



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب- اوماش -

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

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

إعداد الطالبة:

بهاز خديجة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ  
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ  
يَعْلَمُ (5) كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَيْطَغَى (6) أَنْ  
رَأَاهُ اسْتَغْنَى (7) إِنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الرُّجْعَى (8)  
أَرَأَيْتَ الَّذِي يَنْهَى (9) عَبْدًا إِذَا صَلَّى (10)  
أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ عَلَى الْهُدَى (11) أَوْ أَمَرَ  
بِالتَّقْوَى (12) أَرَأَيْتَ إِنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّى (13)  
أَلَمْ يَعْلَمْ بِأَنَّ اللَّهَ يَرَى (14) كَلَّا لَئِنْ لَمْ  
يَنْتَه لِنَسْفَعًا بِالنَّاصِيَةِ (15) نَاصِيَةٍ كَاذِبَةٍ  
خَاطِئَةٍ (16) فَلْيَدْعُ نَادِيَهُ (17) سَنَدْعُ  
الزُّبَانِيَةَ (18) كَلَّا لَا تُطِعُهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ  
(19)

صدق الله العظيم

## الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك  
إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا  
العمل المتواضع إلى:  
✍ من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

« وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر  
أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما (23)  
وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا »  
(الإسراء 22 - 23).

أهدي عملي إلى روح والدي الطاهرة - بلغه اللهم جنات الفردوس - و  
إلى أمي حفظها الله ورعاها و أطال في عمرها أبي و أمي، لم يدخرا في  
يوما من الأيام جهداً إلا فضلاني به عن نفسيهما إلى: أبي : رحمه الله  
/أمي: أطال الله في عمرها إلى جميع أفراد عائلتي حفظهم الله ورعاهم -  
أهدي عملي

✍ اهدي عملي الى اخي الذي كان عوناً لي وسنداً ومساعداً في  
استكمال هذه المذكرة "يزيد"

✍ إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح و الإبداع من  
تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة العلم إلى صديقة: صارة حسني.

✍ إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

✍ إلى كل طلبة السنة 2 ماستر تخصص تسيير دفعة 2016.

✍ إلى كل من طلب العلم بحق وأمانة أتمنى أن أكون قد أوفية فيما  
تقدمت به من رسالة علم أتممت فيها لكل فائدة لمن أراد أن يستفيد

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل راجين منه الإفادة  
والاستفادة وبعد:

لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص شكرنا و عرفاننا للأستاذ الدكتور  
"شنشونة محمد" الذي كان نعم الموجه والقائد طيلة مراحل إنجاز هذه  
الدراسة والذي بذل من وقته الكثير في سبيل إرشادنا بعلمه.  
ومهما إسترسلنا في الكلام فلن نوفيه حقه فجزاه الله عنا كل  
الخير كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا لكل من ساعدنا ولو بكلمة أو توجيه  
إلى من وسعتهم ذاكرتنا ونسيهم قلمنا إلى هؤلاء جميعاً نهدي عملنا.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة و التي تحت عنوان "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية"، و لمعرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من إطارات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وقد تم توزيع (50) استمارة استبيان وتم استرجاع (45) استمارة استبيان أي (90%) وهي نسبة مقبولة لتمثيل إطارات المؤسسة ، وقد تم استخدام برنامج SPSS في تحليل النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاختيار وتنفيذ أي إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية العامة يمكن أن ينعكس على أداء المؤسسة و بدرجات متفاوتة مع أن هذا التأثير قد لا يكون كبيرا بإستراتيجية بسبب طبيعة المنافسة السائدة.
- 2- أظهرت الدراسة إلى أن المؤسسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من تغيرات باستمرار ، والاستجابة لها في الوقت المناسب.
- 3- تسعى المؤسسة أيضا إلى تخفيض التكاليف باستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء.

## Abstract

The aim of this study, which is titled "the contribution of information technology in determining competitive strategy," and to know the extent to which information technology contribute in determining competitive strategy, To realize this aim , a sample of 50 people was selected , it has been distributed 50 questionnaires and retrieve (45) questionnaire (90%) Which is acceptable to represent Enterprise staff , spss program was used in the analysis of the results, the study has reached the following conclusions:

- 1) The results of the survey indicated that the choice and implementation of any strategy of general competitive strategies can reflect on the performance of the enterprise, although this effect may not be large because of the nature of the prevailing competition strategy.
- 2) study showed that enterprise responds to every change that happens constantly , and **at the right time**.
- 3) The enterprise also seeks to reduce costs while maintaining excellence services to customers.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الملخص
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الإطار المنهجي
2	المبحث الأول : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2	المطلب الأول : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
3	المطلب الثالث : نموذج الدراسة
5	المطلب الرابع : أهمية الدراسة وأهدافها
6	المطلب الخامس : منهجية الدراسة والطرق الإحصائية
7	المطلب السادس : الدراسات السابقة
12	الفصل الثاني : تكنولوجيا المعلومات
15	المبحث الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات
15	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات
18	المطلب الثاني : تطور تكنولوجيا المعلومات
20	المطلب الثالث : مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات
22	المبحث الثاني : مكونات وخصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات
22	المطلب الأول : مكونات تكنولوجيا المعلومات
28	المطلب الثاني : خصائص تكنولوجيا المعلومات
30	المطلب الثالث : أهمية تكنولوجيا المعلومات
32	المبحث الثالث : أسباب ومداخل وأثار تكنولوجيا المعلومات
32	المطلب الأول : أسباب التسارع في التوجه نحو التكنولوجيا المعلومات
33	المطلب الثاني : مداخل مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات
34	المطلب الثالث : أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات
36	خلاصة
37	الفصل الثالث : الإستراتيجية التنافسية

38	تمهيد
39	المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية التنافسية
39	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية التنافسية
42	المطلب الثاني : مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية وأهدافها ومكوناتها
47	المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية العامة
49	المبحث الثاني : الاستراتيجيات القاعدية لبورتر
49	المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف
53	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
56	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
59	المطلب الرابع: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية
63	الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية
65	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
65	المطلب الأول: نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
72	المطلب الثاني: نموذج القوي التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي
77	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
80	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة والإحصاءات الوصفية
82	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة
82	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الإستراتيجية التنافسية
88	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول تكنولوجيا المعلومات
93	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
108	المطلب الرابع: النتائج والتوصيات
112	الخاتمة
113	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
4	نموذج الدراسة
18	مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
22	مكونات تكنولوجيا المعلومات
23	تطور المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات
44	مكونات الإستراتيجية التنافسية
46	عجلة الإستراتيجية التنافسية
47	الإستراتيجية العامة للتنافس
60	الإستراتيجية التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
75	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس
76	القوى التنافسية للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
94	طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة
107	ملخص نتائج الفرضيات

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
61	دور تكنولوجيا المعلومات في دعم القوي التنافسية	(01-3)
66	يوضح منتجات المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(01-4)
78	مقياس ليكارت الخماسي	(02-4)
78	اختبار معامل ثبات الاستبيان - محور الإستراتيجية التنافسية	(03-4)
79	اختبار معامل الثبات الاستبيان -محور تكنولوجيا المعلومات-	(04-4)
79	اختبار معامل ثبات الاستبيان -لكل عبارات القياس-	(05-4)
80	الخصائص العامة لعينة الدراسة	(06-4)
82	عبارات إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	(07-4)
84	عبارات الإستراتيجية التمييز	(08-4)
85	عبارات إستراتيجية التركيز	(09-4)
86	ملخص نتائج التحليل للاستراتيجيات التنافسية	(10-4)
88	الأجهزة والمعدات	(11-4)
89	عبارات قواعد البيانات	(12-4)
90	البرمجيات	(13-4)
91	الشبكات	(14-4)
92	ملخص نتائج التحليل تكنولوجيا المعلومات	(15-4)
93	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	(16-4)
95	مصنوفة سبيرمان (Spearman) يبين مكونات تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجيات التنافسية	(17-4)
98	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	(18-4)
99	تحليل نتيجة الانحدار	(19-4)
100	تحليل الانحدار لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على تحديد إستراتيجية التمييز	(20-4)
100	نتيجة تحليل الانحدار Coefficientsa	(21-4)
101	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد استراتيجيه التركيز	(22-4)

102	Coefficientsa تحليل نتائج الانحدار الخطي المتدرج	(23-4)
103	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بصفة عامة	(24-4)
104	تحليل نتيجة الانحدار	(25-4)
105	ملخص نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجيات التنافسية	(26-4)
106	تحليل الانحدار الخطي المتدرج لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية	(27-4)
106	تحليل نتائج الانحدار	(28-4)

تعد المعلومات في عصرنا هذا احد المؤشرات والمفاتيح التي تقاس بها قوة الأمم، وأصبحت بفضل التطور السريع وغير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات من الأولويات الأكثر إلحاحًا لكل المسيرين في مختلف المستويات، وتعتبر القدرة على التمثيل المعلوماتي الهاجس الذي يرهق الجميع، من حيث كونه الحاسم في النجاح والسبق في المجال المنافسة، والفاصل في تبني الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

زيادة عدد المؤسسات وبذلك تعددت واختلقت المخرجات من المنتجات ومن هنا عرف المؤسسة جانب العرض توسعا و أصبح المستهلك يجد أمامه فرصة للاختيار مما يخدم ويشجع حاجته أكثر وأفضل وبهذا بدا التنافس بين المؤسسات على كسب اكبر حصة من السوق حيث أن المنافسة في بدايتها كانت تتمثل في حرية الدخول والخروج في السوق و لكن نتيجة العرض والطلب غير اتجاه التفكير العالمي و نتيجة لهذا التطور في الفكر الاقتصادي بدأت المنافسة تتسع وتشتد بين المنظمات فان المنافسة كانت تعتمد على الأسعار أو التكاليف النسبية للمنتجات كمصدر أساسي للميزة التي تعتمد على وفرة الحجم و هنا نجد بعض القصور بسبب الاختلاف في توزيع المواد لأنه لو اعتبرنا أن كلما هو نادر باهظ الثمن وان كل ما هو متوفر رخيص الثمن إذ نستطيع وضع العلاقة بين العوامل وتكاليفها. والحديث عن مجال التنافس و الإستراتيجية التنافسية فكل هذا يقودنا إلى ما يعرف بالتنافسية التي تعرف على أنها الجودة العالية والسعر المقبول من قبل المستهلكين أو المقارنة بين أداء المؤسسات وهذا يجعل المؤسسة تحافظ على تطور موقعها في السوق إلى أطول فترة ممكنة معتمدة على إمكانياتها القصوى الخاصة بها وهذا يتطلب من المؤسسة التحلي بالديناميكية في تفكيرها وللتميز الدائم حسب ما يخدم أهدافها من منطلق كيف ومتى .بماذا...وأين تهاجم ؟ هذا من جهة و من جهة أخرى متى وكيف...ومتى تنسحب؟ كما عليها معرفة متى تهاجم وكيف تتجنب المنافس في الوقت المناسب؟ فكل هذا لتحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر وقد ساعد التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات من تجهيزات وبرمجيات على زيادة فعالية التمثيل الجيد للمعلومات بما يساهم في تحسن التصور وتفسير أدق الاختلافات في نهايات التمثيل المعلوماتي للكلمات والمعاني بما يخدم مصلحة المسير.لذا أصبح من الضروري إعطاء العناية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات لمسايرة مختلف التطورات التي قد تهدد بقاء المؤسسات في محيط أهم ميزاته التغير المستمر.

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة

يشهد العالم اليوم نموا متسارعا في معطيات المعلومات على نحو واسع نتيجة لما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات التي إمتدت آثارها على الجميع ومن هنا نجد المؤسسات تتجه نحو الإستثمار الواسع لتكنولوجيا المعلومات وبنيتها التحتية وإنطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

### المطلب الأول: إشكالية وتساؤلات الدراسة

ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة؟

ويمكن إبراز هذه الإشكالية التي نحاول توضيحها من خلال إثارة مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1- ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب محل الدراسة؟
- 3- هل هناك علاقة وتأثير لتكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب محل الدراسة؟

### المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

#### فرضيات الدراسة:

بناء على النموذج والتساؤلات وبناءا على الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التي إعتدنا عليها بغية تحقيق أهداف الدراسة كما يلي:

#### الفرضية الرئيسية:

1- لا توجد مساهمة لتكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

#### الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد مساهمة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد مساهمة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التمييز لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد مساهمة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التركيز لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد مساهمة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

### المطلب الثالث: نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وتبعاً للإطار النظري تم تطوير النموذج المقترح للدراسة من خلال إمكانية الربط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجيات التنافسية .

بناء على ما تقدم تم إعداد النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما يبينه الشكل الموالي حيث إعتبرت مكونات تكنولوجيا المعلومات بمتغيراتها الأربعة (الأجهزة، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) المتغيرات المستقلة والإستراتيجيات التنافسية بمتغيراتها الثلاثة المتغير التابع :

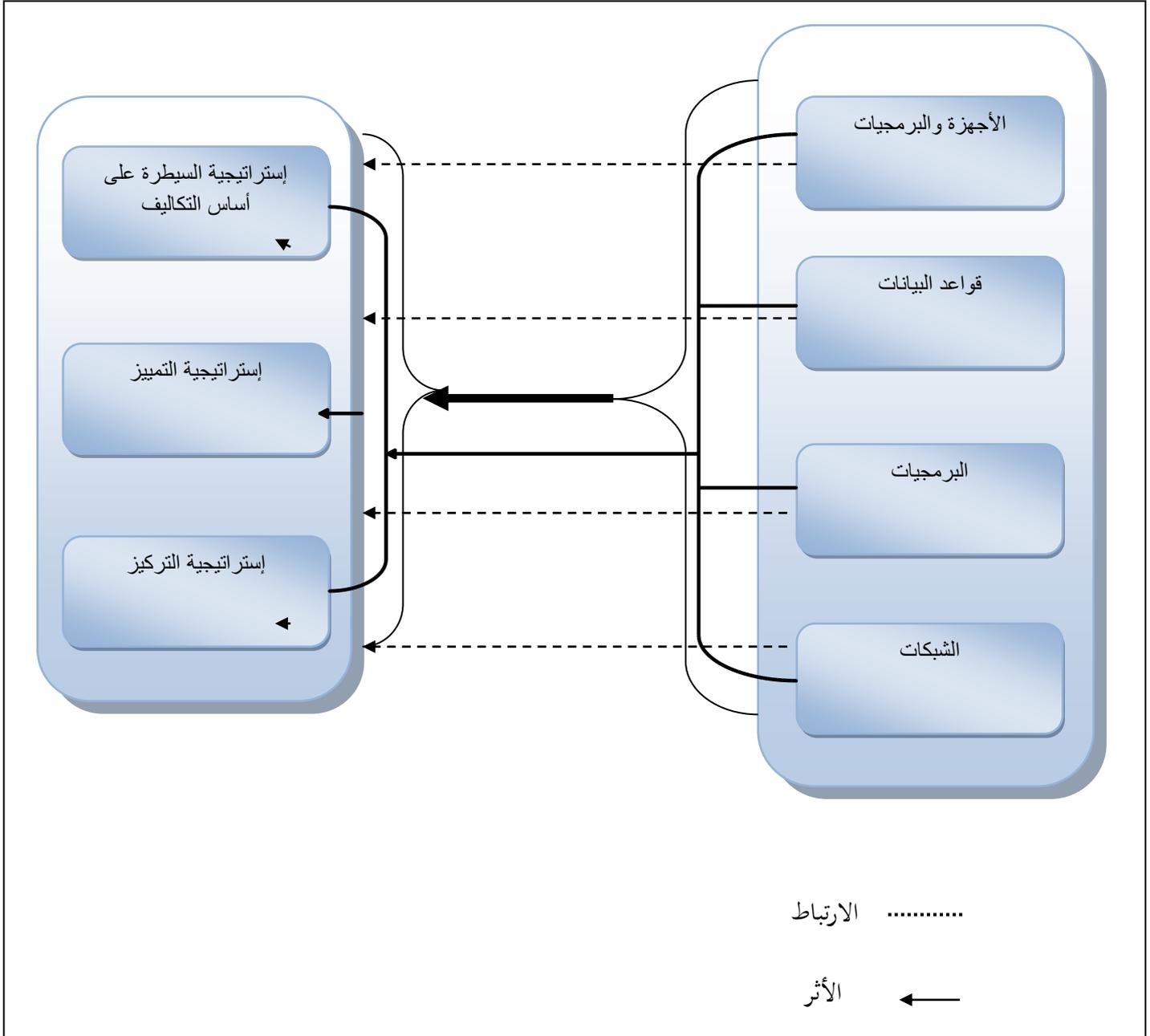
الشكل (1-01): نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

الإستراتيجيات التنافسية

تكنولوجيا المعلومات



المصدر من إعداد الطالبة

### المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها

#### أولاً: أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الإشارة إلى الوضع الحالي بتقديم تصور حول وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات علينا و من حولنا.
- 2- إعطاء صورة عن الواقع باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة وكيف أثرت على أداء الأفراد في تحقيق الريادة.
- 3- عرض وتحليل واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومساهمتها في تحديد الإستراتيجية المناسبة .
- 4- إختبار طبيعة العلاقة والأثر بين تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية التنافسية .
- 5- توفير قاعدة من المعلومات والبيانات للمؤسسة بحيث تستمد مساعدتها من الإدارة لتفعيل وتعزيز تكنولوجيا المعلومات وبالتالي تعزيز وضعها التنافسي المستقبلي.
- 6- التعرف على مدى إستخدام المؤسسة محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- 7- تحديد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات.
- 8- تعرف على أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات ) على تحديد الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية تخفيض التكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز).

#### ثانياً: أهمية الدراسة

هناك العديد من النقاط التي تبرز أهمية دراسة مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية وهي:

- 1-تناولت الدراسة أحد الموضوعات الحيوية والمهمة في الوقت الحاضر إذ تعد تكنولوجيا المعلومات الطابع المميز للمجتمعات المتطورة وتمتاز بوضوح حجم البيانات والمعلومات المطلوب معالجتها وتخزينها وإسترجاعها من قبل الحاسب الإلكتروني.
- 2- المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر إذا أنها أصبحت تمثل عنصراً هاماً ومورداً إستراتيجياً تعتمد عليه المؤسسة في تميز خدماتها.
- 3- التعرف على الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة بفعل التكنولوجيا المتبعة.

4- القدرة على إكتشاف أسواق جديدة وإكتساب زبائن جدد فضلا عن المحافظة على الزبائن الحاليين.

5-المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر إذ أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الخامس: منهجية الدراسة والطرق الإحصائية

#### أولا: منهجية الدراسة

إعتمدت الدراسة في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية والمقالات والمنتديات والأطروحات والمجلات من المادة العلمية اللازمة لتغطي جوانب الموضوع ولذلك فهي إستنتاجية توضح مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية.

أما الجانب التطبيقي فهو عبارة عن دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

#### ثانيا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حيث تم توزيع (50) إستمارة وتم إسترجاع (45) إستمارة أي (90%) وهي نسبة مقبولة لتمثيل إطارات المؤسسة.

#### ثالثا: أساليب الإحصائية

تمت الإستفادة من برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، حيث تم الإعتماد في دراسة المساهمة على الدور من خلال مصفوفة سبيرمان والأثر من خلال الإنحدار الخطي المتدرج وذلك بإستخدام الأساليب التالية في التحليل:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

✓ إختبار كلومنجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع العينة، هل تتبع التوزيع الطبيعي

أم لا.

- ✓ معامل الارتباط سيبرمان بتحديد علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة.
- ✓ تحليل الإنحدار وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) على الإستراتيجيات التنافسية محل الدراسة.

### المطلب السادس: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على بعض الدراسات التي نرى أنها مفيدة لبحثنا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فيما يتعلق بالإستراتيجية التنافسية وتكنولوجيا المعلومات مع مراعاة عرضها بالتسلسل التاريخي بطريقة تصاعديّة، والهدف من ذلك الوقوف على جوانب الشبه والإختلاف بين تلك الدراسات وبين هذه الدراسة.

أولاً: هشام عثمان المبيضين (2015م): نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي شركة منتجة للأسمدة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تصورات العينة لمستوى أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية كان متوسطاً، إضافة إلى وجود أثر لتطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التمايز، التحالفات) ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي الإهتمام ببناء موارد المعلومات الإستراتيجية والاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية وزيادة كفاءة التنسيق بين العمليات التشغيلية في الشركات التابعة للمصنع وذلك لتقديم منتجات جديدة وكسب حصة سوقية وتطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن والعمل على إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة تركز على إستراتيجيات توظيف نظم المعلومات الإستراتيجية.

ثانياً: يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون (2012م): المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة، عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية على عينة تتكون من سبعة جامعات خاصة بالعاصمة عمان وبيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للإداريين والطلبة بتلك الجامعات، ومن أهم النتائج الدراسة أهمية معرفة السوقية (الطلبة، المنافسين) لتحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي، ضرورة التحقق من وصول هذه المزايا للطلبة الدارسين بتلك الجامعات، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة التركيز على جوهر الخدمة التعليمية ومن ثم الخدمات الأخرى من خلال طرق وأساليب تدريسية

متطورة وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، والإبتعاد عن طرق التلقين في التدريس للإرتقاء بنوعية البرامج الأكاديمية وأهدافها.

ثالثاً: دراسة تقدم بها سلوى محمد الشرفا (مذكرة ماجستير إدارة أعمال 2008) بعنوان دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام إستبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين و رؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، و عددهم ( 174 ) موظفاً. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الإستفادة من إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والإستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و إستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ( جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات،الإبداع و التطوير (عند مستوى دلالة 0.05) و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي:

- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا و مستقبلاً.
- ضرورة تولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة إهتماما زائدا لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.

رابعاً: دراسة عباس حسين جواد، عبود عبد الله الاسدي 2006، بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمات، دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة).

يسعى هذا البحث إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة وتوضيح طبيعة علاقة الإرتباط ونوع التأثير بين المتغيرات وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى تحليل المسار إلى وجود تأثير غير مباشر لتكنولوجيا المعلومات بدلالة أبعادها بالإضافة إلى تأثيراتها المباشرة في تحديد الخيار الإستراتيجي.

- علاقة الإرتباط بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الإستراتيجي بأنه كلما زاد اهتمام الشركات المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات عبر توفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات ووسائل الاتصالات عن بعد والمهارات البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا ومستلزمات بناء قواعد البيانات المتطورة زادت قدرة الإدارة العليا في الحصول على المعلومة المطلوبة التي تمكنها من تحديد الخيار الاستراتيجي للشركة.

- توفير تكنولوجيا المعلومات وإستخدامها في الشركة لها دورا مهما في توفير المعلومة المطلوبة التي تمكن إدارة الشركة من تبني هذا الخيار.

- توصل الباحث إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحديد الخيار الإستقرار في الشركة المبحوث من خلال ما توفره من المعلومات التي تساعد على تبني مثل هذا الخيار.

خامسا: دراسة رشاد الساعد، حسين الحريريم(2004) بعنوان دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية وكانت عينة البحث مكونة من 40 فردا يمثلون المديرين، ومدير التسويق والبحث والتطوير وقد إستخدمت المقارنة الشخصية كأداة لجمع المعلومات وتم علاج البيانات بأدوات الإحصاء الوصفي لإختبار الفرضيات، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها مايلي:

- وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة عينة الدراسة.

- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية للمؤسسة.

- وجود فروق في العلاقة بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، و بين الميزة التنافسية التي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تساهم به تكنولوجيا المعلومات حيث هناك ضعف في معرفة المؤسسات المبحوثة لتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وإستراتيجياتهم المستقبلية.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1) المساهمة في إعداد الاستبيان
- 2) التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسات.
- 3) بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة.
- 4) المساهمة في إعداد وتأصيل الجانب النظري للبحث.

ملخص الدراسات:

تناولت الدراسات السابقة موضوع تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية التنافسية من جوانب مختلفة حيث ركزت معظمها على مكونات تكنولوجيا المعلومات وكيف تساهم هذه الأخيرة في تحديد الإستراتيجية التنافسية وكان التركيز على جل الدراسات على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

وكون معظم الدراسات أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات المؤسسة وتأتي هذه الدراسة كإسهام إضافي لما خلصت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بمكونات تكنولوجيا المعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية نجد أن كل الدراسات السابقة تبرز مساهمة تكنولوجيا المعلومات كأحد المكونات الأساسية للمؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها وحتى التي لم تشر إلى ذلك أوصت إلى ضرورة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وهو ما يدعم دراستنا لمكونات تكنولوجيا المعلومات وعليه توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

- 1) وجود أثر في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التمايز، التحالف) وضرورة التحقق من وصول هذه الأبعاد لتحقيق الخيار الإستراتيجي وكذلك وجود أثر غير مباشر لتكنولوجيا المعلومات بدلالة أبعادها بالإضافة إلى التأثير المباشر في تحديد الخيار الإستراتيجي.
- 2) وتوصلت أيضا معظم الدراسات إلى أنه لتوفير تكنولوجيا المعلومات وإستخدامها في المؤسسات دور مهم في توفير المعلومة المطلوبة التي تمكن الإدارة من تبني أحد الخيارات الإستراتيجية.

تمهيد:

إن التغيرات العميقة التي حصلت مع نهاية الثمانينات في بيئة المؤسسات، بفعل العولمة وتقنيات الإعلام والاتصال خفضت تكلفة الحصول على التقنيات اللازمة لنقل وجمع وتوزيع المعلومات، وساهمت في ترجيح الكفة لصالح المعلومات على حساب الموارد الأخرى (الأرض، رأس المال وحتى العمل). خاصة مع تطور أجهزة الحاسوب حيث زادت سرعتها وقدرتها على المعالجة والتخزين، من جهة أخرى زادت الحاجة إلى المعلومات وأصبحت تعني كل شخص وكل مؤسسة دون استثناء: نحتاجها في البيت، السوق، وفي العمل، على المستوى الفردي و الجماعي، الكل يطلب المعلومات لحل المشاكل المعترضة أو تحديد شيء أو سلوك مسار معين، كل قراراتنا تحتاج إلى المعلومات بطريقة أو بأخرى.

وأمام هذا الدور المتنامي لها إحتاجت المؤسسات إلى الكم الهائل منها، لترشيد القرارات في مختلف المستويات وحتى بالنسبة للمواطن العادي، لا يمكنه أن يؤدي دوره بصفة سليمة ويستمر في العيش بدون الفهم الأساسي للمعلومات التي تنظم حياته، أو التي يحتاجها للرفي الشخصي والمهني.

يتضح من ذلك أن مسألة إستعمال المعلومات بطريقة مثلى تعني الجميع نظرا لما تشكله من أهمية بالغة في حياة المجتمعات والأفراد، حيث يمكن تشبيهها بالطاقة أو الوقود اللازم لإستمرار أي كائن في الحياة، لكن المعلومات ليست جديدة كونها موجودة منذ القرون الماضية، فالحضارات القديمة ( الفرعونية، البابلية، اليونانية...الرومانية، الإسلامية ) كانت تعتمد على المعلومات، وما يفرق حاضرا عن العصور القديمة هو توفر وسائط النقل والتخزين بتكاليف زهيدة (TIC)، الأمر الذي سرع من عملية التدفق كمًا وكيفًا.

أدركت الدول المتقدمة مبكرا أهمية المعلومات كمورد استراتيجي حيوي لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى مثل الطاقة، لكونها عنصرا أساسيا في الحياة اليومية، وفي إتخاذ القرارات، ونشاطات البحث العلمي، والركيزة الأساسية للتقدم العلمي والتنمية الشاملة، حيث أصبح من يمتلك المعلومات ويستثمرها بشكل أفضل هو الأقوى، لأن قدرة الإنسان على إستثمار الموارد المادية والبشرية مرهونة بقدرته على توظيف المعلومات. من هذا المنطلق فإن مسألة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح أكثر إلحاحا من ذي قبل خاصة بالنسبة للمؤسسات بهدف ضمان الإستمرار والبقاء في السوق.

وللوقوف أكثر عند مفهوم وخصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات ومراحل تطورها نحاول من خلال هذا الفصل التطرق بشيء من التفصيل إلى كل الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

### المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

تعمل تكنولوجيا المعلومات على إعادة تشكيل كثير من طرق الحياة الإعتيادية للأفراد ومنظمات الأعمال، من إتصال وبحث وبيع وشراء وتوزيع وحتى قضاء أوقات الفراغ، كما تعمل على بناء علاقات تشابك صناعي - غير تلك السائدة في ظل الإقتصاد التقليدي (مدخلات ومخرجات )، علاقات أقل وضوحا وأكثر تعقيدا ولكن أكثر كفاءة، وفي معظم الأحيان أقل تكلفة، وهذا ترجمه التحولات المعاشة على المستوى المحلي والدولي والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط نتيجة ظاهرة العولمة أصبحت تكنولوجيا المعلومات تمثل أحد أهم أعمدة مؤسسات الأعمال الحديثة، كما أصبحت شركات الخدمات أكثر اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها، إلى درجة أن أي عطل أو خلل في تكنولوجيا المعلومات يؤدي في الغالب إلى توقف الخدمة ذاتها.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

أصبح بإمكان المؤسسات بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي إذا ما توفرت لديها الإمكانيات باستخدام شتى أنواع تقنيات المعلومات لتكوين بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تكون قادرة على تنسيق كامل أنشطتها وحتى صناعتها ويقصد بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كافة المكونات المادية بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات والخدمات المقدمة من خلالها إلى المؤسسة وهي تشكل لنا تكنولوجيا المعلومات.

### أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات

- ✓ تعريف 01: تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها جميع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسوب الآلي ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصال<sup>1</sup>.
- ✓ تعريف 02: تكنولوجيا المعلومات هي أيضا سلاح إستراتيجي يمكن أن يساعد في بناء وتعزيز قدرات المؤسسة الإستراتيجية من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات داخلها وخارجها وبما يوطد علاقة المؤسسة بالمجهزين والزبائن والمؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فارس بوباكور، سعاد بومايله، اثر تكنولوجيا الحداثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 03، مارس 2004، ص 205

<sup>2</sup> - ندي إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمي - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق العدد 22، 2009، ص 141.

## الفصل الثاني.....تكنولوجيا المعلومات

✓ ويعرف غسان قاسم داوود اللامي (2007): التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطرق التقنية لتحقيق غرض علمي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم<sup>1</sup>.

✓ أما غالب ياسين فيعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها "كل نظم و أدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة ومع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء وبمعنى أن تكنولوجيا المعلومات هي كل الأجهزة التي يمكن أن يستعين بها الأفراد في التعامل مع المعرفة"<sup>2</sup>.

✓ تكنولوجيا المعلومات تعني جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها و الرجوع لها عند الحاجة و هي تتألف من مجموعة خبرات الأفراد أجهزة الحاسوب ووسائل الإتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في إنماء أداء المؤسسة فتكنولوجيا المعلومات تضم الحاسبات الإلكترونية، الإتصالات السلكية واللاسلكية، التكنولوجيا المسموعة والمرئية والطباعة والبرمجيات والخبرات والمهارات المتراكمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في الحصول على المعلومات<sup>3</sup>.

✓ كما تعرف بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات<sup>4</sup>.

✓ ويمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات على أنها الأكثر قدرة على المحافظة على المعرفة كرصيد أو كرأسمال فكري في جانبه الصريح (المحدد براءات الإختراع، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات) وهذا يتكامل مع النظرة للمعرفة كتدفق أو كرأسمال فكري في جانبه الضمني أي كعملية توليد أو إنشاء مستمر يمثلها الأفراد في المؤسسة،

<sup>1</sup> - عبد الله غانم، محمد فريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص 135.

<sup>2</sup> - محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة (غير منشورة)، 2011، ص58.

<sup>3</sup> - ندي إسماعيل جبوري، مرجع سابق، ص 142.

<sup>4</sup> - بن سعيد محمد، لحر عباس، تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير مؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005، ص 287.

فإذا كانت التكنولوجيا المعلومات هي التي تجمع وتوثق وتنظم فإن الأفراد هم الذين يستخدمون ذلك كله من أجل توليد معرفة جديدة تخلق القيمة وتعزز الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

✓ وتعرف هذه التكنولوجيات جميع الإستعمالات من حواسيب شبكات الإتصال وأجهزة تداول المعلومات السلوكية واللاسلكية حيث تمثل هذه التكنولوجيات عادة في أجهزة الإتصال من هاتف، فاكس وأنترنت،...وهي تستخدم بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

✓ تكنولوجيا المعلومات = الحاسوب + الإتصال<sup>3</sup> ونجد في هذا التعريف أهمل جوانب أخرى تتضمنها تكنولوجيا المعلومات المستخدمين والبرامج... الخ.

✓ وعليه يرى بأن تكنولوجيا المعلومات هي القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوءها مؤسسات ميزتها التنافسية، ويقصد بالتكنولوجيا كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد وتوفير الوقت وتحقق المؤسسة أهدافها النوعية والكمية بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>.

ومن خلال مما سبق نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هو عبارة عن مفهوم يضم تكنولوجيا على أجزاء المادية الملموسة مثل(الأجهزة والمعدات والبنى التحتية والشبكات والملحقات مثل الطابعة...الخ)والأجزاء الغير ملموسة مثل(البرامج والتطبيقات المختلفة وقواعد البيانات)كما تشمل على الأفراد وهو المستخدم الرئيسي لهذه المنظومة المتكاملة من خلال الإستحواذ على البيانات والمعلومات وتنظيمها ونقلها وتخزينها ومعالجتها ونشرها ومشاركتها داخل وخارج المؤسسة مع إمكانية إسترجاعها وتحديثها من أجل تحسين وتطوير ومشاركة موارد النظم المعلومات في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الهدف بفعالية.

<sup>1</sup> - علي الفتلاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الرأس المال البشري- دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركة الاتصالات (اسياتل) محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 30، العراق، 2010، ص 285.

<sup>2</sup> - إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قادي مرياح، ورقلة، مارس 2005، ص 318.

<sup>3</sup> Derek Anderson and Michel Greenhalgh , **Computing for non – scientific applications**, Leicester university press, without place, and town, 1987, p17.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات )، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص 141.

### المطلب الثاني: تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بثورات عديدة ومتراطة والتي يمكن إيجازها في خمس مراحل<sup>5</sup>:

#### الشكل رقم (2-01): مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### ✓ أولاً: مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى

وتتمثل في إختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية والسومرية ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف والتي عملت على أنها عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بضعف قدراته الذهنية.

#### ✓ ثانياً: مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية

والتي ظهرت مع ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها وعبر مواقع جغرافية أكثر إتساعاً، فكانت الصحافة المطبوعة هي أساس الأدب والعلم المعاصرين<sup>1</sup>.

1 - بن تركي زينب، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 56 .

### ✓ ثالثا: ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة

وتتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات كالمسموعة والمرئية كالهاتف والمذياع اللاسلكي والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات<sup>1</sup>.

### ✓ رابعا: ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة

وهذه تتمثل باختراع الحاسوب وتطوره ومراحلها وأجياله المختلفة مع كافة مميزات وفوائده وآثارها الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال إرتبطت بالحواسيب .

### ✓ خامسا: ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة

وتتمثل في الترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كميات هائلة من البيانات و المعلومات عبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الإنترنت<sup>2</sup>. وهناك العديد من العوامل التي ساعدت على أحداث هذه الثورات والتطور الحاصل في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بينها نذكر<sup>3</sup>:

- الإبداعات التقنية فيما يتعلق بالمنتجات التكنولوجية وخاصة مركبات الجزئيات الإلكترونية التي ظهرت نتائجها في بداية السبعينيات مما أدى إلى الإنتشار الواسع للإستخدام الحواسيب الشخصية نتيجة تخفيض تكاليف إنتاجها وبتالي تخفيض أسعارها بإرتفاع مستوي جودتها ( سرعة الأداء...).
- التطورات التي عرفتها البرمجيات وقواعد البيانات التي سهلت إستخدام الحواسيب وجعلت ذلك من متناول الجميع في أي وقت وفي أي مكان.
- تطور إستخدام شبكات الربط بين الحواسيب للحصول على معلومات ونقلها ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها.

1- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاظل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 85  
2- رماني احمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التجاري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 27 .  
3 - الهادي بوقلقول، سوامس طوان، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسة الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 294 .

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

لكي تتمكن من معرفة مدى توفر قطاع قوي و مؤثر لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في أي إقتصاد أو أي دولة، وكذلك مدى إستفادة تلك الدولة من ذلك القطاع، وما إذا كان لديها بالفعل ما يؤهلها لتنفيذ إلى مجتمع المعلومات، لابد من وجود عدد من المؤشرات الدولية، التي يمكن إستخدامها لقياس مدى إستعداد الدولة أو المجتمع للتنفيذ إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ومن أهم المؤشرات ما يلي<sup>1</sup>:

**مؤشر الاستعداد الشبكي الرقمي:** يعرف مؤشر الإستعداد الشبكي الرقمي بمدى إستعداد الدولة أو المجتمع للمشاركة و الإستفادة من تطورات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ويعتمد حساب المؤشر على قواعد رئيسية هي:

- توفر عناصر أساسية لبناء مجتمع المعلومات أو المجتمع الرقمي والإستفادة منه هي: الأفراد، مؤسسات الأعمال والحكومات.

- درجة الإستعداد لدى تلك العناصر في المجتمع لإستخدام تطورات تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

- وجود بيئة إقتصادية وسياسية مناسبة.

**مؤشر الرقم القياسي للتنفيذ الرقمي:** يعتمد حساب هذا المؤشر على عوامل تؤثر على قدرة دولة ما في التنفيذ إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وهي:

- البنية التحتية.

- القدرة المادية.

- المعرفة.

- الإستعمال الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، إنطلاقاً من هذين المؤشرين ظهر مؤخراً مصطلح يعتبر الفارق بين الدول في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وهو الفجوة الرقمية.

<sup>1</sup> - عبد الغني حريري، أحمد مداني، سياسات وإجراءات تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخفيض الفجوة الرقمية في الدول العربية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 28/27 نوفمبر 2007، ص: 3-5.

- الفجوة الرقمية: تعرف بأنها المصطلح المستخدم لوصف حالة عدم المساواة في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بين الدول المتقدمة والدول النامية أو بين المناطق الريفية والمناطق الحضرية، كما يمكن تعريفها بأنها الفجوة التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات والإتصال بين الدول المتقدمة والدول النامية<sup>1</sup>. وتقاس الفجوة الرقمية بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الإقتصاد الرقمي الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ودرجة الإرتباط بشبكة المعلومات العالمية وتوفر طرق المعلومات السريعة والهواتف النقالة وخدمات التبادل الرقمي للمعلومات، وهي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة و أسلوب أداء الأعمال، وقد إنعكس ذلك في تطور التجارة الإلكترونية عبر الأنترنت، وزيادة الشركات الجديدة التي تؤسس يوميا لممارسة أعمالها عبر الشبكة العالمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي، محاضرات في تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة أولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، محاضرات منشورة، 2005.

<sup>2</sup> - يوسف كودية، لحسن علاوي، التطور التكنولوجي وإستراتيجيات سد الفجوة الرقمية في البلدان العربية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف 27-28 نوفمبر 2007، ص13.

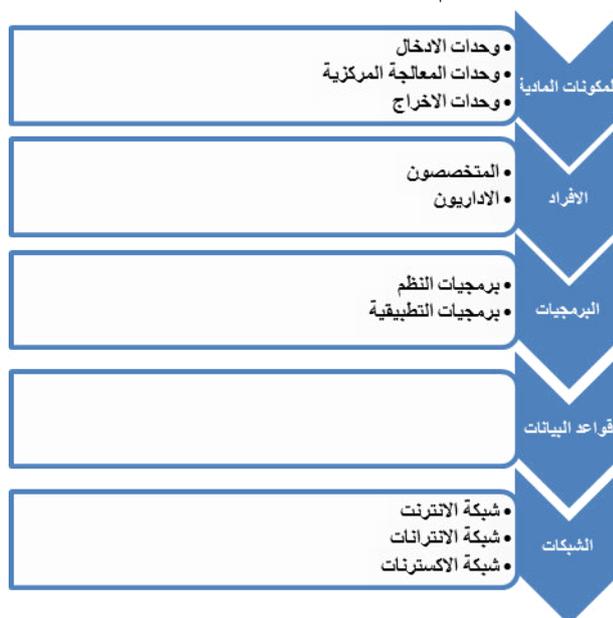
### المبحث الثاني: مكونات وخصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا الحديثة للمعلومات تقوم على مبدأ التشفير الإلكتروني للمعلومات، لذا فالحاسوب يمثل العنصر المحوري في استخدام هذه التكنولوجيا، ناهيك عن الانتشار الكبير لعدة أنواع من الحواسيب.

#### المطلب الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تباينت وجهات نظر الباحثين بخصوص المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وجاءت هذه الوجهات نتيجة لاختلاف زوايا نظر كل منهم لهذه التكنولوجيا، لكن أهم ما يجمع عليه الباحثون هي أن مكونات تكنولوجيا المعلومات تتكون من الأجهزة والمعدات (المكونات المادية)، قواعد البيانات، البرامج، الشبكات.

#### الشكل رقم (2-02): مكونات تكنولوجيا المعلومات

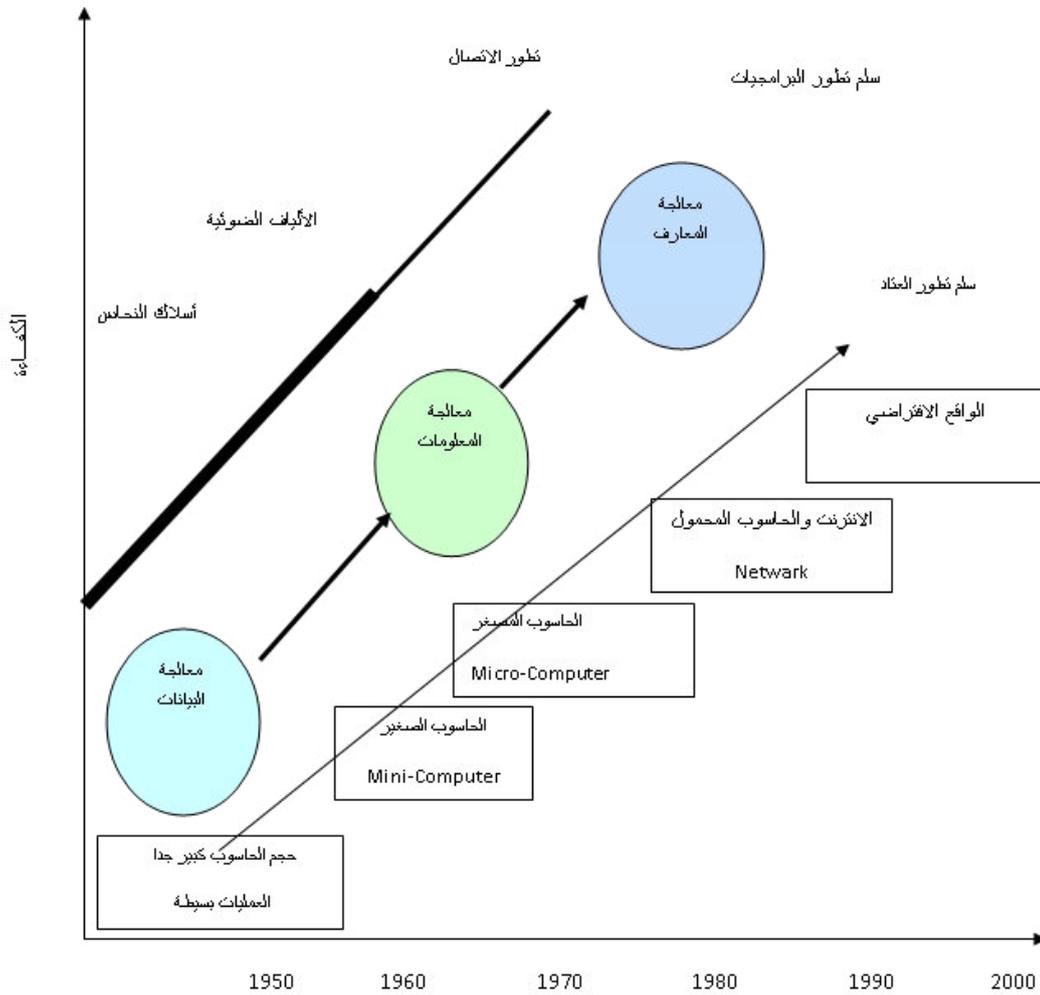


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مكونات تكنولوجيا المعلومات

### 1- المكونات المادية:

هي كل الأجهزة المادية التي تراها وتلمسها في الحاسوب مثل لوحة المفاتيح، الطابعة، المساحات الضوئية، وحدات الإدخال والإخراج... الخ ولذلك يعرف الحاسوب بأنه مجموعة من الأجزاء الإلكترونية المترابطة ببعضها ولا يمكن فصل الأجزاء عن بعضها وتعمل هذه الأجهزة لإدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها وتحليلها واسترجاع كم هائل من المعلومات.

الشكل رقم(2-03): تطور المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات



المصدر: نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة (276)، الكويت، 2001، ص 69.

### 1-1 وحدات الإدخال:

هي الوسائط التي يتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب ومن الأمثلة على وحدات الإدخال، وحدات الإدخال التقليدية مثل: (لوحة المفاتيح، قارئ الأشرطة الأقراص)، بالإضافة إلى وحدات الإدخال الحديثة من الماسح، وأجهزة الإدخال الصوتية، والكاميرا الرقمي، والميكروفون.

### 2-1 وحدات المعالجة المركزية:

وهي الجزء الرئيسي للحاسوب والمسؤول عن كل شيء يقوم به، والحزم البرمجية المتاحة، وكمية الطاقة التي يستهلكها الجهاز، ومدى استقرار النظام بشكل عام، بالإضافة إلى أمور أخرى ويعمل أيضا على معالجة جميع البيانات

الداخلية لتوليد المخرجات المطلوبة والتي تتكون أساساً من وحدة الحساب والمنطق ووحدة التحكم ووحدة الذاكرة المركزية.

**3-1 وحدة الإخراج:** تقوم هذه الوحدة بتحويل البيانات الإلكترونية المستخرجة من الحاسوب وعرضها بشكل مفهوم للمستخدم<sup>1</sup>، تؤدي مهمة إيصال الحاسوب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة وأهم هذه الوسائل: الشاشة، الطابعة، مكبرات الصوت... الخ<sup>2</sup>.

**2الأفراد:** وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين هائلين لنظام، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري في تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام ويمكن تصنيفهم إلى:

**1-2 - المتخصصين:** من محللين ونظم، المبرمجون، مخصصو تشغيل الأجهزة وصيانتها والتخصص في تقنية الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.

**2-2 - الإداريون:** يشارك في إدارة النظام مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، مدراء ومستهلكين)<sup>3</sup>.

**3- البرمجيات:** وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية وتقوم بمختلف التطبيقات، وتساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات في المؤسسة، ولذلك تتضمن البرمجيات أنظمة التشغيل النهائية وبرمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال المتخصصة<sup>4</sup>

وهي مصطلح يطلق على البرامج والتعليمات التي يمكن تشغيلها في الحاسوب وبواسطتها نتحكم في البيانات وتمكننا من تطبيق مختلف العمليات للحصول على النتائج وحل مشاكل حسب الحاجة وعند الطلب يكون الحاسوب من نوعان من البرمجيات هما برامج النظم وبرامج التطبيقات كما يلي:

1 - عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 178.

2 - رزيقة رحومني، مرجع سابق، ص 50

3 - عبد الله نجم واخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 23.

4 - غسان قاسم داود اللامي، امير شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الأعمال، ط1، دار الورق، عمان، 2006، ص 16.

**1-3 برمجيات النظم:** وهو مجموعة من البرامج المصممة لتنسيق أنشطة ووظائف الأجهزة والمعدات ومن أهم مكونات برمجيات النظم، وبرمجيات التشغيل، وبرمجيات مساعدة نظام التشغيل. مثل **MS-DOS** ... .  
**Windows.**

**2-3 برمجيات التطبيقات:** هي برنامج تشغيل عمليات معينة وتشمل هذه البرمجيات على كل التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها مثل برنامج معالج النصوص وبرنامج مستعرض الويب وبرنامج المحاسبة وبرنامج الجداول الإلكترونية، مثلاً: برامج معالجة النصوص **Word**، وصفحات الويب، الجداول الإلكترونية... الخ<sup>1</sup>.

**4-قواعد البيانات:** وهي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة و المخزنة في الأجهزة (خزن البيانات) ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات المؤسسة، معايير الوقت لمختلف عمليات المؤسسات بيانات، أو معلومات تخص طلب الزبون<sup>2</sup>.

وهي نظام لحفظ وتنظيم البيانات على ملفات الحاسب، بالإضافة إلى هذا يسمح النظام بإضافة وتعديل وتحديث البيانات كلما لزم لأمر ذلك ما يساعد الإدارة على استخدام البيانات في أداء عملها<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضاً: " أنها المستودع الذي يشمل كل البيانات والمعلومات المتواجدة في المنظمة"، وعموما قاعدة البيانات هي الخزان الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وهي أشبه بمستودع ضخم يمكن العودة إليه إذا ما تقادم عليها الزمن بسهولة ويسر ونبد لجهد أو عناء يذكر، وتتكون أي قاعدة بيانات من مجموع الصفوف و الأعمدة التي تكون(خلية) أو بالأحرى عدد من الخلايا يتم تخزين المعلومات فيها بطريقة متقنة ومضبوطة، بحيث تتضمن كل خلية معلومة واحدة فقط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أكاديمية الفيصل العالمية، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم ناشرون، عمان، 2007، ص: 13-14.

<sup>2</sup> - يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى الأداء الخدمية(دراسة في فندق السير)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، بغداد، العراق، العدد 85، 2010، ص330.

<sup>3</sup> - إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة - الجزائر، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص: 25-26.

وتتكون قاعدة البيانات مما يلي<sup>1</sup>:

✓ - لغة تعريف البيانات: وهي اللغة المستخدمة لتعريف الجداول، الحقول، أنواع البيانات ولتنفيذ أنشطة إدخال البيانات في الجداول.

✓ لغة معالجة البيانات: وهي اللغة البنوية التي تستخدم لمعالجة البيانات وتنفيذ أنشطة الاستعلام، التحديث، الإضافة والتعديل، إلغاء السجلات، إلغاء الجداول وغيرها.

✓ لغة السيطرة على البيانات: تعرف باسم DCL أي Data control language والتي تتولى حماية موارد قاعدة البيانات وتحديد المستخدمين لقاعدة البيانات كما تقوم بأنشطة تحديد الامتيازات ومنح وتفويض صلاحيات استخدام موارد قاعدة البيانات.

✓ محرك قاعدة البيانات: وهو المعالج المسؤول تقنيا عن تنفيذ جميع أنشطة قاعدة البيانات.

✓ أدوات وبرامج: لأغراض متعددة منها تكوين واجهة بينية أو إنشاء تسهيلات للمطورين والمبرمجين أو لإضافة أدوات وتقنيات استعلام جديدة.

✓ قاعدة البيانات: والتي تضم ملفات البيانات كما تحتوي على قاموس بيانات أو كما يطلق عليها meta data والذي يضم خصائص وقيود أنواع البيانات ووصف لجميع المكونات الموجودة في قاعدة البيانات.

5- الشبكات: تعني مجموعة من مراكز ومؤسسات المعلومات المتجانسة أو غير المتجانسة تتفق فيما بينها على المشاركة في المصادر مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة فهي مشروعات تعاونية توفر فرص لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات عن طريق التوزيع أو البث من خلال وسائل الاتصال عن بعد تتناقل وتبادل المعلومات بأنواعها<sup>2</sup> ولا يوجد اتفاق بين المختصين في تصنيف الشبكات فمنهم من حصرها بثلاثة أنواع رئيسية منها شبكة الانترنت، شبكة الإنترنت، شبكة الإكسترانت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 151-152.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السمراي، هشام محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، 2004، ص161.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، جنان مهدي، شهيد، تكنولوجيا ادارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والأجنبية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، 2012، ص 8.

فتكنولوجيا شبكات المعلومات تحقق فوائد كبيرة للمؤسسة في حالة توفرها وإتاحتها للإستعمال وذلك من خلال توفير المعلومات الخاصة بالمؤسسات عبر الشبكات إلى المجهزين والزبائن والمؤسسات الأخرى ضمن بيئة العمل<sup>1</sup>، الشبكة هي نظام للعلاقات الترابطية داخل المؤسسة أو فيما بين المؤسسات.

وعلى العموم تنقسم الشبكات إلى عدة أنواع أهمها:

### 1-5 شبكة الأنترنت :

وهي بلا منازع وأروع إنجاز حققه العقل البشري والتي أدخلت العالم بعصر ثورة المعلومات، لذا يعد تعبير الأنترنت هو الأكثر شيوعاً عند الحاجة للمعلومات فهي أضخم بنك للمعلومات عرفته البشرية كما أنها أصبحت الوسيلة الأكثر انتشاراً في عمليات التواصل بين البشر والمؤسسات واليوم كثير من المؤسسات تعتمد على الأنترنت في إنجاز الكثير من أنشطتها<sup>2</sup>.

الأنترنت تمثل مجموعة هائلة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات من خلال البرامج التي يتضمنها ومن المعلوم أن الأنترنت قد تم اكتشافها عام 1969 عندما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية سلسلة من التجارب لربط الحواسيب الرئيسية التابعة لها بعضها ببعض وفرضت قواعد لتبادل المعلومات من خلال التبادل الشبكات الإلكتروني للبيانات لجميع المستخدمين لها<sup>3</sup>.

### 2-5 شبكة الانترنت:

هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت من أجل توزيع المعلومات وتطبيقها، حيث يمكن لمجموعات خاصة فقط الولوج إليها، والأنترنت نظام وثيق الصلة بالأنترنت فهو يتكون من شبكة تعتمد على

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال البنوك التجارية، أطروحة الدكتوراه، فلسفة وإدارة الأعمال (غير منشورة) جامعة عمان العربية لدراسات العليا الإدارية، الأردن ، 2004، ص25.

<sup>2</sup> - عباس حسن جواد، اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب ( شركة عامة) المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ، المجلد 6، العدد 20، العراق، 2008، ص11.

<sup>3</sup> - عبد الرسول جابر إبراهيم، صباح رحيم مهدي، دور الاقتصاد المعرفي في بناء منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (تجربة مصر نموذجاً)، المجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، مصر، 2014، ص152.

معايير وإجراءات مفتوحة معدة للانترنت، وتسمح بتوفير خدمات عديدة لأشخاص محدودين داخل المؤسسة، وتكون المعلومات فيه محمية بما يعرف بجدار النار، وبهذا ترفع كفاءة عمليات المؤسسة وتزيد من قدراتها التنافسية<sup>1</sup>.

وتعرف الأنترنت على أنها شبكة داخلية بالمؤسسة لأنها تستخدم بروتوكولات الأنترنت وكل أدواتها<sup>2</sup>.

### 3-5 شبكة الإكسترنات:

وتعرف على أنها نتاج كل من الإنترنت والأنترنت فهي شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات التعاونية معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء) وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد<sup>3</sup>.

الأكسترنات هي المشاركة بين الأنترنت الخاص بالشركات وشركائها التجاريين<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات

انطلاقاً مما سبق نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات قد تميزت عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص والسمات الأساسية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1) **تقليص الوقت:** فقد جعلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل الأماكن إلكترونياً متجاورة.
- 2) **تقليص المكان:** توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسائل التخزين والتي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- 3) **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هي تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج<sup>5</sup>.
- 4) **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون المستقبل والمرسل في نفس الوقت فالمشارك ينفي عملية الاتصال ويستطعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

<sup>1</sup> - عبد الله غالم، محمد فريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة وعلاقة الزبائن . أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص 83.

<sup>2</sup> - Gode Fray darg Nguyen, **L'entreprise numérique**, Economica, Paris, France, 2001, p 209.

<sup>3</sup> - مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 47.

<sup>4</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.162.

<sup>5</sup> عبد الحكيم معيش، معتز بالله بورمل، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2013، ص، 23.

- 5) **الشيوع والإنتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة لتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي لنمطها المرن فهذا التطور الذي أحدثته هذه التكنولوجيا في الإتصال عن بعد مس جانبيين هامين هما كمية وحجم المعطيات الهائلة التي يمكن نقلها من جهة والسرعة الخيالية التي بها يمكن نقل هذه الكمية من جهة أخرى<sup>1</sup>.
- 6) **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت ففي البريد الإلكتروني مثلا نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل دون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية<sup>2</sup>.
- 7) **المرونة:** حيث نجد أن إستعمال تكنولوجيا المعلومات بتنوع وتعدد مستعمليها، فمثلا إستخدام الحاسوب هو مختلف من شخص لآخر حسب الحاجة وهذا مكسب تكنولوجيا المعلومات (المرونة كبيرة)، التدفق السريع والكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته للإنتقال من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي.
- 8) **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هي تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج<sup>3</sup>.
- 9) **النممة:** بمعنى أسرع وأرخص وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات<sup>4</sup>.
- 10) **قابلية التحريك أو الحركة:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي في أي مكان عن طريق وسائل إتصال كثيرة مثل الكمبيوتر المحمول الهاتف النقال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - سطحاوي عزيز، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص75.

<sup>2</sup> - محمد دريوش دهماني، عبد القادر ناصور، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 18-17 افريل 2006، ص 219.

<sup>3</sup> بوتن محمد، عملية اتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي (الشروط الأساسية الهيكلية والحاجة الي المعلومة )حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 213.

<sup>4</sup> - مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة مديريةية الصيانة لسونا طراك بالأغواط D ML ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص-ص، 29-30.

<sup>5</sup> - عبله بزراري، محاضرات في مقياس نماذج وتقنيات الاتصال (التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال)، قسم الإعلام الآلي لتسيير، كلية العلوم الاقتصادية لتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006/2007.

11 سهولة الاستخدام: حيث تتسم وسائل الإتصال الحديثة بسهولة وبساطة التشغيل، ونموذج ذلك: جهاز الفيديو، وجهاز الفاكس، وأجهزة الكمبيوتر والأنترنت<sup>1</sup>.

12 اللامجاهرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة<sup>2</sup>، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للإتصالات سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال

تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال ما يلي:

✓ تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخلية للتنظيم، من خلال إستخدام كفاءات وعمال ذوي تخصصات في الإعلام الآلي.

✓ تساعد على زيادة قنوات الإتصال بين مختلف الإدارات.

✓ تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.

✓ تمكن المؤسسة من القيام بمختلف نشاطاتها إلكترونيا (التوظيف الإلكتروني بالتجارة الإلكترونية... الخ)

✓ تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على المعلومات في أي مكان متواجدين فيه.

✓ تساعد على تطوير ورفع كفاءات وقدرات مسؤولية الإدارة.

✓ تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة (زبائن، موردين... الخ).

✓ تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية مثل الأهداف الإستراتيجية.

✓ تستخدم برامج الكمبيوتر وشبكاته في ربط الأفراد العاملين بمراكز العمل وزيادة كفاءتهم لتحقيق دقة مواعيد

السلم وتقليل الكلفة وتحسين الإنتاجية<sup>4</sup>.

1 - بن سعيد محمد، لحر عباس، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2006، ص 277-278.

2- فلاح كاظم المحنة، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 219.

3- طيش صونيا، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/ 2010، ص 26.

4- رجاء جاسم محمد، دراسة دور الثقافة المعلومات في تحسين جودة المنتج - دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة، مجلة الإدارة والاقتصاد، معهد الإدارة الرصافة العدد 79، بغداد، 2009، ص 7-8.

- إن أهمية تكنولوجيا المعلومات تأتي كنتيجة لتطورات التي حدثت في العالم وتتسم أغلب هذه التطورات بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات أو لقدراتها على الإرتباط بإدارة المنظمة التي من المتوقع أن تصبح اللغة مشتركة بين القطاعات الصناعية والخدماتية والاجتماعية والحكومية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، وآخرون، اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، مجلة الاقتصادية السنة السادسة و الثلاثون، العدد69، جامعة عمان، الأردن، مقبول النشر بتاريخ 2012/03/14، ص 87.

### المبحث الثالث: أسباب ومدخل وآثار تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات على المعلومات، بما في ذلك الإنترنت والموبايل، على إعادة تشكيل كثير من طرق الحياة الإعتيادية للأفراد ومنظمات الأعمال، من اتصال وبحت وبيع وشراء وتوزيع وحتى قضاء أوقات الفراغ.

#### المطلب الأول: أسباب التسارع في التوجه نحو التكنولوجيا المعلومات

أوضح turban أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات تتمثل في :

1- **تعقد وتقلب بيئة الأعمال:** أن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتقلبا فالتقدم في التكنولوجيا خلق العديد من التغيرات فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية والإقتصادية مما جعل المنظمات تقوم بالأنشطة الهادفة إلى تحسين وحماية عملياتها كإعادة الهندسة، تحسين عملية التنبؤ، بناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة مدعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المنظمة وإستمرارها في بيئة تتميز بالتعقد وعدم الإستقرار.

2- **المنافسة القوية والإقتصاد العالمي:** أدت الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية وكذلك من التكنولوجيا المتقدمة إلى حدة المنافسة العالمية، هذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار وإنما على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم وتقديم منتجات حسب الطلب العميل وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمة العالمية في الحصول على المزايا متعددة كتحسين الإنتاجية، رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية.

3- **المسؤولية الإجتماعية:** لاشك أن التفاعل بين المنظمات والمجتمع لا ينقطع، وأصبحت المنظمات في الآونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل وأهميته حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الإجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافى الفرص ومراعاة حقوق المستهلك .

ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تدعم أنشطة المسؤولية الإجتماعية من خلال نظم دعم القرار لمراقبة برنامج تكافى الفرص والنظم الخبيرة لتحسين الرقابة البيئية .

4- **توقعات المستهلكين:** أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالسلع والخدمات المتاحة وجودتها مما جعله يطلب أفضلها، بالإضافة إلى المنتجات التي تنتج حسب طلبها، ومن ناحية أخرى فإن المستهلك يطلب معلومات أكثر تفصيلا عن السلع التي يريدها وهذا ما جعل المنظمات في حاجة إلى أن تصبح قادرة على توصيل المعلومات

بسرعة لإشباع رغبات وحاجات المستهلك، ومن هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمات من تحقيق ذلك.

5- **تغيير هيكل الموارد:** يرى Morris أن عامل المعلومات أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات، ففي العصر الصناعي ساد الاعتقاد بأن هناك أربع موارد رئيسية للمنظمة هي (المادية، البشرية، المالية، مواد الخام) أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات، ومن هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بمعالجة هذه المعلومات والإستفادة منها خاصة في ظل الانفجار المعلوماتي الحالي.

6- **العولمة:** تعتبر هذه الأخيرة من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت محرك المنظمات تجاه العوامل من خلال الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والثورة المعلوماتية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مداخل مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات

تتطلب مواجهة التحديات وتطوير تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسة التي تسعى إلى تحسين طرق إتخاذ القرارات يتطلب مداخل مختلفة تركز على العمل نفسه ترتبط بتكنولوجيا المعلومات وهذه المداخل هي:

- 1) **المدخل التطبيقي:** أن تكون تكنولوجيا المعلومات قابلة للتطبيق ضمن معطيات وظروف المؤسسة أي حسب إمكانيات وقدرات هذه المؤسسة.
  - 2) **المدخل الكمي:** أي أن تكون هناك الإمكانية لقياس النتائج بشكل كمي بحيث يعطي مؤشرا للإدارة العليا عن أداء تكنولوجيا المعلومات.
  - 3) **المدخل المتكامل:** من الأمور الهامة في إعطاء المؤسسة القدرة على تحديث تكنولوجيا المعلومات هو وجود تكامل فيما بينها وبين طبيعة العمل نفسه لتصل إلى أدق التفاصيل.
  - 4) **المدخل المتفاعل:** أن التفاعل قد لا يأتي من خلال اللحظة أو الخطوة الأولى بل قد يحتاج الى وقت كما قد يحتاج لعدة محاولات تتم بعناية وتدريب.
- ويضاف في المداخل السابقة أن المعدات المعقدة قد تشكل عدوا سيئا للمؤسسة لذا فإن الحاجة تستدعي أن يتم اعتماد إستخدام تكنولوجيا معلومات سهلة تمكن الأفراد من جمع المعلومات وتحليلها وتداولها دون تعقيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله فرغلي علي موسي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني، ط1، ايتراك لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص: 28-32.

<sup>2</sup> - جمانة زياد الرغبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، الدار الجزائرية لنشر والطبع والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص: 38-93.

### المطلب الثالث :آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مزايا إلا أنه لا يجب النظر إليها على أنها إيجابية تماما بل على العكس من ذلك في بعض الجوانب، وهذا ما سيتجلى لنا من خلال هذا المطلب في إطار الحديث عن الآثار الإيجابية والسلبية لإستخدامها<sup>1</sup>.

#### أولا: الآثار الإيجابية

- 1- الخدمات التي تقدمها شبكة الأنترنت في التعليم، الطب، التجارة، الإتصالات... إلخ، ولقد زادت من شعور الإنسان بالحرية، ورمت عن كاهله قيود إيقاع الزمن.
- 2- أما في المجال العلمي، ساهمت الأنترنت في تعزيز العمل الأكاديمي الجامعي، وفتحت أفقا جديدة أمام البحث العلمي في مختلف مجالاته.
- 3- تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية، وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة كالسفر والسياحة فضلا عن منتديات الحوار و النقاش الإلكترونية التي تساهم في تشجيع التفاعل والتواصل بين البشر.
- 4- كان لثورة المعلومات أثر كبير على النشاط التجاري لمختلف الشركات والمؤسسات التجارة الإلكترونية، ووفرت إتاحة السلع والخدمات للجمهور الكبير.
- 5- تلعب الانترنت دورا هاما في نشر المعلومات والتواصل بين الشعوب.
- 7- تساهم شبكة الأنترنت على الترويج وبيع مختلف أنواع الكتب والبرامج.

#### ثانيا: الآثار السلبية

- 1- إستمرار وجود التفاوت الإجتماعي والمعرفي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة، أو بين الدول ووجود فئات المهشمين الأميين من عالم ثورة المعلومات، فأصبحنا نسمع بفقراء وأغنياء المعلومات في عصر المعلومات.
- 2- أدخلت تكنولوجيا المعلومات في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي، يسمح للمنتفعين والمستثمرين لهذه الثورة أن يتلاعبوا بالحقائق التاريخية.
- 3- تأثير شبكة الانترنت على الأطفال ونشأتهم، بل وعلى الكبار أيضا، فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الأنترنت والإنتقال من موقع لآخر بعيدا عن العالم الواقعي الذي يعيشون فيه، والكم الهائل من المعلومات التي يحصلون عليها يفرز ضغوطا نفسية وعصبية عليهم.
- 4- خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات، عن طريق الدخول في ملفاتهم الخاصة بهم ومعرفة أدق التفاصيل عن حياتهم الخاصة، هذه الإختراقات قد تطل في بعض الأحيان حتى الرؤساء والشخصيات البارزة.

<sup>1</sup>- مراد رايس، مرجع سابق، ص 43.

- 5 - يرى البعض أنها تهديدا للأمن القومي للدول وللمجتمعات، فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب وهي حروب المعلوماتية، حيث ظهر نوع جديد من الجرائم هي جرائم المعلوماتية.
- 6 - إن الموجات الكهرومغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا، لها آثار سلبية على صحة الأفراد كمرض الأعصاب والسرطان الناتج عن الهواتف النقالة... إلخ، لذا يجب أن تلازم عملية إستخدامها مع فترات رياضية وصحية.
- 7 - مسألة حقوق المؤلف والناشر إذ تزداد عمليات النسخ والتقليد.
- 8 - ساعدت على إنتشار النشاطات الهدامة والسلبية، مثل تجارة المخدرات، وإستدراج الأطفال إلى عالم الجريمة... إلخ.
- 10 - من أعظم سلبيات تكنولوجيا المعلومات المخاطر المتعلقة بزعزعة عقيدة المسلمين، حيث قامت إحدى المنظمات المشبوهة في سنة 1998 من خلال شبكة الانترنت بمحاولة لتشويه القرآن الكريم، حيث طلبت هذه المنظمة من زوار موقعها على الانترنت بتأليف سور تحاكي السور القرآنية الكريمة، في محاولة منها لإقناع جمهور الشبكة العالمية بأن القرآن الكريم ليس معجزة من عند (الله عز وجل) بل هو من وضع البشر.

### خلاصة

لقد أدت التطورات العلمية والتكنولوجية إلى تغيير معظم العلاقات والمعاملات الإقتصادية الأمر الذي أدى إلى تغيير المفاهيم والتوجهات الإقتصادية المختلفة، فمن بين ما أفرزته تلك التطورات العلمية تكنولوجيا المعلومات بمختلف تقنياتها ومكوناتها التي كان لها الفضل الكبير في تغيير أو نقل التوجه الإقتصادي العام من إقتصاد قائم على الأصول المادية إلى إقتصاد القائم على أصول غير مادية إذ أن التعاملات والأنشطة والتنمية الإقتصادية لم تعد قائمة على التوسع في الإنتاج الصناعي بقدر ما أصبحت قائمة على التوسع في إستخدام التكنولوجيا حيث برز إلى الوجود عنصر هام وحيوي في جميع المعاملات والأنشطة الإقتصادية للمؤسسات.

ولقد تنوعت الأجهزة والبرمجيات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسات حيث تم تطور نظم المعلومات والبرمجيات بطريقة تجعلها تتصرف كشيء إنسان. إذن تعتبر تكنولوجيا المعلومات والإتصال رافدا مهما من روافد التطور التكنولوجي، حيث يتم نقل المعلومات وبثها بالإعتماد على القنوات والوسائل الحديثة للإتصالات كالموجات القصيرة والأقمار الصناعية، وتأخذ شبكات الإتصال أشكالا متعددة منها النجمة والخطية والحلقية والمهرمية، كما تختلف الشبكات حسب المدى الجغرافي، بالإضافة إلى شبكات الأعمال الداخلية الإنترنت ( والخارجية الإستراتيجيات).

تمهيد

أصبح الحصول على الميزة التنافسية هدفا مشروعاً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بتغير السريع والديناميكي لغرض مواجهة طلبات الزبائن المتغيرة فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي بين الأسواق ومن أجل تحقيق ذلك سيقى عليها القيام ببناء وتعزيز الميزة التنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك، إلا أن هذه الميزة ليست بالأمر اليسير ولا تتم إلا من خلال والإستخدام الناجح للإستراتيجية التنافسية القياسية ومن ثم إدارتها بشكل ناجح.

وعلى ضوء ذلك صاغ بورتر نموذجاً الخاص بالإستراتيجيات التنافسية وقسمها إلى ثلاث إستراتيجيات وهي قيادة الكلفة الشاملة والتمايز والتركيز مما حتم على الإدارات معرفة مصادر الصراع التنافسي، وكذلك الأخذ بعين الإعتبار طبيعة تأثير تلك القوى التنافسية وتفاعلاتها عند القيام بالتخطيط وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وبخاصة تلك المتعلقة بتبني الخيارات الإستراتيجية التنافسية الممكنة لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر في تحديد الإستراتيجية التنافسية الأفضل في ظروف بيئية محددة، وعليه تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الإستراتيجيات العامة بإعتبارها إحدى الركائز الأساسية المهمة التي يجب أن تركز عليها المؤسسات بعد تزايد حدة المنافسة في بيئة الصناعة نظراً لدخول البضائع الأجنبية للأسواق في الآونة الأخيرة بوصفها السبيل الذي يعزز مكانتها في البيئة المضطربة ومواجهة التحديات بالإبتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي من خلال بناء الميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن محاكاتها أو إستنساخ منافعها وعليه فإن البحث يهدف إلى التعرف على الإستراتيجيات العامة وفيما يلي توضيح ذلك.

### المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية

تتنافس المؤسسات مع بعضها البعض من أجل الحصول على عملاء دائر عملها ومع ذلك ليس ضرورياً أن تتنافس المؤسسات معاً بنفس الطريقة فمن المحتمل أن تضع كل مؤسسة إستراتيجيتها التنافسية الخاصة بها للتعامل مع خصومها المتنافسين وخدمة وقاعدة عملائها المتعاملين معها.

حيث تشير الإستراتيجية التنافسية إلى الأفكار الخطط والتدعيم الذي تستخدمه المؤسسات للتنافس بنجاح ضد الخصوم كما أن الإستراتيجية تصمم لمساعدة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية في المفهوم الأوسع وستتناول في هذا المبحث كل من:

مفهوم الإستراتيجية التنافسية ومختلف المراحل تطورها.

الأهمية المتزايدة للإستراتيجية التنافسية في بيئة الأعمال.

وفي الأخير سنتناول مجموع التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية وإلى أهميتها وتحدياتها يستحسن أن نتطرق إلى مفهوم

الإستراتيجية والمنافسة والتنافسية:

### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

يعكس مصطلح الإستراتيجية جذورا عسكرية قوية، حيث يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية للتعامل مع خصومهم ويعني أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه حتى إذا كان الأكبر والأكثر قوة إذ إستطاع أن يناور بذكاء في المعركة<sup>1</sup>.

عرف Michael porter الإستراتيجية بأنها خلق موقع فريد ومتمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع المنافسين<sup>2</sup>.

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - روبرت بتس، ديفيد.لى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر لنشر والتوزيع، دار النشر، 2008، ص 27.

<sup>2</sup> - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012، ص 27.

<sup>3</sup> الدكتور احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 20.

يعرف Peter drucker الإستراتيجية بأنها إدراك البيئة وعرضها علي الرجال لتمكينهم من القيام بالعمل.<sup>1</sup> وهنا نستخلص أن مفهوم الإستراتيجية بإعتبارها خطة لتحقيق أهداف بعيدة المدى وأن هدف كل طرف أن يسخر كل المقدرات المتوفرة له ليتغلب على الطرف الآخر، وأن عليه أن يدرس جميع الظروف الخارجية والداخلية المتاحة ليكسب ميزة تنافسية على منافسيها وأخذ نصيب الأسد من السوق وتعظيم أرباحها، وبصفة عامة فالإستراتيجية هي خطة ونموذج ومناورة وموقف.

### الفرع الثاني: مفهوم المنافسة

كذلك يقصد بالمنافسة، "تعدد المسوقون و تنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع.... الخ".<sup>2</sup> كذلك تعرف المنافسة على أنها "إلتقاء العارضين و الطالبين في سوق معينة، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة. وتعني المنافسة كذلك"التنافس بين الباعين أو المشترين على نفس المنتج".<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوياتها (منظمة، قطاع أو دولة)، والعلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية فكل واحدة تؤدي إلى تحقيق الأخرى ومنه فإن تعريف التنافسية يكون بحسب المستوى كما يلي:

### أ-تعريف التنافسية على مستوى الدولة :

تعرفها منظمة التعاون الإقتصاد و التنمية الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على توسع الدول الحقيقة للشعوب على المدى الطويل.<sup>4</sup> التنافسية هي " قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية و الدولية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000، ص، 20.

<sup>3</sup> كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة ، 2006/2007، ص 119.

<sup>4</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها في سلسلة جسر التنمية المعهد العربي للتخطيط، للكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 5.

<sup>5</sup> محمد عدنان وديع، المرجع السابق، ص 5.

ومنه يمكن القول أن التنافسية على مستوى الدولة تعبر عن القدرة على النفاذ إلى الأسواق العالمية بمنتجات عالية الجودة و بأقل التكاليف مع تحسين الناتج الوطني.

### ب. تعريف التنافسية على مستوى القطاع :

تعبر على " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم و الحماية الحكومية<sup>1</sup>.

يمكن القول أن هذا التعريف إقتصر على جانب واحد وهو الصناعة و أهمل الجوانب الأخرى كقطاع الخدمات والزراعة...وبالتالي فالتنافسية على مستوى القطاع هي تميز دولة ما في نشاط معين، مع تفوق هذا النشاط من خلال إرتفاع نصيبه من إجمالي الصادرات العالمية.

### ج. تعريف التنافسية على مستوى المنظمة:

يقصد بها " الجهود، الإجراءات، الابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها<sup>2</sup> كما تعرف بأنها " قدرة تميز المنظمة على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم أو الخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل<sup>3</sup>

وبالتالي يمكن القول أن التنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات المستهلكين بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها الحصول على حصة سوقية كبيرة. ومن هنا سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

### الفرع الرابع: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

- عرف Ansoff الإستراتيجية التنافسية على أنها تصور المؤسسة لعلاقتها مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على مدى البعيد والتي يجب أن تذهب إليها المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها<sup>4</sup> فيرى بأن الإستراتيجية التنافسية ذات علاقة مباشرة بالقرارات الطويلة الأمد أو ذات التأثير الإستراتيجي وذات العلاقة الغير مباشرة.

<sup>1</sup> فارس مسدور، كمال رزق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط المنعقد، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص105.

<sup>2</sup> علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2001، ص101.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين - مدخل إنتاجي، دار النشر، مصر، 2003، ص15

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص18.

يعرفها Porter على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أي لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة والوسائل لتولي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس حلبة التنافس وأساس التنافس<sup>1</sup>.

تعرف علي أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق وبالتالي تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، و قد سميت بالعامية نظراً لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

إستناداً على ما سبق نرى أن الإستراتيجيات التنافسية بأنها الإستراتيجية التي تبحث عن التميز والاختلاف وتمثل الإختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً متميزاً من المنتجات إعتماًداً على نقطة بداية المؤسسة فإن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية سواء كانت ظاهرية أو ضمنية وعملية تطوير هذه الإستراتيجية يستوجب تطوير معادلة لكيفية قيام المؤسسة بالتنافس أي: ما هي أهداف المؤسسة ؟ وأي السياسات تستخدم لتحقيق تلك الأهداف ؟ إن جوهر عمل هذه الإستراتيجيات هو عدم تركيزها على أوجه الشبه بين المؤسسات بل على الإختلافات بين تلك المؤسسات وكيفية تأدية الوظائف بطريقة أفضل من منافسيها، وعادة ما تتضمن الإستراتيجيات التنافسية أفعالاً دفاعية وهجومية مع التأكيد على التحول من الهجوم إلى الدفاع وبالعكس على أساس ما تفرضه ظروف السوق كذلك تشمل هذه الإستراتيجيات مناورات تكتيكية قصيرة الأجل مصممة للتعامل مع الظروف الآتية، كونها تمثل الخيار النهائي للمؤسسة للوصول إلى الزبون لتحقيق الميزة التنافسية لها.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية وأهدافها ومكوناتها

ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ الإستراتيجية التنافسية بنجاح فإن عليها إتباع الخطوات الآتية:

- أ. معرفة القدرة التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال ومدى تأثيرها في المنظمة.
  - ب. تحديد الأهداف الإستراتيجية والتركيز عليها لتحقيقها من خلال إستراتيجيات منافسة.
  - ج. تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة المعتمدة على قدرات وإمكانات المنظمة.
- ومن خلال هذا المطلب سنحاول أن نتعرض إلى كل من مراحل إعداد الإستراتيجيات التنافسية.

<sup>1</sup> Michael Porter, What is strategy-business review journal-, Harvard, nov- dec 1996 ,p 3

أولاً: مراحل إعداد إستراتيجية تنافسية: على صعيد ما تقدم يمكن إستخلاص أن إستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على عدة خطوات<sup>1</sup>:

1) معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها للقوى التنافسية الموجودة فيها.

2) تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها.

3) تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنافسة.

ويكمن ذلك من خلال تشخيص القوى التنافسية الخمسة في بيئة الأعمال، والتي حددها (porter) وهي كالآتي<sup>2</sup>:

أ - المنافسون الحاليون: وهي المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق، وتتميز بإزدياد المنافسة، وتتطلب تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على إستراتيجيات مثل التحكم في التكلفة و لتمييز مع التركيز على أسواق معينة، وتحدد حدة المنافسة اعتماداً على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي:

1) الهيكلية التنافسية: حيث يؤدي إرتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم إلى زيادة درجة المنافسة، فكلما إزداد عدد المؤسسات المتنافسة كلما إزدادت شدة المنافسة بينهم أو العكس بالعكس صحيح ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة.

2) ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم إرتفاع الطلب.

3) ضعف الإختلاف أو لتمييز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو شبه التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الأسعار.

4) تمثل التكاليف الثابتة حاجز أو عقبة تواجهها المؤسسات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.

ميزة التنوع لدى بعض المنافسين، أو بمعنى آخر إختلاف ثقافتهم عن الآخرين والتي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.

5) التحديث أو التجديد التكنولوجي والذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ب - تهديد الداخلين الجدد: ويعني هذا دخول مؤسسات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المؤسسة، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصة السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، ، عدد 20 ، ديسمبر 2007 ، ص 116.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص: 116-118.

<sup>3</sup> رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، نفس المرجع، ص 120.

وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كإقتناء تكنولوجيا متطورة، والمواد الأولية المتميزة، تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات .

وكذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوك التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديدة فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة وبالعكس.

**ج - تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:** وهو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبى نفس الاحتياجات للخدمات و المنتجات الأصلية، والتي تمثل ضغطاً دائماً.

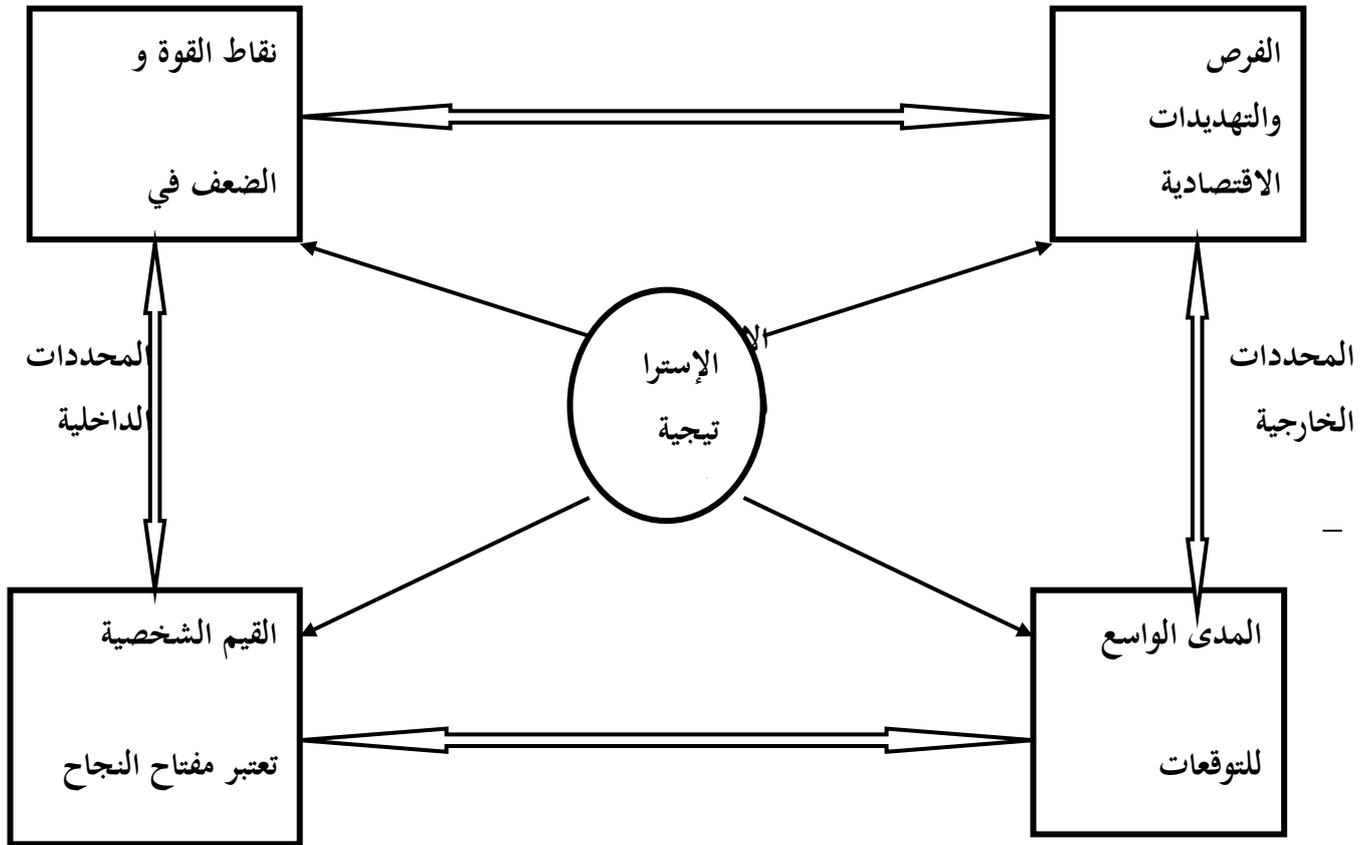
**د - تهديد القوى التفاوضية للعملاء:** وذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المؤسسات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

**هـ - تهديد القوة التفاوضية للموردين:** ويعني إزدياد قدرة الموردين على الضغط على المؤسسة، وموردين للعمالة أو المواد أو رأس المال ( فمن خلال التلاعب بالأسعار، مواعيد التسليم، مستوى الجودة وحتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمؤسسات).

#### ثانياً: مكونات الإستراتيجيات التنافسية

في إطار توضيح الأطر والمفاهيم للإستراتيجيات التنافسية، وإستناداً على ما تقدم فإن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية تنافس من خلالها المؤسسات الأخرى وتعتمد هذه الإستراتيجية عند صياغتها على مجموعة من المكونات تتمثل في الشكل (3-01). (porter , 1980).

الشكل (3-01) : مكونات الاستراتيجيات التنافسية



Source: Porter, Michael, "Competitive Strategy" The free press.1980 ,p. 115

#### - المحددات الداخلية والخارجية للمنظمة:

وضع (Porter ,1980) مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي توضح في رسم معالم الإستراتيجية وتنفيذها: أ نقاط القوة والضعف: إذا ما أرادت المؤسسة أن تنفذ إستراتيجيتها بنجاح فعليها أن تحدد نقاط القوة والضعف لديها والتي غالبا ما تتمثل بمهاراتها وموجوداتها المتضمنة للمصادر المالية والبشرية والقدرات التكنولوجية مقارنة مع المنافسين.

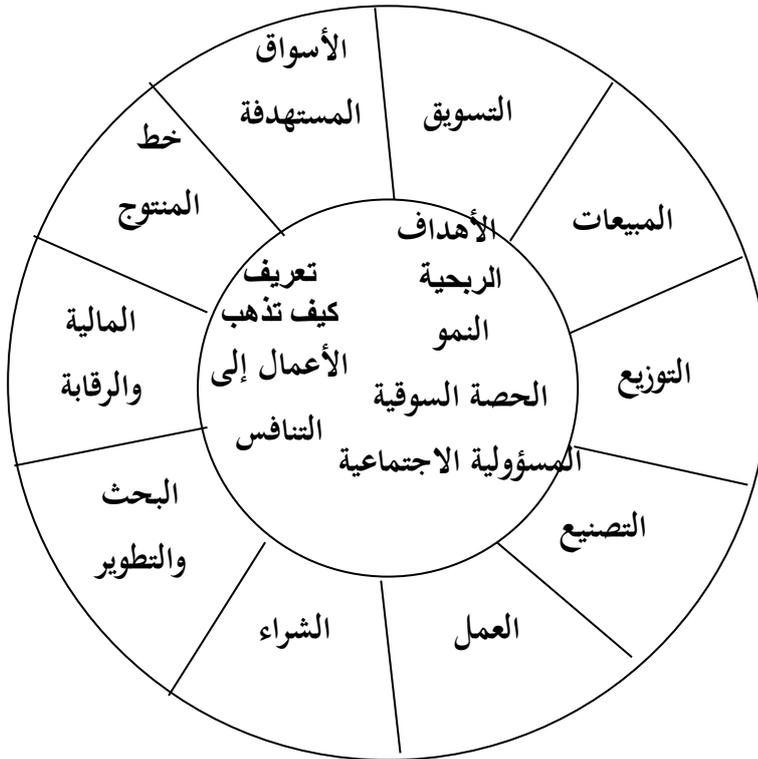
ب القيم الشخصية للمدراء: وتتمثل بحاجات ورغبات المدراء الرئيسيين والأفراد المؤثرين في إختيار الإستراتيجية وتنفيذها.

ج الفرص والتهديدات: وتتضمن متغيرات القوى السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وكذلك المتغيرات التي تؤثر مباشرة على المركز التنافسي للمؤسسة.

د التوقعات الإجتماعية: تعكس هذه التوقعات التأثيرات على المنظمة من قبل المجتمع وتتأثر هذه التوقعات بالسياسات الحكومية والإهتمامات الإجتماعية أيضاً.

وفي سياق توضيح مكونات الإستراتيجيات التنافسية فإن العوامل الأساسية لصياغة الإستراتيجيات التنافسية تتمثل في نموذج عجلة الإستراتيجية التنافسية الذي وضع من قبل بورتير حيث تظهر أهداف المنظمة في مركز العجلة والمتمثلة بـ (الربحية، النمو، المسؤولية الإجتماعية وحصتها في السوق) وتظهر على أطراف العجلة السياسات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها والمتمثلة بـ (خط المنتج والأسواق المستهدفة والتسويق والمبيعات والتوزيع والإنتاج والعمل والشراء والأبحاث والتطوير والمالية والرقابة) وكما موضح في الشكل (3-02) (Porter, 1980).

الشكل (3-02) : عجلة الاستراتيجية التنافسية



Source: Porter, Michael "Competitive Strategy", Op.Cit, p .110

### ثالثاً: أهداف الإستراتيجية التنافسية

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

1. **الحياسة على الميزة التنافسية** : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي لإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد أن تصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً.

2. **إكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية**: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد الوضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية أو المتمثلة في:

-الإمتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

-إمتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكتملة أو البديلة.

-درجة التكامل في المؤسسة.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أشهر إستراتيجيات التنافس والتي تتمثل في إستراتيجية التكلفة الأقل إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التمييز.

قدم بورتير ( porter ) ثلاثة إستراتيجيات يطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة تساعد على تحديد موقع المؤسسة في الصناعة، تسمى هذه الإستراتيجيات ( العامة ) لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات لتقديم الخدمات أو مؤسسات غير ربحية.

<sup>1</sup>الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلوي بالشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص ص: 21-22.

الشكل رقم (3-03): لإستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

التميز	التكلفة أقل	
إستراتيجية التميز	إستراتيجية بالسيطرة بالتكاليف	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز		سوق مستهدف ضيق

النطاق التنافسي

Porter.M, Competitive Strategy- Techniques for analyzing industries and competitors-, Free press, New York, 1980, P39.

وهذا يسمح لمعرفة وضعية المؤسسة بتخفيض الموارد المثلي وإعداد الإستراتيجية الملائمة بحيث تبدو الإستراتيجية كمجموعة مناورات تسمح للمؤسسة بمعرفة ومراقبة الأسرار المنافسة ويهدف هذا المطلب إلى معرفة الإستراتيجية التنافسية المتاحة للمؤسسة لمواجهة تهديد المنافسة وتعتبر المنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجيتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستبعتها وذلك من خلال العناصر التالية :

**التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية لتحقيق عوائد أكبر وللحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة وسلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف مع العلم بأن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف<sup>1</sup>.

**تميز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من جودة أعلى خصائص فريدة توفر خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المحتمل منها لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز<sup>2</sup>، لذلك وجب على المؤسسة إمتلاك هذين النوعين من الميزة التنافسية أو على الأقل إمتلاك أحدهما للحصول على القدرة التنافسية وبناء على هذه العناصر إقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع وهي:

إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص8.

<sup>2</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص8.

إستراتيجية التمييز.

إستراتيجية التركيز.

وفيما يلي سنفصل كل إستراتيجية على حدي.

## المبحث الثاني: الإستراتيجيات العامة لبورتر

كما أشرنا إليه سابقاً فإن إستراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الإستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق بين طبيعة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحتها بورتر.

### المطلب الأول: ماهية إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون تحمل أي تكاليف إضافية وتمتع المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية بمجال ومدى واسع من السلع والخدمات التي يجري تسويقها في أسواق متعددة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير مثالية وإستخدام بدائل للمواد الأولية والإستفادة من إقتصاديات الحجم وإضافة إلى ما تقدم سعت هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتختلف الدوافع التي تجعل المؤسسة تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل ومنها منحى الخبرة وبالتالي نجد مشرتين واعين تماماً للسعر وفيما يلي توضيح ذلك.

### أولاً: تعريف إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها (( قدرة المؤسسة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف<sup>(1)</sup>)).  
ويؤدى إعتقاد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، ويمكن إعتقاد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية، أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والإندفاع لخفض التكاليف .  
إن هذه الإستراتيجية تعني الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وهذا يعنى أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق.  
- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف<sup>(2)</sup>: تقوم هذه الإستراتيجية في الأساس على أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها.

<sup>1</sup> معاذ خلف إبراهيم الخناي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 7، العدد 21، العراق، 2011، ص 77.

<sup>(2)</sup> نبيل محمد مرسي . مرجع سابق ص 35.

ومن بين أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة نجد<sup>1</sup> :

**إقتصاديات الحجم:** من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج فالمؤسسة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة ( تكاليف المواد الأولية، تكاليف التجهيزات، تكاليف البحث والتطوير... الخ) على عدد كبير من الوحدات.

وبهذه الطريقة يمكن لها أن تبيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة، فتضمن بذلك قدرتها على المنافسة في المستقبل.

**إقتصاديات وفورات التعلم:** يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، ولكن التعليم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة وتفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت كمية كبيرة منه، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن، هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض واضح في التكلفة، فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من تلك التي بدأت هذا العام وهذا نظرا لإستغلالها لميزة المتحرك الأول في السوق، كذلك فإن سرعة التعليم وسرعة نقل الخبرات بين العاملين بإمكانها تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الذين بدأوا الإنتاج مع المؤسسة في نفس الوقت.

**تكنولوجيا الإنتاج:** أحد وسائل تخفيض التكلفة هو الإستثمار في بناء أو شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو إستخدام طاقة كهربائية أقل أو تقليل الفاقد من المواد الخام.

**تصميم العمل:** عادة ما تكون هناك فقدان في إستغلال الوقت، وهذه الفقدان يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها، فمثلا تستطيع المؤسسة تخفيض زمن إنتاج الوحدة بالإستغناء عن بعض الأعمال أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا...

**تكلفة المواد الأولية:** على الرغم من كونها تبدو ثابتة إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن إستخدامها للحصول على أسعار أقل للمواد الأولية، حيث أن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على التعامل مع المؤسسة بما يضمن له حجم معين من المبيعات على مدار عدة سنوات، كذلك يمكن لمكان المشروع أن يساعد على تخفيض تكلفة المواد في حالة قربه من مصادر التوريد ( تخفيض تكلفة النقل).

إختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين.
- مرتبات و مزايا أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين.
- تخفيض عدد قنوات التوزيع.
- خفض حجم الإنفاق على البحث و التطوير.

(1) حسن صبحي مصطفي، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، ص 6 على الموقع: [www.sameher.com](http://www.sameher.com) 2016/03/27

- إستخدام مواصفات أقل للمواد المشتريات.

ثانيا : الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة<sup>1</sup>

- 1) وجود طلب مرن للسعر.
- 2) نمطية المنتج.
- 3) خلق حالة من التكامل العمودي سواء أماميا أو خلفيا.
- 4) إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
- 5) ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري.
- 6) تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- 7) محاولة إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- 8) إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسطاء.
- 9) الإستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- 10) إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

ثالثا: خصائص إستراتيجية قيادة الكلفة<sup>2</sup>

- 1) توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- 2) أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.
- 3) قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

رابعا: مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن مناقشة مزايا هذه الإستراتيجية في ظل نموذج بورتر للقوى التنافسية كما يلي:

بالنسبة للمنافسين: تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

بالنسبة للمشتريين: تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان، 2005، ص ص: 251-

252.

<sup>2</sup> عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، مصر، 2008، ص 336.

بالنسبة للموردين: عادة ما تسعى المؤسسات المنتجة بتكلفة أقل إلى زيادة حجم الإنتاج، وبالتالي تمتلك قوة تفاوضية أكبر في مواجهة مورديها نظرا لشرائها لكميات كبيرة من المواد الأولية<sup>1</sup>:

بالنسبة للداخليين الجدد: تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من طرف منافسين جدد.

بالنسبة للسلع البديلة: يمكن أن تستخدم المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

#### خامسا: مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

على الرغم من إيجابيات هذه الإستراتيجية إلا أن هناك بعض المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيقها منها:

1. العجز في المنتج المطلوب في السوق أو العجز في رؤية التغيرات التي تحصل في المجال التسويقي وذلك لأن الإهتمام منصب فقط على الكلفة وإختصارها.
2. الإهتمام الزائد بالكلفة مما يضعف من قدرة المؤسسة على المنافسة، أمام العلامات التجارية المتميزة حيث تشكل إستراتيجيتها عائقاً كبيراً أمام الداخليين الجدد.
4. إمكانية إتباع المنافسين لنفس الإستراتيجية، وبالتالي ظهور ما يعرف بحرب الأسعار حيث لا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف، بل على العكس يؤدي ذلك إلى تقليص مردودية القطاع.
5. إمكانية تعويض مزايا منحى الخبرة بمزايا إستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج.
6. مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والإنشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
7. الخسائر الفادحة في حالة إنخفاض حجم الطلب سواء المتعلقة بزيادة تكاليف التخزين أو المتعلقة بإرتفاع التكلفة الثابتة، حيث يتم تحميلها في هذه الحالة على عدد قليل من وحدات الإنتاج.

#### المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

إن القدرة المميزة تتطلب من الإدارة أن تركز على ما يجب أن تعمله بالشكل الأفضل وبذلك يمكن للعمليات أن تتميز بهدف أو مجموعة من الأهداف المتمثلة في الجودة الأعلى، التسليم الأسرع، المرونة الفائقة، وأن إستراتيجية التمايز هي إحدى الإستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر القدرات المميزة للمؤسسة أو وحدات الأعمال فيها لكي تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية

(1) شارلزهل، جاريت جوتر، مرجع سابق، ص 313 .

تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم منتجاً وخدمة متميزة وهي تعني تكوين شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريدة إستراتيجية التميز أصبحت من الإستراتيجيات الضرورية جدا ولاسيما بعد التنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات الزبائن والتي لم يعد بإمكان تلبيةها من خلال المنتجات القياسية، حيث أن المنتج المتميز يشبع الإحتياجات والرغبات التنافسية للزبائن عندها فإن المؤسسة يمكن أن تفرض أسعار أعلى على تلك المنتجات لأن هذه الإستراتيجية تسعى لتقديم شيء متميز فعلا وبذلك فإن القدرة على بيع منتجات أو خدمات عند سعر يزيد عن ما أنفق لإيجاد ذلك المنتج بما يحمله من مواصفات متميزة هذه القدرة تجعل من تلك المؤسسة قادرة على التفوق في الأداء على منافسيه حيث أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز هي بحاجة عادة إلى قدرات تسويقية عالية وإلى سمعة جيدة تتمتع بها القيادة كذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تقلل من مستوى التنافس أي مستوى الصراع مع المنافسين.

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المؤسسة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تملكه المؤسسة من قدرات مميزة في بيئتها الداخلية تمكنها من تحديد البعد المناسب لإستراتيجية التمايز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية.

### أولاً: ماهية إستراتيجية التميز

يعد التميز من الظواهر الطبيعية الأساسية التي جذبت إهتمام الباحثين ويستخدمونه مؤشر لقياس إمكانيات المنظمة وقدرتها على البقاء والإستمرار كما أن المؤسسة التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب أن تتميز عن باقي المؤسسة المنافسة لتبقي لذا فقد حدد البعض مفهوم التميز بأنه السمات والخصائص الفريدة لمنتج الشركة والتي تقدم قيمة للزبائن. كما عرفت على أنها خلق الإختلاف في المنتجات أو خدمات الشركة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء فريد ومتميز للزبون.

وفي ضوء ما تقدم نستنتج أن تعريف إستراتيجية التميز يمكن أن نقول أنها تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة وفي مجالات متعددة كال جودة وتصميم المنتج وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة وأية خدمة الزبائن تعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيعون المنافسون محاكاتها من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، "تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها أو تقليدها"<sup>1</sup>، بحيث تجعل العميل يقبل على دفع سعر أعلى من المعتاد، ومن بين أهم النقاط التي يمكن التركيز عليها لتحقيق هذه الإستراتيجية نجد<sup>2</sup>:

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية و التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 407.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 28.

**مصدقية المنتج:** كمقياس لدرجة جودة الأداء الوظيفي دون عيوب أو أخطاء أو أعطال للمنتج ( أو بحد أدنى من الأعطال) خلال مدة محددة، و تنبع مصداقية المنتج من مستوى جودته ومدى تفنن العاملين في تطويره، وهذا ما يفسر لماذا يميل قطاع من الناس لشراء منتجات إلكترونية مثلا: صنعت في شركات يابانية بسعر مرتفع عن شراء نظيراتها التي صنعت أو جمعت خارج اليابان.

**الطول النسبي لمدة الاستخدام:** كمقياس لمدة الاستخدام المتوقعة لمنتج معين في ظروف تشغيل طبيعية أو مجهددة، وهي خاصية تمثل قيمة لدى المشتري حيث يميل كثير من العملاء لدفع سعر أعلى للسلع التي تشتهر بعمر طويل وهذا يفرض على المؤسسة مراعاة ألا يكون المنتج بطبيعة سريع التقادم بفعل تطورات تكنولوجية سريعة.

**سهولة الإصلاح:** حيث ترتفع درجة الإقبال على المنتج كلما تيسر للعميل شراء الجزء البديل و تركيبه بنفسه بأقل تكلفة في الوقت و الجهد والمال.

**الشكل:** كمقياس ومدى جاذبية مظهر المنتج للعميل فهناك عملاء راغبون في أن يدفعوا سعرا أعلى لمنتج يبدو فريدا أو متميزا، وتعتبر طريقة التغليف من أهم الإعتبارات بهذا الخصوص.

**التركيب:** ويقصد بذلك قيام المؤسسة البائعة بتركيب الآلة أو الجهاز للعميل في الموقع المناسب ليعمل بالأداء المتوقع، ويعد هذا المجال للتميز هاما في حالة بيع الآلات والأجهزة الثقيلة في المصانع أو الفنادق أو المستشفيات.

### ثانيا : شروط تطبيق إستراتيجية التميز

يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية توفر مجموعة من الشروط منها:

إنخفاض حساسية الزبون لإرتفاع الأسعار

إدراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره.

القدرة على متابعة إحتياجات العميل ورغباته.

القدرة على التطوير و التحديد.

الحرص على أن يكون المبلغ الذي يدفعه الزبون أعلى من تكلفة إنتاج و حماية عنصر التميز.

الحرص على عدم رفع السعر بشكل يدفع الزبون إلى التخلي عن شراء المنتج.

### ثالثا: مزايا إستراتيجية التميز

يتجسد الهدف من إستراتيجية التميز العامة تحقيق المزايا التنافسية من خلال إبتكار منتج أو خدمة ينظر إليها

المستهلكون على أنها متفردة وأن المؤسسة القادرة على أن تنتهج إستراتيجية التميز لإشباع حاجة المستهلك وجذبه من

أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حماية المؤسسة نفسها من منافسيها بطريقة لا يستطيع المنافسين تحقيقها، مما يجعل المؤسسة تفرض سعر عالي لمنتجاتها، من بين مزايا إستراتيجية التميز نذكر:

1- الولاء الكبير للعلامة والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسة المنتجات البديلة كما يعتبر عائقا أمام دخول منافسين جدد.

2- نادرا ما يمثل المورد القوي مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تتجه لفرض السعر الذي تريده ولا تهتم بالتكاليف الإنتاجية الطفيفة في مداخلات الإنتاج.

3- لا يمثل المشتري خطرا على المؤسسة، حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا إستثنائيا عاليا مقابل التمييز الذي يحصل عليه.

4- تميز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.

5- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.

6- تزداد المؤسسة القوي من أجل تطوير مؤهلاتها ومهارتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين.

### رابعا: مخاطر إستراتيجية التميز

يمكن الوقوف على مخاطر إستراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء إستخدامها لهذه الإستراتيجية من أجل توقعها أو معالجتها وأبرز المخاطر التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التمايز من خلال:

1- إمكانية تعرض المنتج للتقليد وبالتالي تقليل إدراك الزبون لعنصر التميز.

2- إرتفاع تكاليف التمييز بطريقة لا يمكن معها البيع بأسعار معقولة.

3- إنتهاء حاجة الزبون لعنصر التميز مع مرور الوقت.

4- قابلية المؤسسة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين.

5- الإستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التمايز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهظة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجئ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

6- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة وقد تم في السنوات الأخيرة كيف تحرك المنافسون بسرعة للتقليد والإستنساخ لكل شيء متميز وبنجاح وهذا الأمر شمل صناعات عديدة.

7- محاولة المنظمة على التركيز على أحد ملامح المنتج أو الخدمة لخلق التمايز بينما المستهلك لا يري أن هذا الجانب من المنتج قد لا يحتاجه المستهلك أو يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.

8-تفقد هذه الإستراتيجية أهميتها إذا ما تمكنت المؤسسات المنافسة وبسرعة من إستنساخ وتقليد المنتجات التي تنتجها المؤسسات المتميزة عليه فإن المحاكاة السريعة تعني أن المؤسسة المتميزة لن تحقق أبدا التمييز الفعلي وذلك لأن العلامات المنافسة ستبقى تحقق التغير والتحسين المطلوب عند الزبون وبنفس الطريقة التي تبذلها المؤسسات المتميزة ولكي تبقى المؤسسة متميزة فأنها يجب أن تبحث عن آخر مصادر التميز والتي يصعب على المنافسين الحصول عليها وتجاوزها.

ويمكن أن نستنتج أن إستراتيجية التمييز تتطلب من المؤسسة تطوير الميزة التنافسية وأن تتخذ اختيارات الإنتاج أو السوق أو المهارات المؤسسة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تزويد الزبون بالقيمة مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل أفضل من المنافسين التي تعزز الواحدة الأخرى لتزيد من قيمة المنتج أو الخدمة في عيون المستهلكين وعندما يصبح للمنتج صفة التفرد من قبل المستهلكين يستطيع المتميزون من فرض سعر أعلى من السعر الحقيقي وضرورة إهتمام المتميزين بمحاولات التقليد للتمييز من قبل المنافسين الآخرين.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز 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 محدد، والإفتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل وفيما يلي بيان ذلك.

### أولا: ماهية إستراتيجية التركيز

إستراتيجية التركيز<sup>1</sup>: إن هذه الإستراتيجية تتمثل في تركيز جهود وأعمال المؤسسة على مجموعة من العلماء، على جزء من تشكيلة المنتجات، على سوق جغرافية معينة... الخ فالتركيز إذن كباقي الاستراتيجيات يمكن أن يتخذ أشكال عديدة، وبصفة عامة يمكن القول أن التركيز ينتظم حول دائرة خاصة بحيث تبذل كل الجهود بغرض تقديم أفضل الخدمات لها إنطلاقا من أن المؤسسة قادرة على القيام بذلك بأكثر فعالية وأقل إستهلاكاً للموارد مقارنة بالمنافسة الذين يفضلون الإنتشار أو التواجد على مستوى القطاع الصناعي ككل .

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 259 - 275.

فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية سواء بالإعتماد على طريقة التكلفة المنخفضة أو أسلوب التميز يفترض فيها التمتع بمستوي عالي من الأداء التقني والتجاري وكذا القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات بالنسبة لأجزاء التي تتواجد بها، خاصة وإنها غالبا ما تتفادى دخول الأجزاء التي يسيطر عليها منافسون أقوياء أو التي تتصف بمعدلات نمو ضعيفة، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.  
أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

### ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

تتحقق الميزة التنافسية من إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:  
عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة 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 سوى 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.

### ثالثا: مزايا إستراتيجية التركيز:

يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها<sup>1</sup> :

- تعقد ضئيل في التسيير.
- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف.
- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن.
- مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا إستراتيجية التميز في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتميز.

### رابعا - مخاطر إستراتيجية التركيز:

بالإضافة إلى تلك المخاطر المتعلقة بتطبيق إستراتيجية التميز أو إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن للمؤسسة أن تتحمل تكاليف ثابتة كبيرة نتيجة لمحدودية الإنتاج كما رأينا فإن لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة مزاياها

(1) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 187.

ومخاطرها وكذلك شروطها، إلا أن السؤال المطروح هو هل يمكن تطبيق إستراتيجية التميز والسيطرة بالتكاليف في آن واحد؟

" حسب بوترر يعتبر هذا غير ممكنا لأن المؤسسة ستقع في تضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تقديم منتجات متميزة ما يجعلها عالقة في الوسط"<sup>1</sup>، إلا أن البعض الآخر "انتقد بوترر ورأى أنه يمكن الجمع بين الإستراتيجيتين، فالتميز قد يؤدي إلى إكساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (تخفيض التكلفة) بالإضافة إلى أن المؤسسة لا يمكن أن تغفل عن السعر ولا أن تغفل عن الجودة ولا عن إحتياجات العملاء"<sup>2</sup>.

في ظل هذا الإختلاف يمكن إستنتاج الإستراتيجيات التالية:

- 1- إستراتيجية تقليل التكلفة مع المحافظة على جودة مقبولة.
- 2- إستراتيجية التميز مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع أهداف التفرد.
- 3- إستراتيجية التركيز على جزء محدود من السوق بما يمكن من تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة والتفرد أو السعر أو الاثنين معا.
- 4- أن المؤسسات التي تخدم قطاع سوقي واسع وغير متبني لإستراتيجية التركيز قد توفر منتجات أقل كلفة ومقبولة عند زبائن القطاع السوقي الضيق الذي تخدمه المؤسسات المتبنية للتركيز.
- 5- الإختلافات في المنتجات المطلوبة أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي والسوق أي بين القطاع السوقي المستهدف في إستراتيجية التركيز والسوق العام.
- 6- يمكن للمنافسين أن يجدوا أسواقا ثانوية داخل الهدف الإستراتيجي المتمثل بالقطاع السوقي المستهدف وبذلك سيخرجون المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز من ذلك الهدف الإستراتيجي.

(1) محمد بن عبد الله العوض، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، (الواقع وآفاق التطوير) الشارقة، 15 أكتوبر 2002، ص 01.

(2) حسن صبحي مصطفى، مرجع سابق، ص 3.

### المطلب الرابع: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

تحتاج المؤسسة إلى تقليص دور الوقت، وأكثر سرعة في تطوير المنتجات جديدة، وتحسين في خدمات الزبون وزيادة التعلم والمشاركة المعرفية لذا تعتبر تكنولوجيا المعلومات والإتصال المورد الهام في تحقيق هذه الأهداف و يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال مساهمة في تحديد الاستراتيجيات التنافسية .

#### أولاً: إستراتيجية التكاليف

تحقق هذه الإستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف وهو ما يجعل المؤسسة تحقق أرباح أكبر من منافسيها لذا فإن المعلومات الكافية عن التكاليف تسمح للمؤسسة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف وتعطي المؤسسة ميزة تنافسية لا تتوفر لغيرها من المنافسين اللذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف كما أن المؤسسة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض تكاليفها من خلال كفاءة عملية الإنتاج والتوزيع. إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد وقدرات متفوقة على موارد وقدرات الشركات المنافسة فسوف تتمكن من إنشاء ميزة تنافسية شرط أن تنتهج هذه إستراتيجية تستغل هذه الموارد والقدرات بصورة فعالة، ولكن من حيث القدرة على توليد أرباح من مركز الميزة التنافسية هذا يتوقف الأمر على الميزة التنافسية عن طريق توريد منتج مطابق لمنتجها بتكلفة أقل وعليه فإن تطوير أو تطبيق تكنولوجيا الإنتاج جديدة تتطلب قيادة التكاليف تقدم تكنولوجيا مستمرا<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إستراتيجية التمييز

تهدف المؤسسة إلى التمييز المنتجات التي تقدمها عن منتجات المنافسين، وهذا التمييز يحتاج إلى معلومات دقيقة عن السوق متضمنة معلومات تفصيلية عن منتجات المنافسين، إحتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اقتصادية اجتماعية سياسية أو تكنولوجية، ومما شك فيه انه لا يمكن توفير مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب والدقة المطلوبة بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات.

تتميز المؤسسات فيما بينها بالرغم من أنها تقدم المنتجات والخدمات نفسها وهذا بالطبع يعود إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال العمليات والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر تكنولوجيا المعلومات هناك العديد من عناصر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها تكنولوجيا المعلومات، مثل تعزيز الكفاءات

<sup>1</sup>فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربي، مصر، 2008، ص286.

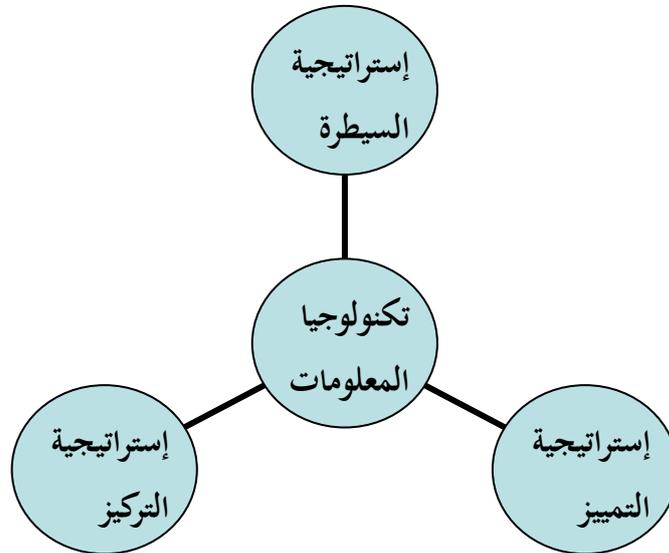
التشغيلية وجودة خدمات المنتجات، وتعزيز القدرة على الإبتكار وتطوير المعرفة، وتحسين عمليات الإنتاج، وكسر حواجز الوقت وزيادة الإنتاجية، وإيجاد فرصة جديدة وتقليل الوقت المستغرق، في تسويق المنتجات وتطوير سلسلة الخدمات<sup>1</sup>. تعمل تكنولوجيا المعلومات على تنظيم قواعد البيانات ونشرها عبر الوحدات المختلفة والأفراد والعاملين داخل المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة ميزة في المنتج والحفاظ على فن تميز المنتج عند أفراد المؤسسة وهكذا تحظى بالسرية في تفرد المنتج بخصائصه في السوق.

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تحقق المؤسسة الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين، وبالتالي تحتاج المؤسسة إلى معلومات عن طريق الأسواق المتاحة وخصائص المنافسين بها حيث يتم توفير وتحليل هذه المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

والشكل التالي يوضح الإستراتيجية التنافسية في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم (3-04): الإستراتيجية التنافسية في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

<sup>1</sup> تقرورت محمد، طرشي محمد، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعزيز الميزة التنافسية في منظمة الأعمال العربية، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011، ص10.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والقوي التنافسية

يظهر دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على القوي التنافسية وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم (3-01): دور تكنولوجيا المعلومات في دعم القوي التنافسية

القوي التنافسية	استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة هذه القوي
القوي التفاوضية للموردين	إختيار أفضل الموردين تهديد التكامل بالموردين بالتكامل الرأسي والخلفي
القوي التفاوضية للمشترين	الاختيار السليم للمشترين التميز والاختلاف
خطر المنافسين الجدد	وضع قيود على دخول المنافسين الجدد. تميز المنتج. الوصول الى قنوات التوزيع
النافس بين المؤسسات القائمة	التكلفة/الفعالية الوصول للسوق تقديم خدمات متميزة
خطر المنتجات البديلة	إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تقليص زمن تطوير المنتجات الجديدة لإحلالها في محل المنتجات الحالية

يشير الجدول إلى أعلاه إلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تغيير توازن القوي لصالح المؤسسة حيث يمكنها أن تمثل قيد لدخول المنافسين الجدد إلى السوق من خلال إقتصاديات الحجم، زيادة تكلفة التحويل من صناعة لآخري وتميز المنتجات، وقيد الوصول إلى الأسواق الرئيسية أو قنوات التوزيع، كما توفر تكنولوجيا المعلومات شبكات الاتصال الفورية ومباشرة مما يسهل عملية التواصل مع الأطراف الخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز -باتنة-، 2010، ص 67.

### خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإستراتيجية والتي يقصد بها فن إستخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلي وتحقق الأهداف المنشودة، فالإستراتيجية هي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة والإستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقا للفرص الخارجية والمخاطرة المقترنة بها، ومن بين خصائصها الأهداف البسيطة وطويلة الأجل وتحليل البيئة التنافسية والتقييم الموضوعي والتنفيذ المؤثر للإستراتيجيات إضافة إلى أن تكون شمولية وموجهة لنظام مفتوح وأن تكون مجموعة قرارات إستراتيجية وملزمة بالوقت وواضحة ومقنعة وبأسلوب مشاركة ومحددة بمراحل ومرنة وتخصص موارد، يتم وضع إستراتيجية لكل مستوي فمن المؤسسة ككل إلى وحدات الأعمال والمستوي الوظيفي .

أما الإستراتيجية التنافسية تجدد ثلاث إستراتيجيات حسب بورتر وهي إستراتيجية قيادة التكلفة والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين مع المحافظة على الجودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة وإستراتيجية التميز وفيما تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد، وإستراتيجية التركيز وهي الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجة خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين بما يمكن من تقديم فرصة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين معا ، أو بواسطة التركيز على سوق مستهدف.

## تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالبحث (مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة )، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش - وذلك لمعرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تم توزيع استبانة على عينة البحث، ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

لمحة عن المؤسسة

الأدوات المنهجية والوسائل المستخدمة

تفسير النتائج

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وذلك من خلال تعريفها أكثر تفصيلا لوحدة السميد والفرينة محل الدراسة، من خلال التطرق إلى بعض جوانب الوحدة منها الجانب التنظيمي والإنتاجي إضافة إلى الجانب التسويقي، وللإشارة أن كل المعلومات المذكورة حول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ووحدة السميد والفرينة هي من مقابلات مع مسيري المصالح وبعض المهندسين العاملين بالوحدة، إضافة إلى بعض الوثائق المقدمة من طرفهم.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMS) هي مؤسسة خاصة أنشأت في إطار شراكة بين مستثمر خاص جزائري ومجموعة الغرير الإماراتية بدبي (وهي مؤسسة مختصة في الصناعة الفلاحية والغذائية)، ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة بمنطقة النشاطات الصناعية رقم 17 ببلدية أوماش التابعة لولاية بسكرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 3-الذي يربط بين شمال الجزائر وجنوبها-والسكة الحديدية.

وتقدر مساحة المؤسسة (54.225) متر مربع منها (2.850l) متر مربع مبنية عليها وحدة إنتاج الدقيق والفرينة و(2.070) مبنية عليها وحدة الكسكسى.

بدأت أشغال بناء المركب الصناعي الغذائي في أكتوبر 2000 وذلك عقب إتمام إجراءات التأسيس القانونية لهذه المؤسسة بتاريخ 13 فيفري 1999 باعتبارها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (sarl) تصنف ضمن قطاع الصناعات الغذائية.

والمؤسسة حاليا تصنف كمؤسسة متوسطة وفقا لمعايير تصنيف القانون التوجيهي الجزائري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 المؤرخ بتاريخ 2001/12/12 برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري.

تبلغ مساحة الإجمالية للمؤسسة 54225 متر مربع حيث تمثل المساحة المغطاة 4920 متر مربع مقسمة بين وحدتي السميد والفرينة ووحدة الكسكسى ب: 2850 متر مربع و2070 متر مربع على التوالي.

إضافة إلى ذلك تملك المؤسسة مجموعة من الوحدات منها:

1. وحدة إنتاج السميد والفرينة: وهي الوحدة الرئيسية حيث بدأت أشغال بناء مؤسسة المطاحن الكبرى في

أكتوبر 2000 ثم شرعت المؤسسة في تجهيز وتركيب آلات ومعدات الإنتاج في منتصف 2002 لتنتقل بعدها مباشرة في الإنتاج بشكل رسمي في مارس 2003 .

2. وحدة الكسكسى: ونشاطها هو إنتاج الكسكسى حيث بدأت الأشغال على مستوى هذه الوحدة في 2001

أما الانطلاقة الفعلية لنتائج فكانت في سنة 2003 .

3. وحدة الاستيراد والتصدير: للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام لكنها ركزت نشاطها على إستيراد القمح بنوعيه الصلب واللين بالدرجة الأولى وتوزيعه وذلك لهدف التنازل لوحدة السميد والفرينة ومن أجل بيعه في السوق الجزائرية.

وحدة تخزين صوامع الحبوب: وهي قيد الإنجاز وعند نهاية الأشغال ستكون الوحدة مجهزة بالتفريغ والشحن التخزين وتحويل الحبوب وتتواجد هذه الوحدة بميناء جن جن بجيجل حيث يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب في إفريقيا عند دخوله حيز الاستغلال، ويبلغ عدد هذه الصوامع 18 صومعة بطاقة بتخزين 160000 طن ومساحة تخزين مغطاة ب: 25000 طن في المرحلة الأولى، وبرمجة توسعه في مرحلة ثانية وذلك بانجاز 9 صوامع أخرى بطاقة تخزين تقدر ب: 80000 طن ومساحة مغطاة تقدر ب: 25000 طن، وتتربع صوامع التخزين على مساحة تقدر ب: 9.6 هكتار مؤجرة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة جن جن<sup>1</sup>.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكسي وغيرها بأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول

الجدول (4-01): يوضح منتجات المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

المنتج	الصف	الحجم
السميد	ممتاز	25 كغ
	خشن	25 كغ
	رفيع	5 كغ ، 10 كغ
الفرينة	ممتاز	1 كغ ، 5 كغ ، 10 كغ
	للخبز نوع أ	25 كغ
	للخبز نوع ب	50 كغ
الكسكسي	رفيع	1 كغ ، 5 كغ ، 10 كغ
	متوسط	1 كغ ، 5 كغ
سميد النخالة	دقيق فرينة القمح الصلب	25 كغ
النخالة	عادية	40 كغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة طرف مصلحة الموارد

#### ثانيا: أهداف وأهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

<sup>1</sup>المصدر: تلخيص الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مسيري المصالح في المؤسسة

### ✓ الفرع الأول: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تحدد المؤسسة خطر المحيط الذي تنشط به، ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير مع التركيز على الجانب المنافسة والزبون ومن بين هذه الأهداف:

1. العمل على توفير إحتياجات السوق من المنتجات الغذائية الدقيق الفرينة الكسكسى.
  2. وضع سياسة إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
  3. الوصول إلى موقع الريادية في مجال تخصصها.
  4. وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
  5. توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل.
  6. تخفيض تكاليف الإنتاج بالإستفادة من إقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار منافسة.
- تعتبر المؤسسة ذات أهمية إقتصادية متميزة على ساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع إستهلاكي واسع وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:
- منتجات ضرورية وأساسية للمستهلك.
  - تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
  - توفيرها مناصب شغل وإمتصاص جزء من البطالة.
  - الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الإتصال بمناطق أخرى.

### ✓ ثالثا: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية إقتصادية متميزة بإعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى مجموعة واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المؤسسات الأخرى هذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ويمكن أن نوضح أهمية المؤسسة فيما يلي:

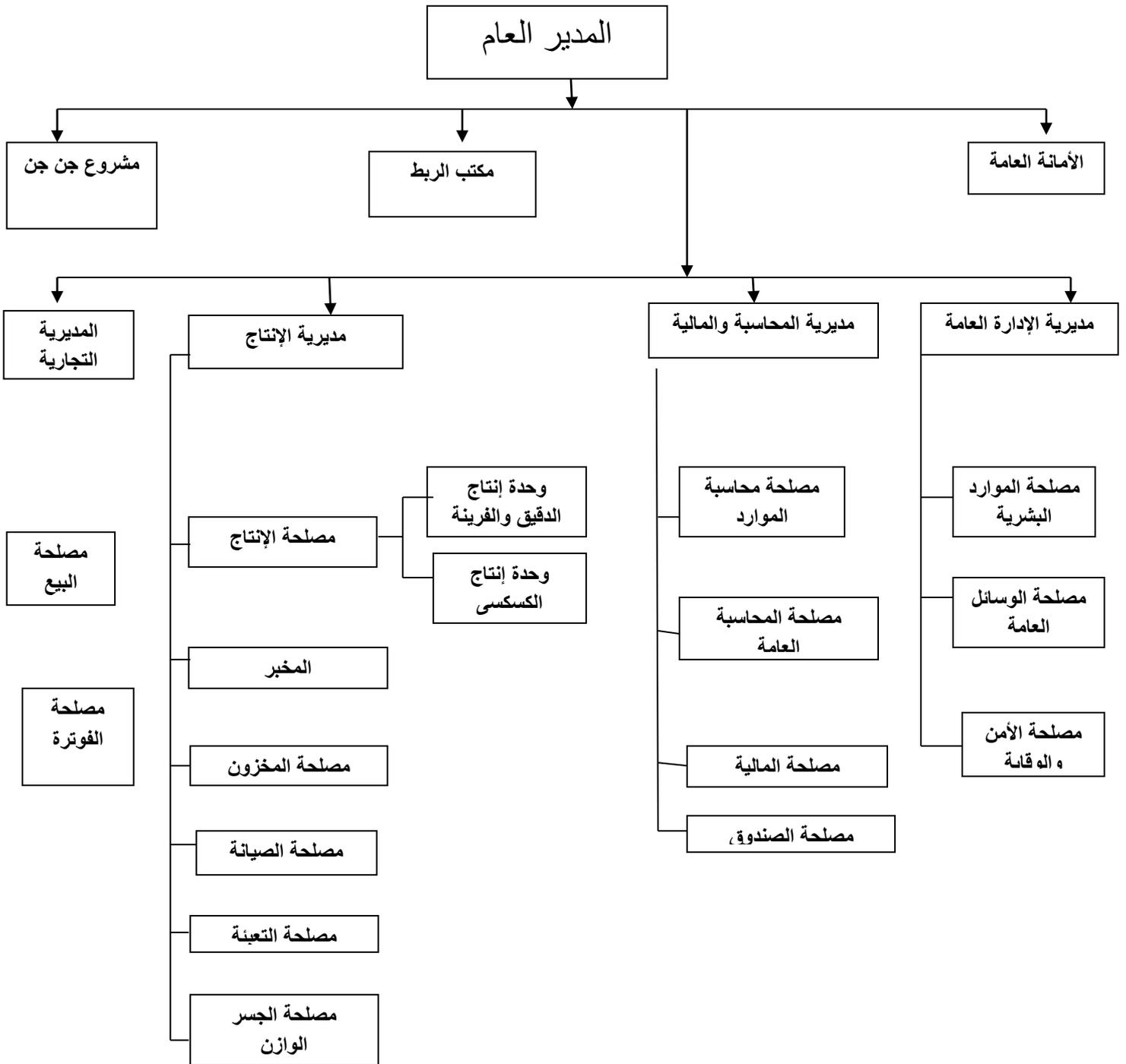
1. تعتبر المنتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع.
2. تلي المؤسسة جزء مهما من حاجات السوق الوطنية.
3. توفير مناصب شغل.
4. الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الإتصال بمناطق عديدة.

#### ٧ رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح فالشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي لسلطة.

أولا: مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

الشكل (4-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مسئول مديرية الإدارة العامة

هذا الشكل يمثل الهيكل لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، ويحدد من خلاله التدرج الهرمي للسلطة، العلاقة

السائدة، نمط الاتصال.....والهيكل التنظيمي يحتوي على ما يلي:

1. **المدير العام:** وهو مسير المؤسسة، دوره التسيير والإشراف على جميع الأنشطة ومتابعة الأعمال والعلاقات داخل وخارج المؤسسة، حيث ترده التقارير من مختلف المصالح المتواجدة على مستوى المؤسسة.
2. **الأمانة العامة:** تعتبر حلقة وصل بين المدير العام ومسؤولي المديرية والعاملين بالمؤسسة ومختلف المتعاملين معها، حيث تتولى ضبط المواعيد، إستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس إستقبال وإرسال البريد العادي والإلكتروني...
3. **مكتب الربط:** متواجد على مستوى العاصمة دوره الربط والتنسيق بين المؤسسة وشركائها في دبي.
4. **مشروع جن جن:** وهو مشروع قيد الانجاز تم تعريفه في تقديم المؤسسة محل الدراسة.
5. **مدير الإدارة العامة:** وتندرج تحتها
  - **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بكل ماله علاقة بالعمال بداية من دخول العامل للمؤسسة إلى نهاية عقد العمل، وتتكفل بشؤونهم الإجتماعية والإدارية وتشرف على توظيف العمال وتكوينهم وحساب الأجور والرواتب.
  - **مصلحة الوسائل العامة:** مهمتها تسيير عملية تموين المؤسسة بالتجهيزات والمعدات وإستقبال عروض مختلف المؤسسات المتخصصة في ذلك كما تقوم بالمراقبة المستمرة لتحديد جميع مستلزمات المؤسسة، إضافة إلى ذلك تسند إليها مهمة تسيير شؤون النقل وتجهيزاته.
  - **مصلحة الأمن والوقاية:** تعمل على ضمان أمن المؤسسة وحراسة ممتلكاتها كما تسهر على تحقيق من وسلامة العاملين، وكذلك تقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات.
6. **مديرية المحاسبة والمالية:** رغم أنها تابعة للمؤسسة إلا أن مقرها كان متواجد على مستوى الولاية إلى غاية 18/06/2009 حيث تم نقله إلى مقر المؤسسة بأوماش، وتتكون مديرية المحاسبة والمالية منه:
  - **مصلحة محاسبة الموارد:** تقوم بتسيير مشتريات ومخزون المؤسسة من مواد وأجهزة والموجودات بها عموماً، وتسيير العمليات المحاسبية الخاصة بها.
  - **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بتسجيل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج وكشف الأجور.
  - **مصلحة المالية:** تقوم بمتابعة المعاملات البنكية للمؤسسة، والتأكد من أرصدة الزبائن وإعداد تقارير شهرية توضح فيها الوضعية المالية للمؤسسة.

- **مصلحة الصندوق:** وهي الجهة المكلفة بالتحصيل النقدي (استلام قيمة المبيعات، وكذا دفع بعض المصاريف نقدا) وفي نهاية كل يوم تقوم المصلحة بإرسال المتبقي نقدا إلى البنك، كما تقوم بإعداد جرد شهري لصندوق.

#### 7. مديرية الإنتاج: وتتضمن

- **مصلحة الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج ومراقبة نوعية المنتجات، وهي تضم وحدات الإنتاج المتمثلة في (وحدة إنتاج الدقيق والفرينة ووحدة إنتاج الكسكسي)، كما يتم على مستواها تسيير عملية الإنتاج بمختلف مراحلها (ابتداء من دخول المادة الأولية وهي القمح بنوعيه الصلب واللين إلى غاية خروج المنتجات النهائية وهي أكياس الدقيق والفرينة والنخالة و الكسكسي الجاهزة للتسويق).
- **المخبر:** تتمثل وظيفته تحليل المادة الأولية ( القمح بنوعيه لضمان مطابقته للمعايير والمواصفات قبل الشراء وقبل بداية الإنتاج)، وكذا متابعة المنتج وتحليله في مختلف مراحل العمليات الإنتاجية لضمان مطابقته للمعايير الجزائرية المعمول بها.
- **مصلحة المخزون:** وظيفتها تسيير المخزون ( مخزون المادة الأولية والمنتجات النهائية، ومخزون قطع الغيار والوسائل الكهربائية والميكانيكية وكذا التجهيزات المكتبية) وإعداد جرد شهري مفصول له.
- **مصلحة الصيانة:** تقوم بمراقبة وصيانة جميع المعدات وتجهيزات المؤسسة.
- **مصلحة التعبئة:** تقوم بمتابعة عملية شحن المنتجات المباعة، بعد الإتفاق بين الزبون ومصلحة البيع وإتمام جميع الإجراءات المتعلقة بعملية البيع.
- **مصلحة الجسر الوزن:** توجد عند مدخل المؤسسة (مع مصلحة الأمن) تقوم بوزن الشاحنات وهي فارغة ثم وهي محملة واحتساب الفارق بهدف التأكد من الكميات الموردة أو المباعة ومقارنتها بما هو مسجل في وصل الشراء تفاديا لحدوث أي خطأ.

#### 8. المديرية التجارية: وتتضمن

- **مصلحة البيع:** والتي تقوم باستقبال الزبائن والإتفاق معهم لإتمام عملية البيع والتسويق، وتسجيل الكميات المباعة والمبالغ المدفوعة والديون في قاعدة البيانات الزبائن، كما تهتم بمتابعة كميات المخزون من المنتجات النهائية.
- **مصلحة الفوترة:** مهمتها التأكد من إجراءات البيع والإحتفاظ بنسخة من كل وصل لعمليات البيع، وكذا إعداد الفواتير.

### المطلب الثاني: نموذج القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعد القوى التنافسية الخمسة من أهم إسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، وكل هذا هو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير، وبناء الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق، ويتكون هيكل القوى التنافسية من خمس قوى أساسية حسب بورتر، يتم التطرق إليها في هذا المطلب:

**المنافسون الحاليون:** يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقدم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن<sup>1</sup>.

إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى إلتقاء القوى الأربعة الأخرى<sup>2</sup> (المنافسون المتجاوز، المنافس الاختياري، المنافس المفترس، المنافس العشوائي)، فالمنظمة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المؤسس<sup>3</sup>. فنقاط الضعف عند المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة كما أن التهديد الذي يواجهه هذه الأخيرة ما هو إلا نتيجة لنقاط قوة لدى المنافس.

**المنافسون المحتملون (التهديد):** لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة<sup>4</sup>.

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من

1خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار البازوري، الأردن، 2007، ص69.

2سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 22.

<sup>3</sup> Michel Darbelet et all L'essentiel sur le management, 5ème édition, Berti, Alger, 2007, P148.

<sup>4</sup>نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 90.

المنافسة الحالية لذلك يجب على المنظمة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة<sup>1</sup>.

### المنتجات البديلة (التهديد)

إن القوى الأخرى التي تطرق إليها بورتر في نموذجها هي المنتجات البديلة والتي يمكنها، من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد النجاح الإستراتيجي للمؤسسات هذه القوة تعتبر قوة "حية دائما"<sup>2</sup> لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة<sup>3</sup>.

والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبى إحتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة<sup>4</sup>، هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية وهي منتجات تؤدي أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات القائمة.

### الموردون (القوة التفاوضية)

الموردون هم تلك الأطراف من أفراد أو مؤسسات والتي تمد المؤسسات القائمة في القطاع بمختلف إحتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان إستمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بإلتزامها إتجاه زبائنها، أو لمورد وعلى غرار الزبائن سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم، ( وكنتيجه لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل)، بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية<sup>5</sup>.

### الزبائن (القوة التفاوضية)

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة<sup>6</sup>.

1 أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 151.

2 روبرت، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص 160.

3 Jean Marie Ducreux et al, Le Grand Livre De La Stratégie, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P345.

4 بوجمان عادل ومحمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الوطني 22/21 فيفري / الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 9.

5 Manuel Cartier et al: Maxi Fiches De Stratégie, DUNOD, Paris, 2010, P27.

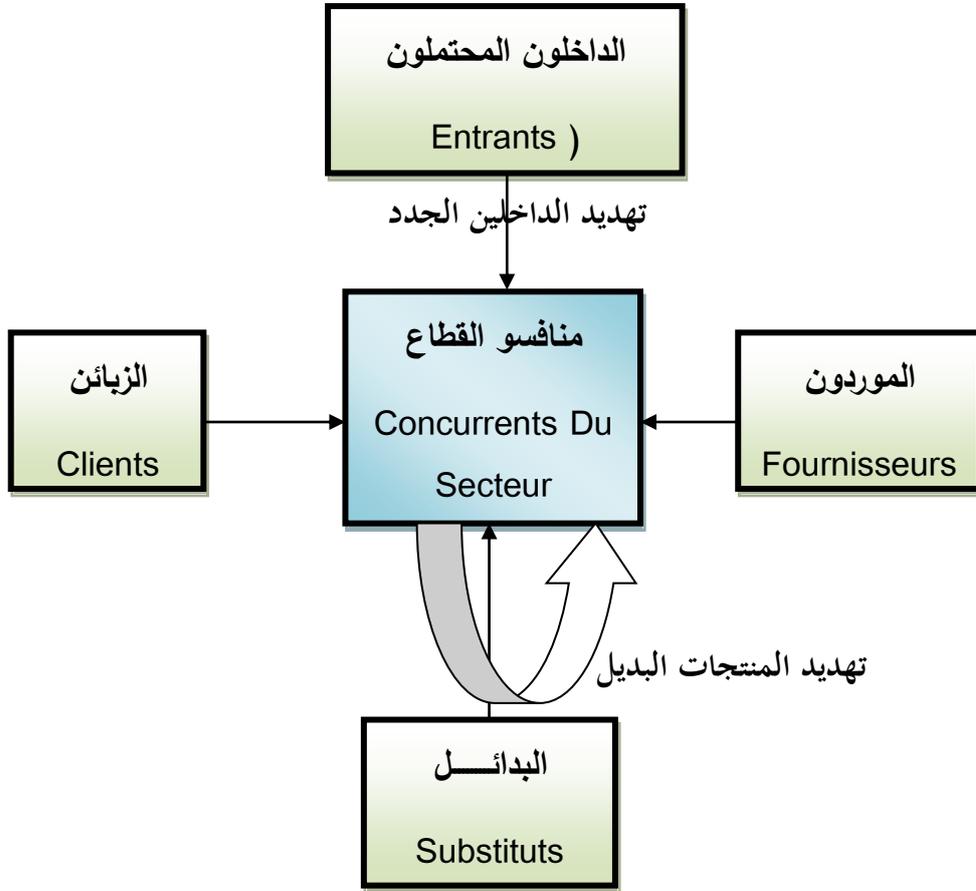
6 جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 173.

فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى وخدمات أكثر، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية<sup>1</sup>:

- حجم وتركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن وزاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن.
- إذا كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن من الصناعة تمثل جزءا كبيرا من إجمالي مصاريفهم، فهنا يكون الزبائن على استعداد لإنفاق الموارد اللازمة لإقتناء المنتجات بالأسعار المناسبة، أما إذا كانت المنتجات لا تشكل إلا جزءا صغيرا من مصاريفهم هذا يجعلهم أقل حساسية للسعر.
- إذا كانت المنتجات التي يقتنيها الزبائن هي منتجات معيارية أو غير متميزة فكلما قل تمايز المنتج أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائما عروضاً بديلة، وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية.
- تكاليف التحويل: إن تحول الزبون من مورد أو من منتج لآخر يكلفه مجموعة من المصاريف، وإذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية للزبون، وعلى العكس فإن القوة التفاوضية لهذا الأخير تتعزز في حالة ما إذا واجه البائعون تكاليف التحويل.
- تهديد التكامل الخلفي: إذا قام الزبائن بالتكامل الخلفي سواء كان كلياً أو جزئياً يكونون بصدد وضعية يطالبون فيها بتنازلات تساومية، وبذلك تزداد قوتهم التفاوضية، ولكن يمكن أيضاً للمؤسسات العاملة في الصناعة أن تشكل تهديداً عن طريق عملية التكامل الأمامي مع الزبائن الرئيسيين في الصناعة.
- المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للجودة التي يطلبها الزبائن.
- عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين فإن قوتهم التفاوضية ستعزز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات شحيحة.

1 Michael. E Porter : Competitive strategy - technique for analyzing industries and competitors-, Op.Cit, 1998, p-p 24-26.

الشكل رقم (4-02): نموذج بورتر للقوى التنافسية



Source : Michael Porter : Lountag Conarrentirille - Comment devancier les concurrents et maintenir son avance-, Dumod, Belgique. 2003,P17.

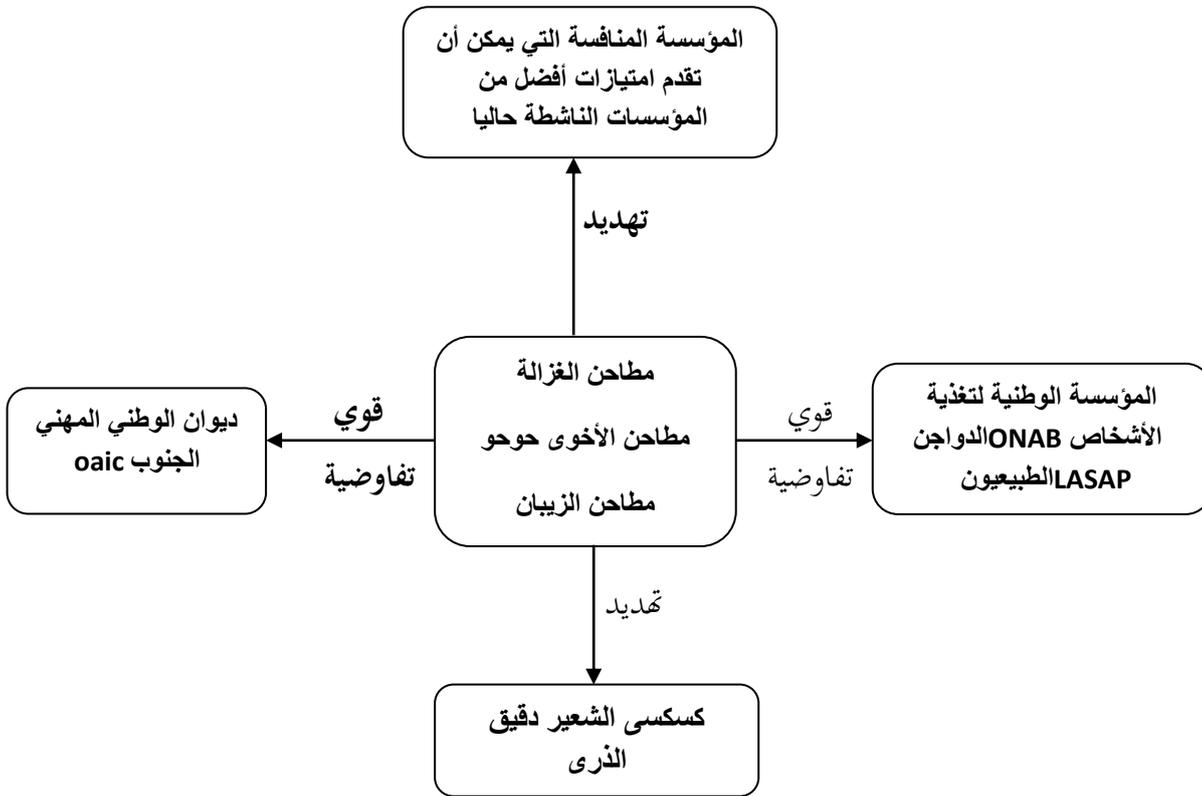
إن مختلف القوى التنافسية سألقة الذكر ليست ثابتة بل تتغير عبر الزمن وتختلف تأثيراتها من صناعة لأخرى لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دائما على ملاحظة هذه القوى وتحليلها وإسقاط النتائج على مختلف مكونات إستراتيجيتها.

بناء على نتائج المقابلة التي قمنا بها مع رؤساء مصالح مختلفة في المؤسسة وإستنادا على المعلومات المقدمة من طرفهم، وفي هذا المطلب وضع نموذج للقوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتر فأسقطنا عليها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث تعتبر كل من المطاحن الغزالة، ومطاحن الأخوي حوحو بسيدي عقبة ومطاحن الزيبان بالقنطرة من أهم المؤسسات المنافسة حاليا في الصناعة على مستوى المحيط المحلي والذي يعتبر الأقرب والأكثر تأثيرا، وتستمد المؤسسة مداخلاتها من المحتكر الوحيد ديوان الوطني المهني للحبوب الذي يزودها بالمادة الأولية من أجل العملية الإنتاجية، لتوجه مخرجات هذه العملية إلى مجموعة من المؤسسة مثل مؤسسة LA SAP التي تعتبر زبونا مهما يقتني النخالة، والمؤسسات

الوطنية للتغذية وتربية الدواجن في فرعها القريب من المؤسسة حيث تقوم بشراء النخالة أيضا ليكون الأشخاص الطبيعيون الأكثر زبائن المؤسسة عددا حيث يقومون بشراء المنتجات الرئيسية والمتمثلة في السميد، والفرينة والكسكس.

أما فيما يخص وجود المنافسين المحتملين فلم يتم تحديد المنافسين المحددين لكن حسب رأي من قابلتهم فإن الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة هي صناعة جذابة خاصة المحيط الذي تتواجد فيه المطاحن الكبرى للجنوب فهو يتميز بكثرة الإستهلاك لمادة السميد باعتبارها المادة الأولية التي تدخل في مختلف المأكولات اليومية، ويعتبر دقيق الذرى والكسكس الشعير من أهم المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وهي منتجات موجهة خاصة لمن يعانون من مشاكل صحية، ويوضح الشكل التالي مختلف القوى التنافسية للمؤسسة:

الشكل (4-03): القوى التنافسية للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المصرح بها من رئيس مصلحة التسويق

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش وهو بمثابة الإسقاط الميداني ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية حيث تم إستخدام برنامج SPSS للإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة والتوصيات.

### المطلب الأول: متغيرات الدراسة

في هذا المطلب نشرح أدوات الدراسة الميدانية التي إعتمدنا لإختبار الفرضيات كما تم إستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

### الفرع الأول: أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالموضوع دراسة، و تحديد واختيار العينة المتمثلة في إطار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب التي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا وجاء الشكل النهائي للإستبيان في ثلاث محاور رئيسية فصلها كالاتي:

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المركز الوظيفي، هذه الخصائص تأتي كجزء من الإستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**المحور الثاني:** يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بالإستراتيجية التنافسية من خلال ثلاث إستراتيجيات بمجموع (21) عبارة، كما يلي:

- |                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف | (7) عبارات. |
| إستراتيجية التمييز                   | (7) عبارات. |
| إستراتيجية التركيز                   | (7) عبارات. |

**المحور الثالث:** يعتبر الجزء الأكثر وزناً من حيث عدد العبارات ويضم (25) عبارات موزعة كما يلي:

- |                |            |
|----------------|------------|
| الأجهزة        | (4) عبارات |
| قواعد البيانات | (7) عبارات |
| البرمجيات      | (7) عبارات |
| الشبكات        | (7) عبارات |

تحليل متغيرات الدراسة:

تبعاً لموضوع الدراسة المتمثلة أساساً مساهمة فإن إختيار سلم ليكارتى الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الإستمارة يبدو الأكثر قبولاً في مثل هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (4-02): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماماً	من 01 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماماً	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

1- إختيار صدق الإستبيان ومعاملات الثبات

تم إجراء إختيار الصدق والثبات لمحاور إستبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك بإستخدام (Cronbaches Alpha) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الإختبارات الأكثر شيوعاً وإستخداماً في مثل هذه الدراسات

الجدول رقم (4-03): إختيار معامل ثبات لإستبيان - محور الإستراتيجية التنافسية

البيان	عدد عبارات	الثبات Alpha de Cronbach	الصدق
عبارات إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	7	0.832	0.912
عبارات إستراتيجية التمييز	7	0.750	0.866
عبارات إستراتيجية التركيز	7	0.710	0.842
محور الإستراتيجية التنافسية	21	0.857	0.925

من إعداد الطالبة: اعتماداً على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق (4-03) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور الإستراتيجيات التنافسية مقبولة في مجملها سواء لكل أبعاد محور الإستراتيجية التنافسية أما معامل الثبات لمجموع الإستراتيجيات فيعتبر جيد حيث كان (0.857) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة إنسجام العبارات الموضوعية لقياس محور الإستراتيجية التنافسية بمختلف أبعادها، وتبين أن العبارات تقيس فعلاً ما وضعت للقياس.

الجدول (4-04): إختبار معامل الثبات الإستبيان -محور تكنولوجيا المعلومات-

البيان	عدد عبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
عبارات الأجهزة والمعدات	4	0.642	0.801
عبارات قواعد البيانات	7	0.773	0.879
عبارات البرمجيات	7	0.747	0.864
عبارات الشبكات	7	0.696	0.834
محور تكنولوجيا المعلومات	25	0.881	0.938

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول (4-04) نلاحظ أن معامل الثبات لكل عبارات أبعاد تكنولوجيا المعلومات مقبولة كونها تتعدى (0.60) حيث سجلت أضعف النتائج في عبارات الأجهزة والمعدات بنسبة (0.642)، في حين نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور تكنولوجيا المعلومات مقبولة في مجملها سواء لكل عبارة محور تكنولوجيا المعلومات أما معامل الثبات لمجموع الأبعاد فيعتبر جيد حيث كان (0.881) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة إنسجام العبارات الموضوعية لقياس محور تكنولوجيا المعلومات بمختلف أبعادها، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعناه للقياس.

الجدول (4-05): إختبار معامل ثبات الإستبيان -لكل عبارات القياس-

البيان	عدد عبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
محور الإستراتيجية التنافسية	21	0.857	0.925
محور تكنولوجيا المعلومات	25	0.881	0.938
مجموع المحاور	46	0.927	0.962

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد عللا نتائج spss

من خلال الجدول رقم (4-05) يتبين أن معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة تمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لإعتمادها كوسيلة تحليلية ميدانية حيث تجاوز معامل الثبات نسبة (0.90) التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والإتساق الداخلي بين الأبعاد المختارة لقياس كل محور ولكل إستبيان كما أن معامل الصدق بلغ (0.962) وهي نسبة جيدة جدا.

المطلب الثاني : تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة والإحصاءات الوصفية

إن وصف الخصائص العامة لعينة مثلتها 5 أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول الموالي يبين تفاصيل هذه الخصائص.

الجدول (4-06): الخصائص العامة لعينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الفئات	التعيين
62.2%	28	ذكر	الجنس
37.8%	17	أنثي	
15.6%	7	اقل من 25	السن
24.4%	11	30-26	
33.3%	15	35-31	
26.7%	12	36 فما فوق	
8.9%	4	ثانوي فاقل	مستوى التعليمي
22.2%	10	تقني سامي	
62.2%	28	شهادة ليسانس	
6.7%	3	دراسة عليا متخصصة	
53.3%	24	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل
26.7%	12	10-6 سنوات	
15.6%	7	15-11 سنة	
4.4%	2	أكثر من 15 سنة	
33.3%	15	مسير	المركز الوظيفي
24.4%	11	رئيس مصلحة	
11.1%	5	رئيس ورشة	
4.4%	2	رئيس فريق	
6.7%	3	إطار فني	
20.0%	9	إطار تنفيذي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في العمل والمركز الوظيفي ويتضح من النتائج أن (62.2%) من الإطارات المستحوية ذكور ونسبة الإناث (37.8%) مما يعني أن المرأة لم يعتمد عليها في جانب التسيير وإتخاذ المبادرة في القيادة أو الإشراف داخل المؤسسة.

إعتماد على تقسيم المستجوبين إلى أربع فئات، فقد كان توزيع عدد المجيبين حسب السن كما يلي: الذين يقل سنهم عن 25 سنة بنسبة (15.6%)، الذين يتراوح سنهم بين 25 إلى 30 سنة بنسبة (24.4%)، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 35 سنة فقد كانت نسبتهم (33.3%)، في حين قدرت نسبة المستجوبين الذين تقدر أعمارهم من 36 سنة فأكثر ب: (26.7%) وبالتالي نستنتج أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة من 31 إلى 35 سنة، هذا الاتجاه يوحي أن المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع متغيراته.

تضمن تقسيم المؤهل العلمي إلى أربع تصنيفات، حيث نلاحظ أن غالبية إطارات المؤسسة متحصلي على شهادة جامعية، حيث بلغت فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة (62.2%) وهي النسبة الأعلى، ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة (22.2%)، تليها فئة ثانوي فأقل بنسبة (8.9%)، وأخيرا فئة الدراسات العليا المتخصصة بنسبة (6.7%)، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم فئة الجامعيين وهذا تأكيد لما ذكر سابقا كون المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بالإطارات الشابة والكفاءات العلمية.

يبين تقسيم عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية إلى أربع فئات، تصدر الأفراد المستجوبين لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 53.3%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (26.7%)، ثم فئة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة (15.6%)، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (4.4%)، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- ذو خبرة أقل من 5 سنوات، وهو ما يدعم بتقدم المؤسسة في مجال نشاطها ويزيد من فرص التعلم وإكتساب الخبرة والمهارات لإطارات المؤسسة ويكون حافزا لبذل المزيد من الجهد في العمل.

من خلال تقسيم الأفراد المستجوبين إلى 6 فئات من حيث المركز الوظيفي نلاحظ أن أغلبية الإطارات المستجوبة هم من المسيرين بنسبة (33.3%)، وهي نفس نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-35)، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة (24.4%)، ثم فئة الإطارين التنفيذيين بنسبة (20.0%)، بعدها فئة رؤساء الورش بنسبة (11.1%)، فالإطارات الفنيين بنسبة (6.7%)، وأخيرا فئة رؤساء الفرق التي قدرت نسبتها ب: (4.4%).

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

في هذا المبحث نتطرق بشيء من التفصيل إلى أسئلة الدراسة لنجيب عنها من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

#### المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الإستراتيجية التنافسية

من خلال عبارات كل أبعاد الإستراتيجية التنافسية والتي تعكس محتواها الجداول الموالية وذلك من خلال حساب بعض مقاييس الإحصاء الوصفي متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والمتوسط المرجح لكل بعد من الأبعاد والتي تعكس بدورها الإتجاه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات ولكل بعد من وجهة نظر إطارات المؤسسة.

الجدول (4-07): عبارات إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

الرقم	العبارات إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	درجات الموافقة					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العيارة	الإتجاه العام للعيارة
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
01	تقوم مؤسستكم بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة	0	2	5	23	15	4.13	0.786	04	موافق
		0	4.4	11.1	51.1	33.3				
02	تحقق المؤسسة وفرة في التكلفة لشرائها بكميات كبيرة من المواد الأولية	0	1	5	16	23	4.36	0.773	01	موافق تماماً
		0	2.2	11.1	35.6	51.1				
03	البحث والتطوير في مؤسستكم يؤدي إلي تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات	0	1	6	20	18	4.22	0.765	02	موافق تماماً
		0	2.2	13.3	44.4	40.0				
04	تلجأ مؤسستكم إلى إلغاء الوسطاء في عمليات البيع	0	4	9	20	18	3.89	0.910	07	موافق
		0	8.9	20.0	44.4	26.7				
05	خبرة العاملين في مؤسستكم تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج	0	3	4	24	14	4.09	0.821	06	موافق
		0	6.7	8.9	53.3	31.1				
06	تراعي مؤسستكم تكلفة التوزيع عند تسويق منتجاتها	1	2	5	19	18	4.13	0.944	05	موافق
		2.2	4.4	11.1	42.2	40.0				
07	الاستفادة من أخطاء المنافسين	0	2	5	21	17	4.18	0.806	03	موافق
		0	4.4	11.1	46.7	37.8				
المتوسط المرجح							4.14	0.587	موافق	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم(4-07) نلاحظ أن الإتجاه العام للإجابات لعبارات إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف تقع ضمن مجال "موافق"، من وجهة نظر إطارات المؤسسة وهو ما يبين أن المستجوبين يوافقون على أهمية العمل على تخفيض تكاليف المؤسسة التي تدخل ضمن عملية الإنتاج والتوزيع، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.89 و 4.36)، وهو ما يؤكد أن مسيري المؤسسة يقومون بوضع خطط وإستراتيجيات دقيقة تساعدهم على تخفيض التكاليف وبالتالي السيطرة على السوق.

حيث تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (4.36) وإنحراف معياري (0.773) الذي يركز على أهمية الإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف في تحقيق المؤسسة وفرة في التكلفة لشرائها بكميات كبيرة من المواد الأولية وذلك لإعتبارات كثيرة منها المنافسة التي تقتضي التخلي عن كل الأنشطة التي تضيف قيمة أقل، أيضا كون هذه العبارة تضمن التعامل بإقتصاديات الحجم داخل المؤسسة، والقدرة على توفير الطلب الإستثنائي متى دعت الحاجة، كما أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة يقع ضمن مجال "موافق" بمتوسط (4.14) وإنحراف معياري (0.587)، أي أن إجابات المستجوبين تتميز بالتركز وعدم التشتت.

كما تعكس العبارة الثالثة أهمية إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف في المؤسسة محل الدراسة من خلال البحث والتطوير في مؤسسة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسط الحسابي (4.22) من خلال إدراك إطارات المؤسسة أهمية البحث والتطوير في المؤسسة البحث بما يضمن للمؤسسة في تخفيض التكاليف بما يتماشى مع أهداف الإستراتيجية في المؤسسة.

في حين تأتي في المرتبة الثالثة العبارة السابعة من حيث الأهمية لإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي (4.18) وإنحراف معياري (0.806) وهذه بدورها تجعل المؤسسة تستفيد من أخطاء المنافسين وهذا ما يسمح لها بزيادة منتجات بتكلفة أقل وفي المقابل التقليل من الأخطاء لتقليل من تكاليفها.

كما تمثل المرتبة الرابعة التي تعبر عنها العبارة الأولى التي تبين على أن تقوم مؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يقدر ب (4.13) في حين كانت قيمة الإنحراف المعياري (0.786) وهذا ما يفرض على المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها وهذا يؤدي إلى إستقطاب عدد كبير من الزبائن كما نلاحظ أن المرتبة الخامسة تتضمن العبارة السادسة والتي تراعي تكلفة التوزيع عند تسويق منتجات المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (4.13) إنحراف معياري (0.944) والذي يفسر على وعي المؤسسة بتقليل في تكاليف التوزيع عند توصيل المنتجات.

## الفصل الرابع.....الدراسة التطبيقية

وتأتي المرتبة السادسة تحتوي على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(4.09) بإنحراف معياري (0.821) بحيث خبرة العاملين في مؤسسة تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج بالتقليل من الأخطاء وكون لديهم معرفة طرق التخفيض تكاليف في المقابل زيادة الأرباح.

وفي الأخير تأتي في المرتبة السابعة تتحصل عليها العبارة الرابعة والتي تم الموافقة من طرف إدارات المؤسسة أن تلجأ مؤسسة إلى إلغاء الوسطاء في عمليات البيع بمتوسط حسابي يبلغ (3.89) بإنحراف معياري (0.910) وهذا ما يفسر وعي إدارات المؤسسة بتقليص التكاليف.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن عبارات الإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف مهمة من وجهة نظر إدارات المؤسسة وهم مدركون لذلك حيث كان المتوسط المرجح يقدر ب(4.14) وإنحراف معياري (587) وهو ما يفسر تركيز إجابات أفراد العينة بين الموافق والموافق تماما وعدم تشتت العينة بين وسطها الحسابي.

الجدول (4-08): عبارات الإستراتيجية التمييز

الرقم	العبارات إستراتيجية التمييز	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		تماما	بموافق	محايد	موافق	موافق تماما				
08	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات متميزة	العدد	0	2	7	19	17	4.13	4	موافق
		%	0	4.4	15.6	42.2	37.8			
09	تعرض مؤسستكم أسعارا عالية على منتجاتها	العدد	1	3	13	14	14	3.82	7	موافق
		%	2.2	6.7	28.9	31.1	31.1			
10	تلجأ مؤسستكم إلى دعم نشاط البحث والتطوير لتطوير منتجاتها	العدد	0	1	6	18	20	4.27	1	موافق تماما
		%	0	2.2	13.3	40.0	44.4			
11	تركز مؤسستكم على شراء المواد الأولية من مصادر معروفة ومتميزة	العدد	0	1	4	26	14	4.18	3	موافق
		%	0	2.2	8.9	57.8	31.1			
12	تعتني مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية	العدد	1	1	6	19	18	4.19	2	موافق
		%	2.2	2.2	13.3	42.2	40.0			
13	تلجأ مؤسستكم على التميز بتصميم المنتج	العدد	0	0	13	20	12	3.98	6	موافق
		%	0	0	28.9	44.4	26.7			
14	تهتم مؤسستكم بتقديم منتجات جديدة في فترات قصيرة	العدد	1	0	9	20	15	4.07	5	موافق
		%	2.2	0	20.0	44.4	33.3			
		المتوسط المرجح					4.08	0.533		موافق

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الاتجاه العام للعينة لكل الإجابات يمكن القول أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تدعم إستراتيجية التمييز لإدراك إدارتها لدورها من حيث تزويد العاملين بالأفكار الجديدة والمبدعة، حيث تراوح المتوسط

## الفصل الرابع.....الدراسة التطبيقية

الحسابي لها مابين (4.27) و(3.82) حيث إحتلت عبارة رقم (10) المتمثلة في "إلتجاء مؤسسة إلى دعم نشاط البحث والتطوير لتطوير منتجاتها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وإخلاف معياري (0.780)، تليها عبارة رقم (12) التي تنص على أن "تعني مؤسسة بإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية" بمتوسط حسابي (4.19) وإخلاف معياري (0.903) وهذا ما تبينه المعلومات الشخصية على أن الذين يحملون المؤهلات العلمية من نوع شهادة ليسانس بأعلى نسبة المقدرة ب(62.2 %) في حين ما تثبتت الكفاءات العلمية من نسبة غالبية المتمثلة في المسيرين قدرة هذه النسبة (33%)، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لنشاط البحث والتطوير، وتعمل على جذب الكفاءات العالية من أجل تطوير منتجاتها، وتقديمها بتصاميم جديدة وأكثر جاذبية للزبائن وعلى العموم فقد قدر المتوسط المرجح لمجمل العبارات ب: (4.08) وإخلاف معياري (0.533) وأقل من إخلاف إستراتيجية السيطرة عن أساس التكاليف، وهذه إشارة على وعي المستجوبين بضرورة تطوير منتجاتها.

الجدول (4-09) : عبارات إستراتيجية التركيز

الرقم	العبارات إستراتيجية التركيز	درجات القياس					المتوسط المرجح	الإخلاف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
15	تلجأ مؤسستكم إلى خدمة قطاع سوقي معين	العدد	15	9	21	0	0	3.87	7	موافق
		%	33.3	20.0	46.7	0	0			
16	تركز مؤسستكم على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلف المنخفضة	العدد	14	20	11	0	0	4.07	5	موافق
		%	31.1	44.4	24.4	0	0			
17	تركز مؤسستكم على خدمة القطاع السوقي من خلال التميز في منتجاتها	العدد	10	21	13	1	0	3.89	6	موافق
		%	22.2	46.7	28.9	2.2	0			
18	بإمكان منظمتكم تلبية جميع احتياجات الزبائن	العدد	19	17	9	0	0	4.22	3	موافق تماماً
		%	42.2	37.8	20.0	0	0			
19	تستطيع مؤسستكم بإمكانياتها المحدودة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد	العدد	17	14	14	0	0	4.07	4	موافق
		%	37.8	31.1	31.1	0	0			
20	تتبع مؤسستكم أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة المنتجات	العدد	18	19	8	0	0	4.22	2	موافق تماماً
		%	40.0	42.2	17.8	0	0			
21	تلجأ مؤسستكم في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص المنتج وفقاً لحاجة الزبون	العدد	19	19	7	0	0	4.27	1	موافق تماماً
		%	42.2	42.2	15.6	0	0			
		المتوسط المرجح					4.08	0.474	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (4-09) أن كل المستجوبين يوافقون على أهمية إستراتيجية التركيز للمؤسسة، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (4.27) و(3.87)، وقد إحتلت عبارة "إلتجاء مؤسسة في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص المنتج وفقا لحاجة الزبون" بمتوسط حسابي (4.27) وإنحراف معياري (0.720)، حيث أكد المستجوبين على ضرورة تغيير خصائص المنتج وفقا لمتطلبات وحاجات الزبائن، وهو ما يعكس وعي إدارات المؤسسة لأهمية إرضاء الزبون وأنهم على دراية برغباتهم مما يفرض على المؤسسة الخضوع لمتطلبات زبائنهم لكسب ولائهم.

تليها كل من العبارتين "بإمكان مؤسسة تلبية جميع احتياجات الزبائن" و"تتبع مؤسسة أسلوبا حديثا في عملية السيطرة على جودة المنتجات" بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري (0.765) و(0.735) على التوالي، وهو ما يبين أن المؤسسة تغطي احتياجات السوق وتلبي رغبات المستجوبين.

وجاءت في المرتبة الثالثة كل من العبارة رقم (16) تركز مؤسستكم على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلف المنخفضة والعبارة رقم (19) تستطيع مؤسستكم بإمكانياتها المحدودة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.751) و(0.837) على التوالي، وهذا يدل على وعي المستجوبين بضرورة خفض التكاليف وضرورة تقديم خدمات جيدة للزبائن من أجل التركيز في السوق.

في حين قدر المتوسط مرجح لكل الإجابات بـ: (4.08) بإتجاه عام "موافق" وإنحراف معياري أقل من الإستراتيجيتين السابقتين (0.474)، وهذا يشير إلى إهتمام المؤسسة بالآليات التي تساعد على التركيز في السوق وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على تحقيق متطلبات الزبائن.

الجدول (4-10) : ملخص نتائج التحليل للإستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر إدارات المؤسسة
إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	4.14	0.587	موافق	المرتبة رقم 1
إستراتيجية التمييز	4.08	0.533	موافق	المرتبة رقم 2
إستراتيجية التركيز	4.08	0.474	موافق	المرتبة رقم 3

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلخص الجدول (4-10) اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية كل إستراتيجية حيث جاءت إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بدرجة موافق بمتوسط مرجح (4.14)، ويرجع ذلك لكون أن المؤسسة قد تكون قادرة على الإنتاج بأقل التكاليف لوتتم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية

وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة، ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في المؤسسة، ويمكن إستنتاج أن لدى المؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى، مثل حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية، أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والإندفاع لخفض التكاليف إن هذه الإستراتيجية تعني الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وهذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه في السوق بأقل سعر ويمكن القول أن هذا الخيار يكون في المرتبة الأولى لكون المؤسسات المنافسة في القطاع كلها تقريبا تحصل على المواد الأولية بأسعار متقاربة إن لم تكن متساوية في كثير من الأحيان، مما يجعل العمل على خفض التكاليف والتحكم في التكنولوجيا من الأمور الحاسمة في المنافسة، تليها إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز لديهما نفس المتوسط المرجح قدر ب(4.08) بدرجة موافق.

حيث ظهرت إستراتيجية التمييز بمتوسط مرجح قدره (4.08) وذلك راجع للإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والإستغلال لقدراتهم ومهرتهم وذلك من خلال دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وذلك عن طريق إختيار المواد الأولية والتكنولوجيا الكفاء مع مراعاة مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن، ومن هذا يتبين لنا إلى مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة، في حين أن ظهور إستراتيجية التركيز بمتوسط مرجح قدره (4.08) وهذا راجع إلى تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة وذلك من خلال محاولة المؤسسة تقديم منتج فريد مقارنة للمنتجات المنافسة .

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول تكنولوجيا المعلومات

في هذا المطلب سنحاول تحليل إجابات الأفراد العينة من خلال بعض المقاييس الإحصائية للوقوف على إتجاهات الإجابة لأفراد العينة حول كل عبارة قياس في الاستبيان بالنسبة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الجدول (4-11): الأجهزة والمعدات

الرقم	عبارات التجهيزات والمعدات	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		تماما موافق	تماما	موافق	محايد	غير موافق				
01	اقتناء أجهزة الحاسوب الأفضل والأكثر تطورا	العدد	23	18	4	0	0	0.657	1	موافق تماما
		%	51.1	40.0	8.9	0	0			
02	توفير أجهزة العرض والإخراج للطابعات لكل المكاتب والمصالح	العدد	21	18	5	1	0	0.763	4	موافق تماما
		%	46.7	40.0	11.1	2.2	0			
03	تناسب الأجهزة المستخدمة مع طبيعة العمل	العدد	20	23	2	0	0	0.580	2	موافق تماما
		%	44.4	51.1	4.4	0	0			
04	تعمل المنظمة على صيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية ومنتظمة	العدد	13	28	4	0	0	0.588	3	موافق تماما
		%	28.9	62.2	8.9	0	0			
		المتوسط المرجح						0.452		موافق تماما

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-11) إن المتوسط الحسابي لعبارات التجهيزات والمعدات لإجابات إطارات المؤسسة حول مدى مساهمة التجهيزات والمعدات في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حيث جاءت كل عبارات القياس موافق تماما لكن بمتوسطات مختلفة وكانت المرتبة الأولى للعبارة الأولى حيث قدر متوسط الحسابي (4.42) هذا يعني أن المؤسسة تقطن أجهزة الحاسوب الأفضل ولأكثر تطورا بإنحراف معياري (0.657) حيث أكدت إطارات المؤسسة أن المؤسسة توفر أجهزة الحاسوب المتطورة وهذا يساعد المؤسسة على إختيار أفضل إستراتيجية تنافسية للمؤسسة.

كما أكد إطارات المؤسسة على أن الأجهزة والمعدات المتطورة ضرورية لتعزيز منتجات المؤسسة والإنتاج بكميات أكبر حيث قدر متوسط المرجح للأجهزة والمعدات ب (4.33) بإنحراف معياري (0.452) وهذا يثبت وجوب توفر الأجهزة والمعدات المتطورة.

جدول (4-12): عبارات قواعد البيانات

الرقم	عبارات قواعد البيانات	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
05	الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات المحزنة	العدد	0	0	3	23	19	0.609	1	موافق تماما
		%	0	0	6.7	51.1	42.2			
06	تدعيم القدرات التخزينية بالمؤسسة من المعارف والمعلومات	العدد	0	0	5	20	20	4.33	2	موافق تماما
		%	0	0	11.1	44.4	44.4			
07	إمكانية تداول المعلومات بشكل سلس في كل الظروف	العدد	0	0	8	22	15	4.16	6	موافق
		%	0	0	17.8	48.9	33.3			
08	صيانة المعارف والمعلومات	العدد	0	1	6	17	21	4.29	3	موافق تماما
		%	0	2.2	13.3	37.8	46.7			
09	المحافظة على الرصيد المعرفي للمؤسسة وتمميته	العدد	0	1	6	18	20	4.27	4	موافق تماما
		%	0	2.2	13.3	40.0	44.4			
10	إتاحة المعارف المحزنة للجميع وتسهيل عمليات استخراجها	العدد	0	1	8	21	15	4.11	7	موافق
		%	0	2.2	17.8	46.7	33.3			
11	تمكين مختلف الوحدات التنظيمية من التنسيق والتعاون بشكل فعال	العدد	0	1	8	17	19	4.20	5	موافق تماما
		%	0	2.2	17.8	37.8	42.2			
المتوسط المرجح							4.24	0.480	موافق تماما	

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية، وذلك بالنسبة لجميع العبارات الخاصة بالبعد الثاني "قواعد البيانات" حيث قدر المتوسط المرجح الإجمالي بـ (4.24)، يقع ضمن مجال "موافق تماما"، وبلغ الانحراف المعياري (0.480)، وهو ما يدل على تركز وتطابق وجهات نظر العينة المستجوبة بخصوص العبارات المكونة لهذا البعد، مما يدل على أن الفئة المستجوبة تدرك أن توفير المعارف والمعلومات الخاصة بمؤسسة لجميع الموظفين إستعمالها بشكل جيد يساهم بشكل كبير في تحديد إستراتيجيتها التنافسية.

الجدول (4-13) : البرمجيات

الاتجاه العام للعبارة	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات القياس					عبارات البرمجيات	الرقم	
				تماما موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
موافق تماما	2	0.815	4.29	21	18	4	2	0	العدد	ابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل	12
				46.7	40.0	8.9	4.4	0			
موافق تماما	4	0.743	4.24	18	21	5	1	0	العدد	المرونة في انجاز المهام	13
				40.0	46.7	11.1	2.2	0			
موافق	5	0.806	4.18	18	18	8	1	0	العدد	المعالجة الآلية الخالية من الأخطاء	14
				40.0	40.0	17.8	2.2	0			
موافق تماما	3	0.645	4.24	16	24	5	0	0	العدد	القضاء على العمليات الروتينية لتوفير الوقت والجهد المالي والمادي	15
				35.6	53.3	11.1	0	0			
موافق	7	0.767	4.04	14	19	12	0	0	العدد	إمكانية التعامل مع أحداث ومتغيرات غير متكررة واحتمالية	16
				31.1	42.2	26.7	0	0			
موافق تماما	1	0.701	4.31	20	19	6	0	0	العدد	الواجهات البيئية الأكثر سهولة (Interface homme - machine)	17
				44.4	42.2	13.3	0	0			
موافق	6	0.757	4.13	16	19	10	0	0	العدد	مساهمة مختلف برامج التحليل والمحاكاة في تحسين العمليات	18
				35.6	42.2	22.2	0	0			
موافق تماما			0.472	4.20	المتوسط المرجح						

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (4-13) أن كل المستجوبين يوافقون على مساهمة البرمجيات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، بمتوسط مرجح إجمالي (4.20) يقع ضمن مجال "موافق تماما"، وانحراف معياري قدره (0.472)، يدل هذا الأخير على تطابق وتشابه وجهات نظر عينة الدراسة، كما يبين الجدول أن إطارات المؤسسة يدركون جيدا أهمية البرمجيات إذ يؤكدون أن استحداث طرق عمل جديدة تتميز بالمرونة وتقلص من الجهد المادي والمعنوي يساعد في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة.

جدول (4-14) : الشبكات

الرقم	عبارات الشبكات	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
19	تسريع آليات تسويق المنتجات	العدد	12	20	11	1	0	4.00	7	موافق
		%	28.9	44.4	24.4	2.2	0			
20	تعزيز روابط المؤسسة مع الأسواق المستهدفة	العدد	18	16	11	0	0	4.16	5	موافق
		%	40.0	35.6	24.4	0	0			
21	تعزيز التواصل مع المستفيد من الخدمات والمنتجات	العدد	17	24	4	0	0	4.29	2	موافق تماما
		%	37.8	53.3	8.9	0	0			
22	نقل المعلومات والمعارف في الوقت القياسي	العدد	15	21	9	0	0	4.13	6	موافق
		%	33.3	46.7	20.0	0	0			
23	الحصول على المعلومات عن الأسواق الأمامية والخلفية	العدد	19	15	11	0	0	4.18	3	موافق
		%	40.0	33.3	24.4	0	0			
24	التواصل مع مختلف الموردين والعملاء	العدد	18	16	11	0	0	4.16	4	موافق
		%	40.0	35.6	24.4	0	0			
25	إبراز صورة وعلامة المؤسسة لدى جميع المتعاملين	العدد	21	17	7	0	0	4.31	1	موافق تماما
		%								
		المتوسط المرجح					4.17	0.450		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الجدول رقم (4-14): تبين نتائج الجدول أن أغلبية المستجوبين يوافقون على أهمية الشبكات في تحديد إستراتيجية المؤسسة التنافسية، حيث بلغ المتوسط المرجح الإجمالي للعبارة (4.17)، وهو يقع ضمن مجال "موافق"، وإنحراف معياري (0.450) وهو الأقل مقارنة مع الأبعاد السابقة، وهذا يدل على أن إجابات المستجوبين غير مشتتة ووجهات نظرهم متشابهة حيث يرون أن للشبكات دور فعال في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال المساعدة على التعريف بالمنتج والتواصل مباشرة مع العملاء والموردين، كما تساعد الشبكات في جمع المعلومات عن الأسواق المراد إستهدافها، وكذا المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

الجدول (4-15) : ملخص نتائج التحليل تكنولوجيا المعلومات

الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر إدارات المؤسسة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تكنولوجيا المعلومات
1	موافق تماما	0.452	4.33	الأجهزة والمعدات
2	موافق تماما	0.480	4.24	قواعد البيانات
3	موافق تماما	0.472	4.20	البرمجيات
4	موافق	0.450	4.17	الشبكات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول (4-15) نلاحظ الأجهزة والمعدات بلغ متوسط المرجح (4.33) وجاء في المرتبة الأولى بدرجة أهمية موافق تماما في حين تليها في الدرجة الثانية قواعد البيانات بقيمة متوسط مرجح قيمته (4.24) كذلك موافق تماما وتدرج في المرتبة الثالثة البرمجيات وكان المتوسط المرجح الخاص بها يقدر ب (4.20) كذلك بدرجة موافق تماما وفي الأخير تأتي شبكة البيانات في المرتبة الرابعة بقيمة متوسط مرجح بلغ (4.07) بدرجة موافق ومن هنا نستنتج أن الأجهزة والمعدات ضرورية في المؤسسة لتنافس بشكل جيد في حين أن قواعد البيانات نلاحظ أنها تساهم بشكل فعال في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات المختلفة مما يساهم في تعزيز عمليات البحث والتطوير وترقية الإبداع والإبتكار، أما بالنسبة للبرمجيات يمكن القول أنها تتيح إمكانية المعالجة الإلكترونية والدقيقة للبيانات والمعلومات وإنجاز وتطوير وتصميم نماذج المنتجات مما يؤدي إلى تحقيق البحث والتطوير والإبداع والإبتكار في المؤسسة.

كما أن للشبكات متوسط المرجح يدل على أن الإطارات موافقون على العبارات الخاصة بها وعليه يمكن القول أن للشبكات دور كبير في التواصل مع مختلف الفرق والمجموعات مما يؤدي إلى تحقيق التعليم والتدريب والبحث والتطوير والإبداع والإبتكار وتعزيز الروابط مع الأسواق المستهدفة وتسريع آليات التسويق .

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

حتى تتمكن من إختبار فرضيات نموذج الدراسة المبني على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية عن طريق حساب مصفوفة سبيرمان (Spearman)، و من خلال الأثر الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية، التي تتطلب حساب معادلات الإنحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire).

قبل التطرق إلى هذا النوع من التحليل يجب التأكد من صلاحية النموذج لمثل هذه الإختبارات من خلال إختبار التوزيع الطبيعي. لـ Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon، يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح<sup>1</sup>.

وفي دراستنا هذه نعتمد على مستوى الدلالة هو ( $\alpha=0.05$ ) وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث.

الجدول رقم (4-16): إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة Z	مستوي الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	تكنولوجيا المعلومات	25	1.055	0.215
2	الإستراتيجية التنافسية	21	0.761	0.608

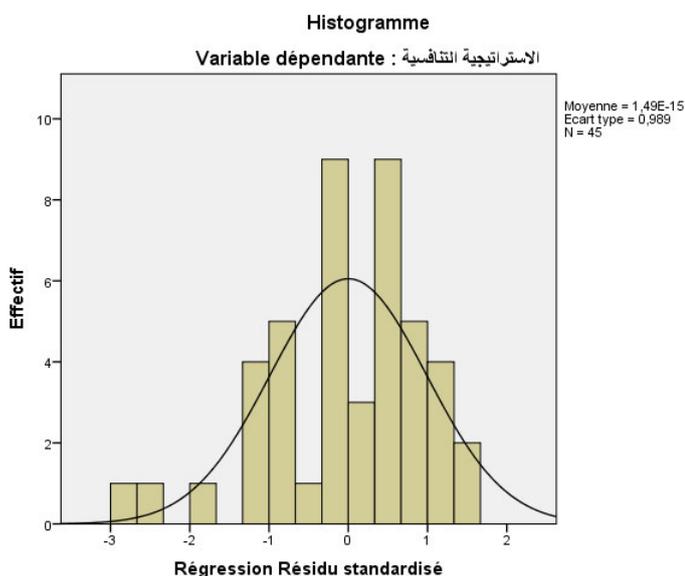
المصدر : من الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول نتائج إختبار Kolmogorov-Smirnov، والذي من خلاله نتأكد من أن البيانات تتبع توزيع الطبيعي أو لا، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05. ويوضح الجدول رقم (4-16) أن قيم مستوى الدلالة أكبر من 5 %، مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن الشكل الموالي يوضح طبيعة

1 محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على الأداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -، جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة الدكتوراه، 2014، ص 197.

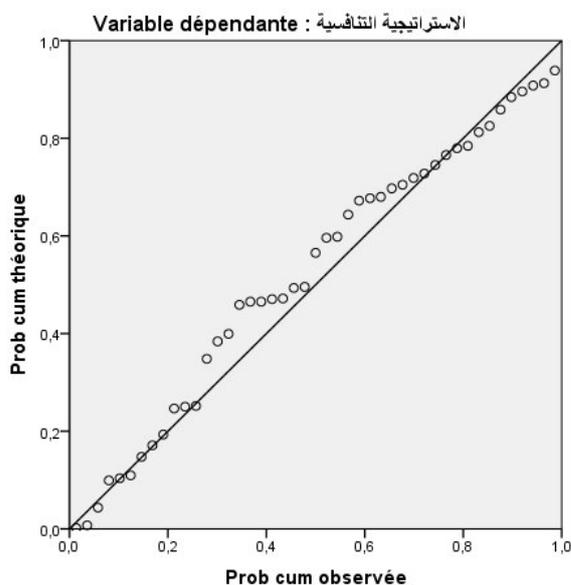
التوزيع لبيانات الدراسة لتأكد من صلاحية نموذج الإنحدار وأنها قريبة من التوزيع الطبيعي من أجل أن تكون نتائج التحليل أكثر مصداقية في تفسير علاقة التأثير بين المتغيرات.

الشكل (4-04): طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة



المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة

نلاحظ من الشكل أن المدرج التكراري للمتغير التابع يتبع إلى حد كبير التوزيع الطبيعي كما أن لوحة الانتشار تأخذ شكل شبيه بالخط المستقيم وتتجمع حول المحور وهو ما يعطينا ثقة أكبر بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق.

**معامل الارتباط:** نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد مع الإستراتيجيات التنافسية بمعامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول (4-17): مصفوفة سبيرمان (Spearman) يبين مكونات تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجيات التنافسية

		الأجهزة والمعدات	قواعد البيانات Data (base)	البرمجيات	الشبكات	تكنولوجيا المعلومات
إستراتيجية السيطرة عن أساس التكاليف	معامل الارتباط	,043	,392**	,242	,335*	,314*
	مستوى الدلالة	,778	,008	,109	,024	,035
	العدد	45	45	45	45	45
إستراتيجية التميز	معامل الارتباط	,301*	,505**	,433**	,461**	,552**
	مستوى الدلالة	,045	,000	,003	,001	,000
	العدد	45	45	45	45	45
إستراتيجية التركيز	معامل الارتباط	,368*	,386**	,468**	,450**	,551**
	مستوى الدلالة	,013	,009	,001	,002	,000
	العدد	45	45	45	45	45
الإستراتيجية التنافسية	معامل الارتباط	,269	,551**	,440**	,498**	,589**
	مستوى الدلالة	,074	,000	,002	,001	,000
	العدد	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (4-17) يمكن إستنتاج مايلي بينت نتائج الصف الأول أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف أبرزت وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية مع قواعد البيانات إذ بلغ معامل الإرتباط (0.392) عند مستوى الدلالة (0.01) غير انه يبقى إرتباطا ضعيفا، ولدى إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية مع الشبكات حيث بلغ معامل إرتباط (0.335) عند مستوى الدلالة (0.05) ايضا يعد إرتباطا ضعيفا، في حين كانت علاقة إرتباط عبارات الأجهزة والمعدات والبرمجيات مع إستراتيجية السيطرة على التكاليف غير معنوية وهذا يدل على أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف لا تحدها الأجهزة والمعدات وبالنظر إلى مستوى الدلالة وطبيعية علاقة الإرتباط عموما نجدها ضعيفة سواء تعلق الأمر بالمعنوية أو غير معنوية، وهذا يبين عدم فعالية التجهيزات والمعدات في بناء إستراتيجية السيطرة على التكاليف وهو أمر طبيعي لكون الأجهزة والبرمجيات هي وسيلة مساعدة على العمل في مختلف أنشطة المؤسسة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على عدم وجود مساهمة تبرز دور ابعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها ونقبل الفرضية البديلة توجد مساهمة في إبراز دور لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها..

من خلال الجدول رقم (4-17)و في الصف الثاني تظهر نتائج التحليل علاقة الارتباط موجبة متوسطة حيث تدل أن قواعد البيانات لها دور في تحديد الإستراتيجية التميز و في جانب الارتباط مع بعد قواعد البيانات لأنه يحتل المرتبة الأولى بحيث توجد مساهمة تبرز دور قواعد البيانات بمعامل ارتباط موجب قيمته (0.505) عند مستوى دلالة (0.01) تليها الشبكات في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قيمته (0.461) عند مستوى دلالة (0.01) كما نجد أن البرمجيات جاءت في المرتبة الثالثة و التي لها دور في تحديد إستراتيجية التميز بمعامل ارتباط قيمته (0.433) عند مستوى دلالة (0.01) وفي الأخير تأتي الأجهزة و المعدات في المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط بلغ قيمته (0.301) عند مستوى دلالة (0.05) و هو ما يعني أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تفيد كثيرا في تحديد إستراتيجية التميز وهذا راجع إلى عدم إتاحة المعارف المخزنة للجميع وهذا أد إلى قلة خبرة العاملين والذي بدوره يساهم في تميز المنتج ويمكن الاستفادة منها في تداول المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة وتوفير البيانات فهذه الأبعاد عامة لكل الأنشطة.

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص بأنه لا توجد مساهمة تبرز دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التمييز بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة إطاراتها مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، توجد مساهمة في إبراز دور لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التمييز بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

من خلال الجدول رقم (4-17) في الصف الثاني تظهر نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مقبولة وهي تدل على أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات لها دور من خلال مساهمتها في تحديد إستراتيجية التركيز حيث تأتي في المرتبة الأولى البرمجيات إذ بلغ معامل ارتباطها (0.468) عند مستوى دلالة (0.01) تليها الشبكات بحيث قدرت علاقة ارتباط هذه الأخيرة (0.450) عند مستوى دلالة (0.01) في تأتي في المرتبة الثالثة قواعد البيانات وكانت علاقة ارتباط موجبة بلغت (0.386) ذات دلالة إحصائية مقبولة (0.01) وتأتي في المرتبة الأخيرة الأجهزة والمعدات حيث بلغ معاملها (0.368) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يعني أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات تفيد في تحديد إستراتيجية التركيز نظرا لوجود أحدث التجهيزات وتؤمن العدد الكافي من الطابعات لمختلف الدوائر والمصالح في حين تملك المؤسسة برمجيات الحسوب اللازمة وأيضا لديها أنظمة متطورة تستخدمها لحماية البيانات المختلفة

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص بأنه لا توجد مساهمة تبرز دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التركيز بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، توجد مساهمة تبرز دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التركيز بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

من خلال الجدول رقم (4-17) في الصف الرابع تظهر نتائج التحليل على وجود علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مقبولة تدل على أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات لها دور يبرز مساهمتها في تحديد الإستراتيجية التنافسية حيث تحتل قواعد البيانات المرتبة الأولى بمعامل إرتباط بلغ قيمته (0.551) عند مستوى دلالة (0.01) تليها الشبكات في المرتبة الثانية تبين إرتباط بلغت قيمته (0.498) عند مستوى دلالة (0.01) وتأتي في الأخير البرمجيات حيث كان معامل إرتباط (0.440) عند مستوى دلالة (0.01) في حين كانت علاقة إرتباط الأجهزة والمعدات مع الإستراتيجية التنافسية غير معنوية وهذا يدل على أن الإستراتيجية التنافسية لا تحددها الأجهزة والمعدات وبالنظر إلى مستوى دلالة وطبيعة علاقة الإرتباط عموما تجدها مقبولة سواء تعلق الأمر بالمعنوية أو غير المعنوية وهذا يبين عدم فاعلية التجهيزات والمعدات في بناء الإستراتيجي التنافسية وهو أمر طبيعي لكون الأجهزة والمعدات هي وسيلة مساعدة على العمل في مختلف أنشطة المؤسسة.

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص بأنه لا توجد مساهمة تبرز دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، توجد مساهمة في إبراز دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

أما العمود الخامس يبين العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذات دلالة إحصائية فكان معاملها (0.589) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) علاقة إرتباط موجبة وهذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات لها دور في تحديد الإستراتيجية التنافسية إلا ان هذه النتيجة مقارنة ببقية النتائج جيدة ان لاحظناه في مصفوفة سبيرمان عموما أن أقل معامل إرتباط كان بين استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف وتكنولوجيا المعلومات.

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص بأنه لا يوجد دور يبرز مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، يوجد دور يبرز مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر إطاراتها.

## (2) الإنحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire)

لقد تم إثبات أن الفرضية الرئيسية بوجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ويعتبر مدخلا لدراسة الأثر الناتج عن مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية

ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة، تم إستخدام الإنحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire) كما يلي:

حتى نتمكن من الإجابة على الفرضيات نستعمل الإنحدار الخطي المتدرج متبعين في ذلك طريقة Regression Méthode Pas a Pas (Stepwise) لإستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات، أو تلك التي لا يكون لها تأثير مباشر، و حتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا ننطلق من مساهمة إبراز الأثر لكل أبعاد تكنولوجيا المعلومات على كل بعد من أبعاد الإستراتيجية التنافسية.

التحليل يخص تأثير كل أبعاد تكنولوجيا المعلومات على كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية لبورتر بمعنى أن المتغير المستقل الداخلة في كل مرة (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) بينما المتغير التابع هو الإستراتيجيات العامة لبورتر الثلاث الواحد تلو الأخرى.

لا يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات يبرز مساهمتها في تحديد الإستراتيجية التنافسية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ومن أجل إختبار صحة الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية وتم إختبار كل واحدة على حدى كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف عند مستوى دلالة معنوي  $(\alpha = 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار المتدرج لتبيان أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على الإستراتيجية التنافسية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-18): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة Sig.
1	,490 <sup>a</sup>	0,24	0,222	13,582	,001 <sup>b</sup>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من نتائج الجدول (4-18) وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل بيرسون لقواعد البيانات مع إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف حيث بلغ معامل إرتباط ( $R=0.490$ ) وقدرت قيمة F بـ (13,582) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهي أكبر من قيمتها النظرية، وهذا يؤكد بشكل واضح أن لقواعد البيانات أثر في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وكذلك قدر معامل التحديد  $R^2$  بـ (0.24) الذي يعني أن قواعد البيانات تكمن في إمتلاك المؤسسة نظام لحفظ وتنظيم البيانات على ملفات الحاسب بالإضافة إلى هذا يسمح النظام بإضافة وتعديل وتحديث البيانات كلما لزم الأمر ذلك ما يساعد الإدارة على إستخدام البيانات في أداء عملها، وبالتالي فإن قواعد البيانات تساهم بـ (24%) من العوامل المحددة لإختيار إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والباقي يرجع لعوامل أخرى.

الجدول (4-19): تحليل نتيجة الانحدار

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig مستوي الدلالة .
	معاملات المتغيرات B	الخطأ المعياري	Beta		
1 (Constant)	1,599	,695		2,303	,026
قواعد البيانات	,599	,163	,490	3,685	,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

وفي الجدول (4-19) نتائج تحليل الانحدار (**Coefficient**) تبين أن قواعد البيانات لها تأثير ايجابي على تحديد الإستراتيجية التنافسية ( $\alpha=0.01$ ) ( $\beta(0.490)$ )، مما سبق فإننا قواعد البيانات تؤثر في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف حيث اتضح أن بقية الأبعاد (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات) لا تساهم بصورة مباشرة في تحديد هذه الأخيرة .

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص بأنه لا يوجد أثر يبرز مساهمة أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة والتي تبين على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف عند مستوى دلالة معنوي  $(\alpha = 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التمييز عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

الجدول رقم (4-20) : تحليل الإنحدار لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على تحديد إستراتيجية التمييز

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R	F	مستوي الدلالة Sig.
1	,589 <sup>a</sup>	0,347	0,332	22,883	,000 <sup>b</sup>
2	,662 <sup>b</sup>	0,438	0,412	16,4	,000 <sup>c</sup>
3	,702 <sup>c</sup>	0,492	0,455	13,261	,000 <sup>d</sup>

a. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات

b. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات, البرمجيات

c. Valeurs prédites : (constantes), قواعد البيانات, البرمجيات, الشبكات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول (4-20) نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية لقواعد البيانات والشبكات والبرمجيات مع إستراتيجية التمييز حيث بلغ معامل الارتباط عند برسون (0.702) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$ ، كما تبين أن نتائج الجدول أن (البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) يفسران ما قيمته (49.2%) من التباين في تحديد إستراتيجية التمييز، وأن بقية الأبعاد ليس لها تأثير في ظل وجود الأبعاد الثلاثة من تكنولوجيا المعلومات.

كما يبين تحليل جدول (ANOVA) أن قيمة F بلغت (13.261) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ .

الجدول رقم (4-21) : نتيجة تحليل الانحدار

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوي Sig. الدلالة	
	معاملات المتغيرات A	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	1,288	,588		2,189	,034
	البرمجيات	,665	,139	,589	4,784	,000
2	(Constante)	,428	,643		,666	,509
	البرمجيات	,451	,154	,399	2,921	,006
	الشبكات	,422	,162	,357	2,611	,012
3	(Constante)	-,068	,663		-,103	,919
	البرمجيات	,324	,160	,287	2,020	,050
	الشبكات	,357	,159	,302	2,252	,030
	قواعد البيانات	,306	,147	,276	2,088	,043

a. Variable dépendante : إستراتيجية التميز

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول (4-21) نجد أن (البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) لهم أثر بدلالة معنوية وبشكل إيجابي على إستراتيجية التميز، حيث أن البرمجيات تؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $\alpha=0.01$ ) و ( $B=0.287$ )، والشبكات أيضا لها تأثير بشكل مباشر إيجابي ( $\alpha=0.01$ ) و ( $B=0.302$ )، وقواعد البيانات أيضا لها تأثير بشكل مباشر وإيجابي ( $\alpha=0.01$ ) و ( $B=0.276$ ).

وما سبق نستنتج أن هذه الأبعاد (البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) لها تأثير إيجابي على إستراتيجية التميز وينعدم تأثير بقية الأبعاد عليها.

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص أنه لا توجد مساهمة تبرز أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التميز مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تبين على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التميز عند مستوى دلالة معنوي ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة معنوي ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (4-22): تحليل الإنحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجيه التركيز

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R-	F	مستوي دلالة Sig. الاختبار
1	,542 <sup>a</sup>	0,294	0,278	17,933	,000 <sup>b</sup>
2	,613 <sup>b</sup>	0,375	0,346	12,625	,000 <sup>c</sup>

a. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

b. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات, التجهيزات

لقد أظهرت تحليل الإنحدار المتدرج في الجدول (4-22) وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل برسون بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية التركيز حيث قدرت قيمته ( $R=0.613$ ) وبلغت قيمة F في جدول (ANOVA) (12.625) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) ويبين معامل التحديد  $R^2$  في الجدول أن البرمجيات والتجهيزات يترجم قيمته (0.375%) من التباين في تحديد إستراتيجية التركيز والبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول (4-23): تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتدرج

النموذج Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	مستوي Sig. الدلالة
		المعاملات الغير معيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية		
		معاملات المتغيرات A	Erreur standard المعياري	Bêta		
1	(Constante)	1,795	,544		3,298	,002
	البرمجيات	,545	,129	,542	4,235	,000
2	(Constante)	1,014	,617		1,644	,108
	البرمجيات	,370	,143	,368	2,576	,014
	التجهيزات	,350	,150	,334	2,336	,024

a. Variable dépendante : إستراتيجية التركيز

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (4-23) نلاحظ أن البرمجيات والتجهيزات لها تأثير معنوي إيجابي على تحديد الإستراتيجية التركيز .

حيث تؤثر البرمجيات بشكل مباشر إيجابي ( $\alpha=0.05$ ) و ( $B=0.368$ ) .

وتؤثر التجهيزات بشكل مباشر إيجابي ( $\alpha=0.01$ ) و ( $B=0.334$ ) .

وعليه نستطيع القول أن البرمجيات أثرت على تحديد إستراتيجية التركيز بقيمة أكبر من التجهيزات عن طريق إنجاز وتطوير وتصاميم نماذج المنتجات ومتابعة ورقابة الإنجازات المعقدة كما تعمل على تنفيذ بعض الأنشطة والمهام بالأساليب الآلية المتطورة وبقية الأبعاد ليس لها تأثير مباشر في تحديدها.

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص أنه لا يوجد أثر يبرز مساهمة أبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التركيز مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تبين على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة معنوي ( $\alpha = 0.01$ ).

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد مساهمة في إبراز الأثر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بصفة عامة عند مستوى دلالة معنوي ( $\alpha = 0.05$ ).

الجدول (4-24) : تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية بصفة عامة

Modèle النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R	قيمة F	مستوي الدلالة Sig.
1	,663 <sup>a</sup>	0,439	0,426	33,675	,000 <sup>b</sup>
2	,752 <sup>b</sup>	0,565	0,545	27,305	,000 <sup>c</sup>
3	,801 <sup>c</sup>	0,642	0,616	24,53	,000 <sup>d</sup>

a. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

b. Valeurs prédites : (constantes), البرمجيات, قواعد البيانات

c. Valeurs prédites : (constantes), الشبكات, قواعد البيانات, البرمجيات

تبين نتائج الجدول (4-24) علاقة إرتباط قوية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات ( البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) مع الإستراتيجية التنافسية والتي يفسرها معامل الإرتباط R بلغت قيمته (0.801) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، كما يبين معامل التحديد  $R^2$  في نفس الجدول أن ( البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) يفسر ما قيمته (0.642) في تحديد الإستراتيجية التنافسية والبقية ترجع لعوامل أخرى، بينت النتائج عدم وجود أثر معنوي مباشر للأجهزة والمعدات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، بالرغم من وجود علاقة معنوية في مصفوفة الإرتباط، مما يعني أن هناك دور مساند للتجهيزات في تبني الإستراتيجية وقد يكون غير مباشر وهو منطقي إلى حد كبير على إعتبار أن التجهيزات تعتبر بمثابة القاعدة المادية للعمل، ولا يمكن أن يكون لها أثر مباشر.

و في جدول تحليل التباين (ANOVA) كانت قيمة F (24.53) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، و تشير إلى أن أكبر تأثير كان لصالح البرمجيات، حيث أظهر النموذج الأول قدرتها على تفسير ما قيمته (66.3%) من التباين في تبني الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة .

الجدول (4-25): تحليل نتيجة الإنحدار

النموذج		المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig. مستوى الدلالة
		Aمعامل المتغيرات	الخطأ المعياري	Bêta β		
1	(Constante)	1,639	,427		3,835	,000
	البرمجيات	,586	,101	,663	5,803	,000
2	(Constante)	,901	,436		2,068	,045
	البرمجيات	,399	,105	,451	3,803	,000
	قواعد البيانات	,360	,103	,414	3,490	,001
3	(Constante)	,385	,436		,883	,382
	البرمجيات	,270	,105	,306	2,563	,014
	قواعد البيانات	,304	,097	,349	3,145	,003
	الشبكات	,310	,104	,334	2,969	,005

a. Variable dépendante : الإستراتيجية التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

وفي الجدول نلاحظ (4-25) أن ( البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) لهم تأثير معنوي ايجابي على الإستراتيجية التنافسية، حيث أن البرمجيات تؤثر بشكل مباشر ايجابي ( $\alpha=0.01$ ) ( $B=0.306$ ).

وان قواعد البيانات تؤثر بشكل ايجابي ( $\alpha=0.01$ ) ( $B=0.349$ )

وان الشبكات تؤثر بشكل ايجابي ( $\alpha=0.01$ ) ( $B=0.334$ ).

ومن خلال مما سبق نرى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات ( البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) تساهم من خلال تأثيرها على الإستراتيجية التنافسية، والبقية الأبعاد ليس لها تأثير على الإستراتيجية التنافسية .

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص أنه لا توجد مساهمة تبرز أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تبين على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التنافسية عند مستوى دلالة معنوي ( $\alpha=0.01$ ).

الجدول (4-26) : ملخص نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجيات التنافسية

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	أبعاد تكنولوجيا المعلومات لها تأثير على تحديد الاستراتيجيات التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية
0.24	0.460	قواعد البيانات	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف
0.492	0.702	برمجيات قواعد البيانات الشبكات	إستراتيجية التمييز
0.375	0.612	البرمجيات التجهيزات	إستراتيجية التركيز
0.614	0.783	البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات	الإستراتيجية التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجداول السابقة

من خلال الجدول نلاحظ أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات ليس لها نفس المساهمة ولا تؤثر في كل الاستراتيجيات التنافسية بالرغم من علاقة الارتباط التي أظهرتها مصفوفة (Spearman) عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  و  $(\alpha=0.05)$  حيث أظهرت النتائج أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لا يكون لها نفس التأثير المباشر في تحديد الإستراتيجية التنافسية، بمعنى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في تحديد كل إستراتيجية تختلف من إستراتيجية لأخرى وأن كل إستراتيجية تحتاج إلى أبعاد معينة من أبعاد تكنولوجيا المعلومات وتظهر أبعاد البرمجيات وقواعد البيانات أكثر الأبعاد دعماً في تحديد الإستراتيجيات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب التي كانت لها أكبر التأثيرات في إستراتيجيات، ومن جهة أخرى نجد أن قواعد البيانات والبرمجيات ليس لها نفس التأثير في الإستراتيجيات التنافسية من حيث الأهمية .

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات يبرز مساهمتها في تحديد الإستراتيجية التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الجدول (4-27): تحليل الإنحدار الخطي المتدرج لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R	F	مستوى الدلالة Sig.
1	,783 <sup>a</sup>	0,614	0,605	68,342	,000 <sup>b</sup>

a. Valeurs prédites : (constantes), تكنولوجيا المعلومات

b. Variable dépendante : الإستراتيجية التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط  $R = 0.783$  وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أن معامل التحديد قدر بـ:  $R^2 = 0.614$  أي أن 61.4% من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية التنافسية) مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات)، والنموذج ككل معنوي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.01)$ .

الجدول (4-28): تحليل نتائج الإنحدار

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig.	
	معاملات المتغيرات A	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	,393	,451	0.754	,872	,388
	تكنولوجيا المعلومات	,875	,106	,783	8,267	,000

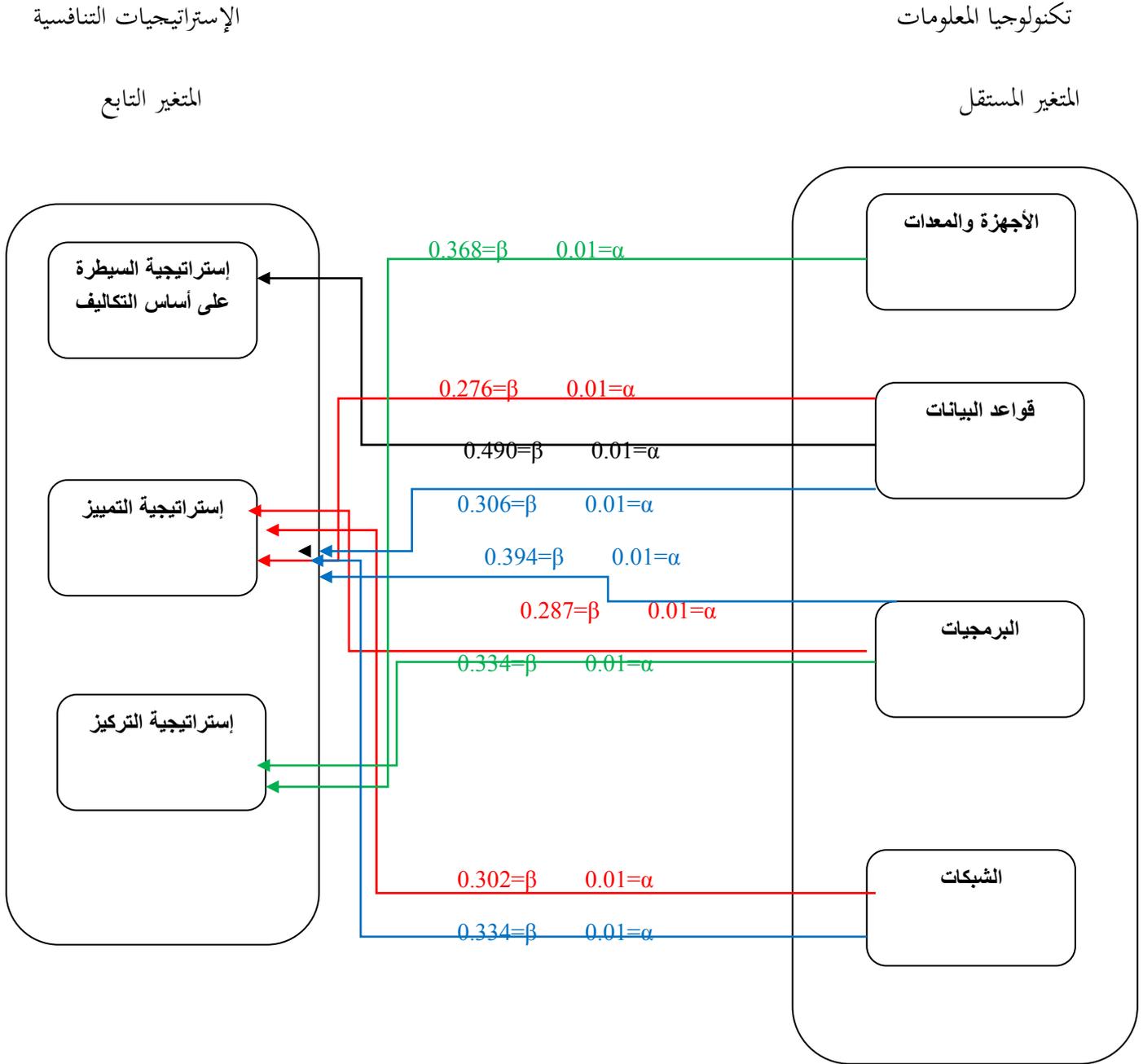
a. Variable dépendante : التنافسية الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

طبقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم: (4-27) نستنتج أن مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  وبالتالي نقول أن هناك تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، حيث إتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بصورة مباشرة في تحديد الإستراتيجية التنافسية والذي يفسر على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات وهذا يعود لسهولة تسويق المنتجات وتحسين الإنتاجية ومنه نقبل الفرضية البديلة بأنه توجد مساهمة في إبراز تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية.

من خلال كل ما سبق فإن الفرضية التي أنه لا يوجد أثر يبرز مساهمة تكنولوجيا في تحديد الإستراتيجية التنافسية مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تبين على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحديد إستراتيجية التنافسية عند مستوى دلالة معنوي  $(\alpha = 0.01)$ .

الشكل (4-05): ملخص نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الرابع: النتائج والتوصيات

إن النتائج المتوصل إليها في دراستنا لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يتعلق بجانب منها في النظري، والثاني بالدراسة التطبيقية:

نتائج الجانب النظري:

- 1) من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي الميزة التنافسية المتجددة وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية في السوق وتحقيق سبق على المنافسين وتقديم منتجات لها قيمة أكبر وبأسعار أقل من المنافسين أو بتقديم خدمات متميزة لها منافع أكبر والتي تبرر السعر الأعلى.
- 2) لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلال هذه الميزة كتقديم خدمات جديدة ومتميزة أو من ناحية التكلفة الأقل أو إمتلاك هذه المؤسسة القدرة على التجديد والإبتكار والتكيف مع محيطها وحاجات زبائننا بطريقة أفضل من منافسيها.
- 3) ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإستراتيجية التنافسية و بذلك تحقيق الميزة التنافسية.
- 4) يعد إستعمال شبكة المعلومات في المؤسسة أهم وسيلة للاتصال.
- 5) تساعد تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض الضغوطات، من خلال التسهيلات والمزايا التي تتيحها حيث يمكن تفادي هذه الصعوبات مما يساهم في تأدية العمل بشكل أفضل .

### النتائج التطبيقية:

- ❖ أغلبية إطارات المؤسسة ذكور قدرة عددهم 28 إطار بنسبة 62.2% وهو ما يعني محدودية تواجد المرأة في المؤسسات الصناعية وتحملها لمناصب المسؤولية.
- ❖ يتمتع أغلب إطارات المؤسسة بمستوى تعليمي جامعي لشهادة ليسانس 28 إطار بنسبة 62.2% كما أن ما بين (31-35) يمثلون أعلى نسبة تتراوح أعمارهم 33.3% من مجموع إطارات المؤسسة.
- ❖ يتميز إطارات المؤسسة بخبرة مهنية كبيرة حيث كانت نسبة (53.3%) من مجموع إطارات المؤسسة.
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة إهتمام المؤسسة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات حيث إحتلت الأجهزة والمعدات المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية والشبكات في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

- ❖ أظهرت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تطبق الاستراتيجيات التنافسية الثلاث بدرجات أهمية متقاربة وتأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية هي إستراتيجية السيطرة على التكاليف وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية التركيز.
- ❖ أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة ( إطارات المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش - ) يعملون بدرجة كبيرة إلى موافق تماما على أن الأجهزة والمعدات وقواعد البيانات والبرمجيات لها دور في تحديد الإستراتيجية التنافسية لكون المتوسط الحسابي (4.33، 4.24، 4.20) على التوالي من خلال توفير أحدث الأجهزة وغيرها إلى ما يحتاجه نشاط المنتج، وتوفير وإتاحة المعلومات والبيانات المختلفة لكافة العاملين وإكتساب خبرات ومهارات وإنجاز وتصاميم وتطوير نماذج المنتجات.
- ❖ بينت النتائج أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لا يكون لها نفس التأثير المباشر في تحديد الإستراتيجية التنافسية، بمعنى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في تحديد كل إستراتيجية تختلف من إستراتيجية لأخرى وأن كل إستراتيجية تحتاج إلى أبعاد معينة من أبعاد تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تحقيقها.
- ❖ أظهرت الدراسة إلى أن المؤسسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من تغيرات باستمرار، وتعمل على توفيق بين مختلف المتطلبات لها في الوقت المناسب.
- ❖ نستنتج أن (البرمجيات وقواعد البيانات) من أكثر الأبعاد دعما في تحديد الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب التي كانت لها أكبر التأثيرات، إلا أن درجة التأثير هذه تختلف من حيث الأهمية من إستراتيجية لأخرى.
- ❖ تسعى المؤسسة أيضا إلى تخفيض التكاليف باستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء.
- ❖ توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) علاقة قوية بين متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية التنافسية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.783) فيما فسره متغير تكنولوجيا المعلومات (0.614) من المتغير الحاصلة في تحديد الإستراتيجيات التنافسية محل الدراسة وذلك بالإعتماد  $R^2$ .

التوصيات:

- 1) ضرورة إهتمام المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات لما لها من دور في نجاح تطبيق الإستراتيجيات التنافسية التي تحقق لها التفوق والتميز على باقي المنافسين.
- 2) العمل على زيادة الوعي لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي.
- 3) ضرورة دعم الدولة للمؤسسات الإقتصادية من أجل أن تتمكن من إقتناء التكنولوجيا لمسايرة التطورات الحاصلة في المحيط .
- 4) الإهتمام بإنشاء قاعدة بيانات يترتب عليه ضرورة تكوين الأفراد في كيفية تحليلها لتحديد رغبات الزبون بناء على المعلومات المتوفرة فيها.

### خلاصة

تم من خلال النقاط السابقة عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث تم رفض الفرضية الرئيسية لا توجد مساهمة لتكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية لإطارات المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بأبعادها الأربع (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات)، وقبول الفرضية البديلة توجد مساهمة لتكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية .

### خاتمة

إنطلقت فكرة هذه الدراسة من كون أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز لتضمن البقاء والإستمرار لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر وعليه من حاز على المعلومة فقد حاز على القوة فأصبحت المؤسسات تعرف بشكل جديد من المنافسة وسميت عند البعض بالثورة الجديدة التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الإقتصادية ويعيش العالم اليوم تطورا هائلا على كافة الأصعدة لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات التي أحدثتها وسائل الإتصال الحديثة كالإنترنت والتي باتت تغطي العالم بأسره والصناعات الإلكترونية المتطورة وبإستخدام أجهزة الحاسوب في معالجة البيانات بسرعة وبدقة فإملاك تكنولوجيا المعلومات أمر لا بد منه و لكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها لأن هدف أي مسير هي المعلومة في وقتها وكذا دقتها وصدقها لكي تساعد في تطبيق الإستراتيجية المتبعة من المؤسسة مما يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على التميز .

تحدد إشكالية الدراسة في مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية حيث أشارت نتائج الدراسة الى أن الأجهزة والمعدات ليس لها دور أي لا تساهم بصورة مباشرة في تحديد الإستراتيجية التنافسية والذي يمكن تفسيره أن هناك دور مساند للتجهيزات في تبني الإستراتيجية قد يكون غير مباشر وهو منطقي إلى حد كبير على إعتبار أن التجهيزات تعتبر بمثابة القاعدة المادية للعمل، ولا يمكن أن يكون لها دور مباشر. أما بقية الأبعاد ( قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) لها دور في تحديد الاستراتيجيات التنافسية حيث أظهرت النتائج أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لا يكون لها نفس التأثير المباشر في تحديد الإستراتيجية التنافسية، بمعنى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في تحديد كل إستراتيجية تختلف من إستراتيجية لأخرى وأن كل إستراتيجية تحتاج إلى بعد معين من أبعاد تكنولوجيا المعلومات ويظهر أبعاد (لبرمجيات وقواعد البيانات) أكثر الأبعاد دعما في تحديد الإستراتيجيات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب التي كانت لها أكبر التأثيرات في إستراتيجيات.

وفي الأخير فإننا نرجو أن نكون قد وفقنا في إختيار الموضوع ومنهجية تحليله وفي محاولة إسقاطه على أرض

الواقع، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية .

كما تجدر الإشارة إلى أن أكبر إستفادة لنا من هذا البحث هي قدرتنا على إستخدام أداة إحصائية جد مهمة

متمثلة في برنامج الحزم الإحصائية spss التي ستكون عوننا لنا في بحوث مستقبلية إن شاء الله.

- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين - مدخل إنتاجي، دار النشر، مصر، 2003.
- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- أكاديمية الفيصل العالمية، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم ناشرون، عمان، 2007.
- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، 2004.
- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- جمانة زياد الزعبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، الدار الجزائرية لنشر والطبع والتوزيع، الجزائر، 2015.
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- الدكتور احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- روبرت ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر لنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- عبد الحكيم معيش، معتز بالله بورمل، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، الدار الجامعية، الأردن، 2013.
- عبد الله فرغلي علي موسي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي و الالكتروني، ط1، ايتراك لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عبد الله نجم وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

## قائمة المراجع

- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2001.
- عيسي حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012.
- غسان قاسم داود اللامي، أمير شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الأعمال، ط1، دار الورق، عمان، 2006.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- فلاح كاظم المحنة، العولمة والجدل الدائر حولها، الورق لنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربي، مصر، 2008.
- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة (276)، الكويت، 2001.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009.

### مقالات:

- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة - الجزائر يومي 8 و 9 مارس 2005.

## قائمة المراجع

- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قادي مباح، ورقلة، مارس 2005.
- بن سعيد محمد، لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير مؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005.
- بوجان عادل ومحمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري، 2012.
- تقوروت محمد، طرشي محمد، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعزيز الميزة التنافسية في منظمة الأعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
- الحاج نعام خديجة، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 9/8 نوفمبر، 2010.
- حسن صبحي مصطفى، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، على الموقع: [www.sameher.com](http://www.sameher.com) 2016/03/27.
- عبد الغني حريري، أحمد مداني، سياسات وإجراءات تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخفيض الفجوة الرقمية في الدول العربية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 28/27 نوفمبر، 2007.
- عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة وعلاقة الزبائن. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011.

## قائمة المراجع

- عبد الله غانم، محمد فريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
- عبلة بزقاري، محاضرات في مقياس نماذج وتقنيات الاتصال (التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال)، قسم الإعلام الآلي لتسيير، كلية العلوم الاقتصادية لتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2006.
- فارس مسدور، كمال رزيق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط المنعقد، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
- محمد بن عبد الله العوض، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، (الواقع وآفاق التطوير) الشارقة، 15 أكتوبر، 2002.
- محمد دريوش دحماني، عبد القادر ناصور، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18-17 أفريل، 2006.
- الهادي بوقلقول، سوامس ظوان، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسة الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005 .
- يوسف كودية، لحسن علاوي، التطور التكنولوجي وإستراتيجيات سد الفجوة الرقمية في البلدان العربية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف 27-28 نوفمبر 2007 .

- رجاء جاسم محمد، دراسة دور الثقافة المعلومات في تحسين جودة المنتج - دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة، مجلة الإدارة والاقتصاد، معهد الإدارة الرصافة، العدد 79، الأردن، 2009.
- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، عدد 20، دار النشر، ديسمبر 2007.
- شوقي ناجي جواد، وآخرون، اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، المجلة الاقتصادية The Journal of Administration & Economics/ السنة السادسة و الثلاثون، العدد 69، جامعة عمان، الأردن، 2012/03/14 .
- عباس حسن جواد، اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب ( شركة عامة)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 20 ، العراق، 2008.
- عبد الرسول جابر إبراهيم، صباح رحيم مهدي، دور الاقتصاد المعرفي في بناء منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (تجربة مصر نموذجاً)، المجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مصر المجلد 3، العدد 7، 2014.
- علي الفتلاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الرأس المال البشري- دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركة الاتصالات (اسياتل) محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 30، العراق، 2010.
- فارس بوباكور، سعاد بومايله، اثر تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت، العدد 03، مارس 2005.
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها في سلسلة جسر التنمية المعهد العربي للتخطيط، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، للكويت، ديسمبر 2003.
- معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 7، العدد 21، العراق، 2011.
- ندي إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمي - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة جامعة بغداد، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009.

- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى الأداء الخدمة الفندقية (دراسة في فندق السير)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العدد 85، بغداد، العراق، 2010.
- أطروحات:
- إبراهيم بختي، محاضرات في تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة أولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، محاضرات منشورة، 2005.
- بن تركي زينب، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- بوتن محمد، عملية اتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي (الشروط الأساسية الهيكلية والحاجة الي المعلومة )حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- رماني احمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاتصال التجاري، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 .
- سطحاوي عزيز، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008.
- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه ( حالة الصناعات الصغيرة ا ولمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 .
- سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز –باتنة-، 2010، .
- طيش صونيا، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 / 2010.

## قائمة المراجع

- علاء فرحان طالب، جنان مهديز، شهيد، تكنوستراتيجية ادارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والأجنبية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، 2012.
- غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال البنوك التجارية، أطروحة الدكتوراه، فلسفة وإدارة الأعمال (غير منشورة) جامعة عمان العربية لدراسات العليا الإدارية، الأردن، 2004.
- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007/2006.
- محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة (غير منشورة)، 2011.
- مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة-دراسة حالة مديرية الصيانة لسونا طراك بالأغواط D ML، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

## المراجع الأجنبية

- 1) Derek Anderson, Michel Greenhalgh , Computing for non – scientific applications, Leicester university press, without place, and town, 1987.
- 2) Gode Fray darg Nguyen, L’entreprise numérique, Economica, Paris, France, 2001.
- 3) Jean Marie Ducreux et al, Le Grand Livre De La Stratégie, Edition d’Organisation, Paris, 2009.
- 4) Manuel Cartier et al: Maxi Fiches De Stratégie, DUNOD, Paris, 2010.
- 5) Michael Porter : L’Avantage Concurrentiel, DUNOD, Paris.
- 6) Michael Porter, What is strategy, business review journal, Harvard, nov-dec 1996
- 7) Michael. E Porter : Competitive strategy (technique for analyzing industries and competitors), the free Press, 19

- 8) Michel Darbelet et all : L'essentiel sur le management, 5ème édition, Berti, Alger, 2007.
- 9) Porter, Michael , "Competitive Strategy" The free press. 1980.

الملحق رقم (01): استبيان حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية  
التنافسية للمؤسسة  
(مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش)

تحية طيبة وبعد

في إطار استكمال الدراسة النظرية وكجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله توضيح مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

نشكر جميع الموظفين على تعاونهم معنا ونطمئن بأن كل المعلومات التي في الاستبيان تحضي بالسرية و تستعمل فقط لأغراض البحث الأكاديمي. وأنه من حق المستبين الاطلاع على تحليل الاستبيان و نتائج الدراسة.

من إعداد الطالبة: بهاز خديجة  
تحت إشراف الأستاذ: محمد شنشونة

السنة الجامعية : 2016/2015

## الملاحق

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذي المحور للاطلاع علي بعض المميزات والخصائص المهنية والوظيفية لإطارات المؤسسة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج لذي يرجي وضع العلامة (√) في المربع الموافق لحالتكم.

جنس:

أنثي

ذكر

السن:

36- فما فوق

35-31

30-26

25 من اقل

مستوى تعليمي:

دراسات عليا متخصصة

شهادة ليسانس

تقني سامي

ثانوي فأقل

عدد سنوات الخبرة في العمل:

أكثر من 15 سنة

15-11 سنوات

10-6 سنوات

5 من سنوات اقل

المركز الوظيفي:

إطار فني

رئيس فريق

رئيس ورشة

رئيس مصلحة

مسير

إطار تنفيذي

## الملاحق

### المحور الثاني : الاستراتيجيات التنافسية

يهدف هذا المحور لقياس أبعاد الاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر موظفي المؤسسة لذلك يرجى التأشير بالعلامة (√) أمامة كل عبارة وفق كل ماترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة

الرقم	درجات القياس				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أبعاد الاستراتيجيات التنافسية وعبارات القياس					
تظهر أهمية إستراتيجية السيطرة عن أساس التكاليف في المؤسسة من خلال					
01					تقوم مؤسستكم على خفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة
02					تحقق المؤسسة وفرة في التكلفة لشرائها بكميات كبيرة من المواد الأولية
03					البحث والتطوير في مؤسستكم تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات
04					تلجأ مؤسستكم إلى إلغاء دور الوسطاء في عمليات البيع
05					خبرة العاملين في مؤسستكم تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج
06					تراعي مؤسستكم تكلفة التوزيع عند تسويق منتجاتها
07					الاستفادة من أخطاء المنافسين
تظهر أهمية إستراتيجية التميز في المؤسسة من خلال					
08					تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات متميزة
09					تعرض مؤسستكم أسعاراً عالية على منتجاتها
10					تلجأ مؤسستكم إلى دعم نشاط البحث والتطوير لتطوير منتجاتها
11					تركز مؤسستكم على شراء المواد الأولية من مصادر معروفة ومتميزة
12					تعنتي مؤسستكم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية
13					تلجأ مؤسستكم إلى التميز بتصميم المنتج
14					تهتم مؤسستكم بتقديم منتجات جديدة في فترات قصيرة
تظهر أهمية إستراتيجية التركيز للمؤسسة من خلال					
15					تلجأ مؤسستكم إلى خدمة قطاع سوقي معين
16					تركز مؤسستكم على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلف المنخفضة
17					تركز مؤسستكم على خدمة القطاع السوقي من خلال التميز في منتجاتها
18					بإمكان منظمكم تلبية جميع احتياجات الزبائن
19					تستطيع مؤسستكم بإمكانياتها المحدودة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد
20					تتبع مؤسستكم أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة المنتجات
21					تلجأ مؤسستكم في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص المنتج وفقاً لحاجة الزبون

## الملاحق

### المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات

يهدف هذا المحور لقياسك مدى مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال من خلال أبعادها من وجهة نظر موظفي المؤسسة لذلك يجري منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً .

الرقم	أبعاد تكنولوجيا المعلومات	درجات القياس				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>البرمجيات (les Logicieles)</b>						
01	اقتناء أجهزة الحاسوب الأفضل والأكثر تطوراً					
02	توفير أجهزة العرض والإخراج الطابعات لكل المكاتب والمصالح					
03	بتناسب الأجهزة المستخدمة مع طبيعة العمل					
04	تعمل المنظمة على صيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية ومنتظمة					
<b>قواعد البيانات (Data base) :</b>						
05	الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات المخزنة					
06	تدعيم القدرات التخزينية بالمؤسسة من المعارف والمعلومات					
07	إمكانية تداول المعلومات بشكل سلس في كل الظروف					
08	صيانة المعارف والمعلومات					
09	المحافظة على الرصيد المعرفي للمؤسسة وتنميته					
10	إتاحة المعارف المخزنة للجميع وتسهيل عمليات استرجاعها					
11	تمكين مختلف الوحدات التنظيمية من التنسيق والتعاون بشكل فعال					
<b>البرمجيات (Les logiciels) :</b>						
12	ابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل					
13	المرونة في إنجاز المهام					
14	المعالجة الآلية الخالية من الأخطاء					
15	القضاء على العمليات الروتينية لتوفير الوقت والجهد المالي والمادي					
16	إمكانية التعامل مع أحداث ومتغيرات غير متكررة واحتمالية					
17	الواجهات البينية الأكثر سهولة (Interface Homme- Machine)					
18	مساهمة مختلف برامج التحليل والمحاكاة في التحسين العمليات					
<b>الشبكات (Réseau) :</b>						
19	تسريع آليات تسويق المنتجات					
20	تعزيز روابط المؤسسة مع الأسواق المستهدفة					

## الملاحق

					تعزيز التواصل مع المستفيد من الخدمات والمنتجات	21
					نقل المعلومات والمعارف في الوقت القياسي	22
					الحصول على المعلومات عن الأسواق الأمامية والخلفية	23
					التواصل مع مختلف الموردين والعملاء	24
					إبراز الصورة وعلامة المؤسسة لدى مختلف المتعاملين	25

## الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية
1	روينة عبد السميع	أستاذ محاضر أ
2	محمد قريشي	أستاذ محاضر ب
4	أفطي جوهرة	أستاذ محاضر ب
5	بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر ب
6	برني لطيفة	أستاذ محاضر ب