



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة : مؤسسة قديلة بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

سلطاني محمد رشدي

إعداد الطالب:

قوراري منذر

...../Master-GE/GO -GSO /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي:

2017/2016

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير

# شكر وعرفان

أشكر الله وأحمده كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة

نعمة العلم والبصيرة

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء إلى كل من أمد لي يد العون وساهم

معي في تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر :

الأستاذ المشرف : سلطاني محمد رشدي الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته

وإرشاداته القيمة دون أن أنسى الأستاذ شيشون عبد العزيز ، وايس عبد

الحق كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى ابنتي خالتي مفيدة و إلى

كل من ساعدني من قريب أو من بعيد إلى كل من نسيم قلبي ولم ينساهم

قلبي

المحتوى	
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا والمعلومات و الاتصال
03	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا
06	المطلب الثاني : مفهوم المعلومات
09	المطلب الثالث : مفهوم الاتصال
12	المبحث الثاني : اساسيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
12	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
16	المطلب الثاني: انواع شبكات الاتصالات
21	المطلب الثالث: تكنولوجيا شبكات المعلومات و الاتصال
26	المبحث الثالث :دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة
27	المطلب الأول: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتحديثها
31	المطلب الثاني: استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة
33	المطلب الثالث: دوافع و اثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : مفاهيم حول القدرة التنافسية
41	المطلب الأول : مفهوم وطبيعة القدرة التنافسية
43	المطلب الثاني: اسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية و انواعها

45	الطلب الثالث :عوامل و مؤشرات القدرة التنافسية
51	المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
52	المطلب الثاني :انواع الميزة التنافسية
54	المطالب الثالث :المحددات الرئيسية للميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
59	المبحث الثالث :دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القدرات التنافسية
59	المطلب الاول :دور تكنولوجيا المعلومات على التنافسية
63	المطلب الثاني :دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الجودة
64	المطلب الثالث :مجالات العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و انتاجية التسويق
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة	
72	تمهيد
73	المبحث الاول :تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
73	المطلب الاول :التعريف بالمؤسسة
75	المطلب الثاني :خصائص المؤسسة و اهميتها
76	المطلب الثالث :تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
77	المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
77	المطلب الاول :مجتمع وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني :ادوات جمع البيانات,صدقها و ثباتها و الادوات الاحصائية المعتمدة
86	المبحث الثالث :عرض و تحليل نتائج الدراسة ,اختبار فرضياتها و تفسير نتائجها
86	المطلب الاول : عرض و تحليل نتائج الدراسة
91	المطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة
95	خلاصة الفصل
الخاتمة العامة	
قائمة المراجع	

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
01	تطور عصر المعلومات
02	اهم الفروقات بين الانترنت والانترانت
03	تأثير عملية اعادة الهندسة على عملية التسويق
04	التركيبية البشرية للمؤسسة
05	اهم موردين المؤسسة
06	تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة
07	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة
08	مقياس للحكم على اجابات الافراد
09	اوزان البدائل
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية
12	تحليل اتجاهات الآراء لبعده البرمجيات
13	تحليل اتجاهات الآراء لبعده الشبكات
14	تحليل اتجاهات الآراء لبعده قواعد البيانات
15	تحليل اتجاهات الآراء للقدرة البشرية
16	تحليل اتجاهات الآراء للقدرة التجارية
17	تحليل اتجاهات الآراء للقدرة المالية
18	تحليل اتجاهات الآراء للقدرة الانتاجية
19	اختبار التوزيع الطبيعي كلوموغروف-سميرنوف
20	نتائج تحليل التبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر مجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موضوع الدراسة في القدرة التنافسية
22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Setpwise) لمجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موضوع الدراسة التي لها اثر القدرة التنافسية

## قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الاشكال
01	شبكات النطاق المحدود
02	شبكات النطاق المتسع
03	مكونات شبكة الانترنت
04	مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
05	العلاقة بين المنظمة و ابعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال
06	محددات الميزة التنافسية
07	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة
08	التمثيل الدائري لمتغير السن لأفراد مجتمع الدراسة
09	التمثيل الدائري لمتغير التحكم في الاعلام الالي لأفراد مجتمع الدراسة
10	التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة
11	التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة
12	التمثيل الدائري لمتغير الخبرة المهنية لأفراد مجتمع الدراسة

### الملخص بالعربية :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأبعادها (الشبكات , البرمجيات , قواعد البيانات) على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية قديلة للمياه , و قد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات , و تم اختيار عينة من (37) من العاملين ب المؤسسة و بعد تحليل النتائج و اختبار فرضية الدراسة بواسطة برنامج SPSS تم التوصل الى وجود اثر لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , و توصلت الدراسة ايضا ان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضرورة حتمية لبقاء اي مؤسسة و لا تستطيع اي مؤسسة البقاء و التنافس بدون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فنحن الان في عصر تطغى عليه ظاهرة العولمة.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ,القدرة التنافسية

### English Abstract

The study aimed to identify the impact of information technology and communication in its dimensions (networks, software, databases) on the competitiveness of the economic institution as a water equivalent. The researcher adopted the questionnaire as a main tool for data collection. A sample of (37) After analyzing the results and testing the hypothesis of the study by SPSS program, it was found that the impact of information technology and communication on the competitiveness of the economic institution, and the study also found that information technology and communication is imperative for the survival of any institution and no institution can survive and compete Bedouin Information and Communication Technologies We are now in an era dominated by the phenomenon of globalization.

مقدمة عامة



## المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات في كافة مجالات الحياة وخاصة في المجال التكنولوجي، ونتيجة لهذه التطورات ظهر عصر جديد ألا وهو عصر التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) و أصبحت المؤسسات نتيجة لهذا التطور و التجديد تواجه نوعا جديدا من المنافسة فيما اصطلح عليه بالثروة الجديدة التي غيرت جميع مجريات الحياة الاجتماعية و الثقافية وخاصة في المجال الاقتصادي، فاستلزم هذا الامر على المؤسسات الجزائرية مواجهة هذا النوع من المنافسة الذي حمل في طياته الكثير من المخاطر، فافرضا على هذه الاخيرة تطوير اساليبها في محاولة منها لمواكبة مختلف التغييرات و التحديات .

إن من أبرز هذه الاساليب المستحدثة التي احتاجتها المؤسسات الجزائرية واعتبرت ضرورية لمواجهة هذا النوع من التغيير عبارة عن تبني فلسفات جديدة مبادئها تتمثل في تقديم قيمة اعلى للزبون مقارنة مع منافسيها، بمعنى ادق محاولة تعزيز مكانتها و قدرتها التنافسية بما ان السوق قائم على تقديم منتجات مميزة و مختلفة، او السعي الى تخفيض هيكل تكاليفها بشكل يسمح لها بالتنافس على اساس السعر.

ولهذا على المؤسسة الجزائرية السعي لوضع إستراتيجية و منهج واضح و منظم للاستفادة من كل مواردها وطاقاتها بشكل يضمن لها تحقيق الاستجابة المرجوة من زبائنها، فعزيز القدرات التنافسية يتطلب ابداعا وإنتاجا اساسه معلومات اكيدة و شاملة و قابلة للاستغلال، ولا يتأتى هذا إلا من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ما يضمن بالتأكيد تحسين الوضع الداخلي و الوضع الخارجي على حد سواء.

### أولا: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة:

ان التطور السريع في وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات و الخبرات من اي مكان في العالم الى مكان اخر عملية سهلة وتتم بسرعة وفعالية وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة سرعة في المعالجة وأداء الموارد البشرية و بالتالي تحسين الجودة في أنشطة المؤسسات وهنا يكون لها اثر على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

فتبعاً للأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والأثر الذي افرزتها تطبيقاتها على القدرة التنافسية للمؤسسة تظهر معالم الاشكالية التي تعالجها ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

ما أثر عناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

### ثانيا: فرضيات البحث

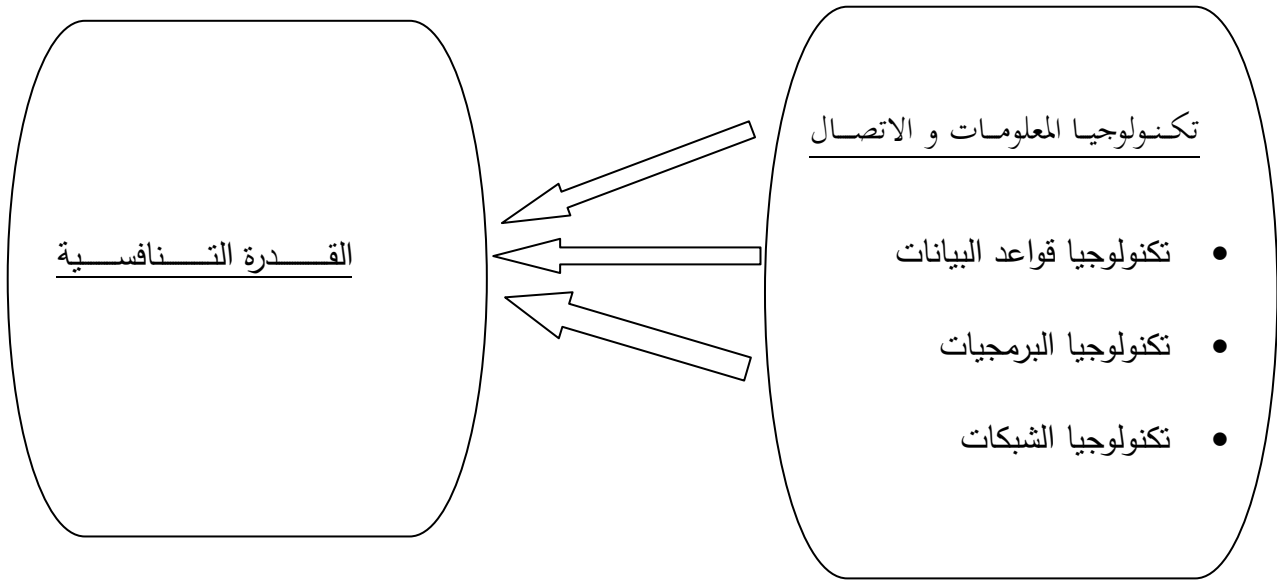
استكمالا لمشكلة الدراسة و اهدافها، تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (البرمجيات, قواعد البيانات, الشبكات) على مستوى القدرة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه بسكرة.

### ثالثا: نموذج الدراسة

وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه بحيث تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها الثلاثة (قواعد البيانات . البرمجيات . الشبكات) المتغير المستقل حيث تمثل القدرة التنافسية المتغير التابع.

### الشكل 01: النموذج النظري للبحث



المصدر : من إعداد الطالب.

### رابعا: أسباب اختيار البحث

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية، موضوعية، علمية  
-أما الأسباب الشخصية: فهو الميل للبحث في مجال القدرة التنافسية وجميع ما يحيط بها من عوامل ومن بينها ما هو معروف اليوم من زخم في استعمال تكنولوجيا المعلومات، من حاسوب وغيرها من سمات هذه التكنولوجيا الجديدة.  
-أما عن الأسباب الموضوعية: فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث كما يمكن إفادة الباحثين والمكتبة الجامعية، بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات هذا العصر لما للتكنولوجيا من دور في تطور المجتمعات الحديثة.

-أما الأسباب العلمية: فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين تجمعهما التكنولوجيا , ألا وهما التسيير والمعلوماتية ،فهو إذن ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمتنا فيه قيمة

### خامسا: أهمية الدراسة وأهدافها.

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع القدرات التنافسية للمؤسسة من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال ابعاد كل من المفهومين فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن ادبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل اراء اطارات مؤسسة ميدانية حول اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة من زويا القدرة الانتاجية. القدرة المالية.القدرة البشرية .القدرة التجارية وبشكل عام يمكن تلخيص ابرز اهداف الدراسة في مايلي :

- ايضاح مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف انواعها
- مناقشة مفهوم القدرة التنافسية خاصة من الجوانب القدرة المالية .الانتاجية التجارية و القدرة البشرية
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيريه لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع
- ابراز اثر مختلف ابعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة

### سادسا :حدود الدراسة.

إن من الأهمية بما كان تحديد الإطار الذي ستنتم في هذه الدراسة ،وذلك لتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء البشرية أو المكانية أو الزمنية أو الموضوعية ،وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله،واستحالة الظاهرة في كل الفترات ،وقد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث ،لذا سنتطرق في هذا الفرع إلى كل هذه المحددات ومحاولة تبريرها.

وقد تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

**المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد وعدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الإطارات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.والسبب في حصر البحث في هذه الفئة والمتمثلة في جميع إطارات مؤسسة قديلة مرده إلى طبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب أن يكون المستجوبين على درجة مقبولة من التأهيل العلمي والأكاديمي من اجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث.

**المجال المكاني:** تركزت الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة .ومن مبررات اختيار هذه المؤسسة لأنها مؤسسة رائدة في مجال صناعة المياه المعدنية وتمتع بقدرات تنافسية كبيرة وكذلك لما لديها من موارد بشرية قادرة على إعطاء أكثر مصداقية للنتائج المترابطة عن هذه الدراسة.

**المجال الزمني:** و يقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات ،وتم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية(2016/2017). ولقد تم إجراء الدراسة في هذه الفترة التي تعد قصيرة وغير كافية لإجراء البحوث ،نتيجة لانشغالنا بمتابعة الدراسة الأكاديمية وعدم قدرتنا على التفرغ خلال فترة الدراسة لإجراء هذا البحث الميداني ،وارتباطنا بجدول زمني من طرف الكلية لعرض هذه البحوث.

**المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. فعلى الرغم من تناول البحوث والدراسات السابقة لمفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من عدة زوايا إلا أنها أهملت نوعا ما مفهوم المتغير التابع والذي هو القدرة التنافسية و أخلطت بينه وبين مفهوم الميزة التنافسية لذلك نرى أن الغاية من هذا البحث ليس البرهنة على وجود عملية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فقط بل الاثر الذي تتركه على القدرة التنافسية للمؤسسة

### سابعا: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات.

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية كما سنعتمد على الاستبيان ( Questionnaire ) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

### ثامنا :خطة البحث.

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه تم تقسيم هذا البحث على ثلاثة فصول ،بحيث يتناول الأول الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و يتضمن هذا الفصل مفاهيم عامة حول التكنولوجيا والمعلومات و الاتصال ,اساسيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ,و دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة ,اما الفصل الثاني والمتمثل في القدرة التنافسية للمؤسسة و تكنولوجيا المعلومات و يتضمن مفاهيم حول القدرة التنافسية ,مفاهيم حول الميزة التنافسية ,ومساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ,اما الفصل الثالث فتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة حيث يتضمن تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ثم تناول عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث

### تاسعا : الدراسات السابقة

دراسات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

1- دراسة: بن التركي زينب، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-بسكرة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2007/2008.

#### اهداف الدراسة:

- أ- الإشارة إلى ضرورة اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى خصائصها ومميزاتها من أجل التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها؛
- ب- الوقوف على مقومات وعوائق تسيير علاقة متينة للمؤسسة بزيائنها خاصة في ظل تكنولوجيا الإعلام.

#### اهداف الدراسة الميدانية:

- أ- محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانبها على أرض الواقع لتتبع النتائج عن قرب بهدف القضاء التقليل من الفجوة الموجودة بين الدراسة النظرية والميدانية، خاصة إذا تم أخذ مثل هذه الدراسات بعين الاعتبار لتطوير أداء المؤسسة رغم المنافسة؛
- ب- محاولة تشخيص نظام وأنشطة تسيير العلاقة مع الزبون على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتقييمها للوقوف على جوانب القوة والضعف، من خلال الكشف عن واقع ثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه.

#### نتائج الدراسة:

- أ- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في تنشيط الاقتصاد وإنعاشه بتسريع حركة النمو؛
- ب- تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معيارا فعالا في قياس مدى تقدم الأمم وتطور اقتصادياتها، خاصة إذا عملت على إدماج التكنولوجيا ضمن عمليات التسيير؛
- ج- للتكنولوجيا بصفة عامة دور في زيادة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما تكنولوجيا الإعلام والاتصال فترفع من احتمالات دخولها الأسواق العالمي؛
- د- تحتل وظيفة التسويق بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة مكانة الصدارة في ظل التوجهات والرؤى الحديثة لاستراتيجيات المؤسسة؛

هـ- يهتم التسويق من منظوره ألعلائقي بتسيير العلاقة مع الزبون التي تعد ثقافة مؤسسة وإستراتيجية أساسها التوجه بالزبون، يتم تجسيدها من خلال إدراك أهمية الزبون وفعالية ممارسة الأنشطة التسويقية المتكاملة لمعرفة الزبائن وحاجاتهم المتغيرة، والعمل على إشباعها كسبا لولائهم مستقبلا؛

تبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلسفة تسيير العلاقة مع الزبون يكون عن طريق تفعيل أنشطة تسيير هذه العلاقة بدءا بضرورة معرفة الزبون وتكوين قاعدة معطيات دقيقة عنه إلى غاية كسبه زبونا وفيما دائما للمؤسسة.

### 3-دراسة: سلوى محمد الشرفا , دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في

#### المصارف العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير إدارة أعمال 2008

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 موظفا. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أ- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام ،وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الموارد البشرية ومعارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

ب- 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.

ج- 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:

أ- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا و مستقبلا.

ب- ضرورة تولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات

### 2- دراسة:بن بوزيد شهرزاد ,دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركة ذم م للخدمات العامة و التجارة أل دوداح, مذكرة ماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير , بومرداس 2012.

هدفت الدراسة الى:

أ- تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التعرف على مفهومها و خصائصها و الدور التنموي الذي يمكن أن تلعبه.

ب- التطرق إلى احد المواضيع الجديدة، ألا وهي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و التعرف على مراحل تطورها و الوسائل المعلوماتية المستخدمة على مستوى مؤسسات القرن الحادي و العشرين

نتائج الدراسة:

أ- تشكل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحد أساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل البيئة التنافسية الحالية

ب- ترتبط عوامل اتخاذ القرار لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعوامل التالية: دعم القيادة، حجم و نوع النشاط الممارس، الضغوطات التنافسية، الضغوطات الخارجية، الفوائد المرتقبة .

ج- يعتبر ضعف إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة البشرية منها عاملا معيقا لقدرتها على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

د- ترتبط التنافسية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالدرجة الأولى على طريقة استعمالها و يرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة كمستوى التعليم و التكوين، روح التعاون، مستوى المعلومات و التنسيق، وعليه فان الاستثمار المادي ليس دليلا على تنافسية المؤسسة

### الدراسات المتعلقة بالقدرات التنافسية

1 دراسة : براهيمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للاسمنت بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، الشلف، 2011.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التحقق من مدى التأثير الذي يحققه تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية الجزائرية من اجل تحسين قدرتها على الصعيدين المحلي والدولي، وتسلط الضوء على بعض الأساليب العممة التي لها أهمية كبيرة في تفيض التكاليف والتي من أبرزها اقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنتج لما لها من اثر في تحسين الإنتاجية الكلية للعوامل وزيادة الربحية في المؤسسة ورفع حصتها السوقية من خلال قدرتها على تخفيض أسعار المنتجات.

## نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التكلفة الكلية وحجم الإنتاج على مستوى المؤسسة، مما يعني انه من الأحسن أن تقوم المؤسسة برفع الإنتاج والاستفادة من خفض التكاليف بالاعتماد على أسلوب اقتصاديات الحجم خاصة في ظل غياب المنافسين، كما أن تخفيض التكاليف في المؤسسة الجزائرية ذات أهمية كبيرة لتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في ظل غياب عوامل التكنولوجيا، الإبداع المهارة، بحيث أصبح تخفيض أسعار منتجاتها من أهم عناصر المنافسة التي يمكنها الاعتماد عليها مما يتطلب استغلال مختلف الموارد المتوفرة لديها أفضل استغلال لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية وكذلك وجدت الدراسة بان هناك وعي بأهمية تخفيض التكلفة من لدن المؤسسة لزيادة قدرتها على المنافسة رغم أن منتجاتها لها جودة عالية وموافقة للمواصفات الدولية لكنها غير قادرة على التحكم في التكلفة وفي استغلال مواردها بصفة أحسن لعدم آلتها ومعداتها الإنتاجية وأشارت النتائج أن المؤسسة مازالت غير مهتمة بدراسة السوق والتعرف على أذواق المستهلكين، مما يؤثر سلبا على مبيعاتها وبالتالي على ربحيتها ورفع حصتها السوقية ما ينعكس سلبا على قدراتها التنافسية.

2-دراسة: خالد القطيني , دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركة العامة للصناعات المعدنية بردي, 2013

## أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى إبراز دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردي"، وتكمن مشكلة البحث في محاولة الشركات إلى إرضاء الزبائن عن طريق تقديم منتج منافس مميز عن باقي المنتجات الموجودة في السوق من حيث السعر والجودة باعتماد أساليب إدارية عديدة مع زيادة حدة المنافسة بين الشركات المنتجة في ظل التطور التكنولوجي بمراحل الإنتاج والتصنيع كعامل للتنافس بين المنظمات وبروز الدور الهام الذي تؤديه الأساليب الإدارية الحديثة

## نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى ضرورة تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية وان استخدام المحاسبة لأساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة الحصة السوقية وان هناك إمكانية للفصل بين التكاليف التي تساهم في تكوين كل منتج وإمكانية تقسيم كل منتج إلى مجموعة من الأنشطة وكل نشاط إلى مجموعة من الوظائف.



# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا

المعلومات و الاتصال

## تمهيد:

في خضم التحولات العميقة التي تستهدفها الساحة الدولية نتيجة ظاهرة العولمة، والتي تتمثل أساسا في الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعرفة والعلم، والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والآثار العميقة التي أفرزتها تطبيقاتها على عالمنا الحالي، حيث نجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لتطوير تكنولوجيا المعلومات باعتبار أن هذه الأخيرة غيرت من مميزات وسمات عالم اليوم خصوصا مع ظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات، وأصبح عصرنا الحاضر يسمى بعصر المعلومات المرتكز على الشبكات المعلوماتية خاصة وأن ثورة التنافس التي جعلت الاعتماد على هذه التكنولوجيا متزايد ومكثف نحو استخدامها وتوظيفها في جل الأعمال البشرية.

ولقد كان اقتحام تكنولوجيا المعلومات العديد من المساهمات والآثار عميقة على المستوى الجزئي والكلبي حيث أدت إلى ظهور عصر المعلومات والمعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة سلاحا استراتيجيا بواسطته تتمكن المؤسسات من الاستمرار والبقاء، في عالم تسيطر عليه آفاق العولمة، ونظام معلوماتي وشبكات اتصال فعالة لبناء مستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية على حد سواء لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ثلاث مباحث نقسمها كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: اساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا و المعلومات والاتصال

قبل التطرق والخوض في تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنحاول التعرف على اهم المصطلحات ذات الصلة بالموضوع وذلك بتناول كل مصطلح على حدة رغم تداخل بعضها ببعض وعليه سنتطرق لكل من المصطلحات التالية التكنولوجيا والمعلومات والاتصال .

## المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا

تعتبر تكنولوجيا من احدث الادوات التي تستخدمها المؤسسات والإدارات , بل حتى الحكومات , اذ اصبح مفهومها مرتبط بتطور وتقدم المجتمعات , فهي تعتبر من الادوات الاكثر مساهمة وبطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على اساليب وتقنيات جديدة. وفي هذا المطلب سنتناول مختلف التعاريف المتعلقة بالتكنولوجيا وكذلك انواعها , كما نعرض على دورها الاستراتيجي في المؤسسة.

## الفرع الأول :تعريف التكنولوجيا

إن أول ظهور لمصطلح "التكنولوجيا" "technologie" كان في ألمانيا عام 1770 وهو مركب من مقطعين "techno" وتعني في اللغة اليونانية "فن" أو صناعة يدوية و"logy" تعني "علم أو "نظرية" وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عريت بنسخ لفظها حرفيا "تكنولوجيا" "technologie" , كما أنها تعرف بالإبداع والابتكار بالإضافة إلى الاقتباس و الاستيعاب ،فالتكنولوجيا عبارة عن جميع الاختراعات والإبداعات اللازمة لعملية التطور الاقتصادي و الاجتماعي .والتي من خلال مراحل النمو المختلفة.

وهناك عدة تعاريف أخرى للتكنولوجيا وإذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها "فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة , او تطبيقاتها في المجال الصناعي , فهي تطبيق العلم<sup>1</sup> , وهذا ما يشير له عواطف في تعريفه "المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال ملائمة الإنتاج السلع والخدمات , ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على أنها لا تعني فقط بوصف

<sup>1</sup> عبد الحميد مجت فابيد, ادارة الانتاج, مكتبة عين الشمس ,مصر, 1997, ص 80 .

العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطوراتها، معنى ذلك ان التكنولوجيا تكشف عن اسلوب الانسان في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته.<sup>1</sup>

كما تعرف على انها الجهد المنظم الرامي لاستخدام البحث العلمي في أساليب أداة العمليات الانتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية و الاجتماعية، و ذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنه أجدى للمجتمع.<sup>2</sup>

تأسيسا على كل ما سبق يمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات هي علم الصناعة الذي لا يشمل فقط العتاد والتجهيزات التي يستخدمها الانسان خدمة لحاجاته ورغباته، بل تحتوي حتى على التنظيم و الادارة وممارسة عملية العمل والقيادة فهي شتى النواحي التنظيمية كما انها نتاج اجتماعي وثقافي يشمل الافكار، المعتقدات، السلوك وجميع التصورات والقيم التي يستخدمها الفرد من خلال تعامله مع الطبيعة والمجتمع لان التكنولوجيا قبل ان تكون الة او جهازا معيناً فهي فكرة تولدت عن حاجة او رغبة اجتماعية معينة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني:انواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على اساس عدة اوجه منها ما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ على اساس درجة التحكم : نجد هناك:
- التكنولوجيا الاساسية:وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به ان درجة التحكم فيها كبيرة جدا
- تكنولوجيا التمايز : وهي عكس النوع السابق،حيث تملكها مؤسسة واحدة او عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.
- ✓ على اساس موضوعها : وهناك :
- تكنولوجيا المنتج : وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي المكونة له.
- تكنولوجيا اسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع , وعمليات التركيب والمراقبة.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1995، ص 484.

<sup>2</sup> جمال محمد أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 28.

<sup>3</sup> علي غربي، بمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 17-18.

<sup>4</sup> عبد الحميد بيجت فايد، مرجع سابق، ص 83.

- **تكنولوجيا التسيير**: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم, وتسيير تدفقات الموارد, وأمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات, نظم دعم المديرين....)
- **تكنولوجيا التصميم**: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة, كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- **تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات**: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تتزايد اهميتها باستمرار نظر الى الدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير, الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات .
- ✓ **على اساس اطور حياتها**: حيث ان التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق,النمو,النضج والزوال ) ووفقا لذلك تنقسم الى:
  - تكنولوجيا وليدة.
  - تكنولوجيا في مرحلة النمو.
  - تكنولوجيا في مرحلة النضج.
- ✓ **على اساس محل استخدامها نجد هناك**:
  - **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة**:وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
  - **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة**: وهي تكنولوجيا عدم متوفرة داخل المؤسسة لأسباب او اخرى, يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي , من موردي او مقدمي تراخيص استغلالها.
- ✓ **على اساس راس المال**: نجد هناك:
  - **التكنولوجيا المكثفة للعمل**: وهي تلك التي تؤدي الى تخفيض نسبة راس مال الوحدة من الإنتاج, فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة, ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الاموال.
  - **التكنولوجيا المكثفة لراس المال**: وهي التي تزيد من راس المال اللازم لإنتاج وحدة من النتاج مقابل تخفيض وحدة عمل,وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس اموال كبيرة.
  - **التكنولوجيا المحايدة**: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل راس المال والعمل بنسبة واحدة,لذلك فإنها تبقى على المعامل في اغلب الاحيان بنسبة واحدة.
- ✓ **على اساس درجة التعقيد**: نجد هناك :

- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية :وهي تكنولوجيا شديدة التعقيد ,والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- التكنولوجيا العادية :وهي اقل تعقيدا من سابقتها ,ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية إستيعابها إلا تتميز ب ضخمة تكاليف الاستثمار , والصعوبات التي تصاد فالدول.

### الفرع الثالث :الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الاداء المتميز ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد ضرورة مواكبة المنظمة للتغيرات والمستجدات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات , وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد للمؤسسة نذكر منها مايلي :

- تقليل تكاليف العمل؛
- زيادة المبيعات؛
- المساهمة في تحسين الجودة؛
- تسريع اوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل اوقات العمل والتأخيرات في العمل؛
- تحسين الظروف البيئية اذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير؛
- تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطور دائم؛
- تساعد على تحقيق المحافظة على البقاء والاستمرارية.

### المطلب الثاني: مفهوم المعلومات

بعد التطرق لمصطلح التكنولوجيا كونه جزء مهم من تكنولوجيا المعلومات والاتصال , سوف نتطرق في هذا المطلب الى مصطلح المعلومات باعتبارها موردا جوهريا لا بد التعامل معه ,لذا كان من الالهية التطرق الى التعاريف المتعلقة بالمعلومات ,وكذا تطورها التاريخي وخصائصها.

## الفرع الاول :تعريف المعلومات

نظرا للتداخل بين مفهوم كل من المعلومات والبيانات لا يمكن التحدث عن التعريف المعلومات دون الحديث هن البيانات ,فبالرغم من ان البعض يستخدمها على اساس انهما مترادفين لمعنى واحد ,إلا انه توجد العديد من المفاهيم التي بواسطتها يمكن من خلالها التفريق بينهما .

### 1- البيانات:

تعرف البيانات بكونها"المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات ,وذلك طبقا لمفهوم النظام ,بحيث تمثل البيانات المدخلات والمعلومات المخرجات وهذا بعد المعالجة".<sup>1</sup>

كما انها "الأشياء ،الحوادث ،النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ،ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل غلى معنى معين وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعه".<sup>2</sup>

من خلال هذين التعريفين ,يتضح ان البيانات تشكل المادة الاساسية الذي تنتج منها المعلومة

### 2 - المعلومات:

هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها وهي ايضا بيانات تم تجهيزها ولها معنى مستلمها او مستخدمها ولها قيمة حقيقة أو متوقعة في العمليات الجارية او المستقبلية ,لاتخاذ القرار وعموما فان المعلومات تعتبر المعرفة المحصلة من البيانات المجمعة بعد تشغيلها وترتيبها و ادخال بعض العمليات عليها ,أي أن البيانات تعتبر المادة الخام الملزمة لإنتاج المعلومات ,وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات والمعلومات تمثل المخرجات وهذا طبعا بعد عملية المعالجة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم بختي ,محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مطبوعة منشورة مقدمة لطلبة ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,قسم العلوم الاقتصادية ,كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ,جامعة ورقلة الجزائر,2005,ص.ص 68-69.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق ,دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة ,الملتقى الدولي : اقتصاد المعرفة:الركيزة الجديدة والتعدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ,كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم التجارة ,بسكرة ,الجزائر , 12و13نوفمبر 2005,ص.ص 237-238.

<sup>3</sup> ابراهيم بختي , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مرجع سبق ذكره ,ص 15.

الفرع الثاني : التطور التاريخي لعصر المعلومات

قسم الدارسين مسيرة تطور المجتمعات الى ثلاث مراحل اساسية هي:<sup>1</sup>

**اولا :المجتمع الزراعي** :تعتبر هذه المرحلة أبسط و أول المراحل التي عرفها الانسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجته ,حيث اعتمد هنا أساسا على المواد الاولية والطاقة الطبيعية التي توفرها له الارض ,وجهد العضلي .

**ثانيا:المجتمع الصناعي** :تعد بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية ,والتي بدأت منذ اكتشاف الالة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي ,و اذا اصبح الهدف هو الوصول الى كفاءة الالات والاعتماد على الطاقة المولدة.

**ثالثا:المجتمع المعلوماتي**:هذه المرحلة احدث ما عاشته البشرية من تطور ,وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا ,وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور فيها على المعلومات بشكل اساسي ,واستغلال الحاسبات والشبكات والمعلومات لتوليد المعارف. حيث برز قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد ,و اصبح انتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطا اقتصاديا رئيسا في اغلب بلدان العالم. كما اصبح من الطبيعي ان يطلق على العصر الحاضر عصر المعلومات او عصر ما بعد الثورة الصناعية .والجدول التالي يلخص ما تم ذكره.

الجدول رقم (1):يوضح تطور عصر المعلومات

المجتمع المعلوماتي	المجتمع الصناعي	المجتمع الزراعي	
المعلومة,العمل الذهني	راس المال ,الموارد الطاقوية ,العمل الميكانيكي	الارض والمواد الاولية,العمل اليدوي	المورد الاساسي
اتصال,مواد جديدة	الانتاج الصناعي ,قطاع الخدمات التقليدية	انتاج زراعي,تحويل المنتجات	النشاط الاساسي
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ,بيوتكنولوجي	بترو كيمياء ,مكانيك ,الكتروميكانيك	التعدين,الالة التجارية	التكنولوجيا المعتمد عليها

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان,اقتصاد المعلومات ,الطبعة الاولى,دار الصفاء,عمان , 2010, ص.ص 184-186.



المصدر :مراد رايس ,اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية المؤسسة دراسة حالة :مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط ,رسالة ماجستير في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر,2006/2005,ص 17

### الفرع الثالث :خصائص المعلومات

لكي تحقق المعلومات الفائدة المرجوة منها من قبل مستخدميها ,فان هناك مجموعة من الخصائص التي يجب ان تتسم بها هذه المعلومات تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- **الدقة** :مدى وصف وتمثيل المعلومات للموقف او للحدث كما هو على حقيقته؛
- **الشكل** :تكون المعلومات كمية او وصفية , رقمية او بيانية ,مطبوعة او معروضة ,ملخصة او مفصلة ,وعادة نحتاج الى عدة اشكال وفقا لكل موقف؛
- **التكرار** :يقيس مدى تكرار الحاجة الى المعلومات وتجميعها و انتاجها؛
- **المدى** :هو نطاق الاحداث و الاماكن و الافراد التي تمثلها المعلومات؛
- **المنشأ** :مصدر المعلومة الذي نشأت منه وجمعت به؛
- **الفترة الزمنية** : توجه المعلومة اما اتجاه الماضي او الحاضر او للأحداث و الانشطة المقبلة؛
- **الارتباط** :اهمية ارتباط المعلومات بالموقف الجاري؛
- **الشمولية** :ان توفر المعلومات لمستخدميها كل شي يحتاجه لمعرفة موقف معين؛
- **التوقيت** : ان لا تكون المعلومات متقدمة حين استلامها او حين الرغبة في استلامها.

### المطلب الثالث : مفهوم الاتصال

بعد التطرق لمصطلح التكنولوجيا ومصطلح المعلومات سنتناول في هذا المطلب كل ما يتعلق بالاتصال لنبحث في تعاريفه و انواعه وكذلك اهميته.

<sup>1</sup> ابراهيم بختي , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مرجع سبق ذكره, ص 15.

الفرع الاول: تعريف الاتصال

اقد ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الاتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين والمختصين في علوم الاتصال و الاعلام ,عكست في معظمها اهميته ودوره في الحياة الانسانية ,والمكونات او العناصر الاساسية لعملية الاتصال ,ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

فمجموعة من العلماء تركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال , فالاتصال من وجهة نظرهم هو "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب او تدفق او انتقال المعلومات".

يعرفه أنجل باركنسون (A. Parkinson) بأنه: "عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها"<sup>2</sup>.

- "فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر وهو المستلم وإحداث استجابة"<sup>3</sup>.

- يعرف الاتصال "بأنه الوسيلة المناسبة لتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ونقلها من طرف إلى آخر"<sup>4</sup>.

- يعرف الاتصال "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام والكتابة أو الإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر ,السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ,الدار الجامعية لنشر,القاهرة,1999,ص 353.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2006، ص 34.

<sup>4</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص.

<sup>5</sup> جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية،مصر، 2006، ص 11.

## الفرع الثاني: انواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة و تتناسب فيها المعلومات باتجاهات شتى ، و بشكل عام يمكن التمييز بين الأنواع الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- ❖ **الاتصال الذاتي** : يحدث داخل الفرد ، و في هذه الحالة يكون المرسل و المتلقي شخص واحد.
- ❖ **الاتصال الشخصي** : و يتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجه لوجه و يمكن أن يكون بين الأفراد والآلة ، كما يحدث في الاتصال بين الفرد و الحاسوب.
- ❖ **الاتصال المجتمعي** : و يتم هذا النوع من الاتصال بين شخص و مجموعة محددة بشكل مباشر. و يكون بالطرق التالية : الدروس و المحاضرات ، الخطب في المناسبات المختلفة ، الندوات و المؤتمرات ، اللقاءات الجماعية و الاجتماعات و الاحتفالات ، برامج التدريب و غيرها
- ❖ **الاتصال الداخلي** : تعني تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة الجماعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة ، و في داخل أنظمتها التنظيمية ، و يمثل العاملون بها الجزء الأكبر منها متى كانت المؤسسة كبيرة الحجم.
- ❖ **الاتصال الخارجي** : و يشمل الاتصالات الجارية بين المدراء و الأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل المؤسسات و الدوائر ذات العلاقة ، و الوزارات و الأجهزة الحكومية و غيرها. و تسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية و كفاءة الأداء الإداري و الاستثمار الأفضل للموارد. كما تلعب دورا مهما في الإعلام و التسويق والتعاون و تبادل الخبرات.

## الفرع الثالث :اهمية الاتصال

تعد عملية الاتصال عملية هادفة و ضرورية في أي تنظيم فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقع بقاؤها ، وترجع اهمية الاتصال في المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الاخرين في حين ان عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا . وعليه يمكن النظر لأهمية الاتصال من جهة نظر المرسل ومن جهة نظر المستقبل ، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل اهمية الاتصال فيما يلي<sup>2</sup> :

- **الإعلام** :اعلام المستقبل عما يدور حولهم من احداث

<sup>1</sup>بوعلي فريدة ، دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، البويرة ، 2014، ص19

<sup>2</sup>رحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الاولى دار الصفا، عمان الاردن ، 2005 ، ص.ص 35-36.

- التعليم: تدريب وتطوير افراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة
- الافئدة: احداث تحولات في وجهة نظر الاخرين.

اما من وجهة نظر المستقبل فانه ينظر لأهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من حوادث وظواهر
- تعلم مهارات وخبرات جديدة
- الراحة والمتعة والتسلية
- الحصول على معلومات جديدة مساعدة في اتخاذ القرارات.

### المبحث الثاني: اساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال اهمية بالغة في عصرنا الحالي, نظرا للدور الذي تلعبه في استغلال المعرفة وتحقيق التنمية, لهذا السبب تم التطرق فيما سبق الى اهم النقاط التي نراها مهمة (حسب رأينا) كتمهيد لهذا الموضوع. وفي هذا المبحث سوف نتناول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف أنواع شبكات الاتصالات و تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال

#### المطلب الاول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

اصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر, وهي بمثابة القلب النابض لمختلف المؤسسات, كما انها الاداة التي من شأنها تسريع التنمية وإعادة هيكلتها عبر تامين منافذ أكثر تنافسا للمعلومات, ومن خلال البحث نجد ان تكنولوجيا المعلومات لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا الاتصال فهما وجهان لعملة واحدة, لهذا سوف نتطرق في هذا المطلب لكل مفهوم على حدا, ثم اعطاء تعريف شامل لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفرع الاول : تعريف تكنولوجيا المعلومات

يقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الافراد, البيانات, الاجراءات, والمكونات والبرمجيات التي تعمل سوية من اجل الوصول الى اهداف المنظمة وهي تمثيل للجانب التكنولوجي والحديث لنظام المعلومات"<sup>1</sup>

وتشير تكنولوجيا المعلومات ايضا الى خلق وتجميع وتخزين وتعديل وتحويل السريع للمعلومات, الذي يمكن تحقيقه من خلال الحاسبات الالية والوسائل المرتبطة بها.<sup>2</sup>

ويعبر عنها ( LAUDON ) بأنها "المكونات المادية للحاسوب, و البرمجيات البيانات و الحزن وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة."<sup>3</sup>

وهناك من عرفها على انها "مجموعة الادوات و الانظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشكل تتصل باستخدام المعلومات"<sup>3</sup>

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على النحو التالي : "تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع ,تخزين ,ونقل معالجة المعلومات في شكل صورة , اصوات , وبيانات وهي تشمل الالكترونيك ألدقيقة علم البعديات الالكترونية والتكنولوجيا الملحقه.

في النهاية يمكن ان نلاحظ بان التعريف ركزت على الجانبين هما الفكري والمادي فالجانب الفكري يتمثل في علم المعلومات الذي يهتم بضبط سلوك وخواص المعلومات ويهتم بأنشطة تجهيز المعلومات وإنتاجها وبثها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتفسيرها والاستفادة منها , والجانب المادي وهو الذي يتمثل في التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات والتجارب في مجال معالجة المعلومات ,وعليه لا بد من تكامل الجانبين للحصول على التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف اشكالها الى معلومات بمختلف انواعها والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق, دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة ,مرجع سبق ذكره ,ص.ص 237-238.

<sup>2</sup> راوية حسن,السلوك التنظيمي المعاصر,الدار الجامعية , الاسكندرية,2002,ص 33.

<sup>3</sup> محمد الصربي ,ادارة تكنولوجيا المعلومات,دار الفكر الجامعي ,الاسكندرية , 2009 , ص 19

## الفرع الثاني: تعريف تكنولوجيا الاتصال

يمكن تعريف تكنولوجيا الاتصال على انها "التركيبية التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة".<sup>1</sup>

"تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكننا من نقل المعلومات من اي مكان في العالم الى مكان اخر بفاعلية وسرعة عالية".<sup>2</sup>

هي الجهود التي يبذلها الإنسان، وطريقة التفكير التي يستخدمها لنقل المعلومات، المهارات، الخبرات، الأفكار والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة من خلال اكتشاف وابتكار وسائل تكنولوجياية تساعد في عملية إيصال المعلومات بكل سهولة، ووضوح ومهارة عبر العمليات الاتصالية التي يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ووسيط ناقل ورسالة تحتوي على مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار وتوصيل ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة.<sup>3</sup>

من خلال هذه التعريف نلاحظ ان هناك انواع مختلفة لتكنولوجيا الاتصال تتمثل اهمها في<sup>4</sup>:

**1- التلكس (الراقبة) Télex:** نظام لتتقل الرسائل وهي اول جهاز تم استخدامه في الارسال بالكهرباء، وتعرف الشفرة الخاصة بالمراقبة (شفرة مورس) تطورت ففي العشرينيات من القرن العشرين تم استخدام الطابعات عن البعد (التليرنتر) التي بإمكانها ارسال نبضات كهربائية مباشرة عبر الخطوط البرق المبرقعة اخرى على الطرف الاخر من الخط.

ولقد ساهم التلكس في النقل الانباء والرسائل الى غاية ظهور الهاتف الذي أدى إلى الاستغناء عنه وإستبداله بمعدات اخرى أكثر سرعة.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق , دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة ,مرجع سبق ذكره,ص 241

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي ,الاتصال والعلاقات العامة,مرجع سبق ذكره,ص 109

<sup>3</sup> موقع الدليل. تعريف\_تكنولوجيا\_الاتصال/ <http://mawdoo3.com> , (2017/02/20)

<sup>4</sup> رجي مصطفى عليان , محمد عبد الدبس, وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم , دار الصفاء, الاردن, 1999, ص 106

2- التليتكس (تبادل النصوص عن بعد) **Télex** : هو حالة متقدمة من نظام المبرقة , حيث ان التليتكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام المعالجة النصوص , الذي يعمل بواسطة الالة الكاتبة الالكترونية والشاشة المرئية المثبت فيها مع وجود امكانية لخن المعلومات المطبوعة.

3- الهاتف **Téléphone** : تطور الهاتف في شكله وحجمه ومزاياه و امكاناته عدة مرات و اصبحت هناك شبكات هاتفية , من احدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الصوري (Photophone) او الهاتف الفيديو (Vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لخن الصورة و استرجاعها , وينتشر الان الهاتف النقال بشكل واسع بين الافراد.

4- بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس): وهي حالة متطورة للاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العدي عن طريق اضافة محطات وقنوات جديدة الى جانب قنواته الاعتيادية , وهو عبارة عن "وسيلة لعرض الكلمات و الارقام والصور والرموز على شاشة التلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون " وتشمل تقنية الفيديوتكس على ثلاث ركائز هي:

-البث عن شاشة تلفزيونية؛

-تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب؛

-نقل هاتفي او بوسيلة سلكية او لاسلكية.

وتشمل نوعين رئيسيين هما:

-الفيديوتكس العادي او الاذاعي ويسمى التليتكس (Télex) او البيانات المرئية (Vidiodata).

5- الفاكسميلي (الناسخ الهاتفي) **Fax mile**: عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق عبر خطوط الهاتف العادي<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال , سنتناول بعض منها مع مراعاة مختلف الاتجاهات السالفة الذكر كما يلي:

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي " اندماج ثلاثي الاطراف بين الالكترونيات الدقيقة , والحواسيب , ووسائط الاتصالات التي تشمل جميع الاجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات اليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مفتاح محمد دياب , معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات,الدار الدولية للنشر ,القاهرة ,مصر,1995,ص 63.

يرى البعض ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل في " معالجة,وتخزين ,و ارسال ,وعرض و ادارة ,وتنظيم ,و استرجاع المعلومات " .<sup>2</sup>

كما يعرف قاموس ماكملان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على انها "حيازة ,معالجة ,تخزين وبث معلومات ملفوظة ,مصورة ,ورقمية بواسطة مزيج من الحاسوب الالكتروني,والاتصالات السلوكية واللاسلكية ,ومبنى على اساس الالكترونيات الدقيقة " .<sup>3</sup>

ويرى Trban ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتضمن جميع انظمة المعلومات بالمؤسسة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ,وكذلك جميع المستخدمين منها".<sup>4</sup>

اما " Kenneth laudon " و "Jane laudon" فيعرف ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على انها :اداة من ادوات التسيير المستخدمة , والتي تتكون من خمسة مكونات ,وهي :

1-العتاد المعلوماتي

2- البرمجيات

3- تكنولوجيا التخزين :تتمثل في الحوامل التي تخزن فيها المعطيات والبرمجيات لتنظيم المعطيات

4- تكنولوجيا الاتصال :هي معدات ووسائط وبرمجيات تربط مختلف اللواحق لنقل المعطيات

5- الشبكات :تربط بين الحواسيب لتبادل المعطيات او الموارد.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا ان نستنتج ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التكنولوجيا المسؤولة عن الاستخدام الفعال للحواسيب والبرمجيات ومختلف الاجهزة الاخرى ,الى جانب شبكات الاتصالات ,للقيام بأنشطة تداول المعلومات اليا والمتضمنة حجز ,و انتاج ,و تخزين ,و استرجاع ,و ايصال المعلومات .

<sup>1</sup> جمال داود سليمان,اقتصاد المعرفة ,دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ,عمان ,الاردن , 2009 ,ص54.

<sup>2</sup> عبد الله فرغلي علي موسى ,تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق الداخلي ,ايترك للنشر والتوزيع,القاهرة,مصر,2007,ص 24

<sup>3</sup> محمد الصربي ,ادارة المعلومات ,مرجع سبق ذكره ,ص 54

<sup>4</sup> عبد الله فرغلي علي موسى ,تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق الداخلي ,مرجع سبق ذكره ,ص 27



## المطلب الثاني: انواع شبكات الاتصالات

قبل الحديث عن انواع شبكات الاتصالات والأهمية التي تكسبها في المؤسسة لا بد لنا ان نفهم المصطلح الاساسي لشبكة الاتصالات .

### الفرع الاول: تعريف الشبكات

توجد تعريفات متعددة ومتشابهة الى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو المعلومات أو غيرها من المجالات, ذلك ان شبكات ليست محصورة في مجال الاتصال فقط بل اصبحت متداخلة في كافة جوانب الحياة, ومن هذه التعريفات السابقة نذكر منها:

- الشبكة: "نظام للعلاقات الترابطية داخل المؤسسة او فيما بين المؤسسات"<sup>1</sup>.

- و يمكن ان تعرف الشبكة على انها: "عبارة عن مركزين او اكثر يشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات, وذلك بغرض خدمة اهداف مشتركة"<sup>2</sup>. و لا تقتصر الشبكة على المعدات او الاجهزة المستخدمة فقط, و انما تحتاج الى انظمة برمجية لإدارة هذه المعدات عند اجراء الاتصال<sup>3</sup>.

ومنه فالشبكة هي تنظيم منسق لوحداث مستقلة, منفصلة, متداخلة, بغرض تحقيق بعض الاهداف بكفاءة اكبر ولا يتم تحقيقها بواسطة اي وحدة من الوحدات منفردة, وتوسعي الشبكات الى تحقيق ما يلي:

- تسهيل الوصول الى مصادر المعلومات والاستفادة منها بأقل وقت ممكن؛

- تقديم خدمات اتصال افضل؛

- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين؛

- بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة؛

- الاستفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصالات المتاحة حالياً؛

<sup>1</sup> Jean BRILMAN, les meilleurs pratiques du management ,les éditions d'organisation, paris ,France,2001,p412

<sup>2</sup> محمود محمود غنفي, التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات, دار الثقافة للنشر والتوزيع, القاهرة, 1994, ص 30.

<sup>3</sup> مراد شلابة , وائل ابو مغلي, مقدمة الى الشبكات, الطبعة الثانية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان 2009, ص 13 .

-زيادة انتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها.

ويلخص ساموويلسون (SamWelson) العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها في سبعة عناصر تبدأ بحرف M وهي:

- (Men) اي الانسان والقوى البشرية؛

- (Machine) اي اجهزة وتقنيات الاتصال؛

- (Materials) اي المواد الخام و اية مواد اخرى تحتاجها الشبكة؛

- (Money) اي الاموال المخصصة والتمويل؛

- (Message) اي الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة؛

- (Methods) اي الاجراءات والخبرة و اساليب التشغيل؛

- (Mea surement) اي اساليب الاختبار والتقييم للشبكة

وتحتاج شبكات الاتصال لكي تحقق اهدافها بفاعلية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الاطراف المختلفة المشاركة فيها الى اجهزة اتصال او تقنيات اتصال مناسبة ,من امثلتها:<sup>1</sup>

-اجهزة الهاتف

-الاقمار الصناعية

-البريد الالكتروني

### الفرع الثاني :انواع الشبكات

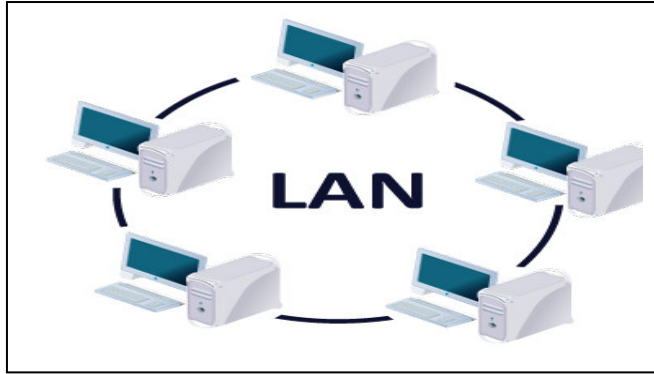
يمكن تصنيف شبكات الحاسبات الالية وفقا للمعايير الرئيسي وهو مدى اتساع النطاق الجغرافي الذي تغطيه وتخدمه هذه الشبكات ,وعليه يمكن تمييز ثلاث انواع نذكرها على النحو التالي:

<sup>1</sup>جميل احمد توفيق ,ادارة الاعمال مدخل وظيفي ,الدار الجامعية للنشر,مصر 2000,ص 76

## 1 - شبكات النطاق المحدود: Local Area Network (LAN)<sup>1</sup>

وتتمثل في تلك الشبكات التي تغطي مساحات محلية صغيرة، كالتى تربط بين الحاسبات الالية داخل مبنى المنظمة مثلا، كما هي موضحة في الشكل، حيث تتكون من مجموعة من الحاسبات المرتبطة فيما بينها ينتمون الى منطقة جغرافية صغيرة، وهي ابسط اشكال الشبكات.

الشكل رقم (1): شبكات النطاق المحدود



المصدر: <http://androidoholic.com/2016/04/23/local-area-network-lan/>, تاريخ الاطلاع 20/02/2017

## 2 - شبكات النطاق المتسع: Wide Area Network (WAN)

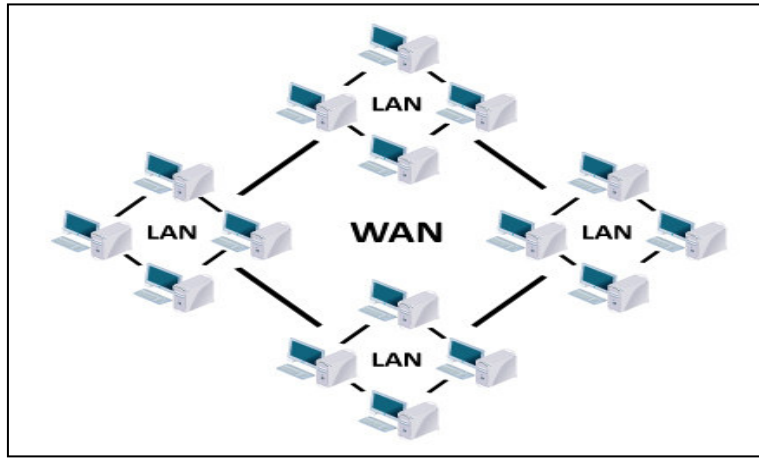
ظهر هذا النوع من الشبكات في السبعينيات من القرن الماضي، وتتمثل في تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة وتكون تحت ادارة واحدة<sup>2</sup> وبالتالي فان هذه النوعية من الشبكات تعتمد على القنوات الاتصال اللاسلكية او غير المحدودة كالأقمار الاصطناعية، والموجات القصيرة. وقد تبين لنا امكانية ربط شبكات النطاق المتسع WAN بشبكات النطاق المحدود LAN وهو ما يبسطه الشكل الموالي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود محمود عقيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 36

<sup>2</sup> محمود محمود عقيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>3</sup> طارق طه، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، الحرمين، الاسكندرية مصر، 2006، ص 491.

الشكل رقم (2): شبكات النطاق المتسع



المصدر: <http://www.knfe gaming.us/2015/10/october-monthly-wan-night> / تاريخ

الاطلاع 20/02/2017.

### 3 - شبكات النطاق المتوسط<sup>1</sup>: Metropolitan Area Network (MAN)

يربط هذا النوع من الشبكات مجموعة مباني المنظمة والتي قد تتواجد في منطقتين او منطقة جغرافية محددة تمتد الى حوالي ثمانين كيلومترا. وتعتبر هذه الشبكة اكبر من الشبكة المحلية LAN واصغر من الشبكة العرضية WAN ,وعادة تربط بين مجموعة شبكات ذات نطاق محدود LAN مع بعضها البعض لتكوين هذه الشبكة . وترتبط محطات الحاسب مع الحاسبات الكبيرة التي تتحكم في هذا النوع من الشبكات.

تتمثل الخاصية الاساسية لهذا النوع من الشبكات في امتلاكها واسطة ارسال تشبه حافلتين ذات اتجاه وحيد تكون كل الحواسيب مبروطة بهما ومثال ذلك ما هو معمول به في نظام مراقبة بطاقات النقل على المترو مثلا , فعند ادخال تذكرة الركوب في الة المراقبة فان المعلومات المخزنة على شريط الممغنط يتم ارسالها اليها الى النظام المركزي الذي يتأكد من صحة المعلومات ثم يسمح بالمرور الى رصيف الركوب.

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي , تكنولوجيا المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات , الطبعة الاولى , المكتبة الاكاديمية , القاهرة مصر , 2000 , ص.ص 142-

الفرع الثالث :اهمية الشبكات في المؤسسات

في الحقيقة توجد فوائد كبيرة لاستخدام شبكات الحاسوب تصب جميعها في كثير من المجالات وخاصة تكامل البيانات وكذلك سريتها ويمكن ايجازها في مجموعة من النقاط<sup>1</sup>:

- ✓ **التشارك في البرامج و الانظمة** :حيث تؤمن الشبكة التشارك في البرمجيات و الانظمة الموجودة الخادم الرئيسي وكذا قواعد البيانات المشتركة لمختلف الاقسام,ممل يزيد في سرعة تنفيذ اعمال المؤسسة وتحسين ادائها.
- ✓ **توفير تجهيزات مشتركة** :تساهم الشبكات في استثمار اقتصادي للطرفيات حسب الحاجة مثل (الطابعات, الرسومات, الماسحات) مما يوفر على المؤسسة كلفة اقتناء هذه الاجهزة الاضافية,وهذا يساعد ايضا في اختيار وشراء طرفيات اعلى جودة وكفاءة في العمل.
- ✓ **قواعد بيانات مشتركة** :التعامل مع نفس قواعد البيانات في المؤسسة بنفس الوقت,يعمل عل التحديث الفوري للمعلومات بشكل لحظي مما يمنع التضارب بين المعلومات لمختلف الاقسام.
- ✓ **العمل بثقة** :تتمتع الشبكات بأداء ذو دقة عالية, اذ تمكن من توفير البدائل في حال حدوث خلل او عطل ما في احد مكونات الشبكة, مما يسمح بمتابعة العمل بأقل فترة توقف ممكنة.
- ✓ **توسيع قاعدة الحاسبات الشخصية بتكلفة منخفضة** :امكانية توسيع قاعدة مستخدمي الحاسبات الشخصية في احدى المؤسسات باللجوء الى الحاسبات الشخصية التي لا قرص لها (رخيصة الثمن),وهذا باستخدام نظام الملفات المركزي الموجود في الخادم الرئيسي.
- ✓ **المرونة والسرعة في تبادل الملفات والمعلومات و البريد** :ما يسمح بريح الجهد والوقت والتكلفة وهذا يزيد في المرد ودية.
- ✓ **المخاطبة والمناقشة** :تسهيل عملية الاتصال,في القسم ذاته او بين اقسام مختلفة.
- ✓ **حماية وامن المعلومات**:تتمتع معظم الشبكات بموصفات امن عالية تحمي الملفات من الدخلاء غير المصرح لهم ,وفرض القيود على الاشخاص المصرح لهم.
- ✓ **النقل المتعدد لأنواع البيانات** :تسمح الشبكات بنقل الصوت والصورة وغيرها من الاشكال,مما يجعلها تؤمن عقد المؤتمرات عن بعد.

<sup>1</sup>هاني شحادة الخوري ,تكنولوجيا المعلومات على اعقاب القرن الحادي والعشرين ,مركز الرضا للكمبيوتر,دمشق,1998,ص ص 94-97 .

✓ نظام مراقبة :وجود شبكة ممتدة داخل اقسام مؤسسة ما تضمن نظام مراقبة فعال على جميع الاعمال الجارية ,مع توفير وقت كبير,مع الاحتفاظ بعامل الاستقلالية لكل مستخدم.

### المطلب الثالث :تكنولوجيا شبكات المعلومات و الاتصال

هناك نوع آخر من الشبكات والتي تعرف باسم شبكات الأعمال أو تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال والتي تقدم خدمات ومزايا متعددة ومتنوعة لأفراد والمؤسسات وتنقسم هذه الشبكات عموما إلى مايلي :

#### الفرع الاول :الانترنت

الانترنت Internet مشتقة من (International Net Work) او الشبكة العالمية ,وحسب اخر الاحصاءات فان الانترنت تقوم بتوصيل ما يقارب من عشرة ملايين كمبيوتر في اكثر من مائة دولة حول العالم وتعود ملكية هذه الاخيرة الى الشركات والجامعات والدوائر الحكومية ولديهم اجهزة كمبيوتر شخصية موصولة بالشبكة بشكل دائم<sup>1</sup>.

عرف الباحث فيلب كو الانترنت على انها صورة الطريق السريع للإعلام والمعلومات وهي في نفس الوقت حل علمي فعال لمشكل يصعب حله ,اتصال مرن وعالمي للمعطيات بين الادمغة الالكترونية مختلف التصور,ويرى الاستاذ يان بوثنان هي شبكة اتصال مثل الشبكات الهاتفية او الشبكات الرقمية لتبادل الخدمات,وهي اختزال لعبارة Interconnection of Net Works فهي عبارة عن شبكة ما بين الشبكات فهي مجموعة الاجهزة الالكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافيا والتي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة الى اخرى. ومنه يمكن تعريف شبكة الانترنت على انها:"مجموعة من الحواسيب المترابطة فيما بينها,لتسهيل عملية الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف أنحاء العالم"<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفها على انها : "شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي بداخلها مجموعة شبكات حاسبات الية خاصة وعامة منتشرة في جميع أنحاء العالم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامية محمد جابر,نعمات احمد عثمان ,الاتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات ,دار المعرفة الجامعية ,الاسكندرية,مصر ,2003,ص 110 .

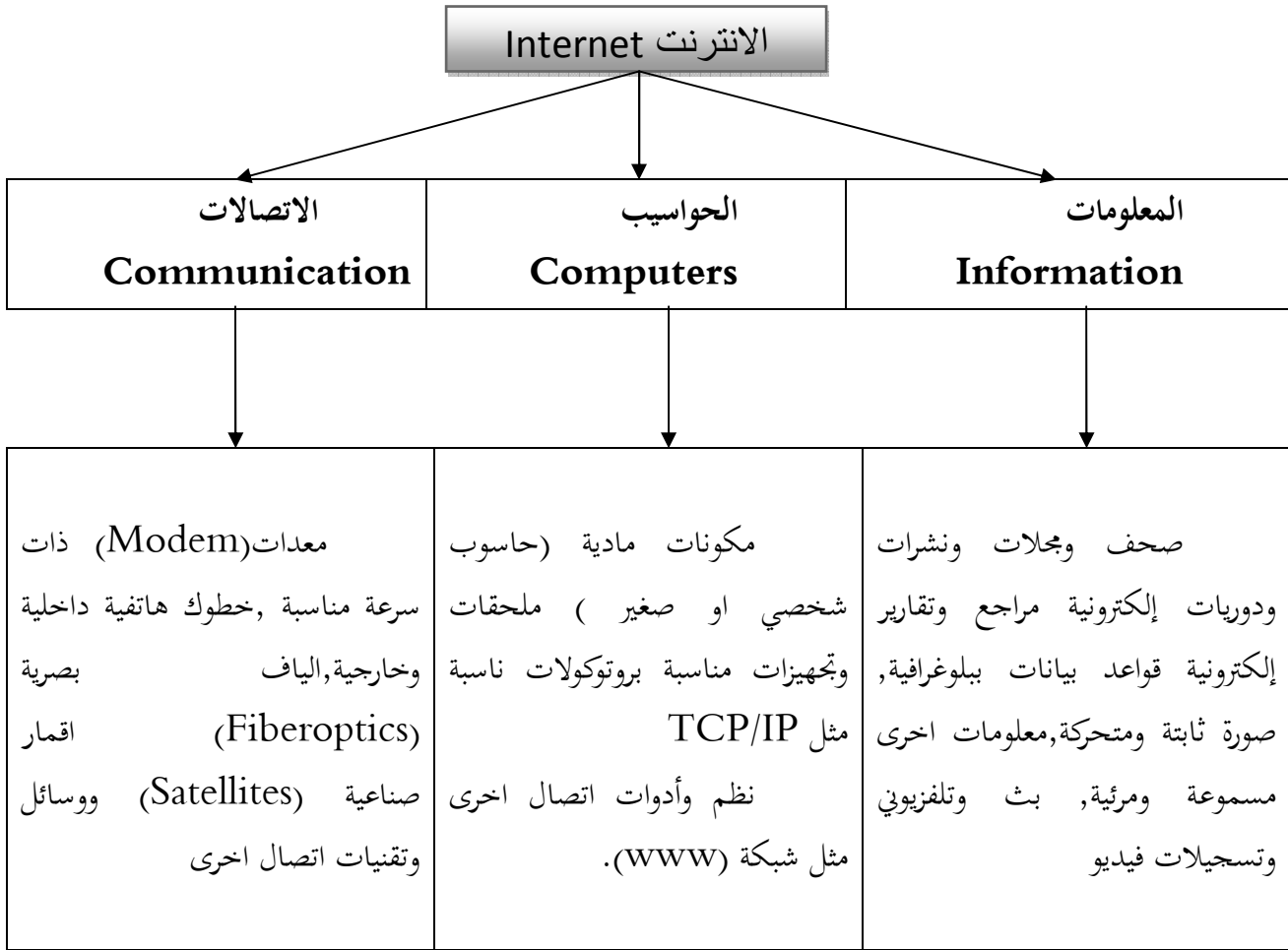
<sup>2</sup>نجي ابراهيم , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مرجع سبق ذكره,ص 54.

<sup>3</sup>طارق طه ,نظم المعلومات نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت ,مرجع سبق ذكره , ص 462.

وبهذا يمكن تعريف الانترنت انها شبكة عالمية تربط عدد لا متناهي من الحواسيب من مختلف بقاع العالم, وذلك وفق بروتوكولات (مراسيم) معينة.

يمكن تصور تركيبة شبكة الانترنت على ضوء المخطط الاتي الذي يبين تفاصيل عن ثلاثة مجالات متفاعلة مع بعضها البعض ,وهي المعلومات والحواسيب والاتصالات.

الشكل رقم (3): مكونات شبكة الانترنت



المصدر: عبد المالك رمان الدناني، الوظيفة الاعلامية لشبكة الانترنت، الطبعة الاولى، دار راتب الجامعية، بيروت، 2001، ص34.

وتتصف شبكة الانترنت بثلاث خصائص رئيسية هي:

- **شبكة شبكات Network of Network**: بمعنى ان الانترنت هي شبكة واسعة النطاق تضم بداخلها مجموعة من الشبكات الحاسبات الالية سواء عامة او خاصة.
- **مستخدمو الشبكة مجهولون Anonymous Users**: نظرا لأنها شبكة دولية يتعامل معها مستخدمون من مختلف دول العالم وبالتالي فهم مجهولون لبعضهم البعض.
- **ذات قدرات غير محدودة**: ويقصد بذلك ان اداء الشبكة لا ينخفض بزيادة عدد مستخدميه فهذا العدد لا يمكن التحكم فيه، لأنه كما سبق الإشارة مجهول. وتتصف بمجموعة اخرى من الخصائص نذكر منها:
- الاندماج وتعدد الوسائط؛



- الانتشار؛
- التفاعلية.

### الفرع الثاني: الانترانت

شبكة داخلية محلية تربط مجموعة موظفي المؤسسة سواء كانوا في موقع واحد او في مواقع مختلفة , من اجل تسهيل الاتصال وتسيير عملهم من خلال المتصفح , حيث تمنح الانترانت واجهة موحدة على سطح الكمبيوتر لكل المستخدمين,وهي وسيلة سهلة لتقاسم ومشاركة داخل المؤسسة.

كما يمكن اعتبار الانترانت بأنها شبكة معلوماتية خاصة بمؤسسة معينة , يستعمل فيها نفس البروتوكولات وتقنيات الويب التي تستخدم في الانترنت خصوصا البروتوكول TCP/IP والبروتوكول http ولها منفذ لشبكة الانترنت اي ان التعامل في الشبكة يتمعن طريق واجهة الويب Web. وبالتالي كأنها انترنت صغيرة للاستعمال الداخلي لمؤسسة فقط. بمعنى ان هذه الشبكة مخصصة لاستخدامات المؤسسة ولا تستعمل من طرف الاخرين.<sup>1</sup>

وكما تعرف على انها هي الشبكة التي يتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات. وتتضمن عادة معلومات مثل ارقام الهاتف, عناوين البريد الالكتروني للعاملين بالمنظمة, او لخدمات الصحية , او انواع البرامج التدريبية, او انواع وأسعار المنتجات... الخ. ويلاحظ ان الجماهير خارج المنظمة لا يستطيعون الدخول الى موقع الانترانت لان المنظمات تقوم بتصميمها للاستخدام الخاص بأعضائها والعاملين بها فقط. وهي تساعد المنظمات الاعمال المعاصرة في عدة مجالات<sup>2</sup>.

من اهم المزايا الاساسية التي تتم عبرها شبكة الاتصال الداخلية الانترانت هي :

- ✓ الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي او فور حدوث الحدث المتعلق بها ؛
- ✓ رفع كفاءة الاتصال واتخاذ القرار؛
- ✓ المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الامر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.

فالانترانت عبارة عن شبكة محسوبة داخل المنظمة الواحدة, مستندة في عملها ومعالجتها على تكنولوجيا الانترنت

والشبكة العنكبوتية ومعاييرها, وبالإمكان تحديد فوائد الانترانت بالاتي:

<sup>1</sup>بختي ابراهيم ,محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مرجع سابق الذكر,ص 58.  
<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمان ادريس ,نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ,الدار الجامعية الاسكندرية ,2005,ص 497 .

- 1- امكانية الوصول والارتباط والوصول من غالبية المنصات والتشكيلات الحاسوبية؛
- 2- امكانية ربط نظم الشركة الداخلية وقواعد البيانات التعاملات التجارية الرئيسية, في نظام التعاوني داخلي؛
- 3- بالإمكان تامين تطبيقات تفاعلية تشتمل على نصوص وأصوات وفيديو؛
- 4- قابلية التوسع على منصات وتشكيلات محسوبة او تقليص منها حسب متطلبات التغيير؛
- 5- سهولة الاستخدام من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي؛
- 6- تكلفة انشاء منخفضة؛
- 7- بيئة معلومات غنية ومتجاوبة بشكل واسع؛
- 8- تقليص في نفقات توزيع المعلومات.

بالرغم من ان الانترنت و الانترنت لهما نفس مبدأ العمل, إلا ان الكثير لا يستطيع ان يميز بينهما ولذلك فالجدول ادناه يبين لنا اهم الفروقات الاساسية بين الانترنت و الانترنت:

الجدول رقم (2): اهم الفروقات بين الانترنت والانترنت

الانترنت Intranet	الانترنت Internet	الفروقات
- هو ملك المؤسسة التي تستضيفه.	- غير مملوك لأحد.	1- الملكية:
- وصول الاشخاص المسموح لهم فقط.	- اي شخص يمكنه الوصول اليه.	2- الوصول:
- يحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة .	- يحتوي على مواضيع و معلومات مختلفة ومتعددة.	3- المحتوى:

المصدر: بختي ابراهيم , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة ورقلة, 2004, ص59.

لقد عاب البعض "استقلالية نظام الانترنت وبعده عن الاطراف الخارجية فنجاح اي منظمة ما لن يتأتى إلا بعلاقة متشابكة واتصال دائم مع المحيط الخارجي (موزعيها, وعملائها), وهكذا وتبع لهذه النظرة الصائبة, فان الانترنت كانت لابد ان تتسع لتشمل اطراف خارجية, قد تكون مهمة بالإطلاع على هذه البيانات وبالفعل اصبحت هذه الشبكة الداخلية مفتوحة على المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة, وأصبحت تدعى الاكسترنات.

الفرع الثالث: الاكسترات

تعد الاكسترات نتاج " لتزاوج " كل من الانترنت و الانترنت , فهي شبكة انترانت او مجموعة من شبكات الانترنت المفتوحة جزئيا لتشمل اطراف خارجية متعاونة معها, وهنا نميز نوعين من الاكسترات , فإذا كان الاتصال بين المؤسسة والمتعاونين معها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة باكسترات حقيقة, اما اذا كان الاتصال بينهم مضمون بواسطة شبكة الانترنت تدعى الشبكة باكسترات وهمية<sup>1</sup> .

وتستخدم شبكة الاكسترات تقنيات الانترنت في ربط المسؤولين داخل المنظمة (المدير الاقليمي, مدير التسويق) بأطراف من خارج المنظمة ( بعض كبار العملاء, مسؤولي المنظمات الاخرى) ونظرا لان شبكة الاكسترات شبكة خاصة فهي تتطلب ادخال كلمة سر حتى تتمكن من الدخول اليها والتعامل معها, وذلك بغية حماية بياناتها<sup>2</sup> .

يمكن وصف الاكسترات ايضا على انها الشبكة التي تربط الانترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الابحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد , او تجمعهم مركزية التخطيط وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الانترنت المحلية لكل شركة. والمزايا الاساسية لاستخدام الاكسترات تتمثل في:

✓ اداة قادرة على زيادة فعالية العمليات التشغيلية والصفقات؛

✓ عمل مهم في تخفيض التكاليف من خلال تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة

والعمق في عملية التزويد.

وتتميز هذه الشبكة بانها توفر الامن المطلوب داخل الشبكة لتبادل المعلومات الخاصة بين الشركات مع بعضها , ووضع بعض الصلاحيات في تبادل هذه المعلومات بينهم.

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال, والتحديات التي تواجهها وكيفية مواجهتها , و اخيرا التطرق الى استخدامات ودوافع و اثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>بختي ابراهيم , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مرجع سابق الذكره , ص 60.

<sup>2</sup>طارق طه , نظم المعلومات والحاسبات الالية (من منظور اداري معاصر), دار الفكر الجامعية, الاسكندرية, 2008, ص 492 .

المطلب الاول : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديثها في المؤسسات

تشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المكونات المادية (الاجهزة) , و المكونات البرمجية, والخدمات التي تقدم عن طريقها ,وهناك تعريفان للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال,الاول تعريف تقني يعرفها بأنها مجموعة من الوسائل المادية والتطبيقات البرمجية المطلوبة لتشغيل المنظمة او المنشأة بكل اقسامها ومرافقها,اما التعريف الفني للبنية التحتية اتكنولوجيا المعلومات والاتصال فيعني مجمل الخدمات واليد العاملة والقدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة الاجهزة والبرمجيات الى المنظمة ,والتي هي ممولة من قبل الادارة<sup>1</sup>.

الفرع الاول :مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود ,و الذي يتمثل في ايجاد مجموعة انظمة المعلومات , والتي تساعد المستويات الاقتصادية والإدارية المختلفة وهذه المكونات هي<sup>2</sup>:

1-اجهزة الحواسيب : وتشمل جميع انواع الحواسيب الصغيرة والكبيرة,الثابتة منها والمتنقلة.

2- البرمجيات : و هي مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدّة من طرف الإنسان ،والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة ،وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين , و تنقسم البرمجيات إلى قسمين رئيسيين:

أ- برمجيات التشغيل :هي البيئة غير الملموسة أو المحسوبة التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات. ومن أشهر هذه البرمجيات (MS-Dos) وحاليا (Windows)، التي ارتبطت واشتهرت بعد ظهور وانتشار الحواسيب ،كما وتأتي هذه البرمجيات كجزء لا يتجزأ في الحواسيب حيث لا يمكن أن نطلق على أي حاسوب هذه التسمية بدون وجود هذا النوع من البرمجيات. وهناك برمجيات تشغيل تخص كل نوع من أنواع

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قندلجي وعلاء عبد القادر الجنابي ,نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ,مرجع سبق ذكره,ص 429.

<sup>2</sup> مزهر شعبان العاتي,نظم المعلومات الادارية,منظور التكنولوجي ,الطبعة الاولى ,دار وائل,عمان ,2009 ,ص 75.

الحواسيب ،حيث يتم تطوير برامج نظام التشغيل غالبا وفق المواصفات التي تحددها الشركات الصانعة للحواسيب ،ويتم تقديمها مع هذه التجهيزات ،لتحقيق الاستخدام الأفضل لمكونات النظام الحاسوبي .

### ب- برمجيات التطبيقات:

هي البرمجيات التي تعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكورة أعلاه،و هي عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص ما ،أو موضوع ما يخص الزراعة والإدارة والعلوم الهندسية والطب والفنون وغيرها .

كما أن هناك نوع من البرمجيات الجاهزة ،التي بدأت في الظهور قبل عقدين من الزمان ،وتتميز بسهولة استخدامها وعدم الحاجة إلى خبرات تكنولوجية عالية لإتقان مهارة التعامل معها ،وهذا لوجود أدلة توضيحية مصاحبة لها بشكل الكتروني أو ورقي تسهل على المستخدم استخدامها ،باتباع الإرشادات خطوة بخطوة والتعامل معها بين كافة المستويات الثقافية والفكرية من مستخدمي الحواسيب

3-التخزين وإدارة البيانات :وتشمل جميع البرامج المستخدمة في ادارة قواعد بيانات المؤسسة مثل شبكات

التخزين وغيرها.

4 - الاتصالات والشبكات :و تشمل كل الامور المتعلقة بالشبكات والاتصالات من حيث الاجهزة المادية

والبرمجيات .

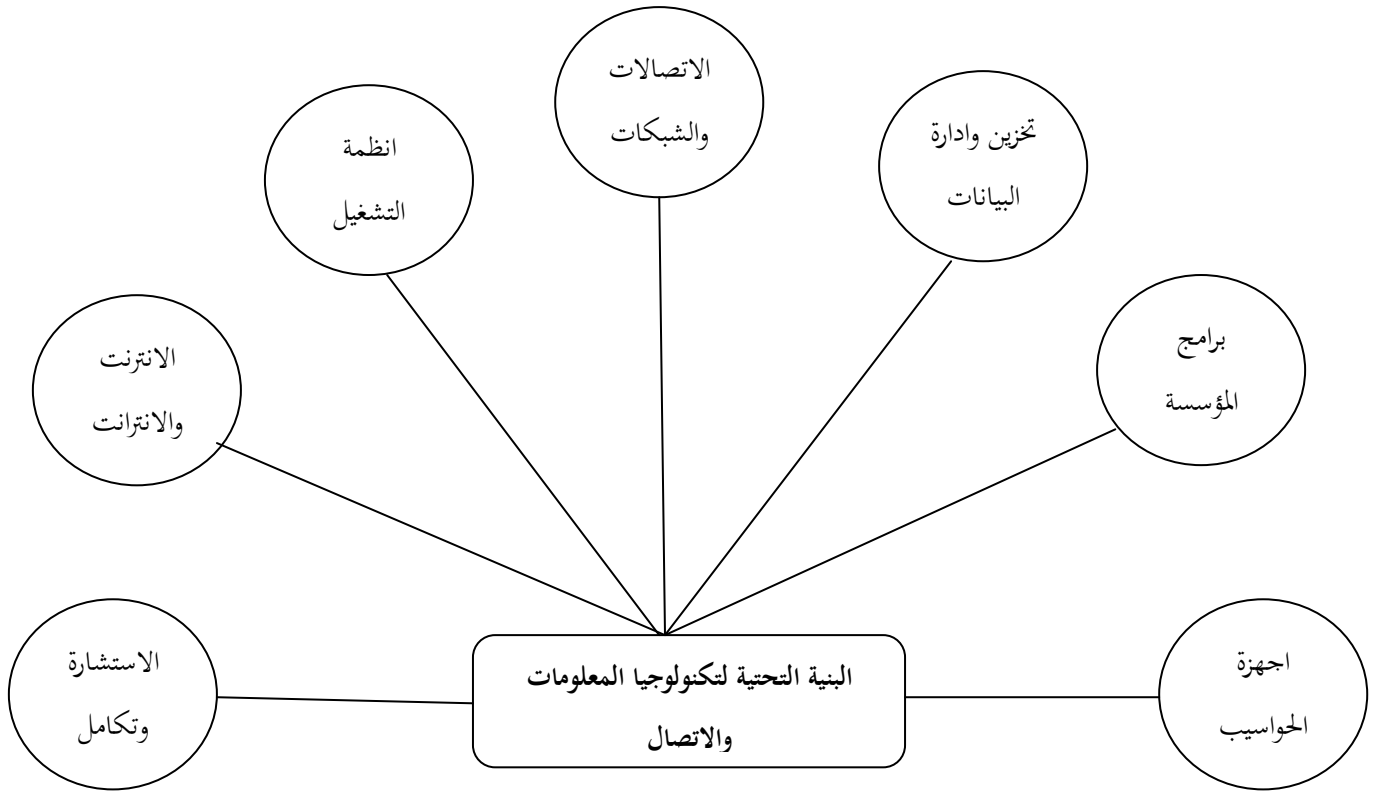
5-الانترنت و الانترنت : ويشمل كل المعدات المادية والبرمجية والإدارية لدعم موقع الويب وخدمات الويب

للانترنت و الانترنت

6-الاستشارات وتكامل النظام : ويشمل كل الاستشارات المتعلقة بالتغير والتطوير في العمليات والإجراءات

والتدريب والتعليم وتكامل البرمجيات .

الشكل رقم (4) :مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر : مزهر شعبان العاني, نظم المعلومات الادارية :منظور التكنولوجي, الطبعة الاولى دار وائل, عمان, الاردن, 2009, ص 76.

### الفرع الثاني: تحديات ادارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

عند التنفيذ الفعلي للعمل الشبكي والبنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ينبغي على المؤسسات مواجهة مجموعة من التحديات لكي تبقى في وضع تنافسي جيد, وتتمثل هذه التحديات فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- فقدان سيطرة الادارة على النظم : حيث تشير التجارب والتطبيقات الميدانية تنامي وتعقد الصعوبات المتعلقة او الناتجة عن ادارة تكنولوجيا نظم المعلومات وبيانات المؤسسة في بيئة موزعة , وذلك يسبب الافتقار الى ادارة مركزة موحدة بفردها على تسير جميع قضايا هذا الفرع من التكنولوجيا.
- 2- تكامل عملية النهاية للنهاية : مع التطبيقات يعد في غاية الصعوبة وتعجز العديد من المؤسسات عن بلوغه.

<sup>1</sup> بشير العلاق , تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة , منشورات المنطقة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, 2008, ص 140-138.

- 3- **متطلبات التغيير التنظيمي** : حيث تعتبر الحوسبة الشاملة فرصة اعادة هندسة المؤسسة لتصبح بمثابة وحدة فاعلية , لكن مثل هذا العمل يخلق العديد من المشكلات او الفوضى في حالة عدم معالجة بعض القضايا التنظيمية , وعليه تحتاج المؤسسة الى هندسة جذرية في الفكر الاداري و الاداء والرسالة ايضا.
- 4- **التكاليف الضمنية لحوسبة المشروع** : لقد ادركت المؤسسات عديدة ان الوافرات التي توقعها من عملية حوسبة عملياتها الموزعة لم تتحقق بسبب التكاليف الضمنية , فالوافرات المستحقة نتيجة تملك الاجهزة قد تبذرت بفعل التكاليف التشغيلية السنوية المترتبة على الحصول على قوى عاملة ووقت اضافي مطلوب حيث الوقت يمثل مالا ايضا.
- 5- **التوسع , الاعتمادية والأمن** : حيث ينبغي على المنظمات ان تكون قادرة ومؤهلة لتكوين بنية تحتية متجددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال , تكون فعالة وذو طاقة استيعابية كافية لبث و ادامة جميع انواع البيانات الناتجة عن عملياتها , اما الاعتمادية فتعني انه المؤسسة البحث عن بنية تحتية خاصة بها , او طبق الموصفات محددة تتلاءم مع رسالتها و اهدافها , وهذا امر صعب يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية هائلة , اما مسألة الامن , فهي في غاية الاهمية والخطورة , خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع عدد كبير من الافراد والمؤسسات خارج حدودها الاقليمية , و عليه قد يشكل خطر على المؤسسة.

### الفرع الثالث :مواجهة تحديات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك عدد من التحديات التي ينبغي موجهتها في محاولة للتغلب عليها او التقليل من اثارها السلبية , و من ابرز الحلول نذكر الاتي<sup>1</sup> :

- 1- **ادارة التغيير** :للحصول على اعى عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة ,ينبغي على المنظمات ان تخطط بشكل دقيق للتغيير ,فقد تحتاج الى اعادة هندسة (المندرة) لتتلاءم مع التغييرات في البنية التحتية , كما يتطلب الامر من الادارة معالجة القضايا التنظيمية التي تطفو على السطح نتيجة التحولات والتغيرات الحاصلة في المارد البشرية و اساليب توظيفها ,وفي وظائف الادارة , ومركز القوى , والثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلبها مرحلة البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات .

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق , تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة , مرجع سبق ذكره , ص ص 142-143.

2- **التعلم والتدريب:** باستطاعة المنظمة انتهاز نظام او برنامج تدريب لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الافتقار للدعم والفهم الاداري لعالم الشبكات و اساليب تشغيلها ,مثل تطوير المهارات والتعامل مع المواقع الويب ,و اللاسلكيات ,و اساليب دعم الشبكة.

3- **ضوابط لإدارة البيانات:** يصبح دور ادارة البيانات اكثر اهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة , و مجالات عمل متنوعة ,و اجهزة حاسوب عديدة , وعلى المنظمات ان تكون قادرة ومؤهلة على تشخيص وتحديد المواقع التي تتواجد فيها بياناتها ,و المجموعة المسؤولة عن ادامة كل جزء من هذه البيانات و الاشخاص او المجموعات المسموح لها بالوصول الى تلك البيانات.

4- **التخطيط لتكامل الارتباطية والتطبيق:** ينبغي ان تكون نظرة الادارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال استراتيجية ,اي بعيدة المدى والتأكد تماما من ان هذا الهيكل البنائي والبنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية والمعلومات ,و بما يحقق الحاجات الحالية والمستقبلية .

#### المطلب الثاني: استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

في هذا المطلب سنتناول علاقة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجالات تطبيقها.

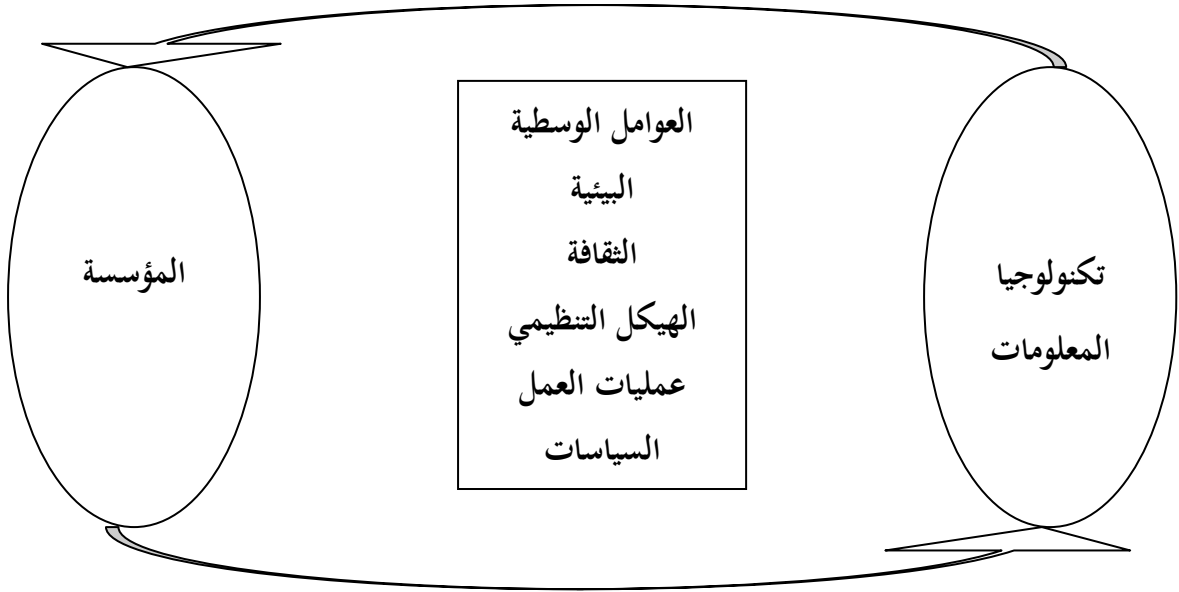
#### الفرع الاول :علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة

العلاقة بين المؤسسات وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي علاقة ذات اتجاهين ,فكل منها يؤثر في الاخر ضمن مجموعة من العوامل ,كالمحيط الخارجي ,و الثقافة ,و الهيكل التنظيمي ,و عمليات التشغيل ,الى جانب المؤثرات السياسية الداخلية والخارجية ,فقد اصبحت المعلومات تدخل وتخرج من المؤسسة بأشكال ثلاث هي المقررة والمسموعة والمرئية في ان واحد .و دخلت الى عالم الاعمال ايضا المواقع الافتراضية وغيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا الاعمال لذا وجب على المنظمة ان تعمل جاهدة لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ادماجها مع متطلبات عملياتها من اجل دفع عجلة تطورها الى الامام . والشكل(5) يوضح شكل و ابعاد هذه العلاقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مزهري شعبان العاتي وشوقي ناجي جواد ,العمليات الادارية وتكنولوجيا المعلومات , الطبعة الاولى , اثراء للنشر والتوزيع ,عمان , 2008 ,ص ص 272-



الشكل رقم(5):العلاقة بين المنظمة و ابعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر :مزهرة شعبان العاتي وشوقي ناجي جواد,العمليات الادارية وتكنولوجيا المعلومات , الطبعة الاولى ,اثناء للنشر والتوزيع ,عمان  
2008, ص 272.

### الفرع الثاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصال و استخدامها في المؤسسات

تتعدد حاجات المؤسسات الى ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال , كما تتعدد استعمالات هذه الاخيرة في المؤسسات , فيمكن ان نجد هذا الاستعمال ضمن المجال الداخلي او ضمن المجال الخارجي للمؤسسة كما يلي<sup>1</sup>:

1- استعمال داخلي : من اهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة , نشاطها هيكلها التنظيمي , اهدافها , معلومات عن الهيكل او المنتج...الخ؛
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية , الوظيفية , الترقية...الخ؛
- الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات , والاستفادة منها , و كذلك سرعة الوصول اليه؛

<sup>1</sup>بختي ابراهيم , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مرجع سبق ذكره , ص ص 48-49

- الانتقال السهل والسريع في المؤسسة , و ربط كل اجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و ان كانت في مواقع مختلفة؛
- النقل السريع و الاقتصادي للمستندات لتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.
- 2- استعمال خارجي :** من اهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يلي :
  - نشر اعلانات وشهار لمنجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب اكبر عدد من العملاء؛
  - تسمح للعملاء بالشراء عبر الانترنت(التجارة الالكترونية)؛
  - سرعة الاتصال مع اشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة ,وميزة الخطاب باعطاء تعبير احسن؛
  - تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها ,خاصة المواد ذات التمويل الكبير؛
  - امكانية استفادة افراد الخارجين عن المؤسسة من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفيها؛
  - الحصول على معرفة خارجية من خبراء كاستذة جامعيين محترفين في مجال عملها ,لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة؛
  - الاطلاع الدائم على سوق العمالة من اجل اختبار ثم اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة؛
  - متابعة تطور قطاع المؤسسة ,و ذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من اجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع مؤسسات اخرى من نفس قطاع نشاط المؤسسة

### المطلب الثالث: دوافع و اثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- كما انا هناك دوافع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة توجد ايضا اثار لاستخدامها سنتطرق اليها من خلال هذا المطلب

الفرع الاول :دوافع ادخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الى المؤسسة:

توجد عدة عوامل تدفع المؤسسة الى ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- رغبة المسيرين و مدراء الاعمال الدائمة في التعريف بأعمالهم ومنتجاتهم والخدمات التي يقدمونها الى العديد من الزبائن والشركاء المساهمين ,و كيفية الاتصال بهم في حالة الحاجة اليهم بأكثر سرعة و اقل تكلفة ممكنة
- نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة والتي يريد الزبون معرفاها وخدمات ,و كل ميزاتها الايجابية التي تكون متاحة لهم دون الذهاب الى المؤسسة.
- تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة والسهولة.
- جلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على اتصال بالانترنت.
- نشر المعلومة في الوقت المناسب ,لأنه يوجد بعض المعلومات يتطلب نشرها في وقت محدد و اي تأخيرات في اجال نشرها تفقد المعلومة اهميتها.
- انفتاح المؤسسة على السوق المحلي والعالمي.

الفرع الثاني: آثار تكنولوجيا المعلومات على مختلف جوانب المؤسسة

أما عن آثارها فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات أثرا كبيرا على مستوى المؤسسات وهو كالتالي<sup>2</sup>:

1-الآثار الإيجابية:

- التأثير على إنتاجية المؤسسة ,فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات وفي توزيع الإدارة والتنظيم ,إلا أن هذه الدراسة بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوبة في الإنتاج ,وبالتالي فإن الاستفادة

<sup>1</sup>بختي ابراهيم , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مرجع سبق ذكره ص47.

<sup>2</sup>منصوري رقية ,دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ,رسالة ماجستير ,تخصص تسيير المؤسسات ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة, 2008,ص.ص44-45.

القصوى من تكنولوجيا المعلومات تتحقق عندما يرافقها استثمار في إستراتيجيات جديدة و هيكليات جديدة وأعمال جديدة

-تنمية وتطوير قدرات الأفراد وذلك من خلال اكتساب المعلومات المناسبة وأخذ القرارات أحسن.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات و السلع , كما يكن استخدامها في تطوير خطوط الإنتاج وعمليات الإنتاج.

-التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة لوجود شبكة اتصال وسيطة بين الشركات وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة....

-تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي

-التأثير على عمليات التسويق :يمكن اليوم لكثير من المستهلكين في كثير من الدول العالم الدخول إلى الانترنت والإطلاع على المواصفات وعرض أي من السلع التي يرغبون في شرائها , كما أثرت التجارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على أسعار مختلف السلع و الخدمات , حيث يمكن للمشتري أن يتفحص السلعة ومختلف مواصفاتها وأسعارها في كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة بالوسائل السابقة (السفر ,الزيارات ,المعارض)

## 2- الآثار السلبية:

رغم كل الإيجابيات المذكورة سابقا إلا أن لتكنولوجيا المعلومات سلبيات منها:

- قد يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إلى تقليص توظيف الأفراد.

- التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية.

- يرى البعض أن السيادة الوطنية أصبحت مهددة نظرا لحرية تحرك المعلومات و الاتصالات و الأموال عبر الحدود الوطنية.

- إضافة إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات عن طريق استعمال تجهيزات و برمجيات أكثر تعقيدا و تطورا من التجهيزات المستعملة سابقا يجعل هذه المؤسسات بحاجة إلى عمالة أعلى خبرة و تعلما , كما تحتاج إلى تدريب مستمر لهذه القوى العاملة يتناسب مع تطور التجهيزات و البرمجيات

خلاصة الفصل:

تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جميع البيانات من خلال شبكات الداخلية والخارجية وذلك بتحقيق الاتصال بين العاملين، من هنا فان تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت من مستلزمات الضرورية لمواجهة مختلف التحديات التي تصادف المؤسسات الخاصة في الوقت الراهن.

فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التكنولوجيا المعلومات والاتصال على حدى من وجهات نظر متعددة وفي المبحث الثاني تناولنا انواع وأهمية شبكات الاتصال في المؤسسة وفي الأخير تناولنا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة من استخدامات ودوافع و اثار.

# الفصل الثاني

القدرة التنافسية للمؤسسة

وتكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات مست جميع مجالات الحياة سياسية ،اجتماعية ،اقتصادية تكنولوجية... هذه التطورات أدت لظهور أوضاع اقتصادية جديدة ومصطلحات عديدة ،والمؤسسة باعتبارها أهم حلقة في النشاط الاقتصادي تسعى بكل السبل إلى مجارة هذه التطورات ،في ظل محيط يتسم بتسارع نمو تكنولوجيا المعلومات وتعدد وسائل الاتصال.

ومن آثار هذه التطورات ظهور التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ،ومن أجل ضمان استمراريتها وجب عليها تسخير كامل إمكانياتها ومواردها بمجارة ما يحدث حولها والتأقلم مع متغيرات المحيط ومواجهة تهديداته ،من خلال التحسين المستمر لموقعها في الأسواق في ظل حالة في ظل حالة من عدم الاستقرار والمنافسة الكبيرة التي تؤثر وتتأثر بها المؤسسة بناء على مدى قدرتها على التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها المحلي الإقليمي والدولي.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب القدرة التنافسية ومدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم حول القدرة التنافسية

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة



## المبحث الأول: مفاهيم حول القدرة التنافسية للمؤسسة

تسعى المؤسسات المعاصرة الى كسب قدرة تنافسية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط و ذلك من خلال استغلال امكانياتها و مواردها المختلفة لتحقيق التميز عن باقي المؤسسات

### المطلب الاول: مفهوم وطبيعة القدرة التنافسية

#### الفرع الاول : مفهوم القدرة التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بالقدرة التنافسية , وقد اختلف الكتاب والباحثين حول مضمونها حيث يرى البعض ان القدرة التنافسية فكرة عريضة تضم الانتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي , بينما يرى اخرون انها فكرة ضعيفة تركز على تنافسية السعر والتجارة , و يختلف تعريف القدرة التنافسية باختلاف محل الحديث فيما اذا كان عن المؤسسة او دولة يعني مستوى كلي او جزئي . وفيما يلي عرض اهم المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسة :

-هي مجموعة الموارد والقدرات والمهارات و التكنولوجيا التي تستطيع المؤسسة توليفها و تنسيقها بغرض استغلالها في انتاج قيم و منافع للزبائن اعلى مما يحققه المنافسون وبشكل اكثر كفاءة و فعالية , وكيد حالة التميز و الاختلاف بين المؤسسة و منافسيها<sup>1</sup>.

-جاء في تقرير وزارة الاقتصاد الفرنسية أن القدرة التنافسية : "هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في لحظة معينة على مقاومة منافسيها"<sup>2</sup>.

-و هناك من يرى القدرة التنافسية كسلوك مثل Ricardo Petrella الذي يرى أن : "التنافسية ليست سوى نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في إطار أسواق تنافسية , يبحث كل منهم و خاصة المؤسسة عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل احترام القواعد الثابتة و تساوي الفرص"<sup>3</sup>.

-هي القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> برزري محمد امين و كريغار مراد , دور و اهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية , الملتقى الدولي الثالث عشر : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , الشلف , 14 و 15 نوفمبر 2016 , ص 9

<sup>2</sup> منصورى رقية , دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية- مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة , بسكرة , 2008 , ص 53

<sup>3</sup> منصورى رقية , نفس المرجع السابق , ص 53

-للقدرة التنافسية شقين اساسين الاول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة او السعر او توقيت التسليم او خدمات ما قبل وبعد البيع , و في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل, اما الثاني فهو القدرة على المغازلة وجذب العملاء , ولا شك ان نجاح في الشق الثاني متوقف الى حد بعيد على النجاح في الشق الاول<sup>2</sup>

-اما معهد التنافسية الدولية فيرى على انها القدرة على الانتاج اكثر و أكفا نسبيا

-اما من حيث وجهة نظر الشريعة الاسلامية, فيمكن الاشارة الى ان مصطلح "تنافس" ذكر مرتين في القران الكريم في قوله عز وجل (وفي ذلك فليتنافس المتنافسون) سورة المطففين الاية 26 وحسب تفسير ابن كثير فان التنافس في هذه الاية يعني التسابق

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا التوصل الى تعريف شامل والذي نبناه في هذا البحث وهو ان القدرة التنافسية هي قوة المنظمة وقدرتها على منافسة ومزاومة منظمات اخرى تعمل وتنشط وتنتج نفس المنتج او منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة , و مدى قابلية هذه المنظمة على التغيير والتجديد وفق الظروف البيئية المحيطة بها

### الفرع الثاني: طبيعة القدرات التنافسية

يمكن أن تترجم المفاهيم السابقة في القدرات الأساسية للمنظمة التي تعتبر العمود الفقري للقدرات التنافسية للمنظمة في المجالات التالية :

**1-القدرات الإنتاجية<sup>3</sup>**: وهذا المجال الذي من أجله تبذل الجهود الدراسية والبحثية وتوجه إليه جهود العلماء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر ،سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة ،وهي جهود جبارة مرهونة بنمو مراكز البحث ومراكز الفكر ومراكز صنع القرار ومراكز البحث ،فعملية صنع القدرات التنافسية والإنتاج فيها لا تتم تلقائيا ،فهي تحتاج إلى جهد متواصل ومع توفر الموارد والإمكانات تحتاج إلى إدارة حكيمة وواعية ،ومن ثم يمكن أن تحمل طابعا ابتكاريا جديدا من حيث الكم والجودة والتشكيل والتنوع الخاص بالمنتج الذي ترغب في تقديمه ومن ثم فإن مجال الإنتاج يصبح ميدانا جيدا لتطبيق مناهج صنع المزايا التنافسية بأشكالها وأنواعها المختلفة وهو ما يرتبط أساسا بمناهج الحدائة التفاعلية ،والتي تضع كل شيء في إطار منظومة متكاملة لها جوانبها المتفاعلة ،سواء كان ما يتصل منها بعناصر الإنتاج وعوامله واحتياجاته ،أي بعناصر مدخلات المنظومة ،أو ما كان متصلا بنظام الإنتاج

<sup>1</sup> عبود زرقين و تواتية الطاهر، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الواحد والاربعون، بغداد، 2014، ص 174

<sup>2</sup> بربري محمد امين و كريفار مراد ، دور واهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 10

<sup>3</sup> محسن احمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2004، ص 131

والتشغيل ذاته والتكنولوجيا والأساليب والأدوات المستخدمة ،أو ما كان منها مرتبطا ومهتما بالمخرجات التي تقدم إلى السوق.

ويتسبب عدم إيفاء قدرة مؤسسة بطلبات العملاء في عدم الكفاءة ،أما بالنسبة إلى استخدام أقل من المطلوب للأجهزة أو عدم رضا العملاء ،ودور تخطيط القدرة هو أن يخفض بقدر الإمكان عدم التوافق بين الاثنين ،ويتغير الطلب على قدرة المؤسسة ،بحسب التغيرات في حجم الإنتاج ،مثل زيادة أو نقصان كمية الإنتاج لبضاعة معينة موجودة أو إنتاج منتجات جديدة. ويمكن استغلال القدرة الموجودة بطريقة أحسن عن طريق تحسينات في الكفاءة الكلية للآلات.ويمكن أن تزداد الإنتاجية من خلال إدخال تقنيات ،وآلات ،ومواد جديدة ،وزيادة عدد العاملين وعدد الآلات ،وزيادة عدد ورديات العمل أو شراء معامل إنتاج إضافية .

## 2-القدرات التجارية<sup>1</sup> :من أجل أن تعزز المنظمة قدرتها التجارية وجب أن تهتم بالجانب التسويقي

والجانب التمويني في العملية التجارية ،ولما كان التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات ،فإنه أيضا قائم على جهود متكاملة في تطوير المنتجات وترويجها وجعلها أفضل وأحسن وأرقى وأكثر إشباعا و امتاعا وتناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين وفق نظام اتصال فعال يتم من خلاله نقل وإيصال ،وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار عن المنتجات المرغوب في تسويقها متضمنة جهود كل من رجال مندوبي البيع الشخصي ومهندسي المبيعات المؤهلين والمدربين جيدا ،وكذا حملات الإعلان في وسائل الإعلام. أما في ما يخص جانب التموين على اعتباره مجموعة من المهام والعمليات والتي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج المؤسسة ،وهذا يعني التوفير بالشراء أو الاحتياط بعناصر المخزون من اجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء البيعية أو الإنتاجية والتي تتجلى في اختيار المورد المناسب وتحديد طرق الشراء أو التوريد المناسبة وتقديم الطلبات المناسبة للموردين ومتابعتها.

ومن أجل ضمان تسويق فعال للمنتجات وجب البحث عن منافذ توزيع فعالة ،تتواجد بقوة في الأسواق ،واستخدام سياسات توزيع نشطة ،سواء من خلال نقاط البيع ،أو وكلاء خارجيين ،أو مندوبي البيع يكون لديه الحس والمهارة ،كما أن تسعير المنتجات بما يتناسب ليس فقط مع دخل المستهلكين ،ولكن الأهم من ذلك الجزء المخصص من هذا الدخل لاستهلاك ذات النوع من السلع ،وتضمن سياسات ائتمانية مناسبة ،وأساليب البيع بالخصومات التجارية ،وخصومات الكمية وخصومات الدفع النقدي ،وسياسات البيع بالتقسيط.

ويحتاج العمل التسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته ،وصقل الخبرة وتطوير المهارة ،وتحسين ظروف ومجال عمل و امكانيات وقدرات رجال البيع ومساعدتهم في تأكيد تفوقهم ،وارتقائهم فلا يوجد مجال يستطيع أن يستغني عن التسويق سواء كان هذا التسويق محليا أو دوليا ومن هنا فإن بداية الوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة

<sup>1</sup> محسن احمد الخضير ,نفس المرجع السابق ,ص 132

في مجال التسويق، هو الاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسة السوق والعملاء المستهلكين، وابتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع، الترويج وخدمات ما بعد البيع سواء كان التسويق محلياً نشطاً ومكثفاً أو تسويقاً دولياً عالي الفاعلية ومؤثراً وربما يؤدي زيادة القدرة النفاذة للأسواق وإشباع حاجيات العملاء والمتعاملين فيها، وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم، وكسب تأييدهم لها.

**3- القدرات البشرية<sup>1</sup>:** يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة، ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد يتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية و إطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذ ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

**4- القدرات المالية<sup>2</sup>:** يعد التمويل (الجانب المالي) المحرك الرئيسي في صنع القدرات التنافسية، ليس فقط في توفير الإمكانيات والموارد الكافية، ولكن وهو الأهم للإنفاق على العقول والباحثين والخبراء والعلماء، ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة بصنع مزايا تنافسية جيدة وسليمة، وتمثل في نفس الوقت قاعدة ارتكاز قوية للتوجه للمستقبل ويؤثر مجال التمويل على بناء القدرات التنافسية من خلال عدة وجوه رئيسية، لذا نجد أن عمليات التمويل المقدمة للمشروع التنافسي وتوازنات الهيكل التمويلي تتضمن كافة أنواع رؤوس الأموال، وأشكال تدفقها إلى المشروع، وتوقيت التدفقات، ومدى حرية المشروع في استخدامها، وحدود حركة المشروع فيها ومدى تناسب الضوابط الموضوعية، وانتهاز الفرص وتوجيه الاستثمارات.

<sup>1</sup> احمد السيد الكردي، الميزة التنافسية لادارة الموارد الاستراتيجية في المنظمات الاعمال المعاصرة، مصر، 2010، ص10.

<sup>2</sup> محسن احمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص134.

إن القدرة على توليد التدفقات النقدية المتنامية ،خاصة التدفقات النقدية الداخلة ذات الطبيعة الإرادية ،والمولدة عن طبيعة النشاط التقليدي للمشروع ومدى تناسبها كما وتوقيتا مع مقابلة احتياجات المشروع وتوقيت التدفقات الخارجة وتأثير توازنات التدفق مع سيولة المشروع ،كما العائد والمردود والربح المتولد من النشاط ،وما يعطيه من دلالات ومؤشرات على نجاح الاستثمارات ومعدلات الأرباح المحققة ،ومدى تناسبها مع الفرص البديلة للاستثمار ،ومن ثم مقدرات ثبات الاستثمار أو جاذبيته ،وتمتعه بمقومات الاستمرار. وغالبا ما نجد أن الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها أو تفعيل هذه التكلفة يتولد عنها إحساس غالب بالاستمرارية ،وأنة من الضروري تطوير قدرات المشروع ،وتوسيع نطاق عملياته وهو ما يفرض اهتماما كبيرا بالقضايا الكلية ،وليس فقط بمصادر تمويل المشروع ولكن الاستخدامات والنتائج المترتبة عنها. فنجد أن نوع النقود أو المال ذاته الذي سوف يستخدم في اختراع مال جديد أو مبتكر يجب أن تكون له من القدرة ،بحيث يصبح وسيلة للدفع أو وسيطا للتبادل أو مخزنا للقيمة بما يساعد على تحقيق فاعلية التمويل. وتؤثر القدرة المالية للمنظمة على استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة. وعلى الإنفاق في أوجه التدريب والتنمية البشرية وعلى قدرة المؤسسة على دفع أجور ورواتب مجزية لاستقطاب موظفين مؤهلين وكذا قدرة المنظمة على إعطاء حوافز مادية جيدة ترتقي بالأداء.

## المطلب الثاني :اسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية و انواعها

### الفرع الاول: اسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية

تتعدد الاسباب التي جعلت القدرة التنافسية الركن الاساسي في نظام الاعمال المعاصر ,و من العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من اهم تلك الاسباب و التي يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup> :

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الاسواق امام التجارة الدولية
- وفرة المعلومات عن الاسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات وتطور اساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة و فيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الاعلام الالي وغيرها من اليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع و الابتكار بفضل الاستثمار الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالف بين المؤسسات الكبرى
- ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد الى الاسواق ادى الى تحول السوق الى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت امامهم فرص الاختيار و

<sup>1</sup> خالد قاشي و حكيم خلفاوي , دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال الحديثة ,المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر :ذكاء

الاعمال واقتصاد المعرفة , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة الزيتونة الاردنية ,عمان , 23-26 افريل 2012 ص 777-778

المفاضلة بين بدائل متعددة لاشباع رغبتهم باقل تكلفة وبايسر الشروط ومن ثم تصبح القدرة التنافسية من اهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الاسواق

### الفرع الثاني: انواع القدرة التنافسية

تتبع اهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين وتعزيز الانتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف و الاسعار.

بالاضافة الى ان التنافسية تساعد على القضاء على اهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة و الانتاجية ,الا وهي مشكلة السوق المحلي ,و التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير و عليه فان البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز لنمو الاقصادي و تحسين مستويات المعيشة .

وتميز العديد من الكتابات عدة انواع من التنافسية هي<sup>1</sup>:

- ✓ تنافسية التكلفة او السعر :فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة افضل ويدخل هنا اثر سعر الصرف.
- ✓ التنافسية غير السعرية :باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية , فان بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- ✓ التنافسية النوعية :وتشمل بالاضافة الى النوعية و الملائمة عنصر الابداع التكنولوجي ,فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة ,والاكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ,يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت اعلى سعر من سلع منافسة..
- ✓ التنافسية التقنية :حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية

ويميز تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 التنافسية الظرفية او الجارية ودليلها CCI , وترتكز على مناخ الاعمال وعمليات المؤسسات و استراتيجياته ,و تحتوي على عناصر مثل : التزويد ,التكلفة ,النوعية , والحصة من السوق ..الخ ,و بين التنافسية المستدامة و دليلها GCI , وترتكز على الابداع التكنولوجي وراس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعليم وراس المال البشري و الانتاجية ,مؤسسات البحث و التطوير الطاقة الابداعية ,الوضع المؤسسي ,و قوى السوق تدفع الابعاد الاساسية في التنافسية الى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

<sup>1</sup> سامية سرحان, اثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية- مذكرة

ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة , سطيف, 2011, ص ص 37-38

1) مستوى التحليل : اعتبارا من مستوى المشروع او المنتج الى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الاقليم.

2) الشمول :هي تحقيق الاهداف بأقل التكاليف , والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

3) النسبية : حيث ان التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدا او مؤسسات او اقسام في المؤسسة الواحدة , او بين فترتين زمنيتين. وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة او المتغيرات وعلى تركيب ادلة التنافسية.

4) ولقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر على المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف القدرة التنافسية كما رأينا , يتمثل في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة , حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الاساسية لكل اقتصاد وطني , وقد اعتمد هذا التقرير نموذجا لقياس القدرة التنافسية للدول يستند الى 8 عوامل هيكلية اساسية تم تحديدها وبيان كيفية قياسها استنادا الى العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- مدى انفتاح الاقتصاد على التجارة الخارجية؛
- الاستثمار الاجنبي؛
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي؛
- تطور الاسواق المالية؛
- نوعية البنية التحتية؛
- نوعية التكنولوجيا؛
- نوعية الادارة في قطاع الاعمال؛
- مرونة سوق العمل؛
- نوعية المؤسسات القضائية و السياسية؛

### المطلب الثالث :عوامل ومؤشرات القدرة التنافسية

#### الفرع الاول : عوامل القدرة التنافسية

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من مجموعة من العوامل تختلف من حيث أهميتها ,فحتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية و العالمية فإنها تلجأ إلى التنافس في إطار هذه العوامل التي تؤثر على مدى قوة قدرتها التنافسية مقارنة مع منافسيها ,و فيما يلي أهم العوامل التي تتحكم في القدرة التنافسية لأي مؤسسة:

### أولا : الوقت

حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم منتج جديد , و اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج , وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير , و ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء<sup>1</sup> كما أنه واحد من أهم الشروط المطلوبة لتسيير جيد للإنتاج بمعنى توفير المنتج في الوقت المحدد , ليس قبله فتتجمد الأموال , و لا بعده فلا تلي رغبات الزبائن والعملاء فتكون بذلك عقوبات عن التأخير. ولعل من أهم نظم الإنتاج التي تحقق ذلك هو نظام (JAT) juste a temps , حيث يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JAT) أهم الإنجازات التي حققت مزايا تنافسية عديدة للصناعة اليابانية.

وتقوم فلسفته على تبسيط مراحل و عمليات الإنتاج , بحيث يتم البحث و المحافظة على الأنشطة الأساسية في العملية الإنتاجية و يتم إلغاء كل العمليات التي تضيف قيمة للإنتاج , كما تتم إزالة جميع المشاكل التي تعترض نظام الإنتاج من عيوب الإنتاج , التأخيرات , التعطل , البطء الإداري... الخ, حتى يتم الإنتاج في الوقت المحدد.<sup>2</sup>

### ثانيا : الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها , ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة , كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة من خلال سلسلة زمنية معينة , وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية.<sup>3</sup>

### ثالثا : الجودة

يمكن النظر إلى جودة المنتج من خلال جانبين : الجودة المرتبطة بتصميم المنتج و الجودة المرتبطة بالمنتج في حد ذاته , و تعرف جودة المنتج بمدى تطابق هذه الأخير مع رغبات الزبون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد لطفي, التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل إنتاجي, الطبعة الأولى, القاهرة, 2003, ص 16.

<sup>2</sup> بجاوي مفيدة, محاضرات في مقياس تسيير الإنتاج و العمليات, سنة أولى ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة, بسكرة, 2006, ص 45

<sup>3</sup> زيري رابح, دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة, الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد, جامعة البليدة, 22 و 23 أبريل 2003, ص 36-37

<sup>4</sup> بجاوي مفيدة, مرجع سبق ذكره, ص 10.



و تعرفها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها " مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية"<sup>1</sup>.

و تعد الجودة من أهم العوامل التي تتحكم في القدرة التنافسية للمؤسسة، فقد عرفت القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية تنامي ملحوظ مقارنة مع نظيراتها الأوروبية والأمريكية لذلك الاهتمام الذي أولته هذه المؤسسات للجودة من خلال " حلقات الجودة "، التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، و يسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك، المنتج، و المنافس في آن واحد.

#### رابعاً: الإبداع

الإبداع هو إجراء للتحسين المتواصل في المؤسسة لأساليب إنتاجها، و تكاليفها، و آجالها، و جودة منتجاتها و خدماتها، و بما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات و في كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى القيام بتغيرات في خصائص و مواصفات منتجاتها بما يمكنها من مسايرة تغيرات أذواق و رغبات المستهلكين و الحصول على حصة أكبر من السوق، و هذه العملية تعتمد أساساً على:<sup>(2)</sup>

1- دراسة السوق لمعرفة الطلب الإجمالي أو المحتمل و الاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.

2- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً و ما هو مقبول اجتماعياً و اقتصادياً.

#### خامساً: التكلفة

تعد التكلفة سلاحاً تنافسياً هاماً، فلا يمكن إعداد السياسة التسعيرية للمؤسسة دون الضبط المستمر للتكاليف، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، و بالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة و زيادة هامش ربح المؤسسة مقارنة مع منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، لذلك تكون التكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، فالمؤسسة ليس لها من حل إلا تخفيض سعر تكلفة منتجاتها قصد:<sup>(3)</sup>

1- زيادة الهامش لتستطيع إعادة الاستثمار أو توزيع الأرباح.

<sup>1</sup> زيري رايح، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

<sup>(2)</sup> زيري رايح، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>(3)</sup> بجاوي مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2- أو لتعمل على تغيير سعر البيع في السوق متحصلة بذلك على ميزة تنافسية.

#### سادسا: الترصد واليقظة

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب من هذه الأخيرة المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها, و هذا من أجل معرفة و فهم طبيعة التطورات و التغييرات الحادثة فيه, و التي قد تشكل فرصا ينبغي استغلالها و تهديدات ينبغي الحد من آثارها السلبية على المؤسسة, فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات و كل الإشارات القوية و الضعيفة الصادرة من المحيط الخارجي للمؤسسة.

و يجب أن تكون عملية الترصد مسارا شاملا و جماعيا يقوم به جميع من في المؤسسة و يغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافسين, الموردين, التكنولوجيا, وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره دائما و مستمرا<sup>(1)</sup>

فكلما كان محيط المؤسسة متحركا و غير أكيد كلما كان على المؤسسة الحذر و كذا انتهاز الفرص قبل منافسيها, فوظيفة الترصد و اليقظة في المؤسسة هي حساسية للحاضر و المستقبل, الذي يتوجب عليها الاتجاه نحوه باستعمال أفضل الوسائل و بانتهاج أجمع و أسلم الطرق

#### سابعا: المرونة

تعتبر المرونة من أهم عوامل اكتساب أو تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة, فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تغييرات و تطورات المحيط ضمن ظروف عدم التأكد, ولا تبحث المؤسسة عن المرونة في جانب معين منها بل تسعى المؤسسة إلى تحقيق المرونة في كل وظائفها و مستوياتها.

و المرونة ليس اختيارا للمؤسسة فهي مفروضة عليها, فالمؤسسة كمنظمة تسعى دائما إلى الاستقرار و النمطية, غير أنه من أجل بقاءها و استمرارها وحب عليها رد الفعل السريع في ظل بيئة عدم التأكد.

#### ثامنا: المهارات

و هي مجموعة الكفاءات و المعارف و التجارب المكتسبة لدى فرد أو مجموعة من الأفراد تعطيمهم القدرة على التحكم الجيد في العمل, و تسمح المهارات للمؤسسة بالتطور و التكيف بصورة أفضل, لذلك فعلى المؤسسة أن تقوم بثمينها من خلال تسييرها و رسملتها, و ذلك للبقاء في وضعية تنافسية أو حصول المؤسسة على امتياز تنافسي.

(1) زبيري رابح, مرجع سبق ذكره, ص ص 38-39.

### الفرع الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على المؤسسة اذا ما كانت تنافسية ام لا ,وقد تعددت هذه المؤشرات حتى اصبح من الصعب حصرها ,ذلك لان المفاهيم تغيرت فلم تعد التنافسية تتركز على الاسعار وتكلفة الانتاج فقط و وفي هذا الاطار يقدم اوستن ,نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال خمس قوى مؤثرة على التنافسية و هي : تهديد الداخلين المحتملين للسوق ,قوى المساومة والتفاوض التي يملكها المشترون لمنتجات المشروع ,قوى المساومة والتفاوض التي يملكها الموردون للمشروع ,المنافسون الحاليين للمشروع و تهديد الاحلال او البدائل<sup>1</sup>.

اما على مستوى المؤسسة فتتضمن مؤشرات التنافسية مايلي<sup>2</sup>:

**أ/ الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة ,كما ان الحصة من السوق هي الاخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية ,اذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم ارباحها ,اي انها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق ,و يمكن للمؤسسة ان تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع ,و في هذه الحالة فان التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

و اذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ,وينبغي ان تمتد الى فترة من الزمن ,فان القيمة الحالية لارباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

وحتى يكون بإمكاننا القول بان مؤسسة ما تعتبر تنافسية ,يجب ان تمون نسبة القيمة الوقية للدين ورؤوس الاموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال اصولها اكبر من الواحد.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل انتاجها ,و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ,و على انفاقها الحالي في البحث و التطوير او البراءات التي تحصل عليها ,اضافة الى العديد من العناصر الاخرى ,و تعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ,ومن ثم النفاذ الى الاسواق و المحافظة عليها.

**ب/ تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس الى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية

في فرع نشاط ذو انتاج متجانس ,ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية

<sup>1</sup> نعيمة غلاب ,مليكة زغيب واخرون , مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة- ,مجلة العلوم الانسانية ,جامعة محمد خيضر,العدد الخامس والعشرون , بسكرة ,2012,ص82

<sup>2</sup> معمر صحراوي , دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية جزائرية- ,مذكرة ماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير,المسيلة, 2012,صص135 137

ويمكن لتكلفة وحدة العمل ان تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسط . و هذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة المسبة الاكبر من التكلفة الاجمالية , لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

**ج/الانتاجية الكلية للعوامل :** ان الانتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات , ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الانتاج , كما انه اذا كان الانتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل اطنان من الورق او اعداد من التلفزيونات فان الانتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة . ويكون من الممكن ان نقارن الانتاجية الكلية للعوامل او نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية و الدولية , كما يمكن ارجاع نموها سواء الى تغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الاسفل او الى تحقيق و فورات الحجم .

كما يتأثر دليل نمو الانتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الاسعار المسندة الى التكلفة الحدية , و يمكن تفسير الانتاجية الضعيفة بإدارة اقل فعالية (لا فعالية تقنية او لا فعالية اخرى تسمى "لا فعالية X") او بدرجة من الاستثمار غير فعالة او بكليهما معا .

**د/ الحصة من السوق :** من الممكن لمؤسسة ما ان تحقق ارباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي , ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية , كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربحية انية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة او بسبب اقوال السوق , لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين , وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط , معين ذو انتاج متجانس , فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى التكاليف الحدية لمنافسيها , كلما كانت حصتها من السوق اكبر , وذا كانت المؤسسة اكثر ربحية من افتراض تساوي الامور الاخرى , فالحصة من السوق تترجم اذن المزايا في الانتاجية او في تكلفة عوامل الانتاج .

و في قطاع نشاط ذي انتاج غير متجانس , فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن ان يفسر بالأسباب سالفه الذكر , اضافة الى امكانية ان تكون المنتوجات المقدمة اقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الامور الاخرى ايضا , اذ كلما كانت المنتوجات التي تقدمها المؤسسة اقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية . كذلك يفترض ان يتم تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة , و مستوى الصناعة او القطاع , ومستوى الاقتصاد الوطني , ويجب التمييز بين الاهداف و المؤشرات , فإذا كانت اهداف المؤسسة متمركزة في تعظيم القيمة الحالية للربح وكان واقع حصول المؤسسة على حصة اكبر من السوق , يمكن ان يؤشر على ان المؤسسة في طريقها للوصول الى هدفها , فان هذه الحصة ليست مرغوبة في حد ذاتها , وان ارتباط حصة السوق من الربحية الاكبر هو اكثر من المعتاد بسبب حصتها الكبيرة من السوق لكم لا ينطبق على فرع النشاط كما ان المؤسسة افضل قدرة من البلد في استخدام موارد اضافية بغية توسيع او المحافظة على حصتها في سوق تتجه نحو التمييز .

## المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

### المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية

ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره فقد عرفها Pitts and lei على انها "استغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم"<sup>1</sup>.

و عرفها Macmillan and Tampoe بانها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الاعمال من خلالها الفوز على المنافسين"<sup>2</sup>.

يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات العاملة في نفس النشاط و تتحقق من خلال استغلال الافضل للامكانيات و الموارد الفنية والمادية والمالية و التنظيمية بالاضافة الى القدرات و الكفاءات و المعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل , و قدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>3</sup>.

و يرى Porter بان الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجية المنظمة ،حيث تمثل المتغير التابع لمتغير مستقل هو أداء المنظمة. وتعتبر الميزة التنافسية هدفا لإستراتيجية المنظمة لما لها من تأثير على مردودية الاستثمار ، و بناء على أهمية الميزة التنافسية ، لا بد من تحديدها من أجل استثمارها و دعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل ، و على اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة تنافسية قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما قدم المنافسون ميزة أفضل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Pitts, R.&Lei,D.Strategic management :building and sustaining competitive advantage , USA: West Publication (1996), P 68

<sup>2</sup> Macmillan , h.é Tampoe,M., Strategic management ,process ,content , and implementation , Oxford Publication press (2000), P 89

<sup>3</sup> ابو بكر مصطفى محمود ,إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية,الدار الجامعية ,القاهرة 2008 ص ص 13-14

<sup>4</sup> - Michael Porter, L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris,1999, p 08

و حدد Hill and Jones العوامل الاربعة الاساسية التي تبني الميزة التنافسية و تشمل الفعالية ,الجودة ,الابتكار و الاستجابة للعملاء , وتستطيع اي شركة ان تتبناها بغض النظر عن صناعتها او منتجاتها او خدماتها التي تقدمها , وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض<sup>1</sup>

### المطلب الثاني :أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية نوعين هما :التكلفة الأقل و تمايز أو تمييز المنتج.

#### أ- ميزة التكلفة الأقل :

نقول عن مؤسسة أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة تحقق على الأقل أكثر من نظيراتها المنافسة ،حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كالاتي:<sup>2</sup>

**1- مراقبة الحجم :** من المعروف أن الرفع من الحجم يؤدي إلى انخفاض التكاليف ،إلا أنه يجب مراعاة الحجم المرغوب الوصول إليه مع تكاليفه المتوقعة لكل النشاطات الأساسية في إطار القطاع المستهدف ،وذلك تفاديا لأي اختلال قد تنتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم مما يجعل منه عبئا يزيد من تكاليف المنظمة. ولتفادي ذلك تلجأ المنظمات إلى تدعيم خصوصيات الأنشطة المنتجة للقيمة بحجم يتماشى وتوجهات المنظمة.

**2- مراقبة التعلم :** التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل كل الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم و كفاءتهم ،لذلك يجب أن لا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى التكاليف والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة وهذا قائم على مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

**3- مراقبة الروابط :** تحسين المنظمة من موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وبين استغلالها من جهة أخرى.

**4- مراقبة الإلحاق :** ويتم هذا إما بتجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة ،أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

<sup>1</sup> Hill,C .W & Jones, G.R., (1989). Strategic management an integrated approach ,(4<sup>th</sup> ed.) , New York :Houghton Mifflin co .,P113

<sup>2</sup>قويدر لويذة ,دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها ،الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين

المزايا التنافسية للبلدان العربية .جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف،2008، ص ص 4 5

**5- مراقبة الرزمانية:** قد يتبادر إلى الذهن أن المنظمات السباقية في دخول قطاع معين ستستحوذ دون غيرها على ميزة التكلفة بشكل دائم بالنظر إلى احتلالها للموقع الأفضل و استباقها الآخرين في توظيف أفضل الموارد البشرية وارتباطها مع أهم الموردين، وهذا صحيح في أغلب الأحيان وفي الكثير من القطاعات غير أنه من الأفضل في قطاعات أخرى أن تترئث المنظمة قبل اقتحامها للسوق من أجل اكتساب ميزة التكلفة سواء عن طريق امتلاك أحدث التكنولوجيات أو نظرة أفضل له اعتمادا على تجارب المنظمات السابقة.

**6- مراقبة الإجراءات:** تعتمد المنظمة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية وقد يرجع ذلك لسوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

**7- مراقبة التوضع:** يمارس توضع الأنشطة سواء بالمقارنة مع بعضها البعض أو مع الزبائن أو الموردين أثرا مهما على جوانب كالأجور، مالية الإمداد، الوصول للموردين... إلخ لذا تعطي المنظمات أهمية بالغة لاختيار مكان تواجدها بما يساعدها على اكتساب ميزة التكاليف (علاقته بالأجور هو أنه كلما قل توضع الأنشطة كلما قل الأجر و العكس صحيح بمعنى يقل تكثيف الأنشطة).

**ب- ميزة التميز أو التفرد:** معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز، وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

وتستند أساسا إلى عوامل التفرد التي سنوردها فيما يلي: <sup>1</sup>

**1- الإجراءات التقديرية:** تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهما على تفرد المؤسسات وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار) محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط.

**2- الروابط:** يمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

**أ- الروابط بين أنشطة المنظمة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجات الزبائن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

<sup>1</sup>لقويدر لويضة، نفس المرجع سابق، ص ص 6-7

ب- الروابط بين الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن ثم التنسيق مع الموردين ،حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع قطع جديدة ريثما تنتهي المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع نموذج جديد.

ج- الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن أن تساهم في تفرد المنظمة من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المنظمة وهذه الأخيرة.

**3- الرزمانية:** قد تحوز المنظمة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها ،وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المنظمة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

**4- الموضع:** قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد إذا أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

**5- التعلم:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين ،عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ،فالجودة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ،ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

**6- الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

**7- التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد ،حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع.

**8- الحجم:** يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة ،الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالحجم الصغير.

**المطلب الثالث: المحددات الرئيسية للميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها**

بعد التطرق الى الميزة التنافسية لابد من الوقوف على المحددات الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة من اجل الحكم على جودتها



### الفرع الاول :محددات الميزة التنافسية

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية ,التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة و الذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية ,ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- عوامل الانتاج:

مما لا شك فيه ان عوامل الانتاج هي المداخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة ,حيث تأخذ هذه العوامل شكلين اساسين ,يتمثل الاول في العوامل الاساسية التي تتجسد في الموارد البشرية ,الموارد الطبيعية وراس المال ,وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين ,اما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة ,و هي الاكثر اهمية لأنه يصعب الحصول عليها او تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

نظرا لان الميزة التنافسية تخلق ولا تورث ,فان النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح و الهبات الطبيعية , ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة ,لان الدول التي تتوفر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الطبيعة الى ميزة تنافسية ,لكن على النقيض من ذلك ,نجد ان الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهر لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

#### 2- اوضاع الطلب المحلي:

حي يشير هذا المحدد الى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي ,فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الاهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا ,فان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها ,مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي ,لهذا نجد ان الضغوط المستمر من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة ,يؤدي الى توليد ضغوط مستمر على المؤسسات ,و تحفيزها على اجراء المزيد من الابتكار و التجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين الامر الذي يؤدي في النهاية الى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الاخرين.

<sup>1</sup> نصيرة بن عبد الرحمان ,ليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية ,مذكرة ماجستير ,كلية العلوم

الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير ,البليدة ,2006, ص ص 54-56

### 3- الصناعات المغذية و المكملة:

ان الصناعات المغذية و المكملة هي سب نجاح العديد من الصناعات ,حيث حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة ،لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المداخلات وقنوات التوزيع و العملاء ،الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرص تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا ،مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل .

### 4- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة ،لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق الدولية.

### 5- دور الحكومة :

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة ،الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات ،عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار و التطوير ،و تنمية عوامل الإنتاج

### 6- دور الصدفه :

تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة ،دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ،ولعل أهم هذه العوامل تكمن في:

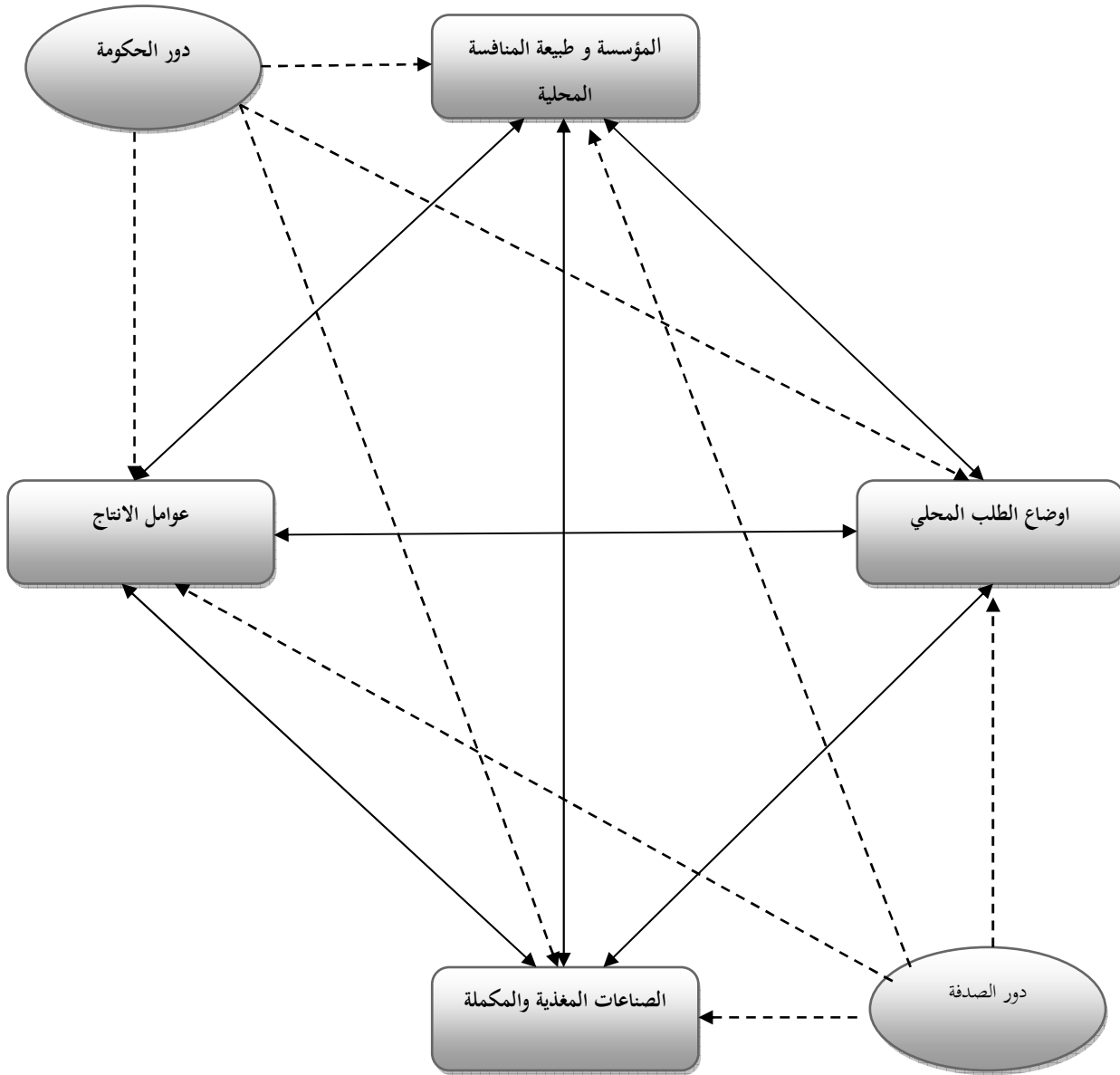
- الاختراعات الجديدة ؛
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات ؛
- التغيرات في اسواق المال وأسعار الصرف العالمية ؛
- الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

من خلال المحددات السابقة ،نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها"بورتير" قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينها ،أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية ،نظراً لأن الصدفة قد تحدث في شكل فترات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية ،ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية

للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة. والشكل الموالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية.

الشكل رقم (06): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نصيرة بن عبد الرحمان، اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير، البلدية، 2006، ص 56

### الفرع الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها و اعدادها اضافة الى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية وهي كالتالي<sup>1</sup> :

#### 1- مصدر الميزة التنافسية :

المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية ، في هذا الاطار نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل مؤسسة توفيرها ، في حين هناك نوع من الشروط التي تحققها إلا المؤسسات التي تمتلك خبرة.

عندما تحوز المؤسسة عدة مصادر للميزة التنافسية فإنها يصعب عندئذ تقليدها والتغلب عليها ، وتبقى المؤسسة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرة تنافسية عالية ، على عكس الحال التي تكون فيها تلك الميزة مبنية على عدد محدود من مصادر الميزة ، وأكثر من ذلك عندما تكون تلك المصادر من النوع الذي يمكن التغلب عليه ، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة التي تكون غير قابلة للاستمرار لأن المنافسين الآخرين بإمكانهم تحقيق نفس الميزة بربط علاقات جيدة مع الموردين ، إضافة إلى كون إنتاج تلك المواد قد تتوسع بظهور منتجين أو منتجات بديلة.

باعتبار أن العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها مؤسسة من المؤسسات عرضة للتقليد والتغيير ، فإنه يتعين على المؤسسة التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية أن تسعى إلى تطوير تلك المزايا وإيجاد مزايا تنافسية.

**-المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة:** هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة ، وهي عبارة عن عناصر يمكن لأية مؤسسة توفيرها.

**-المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة:** إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة ، وبناء سمعة طيبة عن المؤسسات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن أية مؤسسة تحقيقها ، إذ يجب توفر المؤسسة على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة ، وهي عوامل تسمح للمؤسسة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

يجب القول أن لكل ميزة تنافسية عمراً محدداً ينتهي ، يتمكن العديد من المنافسين من اكتساب لتلك الميزة وحينها لن يكون بإمكان المؤسسة التي تتمتع هي الأولى بتلك الميزة أن تبني فائدة من وراء ذلك ، وحينها يتعين عليها تطوير تلك الميزة التنافسية أو إيجاد مصادر جديدة للميزة تسمح لها بالبقاء في السوق وزيادة نصيبها منه.

<sup>1</sup> شويحة صلاح الدين ، دور المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر البويرة- ، مذكرة ماجستير ، كلية

## 2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكه المؤسسة :

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة لأنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

## 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

يجب أنت تحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

## المبحث الثالث : مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تعزيز القدرات التنافسية

### المطلب الاول : دور تكنولوجيا المعلومات على التنافسية

ان التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد خلقت فرصاً غير مسبوقة، فالمديرون في معظم مؤسسات الاعمال ما انفكوا يبحثون عن طرق لاستخدام تكنولوجيا امعلومات جديدة لدعم استراتيجية الاعمال. و قد اقترح غرغوري بارسونز Gergory Parsons و اطارا مؤلفاً من ثلاثة مستويات لمساعدة المديرين في تقييم التأثير الفعلي والكامن لتكنولوجيا المعلومات، وهذه المستويات هي<sup>1</sup> : مستوى الصناعة (Industry level)، مستوى المؤسسة (Firm level)، ومستوى الاستراتيجية. (Strategy level)

### الفرع الاول : على مستوى الصناعة

من شأن تكنولوجيا المعلومات تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس المؤسسة فيها، فدخلت تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثر على منتجات، أسواق و اقتصاديات إنتاج هذه الصناعة. و فيما يلي تأثير تكنولوجيا المعلومات على كل عنصر من هذه العناصر

**1/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على منتجات الصناعة :** تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات من خلال تعديلها لدورة تطوير المنتج (Product development) أو من خلال تسريع عملية التوزيع. ففي صناعة النشر تقلصت دورة طباعة و نشر المطبوعات و توزيعها مما انعكس بالإيجاب على تكاليف الطباعة والنشر و التوزيع، و ذلك بفضل استخدام تقنيات الطباعة و التغليف المتطورة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق، الاردن، 2012، ص ص 16-24

## 2/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج: تؤثر تكنولوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج

،حيث تساعد المسوقين على ترشيد التكاليف و تقليص الجهود، فمسوق المواد الغذائية الذي يمتلك شبكة واسعة من مراكز التوزيع يستطيع أن يخدم الأسواق الإقليمية و يعيد تخصيص المخزون لخدمة السوق الوطنية، فإذا كان المخزون من مادة غذائية معينة في أحد المراكز التوزيعية في منطقة ما منخفضاً أو قاصراً عن تلبية الطلبات المحلية، فإن باستطاعة المسوق و بشكل آلي مراجعة و تدقيق مستويات المخزون من هذه المادة في مراكزه التوزيعية الأخرى و تلبية الطلبات من أقرب مركز توزيع. إن أي مسوق لا يمتلك شبكة توزيع واسعة كهذه سيواجه صعوبات حمة في تلبية طلبات العملاء خصوصاً تلك التي يصعب معالجتها محلياً.

## 3/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأسواق: تتزايد أعداد المستهلكين ممن يرغبون بإجراء التبادلات التجارية

من خلال وسائل المكننة الحديثة و تقنيات الحاسوب، فقد اعتاد هؤلاء على الحصول على خدمات مصرفية عبر الصراف الآلي(ATM) و التسويق من خلال الانترنت و النقاط البيعية المؤتمتة(Automated points-of-sale) و غيرها من وسائل التسوق الحديثة. إن مؤسسات الأعمال التي تعجز عن تقديم خدمات إلكترونية لعملائها قد تحرم من فرصة الحصول على ميزة تنافسية.

### الفرع الثاني : على مستوى المؤسسة

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة ،حيث توجد خمس قوى تؤثر على ربحية المؤسسة. نوضح ذلك كما يلي:

## 1/ تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين: تساهم قوة المشتريين في تقليص أرباح الصناعة ،و باستطاعة

مؤسسات الأعمال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليص القوة التي يمتلكها المشتريون من خلال اعتماد أساليب تكاليف التحول (Switching)و هي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر، مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين و التكاليف المترتبة على إعادة هندسة الإنتاج و التصميم ،و تكاليف الآلات و المعدات المساعدة المقدمة من قبل المورد المشتري ،وتكاليف خدمات ما بعد البيع و غيرها.

## 2/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين: بإمكان المؤسسات التنافس بشكل أكثر فعالية إن هي

استطاعت السيطرة على قوة الموردين. و لا يقصد بالموردين فقط أولئك الذين يزودون المؤسسة بالمواد الخام و قطع الغيار و التجهيزات اللازمة للإنتاج ،و إنما نقصد أيضاً أولئك الذين يزودون الصناعة بالقوى العاملة،خصوصاً الكوادر و الكفاءات العالية. و بهدف تقليص قوة الموردين في هذا المجال بالذات و خصوصاً القوة التي تملكها نقابات العمال في فرض شروطها ،لجأت عديد من المؤسسات إلى أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة. و أصبحت نظم المعلومات اليوم تصمم أيضاً لرصد كفاءة العاملين من خلال ربط هذه النظم بنظم متطورة للحواجز و الأجور ،و هو الأمر الذي يمنح الإدارة مزية مهمة في مكافأة كل من يساهم في تحسين الإنتاجية. كما ينبغي على الموردين أن يكونوا

أكثر احتراسا إزاء مؤسسات الأعمال التي استطاعت أن تصمم و تطور نظما معقدة للسيطرة على الجودة، فهذه المؤسسات ضارت تستخدم هذه النظم لتدقيق الشحنات القادمة من الموردين، مما يعني أن هذه المؤسسات أصبحت تمارس نوعا من السيطرة على هؤلاء الموردين، كما أن المشتري أصبح يمتلك نوعا من القوة على المورد بحكم قدرته على الوصول إلى مصادر المعلومات و تحليلها قبل الإقدام على عملية الشراء و هذه المعلومات تقلص القوة التي يمتلكها المورد.

**3/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنتجات:** تستطيع المؤسسة أن تشي عملاءها عن شراء البدائل من خلال تخفيض أسعار منتجاتها، أو من خلال تحسين الأداء و القيمة المدركة لهذه المنتجات، و يرى كل من (Walters and Lancaster) أن قيمة أي سلعة أو خدمة هي نتاج قدرتها على تلبية أولويات العميل التي تجعله على استعداد لدفع مبلغ إضافي للحصول عليها، أو في حالة عدم الفوز بها فإنهم سيتحولون إلى موردين أو بائعين آخرين يحققون لهم هذه الأولويات. و عليه يمكن تمييز فرص القيمة من خلال الفهم الدقيق و المتعمق لأولويات العملاء و بالتالي إنتاج سلع و تقييم خدمات و تسويقها استنادا إلى القيمة المشخصة، بذلك فإن تكنولوجيا المعلومات و فلسفة التوجه بالمعلومات تتلاحم في إطار ما و فلسفة التوجه بالعميل يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات للعملاء تجعل من الصعب عليهم التحول إلى البدائل.

**4/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الداخلين الجدد:** يستحوذ الداخلون الجدد على جزء من أرباح المؤسسة العاملة في الصناعة. و لهذا تلجأ هذه المؤسسات إلى إعاقه دخول هؤلاء إلى الصناعة من خلال عدة وسائل في مقدمتها السمعة و مستويات الخدمة و قنوات التوزيع. و تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في عدم تمكين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية أو منعهم أصلا من الدخول إلى الصناعة. فقد استحدثت مؤسسات الطيران الكبيرة نظم حجوزات متطورة و مكلفة للغاية لمنع مؤسسات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة و المحدثة على الدوام، ترتبط مؤسسات الطيران الكبيرة بمؤسسات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة و السفر و منشآت الضيافة على اختلاف أنواعها، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأصغر حجما اختراقها، و تعد مثل هذه النظم بمثابة مصدات رياح الدخول إلى الصناعة من قبل المؤسسات المنافسة.

**5/ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة:** لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات فرصة للمؤسسات العاملة في نفس الصناعة للتعامل مع المنافسين بشكل أكثر فعالية. فالمنافسة حالة صحية لأنها تساهم في إرساء سعر السوق و تمكن المؤسسات الناجحة من جني الأرباح، و باستطاعة المؤسسات في نفس الصناعة استخدام تكنولوجيا المعلومات للتنافس مع المؤسسات القائمة في صناعات أخرى، كأن تتمكن مؤسسات النقل بالسكك الحديدية من رص صفوفها بإنشاء شبكات اتصالات لرصد مواقع الشحنات التابعة للعملاء، و هكذا دخلت هذه المؤسسات في منافسة ناجحة مع مؤسسات الشحن التقليدية في صناعة شحن البضائع.

### الفرع الثالث : على مستوى الاستراتيجية

لقد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة يمكن انتهاجها لتحقيق أفضلية تنافسية في الصناعة. و بإمكان الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات أن يدعم و يساند كل من هذه الاستراتيجيات الثلاث

**1/ إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة:** بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجيتها دون أن تتحمل تكاليف إضافية. إن نظم المعلومات و تقنياتها التي تساهم في تقليص كلفة عمليات التبادل التجاري، تدعم إلى حد كبير استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة، فالمصارف و عملاؤها على السواء مثلاً يحققون منافع عديدة من التعامل عبر شبكة الانترنت في توفير الجهد و الوقت و الكلفة و إنجاز التعاملات المصرفية على مدار الساعة و إتاحة إمكانية مقارنة الخدمات المعروضة و مقارنة تكاليفها.

**2/ إستراتيجية تميز المنتج:** يتحقق التمييز في المنتج بإضافة قيمة أو مزايا فريدة إليه لتحسين صورته و جودته أو الخدمة المرافقة. كتقديم خدمات مصرفية بديلة، مكاملة و مبتكرة من خلال الويب، حيث تم اعتماد الانترنت ليس كوسط للنشر و إنما كبيئة أعمال و وسط للتجارة الإلكترونية، و أسهمت بذلك في نشوء فرع من فرع من فروع هذه التجارة ذات الملامح الخاصة و هو ما أصبح يعرف بمعناه الواسع بالتعاملات المصرفية عبر الشبكة و قد استخدمت المصارف هذا المصطلح للدلالة على أكثر من مفهوم، فهو يتضمن ما يعرف بالتعاملات المصرفية من خلال الحاسوب الشخصي ( PC-banking) أو التعاملات المصرفية المنزلية (Home banking) أو التعاملات المصرفية الإلكترونية أو التعاملات المصرفية عبر الانترنت ( Internet banking ).

**3/ إستراتيجية التخصص السوقي:** تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على سوق معينة أو جزء من قطاع سوقي. فنظم المعلومات المساندة للتخصص السوقي توفر معلومات حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المؤسسات من تصميم و تسويق منتجات تتوافق مع حاجات و رغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة.

### المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الجودة.

لقد تطرقت بعض الدراسات في بعض الدول الأوروبية كفرنسا مثلاً إلى العلاقة بين تطوير الجودة و الصعود السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و غزوها لعالم الاقتصاد و الأعمال.

ففي دراسة قادتها وزارة الاقتصاد و المالية و الصناعة الفرنسية سنة 2003 و التي ركزت حول التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات في بحثها عن تحسين التداؤب (la synergie) (بين مشروع الجودة و استعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال)، تم الخروج بأربع مفاتيح نجاح للمسعى المزدوج (الجودة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال):<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الشركة ذم م للخدمات العامة والتجارة ال دوداح -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم لتسيير، جامعة بومرداس، 2012، ص151



- اشتراك اليد العاملة على المستويين
- تحرير و نشر الوثائق الخاصة بمسعى الجودة": النشر الفوري للوثائق و تحيينها على شبكة الانترنت لصالح كل الأفراد المعنيين
- تقييم و متابعة الطلب و إرضاء حاجات الزبائن : "إن معدل المؤسسات التي حققت متابعة جيدة للطلب هي تلك التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بصفة مكثفة"
- الانتقال إلى طبيعة 2000 لمعايير إيزو 9000 : تقوم على فكرة مفادها أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإمكانها أن تكون أداة للجودة بالتركيز على الزبون و الاتصال، والذين يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال التدخل بقوة على مستوئهما .
- و بصفة عامة تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مسعى الجودة على المستويات التالية
- التوجه بالعميل :فضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أصبح الزبون شريكا للمؤسسة ، فلم يعد لفكرة هنري فورد حول تحديد رغبات الزبائن في السيارة السوداء مكانا ،فمصممي السيارات اليوم و فضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يقدمون للزبون إمكانية تصميم سيارته الخاصة عن طريق برامج خاصة يمكن الدخول إليها من موقع المؤسسة على الشبكة.
- ان وسائل إدارة المعرفة Knowledge Management النابعة عن الانترنت و تكنولوجيا الشبكات تسمح بإثراء قاعدة المعرفة و تسييرها أفضل من السابق، مما يمكن من تأطير المعلومة المتاحة حول الزبون و تعيينها بسهولة
- متابعة أثر الصفقة المبرمة (la traçabilité) (حول منتج أو خدمة بصفة دائمة، فالمعلومة متوفرة في أي وقت للزبون و هو في مكان عمله.
- الاتصال و الاستعلام حول وضعية الاتفاقيات القائمة بين الزبون و المؤسسة و حول إمكانيات تحسينها و تبسيطها، حيث يمكن نشر المعلومة حول المستجدات التي يمكن أن تهم الزبون.
- بالإضافة إلى أن وسائل التعبير الصورية les outils de simulation الخاصة بالخدمات الجديدة متوفرة على الخط (و تسمح بإقامة اختبارات و حساب الأسعار)...
- التفاعلية مع الزبون هي من المفاهيم التي أعطتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دفعا جديدا، فبإمكان الزبون التدخل في أي لحظة لمناقشة اتفاقاته أو طبيعة الخدمة المطلوبة أو حتى إلغاء اتفاق مبرم .
- إذن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي وسيلة تخاطب دائمة مع الزبون بدون وسيط أو عائق و تجعل منه جزءا من المؤسسة كشريك حقيقي و طرف فاعل.

### المطلب الثالث: مجالات العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإنتاجية التسويق

تساهم تكنولوجيا المعلومات بأدواتها وإمكانياتها المختلفة في تحسين إنتاجية التسويق خاصة على المدى الطويل, حيث أنها تعمل على تقليص مختلف التكاليف دون ان يتأثر مستوى جودة ما لا يقدم للمستهلكين , كما تؤدي تكنولوجيا المعلومات الى تسريع مختلف العمليات وزيادة كفاءتها وفعاليتها , وفي كثير من الاحيان تعمل على تعويض الجهد البشري بالانظمة المختلفة للمعلومات و ما تعتمد عليه من وسائل تكنولوجيا وبالتالي الاستغناء عن الكثير من الافراد , و تتضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإنتاجية التسويق من خلال مجالات عدة اهمها :

- نماذج التسويق التحليلية

- التسويق عبر قاعدة البيانات

- نظم المعلومات الامامية

- التسويق المستند للشبكة

- اعادة هندسة عمليات التسويق الرئيسية

وسنحاول تسليط الضوء على كل مجال من هذه المجالات الخمسة تباعا.

#### الفرع الاول: نماذج التسويق التحليلية

تعد نماذج التحليل التسويقي من اكثر نماذج التسويق التحليلية شيوعا و استخداما في مجال التسويق , حيث تساعد هذه النماذج الشركات على تطوير استراتيجيات تؤدي الى تنامي وتعزيز الفعالية التسويقية بالإضافة الى دورها في تحقيق وفورات في الكلفة. و اذا ما استخدمت هذه النماذج في ساققتها المناسبة بالاعتماد على البيانات الملائمة و الصحيحة , فإنها ستكون نماذج فعالة حقا.

ان فائدة هذه النماذج وجودة ادائها تعتمد بشكل كبير على توفير البيانات الدقيقة و الجيدة , ففي العديد من جوانب التسويق اليوم لا توجد ندرة في البيانات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة كما ان مثل هذه البيانات صارت في متناول معظم الشركات من كلفة الحصول عليها , فالآلات الأوتوماتكية الفاحصة في السوبر ماركت مثلا , توفر سيلا فعليا من البيانات الدقيقة في الوقت الحقيقي ان القدرة على تفعيل هذه البيانات و تحويلها الى "افعال" و "خطط" و "برامج عمل" مفيدة هي اليوم أكبر بكثير من اي وقت مضى . وعليه فان القيمة الكامنة لهذه النماذج اصبحت عالية جدا.

ومن الواضح ان مثل هذه الادوات تؤدي الى اتخاذ قرارات تسويقية اكثر فعالية وكفاءة من ذي قبل , واصبحت من الضرورة بمكان اعتمادها بشكل متنام من قبل الشركات لكي تكون قادرة على المنافسة . كما انم شان توفير هذه التقنيا على نطاق واسع وانتشار استخدامها تقليص قيمتها كمصدر للميزة التنافسية , ولو ان هناك مزيا اخرى قد تعود على الشركات التي تستخدم قواعد معرفية داخلية متطورة.

### الفرع الثاني :التسويق عبر قواعد البيانات

مثل ان السياسات جميعها محلية ,فان التسويق كان في وقت مضى محليا هو الاخر وشخصيا ,فالمسوقون ولفترات طويلة حافظو على علاقات مباشرة ومتبادلة مع عملائهم ,الا ان بزوغ الاسواق الضخمة و الاعلان الجماهيري و اصحاب الحوانيت التجارية الكبيرة قد لشر لبداية عصر التسويق الجماهيري غير الشخصي فالعملاء اليوم صارت تفاصيلهم مسافات بعيدة عن المسوقين في الوقت و المكان وسلسلة طويلة من الوسطاء ,ان التسويق عبر قواعد البيانات يعود هذه المرة لجسر الهوة بين المسوقين والعملاء.

وهذا ينبغي ان لا يثير الاستغراب ,فالمعلومات الغزيرة والجيدة عن العملاء هي في صلب التسويق ,بل هي الشريان الحيوي الرئيس الذي يزود جسم التسويق بالحياة .ان استخدام التسويق عبر قواعد البيانات يتنامى بشكل سريع للغاية فمثلا نستعرض حالة شركة ( Blocbuster ) :

تمتلك الشركة المتخصصة بإنتاج و توزيع اشربة الفيديو و الاقراص المضغوطة قاعدة بيانات تضم اكثر من 36 مليون مشترك و اكثر من 4 ملايين تعامل تجاري يوميا ,وتستخدم الشركة قاعدة بياناتها لاقتراح اختيارات اضافية حول احداث افلام الفيديو و الاقراص المضغوطة ,كما تساهم الشركة من خلال قواعد البيانات هذه للترويج لمنتجات الشركات المتالفة معها مثل شركة (Discovery Zone) المتخصصة بإنتاج وتوزيع افلام الاطفال على اختلاف انواعها.

ان التسويق المباشر ليس مرادفا للتسويق عبر قواعد البيانات على الرغم من ان المسوقين المباشرين كانوا سابقين ومنذ فترة طويلة الى استخدام قواعد البيانات ,فمن خلال الاستهداف السليم للعملاء المرتقين و تزويدهم بمعلومات وافية عن السلع و الخدمات المعروضة , والترويج الصحيح لهذه السلع و الخدمات , وأيضاً من خلال القدرة على تلبية الحاجات الضرورية لهؤلاء العملاء ,وتقديم خدمات مفصلة على مقاساتهم و طبقا لخصوصية هذه الحاجات ,فان التسويق عبر قواعد البيانات سيساهم بشكل اكيد في تعزيز و تعظيم كفاءة التسويق فقد اشارت بعض الدراسات الميدانية الى ان الاستخدام الصحيح لأسلوب التسويق عبر البيانات قد ضاعف معدل الاستجابة بنسب تتراوح ما بين 25%-31% بالمقارنة مع الاساليب التسويقية التقليدية التي حققت نسبة استجابة قصوى قدرها 4% فقط

### الفرع الثالث: نظم المعلومات الامامية

في المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي التقليدي يعتبر افراد الاتصال في ادنى ذلك الهيكل من حيث مستويات المكانة و المسؤولية حيث ان امكانيات تكنولوجيا المعلومات في هذه الحالة تكون مقصورة على الادارة العليا و الوسطى ,ولكن في الحقيقة فان تأثير تكنولوجيا المعلومات يكون واضحا في حالة المؤسسات التي تزود موظفيها في ادنى مستويات الهرم التنظيمي بوسائل تكنولوجيا المعلومات ,حيث يتيح ذلك تعاملًا جيدًا مع مختلف العملاء ,ويتيح مستوى من جودة الخدمة يجعل الزبائن راضين تماما على ما يحصلون عليه.

ان نماذج نظم المعلومات الامامية تساعد العاملين ومقدمي الخدمة على التعامل مع العملاء بكفاءة عالية ,وفي المؤسسات التي تزود مندوبي المبيعات لديها بوسائل تسهل عليهم عملهم تكون نتيجة ذلك العمل واضحة من خلال مستويات الرضا التي يبديها العملاء من جهة ,ومن خلال التغذية العكسية التي يجنيها هؤلاء المندوبون و التي تساعد فيما بعد في تطوير عملهم من جهة اخرى.

ان نظم المعلومات الامامية تعمل على تعزيز الكفاءة من خلال المعالجة الدقيقة و السريعة ,بالاضافة الى تعظيم الفعالية من خلال تحسين جودة الخدمة التي يدرکها العميل ,وهذا كله ينعكس على الاداء و الانتاجية على مستوى ربح الوقت وتلبية الطلبات و مراقبة المخزون.

### الفرع الرابع: اعادة هندسة عمليات التسويق

يمكن للمؤسسة ان تحصد نتائج أكبر اذا هي اعتمدت على اعادة هندسة عملياتها التسويقية و ذلك مقارنة بمحاولتها دعم وتحديث عمليات التسويق باضافة مكونات تكنولوجيا المعلومات اليها ,حيث يرى المختصون في هذا المجال مثل (Thomas davenport) انه لا يوجد شيء أكثر اهمية وحيوية بالنسبة للنجاح التنافسي للمؤسسة من قدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة ,وايصالها الى عملائها ,لان عمليات التطوير تلك و عملية الايصال هي بمثابة مكاسب استثنائية لكل مؤسسة تقريبا.

ولكي تنجح المؤسسة فانه ينبغي عليها امتلاك الجدارة في مجالي التسويق والتكنولوجيا معا ,ولمزيد من التوضيح للكيفية التي تؤثر بها عملية اعادة الهندسة على عمليات التسويق فان الجدول التالي يوضح ذلك التأثير على ثلاثة عمليات مختلفة وهي :المنتجات الجديدة ,و ادارة الطلب ,وإدارة الاحتفاظ بالعميل وتقوية العلاقة معه:

جدول (03): تأثير عملية اعادة الهندسة على عملية التسويق

العملية	المشكلة	طبيعة اعادة التفكير	معينات تكنولوجيا المعلومات
تطوير منتج جديد	بطيئة ,مكلفة ,تكرارات مفرطة(مما يؤدي الى افتقار المنتجات الى الكمال المنشود)	ضرورة اشراك ادارات التسويق والتصنيع والتصميم والبحث والتطوير وغيرهم في عملية التطوير ,وبث روح الفريق الواحد وتسهيل عملية الاتصال والتوصيل فيما بينهم باستخدام التكنولوجيا الراقية.	التصميم بمساعد الحاسب ,التصنيع بمساعد الحاسب ,نظم التبادل الالكتروني للبيانات ,عقد المؤتمرات من خلال الفيديو الخ..
ادارة الطلبات	مكلفة ,بطيئة ,اخطاء متكررة.	التسويق في الوقت الحقيقي ,سد النقص اليادارة المخزون من قبل البائع او المورد ,الشراكة.	نظم التبادل الالكتروني للبيانات ,منصات ربط حاسوبية مع الموردين والبائعين ,نظم تحديد اماكن المخزون ,النظم الخبيرة.
ادارة الاحتفاظ بالعملاء	امتعاض كبير من طرف العملاء ,التركيز على اخر عملية تبادل ,انعدام التعلم	ايرادات مدى الحياة ,الفوز من خلال تعزيز العلاقات وتمتينها مع العملاء و العاملين ,تلاقي لعملية و الهدف... الخ.	نظم المعلومات المترابطة ,التسويق المستند لقواعد البيانات ,تقديم منتجات تلي الحاجات و الرغبات الخاصة بالعملاء.

المصدر: بشير العلق ,تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال ,مرجع سابق, ص76

حيث نستطيع بملاحظة هذا الجدول ان ندرك من خلال امثلة عل بعض العمليات الخاصة بالتسويق نوع المشاكل التي يمكن ان تعترضها وطبيعة اعادة التفكير من خلال تحديد الاجراء الواجب اتباعه ,ثم معرفة الوسيلة التي ينبغي تبنيها و الاستعانة بها في القضاء على تلك المشاكل التي تعترض سير مختلف العمليات.

### خلاصة الفصل :

لم يعد هنالك أدنى شك من أن القدرة التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء و استمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات و تطورات , غير أن قواعد القدرة التنافسية للمؤسسة تتطلب التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات , لذلك تناولنا في هذا الفصل القدرة التنافسية للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات , حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية حول القدرة التنافسية من مفهوما و طبيعتها الى أسباب الاهتمام بها و انواعها وأخيرا عوامل و مؤشراتهما.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بالميزة التنافسية التي يمكن أن تملكها المؤسسة , حيث تطرقنا إلى أهم تعاريفها و أنواعها , وأخيرا المحددات و معايير الحكم على جودتها.

اما المبحث الثالث فحاولنا تسليط الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية وذلك من خلال التطرق في المطلب الاول عن دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التنافسية , اما المطلب الثاني فتناولنا دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الجودة و اخيرا تناولنا مجالات العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و انتاجية التسويق.

و في الفصل القادم سنحوض في الدراسة الميدانية , و التي خصينا بها مؤسسة قديلة للمياه جمورة بسكرة.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة

للمياه

## تمهيد:

لقد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للدراسة، و ذلك بالإطلاع على مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و القدرة التنافسية، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، فوجدنا أن هناك دورا فعلا تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التأثير على القدرة التنافسية، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الكائن مقرها ببلدية جمورة بيسكرة، وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، كل هذا من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضية ومن ثم الحكم على النتائج المتحصل عليها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم حول المؤسسة ويتضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، خصائصها وأهميتها، وتحليل الهيكل التنظيمي، ونتعرف من خلال المبحث الثاني على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي يضم مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، صدقها وثباتها، والأدوات الإحصائية المعتمدة، ونتطرق في المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، اختبار فرضياتها وتفسير نتائجها



### المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة كغيرها من المؤسسات الجزائرية، ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعه، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة المؤسسة ككيان خاص يتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

يمكن عرض تطور المؤسسة كما يلي:

**1. نشأة المؤسسة:** في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة. تمت الموافقة رسميا على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، و قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات للمنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة من ضمن (9) وحدات موزعة كما يلي:

#### ● الوحدات الواقعة ببسكرة:

- وحدة النجارة العامة.

- وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة).

- الشركة الولائية للكهرباء.

#### ● الوحدات الواقعة بأولاد جلال:

- وحدة غزل الخيط.

- وحدة الجبس.

#### ● وحدة النجارة العامة بطولقة.

● وحدة الخزف بمشونش.

● وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة (1991).

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى السوق والسعي للإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخووص.

2 التعريف بالمؤسسة كمؤسسة خاصة مستقلة: هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب: 22.031.400.000 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة" مقرها: الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة(07/110).

تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881 م<sup>2</sup>.

- تم إنجاز بنايات هذه المؤسسة من طرف عدة مؤسسات، أما عملية تجهيزها بالآلات والمعدات فقامت بها مؤسسة Sidel.

تعمل المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية ب3096000 قارورة /يوميا..

#### الفرع الثاني: التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة:

إن مؤسسة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتسويق وبين مختلف المصالح داخل المؤسسة وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة 95% وان مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوربية المتقدمة كألمانيا، فرنسا وإيطاليا، وتمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها ثلاثة هواتف ثابت وهاتف مزود بخط فاكس أما الهواتف النقال فقد خصصت المؤسسة 20 خط هاتف نقال لبعض أفرادها من مسؤولي المديرية ورؤساء بعض المصالح، بالإضافة إلى وجود حوالي 25 جهاز كمبيوتر حديثة لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى وجميع وظائف المؤسسة. وتستخدم المؤسسة نظام le rika وهو برنامج يتم من خلاله متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي، كما تستخدمه في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور. يمثل الجدول الموالي آخر التقارير حول الموارد البشرية لشهر أفريل .

#### جدول رقم (04): التركيبة البشرية للمؤسسة

مجموع	اطار سامي	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ	عدد الافراد
389	18	21	39	311	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

#### الفرع الثالث: منتجات المؤسسة محل الدراسة:

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5ل والثانية ذات الحجم 0,5ل، ذلك عام 2004، وفي عام 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2ل إلى السوق، وبعده أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0,33ل، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

الفرع الرابع: نشاط المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي للمؤسسة في تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوته التنافسية، وفي إطار نشاطها الرئيسي تتعامل المؤسسة مع مجموعة من موردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، وفيما يخص تغليف وحفظ المنتجات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): اهم موردين المؤسسة

المورد	نوع المادة
SGT ,FIB- DICOPARK ,BARBIEM- SGT ,POLIMA-	-القارورة -بطاقة الوسم -غطاء القارورة

المصدر: المصلحة التجارية

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة وأهميتها

الفرع الاول: خصائص المؤسسة:

يمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسة كما يلي:

- مؤسسة تجمع تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة، وبين أفراد حديثي العهد في العمل، وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.
- مؤسسة تتميز بنمط تقني متقدم حيث أن جميع التجهيزات مستوردة من الخارج (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا).

الفرع الثاني: أهمية المؤسسة محل الدراسة:

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها المؤسسة فتظهر لنا من خلال:

- توفير مناصب شغل.
  - المساهمة في إنعاش الإقتصاد وجعله أكثر ديناميكية.
  - تقديم منتج صحي ذو جودة عالية.
  - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
  - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.
- ويمكن عرض تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06) تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة

السنة	2005	2007	2009	2011	2014	2016
عدد الافراد	53	80	90	138	345	389

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

نلاحظ أن حجم اليد العاملة ارتفع بشكل ملحوظ ، وهذا يعود إلى محاولة المؤسسة زيادة إنتاجيتها والتوسع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة نموها

### المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة ، كما أن بساطته تضمن:

-تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

-وجود مرونة تنظيمية تمكن من مواجهة تقلبات المحيط.

وفيما يلي عرض لمكونات الهيكل التنظيمي:

**اولا الإدارة:** يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

-إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

-متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني ( الرد على استفسارات الزبائن، استقبال عروض الموردين).

-الإطلاع على الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

-**الأمانة:** توجد مصلحة استشارية واحدة وتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات ، وكتابة الرسائل.

-**رئيس إدارة الجودة PMQ(:** يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح.

**ثانيا- دائرة التسيير والمالية:** وتضم المصالح التالية:

**1-المصلحة التجارية:** وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تضم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية. كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار والإشارات المناسبة بالإضافة إلى ذلك نجد أنها تقوم ب:

-إستقبال ومعالجة طلبات الزبائن، والاتصال بهم وفحص إقتراحاتهم.

-إعداد الفاتورة التشكيلة والفواتير النهائية.

- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية و المحاسبة.
- المشاركة في المعارض ، الأيام الدراسية ، وتحضير كاتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني.
- 2- مصلحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.
- 3- مصلحة المحاسبة:** يتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل مالها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:
  - مراجعة الوثائق المحاسبية.
  - مسك سجلات البنوك والحزينة وتأمين الحسابات.
  - السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
  - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية ( المحاسبة والمالية).
  - القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للحزينة.
- ثالثا- دائرة الإستغلال:** وتضم المصالح التالية:
  - 1-المصلحة التقنية والصيانة:** تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على إختلاف طبيعتها بالمؤسسة كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.
  - 2-مصلحة الإنتاج:** دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:
  - 3-مصلحة مراقبة النوعية:** تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة ، كما تعمل على:
    - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
    - السهر على إحترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
    - تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات و المواد اللازمة لعمليات التحليل.
    - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
  - 4-مصلحة مراقبة الإنتاج:** تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية:
    - مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.
    - مرحلة تغليف المنتج.
    - مرحلة التعبئة.
    - مرحلة تجميع القارورات.
  - 5-مصلحة تسيير المخازن:** تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

خلال هذا المبحث سيتم التعرض إلى مختلف الأدوات التي استعملت في عملية جمع البيانات والوسائل الإحصائية التي درست وحللت بها وكذا مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من شريحة تشمل على عمال في مستوى إطرارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذيين، ويقدر عددهم إجمالاً ب: 389 عامل.

ونظراً لصعوبة الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة، تم اللجوء إلى العينة العشوائية البسيطة والتي قدرة ب 37 عامل أي بنسبة 10 % من مجتمع الدراسة الأصلي.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات، صدقها وثباتها، والأدوات الإحصائية المعتمدة.

سنتعرض في هذا المطلب إلى الأداة المعتمدة في الدراسة ومختلف المراحل التي مرت بها، مع تبيان مدى صلاحيتها من خلال معاملات صدقها وثباتها.

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والاستبيان هو: "الاستقصاء التحريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهو وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث ويحتوي على مجموعة من مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث".

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسبما يراه المشرف.

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له، في المؤسسة، وقدرة المدة بين توزيع الاستبيان واسترجاعها ب: 5 أيام، ولقد استرجع 37 استبيان من أصل 50 استبيان تم توزيعه أي ما نسبته 10 % وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي وباستخدام برنامج (SPSS).

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كالتالي:

الجزء الأول: يحتوى على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ويتكون من 6 فقرات.

الجزء الثاني: ويتكون من محورين رئيسيين وسبعة أبعاد تضم 31 عبارة تتعلق بدراسة بأثر تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية قديلة للمياه المعدنية، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ويضم العبارات من رقم 1 إلى 15.

البعد الأول: متعلق بالبرمجيات، ويشمل 5 عبارات من رقم 1 إلى 5.

البعد الثاني: متعلق قاعدة البيانات، ويشمل 5 عبارات من رقم 6 إلى 10

البعد الثالث: متعلق بالشبكات، ويشمل 5 عبارات من رقم 11 إلى 15

المحور الثاني: يتعلق بالقدرة التنافسية، ويضم العبارات من رقم 16 إلى 31 وهو مقسم كما يلي:

البعد الأول: متعلق بالقدرات البشرية، ويشمل 4 عبارات من رقم 16 إلى 19.

البعد الثاني: متعلق بالقدرات التجارية، ويشمل 4 عبارات من رقم 20 إلى 23.

البعد الثالث: متعلق بالقدرات المالية، ويشمل 4 عبارات من رقم 24 إلى 27.

البعد الرابع: متعلق بالقدرات الانتاجية، ويشمل 4 عبارات من 28 إلى 31.

الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها.

والمقصود بصدق الأداة هو أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، وهو شرط لا بد من توفره فيها، أما ثباتها فيعني الحصول

على نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامها مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

1.الصدق الظاهري:

بعد إعداد فقرات الاستبيان وعرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة، والنظر في مدى تآثر القدرة التنافسية من

خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تم تعديل الاستبيان وفقا لتوجيهاتهم ليظهر الاستبيان في صورته النهائية، الملحق

رقم 01

2.صدق الاتساق الداخلي:

وللحكم على صدق أداة الدراسة تم تطبيق معامل Cronbach's Alpha وهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر

والواحد الصحيح وهو مقبول ابتداء من القيمة 0.5 حسب وجهة نظر بعض الباحثين

الجدول (07): معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=37)

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	15	0.989	0.994
القدرات التنافسية	16	0.899	0.948
الإجمالي	31	0.941	0.97

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

يشير الجدول رقم (07) إلى أن معامل ثبات الاتساق الداخلي الإجمالي للدراسة تحصل على نسبة مقدارها 0.941 وهي نسبة عالية إلى حد ما وتفوق النسبة المتفق عليها والمقدرة ب: 0.5 ويظهر الجدول السابق أيضا أن معامل الصدق الإجمالي يقدر ب: 0.97 وهو ما يدل على مصداقية أداة البحث.

#### الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي-الحدود الدنيا والعليا-المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي

الجدول رقم (08): مقياس للحكم على اجابات الافراد.

الفئات	درجة الموافقة
{1 - 1.79}	غير موافق تماما
{1.8 - 2.59}	غير موافق
{2.60 - 3.39}	محايد
{3.40 - 4.19}	موافق
{4.20 - 5}	موافق تماما

المصدر: من اعداد الطالب

-{1 - 1.79} القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة "غير موافق تماما"

-{1.8 - 2.59} القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة "غير موافق"

-{2.60 - 3.39} القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة "محايد"



- {3.40 - 4.19} القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة " موافق "
- {4.20 - 5} القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة " موافق تماما "

الجدول رقم (09): اوزان البدائل

الاجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

**1-مقياس الإحصاء الوصفي Statistic Measures Descriptive**

وذلك لوصف مجتمع الدراسة و إظهار خصائصه ،بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات ،واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة ،وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة ،وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

**2-اختبار التوزيع الطبيعي كلوموغروف-سميرنوف**

لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution

**3-تحليل التبيان للانحدار :**

وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

**4-تحليل الانحدار المتعدد Regression:**

وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية (الشبكات ,قواعد البيانات ,البرمجيات )على المتغير التابع وهو القدرة التنافسية.

**5-تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Setpwise) :**

وذلك لمجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موضوع الدراسة التي لها اثر على القدرة التنافسية

**المطلب الثالث :خصائص عينة البحث.**

في هذا المطلب سنقوم بمعاينة الخصائص الديمغرافية لعينة البحث من جنس ،سن ،مؤهل علمي ،خبرة مهنية تخصص وظيفي ،تحكم في الاعلام الالي

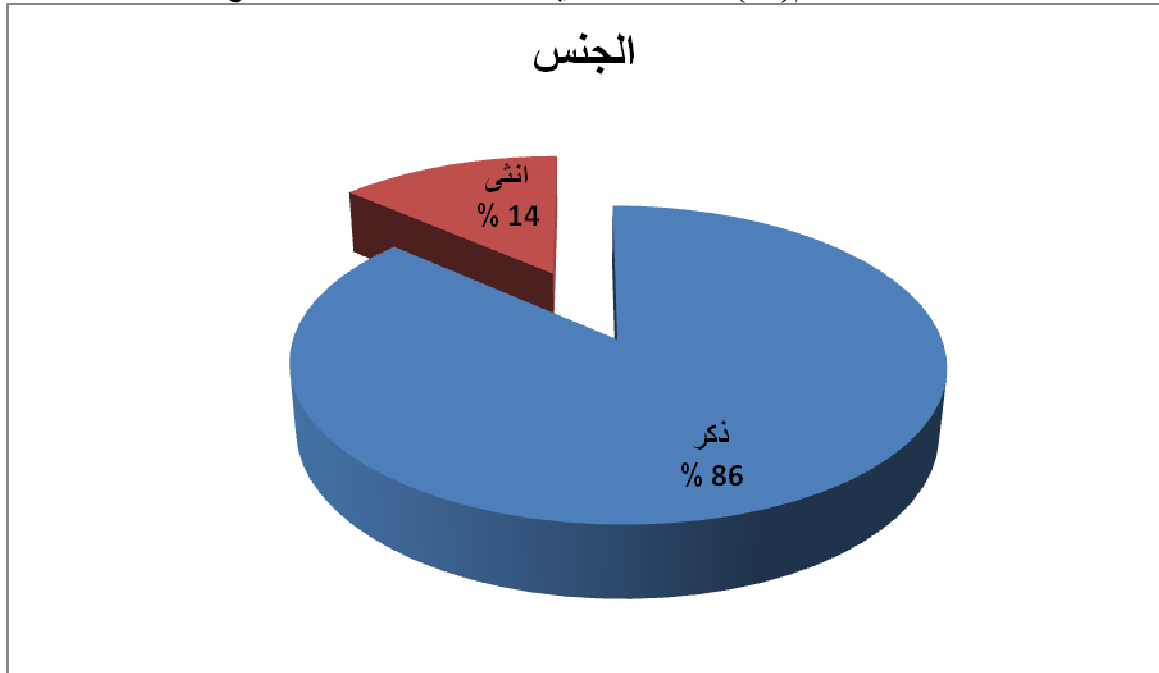
الفرع الاول :حسب المتغيرات (الجنس ,السن ,التحكم في الاعلام الالي ,المؤهل العلمي):  
الجدول رقم(10) :توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N= 37)

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86.5
	أنثى	13.5
المجموع	37	100%
السن	اقل من 30 سنة	27
	من 30 اقل 40 سنة	54.1
	من 40 الى 50 سنة	18.9
	اكثر من 50 سنة	0
المجموع	37	100%
التحكم في الإعلام الآلي	ضعيف	10.8
	متوسط	29.7
	جيد	59.5
المجموع	37	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	0
	تقني سامي	10.8
	جامعي	54.1
	درسات عليا	13.5
	اخر	21.6
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1-الجنس: يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين في مؤسسة قديلة للمياه كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (32) موظفا بنسبة (86.5%) وأن عدد الإناث بلغ (5) موظفة، بنسبة(13.5 %) ومن هنا فان نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهو ما يوضحه الشكل (07).

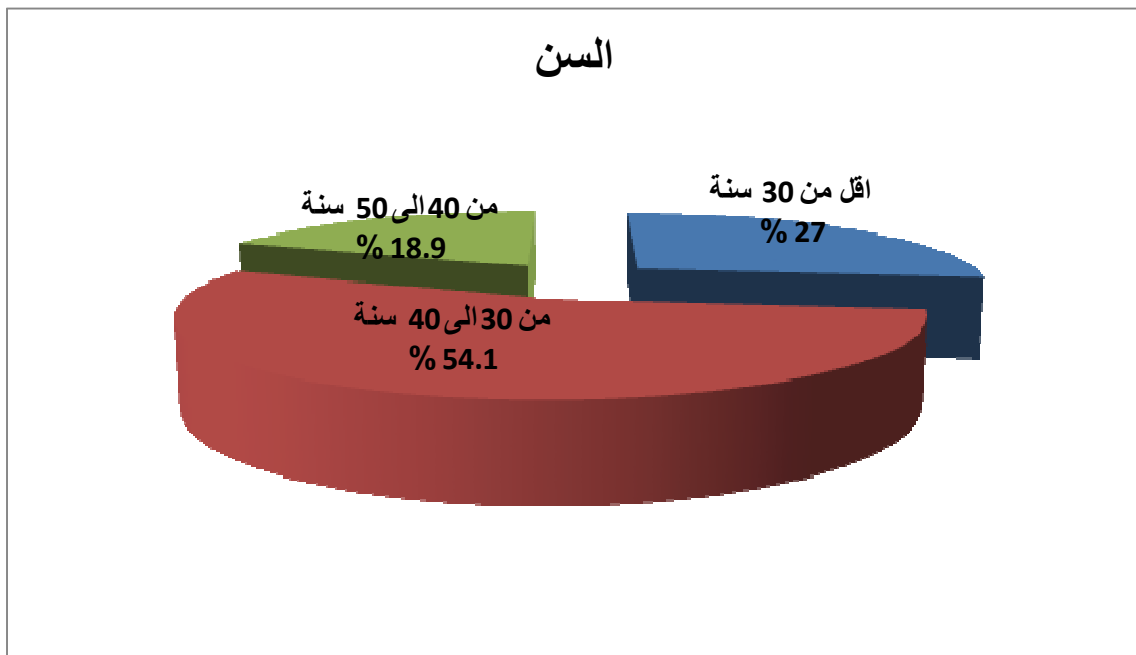
الشكل رقم(07): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

2- السن : يتضح من الجدول رقم(08) أن أكبر نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمر من 30 الى 40 سنة حيث بلغ عددهم 20 بنسبة(54.1%) و اقل نسبة من المستجوبين كانت لأصحاب فئة العمر من 40 الى 50 سنة حيث بلغ عددهم 7 بنسبة مئوية (18.9%) اما الفئة اقل من 30 سنة فكانت متوسطة بنسبة (27%) و الشكل (08) يوضح ذلك.

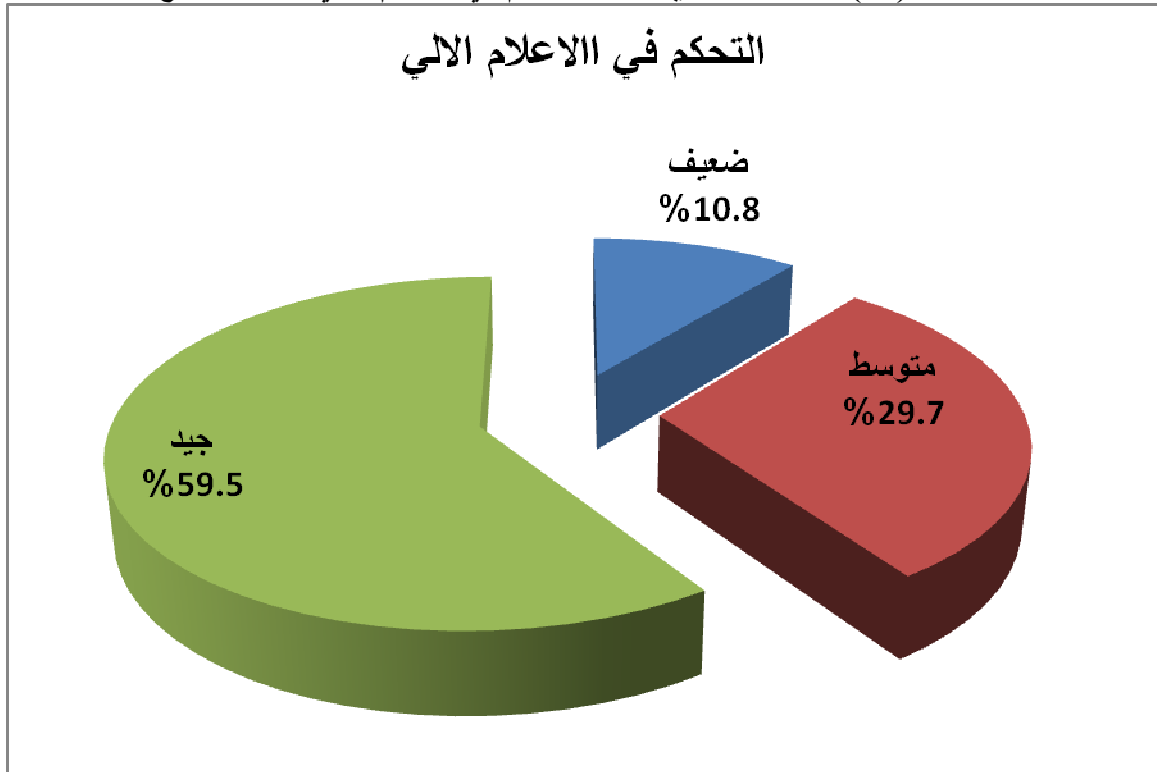
الشكل(08): التمثيل الدائري لمتغير السن لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

3-التحكم في الإعلام الآلي: نلاحظ من الجدول رقم (10) أن جميع أفراد عينة الدراسة يجيدون التحكم في الإعلام الآلي والذين يتراوح مستواهم بين مستوي جيد ومتوسط فنجد أن عدد الأفراد الذين يتمتعون بمستوى جيد في عمليات التحكم في الإعلام الآلي قد بلغ 22 فردا وبنسبة (59.5%)، أما بالنسبة للأفراد الذي لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم 11 فرد وبنسبة (29.7%) اما بالنسبة للأفراد ذو التحكم الضعيف بلغ عددهم 4 بنسبة(10.8%)وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة.

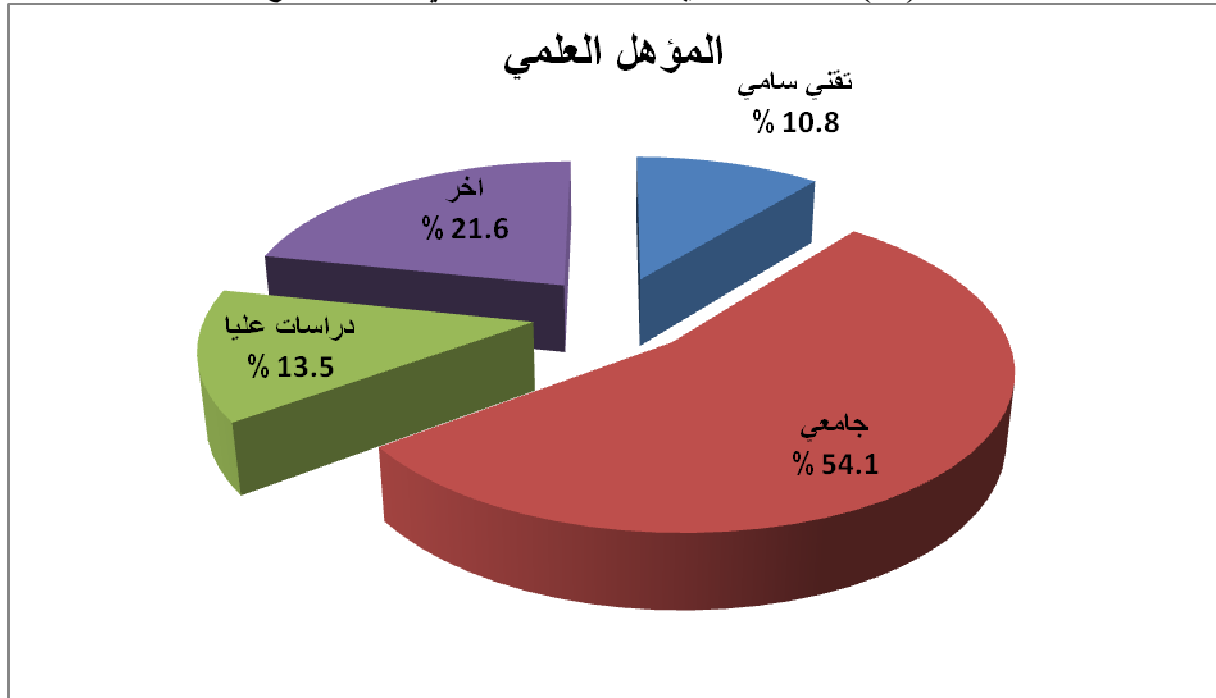
الشكل(09):التمثيل الدائري لمتغير التحكم في الاعلام الالي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

4-المؤهل العلمي: يتضح من الجدول (08) أن أكبر عدد من المستجوبين كانوا من حملة شهادة جامعية ،حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مئوية (54.1%) هذا وكان اقل عدد من المستجوبين هم من حاملي شهادة تقني سامي حيث بلغ عددهم (4) بنسبة مئوية (10.8%) وهذا يفسر أن غالبية الوظائف في مؤسسة قديلة للمياه تعتمد على الشهادة الجامعية من اجل القيام بالأعمال المؤكدة بكل دقة وفعالية

الشكل(10): التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الفرع الثاني: حسب المتغيرات (التخصص الوظيفي , الخبرة المهنية)

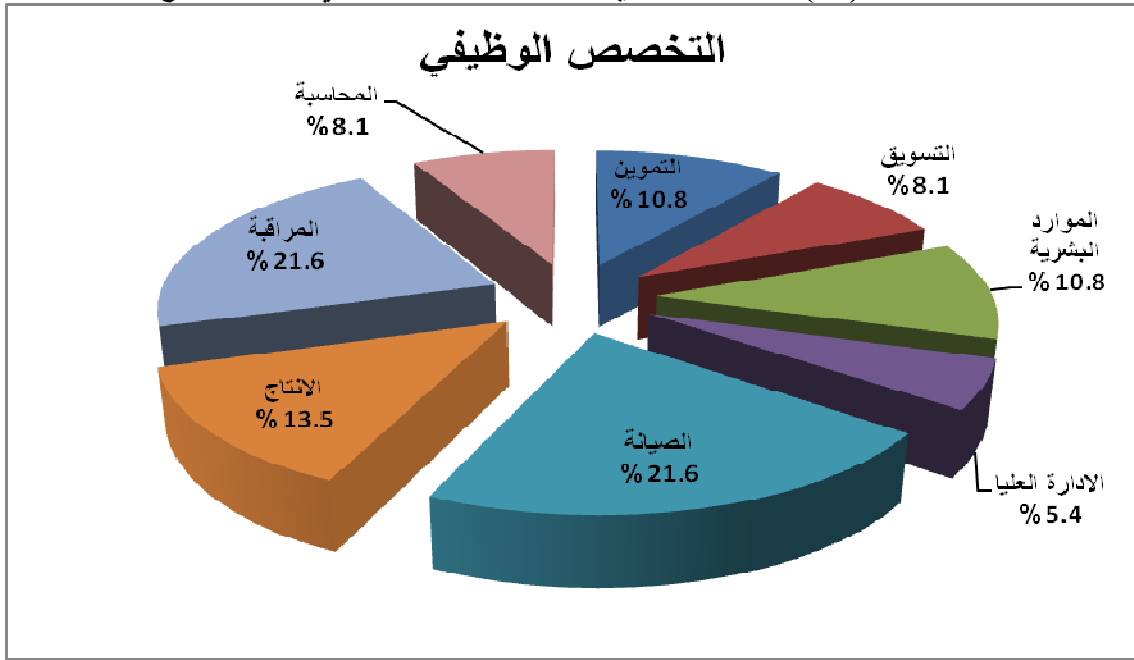
الجدول (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=37)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية
10.8	4	التمويل
8.1	3	التسويق
10.8	4	الموارد البشرية
5.4	2	الادارة العليا
21.6	8	الصيانة
13.5	5	الانتاج
21.6	8	المراقبة
8.1	3	المحاسبة
100%	37	المجموع
73	27	أقل من 5 سنوات
10.8	6	من 5-10 سنوات
16.2	4	أكثر من 10 سنوات
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1-التخصص الوظيفي: يتضح لنا أن أغلبية المستجوبين يعملون بمصلحة المراقبة و الصيانة بنسبة (21.6%) وعدددهم (8) لكل مصلحة ويليها نسبة العاملين في الانتاج بـ (13.5%) حيث بلغ عددهم (5) في حين بلغت نسبة العاملين في الموارد البشرية و التموين (10.8%) لكل مصلحة أما ما يخص التسويق و المحاسبة فكانت نسبتهم (8.1%) بعدد عمال 3 لكل مصلحة وجاءت نسبة العاملين في الادارة العليا (5.4%) من مجموع المستجوبين وهو ما يوضحه الشكل رقم (11).

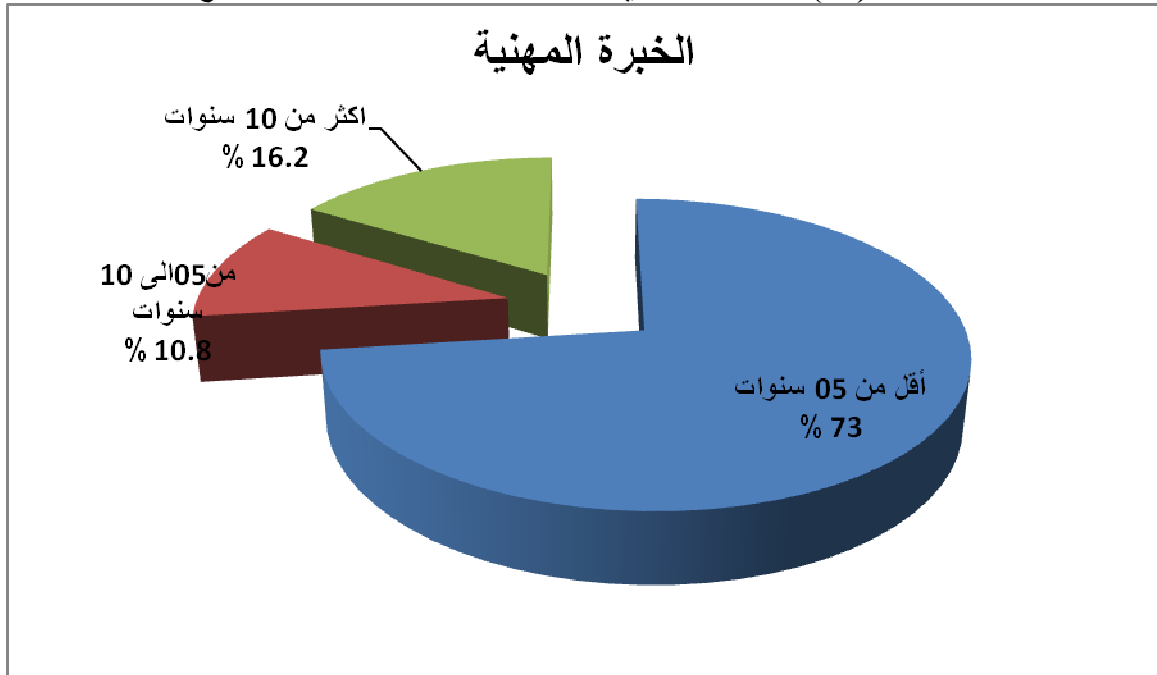
الشكل(11): التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

2- الخبرة المهنية : يتضح لنا من خلال الجدول (11) أن سنوات الخبرة للمبحوثين لفئة اقل (من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (73%) في حين كانت اقل نسبة خبير للفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (16.2%) وهذا ما يدل أن مؤسسة قديلة توظف عمال جدد وهو ما يوضحه الشكل (12).

الشكل(12): التمثيل الدائري لمتغير الخبرة المهنية لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، اختبار فرضياتها وتفسير نتائجها.**

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية، وهذا لأجل التحقق من أهداف البحث وكذا التعرف على الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القدرة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية. و لأجل هذا تم تقسيم المبحث إلى مطالبين خصص الأول منه لعرض وتحليل نتائج الدراسة، والثاني لاختبار الفرضية.

**المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج كل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك من خلال استخدام كل من التكرارات، النسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وفيما يلي عرض لهذا.

**الفرع الأول: مستويات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من وجهة نظر الباحثين**

وسنقوم في ما يلي بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حسب كل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في ثلاثة ابعاد وهي:

الجدول(12): تحليل اتجاهات الآراء لبعء البرمجيات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	احد نوعية البرمجيات التي تستخدمها المؤسسة جيدة ومتطورة	3.89	0.843	4	موافق
2	تتم الادارة ببرامج التطوير المستمر بالجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	4.27	0.65	1	موافق تماما
3	تساهم البرمجيات المتوفرة في فرز ومعالجة البيانات المتوفرة والحصول على النتائج	4.24	0.597	2	موافق تماما
4	تساعد البرمجيات بحل المشكلات بحسب احتياجات المؤسسة	4.00	0.913	3	موافق
5	البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع متطلبات العمل	3.89	0.906	5	موافق
البرمجيات		4.0595	0.51178		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعء البرمجيات هو 4.05، وبانحراف معياري 0.51، و باتجاه(موافق)، وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد، وقدر أعلى متوسط حسابي 4.27 للعبارة رقم (02) (تتم الادارة ببرامج التطوير المستمر بالجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال) وهذا بانحراف معياري قدره (0.65) وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم بالتطوير المستمر بالجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي حين جاءت العبارة رقم (05) البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع متطلبات العمل في المركز الاخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.89 و انحراف معياري يساوي 0.9 وعموما النتائج السابقة تدل على ان آراء العاملين لاتجاه بعد البرمجيات موافقون عليه

الجدول(13): تحليل اتجاهات الآراء لبعء الشبكات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
6	تساهم في سرعة تبادل المعلومات الالكترونية	4.11	0.809	2	موافق
7	تستخدم الشبكات في الربط والتنسيق بين اقسام المؤسسة	4.03	0.799	4	موافق
8	المواقع الالكترونية تساهم بشكل كبير في توفير المعلومات بحسب الاحتياجات الوظيفية.	3.92	0.924	5	موافق
9	يمكن بسهولة معرفة خدمات المؤسسة من خلال موقع الانترنت الخاص بها	4.11	0.843	3	موافق
10	تواصل المؤسسة مع الزبائن عبر شبكة اتصال خارجية	4.11	0.809	1	موافق
الشبكات		4.1027	0.71433		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعء الشبكات هو 4.1 وبانحراف معياري 0.71 و باتجاه(موافق)، وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد، وقدر أعلى متوسط حسابي ب 4.11 للعبارة رقم 10 (تواصل المؤسسة مع الزبائن عبر شبكة اتصال خارجية) وهذا بانحراف معياري قدره (0.8) وهذا ما نرجعه الى موقع



المؤسسة البعيد و المتواجد بمنطقة معزولة ,فالمؤسسة ملزمة بتوفير هذه الخدمة لزبائن حتى تستطيع كسب أكبر عدد ممكن ,في حين جاءت العبارة رقم 08 (المواقع الالكترونية تساهم بشكل كبير في توفير المعلومات بحسب الاحتياجات الوظيفية) في المركز الاخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.92 و انحراف معياري يساوي 0.92 ,ويمكن تفسير النتائج السابقة على ان اراء العاملين لايتجه بعد الشبكات موافقون عليه

**الجدول(14): تحليل اتجاهات الآراء لبعده قواعد البيانات**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
11	توفر قاعدة البيانات كم هائل من البيانات والمعلومات المحتفظ بها.	4.24	0.89	1	موافق
12	القدرة على استرجاع اي بيانات ومعلومات وقت الحاجة	3.92	0.983	5	موافق
13	تشجع امؤسسة المعالجة الالكترونية للبيانات	4.08	1.01	4	موافق
14	تحتم المؤسسة بدقة البيانات عند تخزينها	4.16	0.553	2	موافق
15	توفر المؤسسة انظمة متطورة لحماية المعلومات المخزنة في الحاسوب	4.11	0.843	3	موافق تماما
<b>قاعدة البيانات</b>		<b>4.1027</b>	<b>0.71433</b>	<b>1</b>	<b>موافق</b>
<b>تكنولوجيا المعلومات و الاتصال</b>		<b>4,0721</b>	<b>0,53527</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعده قواعد البيانات هو 4.07 و بانحراف معياري 0.53 و باتجاه(موافق) ،وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد ،وقدر أعلى متوسط حسابي 4.24 للعبارة رقم 11 (توفر قاعدة البيانات كم هائل من البيانات و المعلومات المحتفظ بها ) وهذا بانحراف معياري قدره (0.89)و هذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم ب الاحتفاظ ب البيانات و المعلومات لوقت كبير ,في حين جاءت العبارة رقم 12 (القدرة على استرجاع اي بيانات ومعلومات وقت الحاجة) في المركز الاخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.92 و انحراف معياري يساوي 0.98 و هذا راجع الى الكم الهائل من البيانات و المعلومات المحتفظ بها ,عموما النتائج السابقة تدل على ان اراء العاملين لايتجه بعد قواعد البيانات موافقون عليه ,و مما سبق يتضح ان اراء اتجاه العاملين لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال الموحدة بالمؤسسة موافقون عليه اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لها 4.07 و بانحراف معياري 0.53

**الجدول(15): تحليل اتجاهات الآراء للقدرة البشرية**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
16	توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	3.95	1.104	2	موافق
17	تكتيف دورات التكوين المستمر في مختلف المجالات.	3.68	1.107	3	موافق
18	دعم الأفكار الإبداعية وتشجيع المبادرات.	3.54	1.145	4	موافق
19	التشجيع على التعامل بواسطة التكنولوجيات الحديثة فيما بين الأفراد.	4.22	0.75	1	موافق تماما
<b>القدرات البشرية</b>		<b>3.8446</b>	<b>0.84029</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعده القدرات البشرية هو 3.84، وبانحراف معياري 0.84، وباتجاهه (موافق)، وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد، وقدر أعلى متوسط حسابي 4.22 للعبارة رقم 19 (التشجيع على التعامل بواسطة التكنولوجيات الحديثة فيما بين الأفراد) وهذا بانحراف معياري قدره (0.75) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بالتشجيع الأفراد على التعامل بالتكنولوجيا، وفي حين جاءت العبارة رقم 18 (دعم الأفكار الإبداعية وتشجيع المبادرات) في المركز الأخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.54 و انحراف معياري يساوي 1.14 وعموما النتائج السابقة تدل على أن آراء العاملين لاتجاه بعد القدرات البشرية موافقون عليه

### الجدول(16): تحليل اتجاهات الآراء للقدرات التجارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
20	تحسين أساليب التعبئة والتوضيب وتنويع وسائل التغليف.	4.11	1.022	4	موافق
21	العمل على توطيد العلاقة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.	4.16	0.834	3	موافق
22	تسيير العلاقات التجارية بالأساليب التسويقية الحديثة.	4.32	0.915	1	موافق تماما
23	المشاركة في المعارض التجارية المحلية والدولية.	4.24	0.955	2	موافق تماما
القدرات التجارية		<b>4.2095</b>	<b>0.80905</b>		موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعده القدرات التجارية هو 4.2 وبانحراف معياري 0.8 و باتجاهه (موافق تماما)، وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد، وقدر أعلى متوسط حسابي ب 4.32 للعبارة رقم 22 (تسيير العلاقات التجارية بالأساليب التسويقية الحديثة) وهذا بانحراف معياري قدره (0.91)، وفي حين جاءت العبارة رقم 20 (تحسين أساليب التعبئة والتوضيب وتنويع وسائل التغليف) في المركز الأخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.11 و انحراف معياري يساوي 1.022، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن آراء العاملين لاتجاه بعد القدرات التجارية موافقون تماما عليه

### الجدول(17): تحليل اتجاهات الآراء للقدرات المالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
24	الاعتماد على القدرات المالية الذاتية في تغطية أنشطة الاستغلال.	3.7	0.878	2	موافق
25	تنويع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو.	3.65	0.824	4	موافق
26	تطبيق مبادئ الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية.	3.7	1.051	3	موافق
27	السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين.	4.05	0.941	1	موافق
القدرات المالية		<b>3.7770</b>	<b>0.70658</b>		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعده القدرات المالية هو 3.77 وبانحراف معياري 0.7 و باتجاهه(موافق) ،وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد ،وقدر أعلى متوسط حسابي ب 4.05 للعبارة رقم 27 (السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين) وهذا بانحراف معياري قدره (0.94)، في حين جاءت العبارة رقم 25 (تنوع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو) في المركز الأخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.65 و انحراف معياري يساوي 1.05، ويمكن تفسير النتائج السابقة على ان اراء العاملين لاتجاه بعد القدرات المالية موافقون عليهوهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال المالي بالاعتماد على القدرات المالية الذاتية في تغطية أنشطة الاستغلال و تنوع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين. وكذا تطبيق مبادئ الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية.

### الجدول(18): تحليل اتجاهات الآراء للقدرة الانتاجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
28	تحديث وصيانة سلاسل الإنتاج.	4.41	0.551	2	موافق تماما
29	رقابة النوعية وتحسين خدمة المستهلك.	4.51	0.692	1	موافق تماما
30	ترشييد التكاليف وتحسين الإنتاجية.	4.32	0.818	3	موافق تماما
31	تنشيط البحث والتطوير لتحسين استغلال المنابع.	4.22	0.821	4	موافق تماما
القدرات الإنتاجية		4.3649	0.59394	1	موافق تماما
القدرة التنافسية		4,0490	0,57700		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لبعده القدرات الانتاجية هو 4.36 وبانحراف معياري 0.59 و باتجاهه(موافق تماما) ،وهو نفسه اتجاه أغلب العبارات الدالة على البعد ،وقدر أعلى متوسط حسابي 4.51 للعبارة رقم 29 (رقابة النوعية وتحسين خدمة المستهلك بها ) وهذا بانحراف معياري قدره (0.69). في حين جاءت العبارة رقم 31 (تنشيط البحث والتطوير لتحسين استغلال المنابع) في المركز الأخير بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.22 و انحراف معياري يساوي 0.82 و وهذا ما يدل على ان أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال الإنتاجي بالاعتماد على القدرات الذاتية في تحديث وصيانة سلاسل الإنتاج وتحسين الخدمات وترشييد التكاليف،والسهر على الاستغلال الأمثل لمنابع المياه المعدنية ومراقبة النوعية ،عموما النتائج السابقة تدل على ان اراء العاملين لاتجاه بعد القدرات الانتاجية موافقون تماما عليه ،و مما سبق يتضح ان اراء اتجاه العاملين للقدرة التنافسية الموجدة بالمؤسسة موافقون عليه اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لها 4.04 و بانحراف معياري 0.57

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب الاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ثم نختبر الفرضيات

الفرع الاول : اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولموجروف- سمرنوف).

سنعرض اختبار كلوجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ،وهو اختبار ضروري في حالة

اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا

ويوضح الجدول (19) نتائج الاختبار ،حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمعظم المحاور و المجموع أكبر من ( 0.05) أي

،(sig. >0.05)وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (19) :اختبار التوزيع الطبيعي كلوموجروف-سمرنوف

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
القدرات التجارية	1.515	*0.02
القدرات البشرية	1.105	0.174
القدرات المالية	1.164	0.133
القدرات الانتاجية	1.123	0.161
المجموع	1.027	0.242

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الآتية:

(البرمجيات ,قواعد البيانات , الشبكات) على مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية قديلة للمياه.

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه

الفرضية والجدول (20) يبين ذلك :

الجدول (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3	7.841	2.614	20.809	*0.000
الخطأ	33	4.145	0.126		
المجموع الكلي	36	11.985			

معامل التحديد  $(R^2)=0.62$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة F (20.81) ومستوى الدلالة (0.00) حيث إن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $0.05 \geq \alpha$ ) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر مجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موضوع

الدراسة في القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

مستوى الدلالة	T قيمة المحسوبة	BETA	B	مصدر التباين
0.519	0.652		0.314	التباين
*0.01	3.508	0.514	0.580	البرمجيات
*0.049	2.045	0.271	0.219	قواعد البيانات
0.332	0.985	0.136	0.119	الشبكات
*0.000	0.785	0.785	0.847	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (21) ما يأتي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (كمجموعة) على مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ بلغت قيمة T (0.78) بمستوى دلالة (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية

2- عند بحث أثر كل مجال من مجالات مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موضوع الدراسة على نحوٍ مستقل في مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمتغيرين الآتين (البرمجيات و قواعد البيانات) بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (الشبكات) وليان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (22) ان قوة العلاقة بين متغير البرمجيات والقدرة التنافسية (0.76) وفقاً لما تشير إليه قيمة R. بينما فسر هذا المتغير 59% من التباين في مستوى القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على قيمة R2. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين مستقلين البرمجيات و قواعد البيانات مجتمعين وبين المتغير التابع-القدرة التنافسية -بلغت (0.8)

وقد فسرا 64% من التباين في مستوى القدرة التنافسية . بينما خرج من معادلة الانحدار المتغير المستقل الشبكات إذ لم يكن له دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع

الجدول(22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Setpwise) لمجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال موضوع الدراسة التي لها اثر القدرة التنافسية

المتغير المستقل	الارتباط	معامل التحديد
البرمجيات	0.76	0.59
البرمجيات +قواعد البيانات	0.80	0.64

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

ومما سبق نستنتج انه يوجد :اثر لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية قديلة للمياه

### خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من تعريف بالمؤسسة وخصائصها واهميتها الى تحليل هيكلها التنظيمي .

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الاطار المنهجي للدراسة الميدانية , حيث تطرقنا إلى مجتمع و عينة الدراسة , و ادوات جمع البيانات صدقها و ثباتها و الادوات الاحصائية المعتمدة .

اما المبحث الثالث فقمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة , اختبار فرضياتها و تفسير نتائجها وذلك من خلال التطرق في المطلب الاول عرض و تحليل نتائج الدراسة , اما المطلب الثاني فتناولنا اختبار فرضية الدراسة التي توصلنا بها الى وجود اثر لعناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ( شبكات , برمجيات , قواعد البيانات) على القدرة التنافسية

خاتمة عامة



### الخاتمة:

من خلال دراستنا المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية التي تناولنا فيها قسمين للبحث نظري و تطبيقي , حاولنا ان نعرف ما اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية قديلة للمياه.

حيث تناولنا في الفصل الاول ,مختلف المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال وعلاقتها بالمؤسسة ,اما الفصل الثاني فتطرقتنا الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية ,اما بالنسبة للفصل الثالث فتناولنا الجانب التطبيقي للدراسة فتضمن دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة للمياه جمورة ,بسكرة ,فتضح لنا ان موضوع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و القدرة التنافسية هو موضوع مهم و لا يمكننا حصره لذلك يبقى باب الدراسة لهذا الموضوع مفتوح لمن يريد البحث فيه اكثر.

و من خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا و اسقاطه على ماهو واقع في مؤسسة قديلة للمياه "جمورة" بسكرة توصلنا الى النتائج التالية :

- ❖ تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن نموذج تقني حديث يتم تطبيقه بواسطة وسائل حديثة بغرض تحقيق الأهداف بسرعة أكبر وتكاليف أقل..
- ❖ إن غالبية إطارات المؤسسة محل الدراسة هم فئة حاملي الشهادات الجامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا عنصرا ايجابيا في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هاما ومؤثرا إذا استغل بشكل جيد كما أن نسبة الذكور اكبر بكثير من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاسا لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب جهد بدني وعضلي قد يتغلب فيه الذكور على الإناث مما يوتر على مرد ودية النشاط وبالتالي التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ غالبية إطارات المؤسسة لديهم القدرة الكافية على التحكم في الإعلام الآلي وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة وتماشيا مع متطلبات العصرنة التي تؤكد على ضرورة إتباع مناهج أكثر حداثة لتفعيل التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة والرفع من القدرات التنافسية والتي تعتبر مستوى التحكم في الإعلام الآلي من مقوماتها.

## الخاتمة

❖ سنوات الخبرة لدى أكثر من (70%) من إطارات المؤسسة محل الدراسة كانت اقل من (05 سنوات) وهذا راجع إما لخضوع إطارات المؤسسة السابقين إلى عملية التقاعد المبكر أو إلى محاولة المؤسسة الاعتماد كثيرا على عنصر الشباب الذي يمتاز بالحوية والنشاط.

❖ إن مؤسسة قديلة محل الدراسة تعمل على تعزيز قدراتها التنافسية حيث جاءت درجة موافق جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة بشكل عام ، كذلك الحال بالنسبة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية لإبعاد المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (الشبكات, البرمجيات, قواعد البيانات) على القدرة التنافسية .

❖ أظهرت نتائج الدراسة ان وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من البعدين البرمجيات و قواعد البيانات على القدرة التنافسية

بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة ، نقدم الاقتراحات التالية:

❖ توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والذين يمتازون بالخبرات والمعارف والسهر على تطوير قدراتهم الإبداعية والكشف عنها باعتبارها استثمار مستقبليا يخدم المعرفة.

❖ الاهتمام بالبيانات والمعلومات التي يمتلكها إطارات مؤسسة من خلال تبادل المعلومات بين الدوائر والمصالح الوظيفية باعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات و الاطلاع على المعلومات بغية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

❖ توفير احدث الوسائل التكنولوجية لإطارات المؤسسة من خلال توفير أنظمة الاتصال وأنظمة الاجتماعات و الإفادة بالمعلومات الحديثة لغرض تطوير قبليتهم الفكرية والعلمية و الاطلاع على احدث التطورات العلمية.

❖ اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن الاتصال بين افراد المؤسسة وذلك لتعزيز القدرات التنافسية ، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية و الإجراءات الروتينية وتشجيع الاتصالات والمشاركات الواسعة وفسح المجال أمام الأفكار المبدعة.

❖ ضرورة تبني المؤسسة لعمليات شراكة إستراتيجية في إعداد وإجراء البحوث والدراسات بينها بين مراكز البحث العلمي والجامعات من اجل المساهمة في تطوير قدراتها التنافسية.

\* ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لإطارات المؤسسة من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على تحسين ورفع القدرات التنافسية.

### أفاق الدراسة:

انطلاقاً من هذه الدراسة نوصي بالمواضيع التالية:

- دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في خلق ميزة تنافسية
- تأثير نظم المعلومات على القدرة التنافسية
- اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة

### اولا : قائمة الكتب بالعربية

1. عبد الحميد بهجت قايد ,ادارة الانتاج ,مكتبة عين الشمس ,مصر, 1997.
2. محمد عاطف غيث ,قاموس علم الاجتماع ,دار المعرفة,مصر, 1995.
3. جمال محمد أبو شنب ,العلم والتكنولوجيا والمجتمع , دار المعرفة الجامعية , مصر , 2004.
4. ريجي مصطفى عليان,اقتصاد المعلومات ,الطبعة الاولى,دار الصفاء,عمان , 2010 .
5. احمد ماهر ,السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ,الدار الجامعية لنشر,القاهرة.
6. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
7. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2006.
8. جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
9. ريجي مصطفى عليان ,عدنان محمود الطوباسي ,الاتصال والعلاقات العامة,الطبعة الاولى دار الصفاء,عمان الاردن , 2005.
10. راوية حسن,السلوك التنظيمي المعاصر,الدار الجامعية , الاسكندرية,2002.
11. محمد الصرفي ,ادارة تكنولوجيا المعلومات,دار الفكر الجامعي ,الاسكندرية , 2009.
12. ريجي مصطفى عليان ,محمد عبد الدبس,وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ,دار الصفاء,الاردن, 1999.
13. مفتاح محمد دياب ,معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات,الدار الدولية للنشر ,القاهرة ,مصر, 1995.
14. جمال داود سليمان,اقتصاد المعرفة ,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان ,الاردن , 2009.
15. عبد الله فرغلي علي موسى ,تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق الداخلي ,ايترك للنشر والتوزيع ,القاهرة ,مصر , 2007.
16. محمود محمود غفيفي ,التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات,دار الثقافة للنشر والتوزيع,القاهرة, 1994.
17. مراد شلباية , وائل ابو مغلي ,مقدمة الى الشبكات ,الطبعة الثانية ,دار الثقافة للنشر والتوزيع,عمان 2009.
18. جميل احمد توفيق ,ادارة الاعمال مدخل وظيفي ,الدار الجامعية للنشر,مصر 2000.
19. طارق طه ,نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت ,الحرمين,الاسكندرية مصر, 2006.

20. محمد محمد الهادي, تكنولوجيا المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات, الطبعة الاولى, المكتبة الاكاديمية, القاهرة مصر, 2000.
21. هاني شحادة الخوري, تكنولوجيا المعلومات على اعتاب القرن الحادي والعشرين, مركز الرضا للكمبيوتر, دمشق, 1998.
22. سامية محمد جابر, نعمات احمد عثمان, الاتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2003.
23. ثابت عبد الرحمان ادريس, نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة, الدار الجامعية الاسكندرية, 2005.
24. طارق طه, نظم المعلومات والحاسبات الالية(من منظور اداري معاصر), دار الفكر الجامعية, الاسكندرية, 2008.
25. شعبان العاتي, نظم المعلومات الادارية, منظور التكنولوجي, الطبعة الاولى, دار وائل, عمان, 2009.
26. بشير العلاق, تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة, منشورات المنطقة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, 2008.
27. ماهر شعبان العاتي وشوقي ناجي جواد, العمليات الادارية وتكنولوجيا المعلومات, الطبعة الاولى, اثناء للنشر والتوزيع, عمان, 2008.
28. علي غربي, يمينة نزار, التكنولوجيا المستوردة, مخبر علم الاجتماع والاتصال, جامعة منتوري, قسنطينة, 2002.
29. بشير عباس العلاق, تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال مدخل تسويقي, مؤسسة الوراق, الاردن, 2012.
30. حسن احمد الخضيرى, صناعة المزايا التنافسية, مجموعة النيل العربية, القاهرة, مصر, الطبعة الاولى, 2004.
31. احمد السيد الكردي, الميزة التنافسية لادارة الموارد الاستراتيجية في المنظمات الاعمال المعاصرة, مصر, 2010.
32. أحمد سيد لطفى, التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل إنتاجي, الطبعة الأولى, القاهرة, 2003.
33. ابو بكر مصطفى محمود, ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, القاهرة, 2008.

### ثانيا : قائمة الرسائل و المجالات

1. منصور ي رقية , دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية , رسالة ماجستير , تخصص تسيير المؤسسات , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2008.
2. ابراهيم بختي , محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مطبوعة منشورة مقدمة لطلبة ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , قسم العلوم الاقتصادية , كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة الجزائر , 2005.
3. سناء عبد الكريم الحناق , دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة , الملتقى الدولي : اقتصاد المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات , كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارة , بسكرة , الجزائر , 12 و 13 نوفمبر 2005.
4. بوعلي فريدة , دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , البويرة , 2014.
5. قويدر لويذة , دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها , الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف , 2008.
6. نصيرة بن عبد الرحمان , اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير , البليدة , 2006.
7. شويحة صلاح الدين , دور المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر البويرة- , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير , البويرة , 2015
8. بن بوزيد شهرزاد , دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الشركة ذم م للخدمات العامة والتجارة ال دوداح - , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم لتسيير , جامعة بومرداس , 2012.
9. بربري محمد امين و كريفار مراد , دور و اهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية , الملتقى الدولي الثالث عشر : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم

- استراتيجية التنمية المستدامة , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , الشلف , 14 و 15 نوفمبر 2016
10. منصوري رقية , دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية- مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة , بسكرة , 2008 .
11. عبود زرقين و تواتية الطاهر, العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد الواحد والاربعون , بغداد , 2014
12. خالد قاشي و حكيم خلفاوي , دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال الحديثة , المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر : ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة الزيتونة الاردنية , عمان , 23-26 افريل 2012 .
13. سامية سرحان, اثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية -دراسة للآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية- مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة , سطيف , 2011,
14. يجياوي مفيدة , محاضرات في مقياس تسيير الإنتاج و العمليات , سنة أولى ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة , بسكرة , 2006 , ص 45
15. زيري رابع , دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة , الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد , جامعة البليدة , 22 و 23 أفريل 2003 .
16. نعيمة غلاب , مليكة زغيب واخرون , مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة- , مجلة العلوم الانسانية , جامعة محمد خيضر, العدد الخامس والعشرون , بسكرة , 2012.
17. معمر صحراوي , دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية- , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير , المسيلة , 2012.

ثالثا : قائمة الكتب بالفرنسية

1. Jean BRILMAN, les meilleurs pratiques du management ,les éditions d'organisation, paris ,France,2001.
2. Pitts, R.&Lei,D.Strategic managment :building and sustaining competitive advantge , USA: West Publication (1996),
3. Macmillan , h.é Tampoe,M., Strategic management ,process ,content , and implementation , Oxford Publication press (2000),
4. Michael Porter, L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris,1999.
5. Hill,C .W & Jones, G.R., (1989). Strategic management an integrated approach ,(4<sup>th</sup> ed.) , New York :Houghton Mifflin

رابعا : مواقع انترنت

[http://mawdoo3.com/تعريف\\_تكنولوجيا\\_الاتصال/](http://mawdoo3.com/تعريف_تكنولوجيا_الاتصال/)

<http://www.knfegaming.us/2015/10/october-monthly-wan-night/>

<http://androidoholic.com/2016/04/23/local-area-network-lan/>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



فرع تسيير المنظمات

تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات

## استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته , اخي الكريم , اخي الكريمة

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة , التي صممت في اطار البحث العلمي الذي نحن بصددده والخاص بإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية / دراسة حالة مؤسسة قديلة - بسكرة ."

و تهدف هذه الدراسة الى اعطاء صورة واضحة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الدور الذي تلعبه على القدرة التنافسية للمؤسسة , ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال , نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة , حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتم , لذلك نأمل منكم ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم , فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها ,

لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المخصص للجواب , ونحيطكم علما ان جميع اجابتم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط , دون الاشارة الى صاحبها .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت اشراف الاستاذ: سلطاني محمد رشدي

اعداد الطالب : قوراري منذر

الجزء الاول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:  ذكر  انثى

2-السن:  اقل من 30 سنة  من 30 اقل 40 سنة  
 من 40 الى 50 سنة  اكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:  ثانوي  تقني سامي  جامعي  دراسات عليا  أحر

4- الخبرة المهنية:  اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  اكثر من 10 سنوات

5-التخصص الوظيفي:  التموين  التسويق  الموارد البشرية  الادارة العليا  
 الصيانة  الانتاج  المراقبة  المحاسبة

6-مستوى التحكم في الاعلام الالي:  ضعيف  متوسط  جيد

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

الرقم	البند	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>تكنولوجيا المعلومات والاتصال</b>						
<b>أ البرمجيات</b>						
01	احد نوعية البرمجيات التي تستخدمها المؤسسة جيدة ومتطورة.					
02	تهتم الادارة ببرامج التطوير المستمر بالجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
03	تساهم البرمجيات المتوفرة في فرز ومعالجة البيانات المتوفرة والحصول على النتائج					
04	تساعد البرمجيات محل المشكلات بحسب احتياجات المؤسسة.					
05	البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع متطلبات العمل					
<b>ج قاعدة البيانات</b>						
06	توفر قاعدة البيانات كم هائل من البيانات والمعلومات المحفوظ بها.					
07	القدرة على استرجاع اي بيانات ومعلومات وقت الحاجة					
08	تشجع امؤسسة المعالجة الالكترونية للبيانات					
09	تهتم المؤسسة بدقة البيانات عند تخزينها					
10	توفر المؤسسة انظمة متطورة لحماية المعلومات المخزنة في الحاسوب					
<b>د الشبكات</b>						
11	تساهم في سرعة تبادل المعلومات الالكترونية.					
12	تستخدم الشبكات في الربط والتنسيق بين اقسام المؤسسة					
13	المواقع الالكترونية تساهم بشكل كبير في توفير المعلومات بحسب الاحتياجات الوظيفية.					
14	يمكن بسهولة معرفة خدمات المؤسسة من خلال موقع الانترنت الخاص بها					
15	تتواصل المؤسسة مع الزبائن عبر شبكة اتصال خارجية					

القدرة التنافسية					
القدرات البشرية					هـ
				توظيف المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	16
				تكثف المؤسسة دورات التكوين المستمر في مختلف المجالات.	17
				تدعم المؤسسة الأفكار الإبداعية وتشجيع المبادرات.	18
				تشجيع المؤسسة على التعامل بواسطة التكنولوجيات الحديثة فيما بين الأفراد.	19
القدرات التجارية					و
				تحسن المؤسسة أساليب التعبئة والتوضيب وتنويع وسائل التغليف..	20
				تعمل المؤسسة على توطيد العلاقة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.	21
				تسيير المؤسسة العلاقات التجارية بالأساليب التسويقية الحديثة.	22
				تشارك المؤسسة في المعارض التجارية المحلية والدولية.	23
القدرات المالية					ن
				تعتمد المؤسسة على القدرات المالية الذاتية في تغطية أنشطة الاستغلال	24
				تنوع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو.	25
				تطبيق المؤسسة مبادئ الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية.	26
				تسعي المؤسسة لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين.	27
القدرات الانتاجية					ي
				تحديث وصيانة سلاسل الإنتاج.	28
				رقابة النوعية وتحسين خدمة المستهلك.	29
				تعمل المؤسسة على ترشيح التكاليف وتحسين الإنتاجية.	30
				تقوم المؤسسة بتنشيط البحث والتطوير لتحسين استغلال منابع.	31

شكرا لكم لتعاونكم

تم بحمد الله تعالى