوامل. وبالتالي يشكل التمييز حاجزا للدخول، يدفع الداخلين الجدد للقيام بمجهودات ضخمة وتحمل مصاريف باهضة كي يستقطبوا عملاء القطاع. ويؤدي هذا الجهد في غالب الأحيان إلى خسائر كبيرة في البداية كما يتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة وتغيير وجهة نظر العميل.

### ج / **الاحتياج إلى رأس المال:**

يشير إلى مقدار المال الضروري لدخول سوق معين وتتبع الأهمية هنا من خلال توفير البنية الأساسية اللازمة لإنتاج المنتج ومدى احتياجه للمال فحتى يكون هناك منتج متميز يتمسك به العملاء لا بد من صرف الكثير والكثير من الأموال. خصوصا تلك الموجهة إلى الإشهار والبحث والتطوير وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة، لأنه يصعب التنبؤ بنتائجها. كما تتطلب تجهيزات الإنتاج، المخزونات، وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا، و حتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة

مسبقاً في القطاع. وخير مثال على ذلك قطاع الاتصالات الذي يتطلب إنفاق أموال طائلة على الآلات والتكنولوجيا وما إلى ذلك من أجل تقديم خدمة متميزة للعملاء.<sup>1</sup>

**د / تكاليف التبديل:** تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، و يمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تبديل تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة و الملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى مساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، و حتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد ان يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج، حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.<sup>2</sup>

**هـ / الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن التفكير في قنوات التوزيع يشكل حاجزا بحد ذاته بالنسبة للداخلين الجدد إلى القطاع. فقنوات التوزيع المتاحة مشغولة من قبل المؤسسات المتواجدة في القطاع. وهذه الأخيرة تمتلك علاقات وطيدة مع تلك القنوات نظراً لطبيعة التعامل فيما بينهم مما يشكل علاقات خاصة جداً فيما بينهم مما يستعصي على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، مما يجبرهم على تشكيل قنوات توزيع خاصة بهم.<sup>3</sup>

**و / السياسة الحكومية:** تمارس الحكومات سلطتها وتأثيرها على المجالات المختلفة ويأتي ذلك بصورة الإلزام بتراخيص وقيود تفرضها على إمكانية الوصول إلى المواد الخام وفرض الضرائب ووضع المعايير البيئية وحتى التسعير في بعض الأحيان وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات الجديدة الداخلة للسوق.

### ثانياً: شدة المزاومة ( حدة المنافسة الحالية)

يرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم حين يرون إمكانية ذلك، و للعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 174

<sup>2</sup> M. Porter, 'l'avantage concurrentiel'. OP cit .P 19.

<sup>3</sup> OP cit, p19.

المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. حيث تأخذ المنافسة بين المنافسين الناشطين في القطاع ذاته أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على منافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات و الضمانات الملائمة للزبون...الخ. حيث توصف المزاحمة بالقوية في جملة من القطاعات بنما تكون هادئة في قطاعات أخرى.

أ / **عدد المنافسين في القطاع:** عندما يكون عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه، وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع محتكرا من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فمن الضروري عدم إهمال القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات فرض منطقتها و لعب دورها في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.<sup>1</sup>

ب / **بطئ نمو قطاع النشاط:** يحول بطئ نمو قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.<sup>2</sup>

ج / **التكاليف الثابتة:** للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكامنة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>2</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص. 110-

113.

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع ذكره، ص 66.

د / غياب التمييز: يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج و عندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرفقة و من ثمة يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

هـ / الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات، قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

و / منافسون مختلفون في التصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعاً من الغموض، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

ي / حواجز الخروج: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد ودية الاستثمارات ، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ أصول متخصصة: تعتبر حاجزاً للخروج ، لأن قيمتها السوقية ضئيلة ، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

➤ القيود الحكومية و الاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث التي تفرضها الحكومة على المؤسسات، بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي، ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.

➤ الحواجز العاطفية: يحدث أن يتماطل المسيررون في اتخاذ قرار الانسحاب ، لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين و يخافون على مسارهم

➤ الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسجمة علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، و بالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية و كذا على سمعتها في السوق المالية و هنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء و هذا يؤخر عملية الخروج.

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص70.

## ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تحقق نفس الحاجة أو نفس الغرض. وغالباً ما تقلل المؤسسات من شأن منافسيها من خلال عدم إدراكها لحقيقة أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون يمكن أن يكون بديلاً عن منتجها أو خدمتها. والمثال على ذلك الكثير من الشركات الإلكترونية التي فشلت بسبب تصورها الخاطئ والذي كان مفاده " ليس هناك من ينافسنا " في حين أنه دائماً ما تكون هناك خدمات أو منتجات منافسة تحاول اجتذاب العملاء، وقد يكون سر نجاح البديل في أنه يلبي نفس احتياجات المستهلكين رغم أنه لا يمثل نفس الخدمة أو المنتج ولا يعمل بنفس الطريقة. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

## رابعاً: قوة تفاوض الزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جديدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من العوامل المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع و تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

أ/ **حجم المشتريات من القطاع:** يعتبر حجم المشتريات عنصراً حاسماً بالنسبة للقوة التفاوضية للزبون فكلما شكلت مشتريات هذا الأخير حصة مهمة من رقم أعمال البائع، وبالتالي التأثير على نتائجه، كلما ازدادت قوة الزبون التفاوضية.

ب/ **منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون:** يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية، للحصول على معلومات عن القطاع، حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقالية.

و في حالة المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءاً بسيطاً من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون عموماً أقل حساسية للسعر.

**ج/ نمطية منتجات القطاع:** تسمح النمطية في المنتجات للعملاء بالانتقال من بائع إلى آخر دون صعوبة، لأن المنتجات هي نفسها عند الجميع وبالتالي تزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

**د/ ضعف ربحية الزبائن:** تدفع ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات، حتى يحافظوا على هامش الربح، و عموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فان الزبائن لا يبدون اهتماما كثيرا للسعر، شريطة ألا بهمل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

وعليه فانه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على صفة التجارية لمورديهم، قصد استمرارية الروابط معهم و استثماريها مستقبلا.

**هـ/ الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي:** فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فان بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، و تعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفويض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن تحديد قوة الزبائن التفاوضية و لو جزئيا إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

**و/ أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون:** عندما ترتبط جودة وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون - عموما - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

**ي/ امتلاك الزبون لمعلومات كاملة:** في حالة حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاربيين، ويكفي تغيير إطار التفكير فقط.

## خامسا: قوة تفاوض الموردين

تمثل العلاقة بين المؤسسة والموردين الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة لنجاحها، حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوافر لدى المؤسسات الأخرى، وبالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس أي يمكن أن يمثل الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة و تكون العلاقة بين الموردون و المؤسسة فرصة في الأحوال الآتية<sup>(1)</sup>:

- إذا تمكنت المؤسسة من الحصول على ما تحتاج إليه بأسعار اقل و بمستوى جودة أعلى من المنافسين.
  - الحصول على شروط دفع أفضل مما يحصل عليه المنافسون.
  - مواعيد التسليم منضبطة و المواصفات مطابقة.
  - المرونة في قبول مردودات المشتريات.
  - تلبية احتياجات المؤسسة في أوقات الأزمات.
- و يمكن أن تكون علاقة المؤسسة بالمورد تهديد و ذلك للأسباب التالية<sup>(2)</sup>:
- تقنية : امتلاك المورد لبراءات الاختراع
  - تجارية : احتكار المورد للمواد الأولية
  - قانونية: كالعقود ذات المدى الطويل، والتي تربط المؤسسة بالمورد.
  - مالية: مديونية المؤسسة اتجاه المورد.

## 2.1.2.3.2 نموذج اوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس

من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج السابق ( نموذج قوى التنافس الخمس) والذي قدمه " مايكل بورتر" يعتمد بدرجة

<sup>1</sup> احمد عوض محمد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> زينات دراجي، نعيمة علاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 48.

كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يتسنى للمسيرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة و ظروف التنافس.

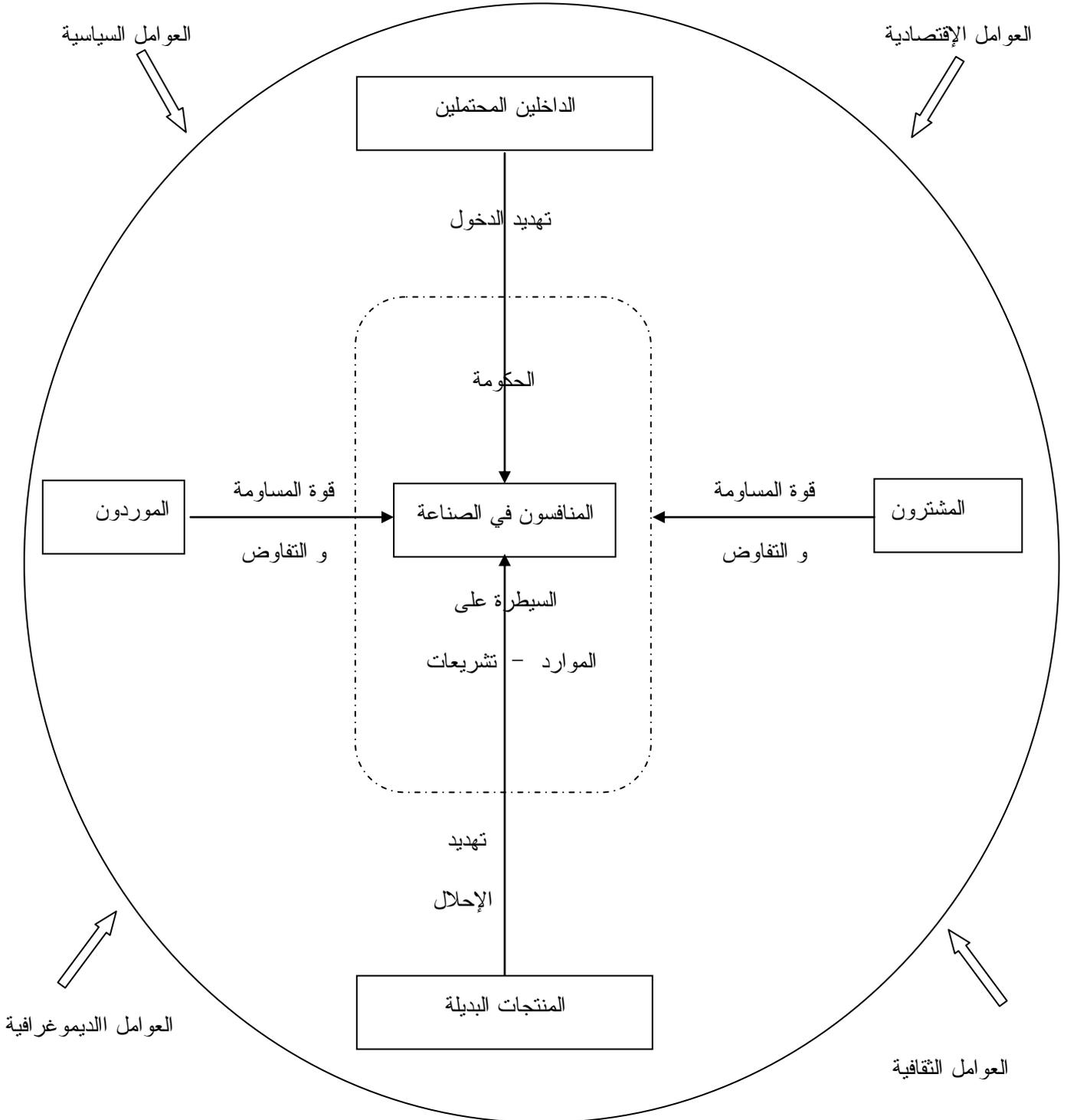
ولكي يمكن استخدام " نموذج قوى التنافس الخمس: بالدول النامية فهناك حاجة إلى إجراء تعديلين على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها، وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج " مايكل بورتر"، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استعانتها لتصرفات الحكومة.
- التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمغرافية تؤثر على قوة التنافس الخمس وعلاقاتها ( شدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري والمورد، تهديد الدخول إلى السوق و تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة).

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الشكل رقم ( 2-4): نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 158.

## 2.2.3.2 سلسلة القيمة لبورتر

يعتبر تحليل سلسلة القيمة (Value Chain analyse) من أحدث أدوات التحليل الاستراتيجي في مجال الإدارة الإستراتيجية، وهو يهدف إلى فحص ومحاولة تحسين الموقف التكاليفي للمؤسسة الاقتصادية، مما يضيف عليها نوعاً من التمييز. — القيمة: هي ما يرغب الزبون دفعه مقابل ما يريد الحصول عليه من السلعة.

## 1.2.2.3.2 المفهوم العام لسلسلة القيمة

نوقش مفهوم سلسلة القيمة في كتابات ودراسات الإدارة الإستراتيجية، ولا زالت الكتابات والدراسات في هذا المجال تركز على أهميته المتزايدة نظراً لما له من تأثير على الميزة التنافسية للمنظمة ويرجع هذا المفهوم إلى مايكل بورتر (PORTER, 1985)، حيث تدل كلمة "سلسلة" على مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المنظمة والمحقة للقيمة، بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام الأساسية و حتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي المستخدم النهائي وهي ما يطلق عليها بأنشطة القيمة.<sup>1</sup> وتقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه المشترون للسلعة أو الخدمة، بحيث تحقق المنظمة ربحاً إذا كانت القيمة تزيد من تكلفة أداء أنشطة حلقة القيمة. ولكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية عن منافسيها، فإنه من الضروري أداء تلك الأنشطة بتكلفة أقل (ميزة التكلفة)، أو أداء تلك الأنشطة بطريقة متميزة و تحقيق سعر مرتفع، وبالتالي قيمة أعلى (ميزة التمييز).

وتعتبر سلسلة القيمة للمنظمة بمثابة نظام متكامل من الأنشطة المتداخلة، والتي تتصل ببعضها البعض من خلال علاقات ترابط، وتبرز أهمية تلك الروابط عندما تؤثر طريقة أداء نشاط معين على كلفة أو فعالية أداء أنشطة أخرى، و تتطلب عمليات المفاضلة إجراء مقايضة (Trade-off) بين البدائل المختلفة وفقاً لما تقتضيه الإستراتيجية بشأن كيفية تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسى، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 177.

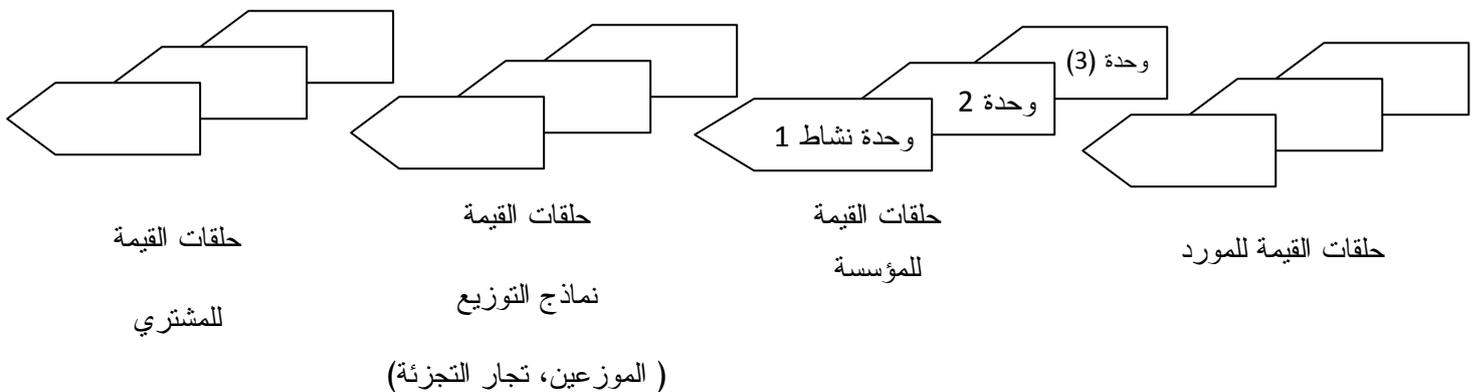
ولا يقتصر تحليل سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة لوحدها، بل يتعداها إلى دراسة الروابط وعلاقات التداخل بين سلسلة القيمة للمنظمة وسلاسل القيمة لكل من المورد والمستخدم النهائي ( أو منافذ التوزيع)، و يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق المثالية أو التنسيق بين علاقات الترابط مع الأطراف الخارجية (المورد، المستخدم النهائي).

وتوضح الكتابات الحديثة بشأن سلسلة القيمة إلى أن هناك تطورا أو تحولا نحو إعادة تشكيل أنماط العلاقات والأدوار بين المورد -المنظمة-العملاء، ويؤكدون أن المسألة لم تعد تقتصر على مجموعة من الأنشطة الثابتة عبر سلسلة القيمة، بل غالبا ما تبتكر المنظمات بشأن هذه الأنشطة وتعمل على ظهور أشكال وأنماط جديدة منها لتحقيق للاستفادة من مجالات التفرق لديها، باعتبار سلسلة القيمة ( أنشطة ) كمصدر للتمييز.

### 2.2.2.3.2 مكونات سلسلة القيمة

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): نظام القيمة -VALUE SYSTEM-



المصدر: نبيل خليل مرسي: إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 103.

ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين بشكل عام وهما: الأنشطة الأساسية (Primage activités) والأنشطة الداعمة (Support activités).

### أولاً: الأنشطة الأساسية

تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وكذا تسليمه إلى المشتري وخدمات ما بعد البيع و تتمثل في الإمدادات الداخلة، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق والخدمة و هي كالآتي<sup>(1)</sup>:

أ/ الإمدادات الداخلة (In bound logistics): وتتمثل في أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل للمدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات والمرتجات إلى الموردين.

ب/ العمليات (Opérations): تتمثل في أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل على الآلات، التجميع، التعبئة، وصيانة الآلات، الاختيار والتسهيلات.

ج/ المخرجات من المنتجات (Out bound logistics): وتتمثل في أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع المنتج على المشتريين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم وتنفيذ وجدولة الطلبات.

د/ التسويق والمبيعات (Marketing / Sales): وتتمثل في أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيز على الشراء وتشمل الإعلان الترويجي، رجل البيع اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

هـ/ الخدمة (service): وتتمثل في أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل خدمات التركيب و الإصلاح، التدريب، قطع الغيار و الأجزاء وتعديل المنتج.

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، ص ص: 156-157.

### ثانيا: الأنشطة الداعمة

تتكون الأنشطة الداعمة من المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية (Infrastructure) والتي تمكن الأنشطة الأساسية من أداء دورها، وتشمل الأنشطة الداعمة على أربع أنشطة و هي<sup>(1)</sup>:  
البنية الأساسية للشركة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي و أخيرا المشتريات.

أ/ البنية الأساسية للمؤسسة: وتشمل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

ب / إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في الأنشطة الضرورية لضمان الاختيار التدريب، وتنمية الأفراد و تشمل كل نشاط متعلق بالموارد البشرية و بالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.

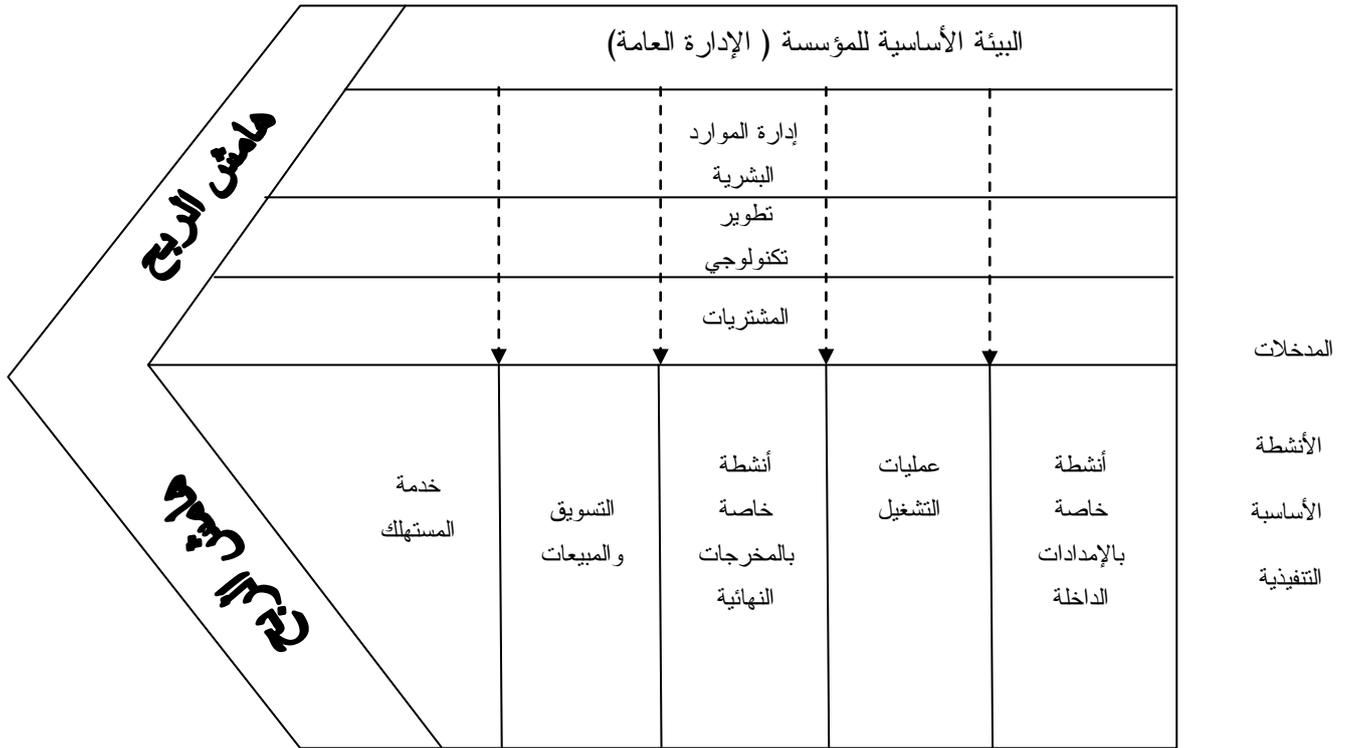
جـ / التطوير التكنولوجي: وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج، و كذلك تحسين طريقة الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل المعرفة الفنية و الإجراءات و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل هذه السلسلة.

د / المشتريات: وهي أنشطة متعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات...الخ، و تتغلغل هذه الوظيفة عبر السلسلة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

ويمكن تلخيص مكونات سلسلة القيمة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 159-161.

الشكل (2-6): النموذج العام لسلسلة القيمة



المصدر: نبيل خليل مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 184.

### 3.2.2.3.2 المراحل الأساسية لتطبيق سلسلة القيمة

تمر خطوات وعمليات تطبيق سلسلة القيمة بعدة مراحل هي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: تحليل وتصنيف الأنشطة المكونة للقيمة

تهدف هذه الخطوة إلى إعادة تصنيف الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وتوزيعها وفق تقسيم الأنشطة داخل سلسلة القيمة.

#### ثانياً: تحديد الأهمية النسبية للأنشطة وفق مدى مساهمتها في إجمالي التكاليف

تتطلب هذه المرحلة حساب تكلفة كل نشاط فرعي ونشاط رئيسي في سلسلة القيمة من واقع أرقام وبيانات فعلية عن تكلفة كل نشاط بمفرده، ففي المرحلة السابقة تم توزيع

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الأنشطة المختلفة وتصنيفها بشكل معنى ورمز يعبر عن المجموعة التي ينتمي إليها كل نشاط داخل سلسلة القيمة، وبمجرد إجراء عملية توزيع وتصنيف الأنشطة يتم تجميع أرقام التكاليف لكل مجموعة فرعية، وكذلك كل مجموعة رئيسية من الأنشطة تم تحديد نسبة تكاليف كل مجموعة من إجمالي تكاليف سلسلة القيمة.

### ثالثاً: إيجاد العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة

تركز وجهة النظر المحاسبية التقليدية على عملية توزيع عناصر التكلفة على المراكز المختلفة للتكاليف وفق قواعد وإجراءات معينة بهدف التوصل إلى الأرقام الإجمالية للتكلفة و تكمن نقطة الضعف الرئيسية وراء هذه الإجراءات في افتقادها لمسألة التحليل و الفحص الدقيق لسلوك التكاليف من خلال دراسة العوامل الرئيسية المسببة و المحددة لمستوى التكلفة، وهذا ما دعا مايكل بورتر إلى التركيز على مفهوم العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة ، وتحدد في النهاية مقدار ما يصرف على عناصر التكلفة.

ويمكن إجمال العوامل المحركة للتكلفة كما ذكرها بورتر على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- اقتصاديات الحجم (Economies of Sole) : ويقصد بذلك الموفورات أو التكاليف الناشئة عن الإنتاج أو التجميع أو التوزيع بكميات كبيرة.
- اقتصاديات التعلم (Economie of learning) : وتشير إلى انه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج، كلما انخفضت تكاليف العمالة المباشرة، وكذلك التكاليف الأخرى للمنتج بدءاً بالعملية الصناعية ، و انتهاءً بالسوق.
- أنماط استغلال الطاقة: ويعني ذلك انه عندما تكون نشاطات القيمة مرتبطة بتكاليف ثابتة كبيرة، سوف تأثر تكلفة النشاط بمستوى استغلال الطاقة.
- الروابط أو علاقات الترابط بين أنشطة القيمة: ويقصد بذلك مدى إمكانية وجود علاقة أو علاقات بين طريقة أداء نشاط قيمة معين و تكلفة أداء نشاط آخر، لذا لا يمكن فهم سلوك التكلفة من خلال دراسة كل نشاط قيمة على حدا.

<sup>1</sup> زهية موساوي، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول

الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 32.

- علاقات التداخل: تؤثر علاقات التداخل بين وحدات العمل على التكلفة داخل المؤسسات متنوعة الصناعات ، ففي حالة مشاركة نشاط قيمة بين أكثر من وحدة أعمال، فإنه يتوقع انخفاض التكاليف.
- التكامل: قد يؤثر مستوى التكامل الراسي في نشاط قيمة معين على تكلفة ويمكن للتكامل تخفيض التكلفة بعدد من الطرق منها، تخفيض تكلفة استخدام الأسواق مثل تكاليف النقل و الشراء.
- التوقيت: يعتمد تأثير هذا التعامل في التكلفة على دورة الأعمال، أو ظروف السوق أكثر من اعتماده على عنصر الوقت في حد ذاته ، ويمكن ان يؤدي عامل الوقت مزايا تكاليفية متواصلة أو ميزة تكاليفية في الأجل القصير.
- الموقع: يمكن أن يؤثر الموقع الجغرافي لنشاط القيمة على تكلفة اعتمادا على موقعه بالمقارنة مع الأنشطة الأخرى للقيمة.
- سياسات الشركة: تعكس إستراتيجية المؤسسة و غالبا ما تتطوي على مقايضة معتمدة بين اعتبارات التكلفة و التمييز في المنتج.
- عوامل مؤسسية: وتشمل القوانين وتشريعات الحكومة، أوقات العمل، النقابات والاتحادات، الحوافز المالية، الرسوم الجمركية..الخ.

#### رابعا: تحديد علاقات الترابط بين الأنشطة

يمكن تقسيم العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة إما لعوامل داعمة لبعضها البعض او عوامل معاكسة من حيث تأثير كل منها على الآخر، لذا تشكل علاقات التفاعل بين العوامل المحركة للتكلفة دورا رئيسيا في تحديد سلوك التكاليف لأنشطة القيمة.

#### خامسا: تقديم توصيات لتخفيض التكاليف

في هذه المرحلة يمكن إتباع خطوتين هما:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> روبرت بتي، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة،

أ/ إجراء تحليل القيمة المحققة: يساعد هذا التحليل على استبعاد الأنشطة غير الضرورية داخل سلسلة القيمة للمؤسسة وتتركز الفكرة الأساسية في غربلة أنشطة سلسلة القيمة من منظورها تضيفه من قيمة على المستهلك النهائي أو بمعنى أخرى مدى تأثر المستهلك من عدم وجود النشاط، ويعرف النشاط المحقق للقيمة بأنه نشاط يضيف قيمة للمنتج أو في هذه المقدمة بشكل مباشر من خلال ما يحتويه من وظائف.

ويترتب عن ذلك وجود بديلين (محقق أو غير محقق)، ففي حالة ما إذا كان النشاط محققا للقيمة يتم إبقائه ، وأما إذا كان غير محققا للقيمة فإنه يتم الاستفسار عن مدى إلزاميته (إجبارية النشاط)، فإن كان إجباريا يتم استبقاؤه وإذا كان غير إجباري يستغنى عنه.

### ب/ اقتراح وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات لتخفيف التكلفة

من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في ما يتعلق بالتكلفة، يمكن تقديم عدد من الوصفات والإرشادات العامة للجنة الشركة، وبشكل عام يمكن إحداث تخفيض ملموس في التكاليف في أحد وكل سلاسل القيمة الخاصة بكل منت الموردين، المؤسسة، منافذ التوزيع أو العملاء.

### 3.3.2 المواقع التنافسية

عند التمعن في أي قطاع من قطاعات الأعمال نلاحظ التباين الموجود بين المؤسسات المنافسة، فلكل منها أهداف تسعى الى تحقيقها فالمؤسسات الكبيرة والتي تتميز بخبرة طويلة في القطاع وتملك موارد كبيرة وإمكانيات تمويل عالية تسعى الى التوسع في السوق، أما المؤسسات حديثة النشأة ومحدودة الموارد، نجدها تناضل من أجل المحافظة على حصتها السوقية ومحاولة تحقيق أرباح على المدى الطويل.

ومن هنا يتضح أن المؤسسات تشغل مواقع تنافسية في السوق حيث اقترح في هذا السياق الباحثان "باتش" (PATCH) و "مايديك" (Maidique) أربع مواقع رئيسية في حقل تنافسي واحد وتتمثل فيما يلي.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر و ج.أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة إبراهيم مبروك، دار المريخ للنشر، الطبعة 2، الإسكندرية، ص

الموقع الأول : قائد السوق (الرائد).

الموقع الثاني: المتحدي في السوق.

الموقع الثالث: التابع في السوق.

الموقع الرابع: المتخصص في السوق.

### 1.3.3.2 قائد السوق (الرائد)

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة، تهدف أن تكون هي الأولى في إدخال المنتجات الجديدة للسوق، وعليه تكون الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج ، إذ تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية وبالتالي الوصول إلى السوق أولاً (1).

وتطلق تسمية القائد أو الرائد على المنظمة وربما تكون منظمتين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق، حيث يتراوح نصيبها ما بين 30 - 40 بالمائة من الصناعة فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسة.

فعلى كل منظمة في السوق إما أن تتحداها أو تقلدها أو تتجنبها، وبذلك فإن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف وتغيير الأسعار، وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية في السوق. فإنها تلجأ إلى انتهاج إحدى الإستراتيجيات التحتية التالية:

أ / توسيع حجم الطلب الأساسي. (توسيع الحجم العام للسوق) : تعتمد المنظمة القائدة لتحقيق التقدم وزيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي في الحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة. ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الفرعية التالية (2).

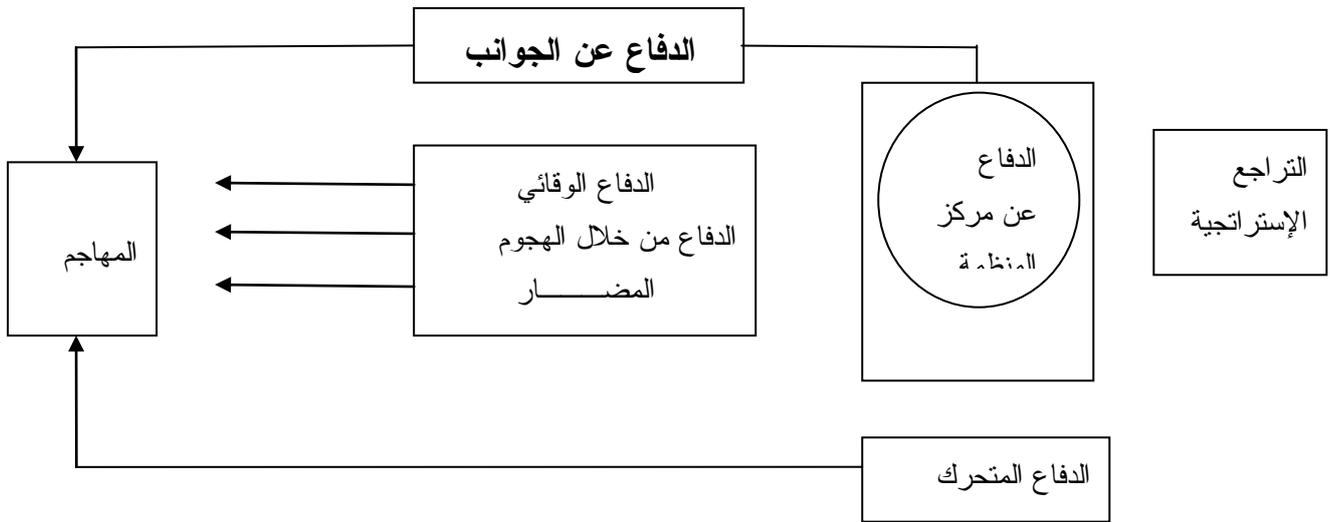
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، 2003، ص 30.

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص 45.

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج.
- إيجاد استخدامات جديد للمنتج.
- زيادة معدلات الاستخدام.

ب/ زيادة الحصة السوقية: عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة، تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الدفاعية التي جاء بها " كوتلر" بالموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): زيادة الحصة السوقية



المصدر: كوتلر و أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة إبراهيم مبروك، دار المريخ للنشر، الطبعة 2، الإسكندرية، ص283

ويوضح الشكل أعلاه كما يشير إلى ذلك "كوتلر"، ستة أنواع من الإستراتيجيات الدفاعية<sup>(1)</sup>:

- الدفاع عن مركز المنظمة حيث يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.
- الدفاع عن الجوانب، حيث يجب على المنظمة أن تولى اهتماما خاصة بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم.

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 181.

- الدفاع الوقائي، ويفترض هذا النوع من الدفاع تقليل توقعات المنافس المتحدى بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.
- الدفاع من خلال الهجوم المضاد. قد يهتز موقف المنظمة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، عندئذ فإنها تقوم بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فعالية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.
- الدفاع المتحرك، ويتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزهم السوقي، ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم أو من خلال التوسيع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء (استخدامات أكثر).
- التراجع الاستراتيجي. قد تجد المنظمة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.
- ج/ توسيع الحصة السوقية:** يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفير التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستغاثة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

### 2.3.3.2 المتحدي في السوق

يكون هذا الموقع الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة. تتوفر لدى هذا النوع من المنظمات إمكانيات

وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. فإذا اختارت الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكسب أكبر. ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تملك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد. بالإضافة إلى عدم قدرة القائد بخدمة السوق بشكل جيد. أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً<sup>1</sup>.

بينما إذا اختارت المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة، والشكل التالي يوضح مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمة المتحدية داخل السوق.

الشكل رقم (2-8) : الاستراتيجيات الهجومية للمنظمة المتحدية



Source : P.KoTLER et B.Dubois, Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.P289

<sup>1</sup> P.KoTLER et B.Dubois, Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, P290.

**ا/ هجوم المواجهة الأمامية (الجهبي)**

تشن المنظمة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره، وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.

**ب/ هجوم الأجنحة أو الجوانب**

إن هذه العملية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكانياتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجوما الى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس من تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين. ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها: مهاجمة السياسية الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية (1).

**ج/ الهجوم المتعدد الجوانب**

إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن المناطق السوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت. وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

**د/ هجوم التجنب (المناوراة الالتفافية)**

يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده، ويتم ذلك من خلال ثلاث مداخل وهي: التوزيع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التوزيع في أسواق جديدة جغرافية، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

**و/ هجوم العصابات (الفدائيين)**

<sup>1</sup> كوتلر و أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 992.

تعتمد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانية محدودة، ويشن المتحدي هجمات مركزة سريعة ومنقطعة تربط المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد وحاملا ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم، وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للصناعة أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق.<sup>(1)</sup>

### 3.3.3.2 التابع في السوق

وتسمى أيضا بعملية التحسين الجوهرية أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمي لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى. ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية، ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية :

أ/ **التبعية عن قرب:** وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق ، فهي بذلك تسمى المزور (Cloner). وقد يظهر من خلال هذه العملية أن المنظمة التابعة متحدية للمنظمة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.

ب/ **التبعية عن بعد:** تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد (Imitateur).

<sup>1</sup> كوتلر و أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 993.

ج/ التبعية الاختيارية: يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو محور (Adaptateur)، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع يمكن أن تتحول المنظمة من تابعة إلى متحدية.

### 4.3.3.2 المتخصص في السوق

حيث تحاول المنظمة تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع<sup>(1)</sup> ويشترط في المجال المتخصص ما يلي: <sup>(2)</sup>

- أن يتضمن حجما كافية من الطلب والقدرة الشرائية
  - أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا.
  - ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى.
  - أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم
  - أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.
- إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المنظمة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة أهمها: التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق، التخصص من خلال المستوى الرأسي، التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتج أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا.
- يمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى " بإستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز " من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدود ومحدد في السوق. وهي تدخل السوق في مرحلة تهيج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 184.

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهوداً ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج. وبناءاً على الأدوار التي تلعبها المؤسسة في السوق يمكن أن توضح مواقعها التنافسية في شكل نسب مئوية على النحو التالي:

الشكل رقم (2-9) : هيكل افتراضي للسوق

40%	30%	20%	10%
القائد في السوق	المتحدي	التابع	المتخصص

المصدر: فيليب كوتلر وج. أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة ابراهيم مبروك، دار المريخ للنشر، الطبعة 2، الاسكندرية، 2007، ص 987.

كما يوضح الشكل الموالي استراتيجيات كل من قائد السوق، المتحدي في السوق، التابع في السوق، وكذا المتخصص في السوق:

الشكل (2-10) : إستراتيجيات قادة السوق ومتحديه وتابعيه، ومتخصصيه

استراتيجيات المتخصص في السوق	استراتيجيات تابعي السوق	استراتيجيات متحدي السوق	استراتيجيات قادة السوق
طباقاً للعميل، السوق، الجودة، السعر والخدمة	الإلتباع بصورة دقيقة	هجوم مواجهة كاملاً،	التوسع في إجمالي السوق
فجوات متعددة	الإلتباع عن بعد	هجوم غير مباشر	حماية حصة السوق
			التوسع في حصة السوق

المصدر: فيليب كوتلر وج. أرمسترونج، اساسيات التسويق، ترجمة ابراهيم مبروك، دار المريخ للنشر، الطبعة 2، الإسكندرية، 2007، ص 988.

## 4.2 بناء المزايا التنافسية/ مصادرها

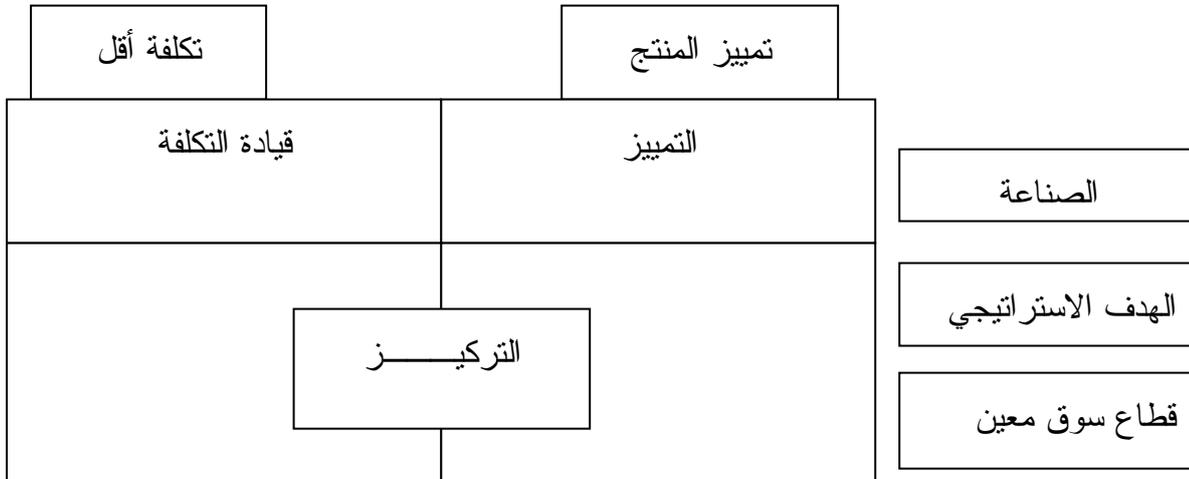
تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد تركز على ثلاث أبعاد هي الماضي بجذوره العميقة، الحاضر بإمكاناته وموارده والمستقبل بتطلعاته.

وفي ظل التغيرات والتطورات الجديدة والمنافسة الحادة بين المؤسسات فإن اكتساب هذه المؤسسات صفة التميز وإيصالها للعميل هو السبيل الوحيد لبقائها ونموها، وذلك بالاعتماد على فكر استراتيجي محدد وعبر مراحل ومستويات مدروسة.

### 1.4.2 الاستراتيجيات التنافسية

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجيات معينة للتنافس، والهدف الأساسي منها هو الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك حدد المفكرون ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وذلك بغرض تحقيق أفضلية على بقية المنافسين، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2-11): الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002،

ولقد أعتبر " Porter " هذه الاستراتيجيات كبدايل يمكن أن تتبناها المؤسسة، وتقوم باختيار إحداها أو مجموعة منها وذلك حسب وضعيتها، أهدافها، إمكانياتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية، وكل هذا لتضمن فرص النجاح. وهذه الاستراتيجيات حددها بورتر كالتالي:

#### 1.1.4.2 استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف<sup>(1)</sup>

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وهذا يؤدي بالمؤسسة في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

##### 1.1.1.4.2 تحقيق ميزة التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين. حتى تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف يجب عليها أولاً معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

➤ **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة. لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

➤ **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

➤ **مراقبة الروابط:** إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها

<sup>1</sup> داودي الطيب، رحال سلاف، شين فيروز، مداخلة بعنوان "البقطة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المحيط، بسكرة 29 / 30 أكتوبر، ص 5.

التنافسية.

- **مراقبة الإلحاق** : ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الإجراءات** : غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات . وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم . وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.
- **مراقبة تموضع الأنشطة** : سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها :مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
- **مراقبة الرزنامة** : إن المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

#### 2.1.1.4.2 تطبيق ميزة التكلفة الأقل

إن التكاليف لا تتخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات المؤسسة على تخفيض التكاليف متغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو تنتهج نفس السياسة . وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للمؤسسة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من طرف المسيرين . وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه . فالمؤسسات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على

مراقبة، تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة.

### 3.1.1.4.2 الأخطاء التي يجب تفاديها

- هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبيه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:
- ❖ التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
  - ❖ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتركة، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفاد من وفرات معتبرة.
  - ❖ تخفيضات متناقضة للتكاليف: قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في إقحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
  - ❖ التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
  - ❖ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم الشركات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك الشركة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير انه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة الى الحصة السوقية الجهوية. وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.

❖ تهديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.

#### 2.1.4.2 إستراتيجية التمييز

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة.

#### 1.2.1.4.2 تحقيق ميزة التميز

- ✓ **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)<sup>1</sup>
- ✓ **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.
- ✓ **الرزنامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للشركة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- ✓ **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
- ✓ **الإحاطة:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

<sup>1</sup> داودي الطيب، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- ✓ **التعلم وآثاره** : قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
- ✓ **التكامل** : قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدراً للتفرد أو التميز.
- ✓ **الحجم** : قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).
- إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تصافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

#### 2.2.1.4.2 تكلفة التميز

إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة . فمثلاً التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.

#### 3.2.1.4.2 الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز

يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز الحذر من تفادي العديد

من الأخطاء أهمها:

- **التميز المفرط** : يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز . فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو

الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة تصبح هذه الأخيرة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق له.
- **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج.

وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.

هذا، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للشركة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد. بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- \* جاذبية النشاط أي ربحية القطاع.
- \* حدة المنافسة وطبيعتها.
- \* التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها.
- \* تطور احتياجات العملاء خلال الزمن ومدى.
- \* الفرص المستقبلية الممكنة

#### 3.1.4.2 إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع رغبات مجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق

جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بقيامها بخدمة السوق ككل.

#### 1.3.1.4.2 تحقيق استراتيجية التركيز

يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- ❖ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يلبي حاجات القطاع السوقي المستهدف
- ❖ الاعتماد على تكاليف أقل في إنتاج المنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ❖ التمييز والتكلفة معا.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في حالات الآتية:

- ❖ عندما توجد مجموعة مختلفة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة ويستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- ❖ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ❖ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)
- ❖ عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- ❖ عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

#### 2.3.1.4.2 تطبيق استراتيجية التركيز

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين أساسيتين هما:

- ❖ اختيار قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

- ❖ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدة شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية

الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

## 2.4.2 مراحل بناء الميزة التنافسية

تمر صناعة الميزة التنافسية بعدة مراحل يحددها تيونيالك وستيفان ( Tyanoiak , Stephanie ) في الخطوات التالية (1):

### 1.2.4.2 الذكاء السببي

ويعكس تحكم المؤسسة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج، خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج، التنسيق فيما بينهما والنتائج المنتظرة من استغلالها مما يفرض على الإدارة ما يلي:

- معرفة جيدة للوضع المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال.
- مشتريات التكوين، مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين، وكذا المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.
- توقع الأعمال المستقبلية وهو عنصر أساسي، ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

### 2.2.4.2 الأداء المشترك

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب يتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية لتحقيق الربح، فالمجموعة الكفوة تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتها، التنسيق والتبادلات، ويتحدد ذلك من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة، فامتلاك المعارف غير كاف حتى تكون المجموعة كفوة وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق، أي معرفة كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال.

<sup>1</sup> زهيه موساوي، خالد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

### 3.2.4.2 الكفاءة الجديدة

على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين موارد خاصة تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فإن العمليات التي تشير إلى انخفاض الفارق ما بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة لكفاءة جديدة تكون ذات غاية، حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

### 4.2.4.2 اكتساب صفة التمييز

إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة تترجم إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها في نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية، وبالتالي فإن اكتساب صفة التمييز هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة وتحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا و خارجيا، والأفضلية في تخصيص الموارد كذلك.

### 3.4.2 تثبيت المزايا التنافسية

في سوق اليوم ذي الحساسية التنافسية العالية، تتصارع المؤسسات لتمييز منتجاتها، وتسعى لتحقيق مركز تنافسي متفوق منتهجة في ذلك إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تعد أسلوبا وتوجها يهدف إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، غير أن صناعة هذه الأخيرة لا يعبر بالضرورة عن احتلال المؤسسة لمركز تنافسي متفوق ما لم توفر أطر لتقديم وإبراز هذه المزايا وتثبيت صورة ذهنية (الميزة) لدى العميل. ويتم تثبيت الصورة الذهنية على مستويين هما المنتج والعلامة التجارية.

### 1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية للمنتج

تحتاج المؤسسة لتثبيت الصورة الذهنية في ذهن العملاء أن تعبر عن ميزة أو مزايا تنافسية معينة موجودة في منتجها دون المنتجات المنافسة وذلك بتوظيف الأساليب والأدوات التسويقية القادرة على إظهار هذه المزايا في أعين العملاء. ويمكن أن تعلن الكثير من المؤسسات عن ميزة

واحدة رئيسية لتثبيت صورة ذهنية معينة، معتمدة على احتمالات مثل: الأرقى جودة الأحسن أداء، الأكثر اعتمادا، الأطول عمرا، الأكثر أمانا، الأسرع، الأسهل استعمالا الأكثر راحة. وبناء على ذلك نجد في سوق السيارات مثلا أن شركة (MERCEDES) تملك الصورة الذهنية لمنتجها " الأرقى مكانة "، وتملك (BMW) ميزة " أحسن أداء في القيادة " أما (Hyundai) فتملك الصورة الذهنية لمنتجها " الأقل تكلفة " وتملك (VOLVO) الصورة الذهنية لمنتجها " الأكثر أمانا ". وفي إطار البحث عن تثبيت صورة ذهنية معينة، يمكن لوحدة الأعمال أن تحقق التثبيت من خلال إحدى استراتيجيات التالية أو أكثر منها (1).

#### 1.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الخصائص أو الصفة

تروج المؤسسة منتجها بالاعتماد على خاصية معينة، أو صفة مميزة له فقد تؤكد مؤسسة ما صورتها على أن منتجها هو الأقدم، وترى أخرى أن منتجها هو الأطول عمرا ان تثبت الصورة الذهنية على أساس الصفة هو اختيار ضعيف طالما أنه لم يتبنى فائدة ما بصورة واضحة.

#### 2.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفائدة

في هذه الحالة يوصف المنتج بأنه يقدم فائدة ما، و عادة ما يميل العملاء دائما إلى تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الفائدة. فمثلا يحقق (Signal) التمرکز من خلال تركيزه على زيادة بياض الأسنان، وأما (Crest) فيركز على منفعة القضاء على التسوس.

#### 3.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الاستعمال التطبيقي

يتم تثبيت صورة المنتج على أنه الأحسن تطبيقا في حالات معينة. فمثلا تصف NIKE نوعا من منتجاتها على أساس أنه الأحسن عند استعماله في السباق.

#### 4.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المستعمل

يتم هنا تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة مستهدفة من مستعملي المنتج فمثلا تصف (Sun Microsystems) بأنها الأفضل بالنسبة لمهندسي التصميم.

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

#### 5.1.3.4.2 تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المنافس

يعبر المنتج في هذه الحالة عن نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى العملاء، فمثلا عملت (7up) على وصف نفسها أنها ليست كولا ولكنها تعد بديلا جيدا لمنتجات (PEPSI) ومنتجات (COCA COLA). وعليه فإن صورة المنتج تعتبر بمثابة جسر العبور ما بين المؤسسة وعملائها المستهدفين، فالمؤسسة تسعى لرسم صورة ذهنية لمنتجاتها عبر الميزات التي تميزها عن منتجات منافسيها.

#### 2.3.4.2 تثبيت العلامة التجارية

إن العلامة التجارية تدل على كل شيء أكثر من المنتج فهي تمثل مجموعة من الخدمات والقيم والوعود التي تقدمها المنظمة وذلك بإبراز عدة مزايا وصفات لمنتجاتها. حيث تعبر العلامة التجارية عن القيمة التي يحصل عليها العميل عند التعامل مع المنتج، فالمؤسسة تحاول إظهار أنها لا تبيع منتجات ولكنها تبيع مجموعة من الفوائد كما أنها لا تبيع قيمة شرائية، ولكنها تبيع قيمة لاستعمال. ويمكن أن تتبع المؤسسة أحدي استراتيجيات التالية لتثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم ( 2-12 ): استراتيجيات تثبيت القيمة الذهنية للعلامة التجارية

		السعر		
		أقل	نفسه	أكثر
الفوائد	أكثر	أكثر بمقابل أكثر	أكثر بنفس السعر	أكثر بمقابل أكثر
	نفسها			نفس الفوائد بسعر أقل
	أقل			الأقل بأقل كثيرا

المصدر: ف.كوتلر، ج.أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة إبراهيم مبروك، دار المريخ للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 22.

#### 1.2.3.4.2 إستراتيجية أكثر بمقابل أكثر

إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على مبدأ أكثر لأكثر يمكنه أن يبقى لفترة طويلة طالما أن المؤسسة باقية في إظهار بأن منتجها ذو جودة عالية، وبإمكانه إكساب العميل مكانة اجتماعية

راقية. الأمر الذي يؤدي غالبا إلى أن يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة، غير أن العلامات التجارية " أكثر لأكثر " لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا لأنها غالبا ما تغري المقلدين الذي يدعون نفس الجودة ولكن بسعر أقل.

#### 2.2.3.4.2 إستراتيجية أكثر بنفس السعر

استطاعت المنظمات أن تتصدى لإستراتيجية "أكثر بمقابل أكثر" في العلامات التجارية بتقديمها علامات تدعي أن لها نفس الجودة والأداء ولكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية. فهي تحاول بذلك تثبيت الصورة الذهنية للقيمة على أساس إظهار مبدأ " أكثر لنفس الشيء " من خلال أنشطتها الترويجية المختلفة.

#### 3.2.3.4.2 إستراتيجية المنتج بسعر أقل

إن محلات التخفيض لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية، ولكنها تستطيع تقديم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات كبيرة، معتمدة في ذلك على القوة الشرائية الهائلة للمتسوقين.

#### 4.2.3.4.2 إستراتيجية الأقل بأقل كثير

لا تجد معظم المؤسسات فرصة تطبيق هذه الإستراتيجية، لأن ذلك يستوجب حذف بعض الخدمات التي تكون مرتبطة بالمنتج الأساسي حتى ينخفض السعر.

#### 5.2.3.4.2 إستراتيجية أكثر بمقابل أقل

إن القيمة الرابحة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين والمحتملين "أكثر بمقابل أقل" فمثلا عمد دخول المستهلك إلى محلات Wall Mart فيقابل بتحية ودية ثم يرى عرضا متكاملًا وجذابًا، ومنتجات ذات علامة تجارية معروفة كما يجد أسعار منخفضة كل يوم وطريقة ميسرة لسياسة الاسترجاع، فيترك المحل وهو يفكر بأن Wall Mart محلات يجد فيها الأكثر مقابل الأقل.

ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تستطيع أن تحقق تثبيتاً للميزة التنافسية المناسبة والتي يمكن أن تصل من خلالها إلى أذهان المستهلكين ضمن قطاع سوقي معين قياسياً بالصورة الذهنية التي يحتلها المنافسين في أذهان المستهلكين ضمن نفس القطاع.

#### 4.4.2 محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

##### 1.4.4.2 محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين وهما:

##### 1.1.4.4.2 حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة في الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، فكلما كان حجم الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة في محاكاتها أو القضاء عليها.

- مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة، مادياً وبشرياً، من أجل خلق الأفكار.
- مرحلة التنبؤ: وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة
- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، وهذا يمثل تهديداً للشركة.
- مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزاً أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

##### 2.1.4.4.2 نطاق التنافس

أي مدى توسيع نطاق النشاط وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم

- في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. ويتحدد نطاق التنافس من خلال:
- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
  - درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوى عالي من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
  - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
  - قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. 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 والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

#### 2.4.4.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، يمكن التفصيل فيها قليلاً فيما يلي:

##### 1.2.4.4.2 مصدر الميزة

وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى:

- \* مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
- \* مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ويتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات كبيرة، وكذا على مدى طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص،

والبحث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

#### 2.2.4.4.2 عدد مصادر الميزة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على اقتناء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

#### 3.2.4.4.2 درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

## 5.2 خلاصة الفصل

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بالميزة التنافسية، وكذا مختلف المقاربات

والمتطلبات والمداخل ذات الصلة بها، خلصنا إلى مايلي:

- إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار.
- إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية خاصة بها لا يعني أنها في مأمن من تهديدات المنافسين، وأنها حققت ما تريده بل يجب عليها العمل والبحث عن سبل تطوير واستدامة هذه الميزة لمنع المنافسين من محاكاتها وتقليدها.
- المؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية التي تناسبها.

# الفصل الثالث

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق

### ميزة تنافسية

1.3 مدخل.

2.3 الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم

الميزة التنافسية.

3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز.

4.3 استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على

المؤسسة داخليا وخارجيا.

5.3 خلاصة الفصل.

### 1.3 مدخل

حفاظا على بقاءها وتفوقها في سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع متغيرات المحيط المتسارعة من جهة أخرى، يتوجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية، بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي. وفي الوقت الراهن أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات تعد عملية موجهة بواسطة عناصر عدة من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي أصبح حتمية لا خيار لكونها أحد أهم الركائز الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي. حيث تتيح هذه التكنولوجيات للمؤسسة القدرة على إدارة أعمالها الداخلية من جهة، وتمكنها من مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في محيطها من جهة أخرى، مما يجعلها يقظة لاغتنام الفرص ومجابهة التهديدات، حتى تواكب السباق التنافسي لتلبية حاجات زبائنها الحاليين والمرتقبين.

### 2.3 الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الميزة التنافسية

إن التطبيقات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر موردا إستراتيجيا يستخدم لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية من جهة وتحقيق أهداف التغيير التي تتطلع إليها المنظمة في ظل تزايد التعقيد البيئي والتكنولوجي لمنظمات الأعمال المعاصرة من جهة أخرى. فبيئة الاقتصاد الرقمي التي تنشط فيها المنظمة المعاصرة اليوم تستوجب استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات من أجل البقاء في السوق، عن طريق مواجهة التهديدات واغتنام الفرص البيئية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه سنتناول في هذا الجزء دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ودعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، إذ تقوم هذه الأخيرة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال استخدام هذه التكنولوجيات في تغيير المنتج وتميزه أو تغيير أسلوب المنافسة الذي تنتهجه المنظمة.

ويستخدم التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث تغييرات جذرية من شأنها تحقيق نجاح المنظمة وذلك من خلال:

- التأثير على صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.
- الحصول على مزايا تنافسية، ومنع المنافسين من الحصول عليها عن طريق وضع حواجز الدخول.

ولتوضيح هذه التأثيرات سنتناول العناصر التالية:

- استراتيجية المنظمة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء المنظمة.

### 1.2.3 استراتيجية المنظمة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق مزايا إستراتيجية أولوية رئيسية للعديد من منظمات الأعمال وتجدر الإشارة هنا إلى إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الناجحة هي التي تتفق وتدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة لذا سنتطرق إلى الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وعوامل نجاح هذا الدور.

### 1.1.2.3 الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات الحديثة حيث يمكن

استخدامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتمثل هذا الدور الاستراتيجي فيما يلي:<sup>1</sup>

- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المنظمة وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تتمتع بطابع متعدد البدائل يسهل عملية الاختيار.
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسب ومن خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات المنظمة مما يؤدي إلى تغيير أرضية المنافسة من خلال تغيير قواعد اللعبة التنافسية.
- إن اعتماد المنظمات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعدها في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا وبالتالي رفع حدود الدخول للمؤسسة من خلال تسهيل عملية اختراق الحدود.
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمنظمة لصالح هذه الأخيرة من خلال زيادة قوة المفاوضات للمؤسسة مع الموردين.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق التكامل بين جميع موارد المنظمة.

### 2.1.2.3 عوامل النجاح الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يتوقف نجاح الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عدة عوامل هي:<sup>2</sup>

- التخطيط الجيد لأنشطة المنظمة.
- عوامل داخلية خاصة بالمنظمة كنمط القيادة والاتصال المباشر بين إدارة تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. ص. 36

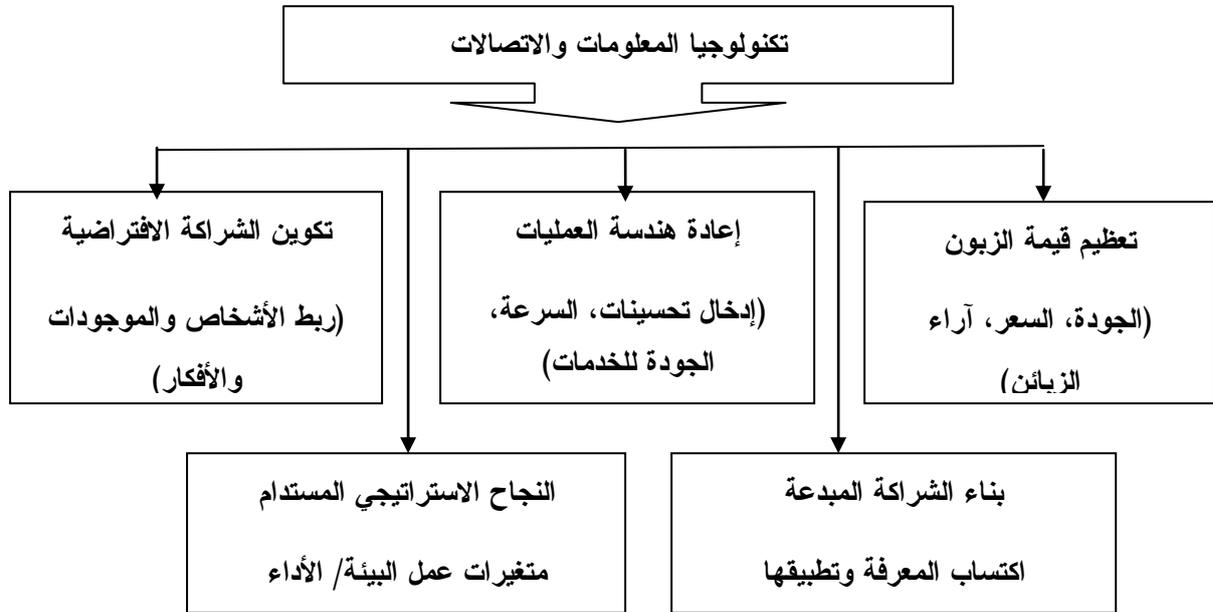
<sup>2</sup> Andre Deyreux, Le Système D'information, Le nouvel Outil De Stratégie, maxima, France, 2004, p25.

والاتصالات والوظائف التنفيذية ودور المديرين التنفيذيين في دعم الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات من خلال المشاركة الايجابية .

- مراعاة المتطلبات والاحتياجات الداخلية للمنظمة.
- تحديد حاجات ورغبات المستهلكين.
- مدى توافر الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة.
- التزام ودعم الإدارة العليا.
- التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المنظمة.

شكل رقم (3-1): عوامل النجاح الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية



Source: James O'Brien, Management Information Systems 5th Mc graw, hill Irwin, 2002, p69.

### 2.2.3 العلاقة بين تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وأداء المنظمة

تتمثل الغاية السامية التي تسعى إليها كل منظمة في الارتقاء بالأداء العام، فتحقيق هذا الأخير يؤدي بالمؤسسة حتما إلى التميز. إذ يتم ذلك من خلال العمل على تحقيق الفعالية و الفاعلية معا، لأن الأداء المتميز يشترط تحقق هاتين الركيزتين في نفس الوقت. فالفعالية تعني استعمال الموارد

دون هدر أو تبذير، و**الفاعلية** تعني إنجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح ومثابرة، وهاتان الصفتان شرطان ضروريان للمؤسسات الناجحة كما يقول ( Peter Drucker 1966 ) بالفعالية ننجز الأشياء بطريقة جيدة، و بالفاعلية ننجز أشياء جيدة".<sup>3</sup>

إلا أن المتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتزايدة تجعل المؤسسات اليوم في صراع دائم، و يصبح بلوغ مستوى عادي من الأداء غير كافي لوحده لمواجهة أعاصير التغيير و المنافسة القوية وتلبية متطلبات الزبائن المتزايدة. فلا يمكن لأية مؤسسة الاعتماد على الأساليب و الاستراتيجيات التقليدية السابقة لعصر "الثورة التكنولوجية" حتى تضمن بقائها، بل عليها أن تتميز في كل شيء، بحيث صار البحث عن التميز الهدف الأسمى لكل مؤسسة ناجحة. فالتميز ليس شعاراً، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء إلى درجات عالية مما يمكنها من التفوق على المنافسين. و التميز لا يأتي بمحض الصدفة، بل من خلال تنظيم وتكثيف جهود مختلف العاملين و في كل المستويات.

كما أن بلوغ مستوى معين من التميز لا يكفي، بل الأهم هو الاحتفاظ هذا المستوى وتميمته باستمرار. فالتميز الحقيقي ينتج عن تفهم واقتناع القيادة الإدارية من جهة وتجاوب العاملين معها من جهة أخرى، للعمل معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة للوصول إلى الغايات المنشودة.

فالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المنشأة تعتبر من المسائل المعقدة التي يجب التعامل معها بحذر شديد، حيث تعتبر هذه المشكلة من المسائل المحورية. كما أن مسألة العلاقة بين القرارات والأداء تعتبر أيضا من الأمور المعقدة على الصعيد المنهجي حيث من الصعب قياس أثر القرارات على الأداء، و يرجع ذلك أساساً إلى اعتبار الأداء كمحصلة لعدد كبير من القرارات المتخذة، و التي تختلف في طبيعتها وفي درجة أهميتها.

<sup>3</sup> عادل أحمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز ( الطريق إلى منظمة المستقبل )، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص51.

ولهذا يمكن النظر لهذه العلاقة من أربعة زوايا : الأداء الوظيفي، الأداء الاقتصادي (الإنتاجية، و التحكم في التكاليف)، الأداء التنظيمي (التنسيق ، وتقاسم المعلومات)، والأداء الديناميكي ( الكفاءات، والقدرات الابتكارية، والتجديدية، والتوقعية للمؤسسة).

لذلك يمكننا التطرق لأثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء من عدة نواحي أهمها:

### 1.2.2.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الوظيفي

يمكن تفسير أن نؤسس العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي:

#### 1.1.2.2.3 على مستوى المنظمة

- زيادة قدرة المؤسسة على الدخول الى أسواق جديدة والوصول الى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية وذلك باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة.
- زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.
- زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية وفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب مما انعكس على الأداء العام والقدرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة.

- ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواءً على مستوى المؤسسة أو على المستوى الاقتصادي العام مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد.

### 2.1.2.2.3 على مستوى الأفراد

- المساهمة في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- التركيز على الفرق المدارة ذاتياً كأساس لأداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور الى مكان العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة ما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا .

### 2.2.2.3 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة

من المتفق عليه أن هناك تأثيراً إيجابياً لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الناحية الاقتصادية من خلال إسهامها في زيادة إنتاجية العاملين والتحكم في التكاليف ووقت إنجاز المهام وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات والخدمات مما يولد فرص لخلق ميزة تنافسية.

## 3.2.2.3 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التنظيمي للمنظمة

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطبيقاتها المختلفة دوراً حيوياً هاماً في تحسين الأداء التنظيمي. حيث ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواءً على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي العام مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد. فالآثار المرتبة على تعميم الاتصالات الإلكترونية، وتوسع انتشار الإنترنت (Intranet)، وتعدد البرامج المعلوماتية المتعلقة بالتسيير من جهة ، وتدفق المعلومات من جهة أخرى أدى إلى زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في بقدر كبير في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية.

## 4.2.2.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الديناميكي (التفاعل مع التغيرات

## المحيطة)

إن تنمية تكنولوجيات المعلومات والاتصال تمكّن من تحسين كفاءات المنشأة، وذلك من خلال تحسين القدرة على الابتكار والتجديد وكذا التوقع والتنبؤ الذي يمكن المنظمة من التعامل مع البيئة التي تتشط فيها. إن الديناميكية والاضطراب وعدم الاستقرار من أهم سمات بيئة الأعمال مما يجعل المؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة من أجل البقاء.

إن التفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة تعتبر اليوم كفاءة يتم الحكم على المؤسسات من خلالها وتصبح مصدراً للميزة التنافسية وهذه التفاعلية يمكن تحديدها على الصعيدين التشغيلي و الاستراتيجي.

فعلى الصعيد الاستراتيجي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكّن من تحسين القدرات التنبؤية (التوقعية)، لأنها تسمح بتحسين عمل نظام اليقظة. أما على الصعيد العملي (التشغيلي) فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمكّن من مضاعفة وتحسين قدرات الابتكار، من خلال تنمية وتسريع العمليات الداخلية والعمل وفق المنطق التعاوني. وعليه فإن الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا على الصعيد الاستراتيجي والتشغيلي من شأنه أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويجعلها تتفوق في السوق.

### 3.2.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة واتخاذ القرارات

#### 1.3.2.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، بطريقة صحيحة فإن ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق.

وتتمثل أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجودة الشاملة في ما يلي<sup>4</sup>:

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أفراد المؤسسة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالکفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.
- تستطيع باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.
- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب، والتصنيع بمساعدة الحاسب، والإمدادات بواسطة الحاسب، جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أدائها في نفس الوقت، دون الحاجة في التتابع في أدائها، وهو ما يزيد من إمكانية تخفيض دورة المنتج شاملة التصنيع، الموردین وعملية تطوير المنتج. كما أن قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل

<sup>4</sup> سملاي محمد يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، ورقة، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص 178

- المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من زيادة كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع العاملون تصحيحها لعمل التعديلات المستمرة وتصحيح الأخطاء ورقابة نتائج أعمالهم.
  - تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود خلل أو انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمؤسسة.
  - تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المؤسسة.
  - برامج إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي معمق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

### 2.3.2.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم نظم القرارات

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية (الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت) في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الانجاز ورفع الإنتاجية الإدارية.

إضافة إلى ذلك فإن بناء نظم دعم قرارات تتسم بالدقة الموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن النظم التقليدية وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الذكاء الاصطناعي (الذكاء الاصطناعي: مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم) عنصراً أساسياً فيها نظراً لدمج النظم الخبيرة (هي نظم حاسوبية معقدة تقوم على تجميع المعلومات المتخصصة من الخبراء ووضعها في صورة تمكن الحاسوب من تطبيق تلك المعلومات (الخبيرات.)) وتكاملها مع هذه النظم في القرن الجديد. ولهذا السبب يشار في بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التي تتكامل مع

نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات الجماعية التي تساعد في اتخاذ قرار دقيق وصائب.

وإذا ما توفرت هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارة منظمات الأعمال جعلتها أكثر فاعلية ودقة في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة<sup>5</sup>.

### 4.2.3 أسباب التسارع في التوجه إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هناك العديد من الاعتبارات التي يمكن أن تمثل أسباب ودوافع تؤخذ بعين الاعتبار عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياتنا المعاصرة بجوانبها المتعددة وبالأخص في إدارة الأعمال في المؤسسات المختلفة.

#### 1.4.2.3 فوائد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة

تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فوائد عديدة ومتعددة للمؤسسة، من أهمها مايلي:

- ✓ تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين... الخ.
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، زيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الأعمال.
- ✓ تسهيل بناء القدرات لأصحاب الأعمال والعاملين من خلال برامج التعلم الإلكتروني.
- ✓ تعمل تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة بما يتماشى مع استراتيجيات الإدارة الحديثة في التغيير والقيادة.
- ✓ تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية من خلال استخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة حيث أسهمت العمليات الذكية والاستخباراتية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع.<sup>6</sup>
- ✓ تحسين الاتصال بين مختلف الأقسام والإدارات والفروع داخل الشركة بشكل أسرع.
- ✓ تعزيز وزيادة كفاءة إجراءات الأعمال الداخلية وإدارة موارد الشركة بشكل فعال.

<sup>5</sup> علاء عبد الرزاق السالمي: نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998، ص: 146.

<sup>6</sup> عبد الله فرغلي موسى، مرجع سبق ذكره، ص33..

- ✓ تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها.
- ✓ أدت الى زيادة الإنتاجية من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات.<sup>7</sup>
- ✓ وسيلة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- ✓ العمل مع فرق خارجية.
- ✓ هدايا الخدمة \*بيع الخدمة\* لأنها هي التي تسمح ببيع المنتج.
- ✓ التجاوب مع التنوع في المتطلبات بأكبر سرعة وأقل ثمن.
- ✓ الابتكار والتجديد المستمر للبقاء في الخدمة. وكذا التركيز على الابداع لأنه ركيزة التنمية وذلك من خلال خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة،... إلخ. وبالتالي الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ تسمح بتقديم خدمة مميزة للزبون.
- ✓ إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وانفتاح كبير على المحيط.
- ✓ تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تعريف وتسويق المنتجات العالمية والتعاملات.
- ✓ الوسيلة المفضلة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- ✓ انتشار وتوسع التجارة الالكترونية.
- ✓ وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

### 2.4.2.3 دوافع إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة

هناك عدة عوامل تدفع بالمؤسسة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نخص بالذكر منها في هذا الشأن مايلي:<sup>8</sup>

<sup>7</sup> علاء عبد الرزاق السالمي: نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>8</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص37.

- ✓ رغبة المسيرين ومدراء الأعمال في التعريف بأعمالهم، منتجاتهم، وخدماتهم. وخلق وسائل سريعة للاتصال مع الزبائن والشركاء والموردين والمنافسين بأكثر سرعة و أقل تكلفة ممكنة.
- ✓ نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة، والتي يريد الزبون معرفتها من منتجات وخدمات، وكل ميزاتها الإيجابية التي تكون متاحة لهم دون الذهاب إلى المؤسسة، وبالتالي جذب العملاء بشكل كبير وبالتالي يتزايد عدد العملاء المحتملين بصورة مستمرة.
- ✓ تقديم خدمات للزبون بأحسن وأنسب طريقة من حيث السرعة والسهولة.
- ✓ نشر المعلومة في الوقت المناسب، لأنه يوجد بعض المعلومات تتطلب نشرها في وقت محدد وأي تأخير في آجال نشرها يفقد المعلومة أهميتها وقيمتها.
- ✓ انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي والعالمي.
- ✓ تحقيق الانسجام والتفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة من جهة وبين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها من جهة أخرى.
- ✓ الرغبة في تخفيض التكاليف، وتحسين الانتاجية والكفاءة وتطوير المنتجات والخدمات.
- ✓ السعي نحو الإبداع، والتطوير من خلال تنمية وخلق منتجات وخدمات جديدة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ رصد تحركات المنافسين والتفاعل معها بكفاءة.
- ✓ التخفيض من الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.
- ✓ تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.

### 3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز

إن شروط الميزة التنافسية، وعناصرها لم تعد كما كانت في العقود الماضية، حيث أن الميزة التنافسية في العقود القادمة سوف تكون من قدرات الإنسان وصنعه، وتكون المعلومات والمعرفة هي وقودها الأساسي وهذا يرجع إلى التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم مؤخرًا مما أدى إلى تحول المنظمات إلى منظمات رقمية، حيث تتسم مجمل أعمالها بالصفة الرقمية والالكترونية، فإجراءات الأعمال الرئيسية تنجز من خلال الشبكات المحوسبة وهذا ما يفرضه محيط العمل الذي تتشظ فيه. وعليه كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذلك الدور الكبير في خلق

مميزات تنافسية للمؤسسة. من خلال تأثير تلك التكنولوجيات على سلاسل القيم من جهة، وعلى أبعاد تحقيق الميزة تنافسية من جهة أخرى.

### 1.3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على سلسلة القيمة ونظام القيمة

#### 1.1.3.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسلسلة القيمة

إن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على أداء نشاطات القيمة، التي تضمن لها تحمل تكاليف تقل عن تلك التي يتحملها المنافسون أو أن تقوم المؤسسة بأداء هذه النشاطات بالشكل الذي يوفر لعملائها قيمة إضافية أو خدمة فريدة.

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سلسلة القيمة من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة، فكل نشاط في سلسلة القيمة يتضمن عنصر مادي وعنصر لمعالجة المعلومات، فالعنصر المادي يضم المهام المادية المطلوبة لأداء النشاط، أما عنصر معالجة المعلومات فيتضمن الخطوات المترتبة على الحصول على البيانات وتحليلها وتوفيرها بالشكل النهائي من أجل أداء النشاط المطلوب. فالمهام المادية مثلاً، قد تنطوي على القيام بتأمين المخزون الكافي من السلع لتلبية حاجات المستهلكين. وينبغي تصميم عنصر معالجة المعلومات لتوفير معلومات مرتدة عن متطلبات المخزون بالاستناد إلى البيانات الخاصة بتاريخ المبيعات.<sup>9</sup>

فالتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أفرز نتائج إيجابية على المنتج، وذلك من خلال تخفيض تكاليف الوقت والمال، إضافة إلى تقليص فترة العملية التصنيعية، من خلال تسهيل الاتصالات الكترونياً بين المصممين، المهندسين والمصنعين.

كما أثرت هذه التكنولوجيات على ترويج المبيعات سواء من جهة البائع أو الزبون. فالأول بإمكانه متابعة تصريف منتجاته من خلال مواقع الأنترنت المتاحة، كما يتمكن الثاني أي العميل من تتبع تلبية طلباته. فالمؤسسة بذلك تكون على اتصال دائم ومستمر مع مختلف المتعاملين من زبائن، موردين، ومنافسين، بما يجعلها في استعداد مستمر لكل ابتكار مما يؤهلها إلى خلق ميزة تنافسية.

<sup>9</sup> بشير العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 12.

ومن جهة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تدمج فقط في الوظائف الأساسية لسلسلة القيمة بل حتى في النشاطات الداعمة، فتبادل المعلومات بين أنظمة معلومات المؤسسة ومورديها آليا من شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال معالجة الطلبات في الوقت الحقيقي ودون أي تأخير<sup>10</sup>. كما تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاطات المساندة كذلك كمجال البحث والتطوير من خلال التصميم الإلكتروني مما قد يخلق ميزة لدى المؤسسة التي تتحكم في هذه التقنيات. ومن جانب آخر بإمكان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تدعم تسيير الموارد البشرية من خلال أنظمة الخبرة والتكوين الافتراضي مما يتيح للمؤسسة فرصة التميز من خلال النهوض بموردها البشري الذي يعتبر بمثابة العنصر المحرك لأنشطة المؤسسة. كما أن تبادل المعلومات بين داخل المؤسسة في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب من شأنه أن يدعم المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

الجدول رقم (3-1): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنشطة سلسلة القيم

الأنشطة	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الأنشطة الأولية	*****
الإمدادات الداخلية	طلب المخزون في الوقت المناسب (في حالة الحاجة)
العمليات	نظم مراقبة التشغيل
الإمدادات الخارجية	نظم ربط مباشر وفوري لدخول الطلبات
التسويق والمبيعات	أجهزة حاسب محمولة لدى مسؤولي أو مندوبي البيع المباشر
الخدمات	الاتصال الإلكتروني بمسؤولي الدعم الفني
الأنشطة المساندة	*****
اتصالات الإدارة	البريد الإلكتروني
المولرد البشرية	الدخول الفوري والمباشر بالحاسب إلى ملفات الأفراد من خلال قاعدة البيانات
التكنولوجيا	نظم تصنيع وتصميم معتمدة على الحاسب الآلي
التمويل	دخول مباشر وفوري بالحاسب إلى ملفات الموردين

المصدر: نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص ص:

.72،71

<sup>10</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op.Cit, p 206.

كما يوضح الجدول التالي أبرز تطبيقات الأنترنت على سلسلة القيمة:

الجدول رقم (3-2): أبرز تطبيقات الأنترنت على سلسلة القيمة

<p>البنية التحتية للشركة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ النظم المالية ونظم تخطيط الموارد الموزعة والمساعدة للشبكة.</li> <li>✓ علاقات التغطية عبر الشبكة ( مثل بث ونشر المعلومات، الدعوات لعقد مؤتمرات تبث على الهواء الخ)</li> </ul>				
<p>إدارة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أفراد الخدمة الذاتية وإدارة المنافع.</li> <li>✓ التدريب المستند للشبكة.</li> <li>✓ المشاركة في معلومات الشركة وبثها بالاستناد إلى الأنترنت.</li> <li>✓ الوقت الالكتروني وبيان الإنفاق.</li> </ul>				
<p>تطوير التكنولوجيا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التصميم المتعاودي للمنتج عبر المواقع ومابين مختلف المشاركين في نظام القيمة.</li> <li>✓ أدلة معرفية يمكن الوصول إليها من كافة أجزاء المنظمة.</li> <li>✓ وصول البحث والتطوير في الوقت الحقيقي إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمبيعات والخدمة المتوفرة عبر الشبكة.</li> </ul>				
<p>التدبير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تخطيط الطلب بمساعدة الأنترنت، تمكين الالتزام والبقاء بالوعود في الوقت الحقيقي.</li> <li>✓ وسائل أخرى لربط نظم شراء والتخزين والتنبؤ بالموردين.</li> <li>✓ طلبات الدفع الوثمة.</li> <li>✓ التدبير المباشر وغير المباشر عبر السوق الالكترونية، التبادلات، المزادات وملاءمة المشتري-البائع.</li> </ul>				
خدمة مابعد البيع	التسويق والمبيعات	الإمدادات الخارجية	العمليات	الإمدادات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم مباشر عبر الشبكة للمثلي خدمة العميل من خلال إدارة الاستجابة عبر البريد الالكتروني والمخاطبة والوسائل الالكترونية الأخرى.</li> <li>- خدمة العملاء ذاتيا عبر الشبكة بكافة الوسائل المتاحة و بالوقت الحقيقي لكافة المعلومات عن العملاء، وتحديث ملفاتهم وعدادة خدمة الأجزاء وقطع الغيار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قنوات المبيعات عبر الشبكة ويضمنها المواقع الشبكية والسواق الإلكترونية.</li> <li>- الوصول بالوقت الحقيقي لمعلومات عن العميل وعن كاتالوجات المنتج والتسعير الديناميكي وتوفر المخزن وإدخال التطبيقات الخ.</li> <li>- تشكيل المنتجات عبر الشبكة والتسويق الموجه بالعميل.</li> <li>- إعلان الدفع.</li> <li>-الوصول المبرمج حسب رغبة العميل</li> <li>- تغذية عكسية من السوق بالوقت الحقيقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل مع الطلبات بالوقت الحقيقي سواء الصادرة عن المستخدم النهائي أو رجل المبيعات أو شريك للقناة.</li> <li>-أتمتة الاتفاقيات مع العملاء، وكذلك أتمتة بعض شروط العقود.</li> <li>- التكامل المتعاودي مع نظم التنبؤ بالعملاء.</li> <li>- الإدارة المتكاملة للقناة ومن ضمنها تبادل المعلومات ومطالب الضمانات وعدادة التعاقدات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمليات المتكاملة في مجال تبادل المعلومات والجدولة واتخاذ القرارات في المصانع الداخلية ومجمعي العقود وموردي الأجزاء.</li> <li>- عمليات توفير المعلومات في الوقت الحقيقي لكافة الجهات المعنية بالإيفاء بالوعود والالتزام بها، مثل عمليات توفير معلومات وبيانات للقوى البيعية والقنوات الخ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النشاطات المتكاملة بالوقت الحقيقي في مجالات الجدولة والشحن وإدارة المستودعات وإدارة الطلب والتخطيط، والجدولة المتقدمة عبر الشركة ومورديها.</li> <li>- نشر وبث المعلومات في عموم الشركة وبالوقت الحقيقي، حيث تشمل المعلومات على بيانات التخزين القائم والجاري(بالوقت الحقيقي</li> </ul>

المصدر: بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن،

ط1، 2002، ص 43.

## 2.1.3.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العلاقات بين النشاطات على مستوى

## سلسلة القيمة

إن سلسلة القيمة تعتبر فعلاً أداة أساسية لفهم مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المؤسسات التي تتبنى هذه التكنولوجيا. فلسفة القيمة هي مجموعة النشاطات التي من خلالها يتم تكوين السلعة أو الخدمة وإيصالها إلى العملاء، وهذه النشاطات تنجز بصورة منفصلة لكنها مترابطة ببعضها البعض<sup>11</sup>، فإن خفض التكاليف والتميز لا يصبح ممكناً إلا عند التنسيق بين نشاطات سلسلة القيمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنها أن تحقق ذلك، حيث يمكن إنجاز عدة نشاطات في الوقت ذاته بعدما كانت تنجز بالتسلسل، كما توجد روابط بين هذه النشاطات، حيث تؤثر طريقة أداء إحداها في تكلفة أداء الأخرى وجودتها. فمثلاً تصميم المنتج آلياً يسمح بتقليص وقت التصنيع، خفض تكلفة الخطأ ورفع جودة المنتج، وعملية المتابعة الإلكترونية لسلسلة التركيب الصناعي تقلل من تكاليف الإصلاح والصيانة. إذا لا بد من التكامل بين النشاطات الرئيسية والمساعدة في سلسلة القيم، من أجل تحقيق التفاعل بينها وتعزيز النشاطات الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المكان والوقت المطلوب للحصول على النتيجة المتوقعة مما يسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد والتميز في منتجاتها مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.

## 3.1.3.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العلاقات بين سلاسل القيم

إن كل نشاط من نشاطات سلسلة القيمة يتضمن تكوين ومعالجة وإيصال المعلومات، ومن هذا المنطلق يكون تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سلسلة القيمة واسع النطاق وشاملاً<sup>12</sup>. فلا يمكن الحصول على سلسلة قيم مضافة حقيقية بالمؤسسة دون وجود روابط متينة بين سلاسل القيم بمختلف المؤسسات المتعاملة فيما بينها، وتمثل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

<sup>11</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>12</sup> المرجع السابق، ص 39.

السبيل من أجل تحقيق هذه الروابط، وهذه الأخيرة أي نقاط الاتصال التي تربط المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المماثلة لها يكون لها أثر على تحقيق ميزة تنافسية.

فمثلا مواصفات المادة الأولية لدى المورد من جودة ومواعيد تسليم وعادات استهلاك تحدد ميزات منتجات المؤسسة، والتي تدعم من طرف سلسلة قيمة العميل، بحيث يحدد خصائص المنتج الذي يريده والتي تظهر جليا في المنتج النهائي. فعند تحليل المؤسسة لتكاليف إنتاجها تجد نفسها امام اختيارات عدة كان توكل بعض وظائفها لمؤسسات أخرى، أو تدمج مع عملاء وموردون حيث تؤدي العديد من الوظائف داخليا، وفي الحالتين تظهر سلسلة قيم جديدة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحديد هذه الاختيارات.

### 4.1.3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير أنموذج سلسلة القيمة

من المعلوم أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الارتباطات المتبادلة التي تتجزها المنظمة لتزويد العملاء بالمنتجات (السلع والخدمات). وفي بيئة الأعمال التنافسية كل نشاط داخل سلسلة القيمة يجب أن يسعى منفردا لجعل قيمة السلع والخدمات مثالية هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن التعاضد بين المكونات الأربعة لعلاقات القيمة وهي الاستراتيجية وعمليات الأعمال والأفراد والتكنولوجيات تساهم في جعل القيمة مثالية في كل حلقة من حلقات السلسلة.

وفي هذه الحالة يمكن تكوين التعاضد بين المكونات الأربعة وإدارتها عن طريق لجوء المنظمات إلى استخدام أسلوب التكامل العمودي. إلا أن شدة المنافسة بين المنظمات وما أفرزته من خيارات للعملاء، أدى إلى تغير اتجاه بيئة الأعمال المعاصرة من التكامل العمودي إلى تخصيص الكفاءة الجوهرية ( وتعني معرفة المؤسسة لكيفية أداء العمل. ويمكن تعريف القدرة الجوهرية العامة للمؤسسة بأنها نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي الى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما القدرة الجوهرية الخاصة فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية والتي تتصف بأنها قدرة راسخة وثابتة في المؤسسة وليست عرضية أو طارئة وإن هذا التنفيذ يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية والتنافسية).

وعند وجود أي حلقة من حلقات سلسلة القيمة خارج الكفاءة الجوهرية الخاصة بالمؤسسة يؤدي إلى استبدال ميزة التكامل العمودي الذي يربط بين كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة في عدد كبير من المنظمات إلى نوع آخر من تكامل سلسلة القيمة يسمى المنظمة الافتراضية. وفي المنظمة الافتراضية كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة لها عدد من المسؤوليات وهنا تلعب علاقات الأعمال التعاونية مع نظيراتها في الأقسام الأخرى دوراً أساسياً في داخل سلسلة القيمة لتكوين التعاضد بين علاقات الأعمال. وتلعب تكنولوجيا المعلومات قبل وبعد سلسلة القيمة دوراً مهماً في تحويل المنظمة الافتراضية من الأنموذج المستند إلى المخزون إلى الأنموذج المستند على المعلومات، وهذا ما يجعلها أكثر سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وبشكل دقيق قياساً بالأنموذج المستند للمخزون. ومثال أنموذج سلسلة القيمة المستند إلى المعلومات هي شركتا (Dell computer) وشركة (IBM) وكان من أبرز نتائج اعتماد الشركتين المذكورتين على أنموذج تكنولوجيا المعلومات حصولهما على ميزة تنافسية وحصة سوقية كبيرة ونمو في الأرباح.

### 2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في التأثير على أبعاد الميزة التنافسية.

### 1.2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المنتجات

يمكن تعريف الجودة على أنها القدرة على تحقيق رغبات العميل بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام.

إذ تعد الجودة من أهم مؤشرات التسيير، فليضمن التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر للجودة فحسب، المؤسسة في كل مراحل وعمليات الإنتاج لما لذلك من تأثير مباشر على أداء المؤسسة للحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل من الاستهلاك لمدخلات عمليات الإنتاج. حيث يركز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث مراحل:

- جمع المعلومات وتحليلها من خلال الإعتماد على نظم المعلومات الفعالة المتوفرة لدى المؤسسة للتوصل إلى رغبات وحاجات العملاء.
- الإبداع والتطوير وذلك عن طريق الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لتحقيق المواصفات المطلوبة من قبل العملاء.
- إرضاء العملاء من خلال تقديم منتجات تتسم بالجودة المطلوبة.

من خلال المراحل السالفة يمكن استنتاج الأهمية البالغة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 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 ذي سمعة جيدة، وتقليل الجهد والوقت. من أجل التوصل إلى منتجات ترضي رغبات العميل وتجعله أكثر ارتباطاً بالمنتج.

### 2.2.3.3 دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق

يعتبر البقاء والاستمرار في السوق من أسمى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومن هنا تظهر الأهمية البالغة للأسواق باعتبارها العنصر الذي تبدأ به أولى وظائف المؤسسة وتنتهي إليه منتجاتها.

حيث تسعى المؤسسة للترويج لمنتجاتها وتوزيعها من أجل تنمية حصتها السوقية. وهنا تظهر أهمية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كأحد أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات في أداء تلك الوظائف من خلال تطوير استراتيجيات سريعة لذلك من أجل 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.

## 3.2.3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير

يمكن تعريف الإبداع عموماً على أنه توليد وقبول وتطبيق الأفكار الجديدة. إذ تعطي المنظمات المعاصرة اليوم موضوع الابتكار اهتماماً كبيراً خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة، ولا عجب في بحث المؤسسات بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته، لما له من أهمية بالغة للمؤسسة.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في تعزيز قدرة المؤسسة على الإبداع والتطوير وتحقيق سبق 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 وتكنولوجية 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.

## 4.2.3.3 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات

يقصد بها أداء العمليات داخل المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة مقابل إعطاء أفضل أداء. إذ تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية بالمؤسسة، مما يؤدي بها حتماً إلى تحقيق ميزة تنافسية.

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

### 4.3 استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على المؤسسة داخليا وخارجيا

إن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد خلقت فرصا غير مسبوقة، مما دفع رؤساء الأعمال إلى البحث عن طرق جديدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم استراتيجية الأعمال. مما يؤهل المؤسسة للتميز عن منافسيها.

ويقترح غريغوري بارسونز (Gregory Persons 1983) إطارا مؤلفا من ثلاث مستويات لمساعدة المديرين في تقييم التأثير الفعلي والكامن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذه المستويات<sup>13</sup>: هي على مستوى الصناعة (Industry Level)، ومستوى الشركة (Firm Level)، ومستوى الاستراتيجية (Strategy Level).

#### 1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى قطاع النشاط

من شأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمة، فدخلها إلى صناعة ما يؤثر على منتجات، خدمات، أسواق، واقتصاديات إنتاج هذه الصناعة. وسنحاول إلقاء الضوء على مدى تأثير كل عنصر من هذه العناصر على حد:

##### 1.1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على منتجات وخدمات الصناعة

يكمن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على منتجات وخدمات الصناعة من خلال التغيير في طبيعة المنتجات والخدمات، وذلك عن طريق التعديل في دورة تطوير المنتج أو من خلال التسريع في عملية التوزيع.

<sup>13</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-18.

### 2.1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اقتصاديات الانتاج

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اقتصاديات الانتاج من خلال تدنية التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.

### 3.1.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأسواق

من شأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تزيد من عدد العملاء الراغبين في إجراء التبادلات التجارية من خلال وسائل المكننة الحديثة وتقنيات الحاسوب، لأنها تسمح بتوفير المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة. فمؤسسات الأعمال التي تعجز عن تقديم خدمات إلكترونية لعملائها قد تحرم من فرصة الحصول على ميزة تنافسية.

### 2.4.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقوى التنافسية

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجهها. حيث توجد كما ذكرنا في السابق خمس قوى تؤثر على ربحية الصناعة وتتمثل فيما يلي:<sup>14</sup>

### 1.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة المشتريين

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العوامل المهمة التي تؤدي إلى النقص من أرباح المؤسسات. لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستطيع هذه المؤسسات تقليص هذه القوة والتحكم فيها، وذلك من خلال اعتماد أسلوب تكاليف التحول، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية إلى المؤسسات المنافسة. فاعتماد نظام معلومات متطور لكل مشتري لإدخال الطلبات ومعالجتها من خلال هذا النظام بسهولة وسرعة، وبالتالي تخفيض تكاليف الشراء والتخزين لهؤلاء المشتريين،

<sup>14</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-21.

بالإضافة لسرعة التوريد، وهذا بالتالي سيقال من قوة مفاوضة المشتري. ويعودهم على هذه التقنيات والانتفاع من مزاياها، مما يجعلهم غير راغبين في التعامل مع مؤسسات أخرى منافسة.

### 2.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة الموردين

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف، وبالتالي تقلل من من أرباح المؤسسات. وتظهر قوتهم التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة، وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين، وعدم توفر البدائل وعدم توفر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين، خاصة عندما تكون المواد الخام عنصراً رئيسياً من مدخلات المنتج. وهنا تلجأ المؤسسات للتقليص من قوة الموردين من خلال الاعتماد على نظم المعلومات المناسبة للإنتاج. بالإضافة إلى الاعتماد على أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

### 3.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة المنتجات البديلة

تواجه المؤسسات جملة من المنافسين يقدمون عروضاً مختلفة بالنسبة إليهم، ولا يمارسون نفس نشاطهم لكنهم يقدمون للعملاء خدمات تمنح لهم نفس درجة الإشباع. وبالتالي تملك السلع/الخدمات البديلة قوة المنافسة خاصة في غياب الولاء للسلعة أو الخدمة القديمة. وعليه تعد السلع البديلة لسلع المؤسسات من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى التقليل من الحصة السوقية للمؤسسة، وبالتالي التقليل من أرباحها.

وفي هذا الصدد تسعى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوجه بالمعلوماتية والتوجه بالعمل في إطار ما يسمى "التسويق التفاعلي" من خلال تقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب عليهم التحول إلى بدائل أخرى.

### 4.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة الداخلين الجدد

يتمثل الداخلون الجدد في المنافسين غير الموجودين لحد الآن في السوق، لكن يمكنهم أن يصبحوا منافسين مباشرين على المدى الطويل. مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة وأن

هذه المؤسسات تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق. وحتى تستطيع المؤسسات القائمة إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقى متميزة ببرامجها التسويقي على مستوى المنتج المقدم أو السعر المعروض أو برنامج التوزيع أو الترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة. ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

### 5.2.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة المنافسين في الصناعة

وهم المنافسين الذين تقابلهم المنظمة في وضعية تنافسية داخل قطاع معين، بحيث يمكن المقارنة بين هؤلاء المنافسين من حيث معدل النمو، الأرباح، النشاطات،... الخ. ومن هنا يظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إتاحة فرص فريدة للتعامل مع المنافسين بشكل أكثر فعالية، لأن المنافسة حالة عادية تساهم في غرساء سعر السوق وتمكن المؤسسة الناجحة من جني الأرباح.

وعليه يمكن أن نصل إلى حقيقة مفادها أن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يتجسد بخمسة أبعاد وذلك من خلال توفير معلومات قيمة عن القوى الخمس المؤثرة في سير نشاط المؤسسة وتقدمها. وبالتالي فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر في اكتساب ميزة تنافسية، وإن أي تغيير في تلك العناصر من شأنه أن ينعكس على الميزة التنافسية للمؤسسة. ولاسيما في عالم المنافسة الذي تحاول فيه المؤسسات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

والجدول الموالي يوضح كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة القوى

التنافسية:

جدول رقم (3-3): استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	التأثير على المنظمة	الاستخدامات الممكنة لنظم 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 غذا 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 مابعد البيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين كفاءة إدارة التكاليف.</li> <li>- تسهيل الوصول إلى الأسواق.</li> </ul>

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 86.

### 3.4.3 الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير واضح وجلي على الاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة، وفيما يلي عرض لأثر هذه التكنولوجيات على كل استراتيجية على حدا.

### 1.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية قيادة التكلفة

ترتكز استراتيجية القيادة بالتكلفة كما ذكرنا من قبل على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للعملاء الحساسين للسعر، لقد شاعت هذه الاستراتيجية في السبعينات لشيوع مفهوم الخبرة وتكرس هذه الاستراتيجية اهتمامها على تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وبهذا تحاول المؤسسة زيادة حصتها السوقية بتأكيد تكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين. ويمكن للمؤسسة تعزيز ذلك عن طريق الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها حيث تستطيع هذه الأخيرة تغيير تكاليف المؤسسة، فهي تؤثر على تكاليف العمليات بطريقتين مختلفتين، الأولى في مجال المعدات باستخدام الحواسيب، ويتمثل هذا الأثر في إحلال الآلة بدلا من الأفراد، أما الأثر الثاني فهو أثر المعلومات في مجال البرمجيات من خلال تحسين نوعية الأعمال أو تحسين نوعية الرقابة واتخاذ القرار، كل ذلك يمكن أن يكون له تأثير على اقتصاديات الكلف للمنتجات والمهم في ذلك أن على المؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة المنخفضة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها، وإلا فإنها ان تكون ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى ما سبق تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة جديدة لتطوير المبيعات التي تسمح بتخفيض التكاليف وبالتالي الأسعار من أجل توسيع أكثر انتشارا في الأسواق.<sup>15</sup>

كما نلاحظ الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقليل تكاليف المؤسسة من

خلال:

- تقليص التكاليف فبدلا من دفع تكاليف مكالمة تليفونية ذات مسافة بعيدة، يمكن ارسال بريد الكتروني، وتدفع تكاليف المكالمة المحلية فقط لمزود خدمة الانترنت.
- استبدال التكاليف الباهظة لإنتاج، وارسال قوائم البيع بالبريد، النشرات الفنية، الإصدارات الصحفية، التقارير الحكومية والتقارير الفنية بتقديم نفس المواد على الانترنت.
- تقليل استخدام الأوراق والمواد المصاحبة باستعمال البريد الالكتروني، مما يجعل المستندات متاحة باستعمال التسيير الالكتروني للوثائق.
- عقد الاجتماعات بنظام اللقاءات عن بعد، والحد من مصاريف التنقل بفضل إمكانية تنظيم اجتماع صوري عن بعد.

<sup>15</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 22.

### 2.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية التمييز

تهدف المنظمات من خلال استراتيجية التمييز إلى خلق أو تحديث منتجات فريدو ومتميزة عما يقدمه المنافسون، وهذا التميز يحتاج إلى معلومات دقيقة عن السوق الذي تنشط فيه بما فيها معلومات مفصلة عن منتجات المنافسين وأخرى عن احتياجات ورغبات العملاء وكذا المتغيرات البيئية المختلفة اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية... إلخ ومما لا شك فيه أن هذه المعلومات لا يمكن توفيرها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 3.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استراتيجية التركيز

يمكن أن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمات من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة. بالإضافة إلى مساهمتها في تعزيز فرص الأعمال الجديدة واستكشاف الفرص الجديدة.

اكتشفت المؤسسات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن استخدامها لتطوير منتجات وسلع جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط الإنتاج وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، وقد ساعد ظهور الأنترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، فالكثير من المؤسسات تستعمل الأنترنت من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر للسلعة أو للخدمة، من خلال استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكات الأنترنت،<sup>16</sup> والتي تستعمل في:

- تنسيق وتصميم المنتج، تخفيض تكلفة إدارة المشروع، تخفيض تكلفة إدارة المخزون.
- تقديم التدريب الفعال للعمال والموظفين.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

<sup>16</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 24.

الجدول رقم (3-4): مستويات تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات الصناعة، قوى التنافس، والاستراتيجية

المستوى	نوع التأثير	كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الصناعة	المنتجات والخدمات	نظم تشغيل الكلمات والكتابة باستخدام الحاسب الآلي
	اقتصاديات الانتاج	تسجيل المخزون
	الأسواق	ماكينات الصرف الآلي نظم نقاط البيع
قوى التنافس	المشتركون	نظم توريد الكترونية
	الموردون	استخدام الإنسان الآلي في تجميع الأجزاء بغرض تخفيض تكلفة العمالة
	المنتجات البديلة	تقديم حزمة جديدة من المنتجات أو الخدمات
	الداخلون الجدد	شبكات اتصالات فورية ومباشرة
الاستراتيجية	تقليل التكلفة	آلية المكاتب نظم مراقبة المخزون
	تميز المنتج	نظم تصميم معتمدة على الحاسب الآلي خط ساخن مع مسؤولي الدعم الفني
	تركيز السوق	الدخول إلى مكتبة الكترونية لمستخدمي الحاسبات الشخصية. تحليل ربحية السوق

المصدر: نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص 75.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يشكل مصدراً للميزة التنافسية على أكثر من صعيد، فهو يمكن أولاً من تسريع السيرورات الداخلية والخارجية. فعلى الصعيد الداخلي، تؤدي أتمتة السيرورات إلى الاقتصاد في التكاليف، أما على الصعيد الخارجي فإن تكامل واندماج الأنظمة بين الشركاء يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف.

## 5.3 خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم، يتوضح أن نجاح أو فشل المؤسسات بات يعتمد على المنافسة، وللتغلب على هذه الأخيرة يستوجب على المؤسسة تجنيد قواها من أجل مواكبة متطلبات السوق. وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على منظمات الأعمال المعاصرة تحتاج المؤسسات اليوم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أحد المصادر التي من شأنها أن تحقق لها ميزة تنافسية. وذلك من خلال تأثير تلك التكنولوجيات على كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في سلسلة القيمة وعلاقتها وكذلك على نظام القيمة. بالإضافة إلى تأثيرها على البيئة الخارجية المتمثلة في القوى الخمس من خلال التقليل من خطر تهديد كل قوة على حدى. كما لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير في استراتيجيات المؤسسة من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، وتحقيق التميز والتمكين من اختراق أسواق جديدة بمنتجات جديدة مما يؤهل المؤسسة للبقاء والاستمرار.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

1.4 مدخل.

2.4 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

3.4 استبانة البحث.

4.4 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

5.4 اختبار التوزيع الطبيعي ومحاور الاستبانة

6.4 اختبار الفرضيات

7.4 خلاصة الفصل.

## 1.4 مدخل

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا سريعا وتحولا حاسما كغيره من القطاعات، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات السلكية والهواتف النقالة، فقد قامت الجزائر بتهيئة مناخ استثماري لجذب المستثمرين والمتعاملين الأجانب، وفتح مجال الاتصالات بالهاتف النقال أمام المنافسة، والتي تعتبر المثال الحي لتجربة اقتصادية نستطيع القول أنها الأولى منذ استقلال الجزائر، وتجدر الإشارة إلى أن سوق الاتصالات بالهاتف النقال يضم عدد من كبريات الشركات المتخصصة في هذا المجال إضافة إلى المتعامل الجزائري موبيليس (Mobilis) وهي شركة أوراسكوم للاتصالات تحت الاسم التجاري (Djezzy)، والشركة الوطنية الكويتية للاتصالات تحت الاسم التجاري (oreedoo). فالوضع التنافسي في ميدان الاتصالات بالهاتف النقال، يقتضي من أي وقت سابق العمل بالاعتماد على السبل العلمية والموضوعية بغرض الوصول إلى الأسواق المستهدفة وذلك بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بالشكل المطلوب من أجل تقديم خدمات متميزة. ومن هذا المنطلق، ستكون الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" موضوع الجزء التطبيقي من هذا البحث.

وبهدف القيام بتحليل كامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستعملة من قبل شركة موبيليس ومدى تمكين هذه التكنولوجيات المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها، أهمها المعلومات والأخبار وتصريحات المسؤولين عن قطاع الاتصالات وعن الشركة، المعلومات الواردة في مواقع الانترنت بالإضافة إلى تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات، بالإضافة إلى الاستثمارات الموجهة للإطارات العاملين بالشركة.

## 2.4 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## 1.24 تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصال الالكترونية، وسيتم في هذا الإطار التعريف بالمؤسسة، على اعتبار أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس موضوع دراسة الحالة كانت في وقت سابق فرعاً من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، ثم انفصلت عنها نتيجة تغير قواعد المنافسة، وكبر التزاماتها.

## 1.1.2.4 تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشأتها

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة، تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات: المركزية، الجهوية الولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل لإدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات وعلى رأسها تدهور الخدمة العمومية. إضافة على ذلك ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار، ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة، ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام الرأسمال الخاص للاستثمار في هذا المجال.

انطلاقاً من هذا المبدأ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلية قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصت شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور القانون رقم 03\_2000 في 05 أوت 2000 والمرتببط بإعادة هيكلية قطاع البريد والمواصلات، لفصل نشاطات البريد عن النشاطات المتعلقة بالاتصالات، ودخلت رسمياً في سوق

العمل وانطلقت في نشاطها في الفاتح من جانفي 2003<sup>1</sup>، حيث دخلت عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر. وعليه أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الالكترونية في مجال الهاتف الثابت والنقال، خدمات الأنترنت والاتصالات الفضائية، حيث تتفرع عنها ثلاث فروع هي:

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال (Mobilis).
- جواب للأنترنت (Djaweb) .
- (Revsat) للاتصالات الفضائية.

#### 2.1.2.4 المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

##### 1.2.1.2.4 مهامها

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقديم الخدمات الاتصالية، الرسائل المكتوبة، المعلومات الرقمية، السمعية، والبصرية.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.

##### 2.2.1.2.4 أهدافها

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية عروض الخدمات الهاتفية، وتمكين أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من الحصول على الخدمات الاتصالية، وبصفة خاصة المتواجدين منهم في المناطق النائية.
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.

<sup>1</sup> [http://www.Algérie\\_télécom.dz](http://www.Algérie_télécom.dz) (15/04/2014)

- تطوير شبكة فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات. ولتحقيق هذه الأهداف فقد قامت المؤسسة بالتوسع من خلال برامج تطوير شبكات الاتصال عن بعد. حيث بلغت استثماراتها بين (2004-2008) 203976 مليون دينار، أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، و قد أشار نائب الرئيس التنفيذي لشركة اتصالات الجزائر الحكومية أن الشركة ستستثمر بين (2009-2014) 6 مليار دولار لتطوير التكنولوجيا التي تستخدم وشراء معدات جديدة للشبكات بالكامل.<sup>2</sup>

#### 3.1.2.4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

قامت المؤسسة بتحديث هيكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال. ويمكن شرح مختلف المصالح فيما يلي<sup>3</sup>:

**الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

**إدارة التخطيط للموارد المعلوماتية:** تقوم بالتغذية الإعلامية العامة، تطبيق المهام الموكلة، التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية، الإطلاع على كل ما يخص الفواتير.

**المفتشية العامة:** مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش، تنسيق و متابعة مصالح المفتشيات الإقليمية، تطبيق المخطط السنوي الجهوي.

**المفتشية المركزية:** رقابة سير الأهداف ومصالح الشركة، تشخيص وتحليل أي خلل، تقييم نوعية الخدمة للزبون، الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

**مديرية التسويق وتسيير النوعية:** مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، تسيير مشاريع التطوير، خاصة تحديد التقنيات، التخطيط العملي، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، وتتكون من المديرية التالية: مدير التسيير التجاري و النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الدراسات و البرمجة، ومدير الحسابات الكبرى.

<sup>2</sup> [http://www.aljazeera /NR/ esceres//htm \(07/04/2014\).](http://www.aljazeera /NR/ esceres//htm (07/04/2014).)

<sup>3</sup> [http://etudiantdz.com/t37724.html \(07/04/2014\).](http://etudiantdz.com/t37724.html (07/04/2014).)

**مديرية تجهيز الاتصال:** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسوب... الخ.

**مديرية تجهيز المراسلات:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

**مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال:** مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

**مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي:** مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال إعداد الدراسات قبل مشاريع البرمجة العلمية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط، تصميم، المساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

**مديرية الطاقة والمحيط:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط، المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات، إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، وتسيير أنظمة المكفاءات والتحفيز.

**مديرية الإدارة العامة والإمدادات:** مكلفة بمعالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة، المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية، تسيير وحماية الذمم المالية، وإعداد تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية، تهيئة المراكز وتسييرها، تنشيط التسيير الإداري وفحص الصفقات.

**مديرية المالية والمحاسبة:** مكلفة بتقديم المساعدة للهياكل العملية، تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة، تسيير الميزانية والجباية، إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

**فرع موبيليس:** خاص بالهاتف النقال.

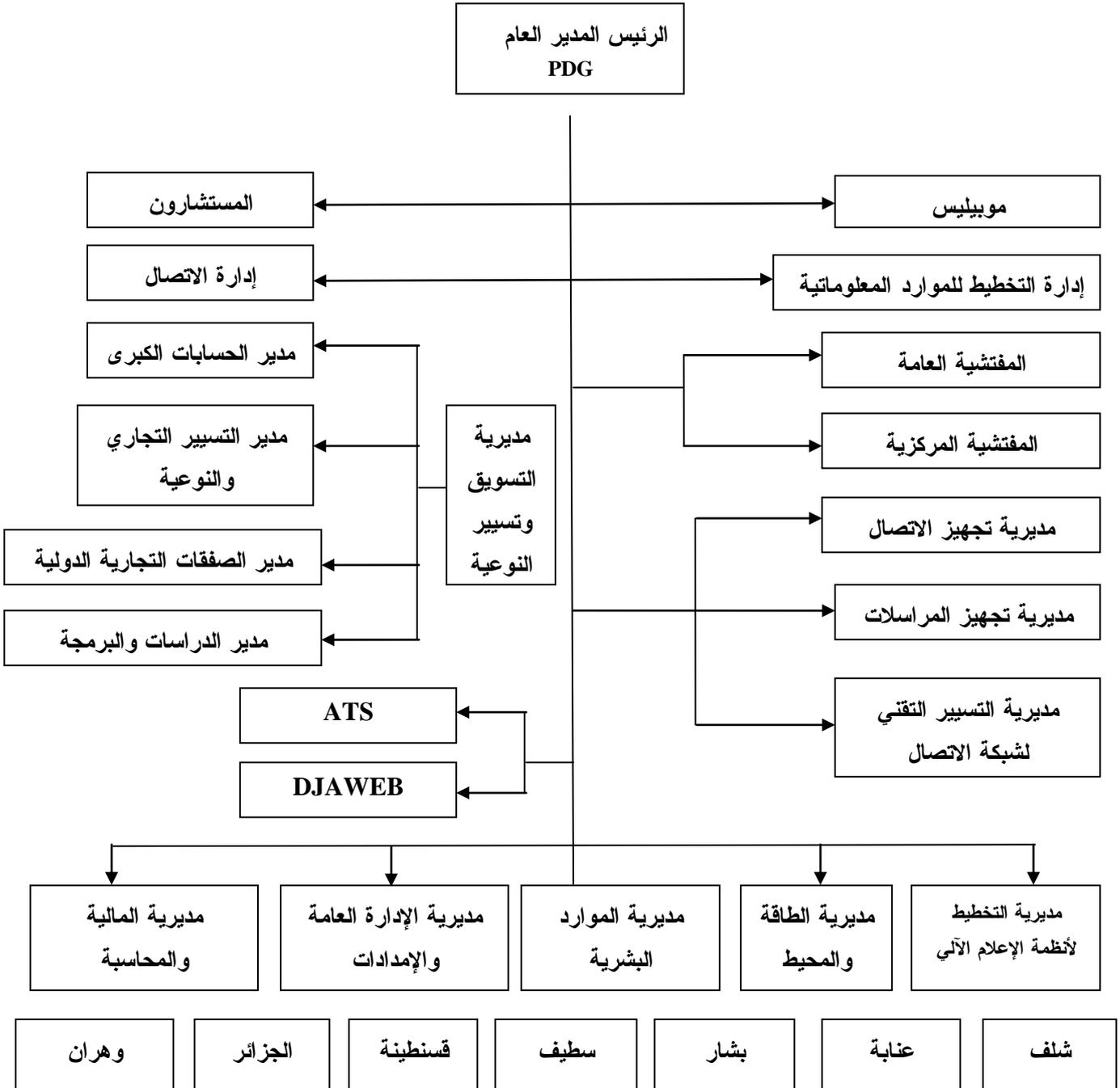
**فرع ATS:** خط الجزائر اتصالات ستليت.

**فرع Djaweb:** هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق توجد ثمانية مديريات إقليمية للاتصال.

والشكل التالي يوضح مختلف المستويات التنظيمية في الشركة:

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر



المصدر: المديرية الإقليمية للاتصال.

#### 4.1.2.4 تطور قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر

لقد كان لزاما على الجزائر مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط العلمي والعربي، لذا عملت على تحسين قطاع الاتصالات من خلال توفير التكنولوجيات المرتبطة به، لتحسين شبكات الاتصال، والتي من شأنها تحسين إنتاجيته، والتكفل باحتياجات المشتركين وتسييرهم. فقد مر هذا القطاع وفقا لمستوى المنافسة بثلاثة مراحل أساسية:

##### 1.4.1.2.4 مرحلة الاحتكار المطلق

قبل الإصلاحات كان يسيطر على خدمة الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، لقد كان القطاع في هذه المرحلة يمتاز بالجمود. ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 ب 4961 مشترك، ارتفع إلى 18000 مشترك سنة 1999. بعد الإصلاحات الهيكلية وبموجب القانون 03-2000 وتحديدًا بتاريخ 2001/07/11 عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي أوراسكوم اتصالات الجزائر حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ المذكور، ليكون هذا الأخير مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال.<sup>4</sup>

##### 2.4.1.2.4 مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 - 2004/08/25)

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة GSM من طرف جازي في 2002/02/15. تميزت هذه المرحلة بتواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، واتصالات الجزائر. وتميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضه المتمثل في الدفع المؤجل، بدخول جازي استطاعت أن تقتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها. وفي 2003/08/03 ظهر المتعامل الجزائري للهاتف النقال تحت اسمه التجاري موبيليس كفرع من المتعامل التاريخي حتى يستطيع مواجهة المنافسة<sup>5</sup>. وتحضيرا لدخول المتعامل الثالث الذي ظهر

<sup>4</sup> قوفي سعاد، صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008/2003)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 73.

<sup>5</sup> ARPT, rapport annuel 2003, p 124.

لأول مرة تحت الاسم التجاري نجمة، والذي يعرف اليوم باسمه التجاري أوريدو حيث حصل على الرخصة لأول مرة بتاريخ 2003/12/20.

#### 3.4.1.2.4 مرحلة منافسة الفتلة (2004/08/25 - إلى يومنا الحالي)

بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم، والثانية لاتصالات الجزائر على سبيل التسوية، ووفقا لاهداف الاصلاحات تم منح رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي الوطنية للاتصالات في 2003/12/20. والذي قام باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25.<sup>6</sup>

وبذلك أصبح ينشط في السوق الجزائرية للهاتف النقال ثلاثة متعاملين. يقوم بينهم تنافس شديد حول جودة التغطية وخدمات الشبكة من ناحية، وإيجاد عروض جديدة من ناحية أخرى. حيث تطور عدد مشتركى الهاتف النقال وحصصهم السوقية في السنوات الأخيرة، وهذا حسب ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): تطور عدد المشتركين للهاتف النقال بالنسبة للمتعاملين الثلاث

2014	2013	2012	2011	
9 205 983	12 451 373	10622884	10515914	اتصالات الجزائر للنقال
17 357 898	17 585 327	17845669	16595233	أوراسكوم لاتصالات الجزائر
8 225 240	9 285 628	9059150	8504779	الوطنية لاتصالات الجزائر
34 789 121	39 322 328	37527703	35615926	العدد الإجمالي للمشاركين

Source: Rapport annuel ARPT 2014.

<sup>6</sup> قوفي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

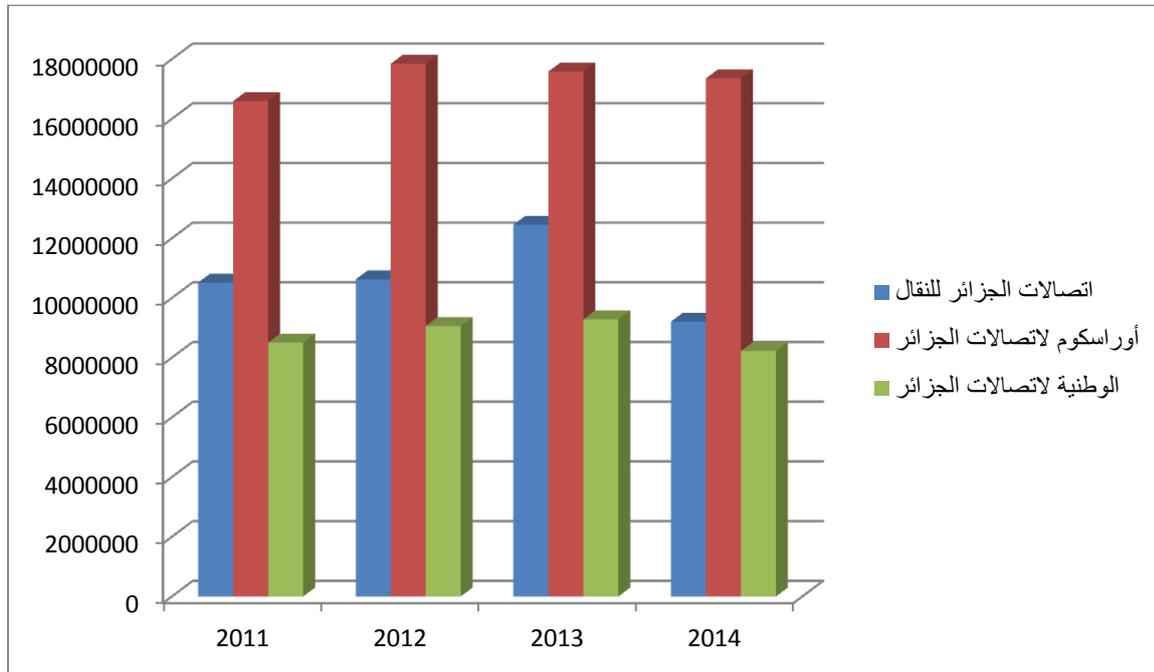
جدول رقم (4-2): تطور حصص السوق لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر

2014	2013	حصص السوق
%26.46	%31.66	اتصالات الجزائر للنقال
%49.89	%44.72	أوراسكوم لاتصالات الجزائر
%23.64	%23.61	الوطنية لاتصالات الجزائر

Source:Rapport annuel ARPT 2014

والرسم البياني الموالي (4-2) يوضح حصص المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر في الفترة الممتدة من (2011-2014).

الشكل رقم (4-2): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (2011-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة، بناء على معطيات ARPT.

#### 2.2.4 الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس "

تعتبر شركة موبيليس كما سبق الإشارة إليه فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وفيما يلي عرض للتفصيل الخاصة بهذه الشركة التي كانت موضوعا للدراسة الميدانية في هذا البحث.

##### 1.2.2.4 التعريف بشركة موبيليس

شركة موبيليس هي شركة بالأسهم يقدر رأسمالها بـ 25000000000 د ج، مقسمة إلى 1000 سهم مملوكة في مجملها من طرف الجزائر للاتصالات، لكنها مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية.

حيث يمكن القول إجمالاً أن هي شركة موبيليس:

- تمتلك شبكة تغطية تقدر بـ 97% من مساحة الجزائر.
- تمتلك شبكة تجارية تصل إلى 143 وكالة تجارية.
- تمتلك أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة.
- تمتلك أكثر من 4500 قاعدة راديو (BTS).

ونسنتعرض في العناصر القادمة الإنجازات التي قامت بها الشركة نتيجة لما بذلته من جهود تسويقية معتبرة من أجل الارتقاء بخدماتها و الوصول لوضعها الحالي.

##### 2.2.2.4 الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون و الذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية.
- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية.

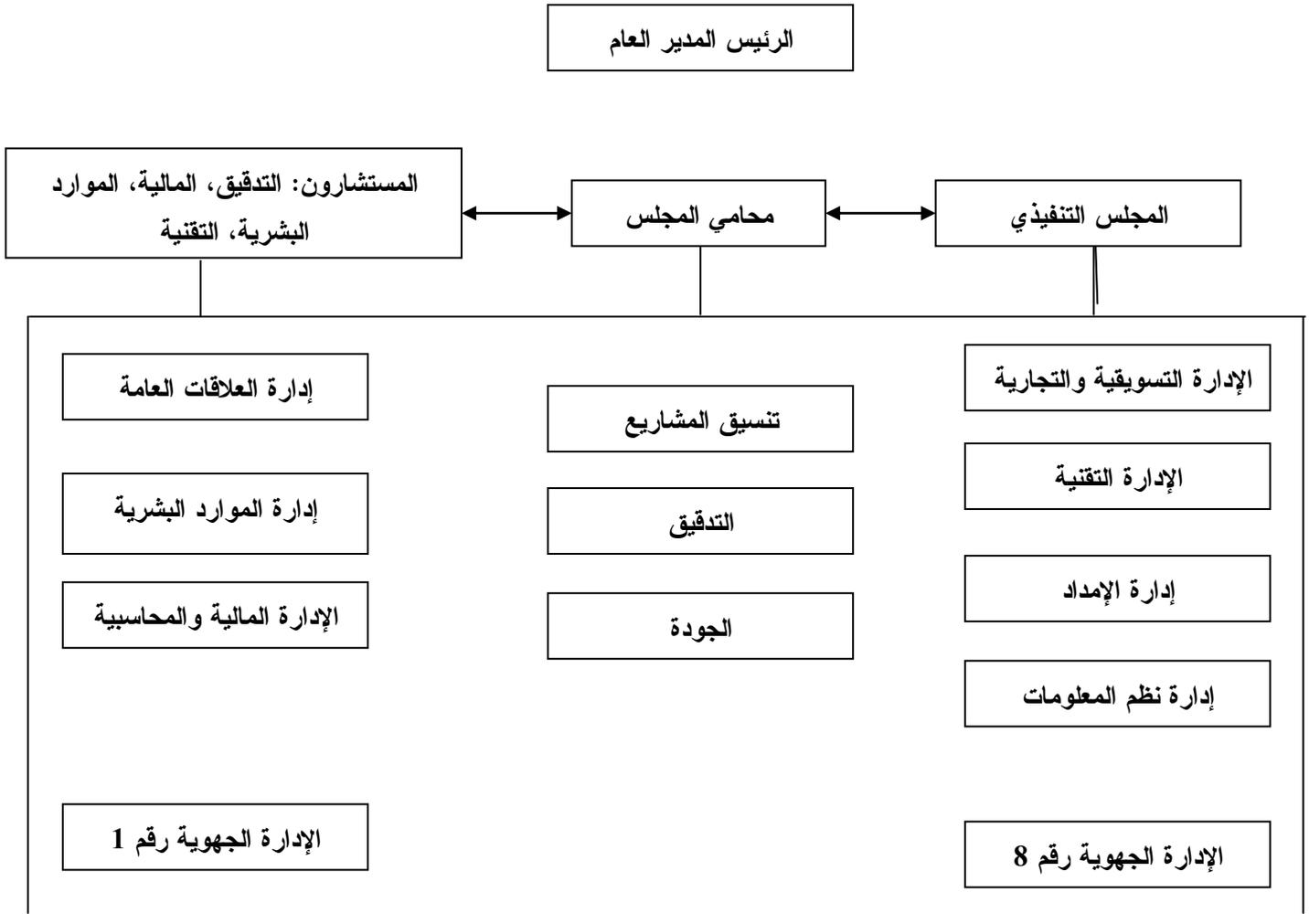
كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.

- **الهياكل العملية:** والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة (GSM)، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة. إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

- **الهياكل الوظيفية:** والمتكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات، للتنسيق، التحليل، وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.

يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون. ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الوثائق المحصل عليها من الشركة

ويمكن من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة، استخلاص المستويات الرئيسية التالية: مستوى القيادة: حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات العامة للشركة، كما يتولى وضع الإطار القانوني والإجرائي المنظم لكل الأنشطة والوظائف، والمديريات الجهوية الثمانية الموزعة على التراب الوطني.

المستوى الوظيفي: ويتضمن الوظائف الأساسية للشركة وهي الوظائف التسويقية والاتصالات، الإدارة التقنية، إدارة الإمداد، إدارة الموارد البشرية، العلاقات العامة، المالية، المحاسبية، نظام

المعلومات، وتشير إلى أن السياسات والاستراتيجيات التي تضعها القيادة يتم تجسيدها وتنفيذها، من خلال مختلف الوظائف عن طريق توزيع المهام والأنشطة على حسب الاختصاصات.

**المستوى الجهوي:** ويشمل على ثمان مديريات جهوية، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، وتعمل على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات التي تضعها المديرية العامة للشركة، وتضمن التحكم في الأوضاع والقرب من الزبون، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الإستراتيجية المتبعة إلى الإدارة العليا، وتمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق، وفي مقابل ذلك، تكون هذه المديريات مسؤولة عن نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا. وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكامن الضعف والقصور.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال تعمل بميدان نشاطها على كامل التراب الوطني من خلال مختلف المديريات والوكالات التجارية التي تعد الواجهة الأمامية للمؤسسة، والفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات، وذلك من أجل:

- ❖ تطوير، استغلال، وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة.
- ❖ تقديم خدمات ووضع تحت تصرف زبائنها المنتجات الخاصة بالهواتف النقالة.
- ❖ وضع، استغلال، وتسيير الروابط التي تمكن كل متعامل بالهواتف النقالة على المستوى الوطني أو الدولي من ضمان الاتصال بالزبائن.
- ❖ ضمان توفير منتجاتها بصفة دائمة لكل الزبائن عبر التراب الوطني، مع احترام قواعد المساواة، الاستمرارية، وقابلية التكيف.
- ❖ ممارسة نشاطها باحترام المنافسة، وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة والتي تحكم مجال تدخلها.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية -عنابة- كونها ستكون محل تركيز دراستنا.

الشكل رقم (4-4): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية -عنابة-

يوضح الشكل السابق الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية - عنابة - للشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس-، والتي يتفرع عنها بدورها عدة 6 وكالات تجارية تابعة لها. والتي سيتم فيها توزيع استثمارات الدراسة.

وفيما يلي بعض الإيضاحات حول المهام المبرزة في الهيكل التنظيمي للمديرية:

- 1- المدير: يتابع السير العام للمديرية ويراقب المديرين الفرعيين وبرامجهم.
- 2- مراسل التسيير: هو الذي يساعد المدير في تسيير باقي المديريات من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لأعمال المديرين الفرعيين.
- 3- قسم الإعلام الآلي: يساعد في تسيير أعمال المؤسسة باستعمال الإعلام الآلي.
- 4- قسم الشؤون العامة، التقارير، الجودة: يقوم بجمع المعلومات (بنك المعلومات) وتجديدها، ويقوم بإنجاز التقارير والمتابعة اليومية للمعلومات وتطورها.
- 5- المديرية الفرعية للتجارة: المدير الفرعي للتجارة هو المسؤول عن الأقسام التابعة لفرعه ويقوم بمراقبتها والإشراف على الأعمال الأخرى التي يقومون بها، وتتمثل هذه الأقسام فيما يلي:
  - أ/ قسم تسيير نقاط البيع: يقوم هذا القسم بالتعريف بالمنتجات والبحث عن الزبائن الجدد من خلا نقاط البيع.
  - ب/ قسم تسيير المشتركين: يقوم هذا القسم بتعداد المشتركين إضافة عدد البطاقات المباعة و البطاقات التي أعيد تشغيلها والمشاركين الذين تم الاستغناء عنهم.
  - ج/ قسم التحصيل: يقوم هذا القسم بتحصيل الديون من المشتركين الذين لم يدفعوا مستحقاتهم، وتعمل شركة موبيليس على أن يكون التحصيل بطرق جيدة، وودية وهذا لحرصها الدائم على إرضاء الزبون، إضافة إلى تمثيل الشركة في حالة التحصيل عبر القضاء.
  - د/ قسم الإحصاء: يقوم هذا القسم بدور مهم من حيث جمع المعلومات وتقريب آراء المستهلكين لفروع المؤسسة. إضافة إلى إنشاء الرسومات البيانية لعدة أشياء منها عدد المشتركين هذا بعد القيام بإحصائها، إضافة إلى وضعية المنطقة، كما يقوم بتقديم آراء واستشارات من حيث السكان والموقع الجغرافي.

6- المديرية الفرعية لتوزيع الشبكة: تقوم بمتابعة الأعمال التي تتم داخل الأقسام إضافة إلى المصادقة على التقارير، وأوامر المهمات التي يكلفها للعاملين على مستوى المديرية على مستوى المديرية الفرعية والإشراف على الأقسام التالية:

أ/ قسم الاقتناء: يقوم باقتناء المواقع التي تقرر بأن توضع فيها (BTS) محطة الربط البيئي، وهذا عبر التفاوض مع أصحاب المواقع وينتهي التفاوض بإبرام اتفاقية لاستغلال الموقع، وهذا عبر مراحل متمثلة في أربع صيغ لكراء المواقع وهي: SA1.SA3.SA4.

ب/ قسم البناء: يقوم بدراسة ميدانية للمواقع (الهندسة المدنية)، وهذا عن طريق تهيئة الموقع بوضع الدعامات، التي تستخدم لتوضع عليها الهوائيات.

ج/ قسم الإيجاز: هذا القسم هو المسؤول عن نقل تجهيزات الهوائي إضافة إلى تركيبه، إنجازه، المراقبة والمتابعة.

7- المديرية الفرعية للإدارة العامة: تقوم بالإشراف على الأقسام التابعة لها، وعلى العموم فمهمة هذا الفرع جمع المعلومات عن الفروع الأخرى إضافة إلى متطلباتهم، وتقديم مختلف المعلومات لها.

أ / قسم تسيير الموارد البشرية: يقوم بتسيير الموارد البشرية العاملة بالشركة.

ب/ قسم تسيير الممتلكات: يقوم هذا القسم بتسيير وتنظيم الممتلكات سواء العقارات المنقولة أو غير المنقولة كما يقوم بالتأمين عليها.

ج/ قسم التخطيط: يقوم بتخطيط الأعمال التي يجب على الأقسام القيام بها من أجل الوصول إلى نتائج مرضية.

د/ قسم التموين: يسهر هذا القسم على إمداد المديرية بجميع التجهيزات التي تحتاج إليها كالأثاث المكتبي والحواسيب... الخ، إضافة إلى توفير النقل والسيارات وصيانتها وكذلك أماكن الإيواء للعاملين في حالة قيامهم بالمهام.

8- المديرية الفرعية للأعمال التقنية: تقوم بتسيير الأقسام التابعة للفرع التقني، يصادق على المهمات والتقارير، كما يقوم بتقديم التقارير للمدير فهو الوسط بينه وبين الأقسام.

أ/ قسم عمليات الصيانة: يراقب السير الحسن للمراكز (BSC-BTS) ويقوم بصيانتها.

ب/ قسم الطاقة والتكييف: يقوم بتوفير الطاقة الكهربائية للمحطات والمراكز إضافة إلى التكييف، وحماية هذه المحطات ضد الصواعق.

ج/ قسم الترابط: يسهر على ربط ووصل المواقع بالشبكة وربط المشتركين ومحطات الربط البيني (BSC) بمراكز التحويل (MSC) إضافة إلى ربط هذه الأخيرة بالشبكات الأخرى سواء الهاتف الثابت أو المتعاملين الآخرين.

د/ قسم التجريب والمتابعة: بعد أن تقوم المديرية الفرعية لنشر الشبكة بإنهاء الموقع يقوم هذا القسم بتجريب المواقع الجديدة لمعرفة إمكانية تشغيلها.

9- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: توجد بها الأقسام التالية:

أ / قسم المالية: يسهر هذا القسم على إمداد المديرية بجميع الاحتياجات المالية.

ب/ قسم المحاسبة: يقوم هذا القسم بجميع العمليات المحاسبية التي تحتاجها المديرية.

#### 3.2.2.4 شركة موبيليس حاليا ومستقبليا

##### 1.3.2.2.4 ميدان النشاط

في إطار الهدف الذي تسعى موبيليس لتحقيقه والمتمثل أساسا في تقديم خدمات متميزة، تمارس

المهام الرئيسية التالية:

- ✓ تحفيز وتطبيق المخططات السنوية ومتعددة السنوات، الخاصة بالتطوير المتعلق بهدفها.
- ✓ إيداع، اقتناء، واستغلال كل براءة أو أية رخصة تتعلق بهدفها.
- ✓ انجاز بصفة مباشرة الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، والمالية المتعلقة بهدفها.
- ✓ ضمان التموينات التي تمكن من انجاز برامجها السنوية الخاصة بتحقيق أهدافها.
- ✓ دراسة الطرق ووضع الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة، بهدف تكييفها بصفة دائمة مع التطورات التكنولوجية.
- ✓ المساهمة في تكوين وتحسين مستوى عمالها.
- ✓ تنظيم وتطوير هياكل الصيانة والتحديث التي تمكن من الوصول إلى الحد الأمثل من الأداء

- ✓ تسهيل اقتناء الوسائل الجديدة، المنتجات الجديدة، أنماط تشغيل جديدة من طرف المؤسسات الإدارية، الجمهور بانسجام مع ظهور وتطور مؤسسة الإعلام.
- ✓ الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.
- ✓ انجاز أو التكليف بانجاز كل دراسات التنظيم بهدف الحصول على أفضل مردودية في تسيير نشاطها.
- ✓ توسيع و تنويع الخدمات ذات القيمة المضافة المعروضة للمستعملين.
- ✓ ضمان أمن وإمكانية استغلال الشبكة، ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.
- ✓ إدماج نشاطها بانسجام في إطار السياسة الوطنية المتعلقة بالتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي في الإطار العلمي للخدمة والتوجهات في هذا المجال.

#### 2.3.2.2.4 مبادئ الشركة

و لغرض تحقيق هذه الأهداف تتحلى موبيليس يمكن تلخيصها فيما يلي:

- العمل من أجل خلق ثروات و تحقيق النمو والتقدم.
- حماية مصالح العملاء والعمل على تحقيق رغباتهم.
- الجودة والنوعية.
- روح الفريق.
- الالتزام والتضامن.
- النزاهة والشفافية.
- احترام العهود والوفاء بها.
- الأخلاق الحميدة.
- الإبداع، الابتكار والتميز.
- إتقان العمل.
- الجدارة والاستحقاق.
- الصدق والشرف.

## 3.3.2.2.4 3.3.2.2.4 الواقع والآفاق

## ❖ الواقع

لعل أهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الشأن ما يلي:

- في سبتمبر 2004 انتهجت إستراتيجية جديدة بالشركة، وهذا على كل المستويات من التجاري إلى التقني، وحتى في مجال التوسع الهيكلي مما مهد لانطلاق فعلي لمختلف النشاطات.
- إستراتيجية اتصالية فعالة وسياسة تجارية جديدة وطرق حديثة لتطوير الشبكة، كل هذا أعطى نتائج جيدة ترجمت بزيادة فائقة في عدد المشتركين.
- عهدت موبيليس إلى وضع برنامج واسع لتطوير شبكة التغطية عبر التراب الوطني، فشركة موبيليس اليوم تغطي 97% من السكان بشبكة ذات جودة عالية، مقارنة بما خططت له الإدارة العليا لشركة موبيليس أول مرة عندما تقلدت مهامها، خاصة فيما يتعلق بالمجال التسويقي، نلاحظ أن الشركة قد أحرزت تقدما مذهلا، إلا أن هذا يبقى نسبيا وكيفيا خاصة في حالة ما إذا كانت عملية التنبؤ غير موضوعية أو تفتقد إلى الأسس العلمية، ويتجلى هذا خاصة في عدد المشتركين الذي كانت الشركة تسعى إلى تحقيقه، فالفارق جد واسع وكبير بين ما خطط له وهو 6.500.000 مشترك، وما تم الوصول له والمتمثل 13.000.000 مشترك سنة 2010 و 17574149 سنة 2013 وقد اعتمدت الشركة على التخطيط كأداة إستراتيجية، حيث وضعت مجموعة من الأرقام تعتبر مرجعا أساسيا في التقييم و تحقيق الأهداف.

## ❖ الآفاق :

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- استرجاع الحصة في السوق.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة وشفافة دون أي مفاجآت.
- موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي بتعميم استعمال خدمة الهاتف النقال: الجيل الثالث والرابع.

- تنمية الشبكة التجارية.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة، وتصدر قمة السوق.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- ترقية الابتكار والإبداع أكثر في الإستراتيجية.
- العمل على اعتماد سياسة اتصالية فعالة.
- تحسين الإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتطوير الخبرة والأداء.
- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر، الخدمات) وذلك بابتكار منتجات وتصميم عروض جديدة.
- الزيادة في نسبة الأرباح والنمو.

#### 4.3.2.2.4 التزامات الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس -

- منذ نشأتها تعهدت مؤسسة موبيليس القيام بالالتزامات التالية أثناء أداء مهامها:
- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
  - ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
  - اقتراح عروض بسيطة، واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
  - التحسين المستمر للخدمات، المنتجات، والتكنولوجيا المستعملة.
  - الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
  - الإبداع المستمر ب : \* الإعتماد على آخر التكنولوجيات.
  - \* تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
  - الوفاء بكل الوعود.

#### 5.3.2.2.4 أهداف الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس -

- تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أساسا في<sup>7</sup>:
- الزيادة في عدد المشتركين ولسترجاع الحصص في السوق.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 بالمئة من السكان بالجزائر.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.
- أن تكون موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي ب:

\* توسيع نظام EDGE

\*تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS

- أن تكون موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات.
- تنمية الشبكة التجارية.
- الإبداع أكثر في الاستراتيجيات التجارية وسياسة الاتصال.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

#### 3.2.4 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف

##### النقال موبيليس

تنشط الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس والتي هي محل دراستنا في سوق شديدة التنافس، ويعود ذلك لطبيعة النشاط الذي يتطلب استخدام تكنولوجيا عالية والتي تسمح بعرض منتجات وخدمات جديدة ومتجددة من حين لآخر وبالتالي وجب على شركة موبيليس أن تسعى باستمرار لإيجاد مزايا تنافسية وتطويرها لمواكبة مجريات السوق حتى تتمكن من تحقيق البقاء والاستمرار.

<sup>7</sup> Bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunication.,N 7 et 8 Mai 2007,pp 5-10.

#### 1.3.2.4 أبعاد الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

قامت الباحثة من خلال نموذج الدراسة بحصر أبعاد الميزة التنافسية في أربعة أبعاد تم ذكرها مسبقا. حيث سنقوم من خلال هذا الجزء باسقاط هذه الأبعاد على الشركة محل الدراسة. حيث تم التوصل إلى ما سيذكر بناء على ملاحظات الباحثة خلال تواجدها بالشركة، بالإضافة إلى ما تمت مراجعته من المجالات والتقارير السنوية التي تصدرها الشركة.

#### 1.1.3.2.4 جودة الخدمات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعني أن تقوم المؤسسة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة، على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت. فتقديم خدمة جيدة يعني التطابق مع توقعات العميل. وانطلاقا من مفهوم الجودة المتعارف عليه تعتمد شركة موبيليس مجموعة من المعايير في تقييم الخدمة التي تقدمها لزيائنها كنسبة تغطية الشبكة والتي وصلت إلى 98% من التراب الوطني ( وهي أحسن شبكة) وكذلك عدد الشكاوي الواردة والحلول المقترحة ونسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة حيث أن هذه النسب تعرف تناقص مستمر من سنة إلى أخرى. وهذا دليل على اهتمام الشركة بمسألة الجودة إذ تشكل أولى اهتماماتها وهي تعمل كل ما بوسعها من أجل دعم وتكريس ذلك.

كما تولي الشركة اهتمام كبير لعملائها من خلال الاهتمام بهم والتعرف عليهم والإصغاء لاهتماماتهم، حيث توجهت المؤسسة في السنوات الأخيرة إلى استراتيجية الحفاظ على الزبون والتسبير الجيد لهذه العلاقة نظرا لتشبع السوق أي الانتقال من ثقافة الخدمة والعروض إلى ثقافة الزبون، حيث سعت المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى مايلي:

- معرفة الزون بشكل جيد من خلال بناء قاعدة بيانات متينة
  - تجزئة الزبائن إلى فئات بناء على عدة معايير (على أساس السوق، على أساس المنتجات،...)
- من أجل طرح عروض مناسبة لهم.

- الاستماع المستمر للعملاء من خلال: مصلحة الزبائن، مراكز الاتصال، دفاتر الملاحظات والشكاوي،.. إلخ. مما يسمح بإجراء التصحيحات في الوقت المناسب.
- التقرب من العملاء سواء عن طريق الاتصال المباشر كالمعارض والأبواب المفتوحة، أو غير المباشر بواسطة الجرائد والمجلات ومواقع الانترنت. كل ذلك من أجل إطلاعهم على جديد المؤسسة وتحبيبتهم فيها بصورة أو بأخرى.
- تشجيع العملاء من خلال نقاط الوفاء، وتقديم بطاقات اشتراك متميزة.

#### 2.1.3.2.4 السيطرة على الأسواق من قبل الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تتجلى عملية السيطرة على الأسواق من خلال التحكم الجيد في وظيفتي التوزيع والترويج. إذ تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها بطرق مباشرة وذلك من خلال قنوات التوزيع الخاصة بالشركة والمتمثلة في وكالاتها التجارية التي تمثلها عبر الوكن والتابعة لسنة (06) مديريات جهوية. أو يتم التوزيع بطرق غير مباشرة من خلال الموزعين بالجملة المتعاقدين مع الشركة ثم تقوم هذه المؤسسات بدورها بتوزيع المنتجات على نقط البيع المتواجدة حول التراب الوطني.

أما الترويج في شركة موبيليس فيعتمد على وسائل عدة أو ما يطلق عليه بالمزيج الترويجي إذ نذكر منه مايلي:

- اللوائح الإعلانية.
- الكتالوجوهات.
- الوكالات التجارية والتي تقوم بالتسويق الشخصي، كما أنها تمثل رمز المنظمة وتواجدها عبر الوطن.
- الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية ومن خلال الصحافة المقروءة.
- المساهمة في التظاهرات الثقافية والرياضية والخيرية ورعايتها.
- الملتقيات الصحفية.
- النشر وهذا بالبروز في عناوين الصحافة ونشرة الأخبار.

- الحملات الترويجية وتقديم الهدايا.
- الأفراد والعلاقات العامة مع الزبون والمجتمع ككل.
- الحضور والمساهمة في المحافل الدولية والتظاهرات العلمية.
- استخدام الأنترنت كوسيلة إعلامية ودعائية.
- موبيليس الجريدة.

#### 3.1.3.2.4 الإبداع والتطوير بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

يعتبر الإبداع التطوير من بين أهم الأسس التي تعتمد عليها شركة موبيليس في بناء استراتيجيتها. إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا والذي يتمثل في وظيفة البحث والتطوير. حيث تقوم وظيفة التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة أما فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة فقد أسندت إلى إدارة قسم نظم المعلومات.

وتعتبر استراتيجية مؤسسة موبيليس في مجال الإبداع استراتيجية دفاعية حيث أنها تقوم بالتطوير والتحسين في عروضها كرد فعل على ما قامت به المؤسسات المنافسة في القطاع ويعتبر هذا خطأ استراتيجيا. إذا ما اعتمدت هذه الاستراتيجية بصفة مستمرة ودائمة. وهذا يعني أن الاستثمار في الوقت عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات المنافسة والتي تبحث عن السيطرة والريادة. لذا يجب أن تأخذ الشركة بزمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسم المؤسسة ورفع الجانب الابتكاري بها وبالتالي الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء لديهم.

#### 4.1.3.2.4 كفاءة العمليات بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

إن وصول المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب منها كفاءة عالية، وتتمثل هذه الأخيرة كما هو معروف في الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة لدى المؤسسة من أجل

تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستدلال على وجود الكفاءة في شركة موبيليس من خلال النقاط التالية:

- ✓ الإدارة العليا: يتوقف تحقيق الكفاءة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال بناء على الأدوار الفعالة التي يقوم بها المستوى القيادي الأعلى من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويتم ذلك أساسا من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال وانتقال المعلومات بسهولة ويساهم في إحداث التنسيق بين كافة مديريات الشركة وفروعها ووظائفها.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: يتوقف نجاح المؤسسة بالدرجة الأولى على الاهتمام بالعنصر البشري، إذ يعد هذا الأخير بمثابة المحرك للمؤسسة. لذا فحسن تسيير المؤسسة لهذا المورد يمكنها من تحقيق مستويات كفاءة عليا. وعلى هذا الأساس اهتمت شركة موبيليس بتطوير هذا المورد عن طريق التسيير الحسن للقوى البشرية العاملة بها باعتبارها عنصر التميز على مستوى السوق. ولتطابق استراتيجيتها التميز مع استراتيجية المؤسسة تسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بصورة مباشرة وغير مباشرة.
- التطوير والرفع من مستوى الإطارات والتقنيين.
- تامين المعرفة.
- تحسين المؤهلات لباقي العاملين.
- توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن أكثر من 75% من إطارات المؤسسة ذو مستوى جامعي.

بالإضافة إلى ما سبق تسعى المؤسسة جاهدة إلى تطوير هذا المورد من خلال

التدريب والتكوين المتواصلين سواء الداخلي أو الخارجي من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالتالي التحكم الجيد في مختلف التغيرات ومواكبة التطورات الحاصلة في أساليب وتقنيات العمل. من خلال إجراء دورات تدريبية وندوات دورية من أجل ترجمة قيم

المؤسسة والرفع من مستوى الإحساس بالانتماء ومجaraة التغييرات والتطورات التي تشهدها المؤسسة، لهذا يمكن القول أن تكوين العاملين يهدف إلى:

- الرفع من الكفاءات من أجل تحسين أداء المؤسسة.
- تحسيس الأفراد بمسؤولياتهم.
- تحسيس العاملين بمدى أهميتهم داخل المؤسسة وبالتالي الرفع من معنوياتهم.
- خلق فرص التفتح على المحيط الخارجي مما يساهم في تطور وتفتح الفرد.
- إحداث التنسيق الذي يساعد على تجميع القدرات اللازمة لنجاح المؤسسة.
- تأقلم الأفراد مع الوظيفة الحالية و التهييء لوظائفهم المستقبلية.
- الرقي والتنقل (Promotion- mutation).
- إعادة الترتيب والتحول (Reclassement/ Reconversion)
- تشجيع خطوة التنبؤ والنظر عن بعد.
- التأكيد على الإيمان بضرورة التغيير من اجل استباق المنافس.
- تحضير الأفراد للتغيرات التقنية المستمرة.
- تساعد الأفراد على التطور الذاتي.

✓ إدارة التسويق: تساهم كل وظيفة من وظائف المؤسسة بصورة أو بأخرى في رفع ودعم كفاءة المؤسسة. حيث تتبوأ وظيفة التسويق أهمية وثقلا أكبر نظرا لانصباب اهتمامها على الزبون والذي يعتب سيد السوق ومحور ارتكاز دور إدارة التسويق. حيث تهتم هذه الاخيرة بتبني استراتيجية تسعيرية على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة مع تفعيل عمليات الإعلان والإشهار والدعاية وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لمختلف عملائها في مختلف المناطق. كما تسعى وظيفة التسويق إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم امتيازات وتسهيلات لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين.

حيث توزع حصص السوق فيما يخص مشتركين الهاتف النقال التابعين للمتعاملين الثلاثة الناشطين في السوق الجزائري في نهاية سنة 2014 بالنسبة ل (GSM) كما يلي:<sup>8</sup>

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال :29.0%.
- أوراسكوم تليكوم الجزائر : 47.9%.
- الوطنية للاتصالات الجزائر : 23.1%.

أما بالنسبة لحصص السوق للجيل الثالث (3G) فكانت كالآتي:<sup>9</sup>

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال :44.2%.
- أوراسكوم تليكوم الجزائر : 12.0%.
- الوطنية للاتصالات الجزائر : 43.8%.

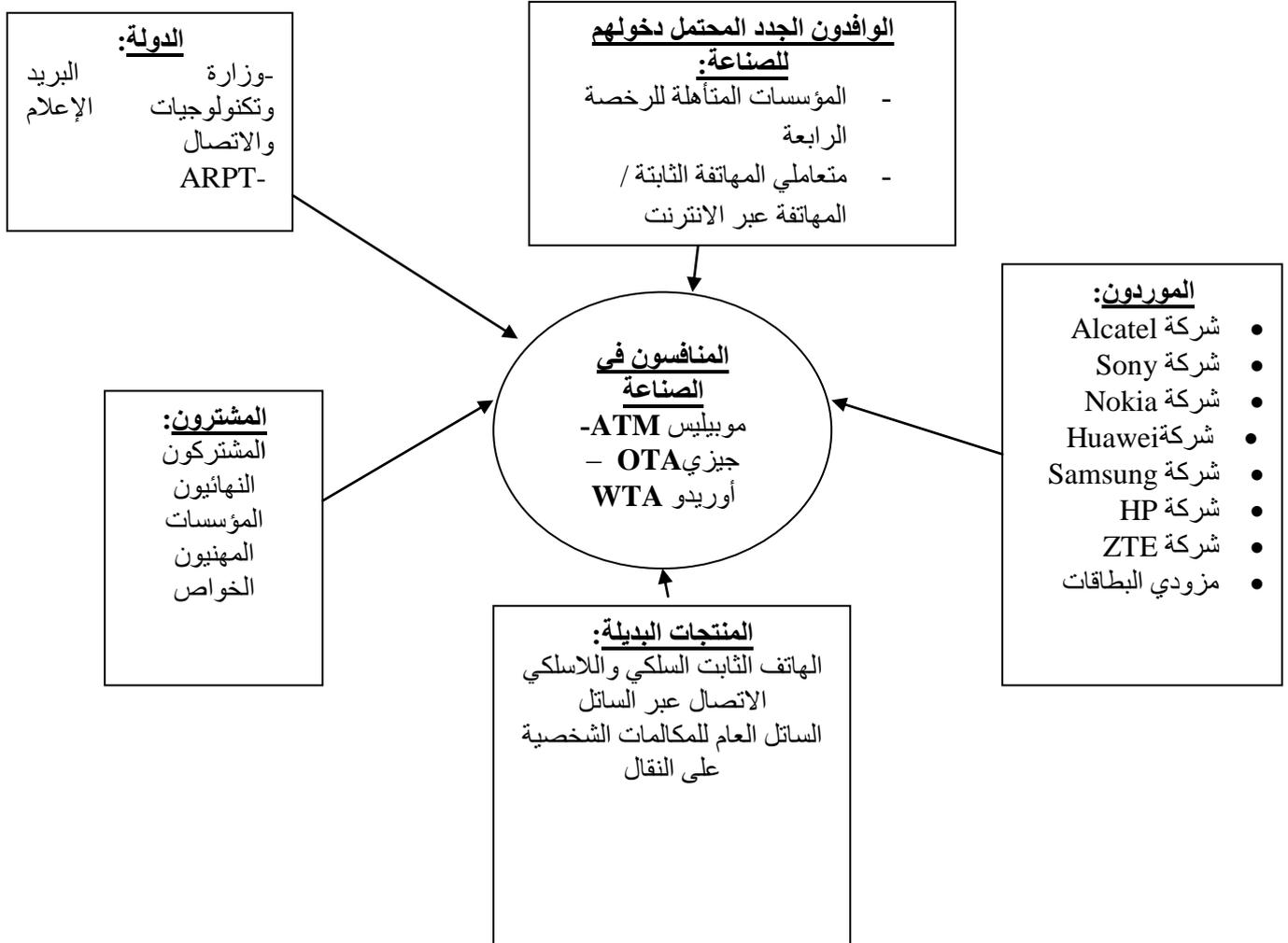
#### 2.3.2.4 تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لشركة موبيليس حسب نموذج بورتر

يعد نموذج بورتر من أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة وعليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر لخدمة الهاتف النقال والذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة الخمسة المحددة في النموذج على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية المنفتحة مؤخرا على المنافسة الأجنبية.

<sup>8</sup> [http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf) ( 10/11/2015)

<sup>9</sup> [http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf) ( 10/11/2015)

شكل رقم (4-5): نموذج بورتر- القوى المحركة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر -



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج بورتر.

إن القراءة الأولية لنموذج الصناعة للمنافسة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر يوضح

مايلي:

#### 1.2.3.2.4 تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم للصناعة

يعتبر تدخل الدولة أهم الحواجز التي تقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر المتضمن ضرورة حصول الوافدين الجدد على رخص دخول السوق الوطنية، مما يحد من قوة تهديد هؤلاء، لكن ورغم ذلك فإن السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق فنية عالية النمو، وذات كثافة سكانية مرتفعة مع تسجيل نسبة كبيرة من الشباب، الشيء الذي يشكل فرصة استثمارية جديدة أمام العديد من المؤسسات. وأهم الوافدين المحتمل دخولهم على الصناعة هي المؤسسات المبينة في الجدو أدناه:

جدول رقم ( 4-3): الوافدون الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة

الترتيب	المؤسسة	البلد
01	WTA	الكويت
02	TURCKEL	تركيا
03	MTN	جنوب إفريقيا
04	INVEST HOLDING	لبنان
05	ORANGE	فرنسا
06	TELEFONICA MOVILES	اسبانيا
07	MAROC TELECOM	المغرب
08	MSI CELLULAR	هولندا
09	NVEST DEUTSH	ألمانيا
10	MTC TELECOM	الكويت

Source : Rapport Final sur le Processus d'octroi de la 3° Licence de Norme GSM,ARPT,2009, P 7.

#### 2.2.3.2.4 القوة التفاوضية للموردين

يسعى المتنافسون ( المتعاملون ) الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات أفضل لربائهم وتحقيق ميزة تنافسية، وأهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هم:

- المجهز الفرنسي ALCATEL
- المجهز الفنلندي NOKIA
- المجهز كوريا الجنوبية SAMSUNG
- المجهز الياباني SONY
- المجهز الأمريكي HP
- المجهز الصيني ZTE ; HUAWEI TECHNOLOGY

حيث يقوم هؤلاء بتجهيز متعاملي شبكة GSM بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة ويعتبر تأثير قوة المجهزين أو الموردين على متعاملي الهاتف النقال ضعيفا للأسباب التالية:

- اعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم.
- عدم تركيز هؤلاء المنتجين فب شكل اتحادات المنتجين.
- اعتبار منتجاتهم محورية لمتعاملي القطاع الآخر.

#### 3.2.3.2.4 القوة التفاوضية للمشتريين

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين النهائيين (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل حافزا مؤثرا على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين مقارنة بعدد المشتريين.
- تماثل جودة الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين تقريبا ونمطية منتجاتهم.
- عدم وجود حواجز الانتقال من متعامل لآخر.

- انخفاض سعر المكالمات الهاتفية ( بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة المشتريين على المنافسة.

#### 4.2.3.2.4 تهديدات المنتجات البديلة

قطاع الهاتف النقال يعرف هو أيضا تهديد الخدمات البديلة على المنتج الأساسي ويزيد هذا التأثير كلما زاد عدد البدائل و بالتالي تزيد درجة الإحلال ونذكر منها:

- أ- تهديد خدمة الثابت على خدمة الهاتف النقال: نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للأفراد فقد تضاعف الإقبال على استعمال خدمات الهاتف النقال بعشرات المرات مقارنة بالهاتف الثابت وذلك للأسباب التالية: الحركية، المرونة، الاقتصاد في التكاليف، التطور التكنولوجي.
- والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-4): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر (2013-2014)

عدد المشتركين	2013	2014
عدد مشتركى الهاتف الثابت	3.595.880	3.098.787

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب-الاتصال عبر الساتل: هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر شبكات (VSAT) تعمل على محطة أرضية تدعى (HUB) تتولى عملية ضمان الربط اللاسلكي مع الساتل. فتح هذا مجال المنافسة ابتداء من سنة 2004. ويتمثل اهم المتعاملون في هذا النوع من الخدمة في:

- **إيفون الجزائر:** هي شركة تابعة لموناكو تليكوم تحصلت على رخصة (VSAT) في 2004/10/25.

- أوراسكوم تليكوم الجزائر (OTA): تحصلت على الرخصة في 2004/11/28 يتعامل هذا المتعامل وسابقه مع الاحترافيين، أغلبهم من البنوك والشركات الأجنبية والوطنية.
  - اتصالات الجزائر (AT): هي المتعامل الأخير الذي حصل على خدمة هذا النوع حيث منحت لها الرخصة على سبيل التسوية.
- ج- السائل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS): طبيعة التكنولوجيا المستعملة في هذا النوع تختلف عن تلك المستعملة في شبكات الهاتف المحمول، وهي عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية، إقليمية، ودولية. تركز على مجموعة من السوائل المتحركة أو الثابتة، يمكنه أن يقدم للمشاركين خدمات عديدة خلاف عملية الاتصال، كخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعطيات. فتح هذا المجال للمنافسة بموجب قانون 2000/03. وأهم متعاملي هذا النوع من الخدمات تتمثل في اتصالات الجزائر والشركة الفرنسية للاتصالات السلكية واللاسلكية النقالة عبر السائل (FTMSCA) والشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر السائل (الثريا)، وهي تتواجد في أكثر من 110 دولة. ونشير هنا أن هذه التقنية ترتبط بفئة الدخول المرتفعة وإن العمل في نظام رخصة (VSAT) و (GMPCS) يكون لمدة 10 سنوات.
- د- المهاتفة عبر الأنترنت: بدأت هذه التقنية في الاتصال تعرف تزايد مستمر مؤخرا نظرا لكون الاتصالات الهاتفية وتجهيزات الإعلام الآلي مرتفعة، لكن بعد انخفاض الاسعار بدا عدد مشتركى خدمات الانترنت يعرف تطورا ملحوظا. وتعنى هذه التقنية بإجراء المكالمات الهاتفية عن طريق انتقال الصوت والصورة معا عبر الانترنت على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلوبيت/ثانية وقد تصل احيانا إلى 02 ميغا، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4-5): تطور عدد مشتركى الإنترنت (2013-2014)

عدد المشتركين (ديسمبر 2013)	عدد المشتركين (نوفمبر 2014)	مشتركي الإنترنت
1297868	1510273	ADSL(شبكة ثابتة)
1038700	8231905	الإنترنت وشبكة النقال
	71402	التدفق العالي للثابت (G4)
2290	2021	Wimax
480	542	VSAT
<b>2339338</b>	<b>9816143</b>	مجموع مشتركى الإنترنت
<b>%6.04</b>	<b>%24.85</b>	كثافة الأنترنت (نفاذ الأنترنت المقدم للسكان %)

Source : [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf) (10/01/2016)

فحالات الإحلال السابقة الذكر لا تشكل تهديدا حقيقيا وبالتالي لا يمكن اعتبارها منتجات بديلة لمنهوج الهاتف النقال نظرا لاستعمالاتها المحدودة جدا بسبب ارتفاع أسعارها وما يدعم ذلك هو عدد المشتركين في هذا النوع من التقنيات الذي يضل منخفضا مقارنة بعدد مشتركى الهاتف النقال.

#### 3.3.2.4 تحليل الخيارات الاستراتيجية لشركة موبيليس

إن اشتداد المنافسة من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الاستراتيجية أمام المؤسسات المنافسة في السوق، إلا أنه في حالة شركة موبيليس فقد حدث العكس على اعتبار أن القطاع لا يزال في طريق النمو بالنظر إلى سوق الهاتف النقال الجزائري الذي يحتوي أكثر من 45 مليون نسمة تتميز بوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق، كما أن طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغير المستمر، وبالتالي يسمح بتعدد الخيارات الاستراتيجية.

وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



احتلال الصدارة من حيث عدد المشتركين في الهاتف النقال من الجيل الثالث ب (3.639 مليون) مشترك متبوعة بأوريدو ب (3.607 مليون) مشترك وجيزي ب (985.000) مشترك<sup>10</sup>.

#### 3.3.3.2.4 استراتيجية القيادة أو السيطرة عن طريق التكاليف

فقد قامت شركة موبيليس بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشيا وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم وقد تضاعف آلاف المرات، من 250 ألف مشترك بداية 2004 إلى أن وصل إلى 10.815 مليون مشترك نهاية 2014.

فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلى أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية لان اي تغير او اي تطوير يستلزم ضبط التكاليف و التحكم فيها بصورة افضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق النقال الجزائري في انتظار انطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث و كذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية كماكانية دخول المنافس المحتمل France Telecom. بناء على ذلك يمكن القول ان شركة موبيليس قد اتبعت مزيج من الاستراتيجيات القاعدية السالفة الذكر وكذلك خليط من الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الاستراتيجيات الأساسية والمتمثلة في النمو التنويع والتعاون حيث نجد ان من اهم السلوكيات التي انتهجتها مؤسسة موبيليس لتدعيم الاستراتيجية الفرعية لنموها اصدارها الجريدة الدورية لها ابتداء من سنة 2005 كوسيلة للاتصال المباشر بينها وبين جمهورها وكسب ولائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة أخرى.

- كذلك المشاركة في معارض و مهرجانات و مسابقات وطنية ودولية.
- الترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية -الوطنية-الرياضية-الاجتماعية و الثقافية .

<sup>10</sup> www.aps.dz/ar/sante-science-tech (02/01/2016).

- قدرة المؤسسة على تغطية شبه كلية لشبكتها على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها لحوالي 98% من مجموع التراب الوطني، التي كانت في حدود 71% سنة 2005.

#### 4.3.3.2.4 الاستراتيجيات الفرعية الأخرى (استراتيجية التوسع، التعاون)

استطاعت المؤسسة توسيع تشكيلة منتجاتها وذلك بتقديم عروض وخدمات متنوعة لتلبي حاجيات ورغبات كل فئات المجتمع - بما فيها الاف الشركات و المؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة - وتكسب بها المزيد من المشتركين عن طريق عملها المستمر على زيادة فعالية جودة منتجاتها بفضل تطبيقاتها لاحداث التكنولوجيات في هذا المجال و بالتالي القدرة على التحكم في تكاليفها .

اما فيما يتعلق بالتعاون فقد قامت مؤسسة موبيليس بشراكة وتعاون مع العديد من الاطراف كمحاولة منها لتوسيع مجال خدماتها وللحصول على المزيد من المشتركين.

#### 3.4 استبانة البحث

تعد منهجية البحث وإجراءاته محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي له، ومن خلالها يتم عرض المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج البحث ومناقشتها بالاستناد إلى أدبيات موضوع البحث والدراسات الأخرى ذات الصلة وبالتالي تحقيق أهداف البحث. إذ سنتناول من خلال هذا المحور عرضا وإيضاحا لمنهج البحث ومجتمعه ووصف العينة وطريقة اختيارها. بالإضافة إلى وصف أداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات وصدق أداة البحث وثباتها، وإجراءات تطبيق البحث. وكذلك المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

#### 1.3.4 منهجية البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع. والذي يهدف إلى معرفة " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب

المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس- " وهو المنهج المناسب من وجهة رأي الباحثة لمثل هذه الدراسات.

#### 1.1.3.4 عينة البحث

نظرا لاستحالة إخضاع كل مديريات ووكالات المؤسسة (الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس) للدراسة، أولا لضيق الوقت، وإمكانيات البحث، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات المؤسسة من جهة، وتباين المواقع المتواجدة فيها من جهة اخرى، فقد وقع اختيارنا على المديرية الجهوية عنابة والتي تشتمل على 6 ولايات ( عنابة-قالمة-سوق اهراس- تبسة- سكيكدة- الطارف). وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين ( رؤساء ومرؤوسين) في مختلف الوكالات التابعة للمديرية الجهوية موبيليس عنابة، موزعة بالشكل التالي:

جدول رقم (4-6): توزيع الاستثمارات

المديرية الجهوية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال -موبيليس- عنابة	
24	عنابة
15	قالمة
10	سوق أهراس
13	تبسة
14	الطارف
08	سكيكدة
84	المجموع

المصدر: من إنجاز الباحثة.

## 2.1.3.4 مصادر جمع البيانات

\* المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والنشرات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة، والأطروحات ورسائل الماجستير بالإضافة إلى مواقع الأنترنت المختلفة.

\* المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على موظفي الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس التابعين للمديرية الجهوية بعناية القائمين على رأس عملهم.

## 3.1.3.4 أداة البحث

استخدم البحث الحالي أسلوب المسح بالعينة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، طورت الباحثة استبيان تكون من قسمين رئيسيين هما:

## القسم الأول:

ويشمل البيانات الأولية عن العاملين في الشركة والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدى التحكم في اللغات، والخبرة المهنية.

## القسم الثاني:

يشتمل هذا القسم عدد من الفقرات (59 فقرة) تدور حول الموضوع الرئيس، حيث أعد هذا الجزء كمقياس لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية وذلك بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس. ويشمل هذا القسم بدوره جزئين هما:

• الجزء الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ويتكون من خمسة أبعاد:

- البعد الأول: المورد البشري (الأفراد)، ويتكون من (05) فقرات.
- البعد الثاني: الأجهزة والمعدات، ويتكون من (06) فقرات.
- البعد الثالث: قواعد البيانات، ويتكون من (05) فقرات.
- البعد الرابع: البرمجيات، ويتكون من (05) فقرات.
- البعد الخامس: الشبكات، ويتكون من (08) فقرات.

• الجزء الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب ميزة تنافسية. إذ تكون من أربعة أبعاد:

- البعد الأول: جودة الخدمات/المنتجات ويتكون من (07) فقرات.
- البعد الثاني: السيطرة على الأسواق ويتكون من (10) فقرات.
- البعد الثالث: الإبداع والتطوير ويتكون من (07) فقرات.
- البعد الرابع: كفاءة العمليات ويتكون من (07) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاستبيان حسب مايبينه الجدول أدناه:

جدول رقم (4-7): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة.

بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب شركة موبيليس ميزة تنافسية والعكس صحيح.

#### 2.3.4 اختبار صدق اداة الدراسة وثباتها

##### 1.2.3.4 اختبار صدق الاستبيان

##### 1.1.2.3.4 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد به شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه، وقبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل عدد من المحكمين من الدكاترة المحاضرين، ومن المسؤولين في الشركة المبحوثة وذلك لخبرتهم في مجال التطبيق الميداني كما هو موضح في الملحق رقم (الملحق 02). حيث تم عرض أداة الدراسة عليهم لإبداء مرائياتهم حول محاور الاستبيان، وإسداء النصح حول ما يرونه ضروريا لتعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر، أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبيان، وقد دون المحكمون ملاحظاتهم واقرحاتهم القيمة، وركزت ملاحظاتهم على تصغير حجم الاستبيان لزيادة امكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة، وقد مرت أداة الدراسة بمرحلتين من التصفية:

##### المرحلة الاولى: من خلال الدراسة التجريبية تم ملاحظة أن استخدام بعض المصطلحات العلمية

بدت غريبة بعض الشيء على بعض المبحوثين، مما اضطر الباحثة إلى تبديلها بحيث يعكس المعنى ذاته، حيث تم في هذه المرحلة إجراء تعديلات في الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الاسئلة خصوصا أن مستوى فهم وإدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، كما أن للمستوى التعليمي أثرا في فهم المقصود مما قد يضعف من أحد المحاور، أيضا تم تطوير عدة عبارات بهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة

##### المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم دعم واختبار جانب المصداقية مضمون الاستمارة، بالتأكد من

أن مضمون السؤال يتوافق مع أدبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية. حيث

طلبت الباحثة من المحكمين إبداء رأيهم حول اعتماد العبارة ضمن محاور الاستبيان. وبذلك تكون الباحثة قد استجابت لأراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وخرج الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01).

#### 2.1.2.3.4 الصدق البنائي لأداة الدراسة/ صدق المحك

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجداول (4-8) و(4-9) و (4-10)، حيث نلاحظ من الجدول أن معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2.2.3.4 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيس من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. ومن أجل التحقق من ذلك تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي باستخدام عامل كرونباخ ألفا (Cronbaches Alpha).

والجداول الموالية توضح معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة.

جدول رقم (4-8): اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

-محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد عبارات القياس	البيان
0.896	0.804	05	عبارات البعد الأول (المورد البشري)
0.926	0.858	06	عبارات البعد الثاني (الأجهزة والمعدات)
0.822	0.677	05	عبارات البعد الثالث (قواعد البيانات)
0.923	0.853	05	عبارات البعد الرابع (البرمجيات)
0.902	0.814	08	عبارات البعد الخامس (الشبكات)
<b>0944</b>	<b>0.892</b>	<b>29</b>	<b>محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>

\* تقبل النتائج إحصائيا ابتداءا من (0.60)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقبولة في مجملها، وهي أعلى من (0.60) بالنسبة لكل عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأتي في مقدمتها عبارات البعد الثاني والمتمثل في الأجهزة والمعدات ب (0.858) تليها عبارات البرمجيات ب (0.853). أما معامل الثبات لمجموع العبارات المحور فيعتبر جيد حيث كان (0.892) وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أبعاده، وتبين أن العبارات فعلا تقيس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-9): اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

-محور الميزة التنافسية-

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد عبارات القياس	البيان
0.934	0.873	07	عبارات البعد الأول (جودة الخدمات)
0.889	0.792	10	عبارات البعد الثاني (السيطرة على الأسواق)
0.927	0.861	06	عبارات البعد الثالث (الإبداع والتطوير)
0.929	0.864	07	عبارات البعد الرابع ( كفاءة العمليات)
<b>0.952</b>	<b>0.907</b>	<b>30</b>	<b>محور الميزة التنافسية</b>

\* تقبل النتائج إحصائيا ابتداءا من (0.60)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات ابعاد الميزة التنافسية مرتفع كونها تعدى

في أغلبها نسبة (80%) وهي النسبة التي تعتبر جيدة في هذا المقياس، وتأتي في المقدمة عبارات جودة الخدمات بنسبة (87.3%) تليها عبارات كفاءة العمليات بنسبة (86.4%). في حين سجلت أضعف النتائج بالنسبة للسيطرة على الأسواق بنسبة (79.2%).

الجدول رقم (4-10): اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

-لكل عبارات القياس-

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد عبارات القياس	البيان
0.944	0.892	29	محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.952	0.907	30	محور الميزة التنافسية
<b>0.961</b>	<b>0.925</b>	<b>59</b>	<b>مجموع محاور الاستبيان</b>

\* تقبل النتائج إحصائيا ابتداءا من (0.60)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول الظاهر في الأعلى يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمجموع محاور الاستبيان (92.5%) التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور و للاستبيان ككل.

#### 4.4 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها خمسة (05) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجدول الموالي يبين تفصيل هذه الخصائص.

الجدول رقم (4-11): الخصائص العامة لعينة الدراسة

النسبة	التكرارات	الفئات	التعيين
52.40%	44	ذكر	الجنس
47.60%	40	أنثى	
07.10%	06	أقل من 25 سنة	العمر
47.00%	47	25- أقل من 35 سنة	
31.00%	31	35- أقل من 45 سنة	
00.00%	00	45 سنة وما فوق	
02.40%	00	ثانوي	المستوى التعليمي
17.90%	15	تقني سامي	
47.60%	40	ليسانس	
25.00%	21	ماستر	
07.10%	06	ماجستير	
00.00%	00	دكتوراه	
01.20%	01	ضعيف	مدى التحكم في الإعلام

06.00%	05	متوسط	الآلي
61.90%	52	جيد	
31.00%	26	جيد جدا	
23.80%	20	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
40.50%	34	5- أقل من 10 سنوات	
31.00%	26	10- أقل من 15 سنة	
04.80%	04	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول السابق (4-11) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، كالجنس، والسن، والشهادة العلمية، والتحكم في الإعلام الآلي والخبرة المهنية. ويتضح من نتائجه، أن (52.40%) من الإطارات المستجوبة ذكور أما الإناث فيمثلون نسبة (47.60%). إذ نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث متقاربة جدا وهذا يدل ان الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لا تميز بين الذكر والأنثى في عملية التوظيف وإنما تضع معايير أخرى لذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتضح أن المرأة تتطلع للمسؤولية وتجاوبه الرجل للعمل في هذا المجال.

وبالنسبة للسن نجد أن فئة الإطارات الشابة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) تمثل أكبر نسبة والتمثلة في (47%)، لتليها نسبة (31%) بالنسبة للإطارات المتراوحة أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وهو ما يدعم فكرة أن المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراته وتغيراته التكنولوجية.

في جانب نجد أن غالبية إطارات المؤسسة بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة حملة شهادة ليسانس التي جاءت في المرتبة الأولى (47.60%) تليها شهادة الماستر بنسبة (25%) ثم شهادة تقني سامي بنسبة (17.90%) لتأتي شهادة الماجستير بنسبة (7.10%). هذا الكم الهائل من الإطارات يبين أن المؤسسة تركز على استقطاب الكوادر من حاملي الشهادات الجامعية، وهي الفئة

التي غالبا ما تتميز بسرعة الإدراك ومسايرة التطورات التكنولوجية وهذا ما يفرضه السوق الحالي من أجل مواكبة تغيرات المحيط خاصة التكنولوجية منها من أجل تحقيق التميز .

وإذا نظرنا إلى مدى التحكم في الإعلام الآلي نجد أن الإطارات المستجوبة يتحكمون بصورة جيدة وجيدة جدا في تقنيات الإعلام الآلي وذلك بنسبة (61.9%) و (31%) على التوالي، وهي نسب مرتفعة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ في عين الاعتبار عنصر الإعلام الآلي عندما تنتقي إطاراتها لما لذلك من أهمية بالغة في تسيير وظائف المؤسسة من جهة وفي تحقيق التميز لها من جهة أخرى.

وفي جانب الخبرة المهنية تأتي نسبة (40.5%) في الصدارة لتمثل الإطارات المترابحة خبراتهم من (5- أقل من 10 سنوات )، لتليها نسبة (31%) التي تمثل الإطارات ذات الخبرة ( 10- أقل من 15 سنة ) وهذا يدل أن غالبية إطارات المؤسسة لهم خبرات مهنية متوسطة عموما وهذا يرجع إلى حداثة إنشاء الوكالات التابعة للمديرية الجهوية -عناية- والتي هي محل تركيز دراستنا الحالية.

#### 5.4 اختبار التوزيع الطبيعي ومحاور الاستبانة

##### 1.5.4 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمروف "Kolmogrov- Smirnov" )

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التأكد من اتباع بيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Komogrov test)، والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم(4-12): اختبار (One Sample Kolmogrov- Smirnov test) للمتغير التابع

(الميزة التنافسية)

المتغير	قيمة اختبار One Sample Komogrov- Smirnov test	الدلالة الإحصائية
جودة الخدمات	1.063	0.208
السيطرة على الأسواق	0.722	0.674
الإبداع والتطوير	1.206	0.109
كفاءة العمليات	1.987	0.001
الميزة التنافسية	1.017	0.252

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (4-12) أن قيمة الدلالة الإحصائية (One Sample Komogrov- Smirnov test) للمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بلغت (1.017) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### 2.5.4 تحليل محاور الاستبانة

من خلال هذا العنصر سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة من بالاعتماد على التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS (V.17). وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5-5) دالا على مستوى مرتفع. وهذا ما يعكس الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من وجهة نظر إطارات الشركة.

## السؤال الأول:

ما هو مستوى استخدام الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيم هذا الجانب الذي يعتبر بمثابة المتغير المستقل في النموذج إلى جملة من الأبعاد شملت عددا من العبارات سنقوم بتحليلها من خلال حساب مقاييس الإحصاء الوصفي المذكورة سابقا.

الجدول رقم (4-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

رقم العبارة	أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا: المورد البشري (الأفراد)	03.95	0.559	3	مرتفع
01	تستقطب الشركة أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( مهندسين، مبرمجين، مصممي النظم،..)	04.35	0.526	1	مرتفع
02	تستقطب الشركة مختصون في إدارة النظام ( رجال بيع، محاسبين، إداريون مختصون،...)	04.31	0.601	2	مرتفع
03	تقوم الشركة بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها على التقنيات المستحدثة والمطورة	04.24	0.594	3	مرتفع
04	تقدم الشركة تحفيزات معنوية لعمالها	03.30	1.003	5	متوسط
05	تقدم الشركة باستمرار التحفيزات المادية الملانمة لعمالها	03.61	0.892	4	مرتفع
	ثانيا: الاجهزة والمعدات	03.73	0.618	5	مرتفع
06	تمتلك الشركة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي	04.11	0.712	1	مرتفع
07	أجهزة الحاسوب المستخدمة في الشركة متطورة	03.73	0.910	4	مرتفع
08	تأمين عدد كافي من الطابعات في الشركة	03.79	0.777	3	مرتفع
09	تأمين عدد كافي من المساحات الضوئية في الشركة	03.68	0.763	5	مرتفع

مرتفع	2	0.701	03.88	تأمين عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصالات ( هواتف، فاكس،... )	10
متوسط	6	0.952	03.24	تقوم الشركة بتحديث وتطوير الأجهزة والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار	11
<b>مرتفع</b>	<b>2</b>	<b>0.441</b>	<b>3.97</b>	<b>ثالثا: قواعد البيانات</b>	
مرتفع	1	0.579	04.30	تمتلك الشركة قواعد بيانات مفصلة عن عملائها	12
مرتفع	5	0.799	03.65	تمتلك الشركة قاعدة بيانات عن منافسيها	13
مرتفع	4	0.713	03.79	تمتلك الشركة قاعدة بيانات عن مورديها	14
مرتفع	3	05.70	03.99	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تسهل عملية الوصول إلى قواعد البيانات المطلوبة عند الحاجة	15
مرتفع	2	0.656	04.17	جميع فروع الشركة مجهزة بأجهزة حاسوب مبريطة بقاعدة بيانات واحدة توفر الوقت اللازم لتقديم الخدمة للمشاركين	16
<b>مرتفع</b>	<b>4</b>	<b>0.553</b>	<b>03.84</b>	<b>رابعا: البرمجيات</b>	
مرتفع	4	0.750	03.73	يتم تطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة ما هو جديد	17
مرتفع	5	0.694	03.69	تستخدم الشركة في عملها برمجيات حاسوبية حديثة	18
مرتفع	3	0.667	03.81	توفير أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات الشركة	19
مرتفع	2	0.649	03.81	البرمجيات المستخدمة في الشركة تسرع من أداء العمليات وتقديم الخدمة للزبون على أحسن شكل	20
مرتفع	1	0.719	04.19	الواجهات البينية المستخدمة في الشركة سهلة الاستخدام	21
<b>مرتفع</b>	<b>1</b>	<b>0.377</b>	<b>04.47</b>	<b>خامسا: الشبكات</b>	
مرتفع	1	0.491	04.61	وجود موقع الكتروني للشركة على شبكة الأنترنت	22
مرتفع	4	0.525	04.54	توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في الشركة	23
مرتفع	2	0.542	04.58	جميع فروع الشركة مبريطة في شبكة واحدة تساهم في مراقبة وضبط	24

مرتفع	5	0.570	04.50	وجود شبكة واحدة في جميع فروع الشركة يزيد من سرعة الإبلاغ عن أي خلل يحدث في وقته	25
مرتفع	6	0.570	04.50	هناك ربط الكتروني بين الشركة والعملاء	26
مرتفع	8	0.751	04.12	هناك ربط الكتروني بين الشركة والموردين	27
مرتفع	7	0.587	04.43	هناك ربط الكتروني بين الشركة ووزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال	28
مرتفع	3	0.502	04.54	هناك ربط الكتروني بين جميع وكالات الشركة ومديرياتها الجهوية والمديرية العامة	29
مرتفع	/	0.353	03.99	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

- الشبكات:** من خلال الجدول (4-13) نلاحظ أن بعد "الشبكات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (04.47) بانحراف معياري قدره (0.377)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.12-4.61)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.491-0.751). وهذا ما يؤكد أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لديها شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب، الوكالات، و المديريات الجهوية للشركة وكذا مديريتها العامة. مما يسهل عملية سير الأعمال والإبلاغ عن الأخطاء. كذلك هناك ربط الكتروني بين الشركة وعملائها ومورديها ووزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال أي أنها في اتصال دائم مع متعاملينها المباشرين ، بالإضافة إلى امتلاك الشركة لموقع الكتروني من شأنه أن يعرف بها من جهة ويزيد من عدد عملائها المحتملين من جهة أخرى.
- قواعد البيانات:** يتضح من الجدول (4-13) أن بعد " قواعد البيانات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (03.97) بانحراف معياري قدره (0.441). ووفقا لمقياس الدراسة فإن

هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.65-4.30)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.570-0.799). وهذا ما يدل أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لديها قواعد بيانات هامة جداً توفر للمسيرين ومتخذي القرار كافة المعلومات الضرورية بشكلها الصحيح وفي الوقت المطلوب.

- **المورد البشري:** يتضح من الجدول (4-13) أن بعد " المورد البشري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (03.95) بانحراف معياري قدره (0.559). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً على العموم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.30-4.35)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.003-0.526). وهذا ما يدل أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تهتم بالعنصر البشري بدءاً باستقطاب الكفاءات العلمية وذوي الاختصاص من أجل النهوض بالشركة. كما تعتمد إلى إقامة دورات تكوينية لإطارتها من أجل مواكبة ما هو جديد. كذلك تقدم تحفيزات لهم من أجل حثهم على العمل أحسن إلا أنها لا تهتم كثيراً بالتحفيزات المعنوية حيث أشارت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة إلى مستوى قبول متوسط مما يتطلب من الشركة الاهتمام أكثر بالجانب المعنوي، لما له من تأثير بالغ على سلوك الفرد.

- **البرمجيات:** يتضح من الجدول (4-13) أن بعد " البرمجيات" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (03.84) بانحراف معياري قدره (0.553). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل جميعها قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما

بين ( 3.69-4.19)، وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.649-0.750). وهذا يدل على أن شركة موبيليس تمتلك مختلف البرمجيات الحاسوبية الحديثة اللازمة لأداء أعمالها حيث تقوم بتحديث هذه البرمجيات باستمرار. ولديها أيضا أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها. كذلك فإن إجراءات تشغيل تلك البرمجيات التي تستخدمها الشركة تمتاز بالسهولة والوضوح مما يتيح لها إمكانية تقديم خدماتها على احسن وجه.

- **الأجهزة والمعدات:** يتضح من الجدول (4-13) أن بعد " الأجهزة والمعدات" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (03.73) بانحراف معياري قدره (0.618). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً يتراوح بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-4.11)، وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.701-0.952). وهذه النتائج تؤكد أن شركة موبيليس تؤمن أحدث الحواسيب وأفضلها، كما توفر الطابعات والمساحات الضوئية وكذا المعدات الخاصة بالاتصال اللازمة لأداء وظائفها. إلا أن مستوى قبول إجابات أفراد العينة بخصوص تحديث الأجهزة كان متوسط مما يتطلب من الشركة الاهتمام أكثر بعملية التجديد للمعدات المادية من أجل المحافظة على المستويات الجيدة من الأداء.

وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركة الجزائية للهاتف النقال موبيليس جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجتمعة ( 03.99) بانحراف معياري قدره (0.353). هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لوعياها بمدى تأثير هذه التكنولوجيات في تحقيق التميز.

السؤال الثاني:

ما هو مستوى تحقيق الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس للميزة التنافسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيم هذا الجانب الذي يعتبر بمثابة المتغير التابع في النموذج إلى جملة من الأبعاد شملت عددا من العبارات سنقوم بتحليلها من خلال حساب مقاييس الإحصاء الوصفي المذكورة سابقا.

الجدول رقم (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات الميزة التنافسية

رقم العبارة	أبعاد متغير الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أولا: جودة الخدمات</b>	<b>03.76</b>	<b>0.606</b>	<b>3</b>	مرتفع
30	تتميز منتجات وخدمات الشركة بخصائص تتوافق ورغبات وتطلعات المشتركين	03.93	0.803	1	مرتفع
31	تتميز منتجات وخدمات الشركة بأسعار مقبولة مما يميزها عن المنافسين	03.90	0.738	2	مرتفع
32	يكن تميز خدمات ومنتجات الشركة في طريقة عمل الأفراد العاملين بها	03.71	0.926	4	مرتفع
33	تتميز خدمات ومنتجات الشركة بالمرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة	03.61	0.807	7	مرتفع
34	تهتم الشركة بتقليل وقت انجاز معاملات المشتركين لتحقيق رضاهم	03.64	0.900	6	مرتفع
35	يشعر المشترك بخصوصية أثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجودة بالشركة	03.70	0.773	5	مرتفع
36	هناك رضا عام لدى المشتركين المستفيدين من خدمات الشركة	03.85	0.649	3	مرتفع
	<b>ثانيا: السيطرة على الأسواق</b>	<b>03.93</b>	<b>0.415</b>	<b>1</b>	مرتفع
37	تتمتع الشركة بقدرة وكفاءة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق وتطلعات المشتركين	04.37	0.655	1	مرتفع

38	تتمتع الشركة بقدرة وكفاءة على توزيع منتجاتها وخدماتها في الأسواق	04.33	0.627	2	مرتفع
39	تعمل الشركة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية	04.11	0.659	5	مرتفع
40	الحصة السوقية للشركة تشكل مصدرا أساسيا لثقة المشتركين بها	03.98	0.728	8	مرتفع
41	تعمل الشركة على تنمية حصتها السوقية باستمرار	04.12	0.666	4	مرتفع
42	تحتل الشركة المرتبة الأولى في السوق من حيث عدد المشتركين	03.13	0.941	9	متوسط
43	تعتبر شركة موبيليس الشركة الأوسع انتشارا جغرافيا من بين شركات الاتصال الخلوية	04.06	0.734	6	مرتفع
44	تحتل الشركة الحصة السوقية الأكبر في السوق	03.11	0.905	10	متوسط
45	تمتلك الشركة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع	04.17	0.514	3	مرتفع
46	تقوم الشركة بتقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر من أجل جذب المشتركين الجدد وكسب ثقتهم	03.99	0.503	7	مرتفع
	<b>ثالثا : الإبداع والتطوير</b>	<b>03.56</b>	<b>0.557</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
47	تعمل الشركة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	03.70	0.636	2	مرتفع
48	تعمل الشركة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات المشتركين الحاليين والجدد	03.80	0.636	1	مرتفع
49	تهتم الإدارة العليا بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير	03.54	0.752	4	مرتفع
50	هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير	03.46	0.768	5	متوسط
51	تأخذ الشركة برأي العاملين في عمليات التطوير	03.25	0.876	6	متوسط
52	تعتمد الشركة إلى ابتكار حلول لكثير من المشاكل الادارية	03.64	0.652	3	مرتفع

مرتفع	2	0.439	03.90	رابعاً: كفاءة العمليات	
مرتفع	2	0.514	03.98	53	تمتاز الشركة بالقدرة على إنجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها
مرتفع	1	0.560	04.00	54	تسعى الشركة إلى تدعيم التكامل و التنسيق بين مختلف العمليات في الوحدات والأقسام المختلفة
مرتفع	3	0.588	03.94	55	تقدم الشركة خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون
مرتفع	5	0.598	03.83	56	تسعى الشركة دوماً للتخلص من العمليات غير الضرورية
مرتفع	7	0.643	03.82	57	تقدم الشركة الخدمة لمشتريها بسرعة ودون تأخير
مرتفع	4	0.576	03.93	58	تتمكن الشركة من تقليص تكلفة تشغيل العمليات
مرتفع	6	0.656	03.783	59	تقوم الشركة بإنجاز عملياتها في وقت مختصر
مرتفع	/	0.380	03.79	الميزة التنافسية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

- **السيطرة على الأسواق:** من خلال الجدول (4-14) يتبين أن بعد "السيطرة على الأسواق" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (03.93) بانحراف معياري قدره (0.415)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تراوحت ما بين القبول المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (03.11-04.37)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.503-0.941)، وكان أعلى متوسط للعبرة (04.37) بانحراف معياري قدره (0.655) التي تشير إلى " تتمتع الشركة بقدرة وكفاءة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق وتطلعات المشتركين". بينما كان أقل متوسط للعبرة الثامنة بالنسبة لهذا البعد (03.11) بانحراف معياري قدره (0.905) والتي تشير إلى " تحتل الشركة الحصة السوقية الأكبر في

السوق". وعلى العموم واستنادا لإجابات المبحوثين فإن شركة موبيليس تتمتع بقدرة وكفاءة على الترويج والتوزيع لخدماتها ومنتجاتها من ذلك بانتهاج العديد من الأساليب الترويجية وبالاعتماد على العديد من الموزعين ونقاط البيع. من أجل تنمية حصتها السوقية والاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين.

- **كفاءة العمليات:** من خلال الجدول (4-14) يتبين أن بعد "كفاءة العمليات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (03.90) بانحراف معياري قدره (0.439)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (03.82-04.00)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.514-0.656)، وكان أعلى متوسط للعبرة (04.00) بانحراف معياري قدره (0.560) التي تشير إلى "تمتاز الشركة بالقدرة على إنجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها". بينما كان أقل متوسط للعبرة الخامسة بالنسبة لهذا البعد (03.82) بانحراف معياري قدره (0.643) والتي تشير إلى "تقدم الشركة الخدمة لمشتركيها بسرعة ودون تأخير". وعلى العموم واستنادا لإجابات المبحوثين فإن شركة موبيليس تمتاز بالكفاءة العالية في أداء العمليات العالية من خلال تقليص تكاليف تشغيلها عن طريق التخلص من العمليات غير الضرورية. بالإضافة إلى اختصار الوقت في أداء تلك العمليات وتدعيم التناسق بين جميع الوحدات من أجل تقديم خدمات مميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون.

- **جودة الخدمات:** من خلال الجدول (4-14) يتبين أن بعد "جودة الخدمات" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (03.76) بانحراف معياري قدره (0.606)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة

البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل في مجملها قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (03.93-03.61)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.649-0.926)، وكان أعلى متوسط للعبارة (03.93) بانحراف معياري قدره (0.803) التي تشير إلى " تتميز منتجات و خدمات الشركة بخصائص تتوافق ورغبات وتطلعات المشتركين ". بينما كان أقل متوسط للعبارة الرابعة بالنسبة لهذا البعد (03.61) بانحراف معياري قدره (0.807) والتي تشير إلى " تمتاز خدمات ومنتجات الشركة بالمرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة ". وعلى العموم واستناداً لإجابات المبحوثين فإن شركة موبيليس تسعى جاهدة لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية من شأنها أن تلبي رغبات واحتياجات عملائها المتزايدة مما يخلق عندهم الشعور بالرضا والولاء تجاه خدماتها.

- **الإبداع والتطوير:** من خلال الجدول (4-14) يتبين أن بعد "الإبداع والتطوير" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (03.56) بانحراف معياري قدره (0.557)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل في مجملها قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (03.80-03.25)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.636-0.876)، وكان أعلى متوسط للعبارة (03.80) بانحراف معياري قدره (0.636) التي تشير إلى " تعمل الشركة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات المشتركين الحاليين والجدد ". بينما كان أقل متوسط للعبارة الرابعة بالنسبة لهذا البعد (03.25) بانحراف معياري قدره (0.876) والتي تشير إلى " تأخذ الشركة برأي العاملين في عمليات التطوير ". وعلى العموم واستناداً لإجابات المبحوثين فإن شركة موبيليس تهتم بعنصر الإبداع والتطوير من خلال التطوير والتنويع في الخدمات التي تلبي رغبات المشتركين هذا من جهة، وكذا ابتكار حلول للمشاكل الإدارية عن طريق إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساهم في التطوير من جهة أخرى.

وتأسيساً على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال -موبيليس- جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (03.79) بانحراف معياري (0.380). هذه النتيجة تفسر سعي شركة موبيليس المستمر نحو تحقيق ميزة تنافسية .

#### 6.4 اختبار الفرضيات

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات.

##### 1.6.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H_1$  : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).  
لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (T-test) وذلك بغية اختبار معنوية الارتباط. والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-15): تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

(اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية)

معامل الارتباط R	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	نص الفرضية
0.424	0.05	0.000	1.990	4.238	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات SPSS.

من الجدول (4-15) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى المعنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية بلغت (0.424) وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهو ما تؤكد هذه أيضا قيمة (t) المحسوبة (4.238) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.990) حيث تحسب هذه الأخيرة انطلاقا من المعادلة التالية ( $t_{(1-\frac{\alpha}{2},df_{n-1})} = t_{(0.975,83)}$ ) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  (التي تنص على عدم وجود علاقة) وتقبل بديلها. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

#### 1.1.6.4 الفرضية الفرعية الأولى

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (4-16): تحليل الفرضية الفرعية الأولى

(اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات)

معامل الارتباط R	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	نص الفرضية
0.262	0.05	0.016	1.990	2.463	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات SPSS

من الجدول (4-16) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى المعنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جودة الخدمات بلغت (0.262) وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.016) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهو ما تؤكد أيضا قيمة (t) المحسوبة (4.463) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.990). وبذلك ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  (التي تنص على عدم وجود علاقة) وتقبل الفرضية  $H_1$  (التي تنص بوجود العلاقة). وهذا يدل على أن المبحوثين يؤكدون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة بشركة موبيليس تساعد على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. وهذا يتفق مع دراسة (طلافة، 2007) التي أكدت على وجود علاقة قوية بين إدارة التغيير في التكنولوجيا وتحسين الجودة، وأن وجود المنافسة أدى إلى العمل على زيادة جودة المنتجات من خلال تطوير الأجهزة التكنولوجية.

#### 2.1.6.4 الفرضية الفرعية الثانية

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و السيطرة على الأسواق عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (4-17): تحليل الفرضية الفرعية الثانية

(اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق)

معامل الارتباط R	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	نص الفرضية
0.206	0.05	0.060	1.990	1.908	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات SPSS.

من الجدول (4-17) يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق حيث بلغ معامل الارتباط (0.206) وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.060) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهو ما تؤكد أيضاً قيمة (t) المحسوبة (1.908) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (1.990). وبذلك ترفض الفرضية الموجبة  $H_1$  (التي تنص بوجود علاقة طردية بين المتغيرين) وتقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  (السالبة). مما يدل على أن المبحوثين يرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست لديها علاقة بالسيطرة على الأسواق وهذا يتنافى مع دراسة (السرطان، 2005) التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين دور توفر المعلومات التسويقية والمتمثلة في قواعد البيانات عن المنافسين من أجل طرح منتجات جديدة والسيطرة على الأسواق.

#### 3.1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإبداع والتطوير عند مستوى الدلالة (0.05) .

الجدول رقم (4-18): تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

(اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع والتطوير)

معامل الارتباط R	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	نص الفرضية
0.451	0.05	0.000	1.990	4.578	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول (4-18) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى المعنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع والتطوير بمؤسسة موبيليس بلغت (0.451) وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهو ما تؤكد أيضاً قيمة (t) المحسوبة (4.578) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.990). وبذلك ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  (التي تنص على عدم وجود علاقة) وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . بمعنى تأكيد المبحوثين على أنه كلما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ازدادت درجة الإبداع والتطوير كميزة تنافسية. وهذا يتوافق مع دراسة (الرقب, 2009) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية طردية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والإبداع والتطوير.

#### 4.1.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة

$H_1$ : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (4-19): تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

(اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات)

معامل الارتباط R	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	نص الفرضية
0.340	0.05	0.002	1.990	3.278	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول (4-19) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى المعنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات بمؤسسة موبيليس بلغت

(0.340) وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.002) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهو ما تؤكد أيضا قيمة (t) المحسوبة (3.278) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.990). وبذلك ترفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وتقبل بديلتها. مما يدل على أن شركة موبيليس تهتم بكفاءة العمليات وهذا يتوافق مع دراسة ( الشيشاني، 2004) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وبين كفاءة العمليات من خلال تحسين أداء العاملين حيث يساهم استخدام الشركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الموظفين وسرعة إنجازهم لأعمالهم وانخفاض عدد الأخطاء المرتكبة أثناء العمل وامكانية السيطرة على العمليات اليومية في مختلف فروع الشركة وتقديم أفضل الخدمات التكنولوجية المتاحة بسبب تكنولوجيا شبكات الحاسوب والاتصالات المتطورة.

#### 2.6.4 الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_1$ )

$H_1$ : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ذلك تمت صياغة معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = b_0 + b_1 X$$

حيث أن:

( $b_0$ ): تمثل مقدار الثابت (Constant).

( $b_1$ ): تمثل ميل خط الانحدار.

تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية حسبت على مستوى غينة الدراسة البالغة (84) شخصا.

الجدول رقم (4-20): تحليل الفرضية الرئيسية الثانية  
(اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية)

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثوابت	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الميزة التنافسية	b <sub>0</sub>	17.961	3.96	0.000	0.180
		b <sub>1</sub>	0.457			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ينضح من خلال الجدول (4-20) أن معادلة الانحدار الخطي التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس هي كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.964 + 0.457 (\text{تكنولوجيا المعلومات والاتصالات})$$

ويتضح أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (17.961) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.96) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدل على أن منحنى الانحدار هو كاف لوصف هذا الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويتضح من معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفسر 18% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، والنسبة المتبقية راجعة إلى متغيرات أخرى لا تنتمي إلى النموذج الحالي.

وبناء على كل ذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (القائلة بعدم وجود دور) وتقبل بديلتها عند مستوى المعنوية 0.05.

#### 1.2.6.4 الفرضية الفرعية الأولى

$H_1$  : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-21): تحليل الفرضية الفرعية الأولى

(اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمات)

معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الثوابت		المتغير التابع	المتغير المستقل
0.262	0.016	3.96	6.068	1.962	$b_0$	جودة الخدمات	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
				0.451	$b_1$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-21) أن معادلة الانحدار الخطي التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس هي كما يلي:

$$(جودة الخدمات) = 1.962 + 0.451 (\text{الميزة التنافسية})$$

ويتضح أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (6.068) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.96) بمستوى معنوية (0.016)، وهذا ما يدل على أن منحنى الانحدار هو كاف لوصف هذا الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة خدمات المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس. ويتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفسر 26.2% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات، والنسبة المتبقية راجعة إلى متغيرات أخرى لا تنتمي إلى النموذج الحالي.

وبناء على كل ذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ( القائلة بعدم وجود دور) وتقبل بديلتها عند مستوى المعنوية 0.05. وهذا ما يتماشى مع دراسة (طشطوش،2008) التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات واستراتيجيات الميزة التنافسية وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات المتطورة يساعد على إنتاج منتجات عالية الجودة وفريدة وذات منفعة عالية وغير قابلة للتقليد للحصول على ميزة تنافسية.

#### 2.2.6.4 الفرضية الفرعية الثانية

**H<sub>1</sub>**: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-22): تحليل الفرضية الفرعية الثانية

(اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق)

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثوابت		قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	السيطرة على الأسواق	b <sub>0</sub>	2.965	3.642	3.96	0.060	0.206
		b <sub>1</sub>	0.243				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-22) أن معادلة الانحدار الخطي التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق بشركة موبيليس هي كما يلي:

$$\text{تكنولوجيا المعلومات والاتصالات} = 2.965 + 0.243 \times \text{السيطرة على الأسواق}$$

ويتضح أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (3.642) هي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.96) بمستوى معنوية (0.060). ويتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفسر 18% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، والنسبة المتبقية راجعة إلى متغيرات أخرى لا تنتمي إلى النموذج الحالي.

وبناء على كل ذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (القائلة بعدم وجود دور) وتقبل بديلتها عند مستوى المعنوية 0.05. فالمبجوثين يرون أنه ليس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحقيق السيطرة على الأسواق، مما يتنافى مع العديد من الدراسات السابقة، كدراسة (بليدوم صباح، 2012) التي خلصت إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع، الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة إلى غير ذلك، وبالتالي السيطرة على الأسواق. ودراسة (الشيشاني عامر، 2004) التي بينت أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تحسين المنافسة السعرية وتقديم عروض جديدة للزبائن.

#### 3.2.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة

$H_1$ : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-23): تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

(اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير)

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثوابت	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الإبداع والتطوير	b <sub>0</sub>	20.959	3.96	0.000	0.451
		b <sub>1</sub>	0.712			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-23) أن معادلة الانحدار الخطي التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الإبداع والتطوير بمؤسسة موبيليس هي كما يلي:

$$\text{(تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)} = 0.718 + 0.712 \text{ الإبداع والتطوير}$$

ويتضح أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (20.595) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.96)

بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدل على أن منحنى الانحدار هو كاف لوصف هذا الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

ويتضح من معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفسر (45.1%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع والتطوير، والنسبة المتبقية راجعة إلى متغيرات أخرى لا تنتمي إلى النموذج الحالي. وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (الفائدة بعدم وجود دور) وتقبل بديلتها عند مستوى المعنوية 0.05.

وهذا ما دلت عليه دراسة (العيهار، 2005) التي تعتبر الإبداع أهم مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية لأنه يساهم في خل فرص تسويقية جديدة وتحقيق رضا العملاء ولا يتم تحقيق الإبداع إلا بتوافر العنصر البشري المؤهل وتكثيف جهود البحث والتطوير.

#### 4.2.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة

$H_1$ : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-24): تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

(اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات)

معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى المعنوية المحسوب	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الثوابت		المتغير التابع	المتغير المستقل
0.340	0.002	3.96	10.744	2.212	$b_0$	الإبداع والتطوير	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
				0.423	$b_1$		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-24) أن معادلة الانحدار الخطي التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و كفاءة العمليات بمؤسسة موبيليس هي كما يلي:

$$\text{تكنولوجيا المعلومات والاتصالات} = 2.212 + 0.423 \text{ كفاءة العمليات}$$

ويتضح أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (10.744) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.96)

بمستوى معنوية (0.002)، وهذا ما يدل على أن منحنى الانحدار هو كاف لوصف هذا الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

ويتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفسر 34%

من التغيرات الحاصلة في كفاءة العمليات، والنسبة المتبقية راجعة إلى متغيرات أخرى لا تنتمي إلى النموذج الحالي.

وبناء على كل ذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (القائلة بعدم وجود دور) وتقبل بديلتها عند مستوى المعنوية 0.05. وهذا يتفق مع دراسة (الرقب، 2009) التي أكدت على دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات.

#### 3.6.4 الفرضية الرئيسية الثالثة

**H<sub>1</sub>** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية (0.05).

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية. حيث تم اختيار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لأجل التأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 1.3.6.4 الفرضية الفرعية الأولى

**H<sub>1</sub>** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى للنوع الإجتماعي (الجنس) عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار T لاختبار الفروق حسب متغير الجنس

الوسط الحسابي		مستوى الدلالة الاعتمادية	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
3.9507	ذكور	0.05	0.032	- 1.325
4.0524	إناث			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

استخدم ( Independent –Samples T-Test ) لختبار الفرضية الأولى، ووجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-25) أن قيمة T (-1.325) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.032)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة شركة موبيليس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس)، وهي لصالح الإناث بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (4.0524) بينما كان للذكور (3.9507). وبذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل بديلتها.

#### 2.3.6.4 الفرضية الفرعية الثانية

**H<sub>1</sub>** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول

مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	02	0.177	0.88	0.704	0.498
داخل المجموعات	81	10.176	0.126		
المجموع	83	10.353			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وتبين من خلال النتائج الموضح في الجدول (4-26) أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.704) والدلالة الإحصائية (0.498) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى عينة الدراسة وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

## 3.3.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول

مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	03	1.112	0.371	3.207	0.027
داخل المجموعات	80	9.242	0.116		
المجموع	83	10.353			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وتبين من خلال النتائج الموضح في الجدول (4-27) أن اختبار (F) أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.207) والدلالة الإحصائية (0.027) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها الموجبة ونرفض الفرضية الصفرية.

## 4.3.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	04	0.885	0.221	1.846	0.128
داخل المجموعات	79	9.468	0.120		
المجموع	83	10.353			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وتبين من خلال النتائج الموضح في الجدول (4-28) أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.846) والدلالة الإحصائية (0.128) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مستوى التحكم في الإعلام الآلي في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

#### 5.3.6.4 الفرضية الفرعية الخامسة

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (4-29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	03	0.210	0.070	0.551	0.649
داخل المجموعات	80	10.144	0.127		
المجموع	83	10.353			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وتبين من خلال النتائج الموضح في الجدول (4-29) أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.551) والدلالة الإحصائية (0.649) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة المهنية في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

## 7.4 خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية للشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس-، وتوصلنا إلى عدة نتائج من بينها نذكر:

- تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجتمعة (03.99)، بانحراف معياري(0.353).
- تصورات المبحوثين حول مستوى تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (03.79)، بانحراف معياري(0.380).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة وجودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والسيطرة على الأسواق بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة و الإبداع والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة وكفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق السيطرة على الأسواق بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي (الجنس)، المستوى التعليمي
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، الخبرة المهنية.

خاتمة

## خاتمة

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية، واستنادا للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، باعتبارها الضمان لبقاء واستمرار المؤسسة. وقد تبين لنا أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يعتمد بالأساس على عدة مصادر لعل من أهمها الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها من المداخل الحديثة التي يعول عليها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، من خلال الاستثمار في هذا النوع من التكنولوجيات التي أصبحت بمثابة ضرورة حتمية في الوقت الحالي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، تبين لنا أن مستوى تبني الشركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتفع، ويرجع ذلك بالأساس إلى إدراك الشركة للأهمية البالغة لهذا النوع من التكنولوجيات. كما أن مستوى الميزة التنافسية المحققة في الشركة محل الدراسة يعتبر مقبول، ويعزى ذلك لاهتمامها بتحقيق التميز نظرا لاشتداد المنافسة في سوق الاتصالات بالهاتف النقال في الجزائر. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج.

## أولاً: نتائج الدراسة

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والدور بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل اشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته. وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين: نظرية وميدانية.

## • النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتجت الباحثة ما يلي:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد 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.
- إن الاستثمار في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المورد البشري ، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) من شأنه أن 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 .
- إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من شأنه أن يحقق لها أسمى أهدافها ألا وهو تحقيق رضا العملاء، وبالتالي البقاء و الاستمرار في السوق.
- تتسارع منظمات الأعمال المعاصرة اليوم نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لهذه الأخيرة من مزايا و فوائد تعود بالنفع على المؤسسة.
- هناك عدة عوامل تؤثر في بناء ووضع المؤسسات لاستراتيجية فعالة، لعل من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أضحت في وقتنا الحالي ضرورة حتمية يستوجب على منظمات الأعمال المعاصرة تبنيتها والعمل على تجديدها للتماشي مع التغيرات البيئية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم.
- هناك عوامل عديدة ومتعددة خارجية وداخلية تؤثر في أداء المؤسسات، إذ تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من بين أهم العوامل الداخلية التي تؤثر بدرجة كبير على كل من الأداء الوظيفي، والتنظيمي، وكذا الديناميكي للمؤسسة.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة كبيرة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- إن توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالصورة المطلوبة لدى منظمات الأعمال يجعلها أكثر فاعلية ودقة في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سلسلة القيمة من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد والتميز مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في تحقيق جودة المنتجات، من خلال خلق و تصميم منتجات جديدة تختلف عن سابقتها وطرحها في الأسواق، وهذا ما يخلق الشعور بالرضا والولاء لدى العميل ويجعله أكثر ارتباطا بمنتجات المؤسسة.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في اقتحام المؤسسة لأسواق جديدة، والمحافظة على الأسواق الحالية وتوسيعها.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في تحقيق وظيفة الإبداع والتطوير في المؤسسة، مما يساهم في زيادة فعالية مختلف وظائف المؤسسة من إنتاج وتسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وغيرها.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتم بشكل إلكتروني فعال. مما يساهم في تخفيض معدل إنجاز الأعمال، وتخفيض معدلات العيوب والتلف.

#### • النتائج الميدانية:

- توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:
- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك كوادر بشرية متخصصة، لعل من أهمها تلك التي تتخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك الأعداد الكافية من الأجهزة والمعدات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من حواسيب، وطابعات، ومساحات ضوئية، وهواتف، فاكس... إلخ. كما تقوم بتحديث هذه المعدات باستمرار.
- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك قواعد بيانات هامة عن عملائها مما يمكنها من تقديم الأفضل لهم. كما تمتلك قواعد بيانات عن الأطراف المباشرين المتواجدين في بيئتها من موردين ومنافسين، مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة.
- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك برمجيات حاسوبية حديثة لتطبيق أعمالها، ولديها أنظمة حماية آلية متطورة تستخدمها لحماية بياناتها المختلفة.

- المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك شبكات متطورة تصل إلى جميع المكاتب في وكالات ومديريات الشركة وترتبط كذلك بمديرياتها العامة. مما يسهل عملية سير الأعمال، والتبليغ عن الأخطاء الحاصلة بصورة دقيقة وسريعة. كذلك هناك ربط الكتروني بين الشركة وزبائنها ومورديها ووزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الهيئة الرسمية التابعة لها).
- تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجتمعة (03.99)، بانحراف معياري (0.353). وهذا ما يدل أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تولي أهمية بالغة لهذا النوع من التكنولوجيات. وأن أبعاد قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة محل الدراسة: الشبكات، قواعد البيانات، المورد البشري، البرمجيات، الأجهزة والمعدات.
- تصورات المبحوثين حول مستوى تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (03.79)، بانحراف معياري (0.380). وهذا يرجع لإيلاء المؤسسة محل الدراسة الميزة التنافسية أهمية بالغة، والوعي بمدى أهمية تحقيق التميز لضمان البقاء. وأن أبعاد قياس الميزة التنافسية هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة محل الدراسة: السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، جودة الخدمات، الإبداع والتطوير.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وقد اتضح ذلك من خلال قبول معظم الفرضيات الجزئية الخاصة بهذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و(جودة الخدمات/ الإبداع والتطوير/ كفاءة العمليات) بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) - (الفرضيات الفرعية الأولى/ الثالثة/ الرابعة) على التوالي. في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) (الفرضية الفرعية الثانية).

- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وقد اتضح ذلك من خلال قبول أغلبية الفرضيات الجزئية الخاصة بهذه الفرضية:

✓ حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) (الفرضية الفرعية الأولى). مما يدل على أن الشركة تعتمد باستمرار لتحقيق الجودة في خدماتها ومنتجاتها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة لديها.

✓ في حين أظهرت النتائج المحصل عليها عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق السيطرة على الأسواق بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) (الفرضية الفرعية الثانية). بمعنى أن الشركة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق عملية السيطرة على الأسواق. فهي تقوم بتحقيق ذلك بعيدا عن استخدام هذه التكنولوجيات لاعتقادها بعدم وجود تأثير لهذه الأخيرة في تحقيق السيطرة على السوق. وهذا يتنافى مع الجانب النظري الذي يبين وجود دور ولو كان بسيطا لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوصول إلى السيطرة على الأسواق.

✓ بينما أظهرت النتائج وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) (الفرضية الفرعية الثالثة). أي أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تؤمن بتوظيف هذه التكنولوجيات في إحداث الإبداع وتحقيق التطوير، وهذا يتماشى مع ما أثبتته الدراسات النظرية في الموضوع.

✓ وكذلك تبين النتائج وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) (الفرضية الفرعية الرابعة). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة فطنة للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي (الجنس)، المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، مستوى التحكم في الإعلام الآلي، الخبرة المهنية.

### ثانيا: التوصيات

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراعات التالية:
- على الشركة أن تستثمر جيدا في مواردها البشرية. من خلال الاهتمام أكثر برأس المال الفكري. من خلال التركيز على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، والعمل على استمرار تطويرها للتماشي مع النمو الهائل الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - على الشركة أن تستثمر بشكل مستثمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - التوسع في مجال البيع وخدمة الزبائن عبر الانترنت.
  - يجب على الشركة أن تزيد استثماراتها في دعم الخدمات والمنتجات الجديدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب عليها تكثيف جهودها لخلق خدمات ومنتجات متميزة تختلف عن تلك التي تقدم من قبل منافسيها. فالتميز يتطلب الاستباق لخلق الجديد وليس مجاراة وتقليد الجديد.
  - ضرورة اهتمام إدارة الشركة ببعيد السيطرة على الاسواق بشكل أكبر حيث أثبتت الدراسة عدم وجود دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق هذا البعد. مما يستوجب الاهتمام أكثر به ودراسة كافة العوامل التي من شأنها أن تؤثر عليه.
  - يجب على الشركة أن تشجع عمالها على الإبداع والتطوير واتخاذ المبادرات بشكل فعال. من أجل تبادل الخبرات، وتقديم الحلول للمشكلات الحاصلة والمتوقعة.

- تطوير استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تطوير عملية تحقيق الكفاءة في أداء جل عمليات الشركة.

### ثالثا: آفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز التنظيمي.
- دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

### أ- الكتب

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
3. أحمد حسين، علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
5. إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب الحديث الإسكندرية، 1989.
6. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
7. بشير العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2002.
8. بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2007.
9. تركي سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ، مصر، 1995.
10. توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار النهضة المصرية، مصر، 2004.
12. جعفر جاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، عمان ، الأردن، 2005.
13. جمال أبو شنب ، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
14. حسن أحمد الخيزري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004.
15. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005.
16. حنفي.ع، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2000.
17. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
18. ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999.

19. روبرت بتي، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة.
20. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
21. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
22. شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2001.
23. الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000.
24. الصيفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حروس الدولية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
25. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2007.
26. عادل أحمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز ( الطريق إلى منظمة المستقبل )، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
27. عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن ط1، 2002.
28. عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
29. عامر ابراهيم قندلجي ، ايمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق، عمان، الاردن، 2002.
30. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1998.
31. عبد الرزاق محمد القاسم، تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2004.
32. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997 .
33. عبد السلام أبو قحف، المنافسة وتغيير القواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997
34. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر ، 2000.
35. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2004.
36. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989.
37. عبد الله اسماعيل الصوفي، التكنولوجيا الحديثة ومراكز المعلومات والمكتبة المدرسية، دار المسيرة، عمان ، الأردن، ط2، 2005.

38. عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
39. عدنان محمد، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
40. علاء عبد الرزاق السالمي: نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998 .
41. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، 2007.
42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
43. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
44. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط01، 2000.
45. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظام المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2008.
46. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، عمان، الأردن، ط 01، 2007.
47. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن، ط2، 2007.
48. فرانسيس د، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع.أ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1996.
49. فيليب كوتلر و ج.أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة إبراهيم مبروك، دار المريخ للنشر، الطبعة 2، الإسكندرية.
50. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
51. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، جامعة الأزهر، مصر، 1987.
52. محمد الطائي، صيانة و غدامة نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
53. محمد الطيب، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005.
54. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
55. محمد علي سيد أمبابي، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998.
56. محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
57. محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
58. محمد مصطفى احمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
59. مصطفى كامل، ربيع الجارحي، أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة، مجلة الإدارة، المجلد 29، العدد الأول، 1996.

60. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
61. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
62. مصطفى نجيب شاويش، إدارة المكاتب والأعمال المكتبية، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
63. معالي فهمي حيزر، نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
64. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
65. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
66. نبيل خليل مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
67. نبيل خليل مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
68. نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005.
69. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
70. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، 2003.
71. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق، الأردن، دون سنة نشر.
72. هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

## ب/ الدوريات

73. أحمد السيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، نشرة فصلية عن الشركة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996.
74. الديب م، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العلمية، العدد 45، الرياض.
75. زياد فيصل العزام، دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 2، 2007.
76. سامية لحول، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، عدد 20، جوان، 2009.

## ج/ الرسائل الجامعية:

77. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
78. الهادي بوقفلول، الأثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والاستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية - رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.
79. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
80. السويسي ع، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل من منظور نظامي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
81. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
82. قوفي سعاد، صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003/2008)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
83. لمين علوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004.
84. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر.
85. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007.

## د/ أعمال المؤتمرات والملتقيات العلمية

86. ابراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 و 9 مارس 2005.

87. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزء الثاني، 12 و 13 نوفمبر 2005.
88. بوعشة فوزية، تكنولوجيا المعلمات والاتصالات أداة لا غنى عنها في تحقيق الابتكار التنظيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 16-17 نوفمبر 2008.
89. بوقفول الهادي، بلخرسة عبداللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من الناحية الاستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005.
90. داودي الطيب، رحال سلاف، شين فيروز، مداخلة بعنوان "اليقطة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تنافسية المحيط، بسكرة 29/30 أكتوبر.
91. درويش مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007
92. زهية موساوي، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005.
93. زينات دراجي، نعيمة علاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
94. سملاي محمد يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، ورقلة، يومي 22 و 23 أبريل 2003.
95. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005.
96. صولح سماح، ربيع مسعود، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجوانرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 16 و 17 نوفمبر 2008

97. عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد، أثر تكنولوجيا الاتصالات على نوعية التعليم ومجالات العمل في الألفية الثالثة والمتطلبات التعليمية للاستعداد لها - دراسة ميدانية-، المؤتمر الدولي الأول للتعليم الإلكتروني، المنامة، البحرين، 17-19 أبريل 2006.
98. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

99. <sup>1</sup> Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, L'intelligence économique, ed D'organisation, France, 2004.
100. Abdslam Bendiabdellah, Djilali Benabou, Impact des NTIC sur les structures et comportements de les entreprises modern, Revue economie et management, université de Telemcen, N3, Mars 2004.
101. Andre Deyreux, Le Système D'information, Le nouvel Outil De Stratégie, maxima, France, 2004.
102. Bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunication ( ARPT ) ,N 7 et 8 Mai 2007
103. Chokri ElFidha, Mohamed Hidi Charki, Le role des TIC dans le developpement de la relation client application à la relation banque/entreprise, la revue des siences de gestion, marketing, France, 2008.
104. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith , Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage, New York: oxford university press, 2006.
105. Day George S. and Wensely R. "Assessing Advantage A.F. arm work of Diagnosing Superiorite", Journal Marketing ,1988 .
106. François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, ed D'organisation, France, 2001.
107. Frédérique Alexandre- Bailly, et autre, Comportements humains et management, Pearson edition, France, 2éme edition, 2006.
108. Freemanet, Soete, Technologie d'information et domaines de croissances, EDOCDE, 1989.
109. G.Garibaldi, Stratégie concurrentielle , choisir et gagner, ed, d'organisation, Paris, 1994.
110. G.lavette ET M. niculescu, les strategies de croissance, Ed, d'organisation, Paris, 1999.
111. Heizer, Jay and Render, Barry, Principles of Operations Management. 3rded, Prentice Hall, U.S.A, 1999.
112. Isarelle Gèniaux, Sylvie Mira-Bonnardel, Le réseau d'entreprise: Forme d'organisation aboutie ou trsistoire, Revue Française de gestion, Extenalisation et relations partenarriales, HARMES, Paris, N143, 2003.
113. Jameleddine Ziadi, Emna Benramdhane, L'état de l'art des nouvelles Technologies de l'information et de la communication et leur determinants d'utilisation dans les entreprises - le cas des entreprises tunisiennes- Management et NTIC (Réalité et perspectives), e-masing faculté de sciences économiques et de gestion de Tunis, centre de publication universitaire, Tunis, 2004.
114. James A. O'Brien, et autres, Les systems d'information de gestion- La perspectives du gestionnaire utilisateur, ERPI, Canada, 1995.

115. James O'Brien, Management Information Systems 5th Mc gros, hill Irwin, 2002.
116. Jean BrillMan, Les Meilleurs Pratiques du Management, éd d'organisation, Paris, France, 2001.
117. Kotler.P et Dubois .B, Marketing management, dixième édition, édition Public ,union Paris,2000.
118. Lasca.H et Shulles .M, Veille stratégique ; comment ne pas être noyé sous les informations?, colloque V SST (25-27.oct .95), Toulouse.
119. Lilian Demont, Iugol et autres, Communication des entreprises (stratégies et pratique), Armand Colin, Paris, 2eme edition, 2006.
120. M. PORTER, L'avantage concurrentiel, comment devencer ses concurrents et maintenir son avance,Dunod, Paris, 1999.
121. M.Porter,Choix stratégiques et concurrence, Ed ECONOMICA, 1982.
122. Marie-Hélène Delmond, et autrs, management des systemsd'informatique, Dunod, Paris, 2003.
123. Mélése. J, Approche systémique des organizations, ed. Organizations, Paris, 1990.
124. Mélissa Saadou, Technologie de l'information et management, Hermes Science Publications, Paris, 2000.
125. Nicole d'almeida, Thierry Libaert, La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris,5ème édition, 2007.
126. P.KoTLER et B.Dubois, Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.
127. Patteryron . E.A, Le management de l'information, ed . organizations, Paris, 1996.
128. Peaucelle. J.L, Informatique, ed. Gestion,Paris, 1986, p 89.
129. Piere Bouloc, Les N.T.I.C, Nouvelle Technologie de l'informaton et de la communication, Dunod, Paris, 2003.
130. Pierre Carrier, et autres, Bases de données dans le développement de système, Gartan-morin édition, Canada, 1991.
131. R .A. Thiétart, J.M. Xuereb, Stratègies, concepts, Methodes, Mise on ouvre, Dunod, Paris, 2005.
132. Rapport annuel de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunication (ARPT) 2014.
133. Rapport Final sur le Processus d'octroi de la 3<sup>o</sup> Licence de Norme GSM,ARPT,2009.
134. VILLAIN.J, L'entreprise aux agents, information aux surveillance de l'environnement, édition Masson, Paris.

### ثالثا:المواقع الالكترونية

135. [http://www.Algérie\\_télécom.dz](http://www.Algérie_télécom.dz).
136. <http://www.aljazeera /NR/ esceres//htm> .
137. <http://etudiantdz.com/t37724.html>.
138. [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf).

الملاحق

## الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

# استبانة البحث

تحية طيبة وبعد...

أرجو التلطف بمنحي جزءا من وقتكم للإجابة عن أسئلة الإستبانة، والتي جاءت لإسقاط أبعاد الدراسة على الجانب الميداني، حيث يتمثل موضوعنا في: مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، والتي تأتي استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات.

يرجى قراءة فقرات الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي. إذ تود الباحثة التأكيد على مدى موضوعيتها في التعامل مع المعلومات المسترجعة من الاستمارات المعبأة من قبلكم، وكذلك سربيتها لتعبر عن شكرها وعظيم امتنانها لما منحتمونا من وقت وجهد ثمين.

علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام

الباحثة:

هناء عبداوي

الأستاذ المشرف:

الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن بريكة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة ( √ ) في المكان المخصص:

(1) الجنس:

أنثى	ذكر

(2) العمر:

أقل من 25 سنة	25-أقل من 35 سنة	35-أقل من 45 سنة	45 سنة وما فوق

(3) المستوى التعليمي:

ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه

(4) مدى التحكم في الإعلام الآلي:

الإعلام الآلي	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

(5) الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يرجى من حضرتكم وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

الرقم	أبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: المورد البشري (الأفراد)</b>						
01	تستقطب الشركة أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( مهندسين، مبرمجين، مصممي النظم،..)					
02	تستقطب الشركة مختصون في إدارة النظام ( رجال بيع، محاسبين، إداريون مختصون،...)					
03	تقوم الشركة بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها على التقنيات المستحدثة والمطورة					
04	تقدم الشركة تحفيزات معنوية لعمالها					
05	تقدم الشركة باستمرار التحفيزات المادية الملائمة لعمالها					
<b>البعد الثاني: الأجهزة والمعدات</b>						
06	تمتلك الشركة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي					
07	أجهزة الحاسوب المستخدمة في الشركة متطورة					
08	تأمين العدد الكافي من الطابعات في الشركة					
09	تأمين العدد الكافي من الماسحات الضوئية في الشركة					
10	تمتلك الشركة عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصالات (هواتف، فاكس،.....)					
11	تقوم الشركة بتحديث وتطوير الأجهزة والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار					
<b>البعد الثالث: قواعد البيانات</b>						
12	تمتلك الشركة قواعد بيانات مفصلة عن عملائها					
13	تمتلك الشركة قاعدة بيانات عن منافسيها					
14	تمتلك الشركة قاعدة بيانات عن مورديها					

					تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تسهل عملية الوصول إلى قواعد البيانات المطلوبة عند الحاجة	15
					جميع فروع الشركة مجهزة بأجهزة حاسوب مربوطة بقاعدة بيانات واحدة توفر الوقت اللازم لتقديم الخدمة للمشاركين	16
<b>البعد الرابع: البرمجيات</b>						
					يتم تطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة ما هو جديد	17
					تستخدم الشركة في عملها برمجيات حاسوبية حديثة	18
					توفير أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات الشركة	19
					البرمجيات المستخدمة في الشركة تسرع من أداء العمليات وتقديم الخدمة للزبون على أحسن شكل	20
					الواجهات البينية المستخدمة في الشركة سهلة الاستخدام	21
<b>البعد الخامس: الشبكات</b>						
					وجود موقع الكتروني للشركة على شبكة الأنترنت	22
					توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في الشركة	23
					جميع فروع الشركة مربوطة في شبكة واحدة تساهم في مراقبة وضبط العمليات اليومية	24
					وجود شبكة واحدة في جميع فروع الشركة يزيد من سرعة الإبلاغ عن أي خلل يحدث في وقته	25
					هناك ربط الكتروني بين الشركة والعملاء	26
					هناك ربط الكتروني بين الشركة والموردين	27
					هناك ربط الكتروني بين الشركة ووزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال	28
					هناك ربط الكتروني بين جميع وكالات الشركة ومديرياتها الجهوية والمديرية العامة	29

المحور الثاني: الميزة التنافسية

يرجى من حضرتكم وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: جودة الخدمات</b>						
30	تتميز منتجات وخدمات الشركة بخصائص تتوافق ورغبات وتطلعات المشتركين					
31	تتميز منتجات وخدمات الشركة بأسعار مقبولة مما يميزها عن المنافسين					
32	يكن تميز خدمات ومنتجات الشركة في طريقة عمل الأفراد العاملين بها					
33	تمتاز خدمات ومنتجات الشركة بالمرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة					
34	تهتم الشركة بتقليل وقت انجاز معاملات المشتركين لتحقيق رضاهم					
35	يشعر المشترك بخصوصية أثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجودة بالشركة					
36	هناك رضا عام لدى المشتركين المستفيدين من خدمات الشركة					
<b>البعد الثاني: السيطرة على الأسواق</b>						
37	تتمتع الشركة بقدرة وكفاءة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق					
38	تتمتع الشركة بقدرة وكفاءة على توزيع منتجاتها وخدماتها في الأسواق					
39	تعمل الشركة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية					
40	الحصة السوقية للشركة تشكل مصدرا أساسيا لثقة المشتركين بها					
41	تعمل الشركة على تنمية حصتها السوقية باستمرار					
42	تحتل الشركة المرتبة الأولى في السوق من حيث					

					عدد المشتركين	
					تعتبر شركة موبيليس الشركة الأوسع انتشارا جغرافيا من بين شركات الاتصال الخلوية	43
					تحتل الشركة الحصة السوقية الأكبر في السوق	44
					تمتلك الشركة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع	45
					تقوم الشركة بتقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر من أجل جذب المشتركين الجدد وكسب ثقتهم	46
<b>البعد الثالث: الإبداع والتطوير</b>						
					تعمل الشركة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	47
					تعمل الشركة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات المشتركين الحاليين والجدد	48
					تهتم الإدارة العليا بإزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير	49
					هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير	50
					تأخذ الشركة برأي العاملين في عمليات التطوير	51
					تعتمد الشركة إلى ابتكار حلول لكثير من المشاكل الادارية	52
<b>البعد الرابع: كفاءة العمليات</b>						
					تمتاز الشركة بالقدرة على إنجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها	53
					تسعى الشركة إلى تدعيم التكامل و التنسيق بين مختلف العمليات في الوحدات والأقسام المختلفة	54
					تقدم الشركة خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون	55
					تسعى الشركة دوما للتخلص من العمليات غير الضرورية	56
					تقدم الشركة الخدمة لمشتركيها بسرعة ودون تأخير	57
					تتمكن الشركة من تقليص تكلفة تشغيل العمليات	58
					تقوم الشركة بإنجاز عملياتها في وقت مختصر	59

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام..... الباحثة: عبداوي هناء

## قائمة المحكمين

الرقم	اللقب العلمي	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	أ.د.	عبد الوهاب بن بريكة	عميد - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	د	محمد قرشي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
3	د	محمد شنشونة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
4	د	أمين مخفي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة مستغانم.
5	د	أبو بكر بوسالم	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ميله.