

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة سيدي عقبة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- شين فيروز

من إعداد الطلبة (ة):

- هنودة وهيبة

- قري عفاف

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- برني لطيفة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شين فيروز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- سليمان عواطف

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية المؤسسة

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة سيدي عقبة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- شين فيروز

من إعداد الطلبة (ة):

- هنودة وهيبة

- قري عفاف

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- برني لطيفة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شين فيروز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- سليمان عواطف

الموسم الجامعي: 2023-2024



## شكر و عرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وفوق كل ذي علم عليم" سورة يوسف آية 76.....صدق الله العظيم.  
وقال رسول الله (صل الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروف فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كفاؤهم".....(رواه أبو داوود).  
ونثني ثناء حسنا على أسرة جامعة محمد خيضر عامة، وأسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة.

وأیضا وفاءً وتقديراً واعترافاً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم ييخسروا بمساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأستاذتنا المشرفة على هذه المسيرة، صاحبة الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية فجزاها الله كل خير.  
ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر لأساتذتنا الكرام الذين بذلوا قصار جهدهم لكي يوصلوا لنا المعلومة رغم ضيق الوقت.  
وأخيراً، نتقدم بجزيل شكرنا إلى كل من مدَّ يد العون وساعد في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

فهنوة وهيبة



قري عفاف

# إهداء

فخر وشرف أن أعتز بهما فوق الواجب، وأن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع  
إلى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا، إلى أمي التي سهرت الليالي لأنام في أمان، إلى أمي التي لو  
أعطيتها

كل ما في الدنيا ما وفيت أجرها إليك أمي يا أعز ما أملك.

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى سندي وملجئي الآمن...داعمي ومشجعي الدائم، إلى زوجي الغالي حفظه الله.

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه، إلى كل الأهل والأقارب.

إلى أهل زوجي الذين طالما وقفوا معي.

إلى أعز صديقتي "نعيمه، هند، إيمان، أمينة، عائشة، سهام"

إلى صديقتي الغالية الحنونة "هدى" شكرا على كل شيء.

إلى كل من قدم لي يد العون،

إلى زميلتي في هذا البحث "وهيبة"

عفاف قري

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو الفضل الله علينا أما بعد  
إلى من أوصاني الرحمان بها وجعل الجنة تحت قدميها إلى من أفنت  
عمرها من أجل أن تراني في أعلى المراتب وقمة السعادة ولو على نفسها  
"أمي الغالية"

إلى ذلك الذي لو كنت أملك أن أهديه قلبي لنزعته من صدري وقدمته  
إليه لو كنت أملك أن أهديه عمري لسجلت أيامي باسمه لكن لأملك سوى  
نجاحي هذا الذي كابدت من أجل أن أفرحك به في قبرك إلى من أحسن إليا  
منذ يوم والدي حتى يوم فراقه أبي الغالي رحمه الله  
إلى القلوب الطاهرة

إلى من شاركني الحياة.....زوجي أدامه الله  
إلى أصدقاء المواقف لا سنين المعرفة  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

هنيوة وهيبه

## فهرس المحتويات

الصفحات	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
أ-و	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي تنافسية المؤسسة
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية المنافسة
11	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
12	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
13	المطلب الثالث: خصائص المنافسة
14	المطلب الرابع: العلاقة بين التنافسية والمنافسة
14	المبحث الثاني: ماهية التنافسية
14-15	المطلب الأول: تعريف التنافسية
15-16	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
16-18	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
19	المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية
19-20	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
21-20	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
22-25	المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية
26-25	المطلب الرابع: مصادر تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها
26	المبحث الرابع: إستراتيجيات التنافس العامة والقوى الخمس لبورتر
29-26	المطلب الأول: إستراتيجية خفض التكاليف
32-29	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
34-32	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
36-34	المطلب الرابع: تحليل القوى الخمس لبورتر
37	خاتمة الفصل
38	الفصل الثاني: الإطار النظري للحوسبة السحابية
39	تمهيد

40	المبحث الأول: أساسيات الحوسبة السحابية
42-40	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوسبة السحابية
43-42	المطلب الثاني: فوائد وأهداف الحوسبة السحابية
47-43	المطلب الثالث: خصائص ونماذج نشر الحوسبة السحابية
48	المبحث الثاني: طريقة عمل الحوسبة السحابية، مكوناتها وأهم تطبيقاتها
48	المطلب الأول: طريقة عمل الحوسبة السحابية
49-48	المطلب الثاني: مكونات الحوسبة السحابية
50-49	المطلب الثالث: برامج وتطبيقات الحوسبة السحابية
50	المبحث الثالث: نماذج خدمة الحوسبة السحابية وأهم مزوديها وتحدياتها
52-51	المطلب الأول: نماذج خدمة الحوسبة السحابية
55-53	المطلب الثاني: أهم مزودو خدمات الحوسبة السحابية
56-55	المطلب الثالث: تحديات الحوسبة السحابية وإجراءات الحماية
58-57	المطلب الرابع: العلاقة بين الحوسبة السحابية وابعاد التنافسية في المؤسسة
58	خاتمة الفصل
59	الفصل الثالث: تحليل واقع سوق الحوسبة السحابية في تعزيز أبعاد التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA
60	تمهيد:
61	المبحث الأول: عموميات حول شركة التأمين الوطنية SAA
62-61	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الشركة للتأمين SAA
62	المطلب الثاني: رأسمال الشركة وشبكة توزيعها
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
63	المطلب الرابع: الإصلاحات التي أدخلت على الشركة واستثماراتها
63	المبحث الثاني: التقديم بالوكالة الوطنية للتأمينات SAA
64-63	المطلب الأول: التعريف بالوكالة والهيكل التنظيمي
65-64	المطلب الثاني: المهام التي تقوم بها الوكالة
65	المطلب الثالث: نفقات وإيرادات الوكالة وعلاقة الشركة الأم بالوكالة
66-65	المطلب الرابع: الخدمات التأمينية التي تقدمها الوكالة
67	المبحث الثالث: واقع الحوسبة السحابية في شركة التأمين الوطنية SAA
67	المطلب الأول: الانتقال من التأمين التقليدي إلى التأمين الإلكتروني
70-67	المطلب الثاني: رقمنة الخدمات التأمينية
73-70	المطلب الثالث: الخدمات السحابية التي تتبناها الشركة الوطنية لتأمين SAA



80-73	المطلب الرابع: تحليل واقع الشركة الوطنية للتأمينات SAA
81	المبحث الرابع: سوق الحوسبة السحابية في شركة التأمين الوطنية SAA
82-81	المطلب الأول: سوق الحوسبة السحابية العالمي
84-83	المطلب الثاني: سوق الحوسبة السحابية الجزائري
85-84	المطلب الثالث: سوق الحوسبة السحابية في شركات التأمين
87-86	المطلب الرابع: دور الحوسبة السحابية في تعزيز ابعاد التنافسية لشركة التأمين الوطنية SAA
88	خلاصة الفصل
93-91	الخاتمة
95	المراجع
100	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحات	الأشكال	الرقم
23	دورة حياة الميزة التنافسية	01
36	نموذج بورتر للقوى	02
40	نبذة مختصرة عن السحابة	03
42	نموذج الحوسبة السحابية	04
45	خصائص الحوسبة السحابية	05
45	السحب الخاصة	06
46	السحب العامة	07
46	السحب الهجينة	08
47	السحب المجتمعية	09
47	نموذج انتشار الحوسبة السحابية	10
49	مكونات الحوسبة السحابية	11
52	نماذج الحوسبة السحابية	12
62	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين	13
64	الهيكل التنظيمي لوكالة التأمين سيدي عقبة	14
68	واجهة نظام الإدارة الإلكتروني Orass	15
69	الإنفاق العالمي على المبادرات الرقمية	16
75	لحصة السوقية لشركة التأمين	17
76	تطور الحصة السوقية حسب نوع التأمين	18
77	تطور انجازات السوق	19
80	تطور الإنتاج والإنتاجية	20
81	حجم السوق العالمية للحوسبة السحابية	21
82	الإنفاق على الحوسبة السحابية	22
84	اتجاهات سوق الحوسبة السحابية وتوقعاتها حتى عام 2028	23
85	استخدام موفري الخدمات السحابية من قبل البائعين بالنسبة المئوية	24
85	رواد منصة التأمين الرقمي	25

## قائمة الجداول

الصفحات	الجدول	الرقم
52-51	بعض الخدمات السحابية واختصاراتها	01
55-54	أشهر موفري أنواع خدمات الحوسبة السحابية	02
64	معلومات تخص وكالة التامين سيدي عقبة	03
74	الحصة السوقية للشركات العمومية	04
75-74	الحصة السوقية للشركات الخاصة	05
75	الحصة السوقية لشركات التكافل	06
78	موقع شركة التامين الوطنية في سوق التامين الجزائري 2022	07
78	التطور في عدد الموظفين حسب الفئة المهنية	08
82	قيمة الانفاق على السحابة العامة	09

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية والربحية) وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة قمنا بالوقوف على معرفة دور الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين SAA، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات عن طريق المقابلة مع مسؤولي الشركة، حيث قمنا بالدراسة التحليلية للمعطيات المقدمة من طرف الوكالة بالاعتماد على التقرير السنوي لنشاط التأمين لسنة 2022، كذلك الموقع الرسمي للشركة، وبعد الدراسة والتحليل والتعليق على وضعية المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الحوسبة السحابية تساهم بشكل إيجابي في تخفيض التكاليف، كما تساهم في تحسين جودة الخدمات التأمينية ما يساعد على توسيع قاعدة العملاء وبالتالي يؤثر على الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة ابتكار منتجات تأمينية جديدة لمواجهة المنافسة التي يمكن أن تكون أكثر شدة في المستقبل، ووجوب حرص شركة التأمين الوطنية على توعية المجتمع بضرورة التأمين، كذلك الاستثمار أكثر في خدمات تقنية الحوسبة السحابية التي تعود عليها بفوائد كثيرة كما ذكرنا سابقا وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي والمحافظة على الريادة في قطاع التأمين .

**الكلمات المفتاحية:** الحوسبة السحابية، تنافسية المؤسسة، الحصة السوقية، التكلفة، الجودة.

**Study Abstract:**

This study aims to understand the role of cloud computing in enhancing the competitiveness of the company through (cost, quality, market share, and profitability). The study proposes to answer the posed questions by focusing on understanding the role of cloud computing for the National Insurance Company SAA. We relied on the descriptive analytical method by collecting data through interviews with company officials, as well as by analyzing the data provided by the agency based on the annual report for insurance activity for the year 2022. Additionally, we examined and analyzed the company's official website.

After studying and analyzing the company's situation, the study concluded the following:

- Cloud computing positively contributes to reducing costs.
- It also contributes to improving the quality of insurance services, which helps in expanding the customer base, thereby increasing the company's market share and profitability.
- It underscores the necessity of innovating new insurance products to face the intense competition in the future.
- The National Insurance Company must invest more in cloud computing services, which offer many benefits as mentioned earlier, thus enhancing its competitive position and maintaining growth in the insurance sector.

**Key words:**

Cloud Computing, Company Competitiveness, Market Share, Cost, Quality

مقدمة

إن النمو الهائل في حجم البيانات والمعلومات أدى إلى عدم قدرة المؤسسات على التحكم في بياناتها ومعلوماتها وإدارتها بشكل صحيح وفعال، ومع استمرار ارتفاع تكاليف تخزين المعلومات أصبحت المؤسسات تواجه مشكلات في استرجاع البيانات والاحتفاظ بنسخ احتياطية لبياناتها. إلا أنه مع تطور التقنيات المتاحة عبر شبكة الويب وتسارع تدفق شبكة الانترنت وحاجة المؤسسات لمساحات تخزين كبيرة لمعالجة بياناتها والتكاليف الكبيرة للبرمجيات، ظهرت في قطاع الأعمال مؤسسات تعمل على إتاحة تطبيقاتها عبر الانترنت باستخدام تقنية حديثة هذه التقنية أفادت المستخدمين على نطاق واسع وهي ما يطلق عليها مصطلح الحوسبة السحابية.

حيث أتاحت هذه التقنية لمستخدميها مميزات إضافية كثيرة، منها توفير النفقات وإتاحة الخدمات المعلوماتية لقطاع أكبر من المستفيدين، كما أنها توفر للمؤسسات إمكانية تخزين المعلومات ومعالجتها وتناقلها والتشارك بها من أي مكان وفي أي وقت فالتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم أثرت كثيرا على كافة جوانب الحياة، بما في ذلك قطاع الأعمال، لذا كان لا بد للمؤسسات أن تواكب التطورات التكنولوجية خاصة المالية منها، باعتبارها شريان الاقتصاد والتي من المفروض أن تكون السبابة مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى، لما يشهده القطاع المالي من تحولات ومن بين هذه المؤسسات المالية شركات التأمين الوطنية وذلك باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية ما يساهم في تعزيز تنافسيتها، خاصة أن مؤسسات التأمين العمومية تعاني من مورثها الإداري والبيروقراطي في إدارة نشاطها، في الوقت الذي يجب عليها أن تثبت قوتها التنافسية من خلال الاستفادة بأقصى ما يمكن مما توفره تكنولوجيات الاتصالات الحديثة.

والجزائر كغيرها من الدول بعدما تبنت جملة من الإصلاحات خاصة في مجال الصناعة التأمينية لتسهيل عملية الاندماج في الاقتصاد العالمي لا بد وأنها ليست في منأى عن هذه التغييرات، فكان لصدور الأمر 95/07 الصادر في 1995/01/25 والمتعلق بالتأمينات الرغبة الواضحة من طرف السلطات المالية الجزائرية في تحرير القطاع التأميني وفتحه أمام المنافسة الدولية، وقد تم وعدل هذا الأمر بإجراءات تحفيزية أخرى لتدعيم تنافسية القطاع من خلال القانون 06/04 الصادر في 2006/02/02. هذا الانفتاح لا بد وأن يتمشى وضرورة تعزيز وتقوية قدرات مؤسسات التأمين التنافسية والتي يجب أن تبحث عن الأدوات والطرق والأساليب التي تجعلها دائما في صدارة المؤسسات المنافسة.

## 1. إشكالية الدراسة:

شهدت صناعة التأمين في العقود الأخيرة، تطورات تكنولوجية سريعة وتحولات رقمية متسارعة، حيث اشتدت المنافسة في الأسواق العالمية، وأصبح من الضروري على شركات التأمين تبني تقنيات جديدة لتحسين الكفاءة وخدمة العملاء ومن بين هذه التقنيات الحوسبة السحابية، حيث تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز تنافسية الشركات والمؤسسات، إذ تمكنت الحوسبة السحابية من تقديم حلول مبتكرة وفعالة لتحسين العمليات التشغيلية وخفض التكاليف وزيادة المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، ومن هنا يتكون لدينا السؤال الآتي:

**ما هو دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية الشركة الوطنية للتأمين SAA؟**

2. الأسئلة الفرعية: وللتحكم أكثر في الإشكالية المطروحة ومعالجتها بدقة أكبر، ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية

- ماهو واقع تبني الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين SAA؟
- ماهو دور الحوسبة السحابية في تخفيض التكاليف في الشركة الوطنية للتأمين SAA؟
- ماهو دور الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمات في الشركة الوطنية للتأمين SAA؟
- ماهو دور الحوسبة السحابية في زيادة الحصة السوقية والربحية في الشركة الوطنية للتأمين SAA

3. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

➤ الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية الشركة الوطنية للتأمين SAA.

➤ الفرضيات الفرعية: ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور الحوسبة السحابية في تخفيض التكاليف في الشركة الوطنية للتأمين SAA.
- يوجد دور الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمات في الشركة الوطنية للتأمين SAA.
- يوجد دور الحوسبة السحابية في زيادة الحصة السوقية والربحية في الشركة الوطنية للتأمين SAA.

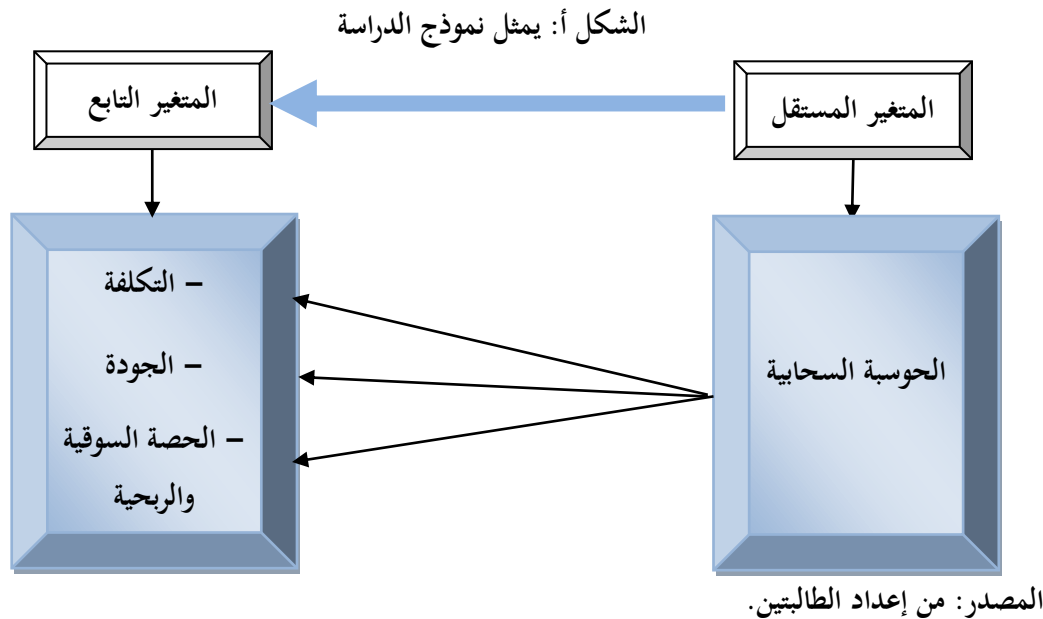
4. نموذج الدراسة:

من خلال الإشكالية تم صياغة نموذج الدراسة، وقبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

✓ متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- الحوسبة السحابية: وهي المتغير المستقل.
- التنافسية: وهي المتغير التابع وتتضمن الأبعاد التالية: (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية والربحية).

✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج التالي:





## 5. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها ومن الإسهامات التي يتوقع إضافتها في الجانبين النظري والتطبيقي، خاصة دراسات تناولت دور خدمة الحوسبة السحابية في شركات التأمين في الجزائر. فالحاجة إلى وجود مثل هذه التقنية من شأنه تعزيز تنافسية شركات التأمين في الجزائر، حيث أن إدارة ملفات التأمين تميزت خلال السنوات السابقة بإجراءات وتعقيدات بيروقراطية تقليدية أدت إلى تأخر كبير في تعويض المؤمن لهم المتضررين من حوادث السيارات وغيرها، مما تسبب في فقدان ثقة هؤلاء المؤمن لهم بشركات التأمين. وبالتالي فإن وجود مثل هذه التقنية سيساهم إلى حد كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤمن لهم، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تطوير قطاع التأمين في الجزائر.

## 6. أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مفهوم الحوسبة السحابية.
- ✓ التعرف على مفهوم التنافسية.
- ✓ التعرف على واقع تبني الحوسبة السحابية في مؤسسة في شركة التأمين.
- ✓ التعرف على كيفية استخدام الحوسبة السحابية في شركة التأمين.
- ✓ معرفة دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية الشركة الوطنية للتأمين.
- ✓ وضع مقترحات من أجل تحسين أداء استخدام هذه التقنية في شركة التأمين.

## 7. حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود مكانية وزمنية وكذا الموضوعية كما يلي:

- ✓ الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة دور الحوسبة السحابية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة على الوكالة وايضا على المؤسسة ككل بحكم اننا لم نتحصل على معلومات كافية من الوكالة في وكالة التأمين الوطنية SAA سيدي عقبة، لذا فالنتائج التي سيتم التوصل إليها لا تقتصر على هذه المؤسسة والتي يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى.

✓ الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة: 2024/2023.

## 8. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإلمام بجميع الجوانب النظرية المتعلقة بالحوسبة السحابية عن طريق جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالدراسة وفهم مكوناتها وتحليل أبعادها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التنافسية لمعرفة مؤشرات ونسب قياسها. كما تم استخدام المنهج الوصفي. في النظري والتطبيقي وجمع المعلومات والقيام بتحليلها وذلك باعتماد وثائق الشركة وكذلك الموقع الالكتروني للشركة والتقارير السنوية لتقييم مؤشرات تنافسية المؤسسة محل الدراسة، والوقوف على واقع تطبيق الحوسبة السحابية في مختلف نشاطات المؤسسة وخدماتها.

## 9. صعوبات الدراسة:

صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية تستخدم تقنية الحوسبة السحابية ونقص المعطيات الكافية بشأن موضوع الدراسة.

## 10. هيكل الدراسة:

يتناول الفصل الأول أساسيات حول التنافسية في المؤسسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، أما الفصل الثاني فكان حول الحوسبة السحابية وودورها في تعزيز التنافسية، أما الفصل الثالث فتطرقتنا إلى آلية تطبيق الحوسبة السحابية في قطاع التأمين. دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA . سيدي عقبة . بسكرة وهو مقسم إلى المبحث الأول يتناول عموميات حول الشركة الوطنية للتأمينات أما المبحث الثاني فيتناول تقدم الوكالة الوطنية للتأمين SAA ، والمبحث الثالث واقع الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين SAA.

## 11. الدراسات السابقة

### ✓ باللغة العربية:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها:

1. دراسة (واصل، 2020) بعنوان: أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين. وهدفت الدراسة إلى:

-إلقاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بالحوسبة السحابية.

-عرض الجوانب المختلفة لأداء الوظيفي.

-التعرف على الدور الذي تلعبه الحوسبة السحابية في تطوير أداء الوظيفي.

-التعرف على واقع تبين الحوسبة السحابية في مؤسسة.

-معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بني الحوسبة السحابية والأداء الوظيفي.

-كيفية استغلال إيجابيات الحوسبة السحابية وتجنب سلبياتها. تقديم توصيات تفيد في

-التوصل إلى نتائج تجيب على أسئلة طلبة العلم يف جمال تكنولوجيا المعلومات وتسيير الموارد البشرية.

2. دراسة (واصل، دادن عبد الغني، سبع نجيب، 2021): تشخيص واقع خدمة الحوسبة السحابية في المؤسسة الوطنية

للتأمين A2، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 01، جامعة ورقلة الجزائر، 2021

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أهم أسس الحوسبة السحابية كتقنية حديثة تتجه معظم المؤسسات للاستفادة

من مزاياها التنافسية وذلك بتدنية التكاليف وكذا تسهيل الأعمال الإدارية حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الخدمة حققت عدة

مكاسب للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وسهولة الوصول للمعلومة.

3. دراسة (حسن، 2020) بعنوان: فاعلية برنامج قائم على الحوسبة السحابية في تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات التعليمية

لدى طالب تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

-تحديد مهارات تكنولوجيا المعلومات التعليمية اللازمة لطلاب تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية.

-حث الطالب على التعلم الذاتي والمستمر والتعلم من خلال بيئات التعلم وحباسة التعلم من خلال تقنية الحوسبة السحابية.

- التعرف على المواصفات اللازمة لتصميم البرامج القائمة على الحوسبة السحابية.
- التعرف على فاعلية برنامج تعليمي قائم على الحوسبة الحسائية في تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات التعليمية كم استخدم الباحث المنهج الوصفي والتجريبي وتوصل إلى النتائج التالية:
- تعليم مهارات تكنولوجيا المعلومات التعليمية بواسطة البرنامج التعليمي القائم على الحوسبة السحابية ساهم في رفع المستوى الأدائي للطلاب.
- إمكانية مراعاة البرنامج للفروق الفردية بني الطالب.
- إيجابية وتفاعل الطالب مع البرنامج.
- البرامج القائمة على الحوسبة السحابية تلعب دورا أكبر في العملية التعليمية.
4. دراسة(رضوان،2020): بعنوان علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين بالجامعات الفلسطينية حيث هدفت هذه الدراسة إلى:
- التعرف على العلاقة بني الحوسبة السحابية والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.
- معرفة مستوى الحوسبة السحابية والأداء الوظيفي يف الجامعات الفلسطينية.
- تقديم توصيات إلى الجامعة الفلسطينية حول إيجابيات الحوسبة السحابية التي يمكن تدعيمها والسلبيات التي لا بد من تجنبها.
- حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة 541مديرا، وتوصلت إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوسبة السحابية وتطوير الأداء الوظيفي يف الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة طردية بني الحوسبة السحابية بأبعادها الستة وتطوير الأداء الوظيفي.
5. دراسة(خالد،2020): بعنوان واقع استخدام خدمة الحوسبة السحابية بمؤسسة موبيليس وقد استخدم الباحثان المقابلة والمسح المكتبي لجمع المعلومات
- وهدف الدراسة إلى:
- تقييم واقع تبين الحوسبة السحابية من قبل المؤسسات الجزائرية.
- مدى جناح خدمة الحوسبة السحابية بالنسبة لمقدمها.
- الخروج ببعض المقترحات تساعد على تبين الحوسبة السحابية والاستفادة من خدماتها.
- وتوصل الباحثان إلى نتيجة مفادها فشل تجربة خدمة الحوسبة السحابية التي تقدمها موبيليس.
6. دراسة(الرفاعي،2020): بعنوان الحوسبة السحابية وعلاقتها في أداء موظفي القطاعات الحكومية-دراسة ميدانية على وزارة التعليم-الإدارة العامة لتقنية المعلومات
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى:
- التعرف إلى مدى الاهتمام باستخدام الحوسبة السحابية في وزارة التعليم
- الوقوف على دور الحوسبة السحابية في أداء موظفي القطاعات الحكومية من وجهة نظر موظفي التعليم.
- معرفة مزايا الحوسبة السحابية من وجهة نظر موظفي وزارة التعليم.
- تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه موظفي وزارة التعليم من خلال استخدام الحوسبة السحابية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى الاستنتاجات التالية:

إن الحوسبة السحابية تساهم في حل المشكلات الإدارية بكفاءة عالية، وان الموظفين يجيدون التعامل معها، وهي تساهم في تنمية، كما تتميز بمرونة عالية لقابليتها للتحديث والتطوير، ومن أهم المشكلات تطبيقها قلة الوعي بأهمية استخدامها وعدم أداء الموظفين، تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

7. دراسة (حجاج عبد الرؤوف، 2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير منشورة قسم لعلوم وتسيير لجامعة 20 أوت 55 سكيكدة

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية كما توصلت إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لتقدم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط إنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية

8. دراسة (شيقارة هاجر، 2005) الإستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تحليل البيئة التنافسية وتحديد استراتيجيه التنافسية وبتالي تحقيق أحسن أداء والتعرف على العوامل التي تسمح باستمرارية الأداء إستراتيجية المؤسسة كما توصلت الدراسة إلى أن كل من الجودة والإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة أن تتقدم على منافسيها وبذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء واستمرارية الأداء التنافسي.

✓ باللغة الأجنبية:

الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة SUSAN WANGUI MWAURAH بعنوان:

FIRMS IN CLOUD COMPUTING AND COMPETITIVE ADVANTAGE AMONG INSURANCE KENYA مشروع بحثي مقدم، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة نيروبي، 2020.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- التحقيق في تبني استضافة الحوسبة السحابية والميزة التنافسية بين شركات التأمين في كينيا عل وجه التحديد.
  - تحديد مدى تبني شركات التأمين لخدمات الحوسبة السحابية.
  - تحديد فوائد استخدام الحوسبة السحابية.
  - تحديد تحديات استخدام خدمات الحوسبة السحابية.
  - تحديد العلاقة بين استضافة الحوسبة السحابية والميزة التنافسية بين شركات التأمين في كينيا.
- تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من 200 موظفي التأمين في مختلف البلدان، استكشف الاستبيان استخدام الحوسبة السحابية في قطاع التأمين وتأثيرها على ميزة الخدمة التنافسية وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- أن الحوسبة السحابية لها تأثير إيجابي على ميزة الخدمة التنافسية في قطاع التأمين. ويرجع ذلك إلى أن الحوسبة السحابية يمكن أن تساعد شركات التأمين على خفض التكاليف، وتحسين الكفاءة وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتحسين تجربة العملاء.



# الفصل الأول:

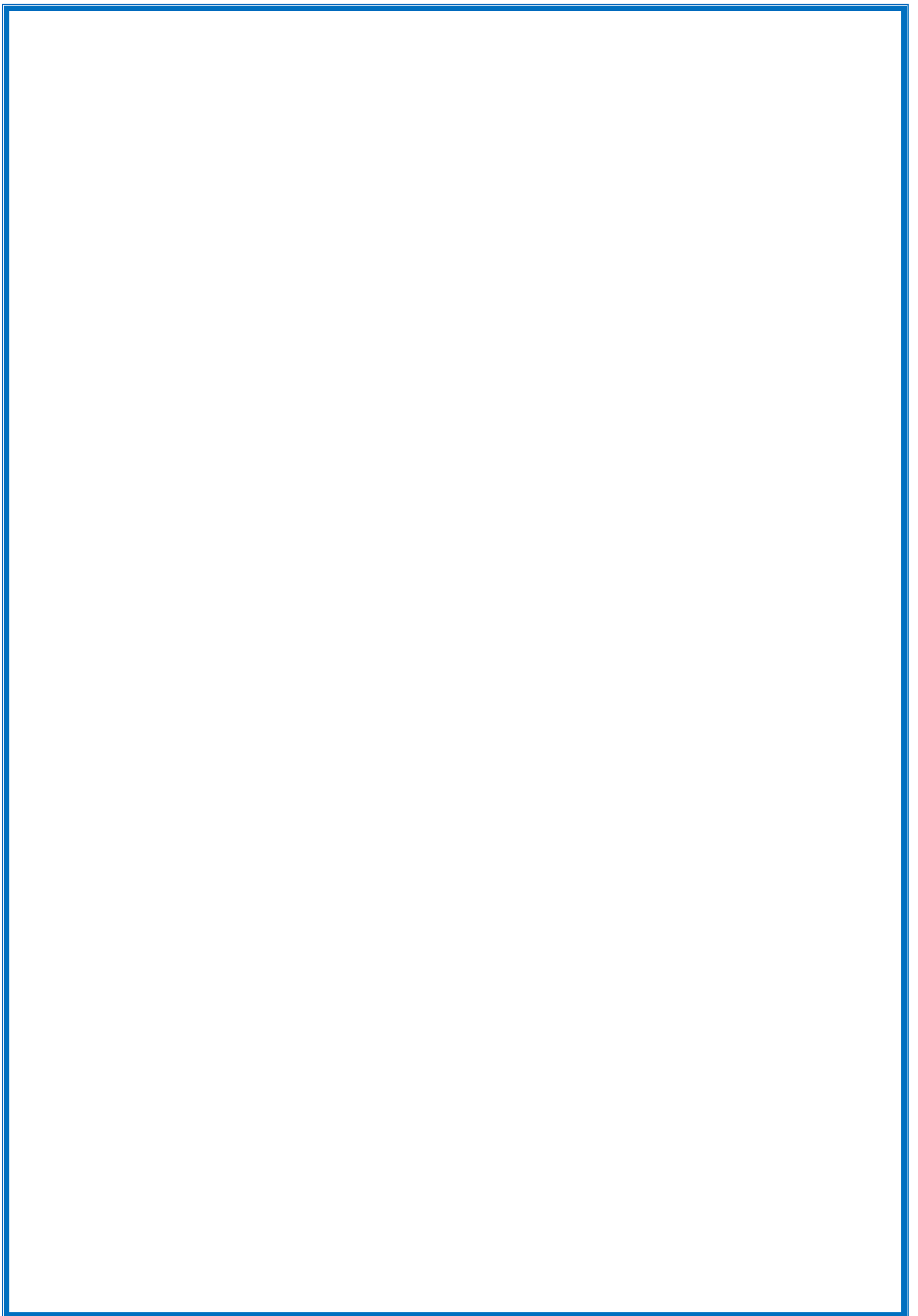
## الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الرابع: إستراتيجيات التنافس العامة والقوى الخمس لبورتر



## تمهيد:

يقتضي التكيف مع محيط شديد التنافسية أدي لضرورة سعي المنظمات إلى تامين مختلف مواردها وهذا من اجل إن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي عن المنظمات المنافسة من خلال امتلاك خبرة تنافسية حيث لا يزال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للمنظرين حيث أكدوا إن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددتها القوي الموجودة في السوق وتعد تكنولوجيا المعلومات من المناهج الرئيسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق وتطوير الميزة التنافسية باعتبارها موردا استراتيجيا تؤدي دورا كبيرا من خلال التأثير علي القوي التنافسية وخلق استراتيجيات جديدة تتمثل في إستراتيجية الصلة وإستراتيجية القيادة المعلوماتية إضافة إلى الاستراتيجيات القديمة التي تتمثل في السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التميز والتركيز نظرا للأهمية البالغة للتنافسية سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الرابع: إستراتيجيات التنافس العامة والقوى الخمس لبورتر



## المبحث الأول: ماهية المنافسة

إن التغيرات التي أحدثتها البيئة الخارجية أدت إلى اتجاه الشركات ومنظمات الأعمال نحو العالمية، كما أصبح العملاء أكثر استعداداً لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم والتركيز على المنتجات ذات الجودة العالية بشرط أن يتم توافرها بالسعر الملائم، حيث أن ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها تغيرت في العديد من الصناعات العالمية، واستجابة لتلك الظروف بدأت المؤسسات في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية، وإلى الدور الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسات.

## المطلب الأول: تعريف المنافسة

لقد تعددت تعريفات المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها ونبين فيما يلي بعضها:

## 1-تعريف المنافسة:

وتعرف المنافسة أيضاً: هي التقاء العارضين والطالبين في سوق معين مما يؤدي إلى تخفيض السعر حيث يتساوى مع التكلفة المتوسطة (فليب سادلر، 2008، صفحة 28)، كما تعرف المنافسة في المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين المتعلقة بتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة، في هذا التعريف تم التطرق للمفهوم التقليدي للمنافسة لتنظيم السوق والعلاقة بين العرض والطلب. تشمل المنافسة كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للزبون أخذها بعين الاعتبار (Kotler. P, Dubois. B, 2020, p. 47)، هذا التعريف يعبر عن المنافسة بمعناها الواسع والتي تتمحور حول المنافسة بين المنتج والعرض المصاحب له مع باقي عروض المنافسين، مع الإشارة لأهمية الزبون في الحكم على أداء المنظمة.

وهناك أيضاً من يميز في تعريفه للمنافسة بين أربعة أنواع: (منير نوري، 2007، صفحة 219) و (توفيق محمد عبد المحسن،

2001).

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم نفس الخدمات للمستهلكين، وبأسعار متقاربة، أي إلى نفس السوق المستهدفة.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة، ولكن تخدم قطاع تسوقي مختلف.

- المنافسة بين المنتجات لمختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.

- المنافسة بين المؤسسات المختلفة، والتي تنتج سلع متنافسة، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية.

ومنه يتضح أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة مؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد.

كما تعرف المنافسة أيضاً على أنها: مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة هلاً، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج (توفيق

محمد عبد المحسن، 2001، صفحة 1522).

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، الذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة،

والمعاملين معها. مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات والمنظمات داخل الأسواق في الدولة أو خارجها،

وتعتمد المنافسة في عملها على تقديم نفس السلع أو الخدمات والتي تلبى نفس حاجات ورغبات الأفراد، من أجل ضمان بقاء واستمرار

المؤسسات في هذه السوق.

## المطلب الثاني: أنواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال الأعمال المؤسسات وذلك بتقسيمها إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة: (عبد السالم

أبو قحف، 1977، صفحة 25)

➤ **المنافسة المباشرة:** ستمثل في الصراع القائم بني المؤسسات في بلد ما، أو مجتمع ما من أجل الفوز بالموارد المتاحة في هذا البلد.

➤ **المنافسة الغير المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بني المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم

بإنتاج نفس المنتجات تقديمي الخدمات. وهذا النوع الذي يهتم المؤسسات أكثر وبصفة أكبر من النوع الأول. يمكن اعتبار المنافسة

على أنها: أحد السمات الأساسية للنظام الاقتصادي الجديد حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية: السعر،

الجودة والخدمة، التجديد والابتكار (فرحات غول، 2005، صفحة 71).

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى دائما إلى استغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى كفاءتها

وإستراتيجياتها التنافسية مكانة مرموقة يف إطار المنافسة المباشرة، بفعل أداؤها وفعاليتها والتي تسمح له بالحصول على أكبر حصة سوقية

ممكنة ومرد ودية عالية.

أما من الناحية الاقتصادية أخذت المنافسة عدة أشكال نذكر منها: (فرحات غول، 2009، الصفحات 74-76)

➤ **الاحتكار:**

هذا النوع من المنافسة يكون محدودا، قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة لأعمال، أو لوجود براءة اختراع

أو اقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي

تنتجها المؤسسة المحتكرة سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة، دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج

لمنتجاته. وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الانطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات

التكنولوجية، أو التعديلات المتغيرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة، يمكن القول أن المؤسسة المحتكرة مهددة باحتمال

ظهور منافسة نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، لذا فهي تعمل على وضع حواجز تمنع دخول

منافسين جدد.

➤ **المنافسة الكاملة (التامة):**

تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات ويقدمون منتجات متماثلة، التي يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، وفي المقابل هناك

عدد كبير من المشترين، ولا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، والباحثين يعتبرون هذا النوع أصبح غير

متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية. وعليه يمكن القول إن المنافسة الكاملة تشترط توفر:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشترين.
- عدم مقدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج.
- حرية الدخول والخروج من السوق.

➤ المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

يقع هذا النوع بين النوعين السابقين، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي.

➤ احتكار القلة:

يتميز بوجود عدد قليل من البائعين، بحيث يستطيع أي واحد منهم التأثير مباشرة في السوق، لهذا تتسم بالحذر الشديد، لأن أي تخفيض من منتج واحد يقابل بتخفيض من الآخرين، فيكون هناك اتفاق بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعريه واحدة أو حتى تقسيم السوق إلى حصص، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي واحد من هذه القلة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق. يميز بين نوعين من احتكار القلة وهما: (منير بركاني، <https://www.tadwiina.com>)

➤ احتكار القلة البحت:

والذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع بأسره في السوق، بما أنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة، ومنه يمكن تحديد سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل هذه الصناعة.

➤ احتكار القلة مع تنوع المنتج:

يتسم بعدد قليل من البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، مما يجعل من المتعذر معرفة وضع توازن القطاع في السوق، بما يتبعه ذلك من تقرير أسعار مختلفة لمختلف المنتجات المتنوعة في الصناعة.

المطلب الثالث: خصائص المنافسة

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج والوقت وحسب التطورات الجديد في السوق، ومن بين خصائص

المنافسة نذكر منها: (أحمد زغدار، 2005، الصفحات 20-21)

- يتحدد هيكل المنافسة فيما إذا كان المنافسون يحاولون التنافس بالطلب الأولي أو الانتقائي فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فان اهتمام المنافسة يكون محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك وعندما يكون الطلب الانتقائي هو الهدف فان التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.
- في المؤسسات التي تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة تكون الأرباح ذات حساسية بالنسبة للكمية المنتجة والمباعة لذا فان المنافسة تتجه هنا إلى استغلال الطاقة والمحافظة على تشغيل المصنع، أما المؤسسات التي تمثل التكاليف المتغيرة فيها بنسبة كبيرة فإن الأرباح تكون ذات حساسية بالنسبة للسعر ولذا كثيرا ما تستخدم الطرق الخاصة بتمييز المنتجات أو رفع الأسعار كوسائل لتحسين الأرباح.

✓ دراسة المنافسة تتم على ضوء دراسة العناصر التالية:

- استراتيجيات المنافسين.
- مستويات الأداء.
- أوجه القوة والضعف.
- التصرفات المتوقعة في المستقبل.

## المطلب الرابع: العلاقة بين المنافسة والتنافسية

بعد تطرقنا لكل من مفهومي المنافسة والتنافسية كل على حدا، تجدر بنا التفرقة بينهما حيث أن هناك فرقا مفاهيمي هاما بين المصطلحين. إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة، فعند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المنافسين بقطاع الأعمال ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق في حالة المنافسة التامة لسوق المؤسسات الاقتصادية (مديحة يزيد، 2014، صفحة 226). المنافسة ظاهرة تميز قطاعات الأعمال خاصة الصناعية منها، تتفاوت حدتها من قطاع لآخر تبعا إلى عدد المنافسين وتستوجب تنافسية أعلى للصمود أمام المنافسين لأنها تشير إلى درجة المزاومة والتصادم بينهم. أما التنافسية فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لثبوت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه عن طريق امتلاك القدرة على التسابق نحو نفس المركز على وجه التيار تحمل المنافسة وما ينجر عنها من تبعات، كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى والسرعة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات (منال كباب، 2017، صفحة 155).

الفرق بين مصطلحي المنافسة والتنافسية لا يقتصر على مستوى قطاع النشاط فقط بل يتعدى إلى البلد أيضا، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أن مستوى قدرة البلد العامة على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أو أن البلد الذي يحدد إنجازته في التجارة الدولية بالمعنى الواسع، فإن المنافسة هي المعنية بالشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي المنافسة تصف تلك بالسوق التنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية (محمد عنان وديع، 2003، صفحة 08).

## المبحث الثاني: ماهية التنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة بحيث لم يخضع لنظرية اقتصادية بل ظهر مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي وبروز العولمة وكذا التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة.

## المطلب الأول: تعريف التنافسية

هناك عدة تعاريف التي تخص التنافسية نذكر منها مايلي:

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها: " الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات بمتطلبات الأسواق الدولية وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل " (بحوث وأوراق العمل، 2011، صفحة 347).
- وتعرف أيضا على أنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط الابتكارين والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " (علي السلمي، 2004، صفحة 123).
- وتعرف التنافسية أيضا على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد " (فريد النجار، 2000، الصفحات 11-12).
- التنافسية حسب مايكل بورتر: " التنافسية هي معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو في ذات الإقليم " (مصطفى أمجد حامد رضوان، 2011).

- وفي تعريف آخر تعبر تنافسية المؤسسة عن: "قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق مما يحقق نجاحا واستمرار لها على الصعيدين العالمي والمحلي" (عامر محمد وجيه خربوطلي، 2014، صفحة 674).
- وفي سياق آخر لمفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة " تعرف بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد المؤسسة " (فريد النجار، 2000، صفحة 11).
- مما سبق يتضح لنا أنه يمكن تعريف التنافسية بالاعتماد على معايير ثلاثة وهي:
  - **المعيار الأول:** يستند إلى عوامل ثلاثة هي: السعر والجودة والتكلفة، وعلى ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج جديد ذو جودة عالية وسعر مقبول.
  - **المعيار الثاني:** بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال إدارة المؤسسة في السوق فيستند إلى السوق مقارنة النسبية؛ وذلك استنادا على تقويم حصص السوق بالنظر.
  - **المعيار الثالث:** فهناك من يرى التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من يدف نحو مزيد من الجهد بقصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية

توجد عدة أنواع من التنافسية منها: (عابد شريط، 2010)

- **تنافسية السعر:** تعبر عن هيكل(بنية) الأسعار والتكاليف في اقتصاد ما مقارنة مع شركائه التجاريين، وهي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج، وترتكز في جزء منها على سعر الصرف، كما تعتمد أيضا على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور.
- **التنافسية خارج السعر (غير السعرية):** تعني قدرة اقتصاد ما على جلب (تلبية) الطلب بفضل عوامل أخرى غير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب (مما يترجم نوع التخصص)، وتعتمد أساسا على الاستثمار، مرونة تخصيص العوامل والابتكار، ويمكنها أن تغطي التنافسية التكنولوجية والتنافسية البنوية.
- **التنافسية التكنولوجية:** كانت مصدر اهتمام العديد من الباحثين من بينهم (Marshall،Schumpeter) تكون بشكل منافسة بين المؤسسات والبلدان والتي عوض أن تعمل على الأسعار والتكاليف، كما هي الحال في تحليل الأسواق فتميل إلى المنتجات، تستند إلى البحث والابتكار، تراكم المعرفة والمهارات التكنولوجية، الكفاءة.
- **التنافسية البنوية(الهيكلية):** يمكن أن يعبر عنها بالقدرة الداخلية على الإنتاج والتجارة(التوزيع) بالمعنى الواسع، هذا المفهوم يسلط الضوء على كل العوامل "البنوية" التي من شأنها أن تبطئ أو تحفز الإنتاج "عنق الزجاجة"، القدرة على التمويل، التأطير، هيكل السلسلة الإنتاجية... إلخ. من جهة أخرى تعرف التنافسية بعامل الزمن:
  - **التنافسية على المدى القصير:** في اللحظة بالمقارنة مع نتائج المنافسين.
  - **التنافسية على المدى الطويل:** تحضير الشروط البنوية لتحسين تنافسية البلد.

تعد التنافسية خارج السعر بالنظرة الزمنية للتنافسية، فلا يمكن الحفاظ عليها بالخفض المتوالي لتكلفة الأجور أو سلسلة من التخفيضات لسعر الصرف فقط، فعلى المدى الطويل تتطلب التنافسية تقدماً متواصلًا للإنتاجية، مما يوافق التشديد على أهمية العوامل البنوية التي تؤثر على المدى الطويل على تنافسية اقتصاد ما؛ الاستثمار العمومي، الحماية التجارية، الاستثمار في رأس المال البشري... كما توجد أنواع أخرى من التنافسية، كالتنافسية المنحزة والتنافسية الكامنة وكذا صيرورة التنافسية؛ وفي إدارة التنافسية يجب الموازنة بين الإنجاز الآني والكموني فإذا تم التركيز على أحدهما والتضحية بالآخر فقدنا الغرض الأساسي من البحث في التنافسية.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية في المنظمة

مؤشرات تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة يعتمد المحللين الاقتصاديين في تقييمهم للوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية على مجموعة من المؤشرات أهمها: (سالم إلياس، 2021، صفحة 234، 240)

#### 1. التكلفة:

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سريعة، يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزاً في وجه الداخلين الجدد.

#### 2. الجودة:

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وريحتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

3. الربحية: تعد الربحية مؤشراً هاماً وكافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات وولادة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

4. حصة السوقية: تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين المؤسسة وحصة المنافس الأحسن أداءً. ومن منظور آخر، الكلية أو حصة السوق الحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، فمن الممكن أن تحقق المؤسسة أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية الدولي، ويحدث هذا عندما تنافسية على المستوى أن تكون ذات ربحية ن المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون السوق ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها، وعندما تتحقق حالة توازن المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما متجانس، فإن كانت الحصة السوقية أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى (مديحة يزيد، 2014، الصفحات 228-230).

بالإضافة أنه هناك العديد من المؤشرات فلا يكاد يوجد نموذج موحد يشمل مؤشرات محددة يتم اعتماده في قياس تنافسية المؤسسة في المجال التنافسي الذي تنتمي إليه، وعليه سنحاول عرض بعض الدراسات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنافسي من أجل فهم أهم مؤشرات قياس الأداء التنافسي.

كما قام عبد الله عبد الحكيم النصور: بدراسة بعنوان " الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي "، قام الباحث من خلال دراسته إلى تقسيم مؤشرات قياس الأداء التنافسي إلى مؤشرات مالية وغير مالية وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي: (عبد الله عبد الحكيم النصور، 2009، الصفحات 56-57)

المؤشرات المالية والاقتصادية: وتشمل:

- نمو في القيمة المضافة.
  - نمو معدلات إنتاجية العاملين.
  - ارتفاع نسبة الصادرات إلى المبيعات.
  - ارتفاع قيمة الصادرات إلى دول الاتحاد الأوروبي.
  - تحسن في معدلات العائد على الاستثمار.
  - نمو الحصة السوقية.
  - نمو المبيعات.
  - ارتفاع أرباح التصدير.
  - ارتفاع معدلات الأرباح.
- المؤشرات غير المالية (المعنوية):

وهي مؤشرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية وتشمل ما يلي:

- اختراق أسواق جديدة.
- ابتكار منتجات جديدة.
- طرح أكثر من منتج.
- المكانة المميزة للشركة المحلي في السوق الخارجي.
- المكانة المميزة للشركة في السوق.
- حصول الشركة على شهادات متطلبات التصنيع الجيد.
- السعي للتحالفات أو الاندماج.
- الحصول على علامة الجودة.
- تحقيق براءات الاختراع.
- تشجيع السلوكيات الابتكارية.
- تنوع أساليب العمل.

كذلك قام **Ade Oyedijo**: بدراسة بعنوان " المرونة الإستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية "، حيث وأضاف **Ade Oyedijo** مجموعة من المؤشرات في دراسته على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التنافسي تتمثل في:

**(Ade Oydijo, 2012, p. 240)**

- نمو الأرباح.
- رقم الأعمال.
- القوة المالية.
- الكفاءة التشغيلية.
- استقرار الأداء.
- الصورة العامة.
- معنويات الموظف.
- التكيف.
- الأفكار الجديدة.
- المسؤولية الاجتماعية.

وكذلك فاطمة محبوب: قامت بدراسة بعنوان " تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، حيث اعتمدت الباحثة في قياسها للأداء التنافسي على خمس مؤشرات رئيسة تتمثل فيمايلي: (فاطمة محبوب، 2016، الصفحات 89-96)

- الربحية.
- تكلفة الصنع.
- الإنتاجية.
- الحصة السوقية.
- الإبداع التكنولوجي.

من خلال استعراض بعض الدراسات التي تناولت مؤشرات قياس الأداء التنافسي نلاحظ أن كل دراسة تعتمد غير مالية، بالإضافة إلى ذلك بات مالية وأخرى، كما أن هناك مؤشرات الأخرى تختلف على مؤشر هناك دراسات تتجه إلى المؤشرات الخاصة ببناء الميزة التنافسية وتحقيق الأداء التنافسي مثل: ابتكار منتجات جديدة، اختراق أواق جديدة، جودة المنتجات، عنصر الإبداع والابتكار... وغيرها، وعليه لا يوجد مؤشرات محددة تتخذ كمعيار موحد لقياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية لابتكار... وغيرها، وعليه لا يوجد مؤشرات محددة تتخذ كمعيار موحد لقياس الأداء التنافسي للمؤسسة .



## المبحث الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فلا بد من أن تمتلك تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق وللإدارة العليا رسالة واضحة تبلور وتنظم عمل الجميع في المنظمة باتجاه الهدف التي تتمركز كل الجهود لتحقيق.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

من خلال الاطلاع على أدبيات الإدارة الإستراتيجية نجد أن (Ansoff, 1968) هو أول باحث أشار لمفهوم الميزة التنافسية، حيث عرفها بأنها مجموعة "الخصائص المعزولة أو الخصائص المعينة لأسواق المنتجات الفردية والتي تمنح للشركة مركزا تنافسيا قويا " (Christos Sigalas, 2015, p. 03).

وحسب Ansoff الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الخصائص المكونة للمنتجات المؤسسة التي تجعلها مميزة عن باقي المنتجات المتواجدة في الأسواق وتمنحها مركزا تنافسيا قويا في القطاع الذي تنتمي إليه.

ومع ذلك يؤكد كثير من الباحثين أن كتاب "الإستراتيجية التنافسية" الذي أصدره الباحث والمنظر الاقتصادي الأمريكي M. Porter سنة (1985) الحد الفاصل في تقديم مفهوم للميزة التنافسية في أدبيات إستراتيجية الأعمال،

فحسب Porter الميزة التنافسية: "تتبع من قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى لمستهلكيها من خلال تقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا مكافئة أو تقديم مزايا فريدة تزيد عن السعر الأعلى" (Christos Sigalas, 2015). حيث يشير Porter في هذا التعريف إلى الإستراتيجيات المتبعة في الحصول على الميزة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسة الوصول إليها من خلال تخفيض أسعارها مقارنة مع المنافسين أو من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية. جديدة أكثر فعالية من تلك المعتمدة من قبل.

وفي تعريف آخر Porter للميزة التنافسية، هي: "اكتشاف طرق المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق". نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع. بعد إسهامات الباحث والمفكر الاقتصادي M. Porter بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وجلب اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، الأمر الذي أدى إلى تباين التعريفات ووجهات النظر حول هذا المفهوم، لذلك سنحاول عرض مجموعة من التعاريف التي تقدم وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، من بينها:

الميزة التنافسية هي: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى" (Michael E. Porter, 1998, p. 11).

كما تعرف بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد هذا ن ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون عما يقدمه المنافسون" الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون (مديحة يزيد، 2014، صفحة 23).

كما عرف نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية بأنها: للمنظمة يتم تحقيقه في حالة "ميزة أو عنصر تفوق إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (سالم إلياس، 2021، صفحة 238).

وفي تعريف آخر للميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدر المنافسين الآخرين، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل (نبيل مرسي خليل، 1996، الصفحات 39-40) و(هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال، 2014، صفحة 111).

كما تعرف الميزة التنافسية من الجانب التسويقي بأنها "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم" (حازم محمد عبد الفتاح، 2017، صفحة 114).

من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون فحسب، بل يمتد إلى الجوانب مختلفة سواء كان ذلك في جودة أخرى، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات، التلف والأضرار الناجمة من الاستخدام... وغيرها، والتي عليه تجميعها تصب في رضا الزبون، ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن هناك اختلاف في وجهات النظر للميزة التنافسية، فلا يوجد تعريف واحد ومحدد متفق عليه بين الباحثين وأصحاب الاختصاص، الأمر الذي يعكس درجة صعوبتها وتعقدها واختلافها، لذا ارتأينا أن ندرج مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية مع تحديد جانب التوجه والتركيز في تحديد التعريف.

## المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

### 1. خصائص الميزة التنافسية:

انسياقا مع ما تم عرضه من تعاريف سابقة ووجهات نظر متباينة حول مفهوم الميزة التنافسية فإن هذه الأخيرة على مجموعة من

الخصائص أهمها: (فارس هباش، 2017، الصفحات 220-221)

- بأن الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فإذا كانت هناك منافسة احتكارية على منتج معين فهذا يعني عدم وجود منافسين ويضطر المستهلكين إلى استخدام المنتج بأي حال من الأحوال، وبالتالي الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- مصادر الميزة التنافسية مختلفة غير ثابتة، فهي تبنى على اختلاف وليس تشابه حيث يختلف المنافسون مختلفة هي الأخرى من قطاع سوقي إلى آخر وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون في النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى.
- تقاس الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، يمكن أن تمتلك أي منظمة الميزة التنافسية على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو التي تتفوق ترتقي بأدائها إلى المستوي أقصى حسب قدرتها في المحافظة وإدامة ميزتها التنافسية.
- ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر لا بد من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية بما يتناسب مع كل شيء يتغير والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير، وإدراك متطلبات السوق المتغير فهو غير ثابت.

- يتم تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، ولا تزول بسرعة عندما يتم بلورة إستراتيجية سليمة من أجل تطويرها وتحديثها.
- ترتبط الميزة التنافسية أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، فتعكس في كفاءة الأداء لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين.
- أية مؤسسة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين.
- الميزة التنافسية جزء من عناصر أخرى للنجاح، كما لا يمكن النظر للميزة التنافسية على أنها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المؤسسة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل يمكننا القول بأنها خليط من كل ذلك فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المؤسسة الإستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها.
- أن الميزة التنافسية قادرة على إضافة قيمة للزبون من خلال التركيز على جانب السعر، جودة المنتج.
- الميزة التنافسية تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ينبغي للميزة التنافسية أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفصيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة (حازم محمد عبد الفتاح، 2017، الصفحات 113-115).

## 2. أهمية الميزة التنافسية:

- تشير أدبيات المنافسة العالمية إلى أن أهمية الميزة التنافسية تزداد وبدرجات متفاوتة مع ما تفرضه التغيرات الخارجية من تحديات شتى وما توفره في المقابل من فرص عديدة، خصوصا للمؤسسات الاقتصادية في الدول، وإذا ما أحسنت اغتنامها والاستفادة منها فمن شأن ذلك تعظيم عائدها ومساعدتها على تحقيق أهدافها والارتقاء بأدائها. وتكمن أهمية الميزة التنافسية في الآتي: (جميلة عبد الله التوم الدالي، 2019، الصفحات 48-49)
- من خلال حصولها على حصة في السوق إيجابيا على أن الشركة تحتل موقع وتمثل الميزة التنافسية مؤشر لها زائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، أي حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون يجعل زائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
  - تتمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها، من خلال قدرتها على استغلال الفرص وتميزها عن باقي المنافسين لها في القطاع الذي تنشط فيه.
  - إرساء الأسس والقواعد السليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمه بصورة فعالة، بما يفضي بالمؤسسة نيل رضا واحترام عملائها ما يساهم في تحقيق القيمة المضافة لمخرجاتها وبالتالي الفوز بالتميز والتفوق على نظيراتها.
  - تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية.
  - تشخيص وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للشركة، وبالتالي التعرف على مهاراتها وإمكاناتها التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، إذ تقوم المؤسسات بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن القائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوة القائمة إن وجدت واكتساب ميزة تنافسية مستدامة مستقبلا.

➤ تحفيز منظمات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، وذلك بدراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة التنافسية النسبية، أو زيادة النفقات على البحث والتطوير، وإطلاق برامج الجودة وسلسلة القيمة بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها في الداخل وبالتالي التفاعل مع البيئة المحيطة في الخارج.

### المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية:

#### 1. مراحل بناء الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال إتباع مجموعة من الخطوات حددها M. Porter سنة (1985)، حيث اقترح ثلاث خطوات رئيسة لبناء الميزة التنافسية وهي: (حسن علي الزغبى، 2005، الصفحات 142-143)

#### □ تحليل بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

وتتم هذه الخطوة من خلال تحليل القوى الخمس والتي تتمثل في:

- التهديد الذي يشكله دخول المستثمرين الجدد.
- القدرة التفاوضية للمجهزين.
- القدرة التفاوضية للمستهلكين.
- التهديد الذي تشكله المنتجات البديلة.

➤ التنافس بين المستثمرين الحاليين في نفس القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية الخمسة يمكن تحديد جاذبية السوق فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة للمؤسسة، وازدياد ضغط هذه القوى وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول، ولعل التحدي الذي تواجهه المؤسسة في هذه المرحلة هو الحصول على قاعدة بيانات كيفية الحصول على معلومات كافية للقيام بهذا التحليل، لأنه من الضرورة مفصلة لمساعدة المؤسسة في اتخاذ قرارات صائبة متواصلة ومستمرة عن المنافسين،

#### ➤ إعداد/إقرار إستراتيجية التنافس:

إستراتيجية التنافس أساس الميزة التنافسية، وتعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة وتحدد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مكونات رئيسة وهي: (نبيل مرسي خليل، 1996، الصفحات 81-82)

● **طريقة التنافس:** وهنا يوضح M. Porter على بأن المؤسسة اختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة، وهما:

**قيادة التكلفة:** أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية.

**التمييز:** أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال إبراز صفة في المنتج وذات قيمة في نظر العميل.

● **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

● **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة أو الأداء في الأجل الطويل.

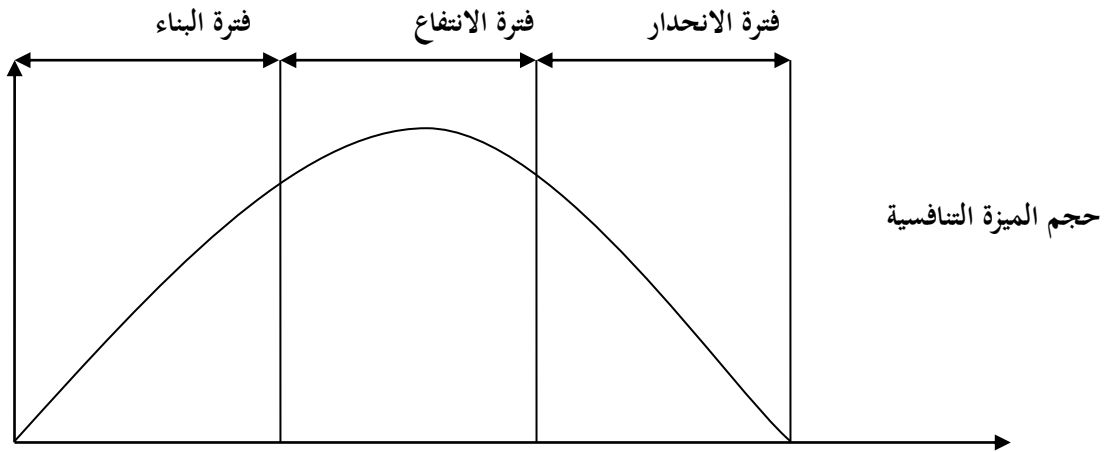
#### ➤ تطبيق الإستراتيجية التنافسية:

ها ليست مرحلة تنتهي بعد يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها مرحلة مستمرة مدة معينة، بل أن تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

## 2. دورة حياة الميزة التنافسية:

إن تخطيط المؤسسة لبناء الميزة التنافسية من أجل مواجهة منافسيها لا يتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج فترة زمنية طويلة لفحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق وقت في الشركات الصناعية، كما قد حدد الباحثين مجموعة من المراحل تمر بها الميزة التنافسية من بداية بنائها حتى نهاية قوة تأثيرها وبداية زوالها، وتمثل هذه المراحل دورة حياة الميزة التنافسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (تامر البكري، 2008، صفحة 195)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الميزة التنافسية في بنائها تمر بثلاث مراحل أساسية، حيث تبدأ دورة حياتها بمرحلة التقديم والبناء وتعرف أيضا بالنمو السريع، ثم تعقبها مرحلة الانتفاع أو التبي من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الانحدار أو الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفيما يلي نعرض أهم خصائص هذه المراحل: (نبيل مرسي خليل،

1996، صفحة 86)

### ➤ مرحلة البناء:

فترة البناء تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية وتقديمها إلى السوق قصيرة أو طويلة تبعاً لخصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق السائدة فيها والتي قد تكون التي تعمل فيها وحجم المنافسة قات، واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق كلما طالت فترة البناء كلما تطلبت المزيد من الاستثمار على منافسيها في ذات الصناعة (تامر البكري، 2008، الصفحات 195-196).

إن هذه المرحلة تتطلب من المؤسسة الكثير من الأموال والموارد البشرية الماهرة والمؤهلة، وهي بذلك تعتبر مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسة، ونظرا لكونها تعرف انتشارا واسعا مع مرور الزمن نتيجة القبول الذي تحظى به من قبل الزبائن، فهي تعتبر من أطول المراحل نسبيا (منال كباب، 2017، صفحة 192).

#### ➤ مرحلة الانتفاع:

إن أطول المنافع التي تجنيها المؤسسة في هذه المرحلة من تحقيق الميزة التنافسية فإنها تسعى لأن تكون المدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة التعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها، فإنها بذلك يعني امتلاكها ق فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارة، فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، والذي أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم (جميلة عبد الله التوم الدالي، 2019، صفحة 63).

#### ➤ مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة التنافسية الأصلية للمؤسسة الأصلية وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. كما قد تلجأ المؤسسة في هذه المرحلة إلى بناء ميزة تنافسية ثانية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي لفترة زمنية سيطرت بواسطتها على السوق معينة (فرحات غول، 2009، صفحة 101). سريع أو بطيء من المناسب الإشارة هنا إلى أن منحى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة. تتبعا للقوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق (ثامر البكري، 2008، صفحة 197).

### 3. تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

عليهم فإن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية لا يعد كافيا لمواجهة المنافسين والتفوق، بل تحتاج المؤسسة إلى المحافظة على ذلك النجاح من خلال تنمية مزايا تنافسية جديدة، حيث تتجه المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة وتطبيقها على السوق من بين هذه السبل المساعدة في تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يأتي: (كمال رزيف وآخرون، 2010)

➤ **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة لتطوير وتحديث الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال تطوير مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للعميل... وغيرها.

➤ **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** بتنمية حاجات جديدة لديهم أو عندما يقوم المستهلك وتغيير أولويات الحاجات ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في، والفكرة ليست فقط الوصول جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق الصناعة أو ظهور طرق إلى جديدة لإنتاج عناصر خاصة في قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طريقي خط الإنتاج جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين؛
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الدعاية والإعلان، أو الآلات... وغيرها.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية (السياسية): من المؤثر هناك مجموعة أخرى قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة... وغيرها من القيود المؤثرة على الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها

#### 4. مصادر الميزة التنافسية:

لا شك أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى النمو لذلك نجد أن الميزة التنافسي هي التي تجعلها تستحوذ على مما يعزز من مكانتها ومن موقفها التنافسي في القطاع الذي تنتمي إليه، وللحصول على الميزة التنافسية السوق لا بد من البحث في مصادرها. لذلك سنحاول في هذا المطلب مناقشة أهم المدخل المعتمدة في تحديد مصادر للحدوث عن فالميزة التنافسية بالإضافة إلى ذلك عرض مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية ثم التطرق لنموذج سلسلة حلقة القيمة كأسلوب مهم لتحليل مصادر الميزة التنافسية. أولا: المدخل المعتمدة في تحديد مصادر الميزة التنافسية يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزتها التنافسية انطلاقا من وجهة نظر إدارتها حول المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية، والتي قد تبنى من داخل المؤسسة بناء على ما تمتلكه المؤسسة من مهارات وقدرات مختلفة قياسا بغيرها من المؤسسات، أو من الخارج أي ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص تتمثل في مؤسسات الأخرى.... وغيرها، وبالتالي يمكننا القول أن هناك مدخلين أساسيين في نمو الصناعة، احتياجات السوق وجاذبية السوق لبناء الميزة التنافسية وهما: (ثامر البكري، 2008، الصفحات 197-198)

- مدخل البناء الداخلي: تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المؤسسة من موجدات (أبنية، معدات، آلات، شهرة، علامة تجارية... وغيرها)، وموارد (مواد أولية، موارد بشرية، موارد مالية، موارد معرفية، خبرة)، يمكن تسخيرها مجتمعة مميزة وصعبة التيقن في خلق وبناء الميزة التنافسية، والتي تكون وليد من طرف المنافسين وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات. إن الاعتماد على هذا المدخل يتم على أساس تحليل مكامن القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تبنى ميزتها التنافسية ومواجهتها للمنافسين على أساس معالجة نقاط الضعف والخلل التي تعترضها وتحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة.
- مدخل البناء الخارجي: بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة إن المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل تر أن الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها التنافسية، منطلقين بذلك من في البيئة الخارجية، لذلك فإنها تركز أساسا بدلا من التركيز على بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها على السوق. الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق أنها الإستراتيجية لتحديد خيار وقد تسهم عوامل البيئة الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى الإيرادات والتصدير... وغيرها، فضلا عن الأعمال، كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية، الجمركية، وحالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق.

#### 1. أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون وقدرة المنظمة على تحقيق التميز...

➤ البعد الأول:

تخفيض التكلفة (القيمة المدركة للزبون): يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبائن للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل المنظمة في استغلال الإمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إدراك الزبائن من جراء تعاملهم مع المنظمة أم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها. القول انه كلما ارتفعت القيمة المدركة التي يوليها الزبائن لمنتجات وخدمات المنظمة، كلما ارتفع السعر الذي يمكن تقبضه المنظمة على هذه المنتجات والخدمات ويجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه المنظمة للسلعة أو الخدمة يكون عادة اقل من القيمة التي يوليها الزبائن لتلك السلعة أو الخدمة، ذلك لان الزبون يستأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية ويستطيع الزبون أن يفعل ذلك لان المنظمة تتنافس مع المنظمات الأخرى من اجل مصلحة الزبون.

على الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبائن إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر بالجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، مدى الاعتماد عليه، خدمات ما بعد البيع.

➤ البعد الثاني:

التميز: تعتمد على تقديم منتج يختلف عن منتجات المنافسين كمنتج ذو جودة عالية، منتج أصلي أو منتج متجدد... الخ، هذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف الزبون الذي يبحث عن ميزة دائمة كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها بسهولة أو إنتاج نسخة منها والتميز يسمح للمنظمة بفرض سعر أعلى من أسعار منافسيها (عبد الله عبد الحكيم النور، 2009، صفحة 133).

المبحث الرابع: إستراتيجيات التنافس والقوى الخمس (Porter)

هناك عدة محاولات جادة من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في تقديم الإستراتيجيات التي تستند عليها المؤسسة الاقتصادية في مواجهة المنافسين، إلا أن أشهر هذه الدراسات في هذا المجال هي تلك التي قدمها (Porter) وعبر عنها في عدة كتب ومقالات إبداعية أهمها: إستراتيجية المنافسة عام 1980، الميزة التنافسية عام 1985، التحول من الميزة التنافسية إلى الإستراتيجية الشاملة 1987... وغيرها، حيث اعتمد Porter على ثلاث إستراتيجيات تنافسية رئيسة وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. تركز إستراتيجيات التنافس ل Porter الكفيلة بتحقيق الشركة مكانة تنافسية مرموقة، وتعد جوهر الأداء التنافسي لأي مؤسسة وأساس نجاحها، فهي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة المختلفة لرفع أدائها التنافسي، كما بين Porter أن هذه الاستراتيجيات كفيلة بتحقيق الشركات التفوق على منافسيها.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة عن طريق التكاليف)

1. تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة:

من بين التعاريف التي أعطيت لهذه الإستراتيجية نذكر:

- يقصد بها: " الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة " (نبيل مرسي خليل، 1996).
- هي الإستراتيجية التي: "تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيقها للتكلفة الأقل في الصناعة، كما يجب على المؤسسة توقيف النشاطات التي لا تحقق ميزة التكلفة وأن تتبع النشاطات التي تحقق ميزة التكلفة " (عمر بلجازية وفراس الشلبي، 2020، صفحة 116).



- كما يقصد بها: " قدرة المؤسسة أو وحدة العمل على تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها " (عمر بلجازية وفراس الشلبي، 2020، صفحة 109).

من خلال تعاريف السابقة نخلص إلى أن إستراتيجية قيادة التكلفة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على إنتاج منتج أقل تكلفة وأكثر كفاءة من باقي المؤسسات المنافسة في القطاع، وذلك من خلال سيطرة المؤسسة على مختلف تكاليفها ومراقبة جميع أنشطتها، فتعمل على توقيف الأنشطة التي لا تحقق ميزة التكلفة ومراقبة الأنشطة المساعدة على تحقيق هذه الإستراتيجية.

## 2. شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة الاقتصادية تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق النتائج المرجوة منها في حالة توافر مجموعة من الشروط أهمها:

(حازم محمد عبد الفتاح، 2017، الصفحات 179-180)

- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نطية السلعة المقدمة.
- المنتج كثير التمييز.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

## 3. متطلبات تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عن طريق إستراتيجية قيادة التكلفة حسب Porter باستخدام وسيلتين أساسيتين هما

(Michael E. Porter, 1998 ;128) :

### ➤ مراقبة عوامل تطور التكاليف:

ويتم ذلك من خلال تحديد وتعريف سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة وتشخيص وتحليل العوامل التي تحكم تكاليف أنشطة المؤسسة (النشاطات الأساسية، النشاطات الداعمة)، ومحاولة التحكم فيها بالكفاءة المنشودة مقارنة مع منافسيها لتحقيق هذه الميزة التنافسية، ولعل أهم هذه العوامل تتمثل في:

- **عوامل منحى التعلم والخبرة:** يعد مفهوم أثر الخبرة تطورا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد (Wright): وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه "كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما " انخفضت التكلفة الوحدوية بنحو 10% إلى 25%.
- **عامل التوقيت:** إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل.
- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، فنجد أن العديد من هذه المؤسسات تماشى فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول التي يكون مع تقسيمات السوق.
- **اقتصاديات الحجم:** يتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.
- **العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على الحجم من خلال النشاطات الوظيفية مثل بحوث السوق هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.

### ➤ تعديل سلسلة القيمة:

من خلال سعي المؤسسة للتأقلم بصفة متميزة وعلى مستوى عالٍ للكفاءة عن طريق خلق تصور للمنتوج وتوزيع هذا المنتوج. فيمكن الحصول على مزايا من خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي:

- التحول نحو الأعمال الالكترونية: أي استخدام الانترنت في عملية التسوق يؤدي تخفيض التكاليف المتعلقة بمهدين النشاطين.
- تبسيط تصميم المنتج: يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج.
- التحول نحو التصنيع المرن: يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات المرتفعة الثمن.
- إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية: يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها.
- التركيز على الزبائن المهمين: يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المرغوبين.
- إعادة هندسة العمليات: لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة.

#### ➤ تقييم إستراتيجية قيادة التكلفة:

ينتج عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي في البيئة التنافسية، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فعاليتها.

#### ● مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة، يمكن ذكرها فيما يلي: (نبيل مرسي خليل،

1996، صفحة 108)

- ✓ فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ✓ فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات في تأمين من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والخرجة.
- ✓ فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة؛ فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛ ويتضح من المزايا السابقة مدى أهمية إستراتيجية التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في كل أنواع في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

#### ● مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحمل هذه الإستراتيجية في طياتها العديد من المخاطر تستدعي من المؤسسة عند تطبيق هذه الإستراتيجية والانتباه منها، ولعل أهم

هذه المخاطر نوردتها فيما يلي: (عمر بلحازية وفراس الشليبي، 2020، صفحة 120)

- ✓ هناك إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوة للمنافسة.

- ✓ إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة.
- ✓ وجود مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
- ✓ التركيز الحصري على نشاطات التصنيع في تحليل التكلفة نغير أن جزء من التكاليف الكلية يكون كالتسويق والبيع والخدمات والتطوير التكنولوجي... حيث أن هذه النشاطات غالباً ناجمة عن النشاطات الأخرى ما تلقى اهتماماً قليلاً في تحليل هيكل التكاليف.
- ✓ التمييز الخاطيء لعوامل تطور التكاليف؛
- ✓ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة.
- ✓ النقص في استعمال الروابط، يصعب على المؤسسات في بعض الأحيان أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف وخاصة تلك تنشأ مع الموردين، وكذا الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، خدمات ما بعد البيع... فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء

### المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

تعتبر إستراتيجية التمييز من بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال البحث عن خصائص مميزة قادرة على منافسيها، منح المؤسسة التفوق فتبني أفضليتها التنافسية على خصوصيات لمتجاتها بحيث يعجز المنافسون عن تقديمها. وبغرض التعرف أكثر على هذه الإستراتيجية نعرض أهم العناصر التي تساهم في تحديدها.

#### 1. تعريف إستراتيجية التمييز:

هناك عدة تعاريف لإستراتيجية التمييز نذكر منها:

➤ تعرف بأن " الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تعطي إضافة للقطاع " (أسماء زكري وإسماعيل حجازي، 2019، صفحة 223).

➤ كما تعرف على أنها " القدرة على إنشاء عرض مختلف عن باقي المنافسين حيث هذا الاختلاف يلاحظ في السوق بشكل مميز (كلثوم وهابي، 2020، صفحة 384).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إستراتيجية التمييز تقوم على سعي المؤسسة في إنتاج منتج ذو قيمة مدركة من قبل الزبائن في السوق، بحيث يحقق هذا المنتج خصائص مميزة عن باقي المنافسين لما يتناسب مع رغبات واحتياجات الزبائن.

#### 2. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتمكن المؤسسة من تبني وتطبيق إستراتيجية التمييز، يمكن أن نوردتها فيمايلي: (نبيل

مرسي خليل، 1996، صفحة 112)

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه من غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز؛
- تعتبر هذه الشروط الثلاثة كقاعدة عامة لتطبيق إستراتيجية التمييز، حيث كلما كانت متوفرة في قطاع ما تحقق مزايا أكبر للمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية

#### 3. مجالات إستراتيجية التمييز:

يمكن أن تتخذ إستراتيجية التمييز أشكالاً عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتج، التمييز في طريقة تسويق المنتج، التمييز في التوزيع، فالتمييز في الخدمات المقدمة... وغيرها من الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تختارها لتطبيق هذه

- الإستراتيجية، وفيما سنعرض أهم مجالات التميز التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها.
- **التميز على أساس الجودة:** تعتبر الجودة عامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للمنتج التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن مقارنة بمنتجات المنافسين.
- **التميز عن طريق مدة حياة المنتج:** مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى المنتج صالحا للاستعمال فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء المنتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يكون هذا المنتج معرضا للتطور التكنولوجي سريع مثل مختلف الأجهزة الالكترونية، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج أكثر تطور هناك نماذج أخرى لأن المستهلك يعرف مسبقا أن معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.
- **التميز عن طريق تغليف المنتج:** يقصد بالغليف المظهر الخارجي للمنتج، والذي عن طريقه يمكن تمييز، وتكمن أهمية الغلاف في إنشاء تمييز صعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتميز وذلك على النحو التالي:
- يسهل عملية التخزين مثل غلاف العصائر الغلاف أن يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كالحليب وغيرها.
  - الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته.
  - الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا إراديا لشراء المنتج.
  - الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.
- **التميز عن طريق شبكة التوزيع:** التمييز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى عبر شبكة توزيعية فعالة؛ فتغطية كاملة للسوق.
- **التميز عن طريق صورة العلامة:** صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، فتخلق بذلك صورة في السوق محسنة عن المنتج في ذهن الزبون تدفعه لاتخاذ قرار الشراء عن قناعة، بما يعود بالنفع على المؤسسة في كسبها قيمة مضافة تمثل ضمانا لها حتى من منافسيها.
- **تقييم إستراتيجية التميز** هناك عدة مزايا تحفز المؤسسات على خيار إستراتيجية التميز لتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها في نفس الوقت قد تشكل عدة مخاطر تتطلب تداركها وتجنبها، ومن بينها ما يلي: (فارس هباش، 2017، الصفحات 247-248)
- ✓ **مزايا إستراتيجية التميز:**

إن اعتماد إستراتيجية التميز والالتزام بشروطها عند تطبيقها سوف يساعد المؤسسة على: (وليد هالالي، 2009، الصفحات

30-31)

- **تجنب المنافسة:** عندما يهدف التمييز قطاعات سوق خاصة فيمكن تخصص المؤسسة في التعامل مع شريحة من الزبائن ومنه تنقص حدة المنافسة إستراتيجية Niche واضحة ن، كما أن حواجز الدخول تكون بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يستلزم منهم استثمارات عالية من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التميز.

- علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: أقل حساسية الإستراتيجية تكون حيث أن الشركات التي تختار هذه من المؤسسات التي تختار إستراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو قوة الموزعين بحيث أن جودة العرض ستسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقو؛ فالتفاوض بالنسبة للزبون.
- تحقيق المردودية: إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق وبالتالي فإن هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح.
- ✓ مخاطر إستراتيجية التمييز:
- من بين المخاطر التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية نتيجة تمييز منتجاتها ما يلي:
- أن المنافسين قد يجدون لمحاكاة السمات المميزة بسرعة ولذا يجب على المؤسسات إيجاد مصادر تمييز يصعب ويتعذر تقليدها في وقت قصير.
- إن المستهلكين قد لا يجدون السلعة فريدة بدرجة تبرز ارتفاع سعرها، وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية قيادة التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التمييز.
- إن تطبيق هذه الإستراتيجية قد يمنع المؤسسة أحيانا من الحصول على سوق كبيرة وذلك من خلال المبادلة مع إستراتيجية التكلفة الأقل، خاصة إذا كانت النشاطات المطلوبة لإيجاد التمييز مكلفة كالأبحاث الواسعة وتصميم السلع وشراء المواد الأولية ذات النوعية العالية.
- محاولة المؤسسة على التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز، بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف والمخاطر التي يتحملها.
- وقد يضحي المستهلك بخصائص الخدمة وصورة المنتج إزاء توفير التكلفة كما قد يقلل التقليد من الفروقات التي يدركها المستهلك كتمييز للمنتج.
- التمييز المفرط: يمكن للمؤسسة ألا تستوعب الآليات التي تؤثر بها على القيمة المستحدثة للعميل أو القيمة المدركة من قبله، وهذا قد يؤدي إلى إفراط التمييز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالشركة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تمتلك متوجا ذا جودة عالية.
- المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التمييز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التحلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فالمؤسسة تكون مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
- عدم معرفة تكلفة التمييز: حتى يؤدي التمييز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج؛ فعالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمييز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما تستحقه من أرباح.
- التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمييز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمييز.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تعتبر إستراتيجية التركيز الخيار الثالث لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود يتم فيه التركيز على واستهداف في جزء معين من السوق وفئة معينة من العملاء داخل الصناعة.

#### 1. تعريف إستراتيجية التركيز:

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين (منال كباب، 2017، صفحة 216).  
" كما يقصد بها: "اختبار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين " (منال كباب، 2017).

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة في إستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وليس كل السوق وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامها المؤسسة بخدمة السوق ككل. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال: (نبيل مرسي خليل، 1996، صفحة 114)

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- ومن خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا. ولكن قبل هذا يلزمها خطوتان رئيستان للدخول في هذه الإستراتيجية وهما: (فارس هباش، 2017، صفحة 250)

- اختيار وتحديد القطاع الصناعي الذي ستتم المنافسة فيه؛
- تحديد القطاع السوقي المستهدف، والذي يستوجب معرفة حجم هذا القطاع وربحيته، ومدى شدة المنافسة فيه، وأهميته بالنسبة للمنافسين الآخرين، ومدى توافق إمكانية المؤسسة مع حاجات المستهلك في القطاع المستهدف.

#### 2. شروط إستراتيجية التركيز:

هناك مجموعة من الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز نذكرها في النقاط التالية: (جميلة عبد الله التوم الدالي، 2019،

#### صفحة 94)

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون 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 عن غيرها

#### 3. بناء إستراتيجية التركيز:

يتم بناء الميزة التنافسية القائمة على إستراتيجية التركيز بإحدى الطريقتين، إما من خلال التركيز القائم على، أو من خلال تبني التركيز القائم على التمييز. التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق وتتمثل هذين الطريقتين فيما يلي: (هجيرة شيقارة، 2005، الصفحات

87-88)

• إستراتيجية التركيز من خلال قيادة التكلفة:

- حيث تقوم المؤسسة باستهداف جزء معين من السوق مجموعة من المشتريين لتلبية احتياجاتهم مع التركيز على إستراتيجية قيادة التكلفة في توجيه منتجاتها، ونجاح هذه الإستراتيجية يستلزم توفر مجموعة من العوامل أو مفاتيح النجاح يمكن استعراض أهمها فيما يلي:
- ✓ على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف؛ باختيار هدف الذي يحتو
  - ✓ إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
  - ✓ الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة

• إستراتيجية التركيز من خلال التمييز:

- وهي الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحقيق التمييز، لسلعها أو خدماتها في تلبية احتياجات مجموعة من المشتريين أو خدمة جزء معين من السوق ولنجاح هذه الإستراتيجية من الأحسن الاعتماد على العوامل التالية:
- ✓ خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع؛
  - ✓ توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات؛
  - ✓ اختيار عينة ضيقة من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة؛
  - ✓ اختيار من الأحسن هدف الذي يحتوي على رغبات قوية لشدة حساسيته للتمييز؛
  - ✓ التركيز أكثر على رغبات العينة المستهدفة.

ومنه خلاصة القول لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة؛ أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

4. تقييم إستراتيجية التركيز:

✓ مزايا إستراتيجية التركيز:

إن تبني إستراتيجية التركيز ينتج عنها مجموعة من الفوائد والمزايا يمكن إيجازها فيما يلي: (حازم محمد عبد الفتاح، 2017، الصفحات 189-190)

- تتمثل إستراتيجية التركيز في أن الشركة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان ضد الشركات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع؛ بالميزة في خدمة فئة معينة.
- إستراتيجية التركيز تمكن للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين من تحسين مصادر آخر وضع التكاليف أو التمييز؛
- إستراتيجيات التركيز يجعل المؤسسات التي تمارس اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق عادة قادرة أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون على الصناعة جذابة على نطاق واسع؛
- إستراتيجية التركيز، تبحث عن فئة متميزة في السوق الشركات التي تختار الموارد والجهود للدفاع وتتفادى مواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

✓ مخاطر إستراتيجية التركيز:

رغم المزايا تحققها إستراتيجية التركيز إلا أنها تنطوي على بعض المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة المنتهجة لهذه الإستراتيجية، ومن بين هذه المخاطر نذكر ما يلي: (فارس هباش، 2017، الصفحات 253-254) و(حازم محمد عبد الفتاح، 2017، الصفحات

(191-190)

- إن العيب الخطير الذي يواجهه هذه الإستراتيجية يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته الشركة استنادا، قد تضعف إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحول تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية قد تضعف المذاقات المتميزة، وخصائص المنتج بمضي الوقت، ومن ثم تخفيض قابلية الحصن هذه ن للدفاع عنه، قد تكون في الحالة بصفة خاصة، عندما تصبح الأذواق والتفضيلات التي اعتبرت في وقت ما غريبة جدا وجديدة، تصبح مقبولة على نطاق واسع، حتى يتم، تقليدها في أقسام كبيرة في السوق.
- إن الافتراض الجوهرية في إستراتيجية التركيز يتطلب قدرة الشركة على كسب مشترين يكررون في الشراء بمستويات مرتفعة، وعليه يجب أن يحب العملاء عروض الشركة بدرجة كبيرة إلى حد أن يصبحوا مشترين دائمين لمنتجاتها أو خدماتها أي بمعنى أن يصلوا إلى مرحلة الولاء، مع ذلك يستطيع العملاء أن يخرجوا بسرعة من دائرة الولاء ضده إذا تغيرت إدراكاتهم عن السلعة أو الخدمة، وبالمثل إذا أرادت الشركة توسيع دائرة جانبية منتجاتها، فقد تبعد مجموعة المشترين الجوهرية
- يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور الشركات الكبيرة مبتكرات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق؛
- في الوقت الحاضر، السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية
- إن الشركات التي تقوم بالتركيز على أهداف إستراتيجية معينة من الممكن أن يقلل هذا من مزاياها التكاليفية أو التمييزية بسبب خدمتها لأسواق محددة مقارنة بالمنافسين متعددي الأسواق أو السلع

### المطلب الرابع: التحليل التنافسي والقوى التنافسية الخمس porter

لقد ذكر بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها ويتحدد مستوى الحدة من خلال خمس قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية وكلما زاد تأثيرها ازداد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس وفي مايلي شرح للقوى الخمس التي أوردها بورتر في تحليله (فيروز، 2023)

#### 1. المنافسون في الصناعة:

هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد تؤدي إلى تأثير ملحوظ على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل وثأر أو مواجهة. فمثلا: دخول مؤسسة " فيليب موريس" إلى صناعة المشروبات (الخمور) من خلال امتلاكها المؤسسة (Miller) للمشروبات أدى إلى زيادة حدة المنافسة حيث أصبح ظهور منتجات جديدة وإعلانات يتبعه نفس الإجراء من المنافسين عموما نقاط ضعف المنافسين يمثل فرصة للمؤسسة كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة لمل يتمتع به المنافسون من نقاط قوة، فالمؤسسة التي لديها علاقات قوية مع الموردين بالمقارنة مع المنافسين، تتمتع بفرصة توريد المواد الخام خاصة في أوقات الأزمات وهي بذلك تمثل تهديدا لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة.

#### 2. القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء):

العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرتقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم... يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة) والأساليب التسويقية، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة، وترتبط هذه القوة بمجموعة من العوامل تميز الوضعية في السوق:



- شراء جزء كبير من منتجات المؤسسة؛
- وجود بدائل عديدة للمنتج؛
- احتمال التكامل الخلفي وإنتاج نفس السلعة

### 3. القوة التفاوضية للموردين:

المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية ويعتبر أحد المحددات لنجاح المؤسسة فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة ويشكلون تهديداً حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد، التأثير في السعر، الجودة، شروط الدفع، تكلفة المنتج، وربحية الصناعة.

### 4. تهديد المنتجات البديلة:

تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى بديلة يعرف المنتج بأنه " مجموعة من العناصر المادية وغير المادية له وظائف إستعمالية ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجات والمنتجات البديلة هي التي تؤدي نفس الوظيفة، وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

### 5. تهديد المنافسون المحتملون (الجدد):

إن تهديد دخول منافسين جدد النفس الصناعة تمتلك طاقات إنتاجية إضافية تزيد من المعروض من المنتجات أو الخدمات فان ذلك يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات ودخولها في حرب سعرية تؤدي في النهاية إلى تخفيض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من ممارسة نشاطها وأن المنظمة تستطيع الدخول في أي وقت تشاء من الناحية النظرية ولكن قرار الدخول للصناعة يعتمد على عاملين هما حواجز الدخول والخوف من الانتقام (صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، 2008، صفحة 119).

### 6. القوة السادسة الشركات المكتملة:

ناقش Anderw Grove المدير التنفيذي لشركة Intel موديل القوى الخامسة التي جاء بها بوتر و ذكر أنه أهمل القوة السادسة وهي نشاط وكفاءة الشركات المكتملة التي تبيع ما يكمل المنتجات التي تعرضها الشركة إن المكملات لمنتجات شركة sonny من الفيديوهات البينية على سبيل المثال هي أنظمة الألعاب الفيديو أنها منتجات لشركة أخرى كما تنتج برامج لتشغيلها في محطة الألعاب أن النقطة التي جاء بها Grove هيا إن عدم التجهيز الكافي من مكملات الصناعة يؤدي إلى انخفاض الطلب على منتجاتها وان عائداتها وارجحها ستخفف هناك مثل آخر حول الموضوع صناعة السيارات تقدما ا ناول ما دخلت السيارات إلى السوق في بداية القرن العشرين كان الطلب عليها محدود جدا وان احد أسباب ذلك هو فقدا المنتجات أو الخدمات المتممة لاستخدام السيارات مثل عدم وجود شبكة طرق معبدة وعدم وجود محطات تعبئة الوقود وعدم وجود ورش كافية لتصليح وإدامة بعد أن ازداد عدد السيارات أصبح الطلب على المنتجات المكتملة كبير أن النقاش الذي جاء به Grove في النظرية الاقتصادية الإنتاج المكمل لطلب منتجات الصناعة ركيزة البحوث على أهمية المنتجات التكميلية في العديد من الصناعات عالية التكنولوجيا مثل صناعة الكمبيوتر (فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، 2013، صفحة 151).

### 7. القوة السابعة الأنظمة الحكومية:

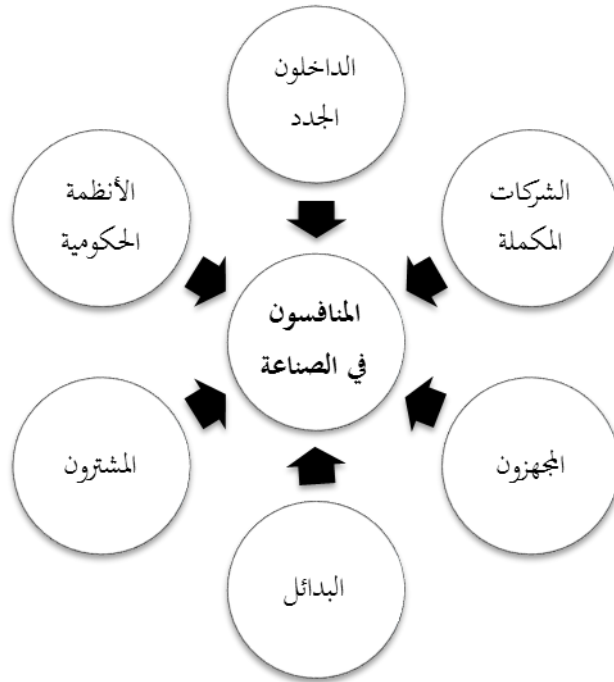
تعد الأنظمة الحكومية معوق كبيراً لدخول في عدد من الصناعات فعلى سبيل المثال منعت الأنظمة الحكومية في الولايات المتحدة وإلى وقت قريب مقدمي الخدمات التليفونية للمسافات الطويلة مثل شركتي mci at et من المنافسة في مجال الخدمات التليفونية المحلية مع الشركات التي تقدم مثل هذه الخدمات مثل شركتي BELL ATLANTIC و WET US فان الشركتين المذكورتين قد منعتا من دخول الخدمات التليفونية للمسافات البعيدة.

ان هذه العوائق القانونية لدخول لا قد قلت بصورة كبيرة من مستوى المنافسة بين سوقي الخدمات السوقية المحلية وللمسافات الطويلة مكنت بذلك شركات التليفونات تكسب أرباح عالية أكثر مما لو كان حالة التنافس بينهما موجودة لكن كل ذلك تغير عام 1996 عندما أعلنت الحكومة الأمريكية تنظيم صناعة التليفونات إذ رفعت بموجب هذا التنظيم كل عوائق الدخول لصناعة وبذلك أعلنت كل شركات الاتصالات الطويلة والمحلية عن نيتها لدخول الأسواق لذلك كان من المتوقع نتيجة ذلك زيادة شدة المنافسة بينهم

• نموذج القوى التنافسية المضافة ل Porter:

رأينا مما سبق انه أضيف نوعين من القوى التنافسية الخمس التي جاء بها Porter فقد إضافة العالم Aoustin قوة الأنظمة الحكومية ليجعل النموذج أكثر انطباقا على واقع الصناعة والأسواق في الدول النامية كما إضافة العالم Andrew قوة أخرى هيا قوة الشكات المكتملة واستناد إلى ما ورد أعلاه يبين الشكل نموذج بورتر بعد إضافة القوتين المذكورتين (فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، 2013، صفحة 152).

الشكل (02): نموذج بورتر بعد إضافة الشركات المكتملة والأنظمة الحكومية



المصدر: (فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، 2013، صفحة 153)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية وقمنا بمناقشة مفهومي المنافسة والتنافسية واتضح لنا أن المنافسة يقصد بها الحالة التي يكون عليها هيكل السوق، وهي خاصة بقطاع الأعمال، في حين يقصد بالتنافسية قدرة المؤسسة على مواجهه، مختلف ردود أفعال المؤسسات الأخرى وهي السلوك الذي تتخذه المؤسسة تثبت وجودها في القطاع الذي تنتمي إليه، كما قمنا بمناقشة مفهوم الميزة التنافسية التي تعد نتيجة المفاهيم السابقة، وهي نتيجة الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لإنتاج وخلق القيم للزبون وتعد مؤشرا إيجابيا على أداء المؤسسة وقدرتها على احتلال مركز تنافسي، حيث يتم بناء هذه الميزة انطلاقا من التحليل والتشخيص الجيد للبيئة والقطاع

الذي تنتمي إليه المؤسسة ثم إعداد وإقرار إستراتيجية التنافس المناسبة، معتمدة في ذلك على مجموعة الموارد التي تمتلكها المؤسسة والقدرات والكفاءات المحورية التي تميزها. وفي الأخير تطرقنا إلى الأداء التنافسي بعد مناقشة المفاهيم السابقة التي تعد قاعدة أساسية لتكوينه، ويمكن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقدرتها على النظر إليه على أنه صورة حقيقية تعكس نتيجة ومستوى تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمعايير متلائم المؤسسة وطبيعة عملها، كما قمنا بعرض أهم الأبعاد المكونة للأداء التنافسي والمتمثلة في كل من التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة. كما قمنا بإبراز الإستراتيجيات التنافسية لبورتر (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز) كأحد أهم مظاهر تجسيد الأداء التنافسي.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للحوسبة السحابية

المبحث الأول: أساسيات الحوسبة السحابية:

المبحث الثاني: طريقة عمل الحوسبة السحابية، مكوناتها وأهم تطبيقاتها

المبحث الثالث: نماذج خدمة الحوسبة السحابية وأهم مزوديها وتحدياتها

المبحث الرابع: العلاقة بين الحوسبة السحابية وأبعاد التنافسية في المؤسسة

## تمهيد:

تعتبر الحوسبة السحابية نموذج حوسبة قائم على شبكة الإنترنت يعتمد على مشاركة الاستخدام الافتراضي لموارد الحوسبة من عتاد وبرمجيات ونظم تشغيل وبنية تحتية ومنصات وغيرها، يعمل على تغيير طريقة إنشاء التطبيقات ونشرها بناء على الطلب. كما تعتبر شكل جديد من التقنية التي تشمل على خدمات البنية التحتية، وتطوير المنصة أو المضيف، وتوفير البرمجيات، وتقديم التسهيلات للعملاء، وتعد هذه التقنية من أهم القضايا الساخنة في الوقت الحالي لما طرحه من حلول وتحديات في الوقت نفسه، ولما تقدمه من خدمات لتخزين البيانات بسهولة، وبكمية هائلة للمنظمات، وعلى الجانب الآخر بعد التخزين الآمن للبيانات التحدي الكبير لكل من الأفراد والمنظمات، حيث تتيح الحوسبة السحابية تخزين البيانات والحفاظ عليها على الخوادم البعيدة التي تدار من قبل مقدمي الخدمات السحابية، ما يوفر خدمات الوصول السهل للبيانات من أي مكان عن طريق الانترنت مع انخفاض التكلفة، وتبادل البيانات وسلامتها. نظرا للأهمية البالغة للحوسبة السحابية سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أساسيات الحوسبة السحابية

المبحث الثاني: طريقة عمل الحوسبة السحابية، مكوناتها وأهم تطبيقاتها

المبحث الثالث: نماذج خدمة الحوسبة السحابية وأهم مزوديها وتحدياتها

المبحث الرابع: العلاقة بين الحوسبة السحابية و أبعاد التنافسية في المؤسسة

## المبحث الأول: أساسيات الحوسبة السحابية:

يستخدم معظمنا شكلا من أشكال الحوسبة السحابية سواء عن قصد أو من دون قصد عن طرق الرسائل الإلكترونية أو استخدام الهواتف الذكية أو الحواسيب، حيث تمثل الحوسبة السحابية مخزنا افتراضيا للبيانات والمعلومات التي يمكن استرجاعها من أي مكان وزمان، حيث تقوم تقنية الحوسبة السحابية بتبسيط إجراءات العمل وتسهيلها وتوفير الجهد والمال.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوسبة السحابية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم مفاهيم الحوسبة السحابية بالإضافة إلى نشأتها ومفهومها

### 1- نشأة الحوسبة السحابية:

تستخدم كلمة السحابة بصورة مجازية للإشارة إلى الشبكة العنكبوتية (الويب) والقائمة على رسم السحابة المستعمل لتمثيل شبكة الهاتف. وترجع البدايات الأولى لاستخدام مصطلح الحوسبة السحابية إلى فترة الستينات من القرن العشرين من خلال رؤية جون مكارثي - أحد آباء علم الحاسب الآلي-والذي عبر عن الفكرة بأنه يمكن في يوم من الأيام أن يتم تنظيم الحوسبة لتصبح منفعة عامة وأنها مرفق عمومي (زرزودة ، 2013، صفحة 11)

أما بخصوص أول ظهور لمصطلح الحوسبة السحابية في حد ذاته فيعود لعام 1997، على يد العالم رامناث شيلابا من جامعة تكساس في محاضرة ألقاها واقترح فيها أهمية وجود نمط للحوسبة يحدده المنطق الاقتصادي بدلا من المنطق التقني بمفرده، إلا أن تطبيقات الحوسبة السحابية لم تظهر بشكل فعلي إلا في بدايات عام 2000 عندما قامت شركة مايكروسوفت بتوسيع مفهوم استخدام البرمجيات من خلال شبكة الويب، (وبس، 2018). وسارت عدة شركات على هذا المسار، حيث في سنة 2005 قامت شركة أمازون باستخدام السحابة في بنيتها التحتية مما ساعد على تطوير هذا المصطلح، وأهم شركة لعبت دورا هاما في مجال الحوسبة السحابية هي شركة جوجل التي قامت بإطلاق العديد من الخدمات التي تعتمد على تقنية الحوسبة السحابية، وفي عام 2009 أطلقت نظام تشغيل متكامل للحاسبات يعمل من خلال مفهوم الحوسبة السحابية (العلمي و العلمي ، 2018)

### الشكل (03): نبذة مختصرة عن السحابة



مصدر: العلمي المرسي العلمي، سبل الاستفادة من تطبيقات الحوسبة السحابية في تقديم خدمات المعلومات بدولة الإمارات العربية المتحدة، 25-27 مارس 2014، قطر، ص 05.

## 2- مفهوم الحوسبة السحابية:

الحوسبة عبارة عن مجموعة من عمليات معالجة للمعلومات، سواء كانت هذه العمليات مجرد حسابات بسيطة أو عمليات معقدة (مثل حوسبة طريقة تفكير الإنسان) (د. عبد الرزاق، 2011، صفحة 03) ويعرف علاء عبد الرزاق الحوسبة هي: " تحويل الأنشطة أو الفعاليات أو الأعمال أو التصرفات من يدوي إلى إلكتروني، من خلال تحديد الخطوات المطلوبة عن طريق الخوارزميات وبرمجتها بإحدى لغات الحاسوب من أجل معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات أو استرجاعها كبيانات"

يعد مصطلح الحوسبة السحابية من أكثر المصطلحات والمفاهيم التي اكتنفها الغموض في الفترة الماضية ومن أكثرها انتشاراً أيضاً، وهو مصطلح يعكس مفهوماً أو تصوراً حول الخدمات والتطبيقات والبرمجيات وأجهزة العتاد والمصادر التي تتوفر عن طريق الانترنت، وتدار من طرف ثالث يدعى مقدم الخدمة في مراكز بياناته ويحصل الذي يسمى المشترك على كل ذلك أو بعضه وفق نظام الدفع حسب الاستخدام وهو المعتمد غالباً حيث تدفع الشركات لقاء حصولها على خدمة الحوسبة السحابية وتم تقرير المقابل وفق ما يستهلكه كل عميل من إمكانيات المعالجة ومساحة التخزين وحجم الذاكرة وعدد العملاء المسموح بهم للعمل وغير ذلك وبعبارة أخرى بدلاً من ان تستخدم كمبيوترك للتواصل عبر الشبكة وتخزن عليه البرامج والملفات وغيرها يتم تخزين كل هذه الموارد على السحابة أي مراكز البيانات، ويصبح الكمبيوتر بمثابة أداة للتواصل مع هذه السحابة وهكذا الحال مع كل الكمبيوترات الموجودة في شركة ما. (العملي و العلمي، صفحة 03) عرفها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا NIST على أنها نموذج لتمكين الوصول الدائم والملائم للشبكة بناء على الطلب والمشاركة بمجموعة من مواد الحوسبة (الشبكات، الخوادم، وحدات التخزين، التطبيقات والخدمات) التي يمكن توفيرها بسرعة وإطلاقها بأقل جهد إداري أو تفاعل مزود الخدمة، ويتكون نموذج 6 السحاب من خمسة خصائص أساسية وثلاث نماذج خدمة وأربعة نماذج نشر. (ليث و عبد الله، 2012، صفحة 144)

كما عرفها khanaom بأنها تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى السحابة ويتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، بذلك تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات (Jeals, 2023, p. 05) من خلال ما تم ذكره تعرف الحوسبة السحابية بأنها تقنية متطورة تعتمد على أجهزة وبرامج ترتبط فيما بينها من جانب وبين خوادم متصلة بخدمة الانترنت تحمل بيانات وتقارير مالية وغير مالية وإية بيانات أخرى في سحابة افتراضية تكون تلك المعلومات متاحة في أي وقت وفي كل مكان وبأقل كلفة وجهد للمستخدمين والمحولين.

ويمكن القول أن: استخدام الحوسبة السحابية يساعد مديري تكنولوجيا المعلومات ومراكز البيانات على الحصول على فهم كامل لأنظمتهم الداخلية وخدمة تكنولوجيا المعلومات، وتمثل الحوسبة السحابية تكنولوجيا حديثة تعتمد في عملها على شبكة الانترنت كمزود للخدمة في خزان البيانات والملفات بناء على مساحات تخزينية كبيرة وتشارك بها مع الآخرين من خلال أجهزة حواسيب مختلفة المواقع، ومعالجتها باستخدام البرامج والتطبيقات الحديثة (Jeals, 2023, p. 05).

الشكل(04): نموذج الحوسبة السحابية



المصدر: العلمي المرسي العلمي، سبل الاستفادة من تطبيقات الحوسبة السحابية في تقديم خدمات المعلومات بدولة الإمارات العربية المتحدة، 25-27 مارس 2014، قطر، ص04.

## المطلب الثاني: فوائد وأهداف الحوسبة السحابية

### 1- فوائد الحوسبة السحابية:

ان الحوسبة السحابية تتميز بالعديد من الفوائد منها: (محمد السيد ، 2012، الصفحات 32-33)

- إمكانية الاستفادة من الخدمات والتطبيقات والبيانات من أي مكان، في أي وقت
- توفير، وخفض التكاليف: من أجهزة، ومواد، وتطبيقات، وموارد بشرية على دراية بصيانة، وأمان البرمجيات، وشراء هذه البرمجيات، وصيانتها، وتوفير الكهرباء، والمساحات المكانية للأجهزة.
- سهولة التنفيذ: تستطيع المؤسسة اعتماد، ونشر تطبيقات الحوسبة السحابية دون الحاجة لشراء الأجهزة، وتراخيص البرامج، أو خدمات التركيب، والتشغيل، والصيانة.
- تطوير الأداء من خلال السرعة في إنجاز العمل فالعمل على السحابة أسرع لكثير من الأجهزة الشخصية
- استخدام أحدث إصدارات السوفتوير وإمكانية أداء العمل بجودة عالية من خلالها.
- إمكانية التحديثات الأمنية، بالرغم من أن المستخدمين ذوي المتطلبات الأمنية العالية (كالشركات الكبيرة مثلا) قد يعتبرون البرمجيات كخدمة عيبا
- تسمح بمساحات تخزين غير محدود مما يوفر إمكانية حفظ كم هائل من الملفات والبيانات
- توفر موثوقية أعلى للبيانات فجهاز الحاسب الشخصي ممكن أن يتعرض للبيانات فيه للتدمير وتتطلب طرق الحماية عمل نسخ احتياطي باستمرار، وهنا نجد أن السحابة أكثر موثوقية في الحفظ وعدم التلف أو الضياع
- سهولة انشاء مجموعات العمل التي تستخدم نفس البيانات أو تعمل على مشروع واحد



- **قابلية التوسع:** المنظمات التي تستخدم الحوسبة السحابية لا تحتاج لأن تضيف أجهزة وبرمجيات ذات معايير، وكفاءات أعلى عند زيادة عدد المستخدمين، وليست مضطرة لشراء موسعات جديدة.
- الوصول الى الحد الأقصى لقدرات تكنولوجيا المعلومات وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث يمكن للحوسبة السحابية أن تسمح للمستخدمين للوصول إلى أعلى كفاءة من البرمجيات التي قد تجذب حتى موظفي التكنولوجيا أنفسهم.
- **الاستمرارية:** الحوسبة السحابية تزيد من كفاءة استخدام الموارد الحاسوبية، وتوفر الوقت المبذول في الحصول على البرامج والخدمات الالكترونية، وتوفر إمكانية الوصول للخدمات بسهولة كبيرة وبسعة أكبر
- **القابلية للقياس:** وتعني أن استخدام موارد، ومصادر الحوسبة السحابية يمكن قياسها ويجب أن يتم ذلك لكل عميل، وتطبيق وفقا لأساس يومي، أسبوعي، شهري، وسنوي كذلك
- من خلال العرض السابق لفوائد الحوسبة السحابية يتضح لدينا أن هناك العديد من الفوائد للحوسبة السحابية والتي يمكن استثمارها في قطاع التأمين فيكون لها بالغ الأثر في تطوره، والعمل على تقدمه وتقديم خدماته بجودة أعلى.

## 2- أهداف الحوسبة السحابية:

تهدف الحوسبة السحابية الى تحقيق الغايات التالية: (kallow, 2015, p. 22)

- تجعل من الحاسب عبارة عن محطة عبور للوصول الى الخادم الذي يحتوي على مساحة تخزين تمكن المستخدم من التعامل مع بياناته
- توفير مساحة تخزين للمعلومات عالية الجودة
- تتيح الوصول الى المعلومات وسهولة استرجاعها في أي وقت ومن أي مكان تتوفر فيه شبكة الانترنت
- تلغي الحاجة الى عمل نسخ احتياطية للمعلومات المخزنة على الحواسيب الشخصية أو أجهزة التخزين الخارجية كالأقراص أو الفلاش وغيرها
- إتاحة معظم البرمجيات التشغيلية وبصورة مجانية (في أغلب الأحيان) مما يوفر للمستخدم التكلفة والوقت والصيانة
- توفر عملية المشاركة بالمعلومات بين المستخدمين وسهولة تداولها عبر شبكة الانترنت بغض النظر عن حجم تلك المعلومات وأشكال ملفاتها
- توفر للمستخدم إمكانية معالجة معلوماته عن بعد والمتعلقة بإنشاء الملفات أو حذفها أو إجراء التعديلات عليها أو تحديد مستويات الاطلاع عليها إضافة الى إجراءات التنظيم في حفظها وتخزينها.

## المطلب الثالث: خصائص ونماذج نشر الحوسبة السحابية

### 1- الخصائص الخمس الأساسية للحوسبة السحابية:

- هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الحوسبة السحابية من أهمها: (دخان و مونييا، 2017، صفحة 08)
- **الخدمة ذاتية بناء على الطلب On-Demand self-service:** تسمح هذه الخاصية للمستخدم من جانب واحد توفير قدرات الحوسبة مثل: وقت الخادم، والتخزين الشبكي، حسب الحاجة تلقائيا وبدون الحاجة إلى التفاعل البشري مع مزود الخدمة

- الوصول الواسع للشبكة **Broad network Access**: بمعنى انها تمكن المستهلك من الوصول اليها من خلال أجهزة وآليات قياسية مثل الهواتف المحمولة، الحواسيب اللوحية، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، وكذا محطات التشغيل، لذلك فهي خدمة مرنة توفر للمستهلك ما يشاء من الخدمة كميًا وفي الوقت الذي يريد
  - حزمة الموارد **Ressource Pauling**: يتم تجميع موارد الحوسبة السحابية لخدمة العديد من المستهلكين باستخدام نموذج متعدد المستأجرين مع مختلف الموارد المالية الافتراضية بشكل ديناميكي وإعادة تخصيصها طبقا لطلب المستهلك، وهناك شعور باستقلالية الموقع من حيث أنه ليس للمستهلك السيطرة أو معرفة بالموقع الدقيق للمصادر المقدمة، لكن يكون قادرا على تحديد الموقع على أعلى مستوى من التجريد على سبيل المثال (الدولة، الولاية، أو مركز البيانات)، ومن أمثلة الموارد التخزين التجهيز والذاكرة وعرض النطاق الترددي للشبكة.
  - المرونة السريعة **RapidElasticity**: يمكن أن تكون القدرات مشروطة أو مرنة في بعض الحالات، وذلك من أجل توسيع نطاق المدخلات والمخرجات بسرعة، وبما يتناسب مع الطلب وبالنسبة للمستهلك غالبا ما تبدو القدرات المتاحة للإمداد في أن تكون غير محدودة ويمكن الاعتماد عليها بأي كمية وفي أي وقت.
  - قياس الخدمة **Measured service**: تمكن أنظمة السحابة من التحكم التلقائي وتحسين استخدام الموارد من خلال الاستفادة من القدرة على قياس مستوى معين من التجريد المناسب لفرع الخدمة، والدفع مقابل أقل أو بقدر ما تحتاجه المكتبة أو المنظمة، مثال ذلك: التخزين، المعالجة، عرض النطاق الترددي، وحساب المستفيد النشط، ويمكن مراقبة استخدام الموارد المسيطر عليها والمذكورة، وتوفير الشفافية بالنسبة لكل من المزود والمستهلك على حد سواء، ومستهلك الخدمة المستخدمة.
- بالإضافة إلى ذلك: (منال، 2018-2019 الصفحات 52-53)
- استخدام مستندات جوجل **Google Docs** مثل جداول البيانات وقواعد البيانات لإنشاء الملفات واستخدامها وحفظها في بنية السحابة باستخدام مستعرض الويب وفقا لحاجة المستخدم
  - إتاحة الوصول للتطبيقات والموارد المتاحة في السحابة بشكل مستمر
  - تخفيض التكاليف بمشاركة الموارد بين المستخدمين بنظام المشاركة في الوقت **Time Sharing**
  - تخفيض تكاليف صيانة الأجهزة والبرامج
  - استخدام أحدث الإصدارات من البرامج والأجهزة والموارد المتاحة في الحوسبة السحابية
  - الوصول الى الملفات والتطبيقات وفق الحاجة لها
  - توافر مراكز معلومات بالبنية المعمارية للحوسبة قادرة على تقديم الخدمة لجميع الموجودين على الشبكة ولتشغيل التطبيقات المختلفة.

الشكل (05): خصائص الحوسبة السحابية



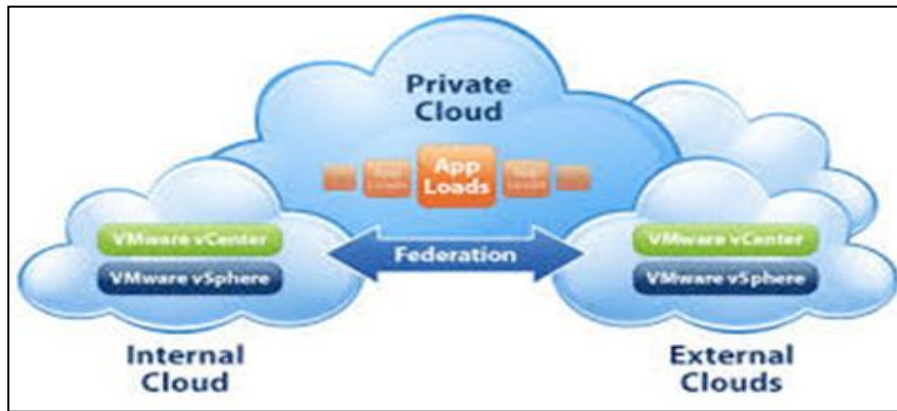
المصدر: نجلاء أحمد يس، الحوسبة السحابية للمكاتب، 2014، ص28.

## 2- نماذج نشر الحوسبة السحابية:

إن المهتمين بتطوير السحابة، يفكرون فيما هو جديد، ويسعون لمعرفة المفاهيم والممارسات لكل سحابة التي توفر المزيد من المعلومات التفصيلية الأخرى والبيئات السحابية تختلف من موقع إلى موقع آخر. (السالمي، 2016، الصفحات 91-92) هناك أربعة أصناف من الحوسبة السحابية هي:

➤ **السحابة الخاصة: (Private Cloud Computing)** هي بنية تحتية يستأجرها عميل واحد وتعمل لحسابه الخاص تحت سيطرته الكاملة على البيانات، والأمن، وجودة الخدمة.

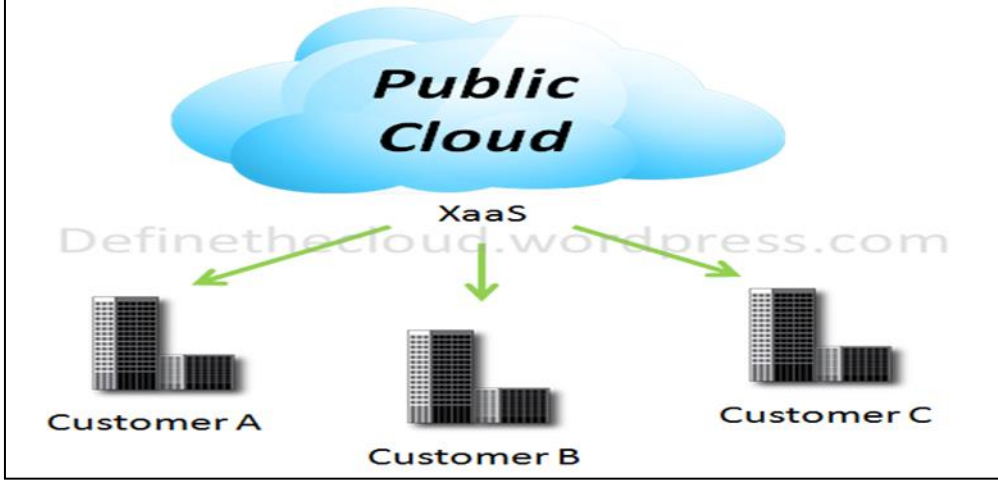
الشكل (06): السحب الخاصة



المصدر: منال البلقاسمي، الحوسبة السحابية، 2019/2018، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص65

➤ السحابة العامة: (Public Cloud Computing) هي بنية تحتية توفر موارد الحوسبة بشكل حيوي عبر الانترنت لعدة عملاء، وعادة تكون تطبيقات العملاء المختلفين مختلطة معا على خوادم السحابة

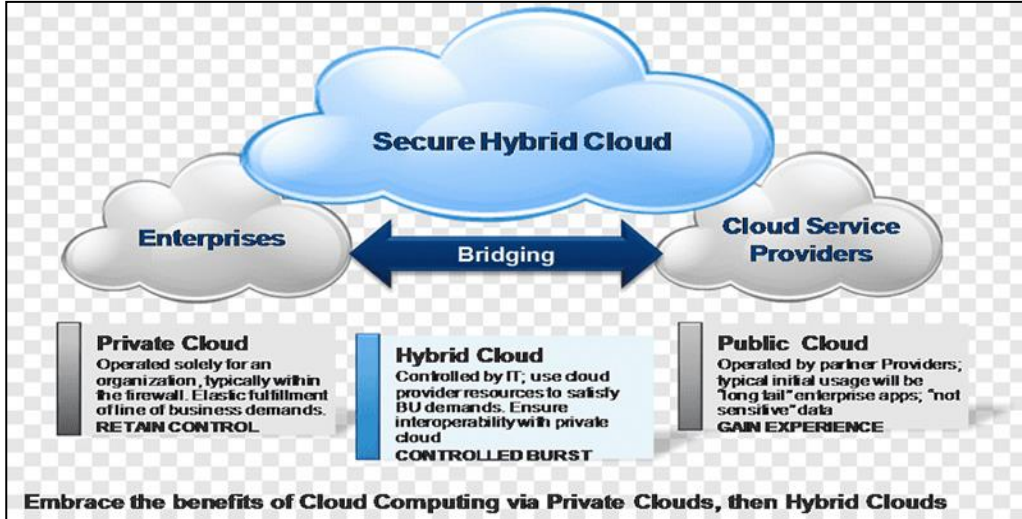
الشكل (07): السحب العامة



المصدر: منال البلقاسمي، الحوسبة السحابية، 2019/2018، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص64.

➤ السحابة الهجينة: (Hybrid Cloud Computing) تجمع نماذج سحابية عامة وخاصة متعددة، والسحب الهجينة تعرض العملية المعقدة لتحديد كيفية توزيع التطبيقات عبر كل من السحابة الخاصة والعامة (الخلف، صفحة 92).

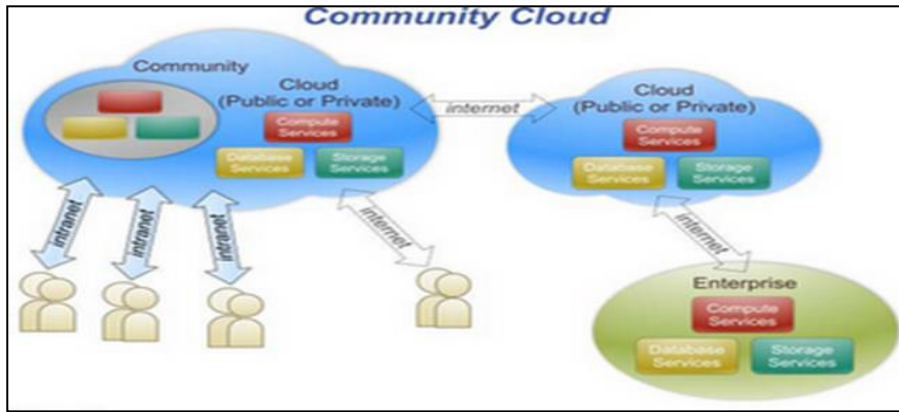
الشكل (08): السحب الهجينة



المصدر: منال البلقاسمي، الحوسبة السحابية، 2019/2018، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص66.

➤ السحابة المجتمعية: Community Cloud يتم التحكم في هذا النموذج واستخدامه من قبل مجموعة من المنظمات لها مصالح مشتركة، مثل مهام مشتركة، متطلبات أمنية وسياسات خاصة مشتركة، يشارك أفراد المجتمع في الوصول الى البيانات والتطبيقات في السحابة.

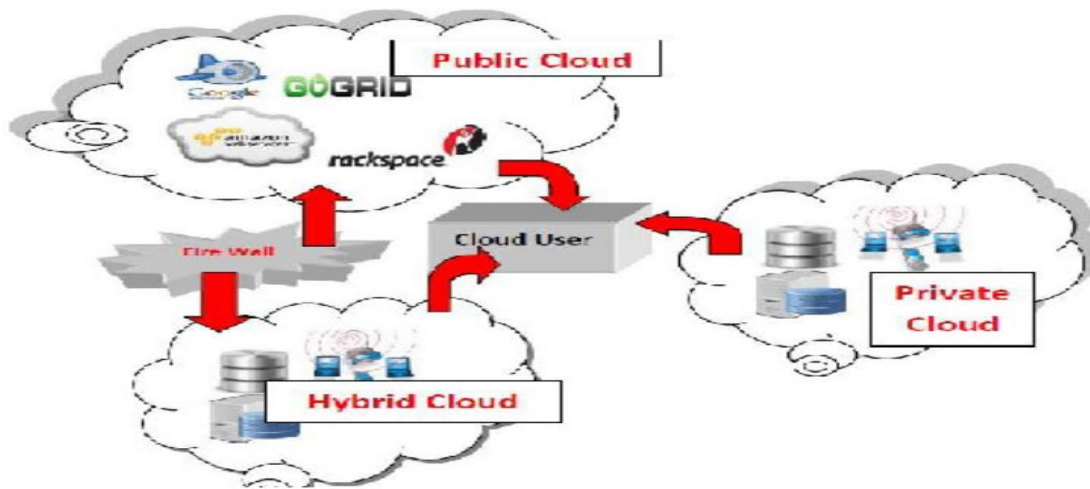
الشكل (09): السحب المجتمعية



المصدر: سبل الاستفادة من تطبيقات الحوسبة السحابية في تقديم خدمات المعلومات بدولة الامارات العربية المتحدة، 2014، ص35.

ستصبح الحوسبة السحابية عن قريب كل شيء، وسنصل إلى النقطة التي ستتحول فيها جميع أنظمة التشغيل إلى أنظمة سحابية مشابهة لنظام Google Chrome OS فشركة جوجل بدأت في هذا الخط مبكرة، وستتبعها بقية الشركات وسنصل إلى مرحلة يسمح المستخدم بتشغيل جميع تطبيقاته عبر الويب، وحتى أضخم الألعاب. فتقنيات الحوسبة السحابية تتطور بسرعة، وتطبيقات الويب تتطور بسرعة، وسرعات الإنترنت تتحسن بسرعة. (السالمي ع.، 2016، صفحة 93).

الشكل(10): نموذج انتشار الحوسبة السحابية



المصدر: ملتقى علمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، استخدام الحوسبة السحابية، ص06.

### المبحث الثاني: طريقة عمل الحوسبة السحابية، مكوناتها وأهم تطبيقاتها

إن مفهوم الحوسبة السحابية يفرض نفسه كنموذج بديل للنظم القديمة في المنظمات. ويعني هذا المفهوم تقديم الخدمات المستضافة حسب الطلب، مثل الحوسبة والشبكة وسعات التخزين، ومن خلال هذه الخدمات تتم إدارة الأجهزة المكلفة والمعقدة والمستهلكة للوقت عن بعد.

#### المطلب الأول: طريقة عمل الحوسبة السحابية

تعمل الحوسبة السحابية بفكرة " السحابة " وهي فكرة بسيطة للغاية، لكنها تعتمد على بنية معقدة للغاية. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية هي: البرمجيات المقدمة كخدمات، والبنية الأساسية المقدمة كخدمات، والمنصات المقدمة كخدمات، حيث يمكن تقسيم هذه الخدمات حسب الطلب عبر البنية الأساسية العامة (سحابة عامة)، أو تقديمها كخدمات حسب الطلب للمؤسسة أو الشركة عبر شبكات خاصة (سحابة خاصة)، أو كمزيج بين الاثنين (سحابة مزدوجة). بعبارة أخرى، هناك عدة سحب، ولهذا تقتصر دلالة السحابة على المفهوم، وليس على نظام التوصيل (السالمي ع.، الحوسبة السحابية، 2016، صفحة 107)

توفر مثل هذه الخدمات مزايا مالية وتجارية متعددة للمؤسسات والشركات، مثل الوصول إلى بنية تحتية شديدة المرونة، والقدرة المتدرجة على استيعاب الاستخدامات المستقبلية، مما يعني أن المستخدم سيتحمل نفقات التشغيل، ويعني كذلك أن مسار الترقية للتقنية الأساسية سيكون سهلا بل غير مرئي أو ظاهر بالنسبة للمستخدم، فهو جزء من مجمل الخدمة الكلية المتوقعة .  
(<http://www.albawaba.com/ar>, s.d.)

التقنية الأساسية التي تعمل عليها الحوسبة السحابية هي المحاكاة الافتراضية أو ال virtualisation، المحاكاة الافتراضية تسمح للحاسوب بخلق جهاز رقمي افتراضي غير موجود فعليا لكنه يتصرف كأنه جهاز حقيقي، هذه التقنية تمكنه من تنصيب أكثر من حاسوب على جهاز واحد، كل هذه الحواسيب الافتراضية تعمل بنفس الوقت، لكن بالرغم من انها تتشارك نفس لمعالج والقرص الصلب، الا أنه لا يمكنها التواصل مع بعضها البعض أي أن الموجودة على جهاز افتراضي ما ، لا يمكن الوصول إليها عبر جهاز افتراضي آخر، عبر استخدام تقنية المحاكاة الافتراضية، يمكننا أن نعتبر أن السيرفر الواحد اصبح يمثل عدة سيرفرات مما يسمح للشركات التي تقدم خدمات حوسبة سحابية بالتعامل مع عدد أكبر من المستخدمين، بالعادة تقوم هذه الشركات أيضا بعمل نسخ احتياطية من ملفاتك ووضعتها على أكثر من جهاز بمناطق مختلفة تحسبا من تعطل احد الأجهزة. (فاني، 2021، p. 36).

#### المطلب الثاني: مكونات الحوسبة السحابية

تتكون الحوسبة السحابية من أربعة مكونات هي: (السالمي ع.، الحوسبة السحابية، 2016، الصفحات 97-98)

1. الخدمات السحابية
2. البنية التحتية للشبكة السحابية
3. قاعدة البيانات السحابية
4. واجهة عرض البرمجيات

✓ ويمكن تحديد المكونات بشكل آخر وهي:

1. **التطبيقات:** هي البرامج والخدمات التي يمكن أن يشغلها المستخدم في السحابة، مع خدمة التخفيف من عبء الصيانة والتطوير على المستخدم
2. **المستخدم:** هو الذي يستعمل جهازه (سواء أكان هاتفًا نقلاً أم كمبيوتر) للاستفادة من الخدمة، ومن الممكن للمستخدم أن يمتلك نظام تشغيل يدعم السحابة أو يستخدم المتصفح فحسب.
3. **البنية التحتية:** هي البنية التحتية للسحابة، وهي التي توفر الخدمة.
4. **المنصة:** هو الموقع الذي تستخدمه السحابة مثل: Python Django – Google – Java
5. **الخدمة:** هي الخدمة التي نستخدمها على السحابة، ويتعلق الموضوع أكثر بمصطلح Software as a Service وهي عملية تحويل منتجات الحاسب إلى خدمات.

الشكل (11): مكونات الحوسبة السحابية



المصدر: موقع الكتروني، RMG، المدونة: نماذج رئيسية لخدمات الحوسبة السحابية.

### المطلب الثالث: برامج وتطبيقات الحوسبة السحابية

هناك مئات الآلاف من التطبيقات والخدمات السحابية المتوفرة والتي يستخدمها البعض ولا يدري أنها خدمات سحابية ومنها:

(شلتوت، 2015، صفحة 35)

1. خدمات البريد الإلكتروني: HOTMAIL ، YAHOO، GMAIL
2. خدمات التخزين السحابي: BOX SKYDRIVE ، DROPBOX، GOOGLE DRIVE
3. خدمات الموسيقى السحابية: GOOGLE-MUSIC، AMAZON CLOUD PLAYER، ITUNES/I CLOUD
4. التطبيقات السحابية: GOOGLE DOCK ,SPHOTOSHOP EXPRESS
5. أنظمة التشغيل السحابية: GOOGLE CHROME OS, JOLICLOUD

6. وأوضحت دراسة أن من متطلبات استخدام الحوسبة من برامج وأجهزة الآتي: (عبد العزيز، عبد الهادي، عبد الله، وعبد البديع، 2013، صفحة 35)
7. جهاز حاسب شخصي
8. نظام تشغيل شخصي يسمح بالاتصال بالإنترنت
9. متصفح انترنت
10. توفر الاتصال بشبكة الانترنت
11. مزود لخدمة الحوسبة السحابية
12. وقد يطلق على برامج الحوسبة عدة مصطلحات فمنهم من يطلق عليها تطبيقات ومنهم من يطلق عليها خدمات ومنهم من يطلق عليها برامج لكن مع البحث قد تبين أنه لا فرق بين كل هذه المصطلحات، ويمكن استخدام البرمجيات كخدمة بمنصة GOOGLE وذلك كما يلي :
1. البريد الإلكتروني: وهو تطبيق يستخدم في المراسلات الإلكترونية
2. البحث: وهي خدمة يمكن من خلالها البحث عن الصور أو النصوص أو الفيديوهات أو عمل عبر روابط ببعض المكتبات الأكاديمية العالمية وتشغيل التنبيه بالإشعارات لما يرد من الأبحاث الجديدة في موضوع محدد من خلال الباحث العلمي لجوجل GOOGLE SCHOLAR
3. الترجمة: وهي خدمة يمكن من خلالها ترجمة موقع أو ترجمة مستند
4. مستندات جوجل ومشاركتها: وهي تتيح المشاركة في تحرير مستند معين بين مجموعة من الأفراد، وتحديد كلا منهم
5. تقويم جوجل: يستخدم في تنظيم الوقت والمتابعة بين مجموعة الدارسين
6. نماذج جوجل: يستخدم لإنشاء الاختبارات الإلكترونية والاستبيانات الإلكترونية
7. التواصل الاجتماعي عبر جوجل بلاس
8. تطبيق الهانج أوت: يستخدم لإنشاء فصول افتراضية، ويتيح بثها مباشرة سواء على اليوتيوب أو على موقع التواصل الاجتماعي لجوجل
9. مدونات جوجل: وهي تطبيق مجاني يتيح نشر محتوى إلكتروني بطريقة منظمة وإدارته
- قناة فيديو جوجل (اليوتيوب): تستخدم لإنشاء قناة فيديو خاصة وكذلك إنشاء قوائم تشغيل لفيديوهات حول موضوع معين.

### المبحث الثالث: نماذج خدمة الحوسبة السحابية وأهم مزوديها وتحدياتها

أصبحت الخدمات السحابية من بين أكثر المنصات شعبية مؤخراً لاسيما بعد ظهور نماذج خدمات الحوسبة السحابية المتطورة التي تناسب جميع المؤسسات، حيث تقود شركات مثل: مايكروسوفت وقوقل وامازون الطريق لنمو التكنولوجيا بدلا من الاعتماد على خوادمهم، تفضل الشركات الاستعانة بمصادر خارجية لتخزينها لموفرين موثوق بهم، وتجاوز مسؤولية دعم البنية التحتية وضمان الأمن، سنتطرق في هذا المبحث عن نماذج خدمات الحوسبة السحابية

#### المطلب الأول: نماذج خدمة الحوسبة السحابية



هناك ثلاث نماذج لخدمة الحوسبة السحابية (IAAS, PAAS, SAAS): (نهير، 2015، صفحة 199)

### 1. البرمجيات كخدمة (SOFTWARE AS A SERVICE)

هي عبارة عن خدمة توفير تطبيقات جاهزة للعمل من خلال الانترنت أو الشبكات الخاصة ولا يحتاج المستخدم متخصصا في تقنية المعلومات لكي يستخدمها ونحن نستخدمها بشكل يومي مثل GMAIL و FACEBOOK أضف الى ذلك الخدمات الخاصة بالأعمال مثل GOOGLE DOCS وميكروسوفت 365 وهناك الكثير من التطبيقات التي تظهر يوميا

### 2. المنصة كخدمة (PLATFORME AS A SERVIC)

وهي عبارة عن خدمة بيئية خاصة لأصحاب التطبيقات لكي ينصبوا تطبيقاتهم عليها وذلك عبر الانترنت ومن ثم تقديم خدمات خاصة عن طريق الانترنت للمشاركين وهذه الخدمة تتطلب من يعمل عليها يكون متخصص في البرمجة حيث أن مزود خدمة الحوسبة السحابية يوفر الاي للمستخدم:

➤ سيفر افتراضي (CPU , RAM, STORAGE)

➤ نظام التشغيل OS

➤ نظام قاعدة بيانات DATABASE

➤ أدوات البرمجة.

### 3. البنية التحتية كخدمة (INFRASTRUCTURE AS A SERVICE)

هذه الخدمة تساعد الشركات على ان تستغني عن إقامة مراكز معلومات لديها واستخدام هذه الخدمة لتثبيت تطبيقاتها عليها ولا تحتاج الشركة الى مبرمج لكي يشغل هذه الخدمة وفي هذه الخدمة يوفر مزود الحوسبة السحابية التالي:

➤ سيفر افتراضي

➤ نظام التشغيل

بالإضافة الى بعض الخدمات الأخرى والتي يمكن اختصارها في الجدول التالي: (medhioub, 2015, p. 15)

الجدول رقم(01): بعض الخدمات السحابية واختصاراتها

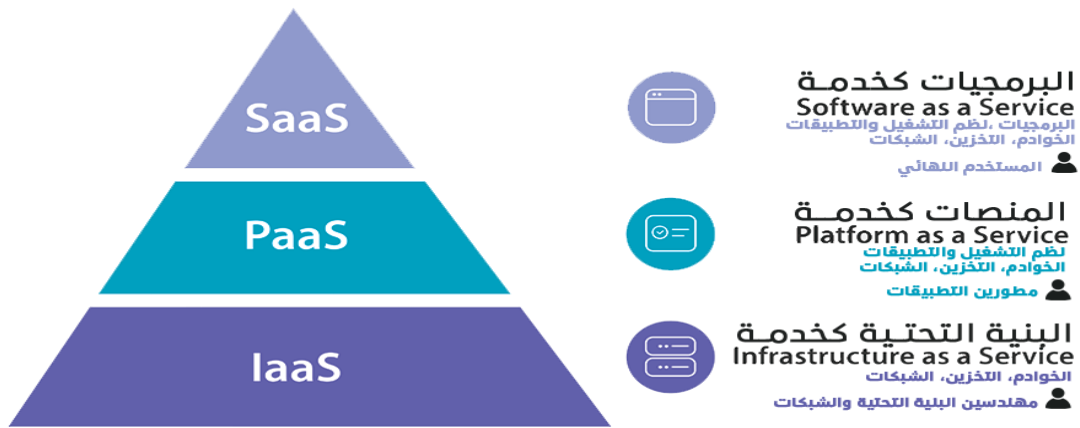
الاختصار	الاسم الكامل للاختصار
Apaas	منصة التطبيق كخدمة
Baas	النسخ الاحتياطي كخدمة
Baas	الواجهة الخلفية كخدمة
Caas	التواصل كخدمة
Daas	البيانات كخدمة
Daas	سطح المكتب كخدمة
Dbaas	قاعدة البيانات كخدمة
Dcaas	مركز البيانات كخدمة

Dpaas	منصة من الكوارث كخدمة
Draas	الأجهزة كخدمة
Haas	الحوسبة عالية المنصات كخدمة
Hpcaas	الهوية كخدمة
Idaas	منصة التكامل كخدمة
Ipaas	المراقبة كخدمة
Maas	الإدارة كخدمة
Maas	قوائم انتظار الرسائل كخدمة
Mqaas	الشبكة كخدمة
Naas	معالجة خدمة
Paas	الموارد كخدمة
Raas	الأمن كخدمة
Secaas	التخزين كخدمة
Staas	كل شيء كخدمة
Xaas	

المصدر: (medhioub, 2015)

الشكل (12): نماذج الحوسبة السحابية

## نماذج الحوسبة السحابية



المصدر: الاعتماد على مرجع عبد الله القحطاني، الحوسبة السحابية، 12 أبريل 2022

## المطلب الثاني: أهم مزودي خدمات الحوسبة السحابية

من أفضل 10 مزودي خدمات الحوسبة السحابية للمؤسسات لعام 2023: (الحسن، 2023)

## 1. خدمات أمازون ويب AWS:

تعتبر AWS أكبر مزود لخدمات الحوسبة السحابية على مستوى العالم وهي الخدمة السحابية لـ AMAZON.COM، يتم توفير الخدمات السحابية للأفراد والشركات والحكومات، وتشمل الخدمات الأخرى خدمات الحوسبة، وإدارة قواعد البيانات، والتخزين، والتحليلات، والتعليم الآلي، وإنترنت الأشياء ويمكن للعملاء تخصيص احتياجات البنية التحتية الخاصة بهم، عملاء AWS المشهورين هم NETFLIX و AIRBNB و TCS و SAMSUN وما الى ذلك.

## 2. مايكروسوفت MICROSOFT AZURE:

هي ثاني أكبر مزود لخدمات الحوسبة السحابية، وهو عبارة عن نظام أساسي وبنية أساسية للحوسبة السحابية أنشأته MICROSOFT وتم إطلاقه في عام 2010، يقدم AZURE خدمات مثل استضافة تطبيقات الويب والجوال، والأجهزة الافتراضية، وتخزين البيانات وإدارتها، والتحليلات، وml، ويمكن للمستخدمين تشغيل الخدمة في السحابة أو دمجها مع البيانات والتطبيقات المثبتة بالفعل في أماكن العمل، ومن عملائهم: Bmw و coca-cola وغيرهم.

## 3. آي بي إم IBM:

تعد شركة IBM مزود خدمة الحوسبة السحابية التي تجمع بين النظام الأساسي كخدمة (PaaS) والبنية التحتية كخدمة (IaaS) لتوفير تجربة متكاملة. وتعتبر آي بي إم، مزود خدمة ذو مكانة جيدة في سوق السحابة المتعددة، وتفضله الشركات الكبرى والمتوسطة الحجم، مثل AWS و AZURE، تقدم IBM أيضا خدمات سحابية ماثلة مثل ML وقاعدة البيانات والتخزين وإنترنت الأشياء والمزيد، من عملائها الكبار ماريوت وأمريكان إيلينز وغيرهم، وتتميز بأن حوسبتها السحابية هي الأكثر انتشارا وأمانا للشركات ذات البيانات المتقدمة والمتطورة.

## 4. منصة جوجل السحابية Google Cloud Platform:

هي عبارة عن منصة خدمة سحابية تقدمها Google، مقارنة بـ AWS و AZURE، ويعد GCP مزود خدمة جديدا تستخدمه الشركات لتغيير بنيتها ومعالجة المشكلات الأكثر تعقيدا، GCP هي شركة رائدة في مجالات تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي وML، ويشمل النظام الأساسي على البنية التحتية السحابية العامة لـ GCP، وواجهات برمجة تطبيقات Google Workspace لخدمات ML ورسم الخرائط، وغير ذلك.

## 5. سحابة أوراكل Oracle Cloud:

هي مزود خدمة الحوسبة السحابية الذي تقدمه شركة Oracle Corporation، ويوفر التخزين السحابي والخوادم والشبكات وإنترنت الأشياء، يعمل على تعزيز خبرته في قاعدة البيانات والخدمات السحابية المتطورة والقابلة للتكيف، فيديكس وفيزا هم بعض عملائهم، كما يشتهر Oracle Cloud بجودة قواعد البيانات والنات الخاصة بها.

## 6. Capgemini:

هو مزود خدمة تأسيس في باريس ولديه شراكات مع AWS و Azure و Microsoft و Google Cloud و Salesforce، وقد هيأت لهم الخدمة السحابية تحويل هيكل تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات والعمليات الخاصة بهم، وتساعد Capgemini الشركات في دمج الخدمات السحابية العامة مع حلول تكنولوجيا المعلومات الأخرى لديهم لحوسبة مدارة ومختلطة.

## 7. Salesforce:

هي مزود خدمة الحوسبة السحابية، ومتخصص في إدارة علاقات العملاء (CRM)، إنه يساعد الشركات في إتمام المعاملات التكنولوجية، وتقديم خدمات رعاية العملاء، وتبسيط سير العمل، أما قيمهم فهي الثقة والإبداع والاستدامة والتمكين من المسؤوليات، لذا قائمة عملائهم لهم مدى طويل مثل Coca-Cola و Unilever

## 8. SAP:

توفر منصة SAP مجموعة من الخدمات مثل تطوير التطبيقات والخدمات ونشرها وإدارتها، تشمل البرامج الأخرى إدارة علاقات العملاء والتجارة الإلكترونية وأتمتة التسويق والتحليلات، اعتمدت منصة SAP على تقنية مفتوحة المصدر، تم تطويرها ودعمها بالشراكة مع SUSE، وهي شركة برمجيات مفتوحة المصدر، وقد دخلوا في شراكة مع شركة APPLE INC، لتطوير تطبيقات الهاتف المحمول على IOS باستخدام حزم SDK لمنصة SAP السحابية.

## 9. Digital Ocean:

هي شركة أمريكية تأسست في عام 2012، إنها إحدى مزودي خدمات الحوسبة السحابية المشهورة لسهولة استخدامها وأسعارها المعقولة، وهي تقدم أجهزة افتراضية قائمة على السحابة، والتخزين، وخدمات الشبكات للشركات.

## 10. Rackspace:

يقدم مجموعة من خدمات الحوسبة السحابية مثل استضافة تطبيقات الويب، والنسخ الاحتياطي للملفات السحابية، وقواعد البيانات، والخوادم السحابية، ويعرف مزود الخدمة هذا بدعمه القوي والخبير في إدارة البيئات المعقدة، ويتم فرض رسوم على العملاء الذين يستخدمون Rackspace بناء على استخدامهم.

### الجدول رقم(02): أشهر موفري أنواع خدمات الحوسبة السحابية

نوع الخدمة	المؤسسة	الخدمة	الوصف
Saas	جوجل	جوجل درايف	خدمة
		محرر مستندات جوجل	مجموعة اوفيس على الخط المباشر
		واجهة خرائط جوجل	تسمح للمطورين بإضافة خرائط جوجل على صفحاتهم باستخدام لغة برمجة جافا
		المجتمع المفتوح	واجهة برمجة التطبيقات مشتركة لتعزيز التطبيقات الاجتماعية وتطويرها عبر مواقع ويب متعددة
	مايكروسوفت	اوفيس لايف	مجموعة اوفيس على الخط المباشر
	سيلسفورث دوت كوم	فورث دوت كوم	إدارة علاقات العملاء
	مؤسسة المعرفة المفتوح	المعرفة المفتوح	نظام توزيع يسمح للمستخدم بالحصول على معرف رقمي خاص عبر الانترنت
فيسبوك	منصة فيسبوك	أدوات للتطوير وبيئة لتنفيذ تطبيقات الشبكات الاجتماعية	
جوجل	محرك التطبيقات	بيئة قابلة لتشغيل تطبيقات الويب بلغة برمجة بايثون	
مايكروسوفت	أزور	بيئة لتطوير وتشغيل تطبيقات مايكروسوفت	

منصة المزامنة والمشاركة والوصول على الأجهزة التي تستخدم نظام تشغيل ويندوز	لايف ميش		Paas
بناء وتوصيل تطبيقات الاعمال حسب الطلب	فورث دوت كوم	سيلسفورث	
مجموعة أدوات لبناء تطبيقات الاعمال وتوصيلها حسب الطلب	منشئ زوهو	زوهو	
مجموعة أدوات لتخصيص تطبيقات نت سوت على الخط المباشر	سيوت فلكس	نت سيوت	

المصدر: خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسيير، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، 2020/10/17، الجزائر، ص13.

### المطلب الثالث: تحديات الحوسبة السحابية وإجراءات الحماية

#### 1. تحديات الحوسبة السحابية:

لا تزال التحديات الأمنية التي تواجه الانتشار السريع للحوسبة السحابية قائمة. " ما زال نحو ثلثي الشركات يشك في قدرات الحماية والتأمين التي تتمتع بها الخدمات السحابية، ومن ثم فإن هذه الشركات تحجم عن وضع البيانات الحساسة، مثل سجلات الموظفين على الشبكة السحابية، مما يعني أن الأمر يحتاج إلى بذل المزيد من الجهود الكبيرة في هذا الصدد في مواجهة تحديات أمنية تتمثل في الخصوصية والثقة بين المزود للخدمة من طرف والمتقدم للخدمة من طرف ثالث, (<http://www.macarabia.net/threads/>, 2011).

ومن التحديات التي واجهتها الحوسبة السحابية: (البلقاسي، 2019/2018، صفحة 57،58،59)

- الأمن والخصوصية: وهو التحدي الأكبر بتقنية الحوسبة السحابية وللتغلب عليه يمكن استخدام التشفير، الأجهزة الأمنية والتطبيقات الأمنية
  - قابلية الاستخدام: من قبل الجميع ممن يحق لهم الاستخدام
  - التشغيل البيئي: يجب أن يكون التطبيق على منصة واحدة قادرة على دمج خدمات من Platform الآخرين عن طريق خدمات الويب
  - أداء الحوسبة: لتتقدم تطبيقات مكثفة البيانات في سحابة يتطلب النطاق الترددي للشبكة مما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة ففي عرض النطاق الترددي المنخفض لا يلي أداء الحوسبة السحابية
  - الموثوقية والتوفر: وهو من الضروري لنظم السحابة لأن معظم الأعمال أصبحت تعتمد على الخدمات المقدمة من قبل طرف ثالث.
  - موبايل الحوسبة السحابية: مثل الهواتف الذكية التي لديها تجربة وسائل الاعلام الانترنت الغنية وتتطلب كميات أقل من المعالجة، وطاقات أقل ويتم معالجة في سحابة وتخزين البيانات في سحابة والأجهزة المحمولة بمثابة وسائل الاعلام للعرض. وذلك من خلال دمج التطبيقات التي تستهلك خدمات الويب وتنتشرها من خلال السحب ومن نظم تشغيل الهواتف المتاحة جوجل الروبوت، دائرة الرقابة الداخلية أبل، RIM بلاك بيري، سيمبيان، ويندوز موبايل.
- ✓ بالإضافة الى تحديات أخرى: (السالمي ع.، الحوسبة السحابية، 2016، صفحة 97)

- تحديات تقنية أو تشغيلية وتمثل في الكفاءة والمرونة والصيانة والإنجاز المتوقع من الخدمة
- تحديات في اختيار النموذج المطلوب لتبني السحابة، سواء أكان عاما أم خاصا أم مختلطا
- تحديات في اختيار نوع الخدمة سواء أكانت تطبيقات أو برمجية أو بنية تحتية
- تحديات في سياسة الخدمة المقدمة وماهي القوانين والشروط المقدمة ومدى توافقها مع شروط وسياسة المنظمة المقدمة على تبني الخدمة.

#### ➤ إجراءات حماية الحوسبة السحابية:

- يعتبر الأمان أحد أهم الجوانب في الحوسبة السحابية، حيث تعد حماية البيانات والخصوصية من الأولويات القصوى للشركات التي تعتمد على خدمات السحاب، حيث تضمن الحوسبة السحابية الأمان للبيانات والخصوصية كالتالي: (الحوسبة السحابية: كيف تعزز الأعمال وتحسن الإنتاجية، صفحة 60)
- التشفير:

- تستخدم خدمات الحوسبة السحابية تقنيات التشفير المتقدمة لحماية البيانات أثناء النقل وأثناء التخزين. يضمن التشفير أن البيانات تظل غير قابلة للقراءة بالنسبة لأي شخص لا يمتلك المفتاح الصحيح
- إدارة الهوية والوصول:

- توفر خدمات السحاب إمكانية التحكم الدقيق في الوصول إلى البيانات والموارد، مما يسمح فقط للمستخدمين المصرح لهم بالوصول إلى المعلومات الحساسة
- النسخ الاحتياطي والاستعادة:

- تقدم الحوسبة السحابية خيارات متعددة للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات، مما يضمن استمرارية الأعمال وحماية البيانات في حالة الكوارث الطبيعية أو الهجمات الإلكترونية
- الأمان الفيزيائي:

- تجهز مراكز البيانات السحابية بأحدث تقنيات الأمان الفيزيائي، بما في ذلك مراقبة الدخول، والكاميرات الأمنية، وأنظمة الإنذار ضد الحرائق والفيضانات.
- الامتثال للمعايير:

- تلتزم مزودات خدمات الحوسبة السحابية بمعايير الصناعة واللوائح القانونية المتعلقة بحماية البيانات، مثل GDPR وHIPAA، لضمان الامتثال وحماية الخصوصية.
- المراقبة والكشف عن التهديدات:

- تستخدم خدمات السحاب أنظمة متطورة لمراقبة الشبكات والكشف عن التهديدات الأمنية بشكل مستمر، مما يساعد في التعرف على الهجمات المحتملة والتصدي لها بسرعة.
- التحديات الأمنية:

- تحدث خدمات الحوسبة السحابية بانتظام لتشمل أحدث التحديات الأمنية، مما يضمن حماية البيانات ضد الثغرات الجديدة والهجمات المتطورة.

- من خلال تطبيق هذه الإجراءات والتقنيات، تضمن الحوسبة السحابية حماية البيانات والخصوصية بشكل فعال، مما يوفر بيئة آمنة للشركات لتخزين ومعالجة معلوماتها الحساسة، وبالتالي، تعد الأمان في الحوسبة السحابية عاملا حاسما في تعزيز الأعمال وتحسين الإنتاجية، وهو ما يجعل خدمات السحاب والتخزين السحابي خيارات موثوقة للشركات التي تسعى للنمو والابتكار في عالم متصل بشكل متزايد.

## المطلب الرابع: العلاقة بين الحوسبة السحابية في أبعاء تنافسية المؤسسة

## 1. الحوسبة السحابية و تخفيض التكلفة:

مع التقدم السريع للتكنولوجيا، تبحث الشركات باستمرار عن حلول مبتكرة لتقليل التكاليف، أحد هذه الحلول التي اكتسبت شعبية هائلة في السنوات الأخيرة هو الحوسبة السحابية، حيث توفر هذه الأخيرة مجموعة واسعة من فرص خفض التكاليف للمؤسسات من جميع المؤسسات والصناعات، ومن خلال الاستفادة من قوة السحابة يمكن للشركات تبسيط عملياتها وتحسين تخصيص الموارد والقضاء على الحاجة إلى الاستثمارات المكلفة في البنية التحتية، فالحوسبة السحابية تقدم خدماتها عبر الأنترنت بدلا من الاعتماد على الخوادم الفعلية أو أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وهذا يلغي الحاجة إلى صيانة البنية التحتية المحلية، كما أن تسعير الدفع يكون أولا بأول، حيث يقدم مزودو الخدمات السحابية خطط تسعير مرنة مما يسمح للشركات بالدفع فقط مقابل الموارد التي تستخدمها بالفعل وهذا يلغي الحاجة إلى الاستثمارات المسبقة في تراخيص الأجهزة والبرامج التي قد لا يتم استغلالها بالقدر الكافي. مع الحوسبة السحابية لم تعد الشركات بحاجة للقلق بشأن ترقية الأجهزة وتحديثات البرامج وتصحيحات الأمان ومهام الصيانة الروتينية، فكل هذه المسؤوليات أصبح يتم الاهتمام بها من قبل مزود الخدمة السحابية، مما يسمح للشركات بتركيز مواردها وجهودها على الكفاءات الأساسية ونتيجة لذلك، يمكن للمؤسسات توفير تكاليف كبيرة مرتبطة بتوظيف وتدريب موظفي تكنولوجيا المعلومات، فضلا عن الوقت والجهد المبذولين في إدارة البنية التحتية المعقدة لتكنولوجيا المعلومات. فعلى سبيل المثال، قامت شركة Netflix وهي خدمة البث الشهيرة، بنقل بنيتها التحتية بالكامل إلى السحابة، مما أدى إلى توفير كبير في التكاليف. ومن خلال الاستفادة من إلغاء الحاجة إلى صيانة مراكز البيانات والأجهزة، مما أدى إلى خفض تكاليف بنيتها التحتية بملايين الدولارات سنويا. (capital، 2024)

## 2. الحوسبة السحابية وتحسين جودة الخدمات

تكتسب المنظمات التي تعطي الأولوية لجودة الخدمة ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تجاوز توقعات العملاء باستمرار، يمكن للشركات أن تميز نفسها عن المنافسين الذين قد يقدمون منتجات أو خدمات مماثلة وهذا التميز يخلق عرض بيع فريد مما يجذب العملاء الذين يقدرون الخدمة الاستثنائية، فعلى سبيل المثال: من المرجح أن تتفوق المؤسسات التي تستخدم البرامج السحابية والتي توفر دعما فعالا وموثوقا للعملاء على المنافسين الذين يفتقرون إلى هذا الجانب، ففهم أهمية جودة الخدمة يعد أمرا حيويا للمؤسسات التي تهدف إلى النجاح في السوق التنافسية، ومن خلال إعطاء الأولوية لجودة الخدمة يمكن للشركات تعزيز الاحتفاظ بالعملاء وبناء سمعة إيجابية للشركة واكتساب ميزة تنافسية، حيث أثبتت دراسة (خولة واصل وخالد رجم، 2019) أن حسن استغلال برمجيات وتطبيقات الحوسبة السحابية يحسن الأداء الوظيفي ومنه أداء المؤسسة ككل ما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات. فقياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يتم اعتمادا على أبعادها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة، الملموسية) وهذا يحقق لها العديد من المزايا. (واصل، 2019)

## 3. الحوسبة السحابية و زيادة الحصة السوقية والربحية:

برزت الحوسبة السحابية كتقنية تحويلية توفر العديد من الفوائد للشركات، ومع تبني المؤسسات بشكل متزايد للحلول السحابية لتلبية احتياجاتها الحاسوبية شهد سوق مزودي حلول الحوسبة السحابية نموا سريعا، حيث تبلغ قيمته المتوقعة 832.1 مليار دولار بحلول عام 2025 وفقا لتقرير صادر عن شركة Grand View Research يشير حجم السوق هذا إلى إمكانية كبيرة لتحقيق الربحية لموفري الحلول السحابية، حيث يساهم الطلب المتزايد على الخدمات السحابية عبر الصناعات في نمو سوق الحوسبة السحابية الذي يشهد تنافسية عالية حيث تهيمن الشركات الكبرى على السوق العالمي مثل Amazon Web: بحصة سوقية قدرها 33% وفي المرتبة الثانية

Microsoft بحصة سوقية 21% تليها Google Cloud بحصة سوقية 10%. فالحصة السوقية تعد بمثابة مؤشر رئيسي للقدرة التنافسية داخل الصناعة، حيث تشير الحصة السوقية الأعلى إلى أن الشركة قد نجحت في الاستحواذ على جزء أكبر من السوق مقارنة بمنافسيها، ويشير هذا إلى أن منتجات الشركة وخدماتها واستراتيجيات التسعير لها صدى لدى العملاء، مما يمكنها من التفوق على أقرانها. فكلما كانت الحصة السوقية أكبر كلما كانت تتمتع بوضع تنافسي أقوى وتكون مجهزة بشكل أفضل لتقلبات السوق، حيث توفر الحصة السوقية أيضا نظرة ثاقبة حول إمكانية النمو والربحية للشركة، وتوفر حصة السوق الأكبر قاعدة عملاء أوسع، ومع اختيار المزيد من العملاء للشركة يمكنها التفاوض على صفقات أفضل مما يقلل تكاليفها الاجمالية ويحسن ربحيتها بالإضافة إلى تحقيق وفورات الحجم مما يمكن الشركة من توزيع التكاليف الثابتة على قاعدة أكبر من العملاء، ما يؤدي إلى زيادة الربحية. (capital, 2024)

### خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الإطار النظري الخاص بالتنافسية، وكذا مختلف المقاربات والمتطلبات والمداخل ذات الصلة بدور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية المؤسسة، خلصنا الى ما يلي:

ان المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتحديد والتطوير الدائم من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، وهذا ليس بالأمر السهل خاصة في ظل البيئة التي تعمل فيها والتي تتميز هي الأخرى بالتغير المستمر وعدم الثبات إلى جانب التنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على منافستها.

ان نجاح المؤسسات بات يعتمد بالدرجة الأولى على التغلب على المنافسين، ولتحقيق ذلك يستوجب على المؤسسة تبنيد قواها من أجل مواكبة متطلبات السوق ، وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على المؤسسات يجب أن تولي اهتماما كبيرا للاستثمار في الحوسبة السحابية باعتبارها أحد المصادر التي من شأنها أن تحقق لها ميزة تنافسية وتؤهّلها للبقاء والاستمرار، فالحوسبة السحابية تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال خفض التكاليف وتحقيق الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، بالإضافة إلى توسيع حصتها السوقية عن طريق استقطاب زبائن جدد ما يحقق لها أرباحا كثيرة، فضلا عن تمكين المؤسسة من تحقيق المرونة في العمل وسرعة الاستجابة لمطالب الزبون المتغيرة وتقديمها في الوقت المحدد .



# الفصل التطبيقي

واقع الحوسبة السحابية في شركة التأمين

الوطنية SAA

المبحث الأول: عموميات حول الشركة الوطنية للتأمين SAA

المبحث الثاني: التعريف بوكالة التأمين SAA سيدي عقبة

المبحث الثالث: تحليل واقع الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين SAA

المبحث الرابع: سوق الحوسبة السحابية في شركات التأمين

## تمهيد:

تعد الحوسبة السحابية من أهم الابتكارات التقنية التي ساهمت في إعادة تشكيل العديد من القطاعات، ومن ضمنها قطاع التأمين ومن خلال هذا الفصل، سنقوم بتحليل دور تقنيات الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين وتأثيرها على القدرة التنافسية لها، وإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري خصصنا فصل تطبيقي لدراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA بصفة عامة، بالاعتماد على وكالة سيدي عقبة، للوقوف على دور الحوسبة السحابية في تعزيز التنافسية. ولتوضيح ذلك قمنا بتخصيص أربعة مباحث حيث قمنا في المبحث الأول تقديم عموميات حول الشركة الوطنية للتأمين SAA وإلى أنواع منتجات وخدمات الشركة والتعرف على هيكلها التنظيمي ثم الانتقال إلى المبحث الثاني حيث قمنا بدراسة حالة وكالة التأمين SAA سيدي عقبة وكذلك هيكلها التنظيمي ومختلف منتجاتها بعد ذلك وفي المبحث الثالث تطرقنا لواقع الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين SAA وتعرفنا على الخدمات السحابية التي تستخدمها وفي الأخير قمنا بتحليل واقع تطبيق الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين SAA

### المبحث الأول: عموميات حول الشركة الوطنية للتأمين

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الشركة للتأمين SAA:

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين SAA من أقدم الشركات الجزائرية، حيث تم إنشاؤها في ديسمبر 1963، وكانت على شكل شركة مختلطة برأس مال جزائري مصري قدر آنذاك بـ 2.000.000 دج، وتساهم الشركة المصرية بنسبة 39%. وفي 27 مارس 1969 أقرت الحكومة الجزائرية سياسة التأمين لممتلكاتها بما فيها قطاع التأمين، وفرضت سياسة الاحتكار في هذا القطاع، ومنذ ذلك الوقت أصبحت SAA الشركة الجزائرية 100%. تعمل لصالح الدولة، حيث أصبحت تؤمم بعض الأخطار الخفيفة، تأمين الأشخاص والأخطار المتعددة التي تقع على السكن.

ولقد تفرعت عن الشركة الأم وحدات بلغ عددها 24 وحدة جغرافيا كالاتي:

- منطقة الجزائر: 08 وحدات و 101 وكالة؛
- منطقة الغرب: 06 وحدات و 72 وكالة؛
- منطقة الشرق: 07 وحدات و 112 وكالة؛
- منطقة الجنوب: 03 وحدات و 32 وكالة.

ومن بين هذه الوكالات توجد 15 وكالة منتشرة عبر الحدود و 24 مركز خبرة و 04 مراكز تكوين، لتشغيل حوالي 5500 إلى 6000 عون من بينهم 20% إدارات سامية.

وفي عام 1985 صدر المرسوم رقم 85/80 المؤرخ في 1985/04/30 والتي بمقتضاها أصبحت الشركة الجزائرية في سنة 1988 تتمتع بالاستقلال الاقتصادي والشخصية المعنوية، حيث ارتفع رأس مالها إلى 80 مليون دج في سنة 1991، وأصبحت لـ SAA الحرية الكاملة في تأمين جميع الفروع، مما سمح لها التحصيل على أرباح كبيرة جراء ذلك مما جعل مجلس الإدارة العامة يجتمع ويقرر في 1992/10/18 رفع رأس مالها إلى 500 مليون دج.

ومن الوكالات المنتشرة عبر الوطن نجد وكالة سيدي عقبة التي أنشئت في 1976/11/02 بموجب قرار من المديرية العامة بالعاصمة وباقتراح من وحدة بسكرة، وهذا قصد توسيع رقعة نشاط الشركة وتقريبها من المواطن، وكذا كسب سوق جديدة. رأس مالها هو من رأس مال المديرية العامة، يعمل بها قرابة عشر موظفين وأربع حراس وعاملي تنظيف، وتحتوي على عدة مصالح تقوم كل واحدة منها بمهامها حسب القانون الداخلي للمؤسسة، ويخضعون لقانون التوظيف العمومي، وحصة الوكالة تمثل 48% من التأمين الفعلي في السوق بالولاية، بما فيها حوالي 70% من تأمين السيارات، و 10% من تأمين الأخطار الصناعية و 15% في تأمين الأشخاص. وهدف الوكالة هو تغطية السوق المحلية والسيطرة على أكبر جزء منها، وهذا في ظل المنافسة بين الشركات التأمين، وهذا لما تتطلبه التحولات الاقتصادية الراهنة.

المصالح التي تحتويها الوكالة هي:

- مصلحة الإنتاج
- مصلحة المحاسبة
- مصلحة المنازعات

✓ سيأتي شرح كل مصلحة والعمل الذي تقوم به فيما بعد، ويتمثل نشاطها فيما يلي:

- تأمين السيارات، تأمين الأشخاص، تأمين المسؤولية المرتبطة بحرفة النقل العمومي.

- التأمين ضد الحريق، الانفجارات، الصواعق، الكهرباء.
- تأمين المسؤوليات المدنية، التأمين ضد السرقة وكسر الزجاج.
- التأمين ضد خسائر الاستغلال، وهذا كله في إطار النشاطات التالية:
  - النشاطات التقليدية، القطاع الصحي.
  - قطاع التربية والرياضة، قطاع الجماعات المحلية.
  - قطاع التجارة الخاصة والأعمال الحرة.

المطلب الثاني: رأسمال الشركة وشبكة توزيعها:

1. الرأسمال الإجتماعي: يقدر رأس المال الإجتماعي للشركة ب 3100 مليون دج

وتساهم الشركة الجزائرية للتأمين في رأسمال عدة شركات إقتصادية مثل:

➤ شركة إعادة التمويل العقاري (SRH)؛

➤ شركة تسيير المطارات (SIGA)؛

➤ فندق شيراتون (CHERATON).

1. شبكة التوزيع: تتكون شبكة التوزيع من:

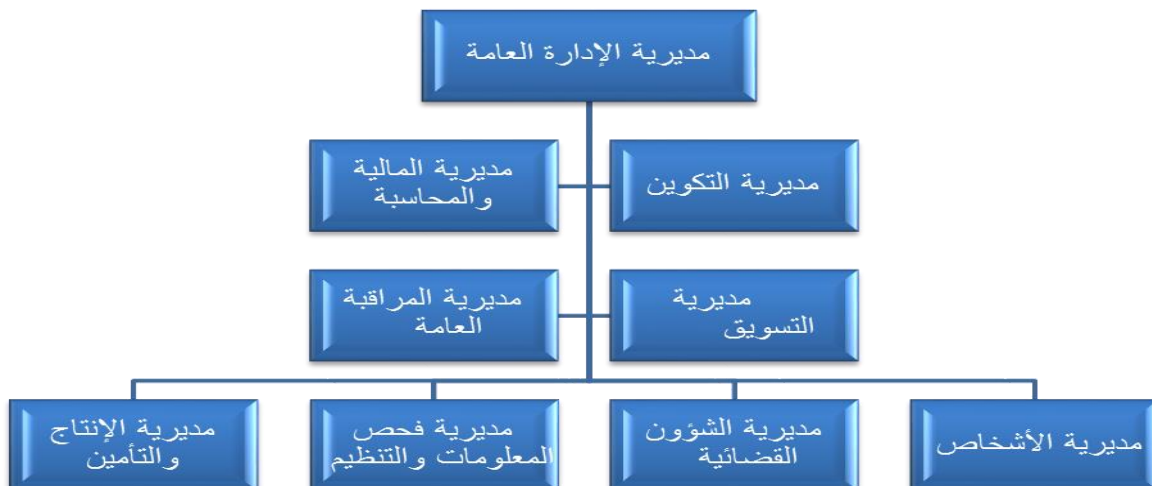
➤ 24 وحدة و 309 وكالة مباشرة؛

➤ 24 مركز للخبرة في السيارات؛

➤ أربعة مراكز للخبرة في الأخطار المتنوعة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين SAA

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين SA



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الشركة الوطنية للتأمين SAA

**المطلب الرابع: الإصلاحات التي أدخلت على الشركة واستثماراتها:**

### 1. الإصلاحات التي أدخلت على الشركة:

إن الإصلاحات التي قامت بها الدولة من أجل إرساء اقتصادها وتدعيمه وتحرير المؤسسات العامة، حيث مست هذه الأخيرة قطاع التأمين الذي كان نشاطه حكرا على الدولة، وبهذه التعديلات أخذت شركة SAA استقلاليتها وأصبحت تعمل لصالحها بحيث أصبحت أموالها المجمعة لا تذهب مباشرة إلى الخزينة العمومية للدولة مثل ما كان عليه في السابق ولكن تدخل هذه الأموال إلى خزينة الشركة نفسها وتستعملها من جديد في العديد من الاستثمارات والمشاريع التي تعود عليها بالفائدة مثل استثمارها في الأوراق النقدية وكذا شراء العقارات واستخدام جزء منها في الإيجار وبيع الجزء الآخر ذات فائدة أكيدة على الشركة، وكذلك ضمن هذه الإصلاحات أصبح للشركة أسواق جديدة دولية وأخرى محلية وكذلك انبثقت عنها العديد من الوكالات المعتمدة والمسيرة من طرف الخواص والتي تعمل كلها لصالح الشركة الأم مقابل عمولة يأخذها العميل أو الوسيط عن كل عقد تأميني، وبالتالي دخلت الشركة الجزائرية للتأمين مرحلة المنافسة، حيث أصبحت تمتلك نسبة 30٪ من الشركات التي تقوم بالتنقيب عن الذهب في الجزائر.

### 2. الاستثمارات التي تقوم بها SAA:

من خلال اتصالنا بالشركة الجزائرية للتأمينات SAA وكما تطرقنا إليه سابقا عرفنا أن وكالات الشركة ومن بينها وكالة سيدي عقبة بعد قيامها بدفع جميع النفقات المستحقة عليها سواء كانت التعويضات على الأضرار أو أي نفقات أخرى، تقوم بتحويل المحاصيل إلى الوحدة (وكالة سيدي عقبة تابعة لوحدة بسكرة) وهذه الوحدة بدورها تحولها إلى المديرية العامة بالعاصمة، ثم تقوم فيما بعد المديرية العامة (الشركة الأم)، للنشاط الاستثماري المتمثل في الاستثمار في الأوراق النقدية، وشراء العقارات والمساهمة في رأس مال شركات أخرى ومن أهمها الشركة التي تقوم بالتنقيب عن الذهب.

## المبحث الثاني: دراسة وكالة التأمين SAA سيدي عقبة

### المطلب الأول: التعريف بالوكالة وهيكلها التنظيمي:

#### 1. التعريف بالوكالة:

تأسست وكالة التأمين لسيدي عقبة في 1983/01/01 وقد كانت في البداية تابعة لوحدة بسكرة حسب التقسيم، حيث كانت تقتصر مهمتها على القيام بجميع عمليات التأمين الخاصة بالسيارات، المحلات التجارية والمساكن، وتبعا للتقسيم الجديد الصادر في جويلية 2004 أصبحت الوكالة تابعة للمديرية الجهوية باتنة وتوسعت عملياتها إلى عدة أنواع أخرى من التأمين على النقل، الفلاحة وتأمين الأشخاص.

ويمكن التعريف بالوكالة على أنها مؤسسة اقتصادية خدمتية تابعة للدولة تقوم وفق أسس ومبادئ موحدة وذلك من اجل تسهيل وتقديم مختلف الخدمات التأمينية وتمتع الوكالة بالاستقلالية وبما أن الوكالة فرع من فروع التابعة لوحدة باتنة فهي تتب نظام محكم يمكنها من التواصل والاستمرار وهي تشبه إلى حد كبير البنوك الخدمتية حيث تساهم ففي تقديم العديد من الخدمات التأمينية بمختلف أنواعها ويمكن تلخيص أهم معلومات الوكالة في الجدول التالي:

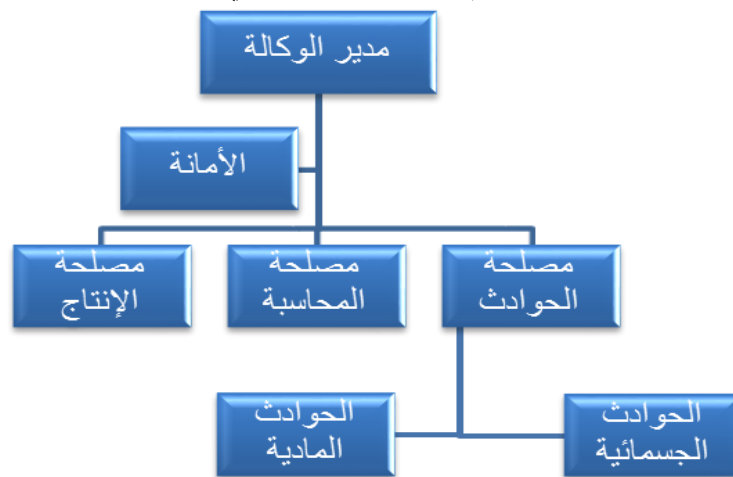
الجدول رقم(01): معلومات تخص وكالة التأمين SAA سيدي عقبة

وكالة التأمين SAA سيدي عقبة	
سنة التأسيس	1983/01/01
العنوان	شارع خطاب عبد الحفيظ سيدي عقبة
الهاتف	033.60.51 .44
البريد الالكتروني	Saa <a href="mailto:sidiokba@yahoo.com">sidiokba@yahoo.com</a>
المدينة والدولة	دائرة سيدي عقبة، ولاية بسكرة، الجزائر
رمز الوكالة	3109

المصدر: وثائق خاصة بالشركة

2. الهيكل التنظيمي للوكالة:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة التأمين سيدي عقبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الشركة الوطنية للتأمين SAA

المطلب الثاني: المهام التي تقوم بها الوكالة:

1. رئيس الوكالة:

من مهامه تنظيم وتنسيق وتنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الوكالة بالاستناد إلى القانون الداخلي للمؤسسة المسطر من طرف

الإدارة العامة، كما أنه يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح.

2. الأمانة:

وهي مكلفة بتسليم البريد اليومي واستقبال المؤمنین

3. مصلحة الإنتاج:

تتمثل مهامها في إبرام العقود مع المؤمنین وتسليم أقساط التأمين.

#### 4. مصلحة المحاسبة:

تقوم بتنفيذ جميع العمليات محاسبيا التي تدخل إلى الوكالة والتي تخرج منها لتنفيذ العقود المبرمة والأقساط المحصل عليها، وكذا نفقات الوكالة والمبالغ التعويضية وترتفع تقرير كل عشر (10) أيام إلى المديرية الجهوية بسكرة، والتي بدورها في سجلاتها وتبعث بها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

في هذا الصدد أخذت مثال 1998 المتمثل في جدول الأضرار المادية وآخر في الأضرار الجسمانية، حيث يمثل عدد الحوادث القديمة التي لم يفصل فيها بعد، ضف إليها عدد الحوادث المصرح بها لنحصل على المجموع الجديد.

ثم نجد عدد الحوادث أو القضايا المصفاة ونطرحها من المجموع المحصل عليه سابقا لنحصل على جديد لعدد الحوادث، ثم نجد المبلغ الإجمالي الذي تم تسديده لزيائن الشركة من تعويضات، وفي الخانة الأخيرة مبلغ المداحيل التي دخلت إلى الصندوق.

#### 5. مصلحة الحوادث: تنقسم إلى قسمين هما:

##### ✓ مصلحة الحوادث المادية:

تتم فيه معالجة كل الملفات الناتجة عن الحوادث المادية، أي بالسلع المؤمنة فقط من غير الأشخاص.

##### ✓ مصلحة الحوادث الجسمانية:

تتمثل مهامها في معالجة ملفات التعويض التي تنجم عنها أضرار جسمانية

#### المطلب الثالث: نفقات وإيرادات الوكالة وعلاقة الشركة الأم بالوكالة:

1. الإيرادات: تتمثل مداخيل وكالة التأمين في أقساط التأمين لمختلف العقود المبرمة وكذا التعويضات المستحقة على الشركات التي تولت إعادة التأمين لبعض التأمينات التي تتجاوز حدود الطاقة لهذه الوكالة، بالإضافة إلى الإيرادات المخصصة من طرف الشركة الأم المتواجدة في العاصمة والمتمثلة في الأموال الاحتياطية.

2. النفقات: تتمثل نفقات الوكالة في مصاريف الإدارة والنفقات العامة كالرسوم والطابع البريدية والضرائب وعمولة السماسرة، وأجور العمال، وكذا التعويضات عن الأخطار المحققة لبعض الوثائق التأمينية، والتي لا تتجاوز حد طاقتها 30000 دج، حيث أن الوكالة لها قدرة الدفع من 01 إلى 30000 دج تدفعها الوكالة في حالة وقوع الخطر المؤمن منه، أما إذا تجاوز هذا الحد أي أكثر من 30000 إلى 100000 دج فإن المديرية الجهوية (وحدة بسكرة) هي التي تقوم بدفع مبلغ التعويض، أما إذا تجاوز الحد أكثر 100000 دج فإن المديرية العامة هي التي تتكفل بدفع مبلغ التعويض

#### 3. علاقة الوكالة بالشركة الأم:

تعتبر الشركة الأم هي مركز القرار في تعيين أو عزل أو ترقية كل من يعمل لصالحها، كما أن لها حسابات خاصة بها تقوم باستقبال جميع الأموال المحول لها المحصلة من أقساط المؤمن لهم في جميع الوكالات والوحدات التي تقوم بالإعانات والدعاية والإشهار، كما أنها هي من يقوم ببعض التعويضات عن الأخطار المحققة.

أما الوكالة فما هي إلا الخلية التي تقوم بالإنتاج وتحويل المحاصيل إلى الوحدة التي هي بدورها تحولها إلى المديرية العامة بعد أن تسجل وتفيد في سجلات خاصة وتقوم الشركة الأم بتوزيع الأرباح على مستخدميها في كافة الوكالات.

#### المطلب الرابع: الخدمات التأمينية للوكالة

إن وكالة سيدي عقبة تقوم كغيرها من شركات التأمين بتوفير أنواع مختلفة من التأمينات، ويتم اعتماد طريقة ممنهجة في إبرام العقد إلى غاية تعويض وفي حالة تحقق الضرر أو تخاية مدة العقد وفيمايلي إلى التأمينات المقدمة والسير المحاسبي لها:

## 1. التأمينات على السيارات، التأمينات على الكوارث الطبيعية

➤ **التأمين على السيارات:** يعتبر أهم التأمينات للشركة، حيث تحقق من خلاله أكبر نسبة أرباح تقدر بحوالي 80% من رقم أعمال الشركة.

✓ **مراحل إبرام عقد تأمين على السيارة:**

يتوجه المؤمن له صاحب السيارة إلى الشركة ويطلب التأمين على الشركة، تقدم الشركة للمؤمن الشروط له والخيارات المتاحة مدة العقد 6 أشهر أو عام نوعية التأمين حسب الثمن أغلى عقد يكون على جميع المخاطر (TR)، أما التأمينات الجزئية فتكون على الزجاج، الحريق السرقة ... والتعويض يكون حسب مبلغ العقد.

يقوم المؤمن له باختيار نوعية التأمين وقيام الشركة بإخراج الموافقة على العقد، أما في حالة الرفض فيرفض إمضاء العقد من الطرفين المؤمن له والمؤمن، وتقدم مبلغ التأمين المتفق عليه.

✓ **حدوث الضرر:** في التأمين على السيارات لدينا نوعين من الضرر: ضرر جسماني أو ضرر مادي حيث:

- الضرر الجسماني معناه قد أدى الضرر بالشخص في حد ذاته سواء إصابته أو وفاته وهنا يكون التعويض حسب التقرير الطبي.
- الضرر المادي هنا يكون الضرر على السيارة في حد ذاتها ويكون التعويض على أساس الخبير في مجال السيارات وفي هذه الحالة يتقدم المؤمن له بالتصريح عن وقوع الحادث ويكون فيه كل المعلومات الخاصة بعقد التأمين ووقائع الحادث بالتفصيل وتحتفظ الشركة بنسخة من وثيقة المعاينة الودية والمؤمن له بنسخة أخرى. (الملحق 01)

✓ **التأمين على الكوارث الطبيعية:**

هو تأمين إجباري بصفة قانونية، فبعد زلزال بومرداس فرضت الدولة إجباريا على الكوارث الطبيعية يقوم المؤمن له بالتقدم إلى الشركة لإبرام عقد التأمين يخص العقارات (المنزل المحلات التجارية بنايات مصطحبا معه عقد إيجار أو ملكية للعقار (الملحق 02) ملاحظة: لاتقوم شركة التأمين بتعويض الكوارث الطبيعية إلا في حالة إعلان السلطات العليا أن المنطقة منكوبة.

✓ **التأمين على البيوت البلاستيكية:**

وفي هذا التأمين تقوم الشركة بإجراءات مختلفة عن سابقتها والتي تتمثل في:

- المرحلة الأولى: يتقدم المؤمن له بطلب التأمين.
- المرحلة الثانية: إخراج خبير فلاحى لمعالجة الأرض والبيوت البلاستيكية هنا يقوم الخبير بإجراء معاينة للأرض والبيوت البلاستيكية وتصويرها والتأكد من وجودها فعلا، بعدها يتم إبرام العقد الذي يتم بنفس مراحل العقود السابقة (الملحق 03)

ملاحظة: في حالة التعويض هناك شروط

- التعويض يكون على البرد أو الرياح
- التعويض خاضع لشروط محدد مثل سرعة الرياح بحيث لا بد من وجود وثيقة من مصلحة الأرصاد الجوية

✓ **التأمين على الجمعيات الرياضية:**

يخص هذا النوع الرياضيين النشطين في الجمعيات الرياضية، والتأمين يكون على الوفاة والإصابات التي يمكن أن يتعرض لها الرياضي خلال نشاطه.

إن التأمين يكون في حالة وقوع حادث رياضي أدى على إصابة أحد الرياضيين بحيث تقوم الشركة بتسديد المصاريف الطبية

الناجمة عن ذلك الحادث اعتماد على تقرير طبي يقدمه الطبيب المختص (الملحق 04)



## المبحث الثالث: واقع الحوسبة السحابية في شركة التأمين الوطنية SAA

## المطلب الأول: التحول من التأمين التقليدي إلى الإلكتروني

الخدمة التأمينية عبارة عن منتج تسوقه وتنجه شركة التأمين بهدف تلبية احتياجات الزبون ورغباته التأمينية ضد المخاطر المحتملة الوقوع والتي يمكن أن تسبب له خسائر وينتج عنها امتلاك وثيقة التأمين التي يتم إبرامها وفقا للإجراءات التقليدية او الالكترونية حيث أن التطور الهائل في واقع التجارة الالكترونية استلزم التسويق الالكتروني لخدمات التأمين لذلك تسعى الدول إلى التحول إلى إجراء عقد التأمين الكترونيا عن طريق التسويق الالكتروني.

1. التسويق الإلكتروني لخدمات التأمين: هو التسويق القائم على التبادل الكترونيا في عمليات بيع وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت حيث نجد أن اغلب الدول أخذت على عاتقها ربط خدمات التأمين عن طريق والذي يحقق مزايا عديدة للمستهلكين وتشجيعهم نحو التزود بتلك الخدمات الكترونيا وبتميز التسويق الالكتروني عن التقليدي ب:

➤ يقدم خدمة واسعة يمكن للعملاء المتعاملين مع الموقع التعامل معه في أي وقت

➤ انخفاض التكاليف

➤ سرعة التغيير والتخزين للمعلومات

➤ استعمال الأسلوب الرقمي أي قدرة الشركة على عرض الخدمة وتوزيعها عبر كافة مختلف الوسائل الرقمية

➤ غياب المستندات الورقية أي إتمام الصفقات الكترونيا دون الحاجة إلى استخدام الورق

ومنه فان تسويق التأمين الكترونيا يقصد به استعمال جميع الوسائل المتاحة لدى مؤسسات التأمين بغية رفع المردودية وإرضاء

الزبون بأحدث الوسائل

## 2. خدمات التأمين الالكترونية:

تنوع الخدمات التأمينية بين التأمين على الحياة، الأشخاص والممتلكات كما ذكرناها سابقا فإن منتجات التأمين المناسبة للتوزيع عبر الانترنت هي المنتجات التي يمكن وصفها وتقدير قيمتها باستعمال عدد قليل متن المقاييس مثل السيارات السكن والمستلزمات المنزلية حيث تقون المقارنة السعوية عبر الانترنت مما يجعل الانترنت أكثر جاذبية للعملاء

المطلب الثاني: رقمته الخدمات التأمينية

## 1. الموقع الإلكتروني

تملك الشركة الوطنية للتأمينات saa قاعدة الكترونية في شكل منصة تسمح لزائرها بالولوج إليها من أجل معرفة المعلومات الخاصة بالخدمات التأمينية وتبادل بيانات هذه الخدمات بطريقة الإتاحة على الخط (online) حيث صممت الشركة موقعها الالكتروني الذي يكون عنوانه: [www.saa.dz](http://www.saa.dz) فمن خلاله يستطيع الزائر الوصول إلى المعلومات المرتبطة بالمنتجات التأمينية بالإضافة إلى مشاركة العملاء والمتعاملين بكل المعلومات والبيانات حول المشاريع الحالية لعقود التأمين كما يعتبر هذا الموقع أداة ترويجية للأعمال الالكترونية للشركة وحتى تسويق منتجاتها التأمينية وتقوم الشركة بالإشهار لهذا الموقع عبر شبكات التواصل الاجتماعي مثل صفحتها على منصة

الفييس بوك من خلال حسابها: <http://web.facebook.com/www.saa.dz>

ومن أجل التقرب من العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم بادرت الشركة بتوفير نظام للبيع والتعاقد الالكتروني لمنتجاتها التأمينية بالأخص عندما طرحت منتجين تمثلا في:

➤ التأمين ضد الكوارث الطبيعية CAT/NAT

➤ التأمين ضد الأخطار السكنية MH

ومن خلال خدمة البيع الإلكتروني أن يباشر العميل عملية شراء المنتج بواسطة البطاقة البنكية CIB للمنتجات التأمينية المعترف بها في الموقع وبعد التسجيل في الموقع يمكن للعميل إدخال بيانات بطاقة الدفع الخاصة بالعميل وبعد التأكد من صحة وإجراءات العمليات وتوثيق العقد وتسديد المبلغ يستلم العميل نسخة من عقد التأمين الصادر عن الشركة التأمين SAA

## 2. نظام الإدارة الإلكتروني ORASS

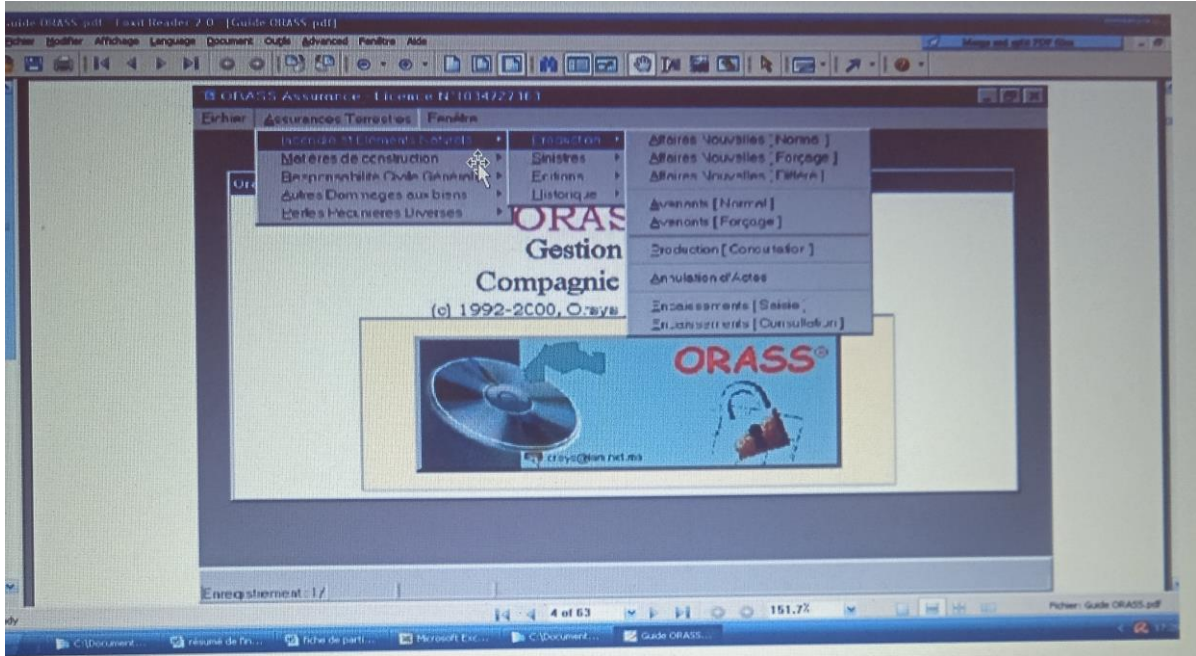
➤ التعريف بنظام orass:

هو نظام الإدارة الإلكتروني الخاص بالصناعة التأمينية يسمح بكل مجموعة لا بأس بها من المشاكل المرتبطة فيما بينها والخاصة بالمنتجات التأمينية (الإنتاج، التعويضات، المراقبة) فهو يسمح بتحليل أحسن للأخطار ومعرفة جيدة لمدى احترام الشركة لالتزاماتها وبذلك بمساعدة باتخاذ القرارات بطريقة جد فعالة من بين أهم الأنظمة الإلكترونية المستعملة في نظام orass هي:

إدارة عمليات الإنتاج الجديدة:

يسمح هذا النظام بالتكفل الكامل بالعملية التأمينية في مرحلة الإنتاج وبطريقة أوتوماتيكية حيث يمنح المفتاح الرمز التسلسلي المناسب إضافة إلى مختلف العناصر المكملة للعملية كتحديد الشروط الخاصة لعقد التأمين إلى تسجيل المحاسبي لقسط التأمين كما يسمح بتحرير مشروع لعقد التأمين والذي يبقى مخزنا إلى مرحلة التثبيت أو إلغاء العملية تبدأ إجراءات إدخال المعلومات الضرورية للنظام ومن خصائص هذا النظام انه عبارة عن معطيات ضرورية لوصف محل التأمين وكذا حساب قسط التأمين. حيث أن نظام ORASS يظهر لنا ضمانات إجبارية حسب فرع التأمين وبعض الضمانات الاختيارية يمكن إضافتها حسب الحالة. وفيما يلي شكل يوضح:

الشكل رقم (03): نافذة نظام الإدارة الإلكتروني ORASS



## 3-المبادرات الرقمية في قطاع التأمينات:

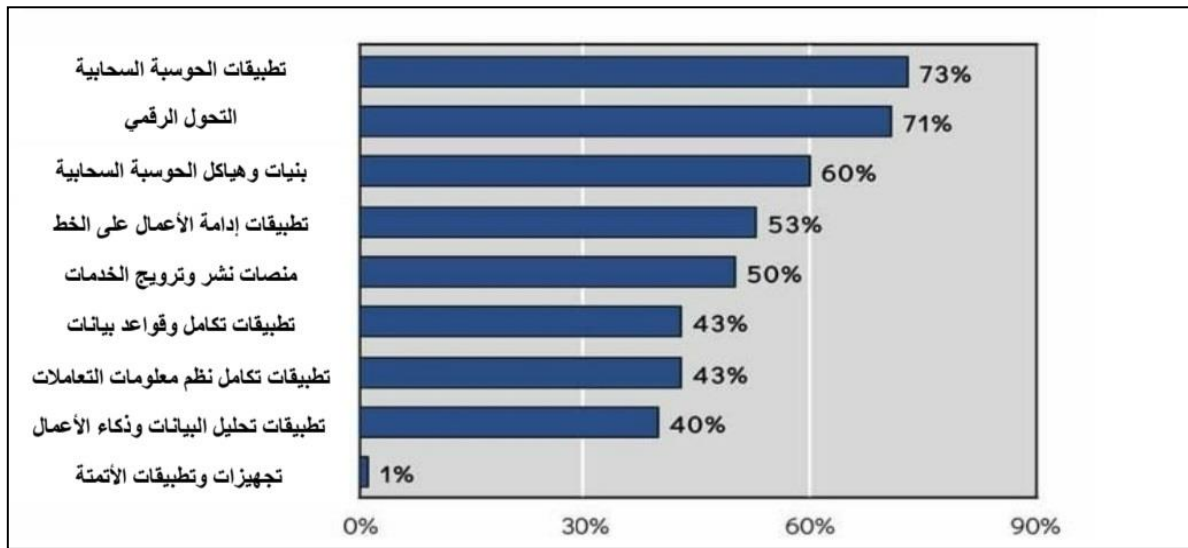
## ➤ مفهوم المبادرات الرقمية:

حسب خبراء التأمين تتمثل المبادرات الرقمية في تبني شركات التأمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم الالكترونية في صناعة التأمين وكذلك التحول الرقمي في عمليات اكتتاب العقود والتسويق والبيع بالإضافة إلى اللجوء لتقنيات التطبيقات الرقمية الذكية كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية ويعرف التأمين الالكتروني بأنه تقدم التغطيات والتعويضات التأمينية وما يتعلق بها من عرض وتفاوض وتعاقد عبر شبكة الانترنت

## ➤ المبادرات الرقمية لشركات التأمين العالمية واستعمالات الرقمنة في الخدمات التأمينية:

لقد أظهرت العديد من مراكز البحث المتخصصة في اقتصاديات في اقتصاديات الرقمنة في قطاعات الأعمال وفي مقدمتها المركز الأمريكي إنه وفي بداية عام 2021، وبعد إجراء استطلاع حول الإنفاق والتوظيف في مجال التكنولوجيا الرقمية الموجهة لشركات التأمين اتضح أن المبادرات الرقمية لهذه الشركات ركزت بشكل كبير على تطبيقات الحوسبة السحابية حيث 73% من شركات التأمين زادت الإنفاق على هذه التطبيقات وعلى التحول الرقمي 71% من الشركات زاد الإنفاق على التحول الرقمي أي رقمنة وسائل الاشتراك الدفع والتحويلات المالية.....الخ، وكذلك على البنية التحتية السحابية بمساعدة المنصات الرقمية ومن بين المبادرات الرقمية تفعيل شركات التأمين وضعية التكامل بين البيانات ونظم معلومات تعاملات التأمين والاعتماد على تطبيقات تحليل البيانات بما في ذلك امن المعلومات والخصوصية وتطبيقات الشبكات والشكل التالي يوضح أولويات الإنفاق في المبادرات الرقمية.

الشكل رقم (04): الإنفاق العالمي على المبادرات الرقمية



<https://avasant.com/report/the-mandate-for-growin-it-spending-in-the-insurance-industry>.

### 3 - المبادرات الرقمية لشركات التأمين الجزائرية وسوق التأمين في الجزائر:

في السنوات الأخيرة منذ 2018، سعت شركات التأمين الجزائرية على دخول المنعرج الرقمي الخاص بمجال خدمات التأمينات بهدف توطيد العلاقة بالتكنولوجيات الرقمية التي تقدم مجموعات واسعة من المنتجات التأمينية، وأيضا تشجيع التسويق الإلكتروني للتأمين وتحويل مواقع شركات التأمين الى بوابات تجارية وتقديم الخدمات عن بعد واكتتاب عن طريق بطاقات المصرفية ومن الخطوات التي جسدت على عزم شركات التأمين الجزائرية على تبني التحول الرقمي واستعماله في أنشطتها هناك ما يلي:

- ✓ **الشراكة بين شركات التأمين الوطنية والشركات العالمية المتخصصة:** ذلك بإبرام عقود تنكيف مع التأمين ضد كل أنواع الأخطار لاسيما المتعلقة بالمخاطر الجديدة من حيث الرقمنة والتقنيات الجديدة المتمثلة في الجرائم الإلكترونية والتي تشكل تهديدا حواليا 50 من الشركات التأمين الوطنية وهذه الجرائم ناتجة عن قرصنة البيانات الرقمية للتأمينات
- ✓ **الدفع الإلكتروني لعقود التأمين:** حيث فرض قانون المالية لعام 2018 على أي متعامل اقتصادي يقدم السلع أو الخدمات للمستهلكين وضع تحت التصرف عملائه موزعات الدفع الإلكتروني لتمكينهم من دفع مبلغ مشترياتهم بطاقات الدفع الإلكتروني وتستعمل هذه البطاقات في استلام مبالغ العقود وتسوية تعويضات الأخطار حيث يقد عدد بطاقات الدفع البنكية حوالي 1.5 مليون بطاقة إضافة 5 ملايين بطاقة ذهبية لبريد الجزائر.
- ✓ **توقيع اتفاقيات تعاون بين البنوك وشركات التأمين:** حيث يتم في هذه المرحلة تطبيق الاكتتاب الإلكتروني عبر الانترنت على منتج التأمين السكني متعدد المخاطر كذلك تسمح هذه الاتفاقيات بتعزيز الشراكة وذلك باستحداث شبائيك القرض الشعبي الوطني أنشطة بنكية تأمينية لتسويق منتجات التأمين على الأضرار والأشخاص عملاء شركة saa.

### المطلب الثالث: الخدمات السحابية التي تتبناها مؤسسة SAA

تستخدم الشركة الوطنية للتأمين SAA مجموعة من الخدمات السحابية والتي نذكر منها:

#### 1. البريد الإلكتروني Gmail

يعتبر البريد الإلكتروني واحدا من أهم وسائل الاتصال في عصرنا الرقمي، واحدة من أفضل الخدمات المعروفة والتي تمتلك ميزات استثنائية هي Gmail التي تقدمها Google، حيث توفر منصة مجانية فعالة وبسيطة لإرسال واستقبال وإدارة البريد الإلكتروني تم إطلاق Gmail في عام 2004 ومنذ ذلك الحين أصبح واحدا من أشهر الخدمات في العالم بأكثر من 1.5 مليار مستخدم نشط. فاستعمال البريد الإلكتروني في مؤسسة التأمين SAA قدم الكثير من الامتيازات منها:

- سرعة وصول الرسالة، حيث يمكن ارسال رسالة إلى أي مكان في العالم خلال لحظات.
- لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل (الغاء جميع الحواجز الإدارية)
- التكلفة المنخفضة للإرسال.
- يتم الارسال واستلام الرد خلال مدة وجيزة من الزمن.
- يمكن ربط ملفات إضافية بالبريد الإلكتروني.
- يستطيع المستفيد أن يحصل على الرسالة في الوقت الذي يناسبه.
- يستطيع المستفيد إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في الوقت نفسه.

## 2. الفيسبوك Facebook:

تعد منصة الفيسبوك أكبر شبكة اجتماعية في العالم، يستخدمه أكثر من 3.05 مليار مستخدم نشط شهريا، وذلك حسب إحصائيات سنة 2024 (محمد دبون، 2024)، حيث يقوم فيه المستخدمون بإنشاء ملف شخصي، ويضيفون الأصدقاء، ويتبادلون الرسائل فيما بينهم، وينشؤون صفحات تجارية. كما يشير اسم الموقع إلى دليل الصور والخدمات والتعريف بالشركات كوسيلة متطورة للتعريف بنشاط الشركة والحفاظ على سمعتها ضمن فعاليات وسائل التواصل الاجتماعي لموقع الشركة. كما يعد الفيسبوك من أوائل أدوات التسويق الإلكتروني التي يتم استخدامها كأدوات تسويق للعلامة التجارية من خلال إنشاء صفحة وملء البيانات الخاصة بها وما تنتجه أو تقدمه كخدمات، ومن ثم يبدأ الجمهور بإبداء الإعجاب بالصفحة ومتابعتها والتفاعل معها وهكذا نجحت العلامة التجارية في الوصول إلى جمهور الفيسبوك حينها مما يرفع فرص ظهور الحملات الاعلانية لعدد كبير من الجمهور.

وفيما يلي سوف نتعرف على المزايا التي تقدمها منصة الفيسبوك:

- الوصول لعملائك المستهدفين بالضبط
- تعد إعلانات فيسبوك من أرخص أنواع الإعلانات
- سرعة الحصول على نتائج مثلا زيادة الربح من فيسبوك
- نشر الوعي بعلامتك التجارية
- زيادة عدد المشاركات والتفاعل
- زيادة قائمة البريد الإلكتروني الخاصة بعملائك
- توفير تحليل ورؤى عن نشاطك التجاري
- حصد عملاء جدد
- زيادة معدلات البيع

## 3. حزمة ميكروسوفت 365:

هي عبارة عن حزمة خدمات سحابية تعمل عن طريق الانترنت وتقوم على مبدأ المشاركة والذي يمكن تشغيله عبر السحابة من أي مكان وزمان، وسبب تسميتها Office 365 (أي عدد أيام السنة) والذي يؤكد توفرها كل يوم على مدار السنة في أي مكان وزمان ويضم عدة تطبيقات أهمها: Yammer ، One Drive، Outlook، Word ، Excel، PowerPoint ، Teams

ويعرف على أنه مجموعة من الخدمات التي تتطلب الاتصال بالانترنت والتي يمكن تثبيتها مع العديد من الأجهزة الإلكترونية حتى اللوحة والهواتف الذكية، وهو متاح للشركات والمؤسسات حسب حجم الشركة واحتياجاتها من حيث البنية التحتية والاستخدام من قبل الموظفين حيث يمكن الاستفادة من تطبيقاتها عن طريق الدخول باسم المستخدم user Name وكلمة المرور passe Word والتي تحتوي على عدة تطبيقات سندكرها لاحقا، بالإضافة إلى مزايا التحديث التلقائي من مؤسسة ميكروسوفت وتجديد إصدارات مضاد الفيروسات antivirus

➤ خدمة **One Drive**: يعتبر هذا التطبيق مظهر من مظاهر الحوسبة السحابية والتي تمثل مجموعة من خدمات التخزين عبر الانترنت، أنشأت عام 2007 وسميت بـ هذا الاسم عام 2014 بعد عدة تسميات أشهرها folders، Windows live ، Windows live sky drive

- خدمة **Word Online**: معالج النصوص ميكروسوفت وورد الإصدار الذي يمكن الموظفين من مشاركة النصوص ومزامنتها والعمل عليها في نفس الوقت عن طريق الانترنت وإمكانية حفظها في السحابة.
- خدمة **Excel Online**: تطبيق Excel وهو برنامج لمعالجة الجداول يحول البيانات إلى جداول وإلى رسومات بيانية كما يساعد على الملأ الفوري للبيانات في حين إدخال نمط المعالجة يعمل على مزامنة ومشاركة الملفات والعمل عليها بشكل مباشر من طرف عدة موظفين بالإضافة إلى تخزينها ونشرها.
- خدمة **Outlook**: هو أحد البرامج المشهورة من شركة ميكروسوفت أوفيس ، يستخدم هذا البرنامج بشكل أساسي في إدارة البريد الإلكتروني للشركات والمؤسسات لتسهيل التواصل بين الموظفين في نفس الشركة دون الحاجة إلى المقابلة ، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد لخدمة العملاء ، فقد أصبح Outlook الآن عصب لكثير من الشركات حيث أن التواصل أصبح غالباً على البريد الإلكتروني فمن ميزاته أنه يمكن المستخدم من تسجيل الدخول إلى كافة أنواع الإيميلات مثل ( Yahoo ، Google mail،Hotmail،mail ) ، كما أنه يسهل عملية التواصل بين الموظفين في الشركة بالإضافة أنه يتمتع بالأمان والخصوصية العالية ، كما يمكن المستخدم من ارسال مرفقات كبيرة الحجم ، كذلك تدوين المهام والتأكد من إنجازها وفرزها حسب مجموعة من المعايير .
- خدمة **Skyps Entreprise** أو **teams**: وهو منصة برمجية للمكالمات والمؤتمرات ومشاركة مقاطع الفيديو للشركات الخاصة بالاجتماعات وهو متوفر كبرنامج مستقل أو تابع لخدمة office365، تم عرضه على المؤسسات في 2017 لتعويض الاجتماعات والمؤتمرات، وعوضته ميكروسوفت مؤخرًا بـ: برنامج teams التابع لها والتخلي عن Skype Entreprise.
- خدمة **Yammer**: شبكة اجتماعية داخلية للمؤسسة يمكن الوصول إليها عن طريق التسجيل في المجال المستخدم le domaine d'utilisateur، أطلق عام 2010 يمكن من خلاله تواصل الموظفين مع بعضهم أو مع رؤسائهم أو عملاء المؤسسة المسجلين فيه، وهو بمثابة Facebook الشركات لما يحتويه على نفس الخصائص والميزات. وفي عام 2017 تم إدماجه مع حزمة ميكروسوفت 365 لتنتهي إمكانية استخدامه بشكل مستقل عن الحزمة ككل.

#### ✓ التكاليف والمزايا المحققة من استخدام حزمة ميكروسوفت 365

حقق تبني الحوسبة السحابية عدم مزايا لمؤسسة التأمين الوطنية SAA حسب مسؤوليتها الذين أكدوا ذلك نذكر منها:

- مساحات تخزين كافية، كبيرة وحسب الحاجة
- مشاركة ملفات Word، Excel، PowerPoint، ومزامنتها والعمل عليها في نفس الوقت وإلغاء المشاركة حسب الرغبة
- تعويض الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق فيديو البث المباشر باستخدام Skyps Entreprise أو teams حالياً وإلغاء تكاليف تنقل الموظفين وتكاليف إقامتهم وتغيبهم عن العمل في حال الاجتماعات في المديرية المركزية أو المديرية العامة.
- خلق جو اجتماعي عن طريق تطبيق Yammer عبر مشاركة الصور والدرشة
- عمل استطلاعات تخص العمل أو الظروف العامة
- إرسال الرسائل الإلكترونية.

## 4. منصة e-Recours

منصة e-Recours هي منصة وطنية رقمية متخصصة في معالجة ملفات طعون حوادث السيارات بين شركات التأمين الجزائرية بدأت هذه المنصة العمل منذ 01 أكتوبر 2022 تجمع بين مختلف شركات التأمين في الجزائر في مشروع مشترك لمعالجة الطعون المتعلقة بفرع التأمين على السيارات.

تستخدم هذه المنصة أكثر من 3800 وكالة تأمين تابعة لـ 12 شركة تأمين جزائرية (SAA, CAAR, CAAT, gig, ALGERIE SALAMAASSURANCES)، بالإضافة إلى 10000 متعاون، ويتم على مستوى هذه المنصة إدارة أكثر من 3000 مطالبة يوميا. وحسب تصريح أدلى به رئيس اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين (UAR)، فإنه خلال شهر واحد تجاوز عدد الملفات المعالجة 30 ألف ملف مشيرا أن هذه المنصة تتطور بشكل يومي وبلغت قيمة تسوية متطلبات أكثر من 50 مليون دج.

تم إنشاء هذه المنصة من قبل المكتب الموحد الجزائري للسيارات (Le Bureau Unifié Automobile Algérien) (BUAA)، وهذا المكتب هو شركة ذات أسهم تأسست في 01 أبريل 2014 برأس مال اجتماعي قدره 13 مليون دج، مقسم بين 13 شركة تأمين جزائرية مساهمة، مهمته الأساسية إصدار البطاقة البرتقالية، وهذا من أجل التكفل بالأضرار الناتجة عن حوادث السيارات المتسبب فيها أو المتعرض لها جزائريون خلال تنقلاتهم في الدول العربية الموقعة على الاتفاقية الجماعية لشركات التأمين لسنة 1975.

✓ ويعود سبب إنشاء هذه المنصة من قبل المكتب الموحد الجزائري للأسباب التالية:

- خبرة المكتب الموحد في رقمنة العمليات وإضفاء الطابع المادي عليها
- مشاركة كافة الشركات في السوق في رأسمال المكتب الموحد
- تجربة المكتب في إدارة ملفات المطالبات (carte orange) نيابة عن الشركات

✓ الغرض من استخدام منصة e-Recours في الشركة الوطنية للتأمين SAA:

يضمن الغرض من استخدام منصة فيما يلي:

- رقمنة العمليات المتعلقة بمعالجة ملفات طعون حوادث السيارات
- ضمان المتابعة الكاملة لعملية معالجة الطعون بشكل مستمر من بداية تقديم ملف طعن إلى غاية الغلق النهائي للملف
- الربط بين جميع هيكل شركات التأمين (الوكالات، المديريات الجهوية، والإدارات المركزية)
- ضمان الشفافية من خلال تتبع مختلف مراحل معالجة الطعون من قبل جميع أصحاب المصلحة ورؤية كاملة لمعالجتها
- تخفيض كبير في أوقات الاستجابة والتعويض من خلال منصة e-Recours، وبالتالي تسوية ملف الطعن في فترة قصيرة جدا
- تؤدي الزيادة في مبالغ الطعون التي يتم جمعها في إطار زمني قصير إلى تحسين أداء الأشخاص المسؤولين عن متابعة الطعون
- تقوم أغلبية شركات التأمين في الجزائر بإدارة مطالباتها باستخدام برامج إلكترونية داخلية خاصة بكل شركة، إلا أن هذه الشركات تستعين بمنصة e-Recours من أجل تبسيط معالجة الطعون وجعلها أسرع.

### المطلب الثالث: تحليل واقع الشركة الوطنية للتأمين SAA

بعد هذه المراحل التي قطعتها شركة SAA في تحديث وتطوير تكنولوجيا المعلومات داخل هيكلها، الأمر الذي انعكس منتجاتها وحصتها السوقية ورقم أعمالها وهذا ما سندرسه في هذا المبحث:

#### 1. الحصة السوقية لشركة SAA.

➤ حصة السوق حسب الشركة:

- تهيمن الشركات العمومية على سوق التأمين الجزائري بحصة سوق تبلغ 74.08%. وتحتل شركة SAA المرتبة الأولى بحصة سوق تبلغ 21.05%، تليها CAAT بحصة سوق تبلغ 18.57%، و CASH بحصة سوق تبلغ 13.40% و CNMA بحصة سوق تبلغ 9.32%.

الجدول رقم (02): الحصة السوقية للشركات العمومية

المرتبة	الشركة	الإيرادات (مليارات دينار جزائري)	حصة السوق (%) 2022	تطور تموقع الشركات في سوق التأمين (2022_ 2021)
01	SAA	29.516	21.05%	0.47%
02	CAAT	26.046	18.57%	-0.41%
03	CASH	18.795	13.40%	1.38%
04	CAAR	16.451	11.73%	0.19%
05	CNMA	13.065	9.32%	-0.13%
المجموع	الشركات العمومية	103.873	74.08%	0.17%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Rapport Annuel 2022 SAA Assurances, ص 16

- تحتل الشركات الخاصة المرتبة الثانية بحصة سوق تبلغ 23.95%. وتحتل شركة CIAR المرتبة الأولى بين الشركات الخاصة بحصة سوق تبلغ 6.19%، تليها TRUST بحصة سوق تبلغ 4.69%، و ALLIANCE بحصة سوق تبلغ 3.89%

الجدول رقم (03): الحصة السوقية للشركات الخاصة

المرتبة	الشركة	الإيرادات (مليارات دينار جزائري)	حصة السوق (%) 2022	تطور تموقع الشركات في سوق التأمين (2022_ 2021)
01	CIAR	8.686	6.19%	0.27%
02	TRUST	6.583	4.69%	0.17%
03	ALLIANCE	5.449	3.89%	0.28%
04	SALAMA	4.284	3.06%	0.17%
05	GIG	3.844	2.74%	0.08%
06	GAM	2.970	2.12%	0.25%



07	AXA Dommages	1.775	1.27%	-0.49%
المجموع	الشركات الخاصة	33.590	23.95%	0.78%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على [Rapport Annuel 2022 SAA Assurances](#)، ص 16

- تحتل شركات التكافل المرتبة الثالثة بحصة سوق تبلغ 1.97%. وتحتل شركة CAGEX المرتبة الأولى بين شركات التكافل بحصة سوق تبلغ 1.06%، تليها SGCI بحصة سوق تبلغ 0.91%.

الجدول رقم (04): الحصة السوقية لشركات التكافل

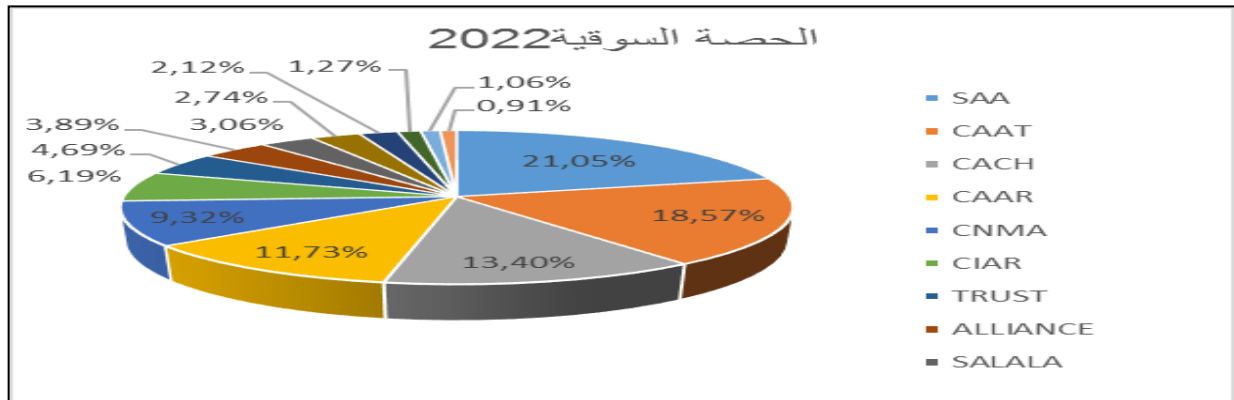
المرتبة	الشركة	الإيرادات (مليارات دينار جزائري)	حصة السوق (%) 2022	تطور تموقع الشركات في سوق التأمين (2022_2021)
13	CAGEX	1.484	1.06%	0.13%
14	SGCI	1.275	0.91%	0.02%
المجموع	شركات التكافل	2.759	1.97%	0.87%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على [Rapport Annuel 2022 SAA Assurances](#)، ص 16

➤ حصة السوق حسب نوع التأمين:

يهيمن تأمين السيارات على سوق التأمين إجمالي عائدات التأمين: بلغ إجمالي عائدات التأمين لعام 2022 140.2 مليار دينار جزائري، بزيادة قدرها 6.15% عن عام 2021.

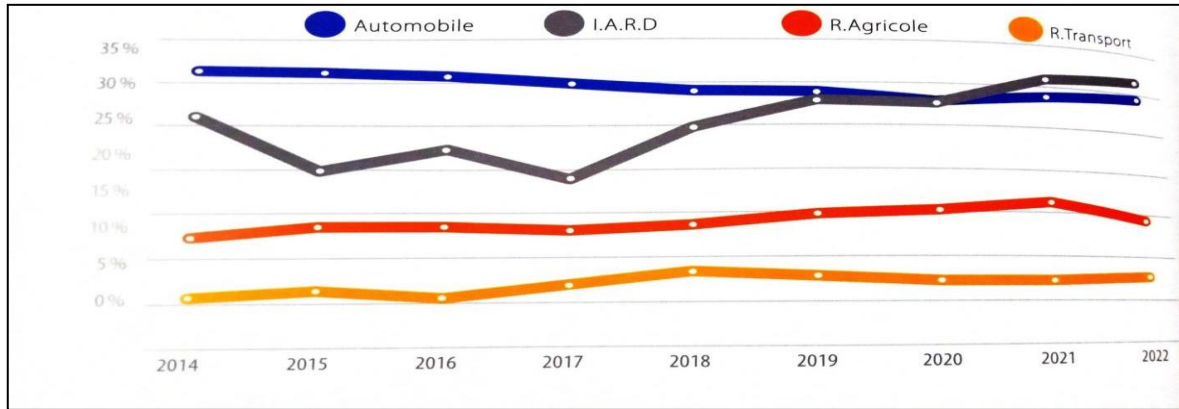
الشكل رقم (05): الحصة السوقية لشركات التأمين لسنة: 2022



مصدر: من إعداد الطالبين

- نلاحظ أن الشركة الوطنية للتأمين SAA تحتل المرتبة الأولى بحصة سوق تبلغ 21.05%، تليها CAAT بحصة سوق تبلغ 18.57%، و CASH بحصة سوق تبلغ 13.40% و CNMA بحصة سوق تبلغ 9.32%.

الشكل رقم (06): تطور الحصة السوقية حسب نوع التأمين



Source : Rapport Annuel 2022 SAA Assurances,P, 20.

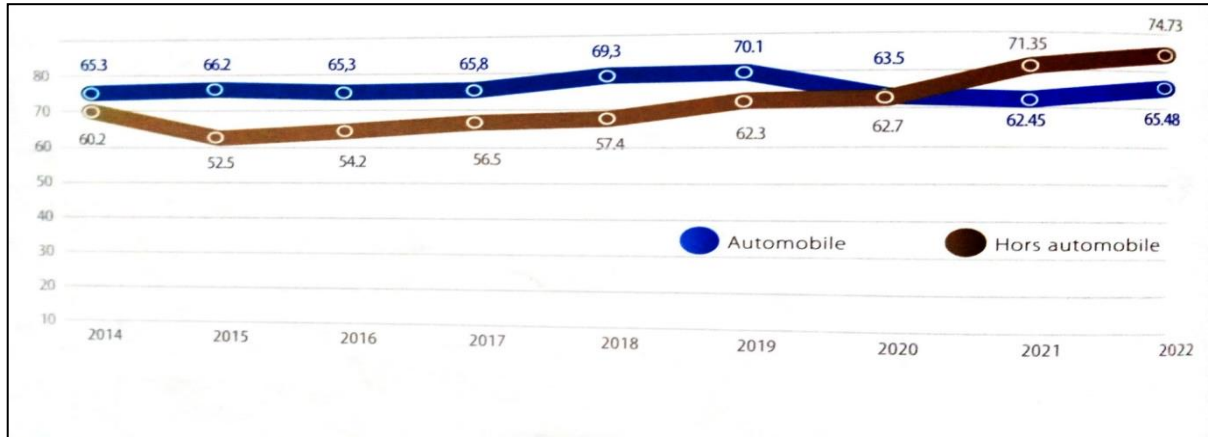
✓ تطور الحصة السوقية حسب نوع التأمين:

- تأمين السيارات: بلغت عائدات تأمين السي ارات 65.48 مليار دينار جزائري، بزيادة قدرها 4.85% عن عام 2021.
- تأمين IARD: بلغت عائدات تأمين IARD 62.24 مليار دينار جزائري، بزيادة قدرها 3.72% عن عام 2021.
- تأمينات الزراعية: بلغت عائدات التأمينات الزراعية 2.43 مليار دينار جزائري، بزيادة قدرها 14.12% عن عام 2021.
- تأمين النقل: بلغت عائدات تأمين النقل 7.21 مليار دينار جزائري، بزيادة قدرها 8.15% عن عام 2021.
- تأمين الائتمان والكفالة: بلغت عائدات تأمين الائتمان والكفالة 2.84 مليار دينار جزائري، بزيادة قدرها 11.59% عن عام 2021.

الاستنتاجات:

- حقق جميع فروع التأمين زيادة في عائداتهم في عام 2022 مقارنة بعام 2021.
- كان تأمين السيارات هو الفرع الأكثر ربحًا، حيث حقق 46.7% من إجمالي عائدات التأمين.
- كان تأمينات الزراعية هو الفرع الأسرع نموًا، حيث حقق زيادة قدرها 14.12% في عائداته.

الشكل (07): تطور السوق (مليار دج)



Source : Rapport Annuel 2022 SAA Assurances, P, 16.

## 2. المركز التنافسي لشركة SAA في سوق التأمين الجزائري

تعد شركة SAA واحدة من أكبر شركات التأمين في الجزائر، حيث تحتل مكانة رائدة في السوق بفضل استراتيجيتها المتنوعة وتوسعها المستمر في مختلف مجالات التأمين.

- **المرتبة الأولى** في مجال تأمين السيارات: تسيطر SAA على 29.32% من حصة سوق تأمين السيارات، متقدمة على CAAR (9.00%) و CIAR (10.00%) و CNMA (15.00%) و CAAT (11.00%)
- **المرتبة الثانية** في مجال التأمين الزراعي: تحتل SAA المرتبة الثانية في مجال التأمين الزراعي بحصة سوق تبلغ 31.53%، بعد CNMA (64.15%).
- **المرتبة الثالثة** في مجال تأمين الحريق والمخاطر: تأتي SAA في المرتبة الثالثة في مجال تأمين الحريق والمخاطر بحصة سوق تبلغ 14.45%، بعد CAAT (26.98%) و CASH (26.65%)
- **المرتبة الرابعة** في مجال تأمين النقل: تحتل SAA المرتبة الرابعة في مجال تأمين النقل بحصة سوق تبلغ 7.62%، بعد CAAR (30.92%) و CAAT (29.75%) و CASH (13.57%)
- ✓ تُظهر هذه البيانات قوة موقع SAA في السوق الجزائري، حيث تُعد الشركة رائدة في مجال تأمين السيارات والزراعة والحريق والمخاطر والنقل. وتعود هذه الريادة إلى استراتيجية الشركة المتنوعة التي تركز على توسيع نطاق منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات مختلف العملاء.
- ✓ تُدرك SAA أهمية الحفاظ على موقعها الريادي في السوق، لذلك تُواصل اتباع استراتيجية تخطيطية مدروسة تتضمن:
  - تطوير منتجات وخدمات جديدة: تُواصل SAA تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات العملاء المتطورة، مثل تأمينات السيارات الكهربائية والتأمينات الصحية الإلكترونية.

- توسيع نطاق تواجدها في السوق: تعمل SAA على توسيع نطاق تواجدها في السوق من خلال فتح فروع جديدة في مختلف أنحاء الجزائر، وتعزيز تواجدها الرقمي من خلال منصات إلكترونية وتطبيقات ذكية.

الجدول (05): موقع شركة SAA في سوق التأمين الجزائري (2022)

قطاع التأمين	المرتبة	المبلغ	الحصة السوقية
تأمين السيارات	01	19.2 مليار دينار جزائري	29.32%
تأمين الزراعة	02	767 مليون دينار جزائري	31.53%
تأمين الحريق والمخاطر	03	8.9 مليار دينار جزائري	14.45%
تأمين النقل	04	549 مليون دينار جزائري	7.62%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Rapport Annual 2022 SAA Assurances، ص 18

### 3. الكوادر البشرية للشركة الوطنية للتأمين SAA

➤ عدد الموظفين في نهاية عام 2022

بلغت مشاركة النساء 45% من إجمالي القوى العاملة، فيما بلغ عدد الموظفين 3268، 98% من الموظفين دائمون و56% من الموظفين يعملون في الخطوط الأمامية، مما نشر الموظفين نحو هياكل خلق القيمة.

جدول (06): التطور في عدد الموظفين حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	2021	2022	نسبة التغيير	العدد
كبار المديرين	3	3	—	—
كبار الموظفين	810	811	0.10%	1
الموظفون المتوسطون	1296	1336	3.00%	40
الموظفون الفنيون	1008	954	5.00%—	54—
الموظفون التنفيذيون	183	164	10.00%—	19—
المجموع	3300	3268	1.00%—	32—

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Rapport Annual 2022 SAA Assurances، ص 38

تحليل المعطيات:

- زيادة طفيفة في عدد الموظفين المتوسطين: ارتفع عدد الموظفين المتوسطين من 1296 إلى 1336، أي بزيادة 3.00%. يشير هذا إلى أن الشركة تستثمر في تطوير موظفيها المتوسطين.
- انخفاض في عدد الموظفين الفنيين: انخفض عدد الموظفين الفنيين من 1008 إلى 904، أي بانخفاض 5.00%. قد يكون هذا بسبب أتمتة بعض المهام التي كان يؤديها الموظفون الفنيون في الماضي.

- انخفاض طفيف في إجمالي عدد الموظفين: انخفض إجمالي عدد الموظفين من 3300 إلى 3268، أي بانخفاض 1.00٪. قد يكون هذا بسبب عوامل اقتصادية أو تغييرات في استراتيجية الشركة.
- نسبة تأطير عالية: تبلغ نسبة التأطير 22٪، مما يعني أن هناك عددًا كبيرًا من المديرين في الشركة. قد يشير هذا إلى أن الشركة هرمية للغاية.
- مشاركة عالية للمرأة: تشكل النساء 45٪ من إجمالي القوى العاملة، وهو ما يمثل مشاركة عالية للمرأة في الشركة.

#### ➤ برامج التكوين في عام 2022:

- لمسايرة تطور تكنولوجيا المعلومات في الشركة كان لابد على الشركة تكوين العنصر البشري وتأهيله لمواكبة هذا التطور وهذا ما اكتشفناه من خلال دراستنا، وكان ذلك عن طريق 58 ملتقى، 698 عملية تكوين تأهيلي، 7 عمليات تدريب الخريجين.
- حيث بلغ عدد الموظفين المكونين 763 موظفًا (أي 33% من إجمالي القوى العاملة) استفادوا من التكوين في عام 2022.
- تم تقسيم الموظفين الذين تم تكوينهم إلى أربع فئات :
  - إدارات عاليون (336)
  - إدارات متوسطون (309)
  - وكلاء تحكم (95)
  - عاملون منفذون (23)
- ✓ تم تنفيذ برامج التكوين من خلال تعاون مع عدد من مدارس التكوين بما في ذلك:

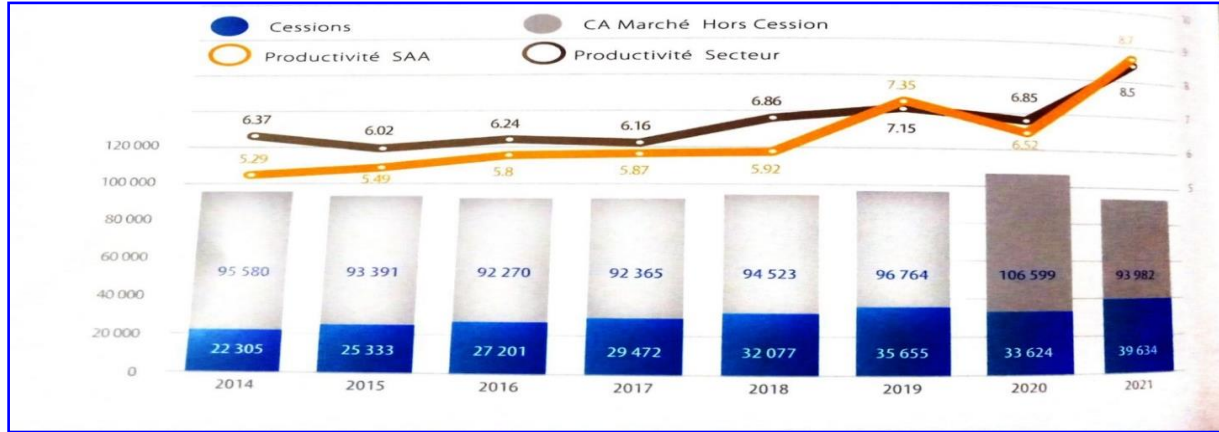
- معهد تمويل التنمية في المغرب العربي (IFID) Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe
- مدرسة الدراسات العليا (EHEA) École des Hautes Études
- مدرسة التعليم العالي للتأمين (EHEA) d'Assurance
- معهد التكوين العالي للتأمين والإدارة (INSAG) Institut Supérieur de Formation d'Assurances et de Gestion
- مركز التكوين في الإدارة البحرية والمينائية (GEMA-FORM) Centre de Formation en Gestion Maritime et Portuaire
- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance) (CNEPD)
- المعهد الجزائري للدراسات العليا المالية (IAHEF) Institut Algérien des Hautes Études Financières
- معهد التسيير والتخطيط العالي (ISGP) Institut Supérieur de Gestion et de Planification

#### الاستنتاجات:

- تظهر هذه الاحصائيات التزام الشركة الوطنية للتأمين SAA بضمان حصول موظفيها على المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في وظائفهم.
- كما تشير إلى أن برامج التكوين فعالة في الوصول إلى عدد كبير من الموظفين، بما في ذلك جميع فئات الموظفين.
- كما يظهر أن الشركة الوطنية للتأمين SAA تتعاون مع عدد من مدارس التكوين لتقلص برامج تكوين عالية الجودة.

#### 4. تطور الإنتاجية في الشركة الوطنية للتأمين SAA:

يتضمن الرسم البياني تطور الإنتاجية في الشركة الوطنية للتأمين على مدار ثماني سنوات، من عام 2014 إلى عام 2021. تُقاس الإنتاجية بوحدة "الوحدات المنتجة" لكل موظف.



الشكل (08): تطور الإنتاج والإنتاجية

Source : Rapport Annuel 2022 SAA Assurances,P,16 .

- الخط البياني يمثل متوسط الإنتاجية في السوق.
- الخط البرتقالي يمثل إنتاجية شركة SAA.
- الأعمدة الزرقاء تمثل عدد الموظفين في الشركة.
- الأعمدة الرمادية تمثل إيرادات الشركة خارج عمليات البيع.
- ✓ تحليل الرسم البياني:
- نجحت شركة SAA في تجاوز متوسط الإنتاجية في السوق في جميع السنوات الثماني الماضية.
- زادت إنتاجية شركة SAA بشكل طردي من عام 2014 إلى عام 2021.
- زاد عدد الموظفين في الشركة بشكل طردي من عام 2014 إلى عام 2018، ثم انخفض في عام 2020، قبل أن يرتفع مرة أخرى في عام 2021.
- زادت إيرادات الشركة خارج عمليات البيع بشكل طردي من عام 2014 إلى عام 2021.
- ✓ عوامل زيادة الإنتاجية:
- يُمكن أن تعود زيادة الإنتاجية في شركة SAA إلى عدد من العوامل، بما في ذلك:
- الاستثمار في رأس المال البشري: قامت الشركة باستثمارات كبيرة في تدريب وتطوير موظفيها، مما أدى إلى تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- تحسين العمليات: قامت الشركة بتحسين عملياتها من خلال استخدام تقنيات جديدة وأتمتة المهام، مما أدى إلى تقليل الوقت الضائع وتحسين الكفاءة.
- خلق ثقافة العمل الإيجابية: خلقت الشركة ثقافة عمل إيجابية تشجع الموظفين على المشاركة والابتكار.

## المبحث الرابع: سوق الحوسبة السحابية في شركات التأمين

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تقييم واقع الحوسبة السحابية من قبل شركة الوطنية للتأمين من خلال سوق التأمين للحوسبة السحابية في العالم والمؤسسات الجزائرية وقطاع التأمين.

## المطلب الأول: سوق الحوسبة السحابية العالمي

عند مشاهدة احدث العالم في الوقت الحالي وخصوص بعد جائحة كورونا يتضح التطور الصناعي الحديث لبداية ثروة صناعية رابعة من خلال اتجاه الحكومات والشركات حتى الأفراد إلى الحوسبة السحابية حيث تبنت العديد من المؤسسات نموذج العمل من المنازل لحماية الموظف الحفاظ على الكفاءة التشغيلية مما أدى إلى زيادة الطلب على الحلول السحابية القائمة على البرامج كخدمة (SaaS)، على سبيل المثال زاد عدد مستخدمي المنصة إلى 44 مليون مستخدم على مستوى العالم وخلال السنوات الأخيرة ظهرت بما يسمى بالحوسبة السحابية بين كبرى الشركات التقنية والتكنولوجية العالمية في محاولة للاحتلال مكانة في سوق الحوسبة السحابية والتمركز الاقتصادي وتوسيع نطاق ملكية الشركات حيث أن شركة (Ibm) التي استحوذت على (Red hat) المزود الرائد عالما لبرمجيات والمشاريع السحابية المفتوحة بغية إنشاء (Hybri cloud) سحابة هجينة وتقدر الصفقة بحوالي 34 مليار دولار أمريكي في أعلنت شركة Microsoft عن شرائها منصة Git Hub الشهيرة والتي تعمل كمنصة لمشاركة الملفات البرمجية وغيرها في صفقة بقيمة 7.5 مليار دولار أمريكي وتصبح Microsoft هي المزود الأول في مجال الخدمات السحابية

وفي مايو 2020 أعلنت Microsoft عن Cloud Microsoft لرعاية الصحية لمواجهة كوفيد 19 من خلال العروض السحابية الخاصة بالصناعة لمؤسسات الرعاية الصحية وتحسين كفاءة سير العمل تتضمن تحليل البيانات

## الشكل رقم(09): حجم السوق العالمية للحوسبة السحابية



## المصدر: تقرير الحوسبة السحابية (2019، صفحة، 14)

يظهر من الشكل زيادة حجم السوق من عام 2019 إلى 2020 بنسبة 17% وحسب تقرير شركة (CISCO) فمن المتوقع علميا انه ستمثل حركة مرور مركز البيانات السحابية 95% سنويا من إجمالي حركة البيانات بحلول عام 2023 مقارنة بنسبة 88% في عام 2016.

وتلخص نتائج التحليل إلى أن حجم السوق إلى مرحلة النضوج الكافية ويبدأ النمو بشكل تدريجي بنسبة 7% كمعدل تراكمي سنوي إلى عام 2030.

أما من جانب الإنفاق على الحوسبة السحابية عالميا فان الولايات المتحدة الأمريكية تعد الأعلى البلدان الأكثر إنفاق على مستوى العالم في تقنيات الحوسبة السحابية في عام 2019.

الشكل رقم (10): الإنفاق على الحوسبة السحابية



المصدر: تقرير الحوسبة السحابية 2019 صفحة 15

وتعد الحوسبة السحابية من نوع السحابة العامة (Cloud Public) من الأكثر أنواع تداولها بين مستخدمي السحابة بنسبة تتخطى 50% عن باقي الأنواع ووفق التقرير الربعي لشركة (GARTNER) ويوضح الجدول أدناه قيمة الإنفاق العالمي في 2019-2020 والنمو المتوقع في الإنفاق لعامي 2021-2022 على السحابة العامة حسب نوع الخدمة المقدمة: مليار دولار أمريكي.

الجدول رقم (07): قيمة الإنفاق على السحابة العامة

السنوات	2019	2020	2021	2022
خدمات البنية التحتية للتطبيقات السحابية (PaaS)	37.512	43.823	55.486	68.964
خدمات التطبيقات السحابية (SaaS)	102.064	101.480	117.773	138.261
خدمات البنية التحتية للنظام السحابي (IaaS)	44.457	51.421	65.264	82.225
المجموع	184.033	196.724	238.523	289.450

المصدر: (تقرير الحوسبة السحابية، 2019، ص14)



## المطلب الثاني: سوق الحوسبة السحابية الجزائرية وتحديات اعتماد الحوسبة في السوق الجزائرية

## 1. سوق الحوسبة السحابية الجزائرية

سوق الحوسبة السحابية في الجزائر غير محفز للمؤسسات الأجنبية والمحلية ويفتقر إلى الكثير من النظم والبنى التحتية التي تدعم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المؤسسات الجزائرية تستخدم فقط خدمات SaaS البرمجيات كخدمة مجانية متوفرة على الانترنت مثل البريد الإلكتروني وتخزين الملفات.

قليل من الشركات العالمية الكبرى التي تقدم خدمات الحوسبة السحابية بشكل مباشر لها فروع في الجزائر مثلا ميكروسوفت (AZURE) وهذا على غرار بعض الدول العربية كالإمارات السعودية مصر والتي بلغت فيها المنافسة أوجها في هذا المجال أما الشركات الجزائرية العاملة في هذا المجال فهي وسيط ينوب على الشركات العالمية في تقديم مختلف الخدمات أي البنى التحتية للحوسبة المتواجدة بالخارج وهذا ما يطرح بعض المشاكل القانونية والأمنية كما سعت بعض الشركات الجزائرية الناشئة إلى إنشاء مراكز تخزين البيانات (DATA CENNTERS) في الجزائر ونتيجة لبعض العراقيل الإدارية ألغت بعض هذه الشركات الفكرة مؤقتا مثل (Netsime) والبعض الآخر مازال يطرحها كمشروع مستقبلي مثل (Beyte).

يقدم قطاع التأمين في الجزائر خدمة الحوسبة السحابية من نوع (SaaS) لكنها لا ترقى إلى مستوى الخدمات المهنية أو خدمات البنى التحتية فمثلا شركة التأمين الوطنية SaaS تقدم خدمة (O.CLOUD) التي تشمل إنشاء موقع الكتروني بريد الكتروني التخاطب الصوتي و المرئي وحماية الملفات من الفيروسات وتبقى هذه الخدمات المقدمة كلها في إطار نموذج برنامج (SaaS) أما النماذج الأخرى (Laas و Paas) فتتطلب بنية تحتية بموصفات تقنية عالية لا يتوفر الكثير من عنصرها في الجزائر مثل سرعة الانترنت وانتظامها وأنظمة الإرسال والاستقبال الهوائية وشبكات الهاتف الرقمية وشبكات الهاتف الدائمة .

## 2. تحديات اعتماد الحوسبة في السوق الجزائرية

يمكن تقسيم هذه التحديات إلى قسمين قسم خاص بإطار عمل المؤسسات في حد ذاتها والقسم الآخر خاص بالحوسبة السحابية كتقنية جديدة.

## ➤ التحديات التي تواجه مؤسسات تكنولوجيا المعلومات:

أشار المنتدى الاقتصادي الدولي في تقريره عن التنافسية في القارة الإفريقية لسنة 2015 وحسب الاستطلاع الذي قام ب هان أهم الأسباب التي تعيق عمل هذه المؤسسات في الجزائر يتمثل في:

- النظام المالي بنسبة 15.1%
- الرشوة بنسبة 13.9%
- البيروقراطية 12.9%
- الضرائب 9.4%
- ✓ عوامل أخرى التشريعات والقوانين الثقافة العمل التضخم عدم الاستقرار السياسي .... 48.7%
- كما كشف التقرير عن جملة من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات ومنها:
- الإجراءات الإدارية المعقدة عن إطلاق المشاريع والتي تأخذ وقت أطول من اللازم
- غياب القوانين التي تنظم عمل وسوق تكنولوجيا المعلومات
- ضعف مستوى استيعاب المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات
- ضعف المنافسة في تكنولوجيا المعلومات
- عدم وجود تنسيق بين البحث العلمي في الجامعات والمؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات

- ضعف منظومة حماية الملكية الفكرية والصناعية

➤ التحديات الأساسية التي تواجه سوق الحوسبة السحابية

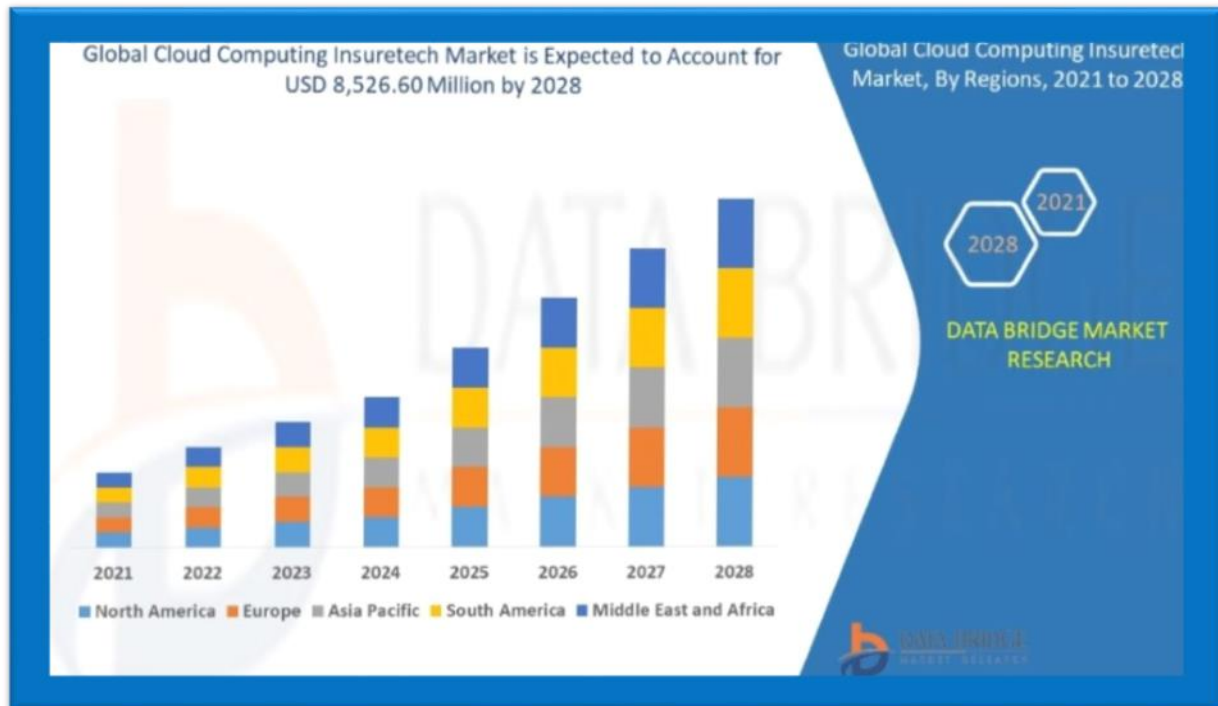
- عدم وجود مراكز البيانات التي تقدم خدمة الحوسبة السحابية من داخل الجزائر
- ثقافة الحوسبة السحابية مازالت مبهمة لدى الكثير من المؤسسات في الجزائر
- الخدمات المقدمة في هذا المجال محدودة ومرتكزة على المؤسسات الكبرى فقط
- قلة الإبداع في مجال البرمجيات والتطبيقات وتطوير خدمات الحوسبة السحابية
- عدم وجود اهتمام رسمي وعملي لدعم مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة

المطلب الثالث: سوق الحوسبة السحابية في شركات التأمين

من المتوقع أن يؤدي تزايد اعتماد السحابة إلى دفع النمو السوق وذلك لإدراك المؤسسات حول أهمية توفير المال والموارد عن طريق نقل بياناتها إلى السحابة بدلا من بناء وصيانة وتخزين بيانات جديدة يؤدي هذا إلى زيادة الطلب على الحلول المستندة على السحابة وبالتالي اعتماد منصات تأمين الرقمية نظرا للفوائد المتعددة وعلى مدى السنوات القليلة المقبلة حيث من المتوقع أن تكون السحابة بمثابة منصة انطلاق انفجار في وتيرة وحجم الابتكار الرقمي كما أن السحابة توفر حلولاً للتأمين و تزايد معدلات البيع والبيع المتبادل من خلال إدارة الحملات المستهدفة توفير خدمة أفضل للعملاء مما يؤدي إلى نمو السوق منصة التأمين الرقمية.

وهناك توقعات انه سيصل سوق الحوسبة السحابية على شركات التأمين إلى 8.52660 مليون دولار بحلول 2028 ليشهد نموا في السوق بمعدل 10.50% في الفترة المتوقعة من 2021-2028. والشكل التالي يوضح البلدان التي تتجه نحو الصناعة التأمينية

الشكل رقم(11): اتجاهات سوق الحوسبة السحابية وتوقعاتها حتى عام 2028

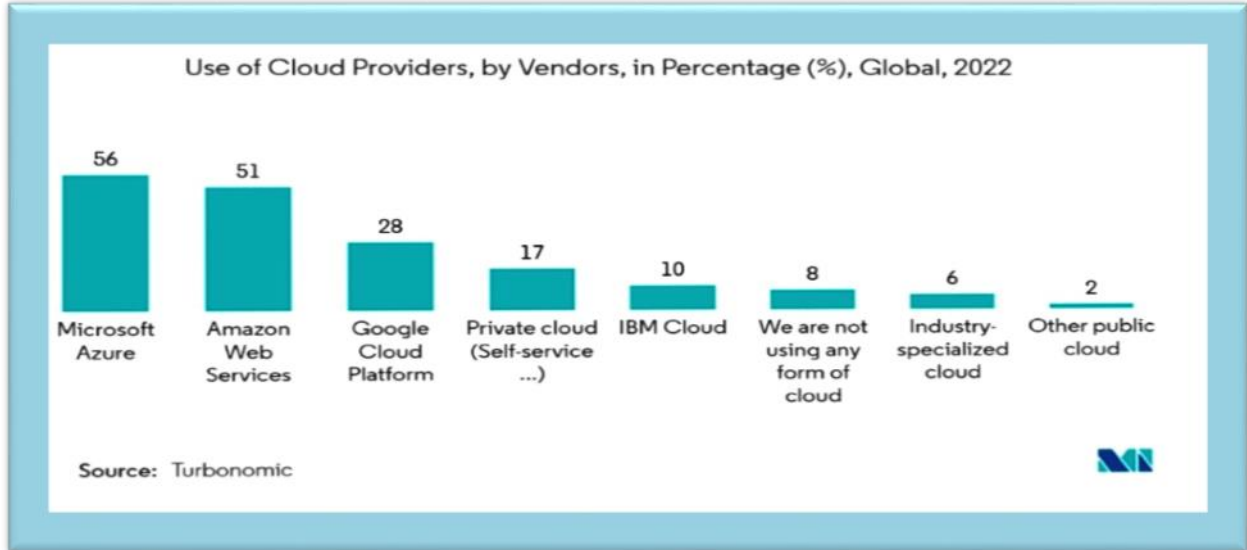


Source: [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)

كما تعمل شركات التأمين على إحداث تغيير جذري في صناعة التأمين من خلال بناء منصات رقمية وذلك للتحول النموذجي من النموذج الذي يركز على المنتج في شركات التأمين التقليدية إلى النموذج الذي يركز في المقام الأول على العميل من خلال منصات التأمين التي تمكينها بواسطة تقنيات الانترنت والحوسبة السحابية.

كما يؤدي نشر الخدمة السحابية العامة إلى توسيع حدود الثقة مما يجعل الأمان جزءاً حيوياً من البنية التحتية السحابية التي تبسط اعتماد شركات التأمين بشكل كبير لممارسات الأمن السيبراني مع زيادة اعتماد شركات التأمين للخدمات السحابية (Google Drive) و (Dropbox) وخدمات أخرى مثل Microsoft Azure ومع ظهور هذه الأدوات باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من العمليات التجارية يجب على المؤسسات التأمينية التعامل مع القضايا الأمنية، كما تحتاج هذه المؤسسات ذات الطلب المتقلب على العرض إلى زيادة وخفض قدرتها بسرعة وهذا ما توفره السحابة من مرونة في زيادة وتقليل العرض ويمكن لهذا النهج أن يخفض التكاليف ويمنح الشركات ميزة تنافسية

الشكل رقم(12): استخدام موفري الخدمات السحابية من قبل البائعين بالنسبة المئوية عالمياً سنة 2022



Source: Turbonomic <https://mordorintelligence.com>

حيث دخلت إحدى الشركات الرائدة عالمياً Magesco سبتمبر 2023 تحالفاً مع Microsoft في حلول برامج التأمين السحابية استراتيجي لدفع التحول الرقمي طويل المدى تعمل هذه الشراكة على تمكين المستهلكين من خلال بيئة سحابية ذكية وقابلة للتطوير وأمنة من خلال الاستفادة من إمكانات Microsoft Cloud و Analytics. ولمساعدة شركات التأمين في تحولها الرقمي خاصة مع تقنيات الحوسبة السحابية تعاونت شركة Mindtree في أبريل 2022 مع Sapins International Corporation بتطوير حلول برمجية لقطاع التأمين والبنوك وذلك لتعزيز قابلية التوسع وسرعة الوصول إلى السوق وسعادة العملاء

الشكل رقم(13): رواد منصة التأمين الرقمي



<https://mordorintelligence.com>

## المطلب الرابع: دور خدمات الحوسبة السحابية في تعزيز أبعاد التنافسية لشركة التأمين الوطنية SAA

لخدمات الحوسبة السحابية دور في تعزيز أبعاد تنافسية شركة التأمين الوطنية ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الخدمات التي تستخدم في شركة التأمين الوطنية فقط خدمات (Saas) البرمجيات كخدمة منها:

### 1. دور الحوسبة السحابية في تخفيض التكلفة

تعتبر الحوسبة السحابية أحد التقنيات الناشئة في قطاع التأمينات حيث شهدت نموا هائلا مؤخرا ويتم اعتمادها و بشكل متزايد كما تفكر الشركات الوطنية للتأمين في بناء استراتيجية التكنولوجيا السحابية لإبقاء المنافسين في مأزق وذلك من خلال استخدام خدمة البرامج كخدمة (Saas) للحوسبة السحابية لتخفيض التكاليف من خلال الاستعانة بخدمات الحوسبة السحابية مثل البريد الإلكتروني ( Gmail و Outlook ) وخدمة (Microsoft365 ) و( Excel Online و Word Online ) وهي خدمات أساسية وموحدة يمكن توفيرها بسهولة من قبل شركة ( Microsoft و Google ) حيث أن الخدمات مجانا ومن مزايا هاته الخدمات:

- أنها تقوم بتوفير مساحة تخزين كبيرة واستمرار استخدامها بمجرد مغادرة المؤسسة بالإضافة إلى التحديثات التلقائية والحصول على أحدث الإصدارات من تطبيقات وهذا كله دون أي تكلفة ودون الحاجة لإلغاء التطبيقات وإعادة تثبيتها.
- كذلك منصة Facebook التي تستخدم كأدات ترويجية لمنتجات وخدمات الشركة حيث تقوم الشركة بالترويج لخدماتها ومنتجاتها التأمينية وعلامتها التجارية وهذا دون أدنى تكلفة، بالإضافة إلى الموقع الرسمي للشركة الذي هو الآخر يعتبر هو الآخر وسيلة ترويج.
- و منصة (e-Recours) التي تقوم برقمنة العمليات المتعلقة بمعالجة ملفات طعون حوادث السيارات و كذا الربط بين جميع هيكل شركات التأمين (الوكالات، المديرية الجهوية، والإدارات المركزية) ما يقلل من التنقلات التي تكلف الكثير، كل هذه الخدمات السحابية لها دور في تخفيض التكاليف التي يتم صرفها على شراء البرمجيات والتجهيز والصيانة لان التحديث المستمر في التجهيزات والبرمجيات يتطلب تكلفة عالية فقد بدأت العديد من شركات التأمين الوطنية تنجحة رقمنة الخدمات التأمينية من خلال الحوسبة السحابية.

### 2. دور الحوسبة السحابية في تحسين جودة الخدمة:

يمكن أن توفر خدمة الحوسبة السحابية التي تم ذكرها سابقا والتي تستخدمها الشركة الوطنية للتأمين SAA لزائرها من الاطلاع من خلال منصات التأمين الرقمية على العروض الخدمات التأمينية والقيام بالتصفح وتشغيل آليات البحث السريع والحصول على واجهات مرئية كما أصبح ولاء العملاء ورضاءهم من الاهتمامات الأساسية للشركة فهذا الموقع الإلكتروني يعرف الزائر على أسعار اشتراكات التأمين لكل المنتجات التأمينية وكذا الراغبين في التعاقد لأجل التأمين ضد الأخطار بالإضافة إلى إمكانية الحصول على بيانات ورمز الوكالة وهذا من اجل التقرب من العملاء والاستجابة لاحتاجتهم لتقديم أفضل خدمة وتواصل أفضل مع العملاء كما يستطيع العميل توثيق عقد التأمين وتسديد المبلغ بإدخال بطاقة الدفع الإلكترونية واستلام العميل نسخة من عقد التأمين وتتم عملية اكتتاب وتسعير عقد التأمين إلكترونيا بدلا من الاكتتاب التقليدي عن طريق الذهاب للشركة وبالتالي توفير الوقت والجهد للذهاب للوكالة وتحسين جودة الخدمة . كما انا أن السرعة والمرونة من مميزات الخدمات السحابية لان تطبيقاتها تمكن الشركة للاستجابة للتغيرات بسرعة لاحتياجات العمل المتغيرة وتعد قابلية التوسع والمرونة أمرا بالغ الأهمية في التعامل مع المتغيرات الحاصلة في السوق والتعامل مع التقلبات في طلب العملاء وهي أكثر أهمية في أعمال التأمين وهذا لازال تحديا لشركات التأمين حيث أكد المختصون أن صناعة التأمين يعرفون أن السحابة تضمن قدرا من

المرونة في الأعمال والفعالية التشغيلية وكلاهما يكتسب أهمية متزايدة في عصر البيئة المتكاملة والذكية حيث أن شركات التأمين تبذل جهودا كبيرة لرقمته الخدمات التأمينية لتحقيق النجاح وتحسين جودة خدماتها، بالإضافة إلى أن السحابة تضمن الأمان لبيانات العملاء وهذا ما يعزز ثقتهم أكثر.

كما توقع السيد رئيس مجلس الإدارة (youcef Benmicia) والرئيس التنفيذي لشركة الوطنية للتأمين SAA ان الشركة ستكون في وضع جيد من النمو في السنوات القادمة وذلك بمواصلة

• التركيز على تعزيز قدرتنا التنافسية في السوق

• تطوير منتجات وخدمات مبتكرة لتعزيز رضا العملاء وتحسين كفاءة عملياتنا

• تركز الشركة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم

• تلتزم الشركة بتحويل عملياتها للاستفادة من تقنيات الرقمنة وتحسين كفاءة الخدمة وتقديم تجارب عملاء أفضل

كما صرح انه يجب على الشركات أن تتحلى بقدر كبير من المرونة لتلبية متطلبات المتغيرة للعملاء والحفاظ على ميزتها التنافسية حيث قررنا وتحسين جودة خدماتها بشكل أكبر ونحن فخورين بحصولنا في عام 2022 على شهادة (Iso 9001v2015) الدولية الصادرة عن intertek ومواصلة تحسين الخدمة وضمان رضا العملاء .

3. دور الحوسبة السحابية في زيادة لحصة السوقية والربحية:

لمنصة facebook والموقع الالكتروني وغيرها من الخدمات السحابية دور كبير في الانتشار لأنها أكبر منصة تواصل اجتماعي تعرض الخدمات المقدمة في الموقع الالكتروني لشركة الوطنية للتأمين من خلال إدارة الحملات المستهدفة والعروض المقدمة والترويج للمنتج والتواصل الأفضل مع العملاء وتوسيع حدود الثقة وهذا ما يؤدي إلى توسيع قاعدة عملاء شركة التأمين الوطنية محليا للبقاء في السوق مع المنافسين وبالتالي زيادة حصتها السوقية حيث كلما زادت قاعدة العملاء حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحية الشركة.

ومن خلال تقرير سوق الحوسبة السحابية في التأمين أن خدمات الحوسبة السحابية تسمح لشركات التأمين بتزويد عملائها بخدمات مخصصة ومحسنة مثل برامج الدردشة وتسعير الأقسام وحل المطالبات المخصصة واكتشاف وإدارة الاحتيال والمخاطر تساعد شركات التأمين البقاء والقدرة على المنافسة في السوق وان زيادة التحول نحو الحوسبة السحابية وزيادة الطلب على الحلول الرقمية الشاملة واستكشاف نماذج أعمال جديدة ووجود مزودين لها في التأمين من العوامل الأساسية التي تزيد من نمو السوق ف الإطار الزمني 2021-2028 ومن ناحية أخرى فان دمج هذه التقنيات الحديثة في معالجة الدفع والتطوير المستمر لهذه التقنيات تساهم بشكل كبير في نمو سوق .

كما صرح السيد رئيس مجلس الإدارة لشركة التأمين الوطنية SAA أنه خلال العامين الماضيين وبفضل التزام الشركة بالتميز وصلابة فريقها تمكنت الشركة من تحقيق مستويات جديدة حققت لقطاع التأمين انتعاش ملحوظ بنمو 6 % مقارنة بالعام السابق حيث تمكنت الشركة من تحقيق نمو في رقم أعمالها بالنسبة 2.5 % لسنة المالية 2022 لتصل إلى مستوى تاريخي يقرب من 30مليار دج وبفضل هذا التقدم سجلت الشركة نمو بنسبة 13 % في صافي ربحها مقارنة بالسنة المالية 2021 بالإضافة إلى هذا الانجاز المالي الملحوظ واصلنا السعي لتكيف مع التطورات في السوق وتعزيز قدرتنا التنافسية وتحسين الإنتاجية الداخلية ورضا العملاء على مختلف المستويات كما قامت الشركة بإعداد خطة استراتيجية متوسطة الأجل في الفترة 2023-2025 والتي تستند إلى ركائز نمو السوق والتحول الرقمي والجودة والربحية .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة حاولنا الإحاطة بأهم الأسس المتعلقة بشركة التامين الوطنية والتي تستخدم خدمات الحوسبة السحابية كتقنية حديثة تتجه معظم المؤسسات للاستفادة منها مما لها من مزايا خاصة بتدنية التكاليف وكذا تسهيل الأعمال الإدارية بالإضافة إلى تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي أيضا، كما تتيح للمديرين الولوج إلى قواعد بيانات المؤسسة من أي مكان وزمان، ولكن في ظل كل هذه المزايا يبقى عنصر الأمن الإلكتروني تحدي كبير بالنسبة لموردي الخدمة

خاتمة





في عصر التكنولوجيا المتسارع تتجلى الحوسبة السحابية كأحد الأعمدة الرئيسية التي تدفع بالشركات نحو آفاق جديدة من التنافسية لشركات التأمين التي تعتمد بشكل كبير على البيانات وتحليلها، لا تمثل الحوسبة السحابية مجرد خيار تقني بل استراتيجية حاسمة لتقليل التكاليف وتقديم خدمات متطورة تلي توقعات العملاء المتزايدة وتساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

حيث تطرقنا في دراستنا هذه إلى المفهوم العام للحوسبة السحابية من حيث الأنواع والخصائص والمميزات وربطها بتنافسية المؤسسة بعد الإلمام بأهم جوانبها ومختلف أبعادها، كما حاولنا في الجانب التطبيقي دراسة دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية الشركة الوطنية للتأمين SAA، عن طريق دراسة واقع استخدام الحوسبة السحابية عن طريق جمع البيانات والمعلومات، اعتماداً على وثائق خاصة بالمؤسسة والتقرير السنوي للتأمين، بالإضافة إلى الموقع الرسمي للشركة، وبعد عملية التحليل توصلنا لتفسيرات تعزز النتائج المتوصل إليها.

## 1. نتائج الدراسة:

### ➤ نتائج الجانب النظري:

- الحوسبة السحابية هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الأنترنت، وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات، وبذلك تساهم هذه التكنولوجيا في تفادي مشاكل صيانة وتطوير برامج تقنية المعلومات عن الشركات المستخدمة لها، وبالتالي يتركز مجهود الجهات المستفيدة على استخدام هذه الخدمات فقط.
- للحوسبة السحابية فوائد عديدة نذكر منها: توفير وخفض التكلفة، سهولة التنفيذ، المرونة، قابلية التوسع، الجودة وزيادة الحصص السوقية والربحية، مما يساعد على زيادة تنافسية المؤسسة.
- التنافسية: "قدرة الشركات على النجاح والتفوق في بيئة السوق، وذلك عن طريق تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين، تهدف التنافسية إلى تحسين الكفاءة والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعد في زيادة الحصص السوقية والربحية

### ➤ نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها والأسلوب الوصفي التحليلي الذي اعتمدناه توصلنا إلى قبول جميع الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: تم تأكيد هذه الفرضية حيث أن للحوسبة السحابية دور في تخفيض التكاليف في الشركة الوطنية للتأمين SAA، وذلك من خلال التقليل من الأعباء الخاصة بصيانة الأجهزة وتطوير البرمجيات حيث تغني المؤسسة محل الدراسة عن صيانة الخوادم والاستغناء عن أغلبها لأن كل قواعد بياناتها محفوظة في السحاب الافتراضي الذي خصصته لها ميكروسوفت بالإضافة إلى كون البرمجيات وبرامج الحماية من الفيروسات ذات ترخيص أصلي مما يجعلها محمية من الأعطال التقنية والذي ينقص بدوره من تكاليف الصيانة الدورية أو المفاجئة أو حتى الاضطرار لاقتناء برمجيات أخرى مقلدة أو تحديث البرمجيات والتطبيقات في الحوسبة السحابية يكون تلقائي من مزود الخدمة ميكروسوفت. كما أن وجود قواعد البيانات خارج النطاق الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة

محفوظا في السحاب الالكتروني يجعل مؤسسة التأمين SAA في غنى تام عن اقتناء أجهزة وخوادم وبرمجيات جديدة، هذه الخاصية تسمى بتقديم البنية التحتية كخدمة وتقديم البرمجيات كخدمة الذي يحققه تبني الحوسبة السحابية، هذا ما وفر على المؤسسة التكاليف المالية التي كانت عبء عليها سابقا عند اعتماد الحوسبة التقليدية.

#### ■ الفرضية الثانية: تم تأكيد هذه الفرضية حيث أن للحوسبة السحابية دور في تحسين جودة خدمات في الشركة

**الوطنية للتأمين SAA**، وذلك من خلال حرص جل الموظفين على الوصول وإيصال المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب خاصة بعد توفر كل الوسائل التي تساعد ذلك من سرعة انترنت وتنوع وتعدد التطبيقات الالكترونية الخاصة بإرسال المعلومات وتبادلها، كالبريد الالكتروني أو التواصل عبر الفيديو أو مشاركة الملفات مباشرة، سعيا نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عن طريق الاستغلال الأمثل لبرمجيات وتطبيقات الحوسبة السحابية الذي يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات حيث أن العمل المشترك وسرعة تدفق الأنترنت و أيضا سهولة ووضوح التطبيقات المقدمة من ميكروسوفت والاستغناء الجزئي عن التعاملات الورقية أدى إلى سرعة إنجاز المهام، بالإضافة إلى الاعتماد على التكنولوجيا بصفة عامة والحوسبة السحابية بصفة خاصة يقلل من الأخطاء البشرية بنسبة كبيرة مما ساهم فعلا في تحسين مستوى جودة الخدمات بالإضافة إلى إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه حيث أن نقل العمل خارج النطاق الجغرافي للمؤسسة وخارج الأوقات الرسمية للعمل ساهم في إنجازه في الوقت المحدد دون تعطيل مهما كان حجمه أي أن الموظفون يستطيعون الوصول إلى التطبيقات من منازلهم لإتمام ما عجزوا عن إتمامه في أوقات العمل وكل ما يجب توفره هو حاسوب موصول بالإنترنت ، هذا لا يعني بالضرورة زيادة الأعباء خارج أوقات العمل بل العكس الذي يؤكد أنه مرتاحين أكثر بعد تبني الحوسبة السحابية التي وفرت عليهم الجهد والوقت ، حيث تجر الحوسبة السحابية الموظفين على إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور عند إنجاز المهام جعل كل موظف مسؤول عما قام به ، لهذا فتبني يقسم المسؤوليات ويعمل على توضيحها وهذا ما ساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء ما يعزز ثقتهم ويكسب ولائهم .

#### ■ الفرضية الثالثة: تم تأكيد هذه الفرضية حيث أن للحوسبة السحابية دور في زيادة الحصة السوقية والربحية في الشركة

**الوطنية للتأمين SAA** ، وذلك من خلال تأثير التقنيات الحوسبة السحابية بزيادة قاعدة العملاء وزيادة الثقة على منصة التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني كما تشتهر هذه التقنية بالابتكار السريع والمنافسة الشرسة مع ظهور شركات التأمين الجديدة وتوسيع شركات التأمين القائمة لعروضها تصبح الحصة السوقية مقياسا حاسما لتقييم نجاحها وعند تحليل الحصة السوقية في شركات التأمين من المستحيل تجاهل هيمنة الشركات العملاقة مثل ابل وجوجل وماركروسوفت على شركات التأمين وعلى سبيل المثال أدى ظهور الحوسبة الي تعطيل الحصة السوقية لمصنعي الاجهزة التقليدية كما اكتسبت شركات مثل : Amazon Web Services وMicrosoft Azure حصة سوقية كبيرة من خلال تقديم خدمات سحابية قابلة للتطوير وفعالة من حيث التكلفة ومن هنا نرى بان الحصة السوقية تتأثر بالتقنيات الجديدة .

## ➤ التوصيات:

من خلال ما تم ذكره وتفصيله سابقا يمكن القول بأن الجزائر سوق خصص، يمكن أن تدر على الشركات المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات إيرادات ضخمة على المدين المتوسط والبعيد، وستشهد في السنوات القادمة منافسة شديدة في هذا القطاع لما تملكه الجزائر من كفاءات بشرية وعلمية، ولكن هذا لن يتحقق إلا بمراجعة الوضعية الحالية التي يعرفها السوق المحلي، والتي بنظرها تحتاج إلى:

- مراجعة المنظومة التشريعية والقانونية لمجال تكنولوجيا المعلومات
- رفع الاحتكار عن خدمات الانترنت وتشجيع المنافسة في هذا المجال
- تشجيع الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات وترويج أنشطتها
- تعزيز البنية التحتية لشبكات الهاتف والانترنت وخفض تكلفة الاتصال
- دعم الابتكار وحماية حقوق الملكية الفكرية
- ووجوب حرص شركة التأمين الوطنية على توعية المجتمع بضرورة التأمين
- كذلك الاستثمار أكثر في خدمات تقنية الحوسبة السحابية

## ➤ آفاق الدراسة:

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، فهي لا تخلو من النقائص والقصور، إنما تفتح أبوابا لدراسات أخرى في هذا الموضوع سواء بمتغيريه أو ربط أحدها بمتغيرات أخرى وهذا ما ينتج عنه آفاق علمية جديدة من بينها:

- دور الحوسبة السحابية في تحسين إدارة البيانات في الشركة الوطنية للتأمين.
- استراتيجيات الانتقال إلى الحوسبة السحابية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين
- تقييم رضا الموظفين عن استخدام الحوسبة السحابية في الشركة الوطنية للتأمين
- دور الحوسبة السحابية في تعزيز الابتكار والتطوير في الشركة الوطنية للتأمين



# قائمة المراجع

المراجع:

❖ الكتب بالعربية:

- أحمد سلمان محمد السيد، (2012)، فاعلية برنامج تدريبي قائم على تطبيقات الحوسبة السحابية في تنمية مهارات التعلم النقال لمعلمي الحاسب الآلي. مصر.
- البلقاسي منال، (2018)، الحوسبة السحابية، دار التعليم الجامعي، الطبعة 01، الاسكندرية.
- حسين ليث، والصميعدي عبد الله. (2012). تطبيقات الحوسبة السحابية العالمية في المنظمات. العدد 110 المجلد 34. الناشئة عن هذا القرار في منظمات الأعمال. مجلة البحوث المالية والتجارية
- حسينة دخان، وبعلي مونيا. (2017). استخدام الحوسبة السحابية في التعليم. التنظيم السحابي وتنظيم الصندوق الأسود.
- صبرينة زريدة، (2013). الحوسبة السحابية في المكتبات عبر المواقع الالكترونية. جامعة قسنطينة.
- طه حسن نخير. (2015). فاعلية برنامج قائم على الحوسبة السحابية في تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات التعليمية لدى طلاب تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية. بحوث التربية النوعية
- عبد الرزاق محمد حسن السالمي. (2016). الحوسبة السحابية. قطر: معهد الإدارة العامة.
- عبد العزيز سالم الخلف. (بلا تاريخ). الحوسبة السحابية. قسم الحاسب الآلي.
- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي. (2016). الحوسبة السحابية. قطر: معهد الإدارة العامة.
- علاء محمد حسن السالمي د. عبد الرزاق. (2011). الحوسبة السحابية. قطر: معهد الإدارة العامة.
- علي السلمي. (2004). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة- مصر: دار غريب للنشر.
- فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي. (2013). الإدارة الإستراتيجية نظريات وأمثلة وقضايا معاصرة. ط1. عمان: دار الصفاء.
- فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي. الإسكندرية- مصر: مؤسسة شهاب الجامعية للنشر.
- فليب سادلر. (2008). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية- مصر: مجموعة النيل العربية..
- محمد شلتوت. (2015). الحوسبة السحابية بين الفهم والتطبيق. كلية التربية.
- مروة عبد النبي. (2021). تكنولوجيا الحوسبة السحابية تقود مستقبل قطاع التأمين. جريدة المال.
- منال البلقاسي. (2019/2018). الحوسبة السحابية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- وفاء عبد العزيز، محمد عبد الهادي، سمير عبد الله، ووفاء عبد البديع. (2013). فاعلية أوعية المعرفة السحابية ودورها في دعم نظم التعليم الإلكتروني وتنمية البحث العلمي. المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

❖ مقالات ومجلات:

1. أسماء زكري وإسماعيل حجازي. (2019). واقع تطبيق مجالات إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال. المجلد 05. العدد 01
2. بحوث وأوراق العمل. (2011). التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية. القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. بسمة عبد الرحمان حسن البسيوني. (أفريل، 2021). دراسة مقارنة بين المردود الايجابي الناتج عن قرار التحول نحو الحوسبة السحابية وبين المخاط ثروت العملي، والمرسي العلمي. (بلا تاريخ). سبل الفادة من تطبيقات احلوسبة السحابية في تقديم خدمات املعلومات.
4. توفيق محمد عبد المحسن. (2001). بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. بيروت- لبنان: دار النهضة العربية.
5. ثامر البكري. (2008). إستراتيجيات التسويق العلمية. عمان- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. حازم محمد عبد الفتاح. (2017). التسويق التنافسي. الإسكندرية- مصر: مؤسسة حورس الدولية.
6. حسن علي الزغي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي. عمان- الأردن: دار وائل للنشر.
7. الحوسبة السحابية في تحليل سوق التأمين، (2023)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
8. الحوسبة السحابية، (2023)، كيف تعزز الأعمال وتحسن الإنتاجية، مقالات تقنية.
9. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب. (2008). الإدارة الإستراتيجية. عمان- الأردن: دار المناهج للنشر.
10. عابد شريط. (2010). دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني. مجلة دفاتر اقتصادية. المجلد 01. العدد 01 .
11. عامر محمد وجيه خربوطلي. (2014). العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 30. العدد 01
12. عبد السلام أبو قحف. (1977). التنافسية وتغيير قواعد اللعبة. الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الشعاع
13. فاطمة محبوب. (2016). تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال.
14. فرحات غول. (2009). الميزة التنافسية معركة لربح التنافسية. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية. الجزائر. العدد 12
15. كلثوم وهابي. (2020). دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التمييز: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد 07. العدد 01.
16. كمال رزيف وآخرون. (2010). وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 01. العدد 01

❖ المذكرات والأطروحات:

1. أحمد زغدار. (2005). التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتورا كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
2. جميلة عبد الله التوم الدالي. (2019). أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية (2008 2018). أطروحة دكتوراه. تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي. السودان
3. سالم إلياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 08. العدد 01.
4. عبد الله عبد الحكيم النصور. (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه. كلية الاقتصاد. جامعة تشرين. اللاذقية. سوريا.
5. فارس هباش. (2017). التسويق كمدخل إستراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي: دراسة على بعض المؤسسات بولاية الوسطى. رسالة دكتوراه. تخصص العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1. الجزائر
6. فرحات غول. (2005). مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في صل العولمة الاقتصادية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.

❖ المواقع الالكترونية

1. أمين ويس، (2018)، الحوسبة السحابية وتطبيقاتها في مجال المكتبات. تم الاسترداد من <http://www.educause.edu/library/cloud->
2. عبد الرحمان فاني. (2021). نقرة وبرامج. تم الاسترداد من <https://naqrah.net/what-is-cloud-computing/108>
3. عبير الحسن. (18, 04, 2023). Cloud Computing. السعودية، المديرية التسويقية في زاده، الرياض. تم الاسترداد من [cloud computing](http://cloud.computing)
4. المرسي العليمي، وثروت العليمي. (2018). تم الاسترداد من سبل الاستفادة من تطبيقات الحوسبة السحابية في تقديم خدمات المعلومات: <http://dx.doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.6al-ulaymi>



❖ الكتب باللغة الفرنسية:

1. Ade Oydiyo .(2012) .Strategie Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation .American International Journal Of Contemporary Research. vol.02. No.03.
2. Christos Sigalas .(2015) .Competitive Advantage The Know Unknow Concept .Management Decision, Vol.53.
3. Houssemedhioub .(2015 ,04 28) .Architecture et mécanismes de fédération dans les environnements cloud computing et cloud networking.
4. <http://www.albawaba.com/ar>
5. <http://www.macarabia.net/threads> .(2011 ,04 24) .الإمارات، وكالة الأنباء الإماراتي، الإمارات.
6. Jeals .(2023) .Administrative and legal sciences .Journal economic.
7. Kotler. P, Dubois. B .(2020) .Marketing Management .Paris: 10 eme. Edition Union Public.
8. Michael E. Porter .(1998) .Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance .New York: The Free Press.

الملاحق



الرقم : 00208/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الشركة الوطنية للتأمين SAA  
سيدي عقبة - ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

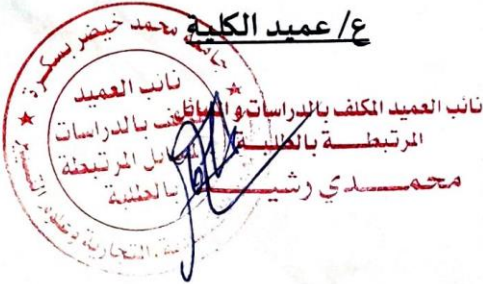
- 1- قري عفاف
- 2- هنودة وهيبة
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور الحوسبة السحابية في تحقيق تنافسية المؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-26



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: قري عفاف

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 119830230001840005

الصادرة بتاريخ: 2022/10/26

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية الشركة الوطنية للتأمين Saa

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه السيدة: هنودة وهيبة

الصفة: طالب | قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 208336272

الصادرة بتاريخ: 2022/09/27

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الحوسبة السحابية في تعزيز تنافسية المؤسسة -دراسة حالة في شركة التامين Saa-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب



## CONSTAT AMIABLE D'ACCIDENT AUTOMOBILE

## معاينة ودية لحادث سيارة

à signer obligatoirement par les deux conducteurs

توقع هذه المعاينة إجباريا من طرف السائقين

Ne constitue pas une reconnaissance de responsabilité, mais un relevé des identités et des faits, servant à l'accélération du règlement.

و لا تشكل إقرارا بالمسؤولية بل كشفا

بالبينات و الوقائع قصد الإسراع بالتسوية

Date d'accident le ..... 20 ..... heure ..... الساعة ..... 20 ..... في تاريخ الحادث

Lieu précis : ..... المكان بالضبط

Dégâts matériels autres qu'aux véhicule A et B  Oui  Non  لا

الحسائر المادية اللاحقة بغير السيارتين أ و ب

Témoins : Nom et adresse s'il s'agit de passagers d'un véhicule

الشهود : الإسم و العنوان. و إذا تعلق الأمر بمسافرين في إحدى السيارتين

préciser duquel : A ou B ..... بين أيهما أ أو ب

### Véhicule A سيارة أ

Véhicule : .....

Marque, Type : .....

N° d'immatriculation : .....

Venant de : .....

Allant vers : .....

Assuré (voir attest. d'assurance) : .....

Nom : .....

Prénom : .....

Adresse : .....

Ste d'assurances : .....

N° police : .....

Attest valable du : ..... au .....

Agence : .....

Conducteur (voir permis de conduire) :

Nom : .....

Prénom : .....

Adresse : .....

Permis de conduire N° : .....

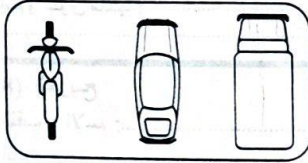
Délivré le : .....

Par la wilaya de : .....

Catégorie A1 A B C D E F

(entourer la catégorie)

Indiquer par une flèche → le point de choc initial



Dégâts apparents : .....

Observations : .....

Mettre une croix (x) dans chacune des cases utiles

اجعلوا علامة (x) داخل إحدى الخانات الصالحة

1) Heurtait à l'arrière, en roulant dans le même sens et sur la même file

1 اصطدام من الخلف و كان يسير في نفس الإتجاه و على نفس الصف

2) Roulait dans le même sens et sur une file différente

2 يسير في نفس الإتجاه و على صف مختلف

3) Roulait en sens inverse

3 يسير في الجهة المعاكسة

4) provenait d'une chaussée d'ifférente

4 قانما من طريق مختلفة

5) Venait de droit (dans un carrefour)

5 قانما من اليمين (داخل مفترق)

6) S'engageait sur une place à sens giratoire

6 داخلا في ساحة ذات إتجاه دائري

7) Roulait sur une place à sens giratoire

7 سلنا في ساحة ذات إتجاه دائري

8) En stationnement

8 في حالة وقوف

9) Quittait un stationnement

9 خارجا من الوقوف

10) Pronait un stationnement

10 على وشك الوقوف

11) Reculait

11 يتأخر

12) Doublait

12 يتجاوز

13) Dépassement irrégulier

13 تجاوز غير قانوني

14) Changeait de file

14 يغير خط السير

15) Virait à droite

15 ينحرف الى اليمين

16) Virait à gauche

16 ينحرف الى اليسار

17) S'engageait dans un parking un lieu privé, un chemin de terre

17 يدخل في موقف عمومي في محل خاص في طريق غير معبدة

18) Sortait d'un parking, d'un lieu privé, d'un chemin de terre

18 يخرج في موقف عمومي في محل خاص في طريق غير معبدة

19) Empietait sur la partie de la chaussée réservée à la circulation en sens inverse.

19 ينتهج جزء الطريق المحصص للإتجاه المعاكس في السير

20) Roulait en sens interdit

20 يسير في إتجاه ممنوع

21) Inobservation d'un signe de priorité

21 لم يحترم علامة الأسبقية

22) Faisait un demi-tour

22 يقوم بنصف دورة

23) Ouvrait une portière

23 يفتح باب سيارته

Indiquer le nombre de cases

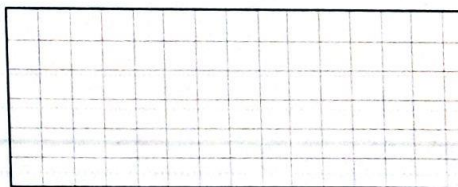
بينوا عدد الخانات

← marquées d'une croix →

التي جعلت فيها علامة (x)

Croquis de l'accident

مخطط الحادث



### Véhicule B سيارة ب

السيارة : .....

الصف، الطراز : .....

رقم التسجيل : .....

القادمة من : .....

المتجهة الى : .....

المؤمن له ( انظر شهادة التأمين ) : .....

اللقب : .....

الإسم : .....

العنوان : .....

شركة التأمين : .....

رقم وثيقة التأمين : .....

شهادة صالحة من : الى .....

الوكالة : .....

السائق ( انظر رخصة السياقة ) : .....

اللقب : .....

الإسم : .....

العنوان : .....

رقم رخصة السياقة : .....

السلطة في : .....

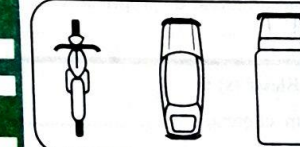
من طرف ولاية : .....

من صنف أ ب ج د هـ

( أشر للصنف في دائرة )

بينوا بواسطة سهم

الاولية



الحسائر الواضحة

ملاحظات

Ne rien modifier au constat après séparation des exemplaires

Signature des conducteurs

إمضاء السائقين

لا تقبلوا المعاينة بعد فصل النسخ

**DÉCLARATION :** à remplir par l'assuré et à transmettre dans les sept jours à son assureur (dans les trois jours en cas de vol du véhicule)

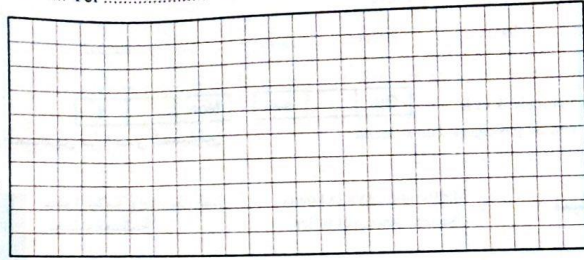
Ord. 95/07

التصريح : يملأ هذا التصريح من طرف المؤمن له و يرسل في ظرف 7 أيام إلى المؤمن ( في 3 أيام في حالة سرقة السيارة )

1) اسم المؤمن له : ..... مهنته : ..... رقم الهاتف : ..... (1)

Profession : ..... Tél : ..... (2) المخطط

2) Plan :  
Designier les véhicules par A et B conformément au recto



Faire figurer :  
- Tracé des voies  
- La direction des véhicules  
- Leur position au moment du choc

بينو السيارتين بحرفي أ و ب طبقاً للصفحة الأولى وضحوا كذلك :  
- مخطط الطرق  
- اتجاه السيارات  
- موضعها وقت الإصطدام

3) Circonstances de l'accident : ..... (3) ظروف الحادث :

4) A-t-il été établi :

Un procès-verbal de gendarmerie ? Oui  Non  (4) هل حرر محضر من طرف الدرك الوطني تقرير من طرف الشرطة

Un rapport de police? Oui  Non  في حالة الإيجاب : فرع أو محافظة الشرطة المختصة

Si oui : Brigade ou commissariat de ..... (5) السائق للسيارة المؤمنة : هل هو السائق الاعتيادي لها هل يسكن إعتيادياً عند المؤمن له تاريخ الإزداد :

5) Conducteur du véhicule assuré est-il le conducteur habituel du véhicule? Oui  Non

Réside-t-il habituellement chez l'assuré ? Oui  Non

Date de naissance : ..... (6) للسيارة المؤمنة : ما هو سبب التنقل معاينة الخسائر : أين يمكن معاينة السيارة :

6) Véhicule assuré : lieu habituel du garage : ..... Expertise des dégâts : garage ou le Véhicule sera visible : .....

Quand ? ..... Eventuellement téléphoner à : ..... متى : عند الحاجة إهتفوا :

a été volé, indiquer son numero dans la série du type : ..... قد سُرقت، بينوا الرقم في سلسلة الصنف :

est gagé : nom et adresse de l'organisme de crédit : ..... مرهونة إسم و عنوان هيئة القرض :

est un poids lourd : poids total en charge : ..... من الوزن الثقيل جملة الحمولة

était attelé à un autre véhicule (tracteur ou remorque) au moment de l'accident, indiquer le numero d'immatriculation : ..... مرتبطة بسيارة أخرى (جار أو مجرور) في وقت الحادثة، بينوا رقم تسجيل السيارة الأخرى

de cet autre véhicule : ..... مجموع الحمولة :

Poids total en charge : ..... اسم الشركة المؤمنة :

Nom de la société qui l'assure : ..... رقم وثيقة التأمين :

N° de Police : ..... (7) الخسائر المادية اللاحقة بغير للسيارتين أ و ب : (الطبيعة و الأهمية) إسم و عنوان مالكيها :

7) Dégâts matériels autre qu'aux véhicules A et B (nature et importance) : ..... إسم و عنوان مالكها :

Nom et adresse du propriétaire : .....

8) Blessé (s) : الجريح (8) اللقب و الإسم : .....

Nom et prénom : ..... السن : .....

Age : ..... العنوان : .....

Adresse : ..... المهنة : .....

Profession : ..... صندوق الضمان الإجتماعي و رقم الإنخراط : .....

Caisse de sécurité Sociale et immatriculation : ..... طبيعة و خطورة الخروج : .....

Nature et gravité des blessures : ..... الوضعية وقت الحادثة : .....

Situation au moment de l'accident : (Piéton, Passager du véhicule A ou B) ..... (رجل، راكب في سيارة أ أو ب)

1 soins, hospitalisation à : ..... العلاج الأول أو الإقامة بالمستشفى : .....

A..... le..... يوم في ..... إمضاء المؤمن له

Signature de l'assuré

إمضاء المؤمن له

Si le Véhicule

إذا كانت السيارة

الشركة الوطنية للتأمين  
SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE

شركة مسجلة برقم 25 من مرسوم 25 جوان 1975  
التفصيل في الملحق - بنك الجزائر - الجزائر  
البريد الإلكتروني: ANASSURANCE@ANASSURANCE.DZ  
الهاتف: 022 22 50 00 / 022 22 50 50 / 022 22 51 51

الشروط الخاصة لتأمين السيارات  
CONDITIONS PARTICULIÈRES  
DU CONTRAT D'ASSURANCE AUTOMOBILE

وفقا للشروط العامة النموذجية الخاصة للتأمين  
رقم 01 للبروكة في 2010/03/15 وم/م ت. التي  
يقر للكتب بالإطلاع عليها وبنما على الشروط  
الخاصة التالية والالتزام الخاصة المحتمل إلحاقها.  
تؤمن الشركة الوطنية للتأمين:

Police: 1100042  
N° All: 1458944  
Avenant: 4  
Renouvellement + Modif.  
N° police: 1100042

Direction Régionale: 00029 Direction Régionale BATNA  
Agence: 03109  
Code: Rue Khattab Abdelhafid SidiOkba -Biskra-7200-SIDI OKBA  
Adresse: 14/12/2023 16:19  
Date d'effet: 13/12/2024 23:59  
Date d'expiration: 14/12/2023 00:00  
Heure de souscription:

Assuré: M/NAHILA YOUSOUF  
Nom et Prénoms: M/NAHILA YOUSOUF  
Raison sociale: Mécenicien / Toller  
Identifiant fiscal: Mécenicien / Toller  
Profession: SIDI OKBA BISKRA - 7200 - SIDI OKBA  
Adresse: 0664562203  
N° de Tél: 0664562203

المؤمن له: M/NAHILA YOUSOUF  
القاب والاسم: M/NAHILA YOUSOUF  
اسم المؤسسة: Mécenicien / Toller  
الرمز الجبائي: Mécenicien / Toller  
المهنة: Mécenicien / Toller  
العنوان: SIDI OKBA BISKRA - 7200 - SIDI OKBA  
الهاتف: 0664562203

Permis de conduire N°: 70775700  
Délivré le: 11/12/2018  
à: SIDI OKBA  
Catégorie: SIDI OKBA

المركبة: SIDI OKBA  
رقم رخصة السوفا: 70775700  
المنصف: SIDI OKBA

Véhicule Assuré: V  
Remorque: -  
المركبة: V  
المقطورة: -

Marque: Véhicules particuliers sans remorque  
Genre: Affaire  
Usage: Essence  
Energie: 6  
Puissance: 6R  
Type: Sud  
Zone: Sud

N° châssis: WWWZZZBRZCY534633  
N° imm: 08447.112.07  
Date MEC: 01/01/2012  
PTC / CU: 5  
Valeur à Neuf: 1.000.000,00  
Valeur Vénale:

N° châssis: -  
N° imm: -  
Date MEC: -  
PTC / CU: -  
Type: -

Garanties et limites de couvertures

Responsabilité Civile	Capital assuré	Franchises	Prime Nette	Garanties	Capital assuré	Franchises	Prime Nette
Défense et Recours	0,00		300,00				
Assistance Classique	0,00		1.150,00				
Dom Coll 30 000	0,00	500-10%-3.000	2.957,90				
Bris de Glaces	1.000.000,00	2.500-DA	850,00				
BDG Panoramiques	0,00	2.500-DA	1.000,00				

تفصيل القسط

Réductions / Majorations	التخفيضات / الإضافات	Prime nette	Accessoires	TVA	FGA	DTD	DTG	Prime totale
Bonus/ Malus	العلاوة / الرادع	7.774,62	200,00	1.515,18	51,50	40,00	563,00	10.144,30
Maj âge	إضافة السن							
Maj permis	إضافة رخصة السوفا							
Maj Mat Inf	زيادة م من الانتهاب							
Maj Turbo	زيادة توريو							

Fait à: AMR AZEDDINE  
14/12/2023 02:12

l'Assuré / le Souscripteur: MR AZEDDINE  
المؤمن له/ المكتب: MR AZEDDINE

P/la SAA: MR AZEDDINE  
الشركة الوطنية للتأمين: MR AZEDDINE



SAA

## Registre des contrats (Affaires Nouvelles)

Du 01 Avril 2024

Au 30 Avril 2024

Agence : 3109 Agence SIDI OUKBA  
 Branche : 12 Incendie & événements naturels  
 produit : 1221 Multirisque habitation (R.S)

N° de Police	Date Souscription	Nom du souscripteur/assuré	Date Effet	Date d'échéance	Capital assuré/limites de garanties	Prime Commerciale	Prime Totale	REC
1221002624	02/04/24	BEN ABDI AMIRA AFAF	03/04/24	02/04/25	2.500.000,00	1.542,50	1.915,58	325,77
1221002625	02/04/24	DHADDOUA CHAIB	03/04/24	02/04/25	1.500.000,00	1.532,00	1.903,08	323,12
1221002626	06/04/24	MASMOUDI OKBA ELHAOUARI	07/04/24	06/04/25	1.600.000,00	1.664,00	2.060,16	371,90
1221002627	08/04/24	ROUBA HICHEM	09/04/24	08/04/25	2.500.000,00	1.546,00	1.919,74	347,97
1221002628	09/04/24	MERIDJA SLIMANE	10/04/24	09/04/25	3.300.000,00	1.177,50	1.481,23	251,58
1221002629	09/04/24	BEN ZINE KHEMISSI	10/04/24	09/04/25	2.300.000,00	1.142,50	1.439,58	242,08
1221002630	15/04/24	HIOUNI MEKKI	16/04/24	15/04/25	2.000.000,00	1.517,50	1.885,83	364,63
1221002631	16/04/24	BOUSSADA LAZHAR	17/04/24	16/04/25	2.000.000,00	1.542,50	1.915,58	375,34
1221002632	16/04/24	MESAOUDI MOULOUD	17/04/24	16/04/25	2.500.000,00	1.562,50	1.939,38	381,15
1221002633	18/04/24	MAANANE LAHCENE	19/04/24	18/04/25	3.500.000,00	1.537,50	1.909,63	380,97
1221002634	18/04/24	SAADI MOUNIR	19/04/24	18/04/25	1.300.000,00	1.147,50	1.445,53	265,56
1221002635	18/04/24	MAAMERI SEGHIR	19/04/24	18/04/25	1.500.000,00	1.536,00	1.907,84	380,50
1221002636	21/04/24	HAZAZETA LAALMI	22/04/24	21/04/25	1.500.000,00	1.542,50	1.915,58	393,05
1221002637	22/04/24	BOUNOUA ABDALLAH	30/04/24	29/04/25	2.500.000,00	1.557,50	1.933,43	426,29
1221002638	25/04/24	BETTAYEB NOUREDDINE	26/04/24	25/04/25	1.400.000,00	1.326,00	1.657,94	339,01
1221002639	28/04/24	SOUFI SAMIR	29/04/24	28/04/25	1.300.000,00	1.132,50	1.427,68	285,29
1221002640	29/04/24	KHAFTAR BOUMEDYEN	30/04/24	29/04/25	2.400.000,00	1.360,00	1.698,40	361,88
<b>Total :</b>						<b>24.366,54</b>	<b>30.356,19</b>	<b>5.816,05</b>

Nombre 23

SAA

Registre des contrats (Affaires Nouvelles)

Du 01 Avril 2024 Au 30 Avril 2024

Agence : 3109 Agence SIDI OUKBA  
 Branche : 12 Incendie & événements naturels  
 produit : 1200 Catastrophes naturelles - Immobiliers (R.S)

N° de Police	Date Souscription	Nom du souscripteur/assuré	Date Effet	Date d'échéance	Capital assurés/limites de garanties	Prime Commerciale	Prime Totale	REC
1200004649	02/04/24	LALI YAKOUB	03/04/24	02/04/25	1.880.000,00	1.750,00	1.780,00	378,08
1200004650	02/04/24	LALI YAKOUB	03/04/24	02/04/25	1.590.000,00	1.750,00	1.790,00	378,08
1200004651	20/04/24	AOUADI NAMMA	21/04/24	20/04/25	3.000.000,00	2.200,00	2.240,00	587,57
1200004652	22/04/24	DAKHA SAKHRI	23/04/24	22/04/25	2.370.000,00	1.790,50	1.890,50	472,70
1200004653	22/04/24	BEN DEHMANE MOHAMED SAID	23/04/24	22/04/25	2.240.000,00	1.750,00	1.830,00	460,27
<b>Total :</b>					<b>9.240,50</b>	<b>9.240,50</b>	<b>9.480,50</b>	<b>2.276,80</b>
Nombre 7								

ملحق رقم (02)  
التأمين على الكوارث الطبيعية

Police  
en Projet

Police - Catastrophes naturelles - Immobiliers (R.S)  
N° : 3109 - -64401

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 8507 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 16 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A. et conditions particulières qui suivent.  
Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales et déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

**Police**  
Unité : 24 Direction Régionale BATNA  
Agence : 3109 Agence SIDI OURBA  
Adresse : TOLGA Biskra  
Telephone : 7000 BISKRA  
Branchel/Catégorie : 1200 Catastrophes naturelles - Immobiliers (R.S) Fax :  
Date d'effet : 04/03/2015 Date d'échéance : 03/03/2016 Contrat Ferme

**Assuré**  
Nom/Raison sociale : Mme BOUGHAREB FATMA ZOUHRA  
Adresse : WBISKRA 7000 BISKRA  
Activité : Sans précision Profession : Sans Précision  
Observation :

**Souscripteur**  
Nom/Raison sociale : BOUGHAREB FATMA ZOUHRA Adresse : WBISKRA

**Objet**  
1 Mme BOUGHAREB FATMA ZOUHRA  
Adresse : W/ BISKRA  
Ville : 7000 BISKRA

Caractéristiques		Propriétaire (Immobiler)	
Qualité de l'Assuré		Habitation	
Nature de l'Activité		Local ou appartement dans immeuble	
Type de construction		100,00 m <sup>2</sup>	
Superficie globale de la construction		1000	
Année de construction		Alger	
Zone Sismique		.....	
Code Géographique		Oui	
Permis de construire		Acte Administratif	
Nature de l'Acte de la construction		RPA Anteneurs	
Normes parasismiques		Autre	
Position de la construction		Non	
Position / Lit d'oued ou cours d'eau		Non	
Refoulement ou débordement assainissement		Non	
Existence Sous-Sol / EntreSol/RDC		Autre	
Nature du terrain (Remblais)		Non	
Existence parois légères ou Couverture partielle du toit		Vert	
Degré Dommages dus à un tremblement de terre		Vert	
Degré Dommages dus à une Tempête		Vert	
Degré Dommages dus à une Inondation		Vert	
Degré Dommages dus à un glissement de terrain		Vert	
Garanties		Capital	Prima
8431 1 CAT-NAT Immobilier		2 400 000,00	0,35% 0,00

ملحق رقم (04)  
التأمين على الجمعيات الرياضية

Police  
en Projet

Police - RC des Associations Sportives  
N° : 3109 - 63491

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75/58 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A. et conditions particulières qui suivent.  
Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.  
Il déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

**Police**  
Unité : 29 Direction Régionale BATNA  
Agence : 3109 Agence SIDI OKBA  
Adresse : TOLGA Biskra 7000 BISKRA  
Téléphone : \_\_\_\_\_ Fax : \_\_\_\_\_  
Branche/Catégorie : 1414 RC des Associations Sportives Contrat Ferme  
Date d'effet : 15/01/2015 Date d'échéance : 14/01/2016

**Assuré**  
Nom/Raison sociale : Association AMEL SIDI OKBA  
Adresse : SECTION HAD BALL SIDI OKBA 7200 SIDI OKBA  
Activité : Sans précision Profession : Sans Précision  
Observation : \_\_\_\_\_

**Souscripteur**  
Nom/Raison sociale : AMEL SIDI OKBA Adresse : SECTION HAD BALL SIDI OKBA

**Association**  
1 AMEL SIDI OKBA  
Ville : 7200 SIDI OKBA

**Caractéristiques**  
Nombre Sportifs : 88  
Franchise sur l'indemnité Dommages Matériels Par Sinistre : 5.000  
Capital Décès : 100 000,00 DA  
Surprime pour cas spécial (handicapés etc...) : Non

Garanties	Capital	Taux	Prime
RC Exploitation	0,00		3.000,00
Frais Médicaux (Indemnité Contractuelle)	0,00		
Décès (Indemnité Contractuelle)	100 000,00		
PP (Indemnité Contractuelle)	250 000,00		

**Décompte de prime**

Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
3.000,00	250,00	552,50	0,00	,00	3.802,50

Fait à BISKRA, le 19/03/2015  
Le Souscripteur

Pour la SAA

# Police en Projet

Police - Catastrophes naturelles - Immobiliers (R.S)  
N° : 3109 - -64401

Conditions Particulières

Objet	
1 Mme: BOUCHARB FATMA ZOUHRA	
Garanties	Capital
Valeur Nominative	2 410 000,00
Taux franchise (%) / Indemnisation	2,00
Maximum de franchise habitation	30 000,00
Limite de la Garantie	1 420 000,00

Décompte de prime				
Prime Nette	Access	T.V.A	Autres Taxes	Timbres
0,00	250,00	42,50	0,00	80,00
				Pour la SAA
				Prime Totale
				372,50

Fait à BISKRA, le 19/03/2015

Le Souscripteur

جديد

تأمين  
أفضل تصليح



التكفل بمبلغ إضافي لتكاليف التصليح

و كذلك :

- التصليح عند مصاحين معتمدين لدى الشركة الوطنية للتأمين saa
- تصليحات مطابقة لمعايير صانع المركبة
- قطع غيار و ملحقات أصلية

Voyagez  
en toute  
confiance  
avec la SAA



Assistance\*  
TUNISIE

Profitez de votre voyage en Tunisie et oubliez tous les tracassés en cas de panne ou de vol de votre véhicule et ce 24h/24.

(\* ) Produit disponible sur l'ensemble du réseau SAA

Aide à la réparation Remorquage Solution de Mobilité Protection Juridique

24h/24

Tous les jours

7117

avec la SAA  
**Construire**  
 en toute sécurité



05, Bd. Ernesto "Che" Guevara - ALGER  
 Tél: 021 43 97 60/61 - Fax: 021 43 92 16  
 Site web: www.saa.dz



الجمعية الوطنية للتأمين  
 SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE



**Assurance**  
**Engineering & Construction**



Société Nationale d'Assurance

*Contrat d'Assurance*

**MULTIRISQUE  
 PROFESSIONNELLE**



**CONDITIONS GÉNÉRALES**

Siège Social : 05bd CHE GUEVARA ALGER 16000 Tél : 71 43 90/63 FAX : 71 43 92 16  
 Visa N° 09 / MF / SGT / BASS du 17 / 04 / 2006 Code Branche 1 283