



# الموضوع

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لمتعاملي الهاتف النقال (جازي ، موبيليس و أوريدو) في الجزائر

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب :

د/ شيراز الحايف سي الحايف

■ شريفي عدنان محسن

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

ع:

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلمت بإنجاز هذا البحث

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

تتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذييل

ما وجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة والدكتورة المشرفة

**الحايف سي الحايف شيراز**

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف

أحياناً في طريقنا.

إلى من زرعوا التفأل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضاً إلى كل من لم يقف

إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا.

البحث بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة العمل وحلاوة البحث، ولما وصلنا

إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر...

# الإهداء

ع

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعاتتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا

الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم

وإلى العائلة اختي وأخي فاطمة وعلي

وإلى من عمل معي بكل بغية إتمام هذا العمل

إلى عائلتي احمد قايد بربور فاطمة ميمما

إلى جميع أساتذة قسم الاقتصاد والتسيير إلى كل طلبة السنة الثانية اقتصاد تسيير المؤسسات

دفعه 2018

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	إهداء
-	شكر وتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-ط	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا</b>
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التكنولوجيا
06	المطلب الثاني: أنواع وأهمية التكنولوجيا
10	المطلب الثالث: أهداف وفوائد التكنولوجيا
13	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المعلومات</b>
13	المطلب الأول: ماهية المعلومات وخصائصها
19	المطلب الثاني: أهمية وأنواع المعلومات
21	المطلب الثالث: مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها
23	<b>المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات</b>
23	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصها
27	المطلب الثاني: أهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات
29	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات وأقسامها
32	المطلب الرابع: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
36	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية</b>
38	تمهيد

39	المبحث الأول: ماهية التنافسية
39	المطلب الأول: تعريف التنافسية
41	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
42	المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية وكيفية قياسها
43	المطلب الرابع: الاستراتيجية التنافسية
49	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
49	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
51	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
57	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بالميزة التنافسية
62	المطلب الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات على أبعاد الميزة التنافسية
63	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات
65	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمتعاملي الهاتف النقال (جازي ، موبيليس وأوريدو)
67	تمهيد
68	المبحث الأول: سوق هاتف النقال ووكالات المتعاملين
68	المطلب الأول: التعريف بوكالات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي ، موبيليس وأوريدو)
74	المطلب الثاني: القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر
76	المطلب الثالث: مؤشرات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر
83	المبحث الثاني: المقومات التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال
83	المطلب الأول: المقومات التنافسية لموبيليس
85	المطلب الثاني: المقومات التنافسية لجازي
88	المطلب الثالث: المقومات التنافسية لشركة أوريدو
90	المطلب الرابع: أهم العروض
101	خلاصة الفصل الثالث
103	خاتمة

## فهرس المحتويات

---

108	فهرس الأشكال
110	فهرس الجداول
113	قائمة المراجع
121	قائمة الملاحق

# فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	تصنيف طومسون للتكنولوجيا	01
14	العلاقة بين البيانات والمعلومات	02
15	نظام معالجة البيانات	03
18	خصائص المعلومات وتأثيرها	04
21	أنواع المعلومات	05
25	تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات	06
31	تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات	07
33	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	08
44	الاستراتيجيات العامة للتنافس	09
54	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	10
47	سلسلة القيمة في استراتيجية التمييز	11
59	النموذج الماسي لـ Porter	12
62	قوة المنافسة لبورتر	13
65	استراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات	14
71	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	15
73	الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"	16
75	الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو	17
76	القوى الخمس لجاذبية الصناعة في الجزائر	18

79	الحصة السوق لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر	19
81	تطور عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث خلال (2000-2015)	20
82	تطور عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال ما بين (2000-2015)	21
84	محفظة أعمال موبيليس	22
87	محفظة أعمال جازي	23
90	محفظة أعمال أوريدو الجزائر	24

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	01
50	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	02
78	تطور الحصة السوقية للمتعاملين	03
80	تطور عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث خلال (2000-2015)	04
82	تطور عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال ما بين (2000-2015)	05
92	عرض مبتسم موبيليس	06
92	عرض توفيق	07
93	عرض الخضرا	08
94	عرض مبتسم 4G	09
95	عرض موبو كنترول	10
96	عرض جازي GOOD	11
97	عرض جازي GO	12
97	عرض جازي LINE	13
98	عرض جازي ميلنيوم	14
99	عرض SPEED شهر	15
100	SIM N'INTERNET PRÉPAYÉE صيغ	16
101	عرض One 4000	17



## ملخص بالعربية :

من خلال هذا البحث المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا " دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية " على مؤسسات الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال- موبيليس، جيزي، أوريدو- لأنها مؤسسات تطمح لاستمرار والتطور دائما، حيث أصبح هناك تحدي كبير يواجه المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالتقلب والتعقيد يوما بعد يوم، وأصبحت اليوم المؤسسات تواجه شكلا المنافسة لم يعرف من قبل ، حتى ان بعض اصطلح على تسمية جديدا من هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية . وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الميزة التنافسية، وكذا تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الآليات التي تعمل من خلالها تكنولوجيا المعلومات لتبرز دورها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال- موبيليس، جيزي، أوريدو- .

## ملخص بالإنجليزية :

Through this research, the study of the role of Information Technology in the achievement of competitive advantage on the mobile telecommunications institutions of Algeria - MOBILIS, DJEZZY and OOREDOO - has been dropped because it is an institution that aspires to continue and develop. There is a great challenge facing institutions in the environment Characterized by volatility and complexity day after day, and today institutions face the form of competition has not been known before, so that some make a new label of this situation of the new revolution of information technology that changed the course of life in all economic aspects.

On this basis, the study dealt with various aspects of competitive advantage, as well as information technology, in order to reach the mechanisms through which information technology operates, to highlight its role in achieving a competitive advantage in the Algerian mobile telecommunications companies - MOBILIS, DJEZZY and OOREDOO.

تعد تكنولوجيا المعلومات بأدواتها المتطورة ذات أهمية بالغة، فلم يؤثر شيء في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما اثرت فيها تكنولوجيا المعلومات والتي أصبح لا غنى عنها في حياة الشعوب والمؤسسات والدول، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع وتطورات متلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات وأجهزة الاتصالات ووسائلها وذلك الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بسهولة ويسر ما بين دول العالم، الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في منظمات الاعمال الحديثة وأصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل إذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة، فلقد دخل العالم عصراً جديدا ليس له حدود، تؤدي فيه تكنولوجيا المعلومات دور الأعمدة الحاملة لهذا التقدم الذي أصبح علامة مميزة لهذا العصر.

مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اعتمدت منظمات الأعمال برامج ومناهج عديدة، وذلك من أجل التأقلم مع تغيرات المحيط التمكن من البقاء والاستمرار، خاصة وأن التنافسية أصبحت ميزة هذا المحيط. ونظرا لشدة المنافسة أصبح التفوق من نصيب المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ولأن الموارد المالية أصبحت متوفرة ولم تعد عائقا أمام المؤسسات، فقد ركزت هذه الأخيرة على تبني استراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات، التي أصبحت في الوقت الحالي المفتاح الرئيسي لمختلف مداخل تحقيق الميزة التنافسية من القياس المقارن للأداء وإعادة الهندسة، وتؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف هذه المداخل من تحسين الإنتاجية، الجودة وتخفيض التكاليف، وذلك عن طريق أتمتة عمليات المؤسسة، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات هي المدعم الأساسي لمجهودات الإدارة. فمع ما يشهده العالم اليوم من تحول نحو العولمة والاتجاه المتزايد نحو مفهوم اقتصاد المعرفة، وجدت المنظمة نفسها مجبرة على خدمة العميل من خلال عرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين بهدف التفوق على نظيراتها ومن ثم كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.

المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تحتاج إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال يمكنها في تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما وأن الزبون انفتحت أمامه فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة، وبالرغم من الجهود المبذولة على المستوى الكلي في إرساء وإدراج تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات غير أن المنظمات الجزائرية تبقى مستهلكة لهذه التكنولوجيا في غالب الأحيان، بالإضافة إلى قصورها في الاستغلال الأمثل لها وعدم

مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحاصلة، وعليه يمكن التساؤل عن الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية لحيازة تكنولوجيا المعلومات من ناحية، ومدى تطبيق هذه التكنولوجيا في مجال تحقيق الميزة التنافسية من ناحية أخرى. ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات وماهي التحديات التي تواجهها وما يتطلبه ذلك من متطلبات مهمة سواء على مستوى التنظيم، أو القيادة أو التكنولوجيا.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن مستحقات بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تطورات تكنولوجية مذهلة استدعت ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات المنظمة لخلق ميزة تنافسية مستدامة تضمن مكانتها وبقائها في السوق. ومن هنا تطرح إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها كالتالي:

ما دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات (موبيليس، أوريدو وجازي)؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام المؤسسات بمسألة تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل استخدام تكنولوجيا المعلومات من سمات المؤسسة المتطورة والعصرية؟
- هل توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اقتصادية الجزائرية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم صياغة الفرضية الأساسية التالية:

يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات (موبيليس، أوريدو وجازي)

ينبثق عن الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية كما يلي:

- 1) يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التكلفة المنخفضة في مؤسسات (موبيليس، أوريدو وجازي)
- 2) يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستوى جودة عالية في مؤسسات (موبيليس، أوريدو وجازي)
- 3) يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في مؤسسات (موبيليس، أوريدو وجازي)
- 4) يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تقليص الوقت في مؤسسات (موبيليس، أوريدو وجازي)
- 5) يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المرونة في مؤسسات (موبيليس، أوريدو وجازي)

## 3. أهمية وأهداف الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهمية من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية، ومن أبرز مميزاته التغيير التكنولوجي السريع، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء و النمو، وجب عليها مواكبة هذا المحيط وذلك من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، وأن تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا من خلال ضبط التكنولوجيا، وهذا حتى تحافظ على تفوقها في قطاع نشاطها؛ وذلك في اكتساب تكنولوجيا المعلومات التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية بشكل جيد وفعال؛ وذلك بوضع قواعد وأسس تساعد المؤسسات تقدم إضافة جديدة ومساهمة في بما أحدثته تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال.

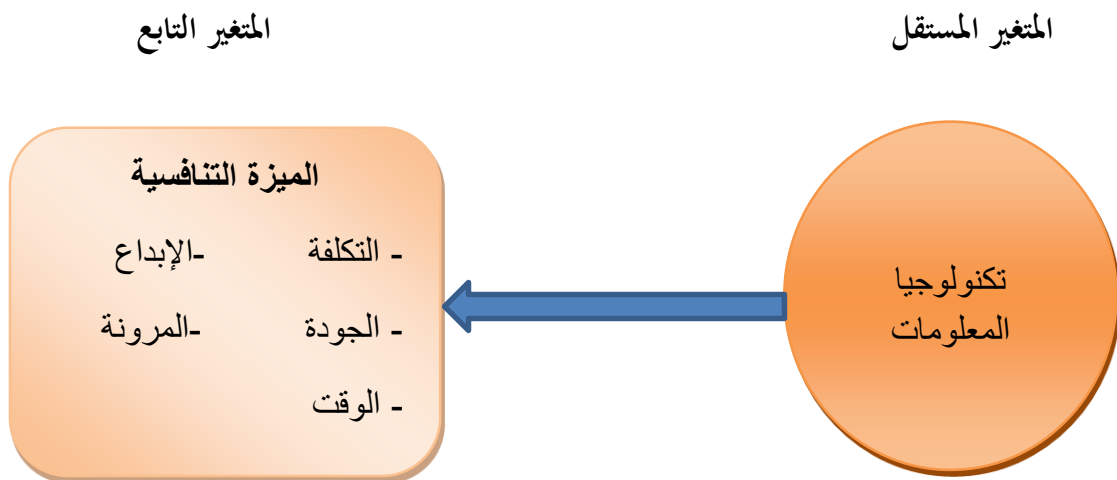
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) التعرف على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في دعم وتحقيق الميزة التنافسية؛
- (2) المساهمة في زيادة المعارف النظرية والتطبيقية حول تكنولوجيا المعلومات؛
- (3) حث المؤسسات الجزائرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- (4) تسليط الضوء على ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الجزائرية.

## 4. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل تكنولوجيا المعلومات ومتغير تابع الميزة التنافسية، والذي يساند الافتراض كون أن تكنولوجيا المعلومات لها علاقة وتأثير في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يضمن معرفة متميزة. تم بناء نموذج هذه الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة



## 5. منهج الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية، ومناهج البحث العلمي بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، وبعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث، واستخدام منهج معين في البحث يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في سبيل الوصول إلى جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة ما. كما تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة ووقع الاختيار على شركات (موبيليس، جازي وأوريدو).

يعد المنهج الوصفي الأنسب لموضوع هذا البحث، فمن خلاله يمكن دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بما يساعد على فهم وتفسير العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة "دور تكنولوجيا المعلومات" و"ميزة التنافسية المؤسسة"، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمات وتطوير الواقع المدروس، ويستخدم في ذلك مختلف الأساليب سواء الكمية أو الكيفية للتعبير عن هذه العلاقة وتفسيرها. كما تم الاستعانة بتقنية دراسة الحالة التي تعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي تزود الباحث ببيانات كمية وكيفية، ولا تستهدف عادة الوصول إلى تعميمات حول المجتمع الكبير، وإنما تفيد نتائجها في فهم الواقع فهما مفصلا ثم الاستفادة منه في فهم الحالات المماثلة. وتشير دراسة الحالة إلى كيفية الحصول على المعلومات متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي تتنوع بين تقنيات مباشرة تتمثل في الملاحظة في عين المكان، المقابلة، الاستقصاء، التجريب، وتقنيات غير مباشرة تتمثل في تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات. وفي إطار هذه الدراسة تم اعتماد دراسة الحالة المتعددة المواقع لكن ضمن نفس القطاع وهو قطاع الاتصالات لولاية بسكرة بثلاثة مؤسسات، مما يسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة، ومن ثم اختبار الفرضيات والوصول إلى تمثيلات جيدة للعلاقة بين متغيري الدراسة.

## أدوات جمع المعلومات

أ. **الملاحظة:** هي عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة أو فترات زمنية محددة، ولقد تم اللجوء إلى الملاحظة بهدف الحصول على المعلومات المسبقة والكافية عن الظاهرة موضع الدراسة، وتعتبر الملاحظة من الأدوات التي تساعد في التقصي، حيث تم اختيارها من أجل جمع المعلومات وهذا من خلال زيارة الوكالة التجارية لاتصالات بسكرة وبعض نقاط البيع التابعة لها التي

مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية .

ب. **المقابلة:** هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع المسؤول الأول عن شركات ( موبيليس، جازي وأوريدو ) وبعض الإطارات بهدف تفصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

ج. **تقرير وثائق المؤسسة:** تعتبر تقارير والوثائق من الأدوات الجذ هامة في جمع المعلومات كالمعلومات المتعلقة بالتسويق والمبيعات ورقم الأعمال والأوراق الإخبارية المطروحة عبر المواقع الرسمية لكل من الوكالات المذكورة والمطروحة في الوكالات والأسواق.

د. **تحليل المعلومات والبيانات:** وتهدف عملية تحليل المعلومات والبيانات والتي تم جمعها عن طريق المقابلة والملاحظة والوثائق الموجودة داخل الوكالات، إلى الوصول إلى النتائج المأمولة، والإجابات عن افتراضات المطروحة، وكانت المعلومات من البيانات المتوفرة ومن المواقع الرسمية ومن الإشهار لأنه كانت أغلب المعلومات سرية.

## 6. حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

### الحدود الموضوعية:

**الحدود الزمنية:** تم الانطلاق في الجانب التطبيقي في 01 / 03 / 2018 إلى غاية 03 / 06 / 2018،

**الحدود المكانية:** حيث بدأت الدراسة الميدانية بإجراء زيارات إلى الشركات (موبيليس، جازي وأوريدو) -وحدت بسكرة -من القيام بمقابلات مع المسؤولين وملاحظة بعض الموظفين.

### حدود الدراسة

يحتاج الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة توضيح معالم البحث والحدود التي يجب أن يتحرك فيها، إذ أن هذا التحديد يجنب الباحث التعميمات المبالغ فيها أو الوصول إلى نتائج تتعدى حدود البحث مما يكلفه الكثير من الوقت والجهد، وقد تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

**1-الحدود النظرية:** تحاول هذه الدراسة الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بموضوع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التحليل العلمي والتركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة.

**2-الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية داخل حدود قطاع الاتصالات بولاية بسكرة بثلاثة مؤسسات.

**3-الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الميدانية كافة الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة.

4-الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2015 إلى غاية شهر فيفري 2016، حيث بدأت الباحثة بزيارة المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها، من خلال إجراء مقابلات والملاحظات استهدفت بعض الإطارات لاستكمال الجوانب التي لم تتمكن من تغطيتها

#### 7. هيكل الدراسة :

ولتجسيد موضوع البحث حيث وضعت الخطة تتكون من جزأين نظري وجزئ تطبيقي، حيث يضم الجزء الأول فصلين، الفصل الأول يتناول الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات، انطلاقا من مفاهيم أساسية حول المعلومات، مروراً بمدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، وصولاً إلى تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات، الفصل الثاني يتناول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مفاهيم عامة حول التنافسية، ثم الميزة التنافسية وأخيراً دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. في حين خصص الجزء الثاني الذي يحتوي على فصل واحد لدراسة ميدانية لشركات الإتصالات ( موبيليس، جيزي، أوريدو) -وحدة بسكرة - كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع هذه المؤسسات ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

#### 8. الدراسات السابقة:

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

1. دراسة عادل بن عطاء الله (2010/2009) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات وأنواعها وكذا دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وكذا تحليلها ومعرفة أثارها على المؤسسة والأفراد حيث خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج أهمها:

- لتكنولوجيا المعلومات دور هام في تحسين النشاط الاقتصادي للمؤسسة من خلال مساعدة على التحكم في كميات الإنتاج وتحقيق أهدافها الإنتاجية.
- تسمح تكنولوجيا المعلومات بالتحكم في التكاليف الإنتاجية والمساعدة على تخفيض من خلال التحكم في مصاريف الناتجة عن التوقف والإعطاب.

2. دراسة نيل بولوك، (2002)، بعنوان "إدارة المعرفة وتقنية المعلومات"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة، كما تهدف إلى تقييم كلا من الأداء الكلي لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومخرجات الاستثمار الفردي في المنظمة، من أجل تحقيق نجاح ملحوظ وتحسين أداء العمل ومخرجاته. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأغراض البحث العلمي، وقد أظهرت النتائج أن أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا تزال في بداياته وأن معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم، ولذلك فقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات وتشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة ودعم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي.

### ثانياً: دراسات متعلقة بالميزة التنافسية:

1. دراسة بعيبي سامية (2008/2007) بعنوان "فعالية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التطورات التي مست العديد من التخصصات للموارد البشرية في الفكر الإداري وخرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج:

- التفاعل بين رغبة والقدرة على تطوير الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي للإدارة أهم الأصول تهدف إلى تحقيق التميز المستمر

- يجب اخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي حيث يجب التطلع إلى الأفق واخذ التغيرات البيئية المستقلة.

2. دراسة: حباينة، محمد (2007)، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي، وحاولت أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وخاصة المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلي، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تدعم بها المؤسسة مزاياها التنافسية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على انتقال المعرفة وغيرها من مكونات الرأسمال الهيكلي ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الأهمية البالغة للرأسمال الهيكلي في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، فالاستثمار في المعرفة والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة

تكمن في رأسمالها الفكري ومن ورائه رأسمالها الهيكلي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية؛

- تعتبر القدرة على الابتكار العامل الأول لاحتفاظ المؤسسة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة؛
- يحظى التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع، حتى أصبح وجه العملة المكافئ للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون ترسيخه عن طريق التعلم، الذي يحول الابتكار إلى نمط معرفي ومهارات، بالإضافة إلى دوره في نشر المعرفة الكامنة في رؤوس العمال ومن ثم تحقيق التميز للمؤسسة؛
- نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات لها دور رئيسي في تحسين كفاءة وسرعة أداء الأعمال، فكلما انخفض وقت أداء الأعمال انعكس ذلك إيجاباً على تكلفة الأجور، أي أن هناك علاقة عكسية بين وقت أداء الأعمال وتكلفة الأجور، وهذا يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛
- تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس إيجاباً على مزاياها التنافسية؛

### ثالثاً: دراسات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية:

1. دراسة سلوى محمد شرفا (2008) بعنوان " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سلطت هذه الدراسة الضوء على إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة، وكذلك تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات الغير المسبوقة التي تواجهها في القطاع المصرفي في قطاع غزة خرجت هذه الدراسة بجملته من النتائج نذكر أهمها:

- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفعالة، تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات المالية حيث تغلغت المعلومات في جميع عمليات ونشاطات المصارف.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة المستخدمة في المصارف في قطاع غزة دور أساساً في تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين.

2. Alfonso .Vargas, M. Jésus Hernandez, Sébastian Bruque, (2003), Déterminant Information Technology compétitive value .Evidence from a western European Industry.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل الحالات التي تظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للشركات الموزعة للمواد الطبية في اسبانيا. ركزت الدراسة في جنوب ووسط اسبانيا، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة مع جميع الشركات الاسبانية العاملة في قطاع صناعة وتوزيع الأدوية والبالغ عددها 16 شركة في هذا القطاع. تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وتم توزيع الإستبانة على 1060 شخص من عملاء شركات الأدوية، وتم استرداد 623 استبانة منهم. وبعد اختيار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أثرا قويا لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.
- هناك عوامل أخرى ذات علاقة بالمنطقة وبيئة العمل المحدد تؤثر على الميزة التنافسية.

## تمهيد:

شهد العالم في أواخر القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات أدت إلى تغير لغة المنافسة العالمية وشكلت تحديات ضخمة على المؤسسات الاقتصادية... ولانسجام مع هذه التغيرات تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدث الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها لحزنها واستعمالها، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تكوين البنى التحتية لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال المباحث الثلاثة التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المعلومات

✓ المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات

## المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

عرف العالم تطورات فكرية وعلمية كثيرة عبر الزمن، أدت هذه الأخيرة إلى إحداث تغييرات هائلة وتحولات سريعة في مختلف مجالات الحياة، وخلقت موردا استراتيجية يعتمد عليه في مواجهة ظروف المنافسة خاصة في ظل ما يشهده عالم اليوم من تغييرات مستمرة، وقد تفاعلت العديد من العوامل في خلق هذا التحول وعلى رأسها الثروة التكنولوجية. وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى ما يلي:

✓ تعريف وخصائص التكنولوجيا

✓ أنواع وأهمية التكنولوجيا.

✓ أهداف وفوائد التكنولوجيا

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص التكنولوجيا:

## الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا:

أصبحت كلمة تكنولوجيا متداولة بكثرة في الكتابات، الملتقيات، الندوات، ... خلال العقود الماضية، وأضحت تحمل الكثير من الدلالات، لذلك من الخطأ ربط بين مصطلح التكنولوجيا والاختراعات الحديثة، وذلك باعتبار أن المنظور التاريخي يقول أنها لن تكون آخر المخترعات في سلسلة تطور المجتمع الإنساني.

ارتبط معنى التكنولوجيا ومضمونها بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة البشرية، إلا أنه يجب الأخذ في الاعتبار بأن نوعية الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها، وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر، والبعد الاجتماعي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى العصر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999 ص 84

<sup>2</sup> - مصطفى كامل، ربيع الجارحي، أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة، مجلة الإدارة، المجلد 01، العدد الأول، 1999، ص 24

<sup>3</sup> - محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة، ط 2 عمان، الأردن، 2000، ص 20



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

حسب الموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في 1992، تعرف التكنولوجيا بأنها: "المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة، وإن التغيير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي. فخلال القرن العشرين تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات التي يستخدمها الإنسان في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجاته وأغراضه"<sup>1</sup>.

وتعرف التكنولوجيا بأنها: " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم"<sup>2</sup>.

وهناك من يعرفها بأنها: "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"<sup>3</sup>.

التكنولوجيا هي أيضاً: "مجموعة من المعرفة والخبرات المتراكمة المتاحة والأدوات والوسائل المادية التنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمله أو وظيفة في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء كانت على مستوى الفرد أو المجتمع"<sup>4</sup> وبصيغة أخرى تعرف بأنها مجموعة المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصميم وتصنيع منتج أو عدة منتجات إنشاء مشروع لهذا الغرض، بهذا المعنى فهي طريقة عمل الأشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل"<sup>5</sup>.

وعرفت التكنولوجيا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها: "الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فناً لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع"<sup>6</sup>.

1- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1 القاهرة، مصر، 2000، ص.2.

2- عبد الحميد مجتهد قايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس ط2، مصر، 1997، ص80

3- جمال أبو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 28

4- عبد الله اسماعيل الصوفي، التكنولوجيا الحديثة ومراكز المعلومات والمكتبة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ط1 الأردن، 2005، ص 84

5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1 عمان، الأردن، 2007، ص 504.

6- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص. 23

نلاحظ أن أغلب هذه التعاريف تركز على أن التكنولوجيا هي المعرفة العلمية المنظمة، بالإضافة إلى ربطها مباشرة بالعمل الصناعي المادي والإنتاج السلعي، وهذا خدمة للإنسان إذ تمدّه بالسلع والخدمات. كما أن هذه التعاريف تؤكد على ما يلي:

- مفهوم الجهد المنظم الرامي: وهذا يعني أن التعامل مع التكنولوجيا ينبغي أن يتم في إطار جهود منظمة، وليس من خلال جهود متناثرة متفرقة، وذلك يعني أن تكون هناك استراتيجية تكنولوجية لها خططها وبرامجها وأجهزتها المسؤولة، تقدر الأولويات وتصاغ برامج التنفيذ بناء على دراسات مستفيضة عن ظروف الواقع البيئي والأهداف المراد تحقيقها.
- استخدام نتائج البحث العلمي: فالتكنولوجيا هي الحلقة الوسطية بين البحث العلمي وبين الصناعة، وهذا يؤكد أن المنتجات المختلفة الجديدة ليست تكنولوجيا وإنما هي نتائج التكنولوجيا. على ضوء ما تقدم من تعريفات مختلفة للتكنولوجيا يمكن أن نخلص إلى تعريف التكنولوجيا بأنها فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، طرق التسيير وأنظمة المعلومات في المؤسسة.

### الفرع الثاني: خصائص التكنولوجيا

تتميز التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص نذكر من أهمها: <sup>1</sup>

- التكنولوجيا علم مثقل له أصول وأهدافه ونظرياته.
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- التكنولوجيا عملية تمس مختلف جوانب حياة الناس.
- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات.
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- التكنولوجيا عملية نظامية تعني بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام.
- التكنولوجيا هادفة تهدف إلى حل المشكلات.

من خلال الخصائص التي ذكرت نستنتج منها عناصر التكنولوجيا وتتمثل في: <sup>2</sup>

1- المدخلات (Inputs): تشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد نظريات وبحوث، أهداف، آلات، مواد وخدمات، أموال تنظيمات إدارية، أساليب عمل، تسهيلات.

<sup>1</sup> - محمود عائم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجمهوري، دار العربي، ط 1 مصر، 2012/ 2013، ص. 15

<sup>2</sup> - محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2009، ص. 24

2- العمليات (Promesses): هي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.

3- المخرجات (Outputs): هي المنتج النهائي الذي يكون في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية التكنولوجيا:

الفرع الأول: أنواع التكنولوجيا

تقاس التكنولوجيا بطرق مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية والميكنة بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية والاختيار الممنوح للعاملين وغيرها من التصنيفات، ولكن يمكن إعطاء تصنيفين بالإمكان تطبيقهما على كل المنظمات الإنتاجية والخدمية وهما:<sup>1</sup>

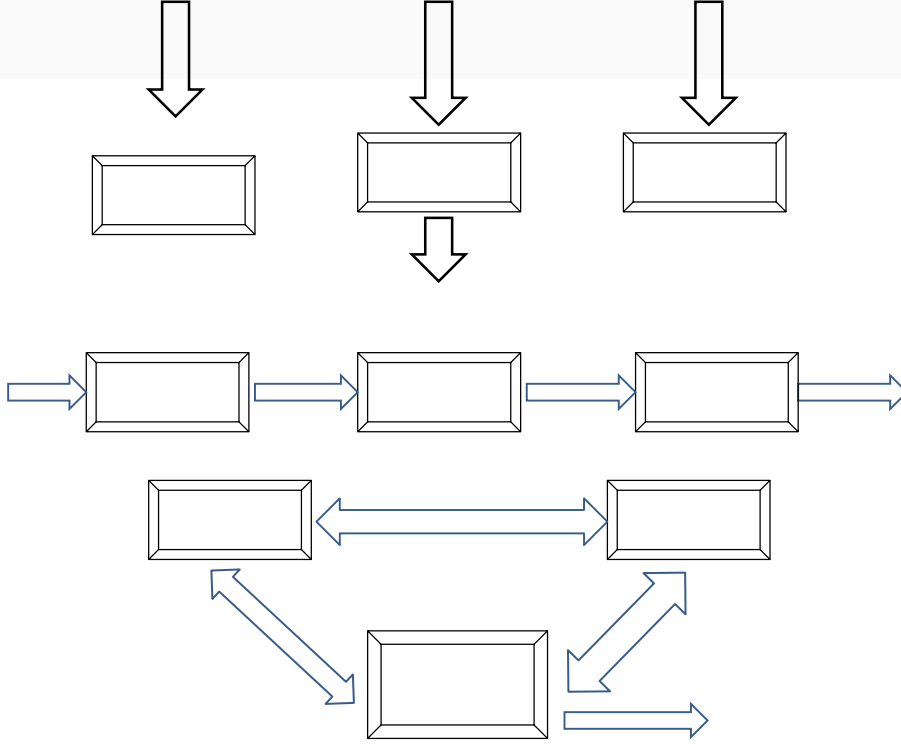
1. تصنيف بيرو (PERROW): تبعا لبيرو فإن العامل الرئيسي للتمييز بين أنواع التكنولوجيا المختلفة، هو درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه الإدارة أو المنظمة. وإذا استعرضنا الأنواع المختلفة للتكنولوجيا لبيرو، فإنه يمكن ترتيبهم تنازليا من حيث درجة الروتين كالاتي: الروتيني، الهندسي، الحرفي، والغير روتيني.

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

<sup>1</sup> - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1 مصر، 2001، ص. 312

<sup>2</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص233

## الشكل رقم 01: تصنيف طومسون للتكنولوجيا



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، مصر، 2001، ص 234

عموما تصنف التكنولوجيا على أساس معايير عديدة نذكر أهمها فيما يلي:

(أ) معيار درجة التحكم: ويضم الأنواع التالية:

1. التكنولوجيا الأساسية: هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية، والمسلمة به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.
2. تكنولوجيا التمايز: هي عكس النوع السابق حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية والتي تجعلها متميزة عن باقي المنافس.

(ب) معيار الموضوع للتكنولوجيا: ويضم الأنواع التالية:

1. تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.
2. تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له، وتتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف، وطرق جديدة لأداء العمال والإنتاج والتي

تتطلب التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتوج إلى التعاون بين الأقسام، والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

3. **تكنولوجيا التسيير:** هي المستخدمة هي معالجة مشاكل التنظيم والتصميم وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية.

4. **تكنولوجيا التصميم:** هي التي تستخدم في نشاطات في المؤسسة بمساعدة الحاسوب.

5. **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** هي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات. والجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز على التقانات المتعلقة باكتساب، ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما الثقافات المستندة على الحاسوب. وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات، إذ تساهم في انسيابية القرارات المناسبة وتوجه وتنفيذ مختلف عمليات المؤسسة، فهي مصدر حيوي لديمويتها وبقائها وتميزها التنافسي.<sup>1</sup>

(ج) **معيار أطوار حياتها:** حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج) الزوال ووفق لذلك ينقسم إلى:

✓ تكنولوجيا وليدة.

✓ تكنولوجيا في مرحلة النمو.

✓ تكنولوجيا في مرحلة النضج

(د) **معيار الاستخدام:**

1. تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة، وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة في المحيط الخارجي؛

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

(هـ) **معيار درجة التعقيد:**

1. التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: هي تكنولوجيا شديدة التعقيد يصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

<sup>1</sup> - هناء عبدوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 25

2. التكنولوجيا العادية: هي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للتقنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

• (و) معيار كثافة رأس المال: وفقا لهذا المعيار تصنف التكنولوجيا إلى:<sup>1</sup>

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

2. التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة ما الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

3. التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في غالب الأحيان بنسبة واحدة.

الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا:

1. أهمية التكنولوجيا في مجال الأعمال:<sup>2</sup>

يعتبر مجال الأعمال من أكثر المجالات استفادةً من التكنولوجيا؛ حيث أن الرئيس يصدر قراراته في وقت قصير، كما أنه بإمكانه حل المشاكل بسهولة، وذلك بمساعدة التكنولوجيا، حيث سهلت تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال من استخدام أجهزة الحاسوب، وأتاحت استخدام الشبكة العنكبوتية، وبذلك أصبح العمل أكثر مرونة، ومن أهم المزايا التي قدمتها التكنولوجيا في هذا المجال:

• **سهولة الحصول على التقارير:** هناك الكثير من الشركات التي لها العديد من الفروع على المستوى المحلي أو العالمي؛ فبذلك فهي لا تستطيع الاستغناء عن التكنولوجيا التي تتيح لها الاتصال بين فروعها المتعددة للحصول على التقارير الخاصة بسير العمل والقدرات المالية لكل فرع، كما أنها تتيح فرصة الاتصال بالأسواق المنافسة وتقديم التقارير التي تتوفر عنها، وبذلك يمكن الاعتماد على التكنولوجيا في القيام بتلك المهام بدلاً من إرسال المندوبين والمراجعين للحصول على المعلومات.

• **زيادة إنتاجية الموظفين:** أسهمت التكنولوجيا في زيادة إنتاجية العاملين بشكل كبير سواء على مستوى الأعمال الكتابية، أو أعمال التصنيع؛ حيث إن معظم الصناعات أصبحت تستخدم الآلات بدلاً من العنصر البشري؛ مما يعني توفير الوقت والجهد، وعلى الرغم من التكلفة المرتفعة لاستخدام التكنولوجيا في المجال الصناعي إلا أن فائدتها كانت أكبر من تكلفتها؛ حيث إنها وفرت تكلفة الأيدي العاملة المطلوبة في العملية الإنتاجية، أمّا على مستوى الأعمال المتصلة بخدمة العملاء

<sup>1</sup> - هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> - أهمية التكنولوجيا/ <http://mawdoo3.com> /06-05-2018

والزبائن فإنها تزيد من إنتاجية الموظف؛ بحيث تتم مراجعة كافة البيانات والمعلومات في وقت قصير بدلاً من القيام بذلك بشكل يدوي.

2. أهمية التكنولوجيا في مجال الاتصال: أصبح التقدّم التكنولوجي في مجال الاتصال لا حد له بدءاً من أجهزة الحاسوب إلى الهواتف المحمولة الذكية، وقد قدّمت هذه التكنولوجيا العديد من الفوائد في هذا المجال من أهمّها: توفير إمكانية الاتصال بين العديد من الأطراف في مناطق مختلفة من العالم بسرعة فائقة، ممّا يساعدها في الانتشار، سواء في نشر المعلومات والأخبار المختلفة، أو في مشاركة المعرفة والعلم.

3. أهمية التكنولوجيا في مجال التعلم: يعتبر التعلم الإلكتروني من أبرز إسهامات التكنولوجيا في مجال التعلم؛ حيث يستطيع المتعلّم فيه أن يتحكم في نظام تعليمه من خلال إدارة العملية التعليمية، ومحتوى العملية التعليمية، والاتصال بزملائه في العملية التعليمية، وقد وفّر التعليم الإلكتروني للمتعلّم العديد من البرامج التي توفر مرجعية فورية لما يسأل عنه المتعلّم، وذلك عن طريق توفير ساحات للنقاش والمكتبات التي تسمح بطرح الأسئلة والحصول على الإجابات بسرعة كبيرة جداً، كما أنّ التطوّر التكنولوجي سمح بوجود ما يسمّى التعليم المفتوح الذي يسمح للذين يعانون من مشاكل صحية أو يعيشون في أماكن بعيدة بالالتحاق في مقاعد الدراسة عبر الإنترنت.

4. أهمية التكنولوجيا في مجال الصحة: ساعدت التكنولوجيا الأطباء على الإجابة عن جميع استفسارات المرضى بشكل أسرع، كما وفرت الأجهزة الطبية المتطورة إمكانية الكشف عن العديد من الأمراض، كما أنّها سهلت علاجها، بالإضافة إلى أنها أتاحت فرصة استكمال بعض أنواع العلاج في البيت؛ ممّا أدى إلى تقليل فترة البقاء في المستشفيات، وبالتالي تقليل المصاريف التي تنفق على العلاج.

المطلب الثالث: أهداف وفوائد التكنولوجيا:

الفرع الأول: أهداف التكنولوجيا:

من أبرز أهداف التكنولوجيا نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين والمستثمرين للتكنولوجيا.
- تخفيض حجم الجهاز الإداري وتخفيض التكاليف.
- توسيع وتنشيط شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها.
- تفرغ الإدارة للمهام الاستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية.
- التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.

<sup>1</sup> - يوسف محمد غنيم التكنولوجيا الحديثة و دورها في تنمية الموارد البشرية، رسالة الماجستير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية جامعة العربي التبسي - تبسة،

- خلق سلع جديدة وتطوير طرائق وأساليب التسويق.
- فرز أنماط جديدة ومتطورة من الإدارة.
- اتخاذ القرارات بالمشاركة والسماح بدرجات أكبر من التفويض.
- توحيد النظرة والأسلوب تجاه القضايا التي تواجه الإدارة والمدير وبالتالي توحيد الحلول.
- خفة الحركة والمرونة والسرعة في التطوير والأداء وبالتالي رضا الزبون والمواطن الامر الذي ينعكس على النسيج الوطني الاجتماعي.
- تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها واصدار التقارير اللازمة في ضوئها.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات.
- تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وزيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الاعمال.

### الفرع الثاني: فوائد التكنولوجيا:

من بين فوائد التكنولوجيا نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

- أسهمت الثورة العلميّة والتكنولوجيّة في مجال مُكافحة الأمراض، وتطوير المضادّات الحيويّة وهو ما يُدعى بالتكنولوجيا الطبيّة الحيويّة، وأيضاً مساهمة الأجهزة الطبيّة الحديثة في مجالات تخطيط القلب والتصوير الإشعاعي في تشخيص الأمراض، والوصول إلى نتائج مُذهلة في هذا النطاق، أضف إلى ذلك إدخال التكنولوجيا في اجراء العمليّات الجراحية المعقّدة والدقيقة والجراحة بالمنظار والقسطرة، وكذلك تكنولوجيا صناعة الدواء مما ساعد كثيراً في شفاء الحالات المستعصيّة، وتسهيل العمل على الطاقم البشري من أطباء وممرضين وصيادلة.
- التسهيل على الناس في التنقّل من خلال وسائل النقل والمواصلات الحديثة؛ كظهُور القطارات الكهربائيّة، والطائرات، وأنظمة النقل البحريّ المتطوّرة.
- تسهيل مهامّ البحث العلميّ والوصول إلى المعلومة بأقصر وقت وأقلّ تكلفة من السابق؛ حيث توفّر شبكة الإنترنت على سبيل المثال مصدراً مُتاحاً للجميع من أجل الحصول على المعلومة التي يرغبونها.

<sup>1</sup> - فوائد التكنولوجيا/ <http://mawdoo3.com> /06-05-2018



- التواصل الاجتماعي بين الناس أصبح أكثر سهولة من السابق بسبب ظهور التقنيات والتطبيقات المتوائمة مع أنظمة التكنولوجيا العالمية؛ بحيث وفّرت وسائل الاتصالات الحديثة من أجهزة الهواتف المتنقلة وتطبيقاتها حدوث هذا التواصل بأسهل ما يُمكن.
- تقديم الخدمة الأمنية من خلال دخول التكنولوجيا الحديثة في أجهزة الشرطة والجيش والأمن الداخلي التي تحفظ الأمن القومي للدولة، وذلك من خلال مراقبة الأشخاص المشبوهين وضبط السرقات والقبض على مرتكبيها، وبذلك تحفظ السلم والأمن الداخلي للدولة والمجتمع.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المعلومات

تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة كونها أداة هامة في التخطيط والبحث والتطوير في مواجهة ظروف المنافسة خاصة في ظل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات مستمرة وسريعة، حيث لا يمكن أداء الأنشطة الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات.

## المطلب الأول: ماهية المعلومات وخصائصها:

## أولاً: مفهوم المعلومات:

لغويا كلمة معلومات مشتقة من مادة لغوية ثرية هي "علم" وتدور معاني مشتقات هذه المادة في العقل ووظائفه، أي القدرة على إدراك طبيعة الأمور والمعرفة أما المفهوم الاصطلاحي لها فهي سلعة تتيح في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والإعلام والتسليّة أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة.<sup>1</sup> وقد أوردت للمعلومات عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

تعرف المعلومات بأنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد ولمستخدميها والتي لها قيمة محرّكة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم واتخاذها."<sup>2</sup>

وتعرف على أنّها: "تتاج معالجة البيانات حاسوبياً أو يدوياً بالوسيلتين معاً، وينتج عن عملية معالجة البيانات قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى، والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة، وهي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمناً بسياق وهدف، أو هي بتعبير آخر ذلك التمييز الذي يصنع تميزاً ويعطي للمستفيد فهماً وإدراكاً"<sup>3</sup>.

وتعرف على أنّها: "منتوج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل مورداً هاماً للمؤسسة"<sup>4</sup>.

تعرف البيانات على أنّها "الإشارات أو الرموز المعنوية، الرياضية أو اللغوية المتفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد، الأشياء، الحوادث، أو المفاهيم وهي خالية من المعنى الظاهري ولا قيمة لها بشكلها المجرد"<sup>5</sup>.

استناداً إلى التعاريف السابقة فإن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها وتحويلها من بيانات خالية من المعنى إلى مفاهيم ذات معنى تساعد في اتخاذ القرار، وهذا يعني أن هناك فرق بين مصطلح البيانات ومصطلح

<sup>1</sup> - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005، ص. 43.

<sup>2</sup> - إيمان فاضل السامرائي، عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الأوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص. 28.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص. 18.

<sup>4</sup> - Pierre Carrier, et autres, Bases de données dans le développement de système, Gartan-morin édition, Canada, 1991, p 09.

<sup>5</sup> - عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 17

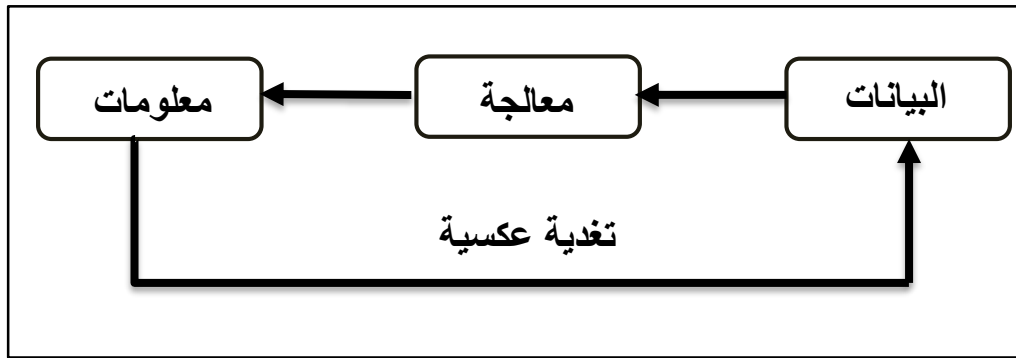
المعلومات، واستعمالها كمترادفين هو من الأخطاء الشائعة، حيث أن البيانات هي عبارة عن حقائق وأفكار تعبر عن موقف أو تصف هدف أو ظاهرة دون تعديل أو تفسير يتم التعبير عنها بكلمات أو الأرقام أو أشكال أو العلاقة بينهما بمثابة العلاقة بين المواد الأولية والمنتج النهائي بمعنى أن نظام المعلومات يعمل على تحويل البيانات إلى معلومات يستفاد منها في اتخاذ القرارات.

ونتيجة للتقارب في المصطلحين فكثيرا ما يحدث الخلط وعدم التمييز بين البيانات والمعلومات رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما.

فالبيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، يمكن الحصول عليها مباشرة عن طريق أجهزة القياس أو الأفراد أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة والتي تأخذ أشكالا عديدة: أرقام، رموز، عبارات، جمال لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو إلى معلومات. ويكون ذلك عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة، وهي لأنها مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن استخدامها مباشرة في اتخاذ القرارات أما المعلومات فالعكس من ذلك، فهي كنتاج أو كمرجع بنظام المعلومات، عن طريق استخدام البيانات كمدخلات.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات

الشكل رقم 02: العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 99

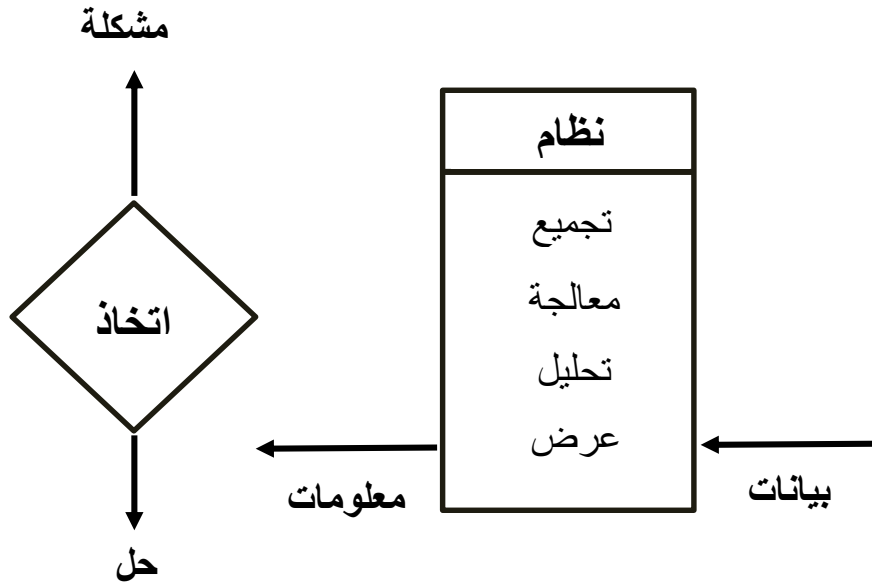
من خلال الشكل يمكن أن نستنتج ما يلي:

- ✓ البيانات عبارة عن مدخلات في نظام المعلومات.
- ✓ المعلومات هي مخرجات لنظام المعلومات، ولها تكلفة وعائد.
- ✓ نظام المعلومات هو الآلة التي يتم بواسطتها تخليق المعلومات انطلاقا من البيانات الأولية (مادة أولية).

✓ إن الهدف الأسمى من المعلومات هو إزالة حالة عدم التأكد أو التقليل منها بالنسبة لمتخذي القرارات.

ويوضح الشكل الموالي نظام معالجة البيانات:

الشكل رقم 03 نظام معالجة البيانات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، 2007، ص 37

يتبين من الشكل السابق أن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات، حيث تتضمن المعالجة مجموعة من الخطوات هي:<sup>1</sup>

1. الحصول على البيانات وتسجيلها: يتم الحصول على البيانات إما من مصادر داخلية كالفواتير أو أرقام المبيعات، وإما من مصادر خارجية كأسعار المنافسين، فبعد الحصول على البيانات يتم تسجيلها سواء يدوياً أو آلياً ثم يتم تخزينها.
2. مراجعة البيانات: تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن البيانات التي تم تسجيلها مطابقة للمستندات الأصلية التي تم الحصول منها على البيانات، وتزداد أهمية هذه الخطوة إذا تم تشغيل البيانات بطريقة الكترونية، حيث إذا تم اكتشاف أي أخطاء فيتم تصحيحها.
3. التصنيف: يشير هذا الأخير إلى وضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استناداً إلى معيار معين، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل المعايير الديمغرافية كأن يصنف المستهلكين وفقاً للجنس (ذكور، إناث)، كما قد يستند التصنيف إلى معيار جغرافي كتقسيم المبيعات وفقاً لقطاعات سوقية جغرافية.

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 38

4. الفوز: يقصد به ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات.
5. التلخيص: تهدف عملية التلخيص إلى دمج مجموعة من البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما تستخدم البيانات الملخصة في المستويات العليا في التنظيم.
6. العمليات الحسابية: هذه الأخيرة يمكن أن تكون بسيطة أو معقدة، فالعمليات الحسابية البسيطة تتمثل في عمليات الجمع، الطرح، الضرب والقسمة (كحساب اجر أحد العمال)، أما العمليات الحسابية المعقدة فتتمثل إما في بحوث العمليات أساليب الاقتصاد القياسي، أو معدلات رياضية معقدة.
7. التخزين: تهدف عملية التخزين إلى الاحتفاظ بالبيانات لحين الحاجة إليها، وهناك عدة طرق لخزين البيانات حيث تؤثر الوسيلة المستخدمة في الحفظ على طريقة الاسترجاع وكفاءته.
8. الاسترجاع: يقصد به البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.
9. إعادة الإنتاج: تشير هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمه المستخدم (كتقديم البيانات في شكل تقارير مكتوبة أو رسومات بيانية).
10. التوزيع والاتصال: الهدف من التوزيع والاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت وبالشكل المناسب .

#### ثانياً: خصائص المعلومات:

- حتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار، لا بد من التأكد من تلاؤم خصائص المعلومات مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك يصبح من الضرورة التعرف على الخصائص التالية للمعلومات:<sup>1</sup>
- **الدقة:** تتحدد درجة دقة المعلومة بمدى تمثيلها للموقف والحدث الذي تصغه فتكون خالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق وثوابت، حيث لا تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكل.
  - **الشكل:** ويقصد به الشكل الذي تقدم فيه المعلومات، فقد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.<sup>2</sup>
  - **التوقيت:** تقديم المعلومات واسترجاعها للمستخدمين في الوقت المناسب، إذ أن تقديم المعلومات المطلوبة وإن كانت جيدة ودقيقة متأخرة وفي غير موعدها لصانع القرار قد لا تفيد في شيء لأنها جاءت متأخرة.
  - **الصلاحية:** هي مقياس ومدى ملائمة المعلومات لاحتياجات المستخدم ومدى انسجامها مع أغراضه والواجبات المطلوبة منه على الوجه الصحيح، وتختلف صلاحية المعلومة من فرد لآخر.

<sup>1</sup> -- إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008 ص. 27.

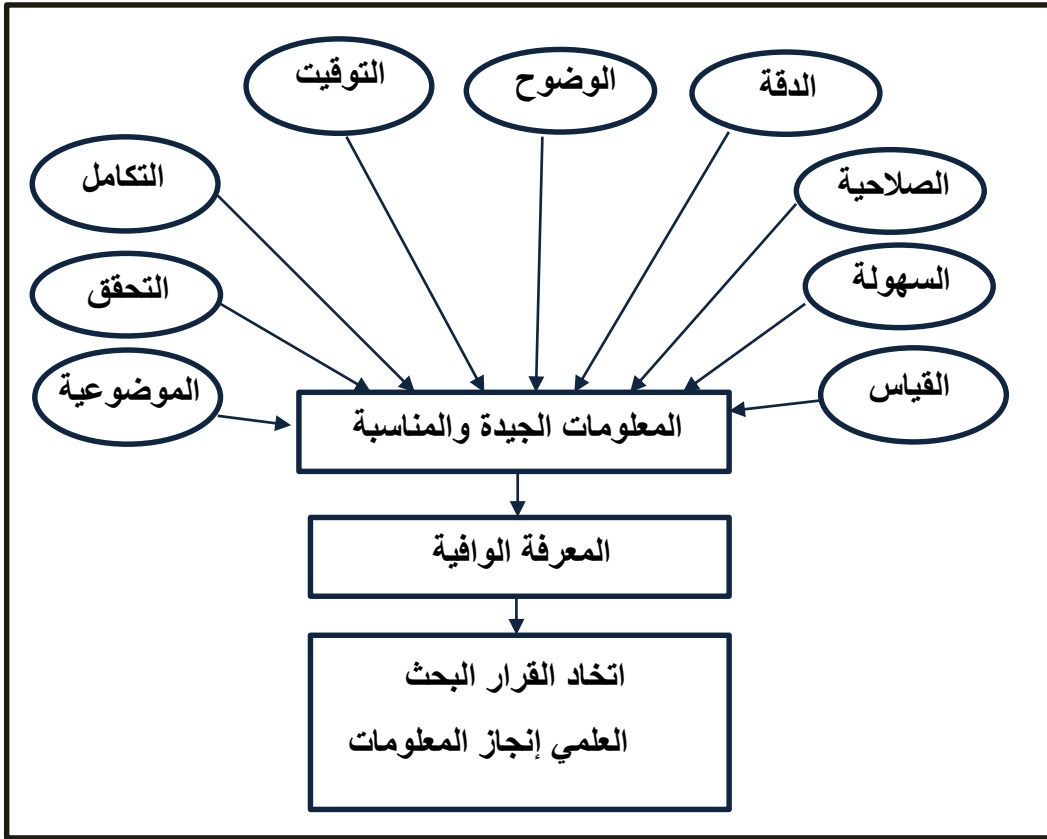
<sup>2</sup> -- إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

- **التكامل أو الشمولية:** يشير لقدرة المعلومات على الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، وتغطية كافة اهتمامات المستخدمين، وتكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، وكلما زادت نسبة الاكتمال في المعلومات كلما كانت أكثر فائدة.
- **الوضوح:** تشير هذه الخاصية إلى الدرجة التي يجب أن تكون المعلومات فيها خالية من الغموض، ويمكن تحديد قيمة عامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة المراجعة.
- **الموضوعية:** بمعنى أن تكون المعلومات بعيدة عن التحيز، أي غياب التحريف أو التغيير للمعلومات بغرض التأثير على المستفيد للوصول إلى نتيجة معينة.
- **سهولة المنال:** أي إمكانية الوصول إليها بكل سهولة وبدون تعقيد، إذ أن الصعوبات والمشكلات التي تقف عائقاً في سبيل الوصول إلى المعلومات ستكون على حساب التوقيت المطلوب.
- **قابلية القياس:** تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الأساسية الناتجة عن مركز المعلومات، على ألا يعارض ذلك مع دقة المعلومات من جهة، وشموليتها من جهة أخرى.
- **قابلية للتحقق:** أي أن المعلومات المقدمة يجب أن تكون قابلة للمراجعة والفحص والتحقق من صحتها ودقتها.
- **المصادقية:** يقصد بها الصدق في تمثيل الأهداف وأن تكون المعلومة حقيقية وصحيحة على الشيء الذي تعبر عنه.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل الموالي مجموعة الخصائص وتأثيرها:

<sup>1</sup> - أحمد حسين، علي حسين، نظم المعلومات الحاسوبية، مطبعة الإشعاع، ط1، الإسكندرية مصر، 2003ص. 10

الشكل رقم 04: خصائص المعلومات وتأثيرها



المصدر: إيمان فاضل السامرائي، عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص 47

### ثالثاً: جودة المعلومات:

تمثل المعلومة أحد عوامل اتخاذ القرار، وعليه يجب أن تكون سريعة، ملائمة، قابلة للاستغلال، شاذة ومطبوعة بطابع السرية.<sup>1</sup>

- **سرعة المعلومة:** المعلومة سلعة قابلة للتلف، مثل الجريدة اليومية التي تباع يوم صدورها، ولا قيمة لها في اليوم الموالي، فقيمة المعلومة بالنسبة للمؤسسة متعلقة أساساً بآجال جمعها ونقلها ومعالجتها واستعمالها، وتعتبر المعلومة المتأخرة التي تصل عند مستعملها في أجل متأخر دون قيمة. وعليه فإن ملتقطي المعلومة مكلفين بالتقاطها وإيصالها إلى الجهة القائمة على تحليلها ومعالجتها، وباختصار هم مسؤولون على إعدادها بأقصى سرعة ممكنة، شرط أن تكون قنوات النقل والإيصال تسمح بذلك، وأن تكون وسائل المعالجة تسمح بالمعالجة في أحسن الظروف.
- **سرية المعلومة:** تتعلق قيمة المعلومة ككل السلع بدرجة ندرتها، فمثلاً في حالة حصول المنافسة على معلومات كانت بحوزة المؤسسة، والتي تخص القائمة المفصلة لزيائنها مثلاً، فإن ذلك يفقد جزءاً كبيراً من قيمة هذه المعلومة لدى المؤسسة (إلا أن قواعد الأدبيات تمنع المنافسة من إذاعة هذه المعلومة في

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

السوق، حيث يسمح نظام المعلومات من ضمان سرية معلوماته، بتحديد عدد الأفراد المسموح لهم بالحصول أو الوصول إلى بعض المعلومات).

- **شغور المعلومة:** المعلومة ذات جودة هي المعلومة التي تكون سهلة الفهم حتى يسهل استغلالها، حيث تسامح المعلوماتية الآن بالشغور السهل والسريع، والمعلومة الشاغرة هي المعلومة التي يمكن استعمالها استعمالاً مباشراً وأمثلة في عملية اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: أهمية وأنواع المعلومات:

#### أولاً: أهمية المعلومات:

أقدر الناس على التخطيط والتعامل مع الأشياء هم من يمتلكوا المعلومات بمختلف صورها وأشكالها، فالمعلومة ذات أهمية بالغة والتي تظهرها من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إدراك الظروف المحيطة ببناء سواء في الحياة الخاصة أو العامة وفي الإدارة على اختلاف مجالاتها ومستوياتها، أو في مجال البحث العلمي، أو في مجال الدفاع الوطني والأمن القومي.
- إدراك ما يطرأ على الظروف المحيطة من تغير، والتعرف على أبعاد هذا التغير وطبيعته.
- التعرف على سبل التعامل مع هذا التغير، أو تطويقه، أو التأقلم معه، إلى غير ذلك من البدائل المختلفة حسبما تملّي ظروف الموقف.
- تحديد البديل المناسب، واتخاذ القرار بشأنه.
- المساعدة في تنفيذ القرارات.
- متابعة نتائج التنفيذ.

#### ثانياً: أنواع المعلومات:

أخذت المعلومات في السنوات الأخيرة بعداً استراتيجياً، وذلك لتتماشى والتطور السريع وخاصة التكنولوجي منه، فأصبح لزاماً على المؤسسة استيعاب أكبر كمية من المعلومات لتضمن بقائها واستمراريتها. وعليه يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للمعايير التالية:

### 1- تصنيف المعلومات وفقاً لدرجة الرسمية:

وفقاً لهذا المعيار هناك معلومات رسمية ومعلومات لا رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي يتم انتقالها في الإطار الرسمي للمنظمة، أو يمكن أن نقول عنها بأنها كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي. تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخط 2018-03-18  
http://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf,26/02/2008,09:58



المعلومات داخل المنظمة. أما المعلومات الغير الرسمية فهي تلك المعلومات التي يتم تداولها وانتقالها عبر علاقات غير رسمية في المنظمة، أو هي المعلومات التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.<sup>1</sup>

## 2- تصنيف المعلومات وفقا لمصدر المعلومات:

هناك مصدرين للمعلومات إما أن تكون داخلية أو خارجية، فالمعلومات عن عمليات المنظمة تعد داخلية، أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات خارجية. كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية، فالمعلومات الأولية هي التي تجمع من المصادر الأولية كالملاحظة، الاستقصاء، سجلات المنظمة، أو تقارير السنوية لها، أما الثانوية فهي التي يتم الحصول عليها من مصادر ثانوية كالمطبوعات والمنشورات.

## 3- تصنيف المعلومات وفقا لتنظيم المعلومات:

هناك معلومات منظمة تشير إلى المعلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير، حيث تعكس هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تحتويها، ومعلومات غير منظمة تقدم في شكل لا يفصح عما يحتويه من معلومات. يوجد تصنيف آخر للمعلومات يحظى بأفضلية من طرف المسيرين، حيث تصنف المعلومات إلى:<sup>2</sup>

1. **معلومات التحكم:** تضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذه المعلومات أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء المنظمات كما أن اغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج، بالإضافة إلى نظم الجودة.

2. **معلومات التأثير:** هي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة وتوجه للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (العميل، المورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي بتسيير معلومات التأثير غير أن الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

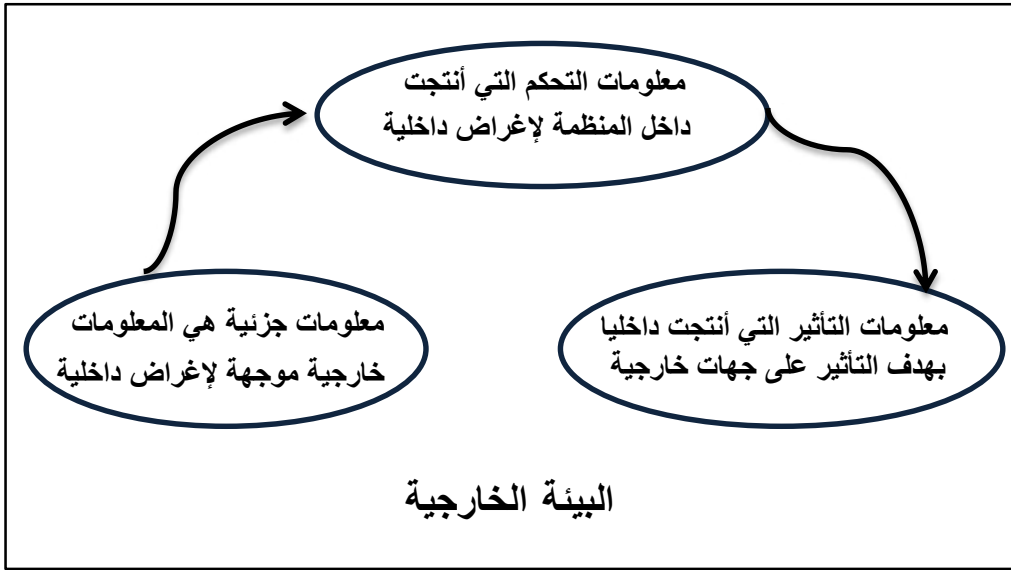
3. **المعلومات الجزئية (الإشارات الضعيفة):** تمثل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وتعبّر عن التطورات التي لم تحقق تماما، بمعنى التنبؤ بحصول شيء له تأثير على المنظمة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات والفرص المحتملة، وهي معلومات قليلة غير قطيعة، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها (Ansoff، 1975) مصطلح الإشارات الضعيفة وقد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين.

ويبين الشكل التالي أنواع المعلومات حسب تدفقها من وإلى داخل المنظمة:

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 107.

<sup>2</sup> - <http://atlas.Irit.fr/colloques/vsst95-98/indexpubli98.Htm>. 25-03-2018

الشكل رقم 05: أنواع المعلومات



La source : [http:// atlas.irit.fr/colloques/vsst95-98/indexpubli98.htm](http://atlas.irit.fr/colloques/vsst95-98/indexpubli98.htm).

المطلب الثالث: مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها:

أولاً: مصادر المعلومات:

يوجد مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات هما:<sup>1</sup>

1. **المصادر الداخلية:** حيث يكون مصدر هذه المعلومات هو أشخاص من داخل المنظمة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة، ويتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل وقد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الاتصالات والمناقشات غير الرسمية.

2. **المصادر الخارجية:** وتتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطى المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعد على اتخاذ ما يروونه مناسباً من قرارات. تتم من خلال علاقات المؤسسة المستمرة مع محيطها الخارجي، الذي تنقل لها المعلومات دون الانقطاع لها مصادر مختلفة ومتعددة العامة منها خاصة ومنها الوطنية والدولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط.1، الإسكندرية، مصر 2009، ص297.

<sup>2</sup> - مينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجتمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص77.

- ✓ شركاء مباشرين من موردين ومقاولين وبنوك؛
- ✓ مختلف أنواع الإعلام المكتوبة والمسموعة و المرئية؛
- ✓ جميع المؤسسات العمومية إدارات ووزارات؛
- ✓ مؤسسات ومكاتب متخصصة في تزويد المعلومات المختلفة؛
- ✓ الدراسات والبحوث والتقارير العلمية؛
- ✓ المشاركة في الجمعيات العامة للمساهمين؛
- ✓ المشاركة في المعارض المحلية والوطنية والدولية.

### ثانيا: طرق الحصول على المعلومات:

هناك عدة طرق للحصول على المعلومات ويتم اختيار انسبها وفقا لاحتياجات المنظمة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:<sup>1</sup>

- **الملاحظة:** تستخدم هذه الطريقة للتحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها، حيث يقوم المحلل بالتأكد بنفسه من صحتها عن طريق مراقبة وملاحظة كل ما يجري حوله.
  - **الاستبيان:** عبارة عن عملية جمع المعلومات واستكشاف آراء الأفراد حول موضوع محدد، ويحتوي الاستبيان على عدد محدد من العبارات يتم المفاضلة بينها وعدد محدد من الإجابات تمثل المعلومات المطلوبة من مجموعة من الأفراد. ويكون الاستبيان في شكل استمارة وهي عبارة عن ورقة تتضمن بيانات معينة خاصة بمن يتعين عليه بملئها، وتقدم عند الالتحاق بمدرسة أو وظيفة أو أي أغراض أخرى. لتفريغ الاستمارة ينبغي تحويل الأجوبة إلى أرقام أو حروف يسهل إدخالها إلى الحاسوب وتسمى هذه العملية بعملية ترميز الاستمارة. وحسب برنامج فإن الأشخاص الذين قاموا بالإجابة على أسئلة الاستمارة يطلق عليهم اسم الحالات (الأفراد) وكل سؤال في الاستمارة هو بمثابة متغيرة وتشكل الإجابات قيم المتغيرة و يوجد نوعين من الاستمارة:
1. الاستمارة المغلقة: وتكون الإجابة فيها على الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل نعم أو لا أو موافق أو غير موافق.
  2. ب-الاستمارة المفتوحة: حيث يكون هناك حرية الاجابة على الأسئلة بدلا من حصر الاجابة في عدد محدد.

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص. 151- 155

- **المقابلة الشخصية:** تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات وأكثرها فاعلية، إذا تساعد على معرفة آراء الأفراد. ويجب على المحلل بعد إجراء المقابلة أن يقوم بتلخيص نتائجها، ترتيبها وتنظيمها مع التأكد أن جميع الأسئلة والاستفسارات قد غطت.
- **البحث وفحص السجلات:** هي طريقة خاصة بجمع المعلومات الرسمية وذلك من خلال متابعة اللوائح، التعليمات المكتوبة، الملفات والسجلات الداخلية، بالإضافة إلى الملفات الخارجية التي يحفظ بها خارج المؤسسة مثل ملف المؤسسة في مصلحة الضرائب.
- **التقدير وأخذ العينات:** أي استخدم هذين الأسلوبين للتنبؤ ببعض المتغيرات المتعلقة بالنظام المفتوح، ويجب على المحلل أن يتأكد من أن هناك قدرا من عدم التأكد عند استخدامه، كما يجب أن يقارن توقعاته مع نتائج معروفة.

### المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، وأبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

ظهرت تكنولوجيا المعلومات لتلبية حاجة ماسة إليها، نتيجة ثورة المعلومات وتفجرها، والتي تتضمن الكم الهائل من المعلومات، وزيادة مصادرها وأنواعها، والجهات المستخدمة لها، وبالتالي استحالة القدرة على معرفة جميع المعلومات والاطلاع عليها، واستيعابها وتذكرها، وهو الأمر الذي أدى إلى عجز الوسائل التقليدية عن تلبية الاحتياجات من المعلومات ومعالجتها، خزنها، واسترجاعها، وخاصة في ظل تطور جوانب الحياة وتعقدتها، والذي أدى إلى الحاجة إلى المعلومات بدرجة كبيرة وفي كافة المجالات. وبالشكل الذي تبرز معه الحاجة إلى تجميع كم ضخم من المعلومات من مصادر متنوعة ومبعثرة، ولتلبية الحاجة المتزايدة للمعلومات، واستخدامها في تطوير النشاطات الاقتصادية، الصناعية، التجارية، المالية، الأعمال، والخدمات، ولغيرها من النشاطات والمجالات الأخرى كافة، وبما يسهم في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.

**المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصها:**

**أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات:**

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع انسياق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية، ويتضمن هذا المفهوم أيضا كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها (نصوص، أرقام، صور، أفلام، ووسائط رقمية متعددة) ومجالات تطبيقاتها المختلفة. وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني.

أوردت العديد من التعاريف لتكنولوجيا المعلومات نذكر منها ما يلي:

يعرف روجر كارتر تكنولوجيا المعلومات بأنها: "الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقى، تخزين، تحليل، تواصل المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع والمنزل". ويميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات هي:

✓ الجانب الأول: تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها.

✓ الجانب الثاني: تكنولوجيا تحليل البيانات.

✓ الجانب الثالث: تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال)<sup>1</sup>.

كذلك تعرف بأنها: "خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية والتقنيات المصغرة والاستنساخ، تمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري"<sup>2</sup>.

وتعرف على أنها: "القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوئها المنظمات الإدارية والمنشآت ميزتها التنافسية، ويقصد بها كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد وتوفير الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية بكفاءة وفعالية"<sup>3</sup>.

كما قدمت وزارة التجارة والصناعة البريطانية تعريفا شاملا وهي أنها عبارة عن: "الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، وذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية"<sup>4</sup>.

ويمكن تعريفها على أنها: "مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها، وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها، وفي الوقت السريع والمناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان، وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات المحيطة بهم، ويتعايشوا معها، بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات"<sup>5</sup>.

فيما عرف Turban تكنولوجيا المعلومات بأنها تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات والمتمثل بالهيكل المادي وقواعد (Hardware) و بيانات وشبكات البرمجيات وغيرها من الوسائل وفي كثير من الأحيان يستخدم مصطلح

<sup>1</sup> - محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة والاتصال الجماهيري، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990، ص39.

<sup>2</sup> - محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، ط1، القاهرة، مصر 1989، ص32

<sup>3</sup> - شاهر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد4، جامعة عمان الأردن، 2009، ص.478

<sup>4</sup> - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص8

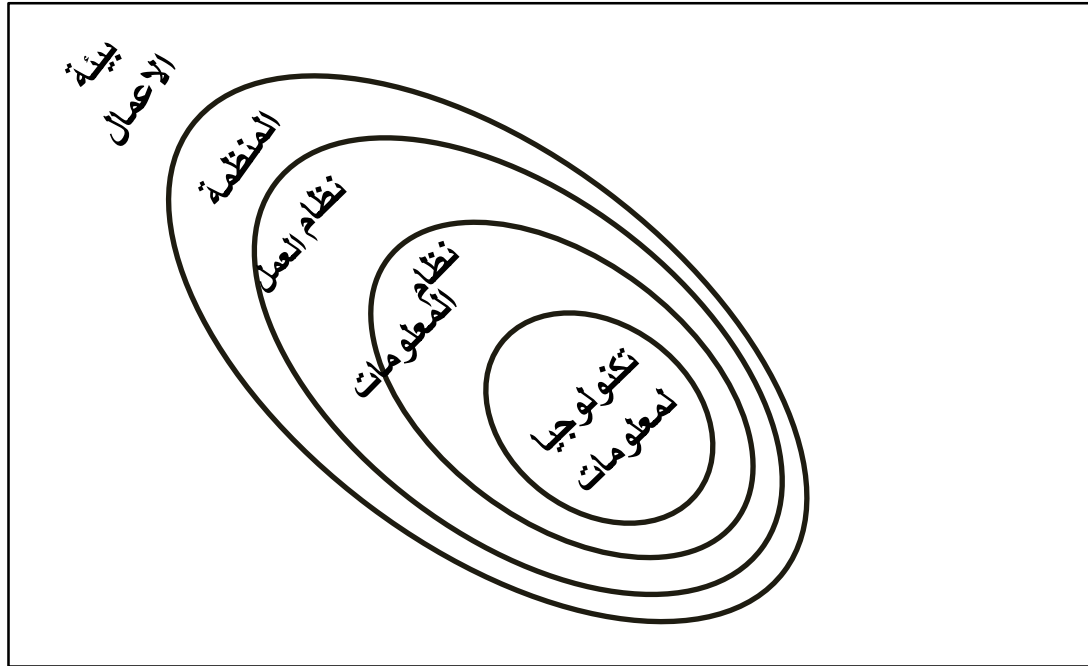
<sup>5</sup> - عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص9.

(تكنولوجيا المعلومات (Technology Information (IT) بشكل متبادل مع نظام المعلومات او يمكن استخدامه بشكل واسع لوصف مجموعة من عدة نظم المعلومات وكثير ممن يخلط بين (IS و IT) في حين ان مصطلح (IS) أوسع من (IT)

وبهذا الصدد يشير (Alter) الى ان نظام المعلومات (IS) ما هو الا نظام للعمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول الى المعلومات او نقلها او خزنها او استرجاعها او عرضها وهذه المعلومات تستخدمها انظمة العمل التي تدعمها نظم المعلومات وتتألف المنظمات من انظمة العمل المترابطة والتي تتنافس في بيئة الاعمال.<sup>1</sup>

ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الذي يوضح وبشكل مبسط ان تكنولوجيا المعلومات ما هي الا جزء من نظام اوسع واشمل الا وهو نظام المعلومات.

شكل رقم 06: تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات



source: Alter, Steven, information systèmes : fondation of a business 3th :  
E, Pearson education, Inc, USA 1999, P 43

ومن زاوية أخرى يمكن تعريفها على أنها: "مجموع الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين، تسجيل، تخزين، معالجة، استخدام، واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات، سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة، والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستفيد سواء كان أفراد أو مؤسسات."<sup>2</sup> أي أنها مصطلح يصف

<sup>1</sup>- Alter، Steven، information systèmes: fondation of E-business 3th, Pearson education, Inc, USA 1999, P 43

<sup>2</sup>- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص68.

التكنولوجيا القادرة على تسجيل، تخزين، استرجاع، معالجة، واستلام المعلومات وتشمل تكنولوجيا الحاسوب الحديثة، كما تسمح هذه التكنولوجيا بتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وقابلة للاستعمال بالإضافة إلى تخزين واستعمال وتبادل هذه المعلومات في أشكال مختلفة.<sup>1</sup>

يمكن إعطاء تعريف شامل هو أن: "تكنولوجيا المعلومات هي الحصول على البيانات معالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، وذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية الحديثة"<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاع المعلومات، وذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة.

### ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات:

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:<sup>3</sup>

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجية جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة؛
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- **النمنمة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص... الخ وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات؛
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلا ومرسلا في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛

<sup>1</sup>- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الرقمية الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص238.

<sup>2</sup>- بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 86

<sup>3</sup>- مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006، ص29

- **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات، سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛
- **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

### المطلب الثاني: أهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات:

#### أولا: أهمية تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات التي سادت قبلها في القرن العشرين بسرعة التطور، سهولة ممتعة، سرعة التأثير والانتشار، مفيدة وخطيرة. ومن هنا وانطلاقا من هذه النقاط، تبرز الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها أحد أهم المكونات في المؤسسات في عصرنا الحالي، نظرا لما توفره من مزايا وتسهيلات ناتجة عن الخصائص التي تتميز بها هذه التكنولوجيات، حيث أنها تؤدي دورا كبيرا في تحديث



وتطوير المؤسسات والارتقاء بأدائها وتحسين ظروف العمل بها، وتسهيل مختلف التعاملات داخل المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة من الأهمية وتبرز هذه الأهمية من خلال أنها:<sup>1</sup>

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

هذا وبالإضافة إلى بعض المهام التي تساهم بها تكنولوجيا المعلومات كخفض تكاليف الإنتاج وجعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة، توفير المعلومات الدقيق لدعم اتخاذ القرار، القضاء على هدر الوقت والجهد، زيادة كفاءة استغلال المخزون كلها تساهم بالرقى والتطور للمؤسسات.

### ثانياً: فوائد تكنولوجيا المعلومات:

تحقق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد نوجزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين.
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تماس طارق الإنتاج والتوزيع.
- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من تحركات المنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائمة مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية وإيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة وأقل ثمناً.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه.
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات وتوفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا للتعامل فيما بينها.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.

<sup>1</sup> عبد الناصر الحيوشي، فعالية نظم تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة سعد دحلب، البليلة، السنة 2011، ص 73-74

<sup>2</sup> هناء عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص. 44-45

- تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

### المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات وأقسامها

#### الفرع الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات:

من بين مفاهيم مكونات تكنولوجيا المعلومات أو ما يسمى كذلك بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، نجد المفهوم الواسع والذي يوضح بأنها تتكون من مجمل الخدمات واليد العاملة والقدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة الأجهزة والبرمجيات إلى المؤسسة، والتي هي مموله من قبل الإدارة. ومنه، فإن العناصر المكونة لتكنولوجيا المعلومات هي كالتالي:

#### 1- العناصر المادية: وهي تتمثل في أجهزة الحاسوب، وتتكون من العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ- **الوحدة المركزية:** وتتكون بدورها من الوحدة الأم، والمعالج، والذي يعتبر عقل الكمبيوتر، حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية التي تعمل على تخزين تعليمات البرامج والمعطيات قيد المعالجة، ونجد كذلك أسلاك التوصيل التي تربط بين مختلف الأجزاء.

ب- **اللواحق:** وهي تتكون من وحدات الإدخال ووحدات الإخراج، فالأولى هي الأجهزة المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها والمعطيات المطلوب معالجتها، كلوحة المفاتيح، الفأرة، الميكروفون... أما الثانية، فهي الأجهزة التي تقوم بنشر النتائج المعالجة من الوحدة المركزية، كشاشة الحاسوب، الطابعة...

ج- **الذاكرات الثانوية:** من المعروف أن الذاكرة الحية تفقد المعلومات الموجودة بها مباشرة بعد توقف الحاسوب لأي سبب، ومنه لا بد من استعمال ذاكرات تسمح بحفظ المعلومات بصفة دائمة، وتتمثل في القرص الصلب، الأقراص المرنة، الأقراص المضغوطة...

#### 2- العناصر غير المادية: وتتمثل في البرمجيات والتي تشمل على التوضيحات والتعليمات التفصيلية

المنظمة (التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب. وتتكون من:<sup>2</sup>

أ- **برمجيات النظم:** وهي عبارة عن مجموعة من البرامج التي تجهز عادة من قبل شركات تصميم وتصنيع البرامج، وتستخدم كوسائل مساعدة في تشغيل واستخدام الحاسوب بكفاءة عالية كما أنها تبسط عملية استخدامه في تنفيذ المهام المختلفة.

<sup>1</sup> - عبد العزيز سطحاوي، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر بسكرة 2007-2008 ص 76

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص. 65-66

ب-برمجيات التطبيقات: وتكون موجهة لإنجاز مجموعة من الوظائف المحدودة، ويطلق على كل مجموعة من هذه البرمجيات باسم الحزم البرمجية، فمنها ما هو متخصص في معالجة النصوص، ومنها ما هو متخصص في الرسم والتصميم الهندسي وغيرها من البرمجيات.

3-الاتصالات: وهي العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في موقع

جغرافي أو

مكان محدد ونجد فيها نوعين:<sup>1</sup>

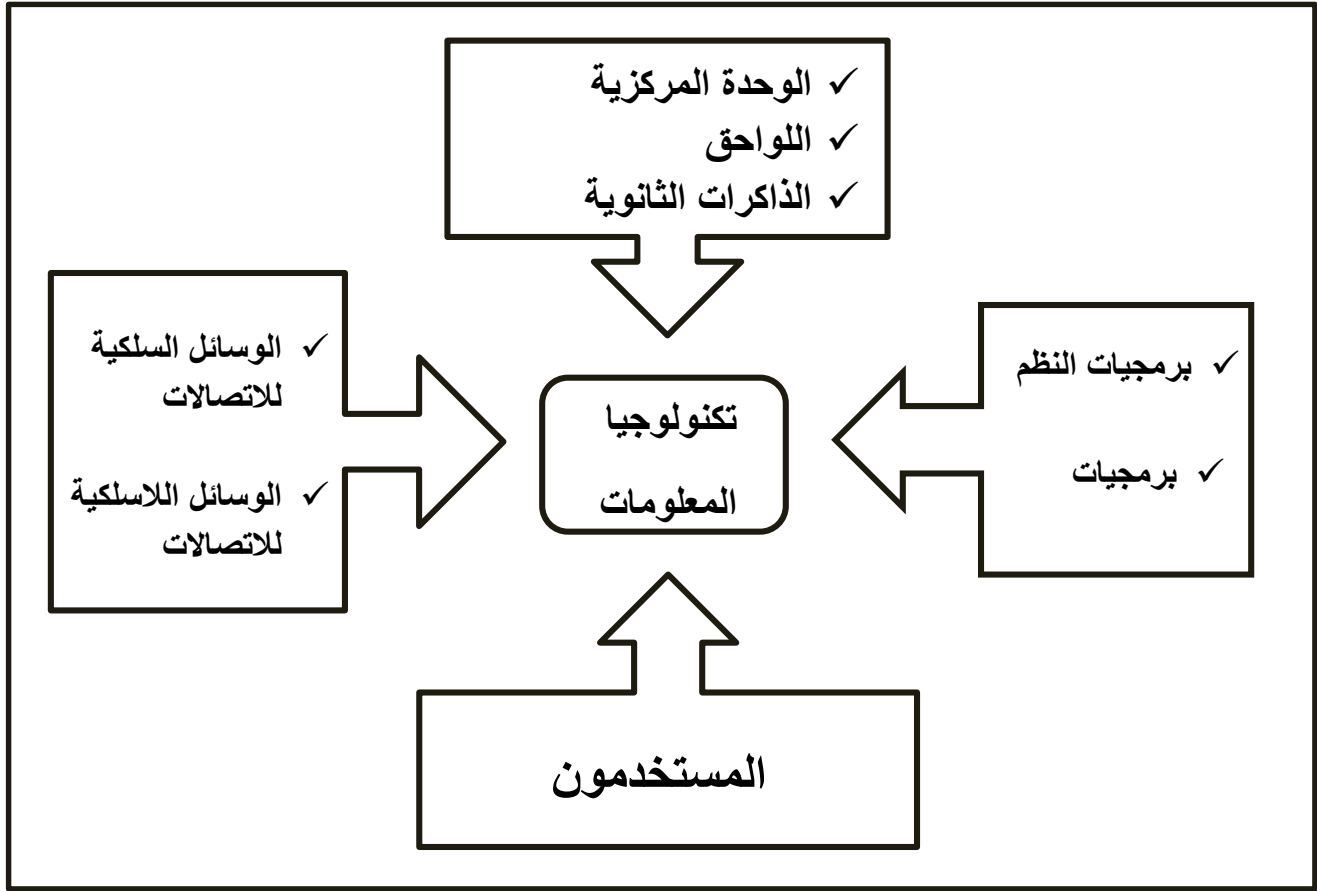
أ-الوسائل السلكية للاتصالات: ونجد فيها: الأسلاك النحاسية الاعتيادية، وخطوط الكيبل والتي هي حزمة من الأسلاك المفصولة والتي ترزم أو تجمع ضمن غلاف واحد، كذلك الكابل المحوري والذي يشمل على عدد من الأسلاك المعزولة عن بعضها البعض بعوازل خاصة، ونجد أيضا، كيبلات الألياف الضوئية أو البصرية وهي ألياف زجاجية بسمك الشعرة، محفوظة بغطاء بلاستيكي، ويمكنها حمل إشارات ضوئية تنتجها الأجهزة الليزرية.

ب-الوسائل اللاسلكية للاتصالات: ونجد فيها: الموجات الدقيقة والتي تمثل موجات صغيرة ذات نطاق تردد واسع وبإمكانها نقل كميات هائلة من المعلومات.

كما يبين الشكل الآتي مكونات تكنولوجيا المعلومات :

<sup>1</sup> - فضيلة فني، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008 - 2007، ص. 82

الشكل رقم 07: مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 24

### الفرع الثاني: أقسام تكنولوجيا المعلومات:

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث اتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات وأقسام عديدة نذكر منها:

**3-1- صناعة المحتوى المعلوماتي:** وتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين والمؤلفين وغيرهم؛

**3-2- صناعة بث المعلومات:** وتتم بواسطة شركات الاتصال والبث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدها إلى مستخدميها؛

**3-3- صناعة معالجة المعلومات:** وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات:

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

#### الفرع الأول: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال الصناعة:

إن عبارة الرجل الآلي، الآلية، والمرونة هي الكلمات الأكثر استعمال عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الإنتاج، فأمام التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عولمة الاقتصاد وازدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، ويمكننا هنا تعداد أربع آلات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي:

#### • الآلات الموجهة رقمياً (Les machines à commande numérique): هي أجهزة حلت محل

العامل في الإنتاج ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت الكترولونيا بالكترونيك.

#### • الآلية (La robotique): لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في مخيلة الإنسان، فكان يتصوره صورة طبق

الأصل عنه غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وأتى هذا المنتظر فلم يكن كما تصور، فكان عبارة عن آلة لا تقوم إلا ببعض الحركات البسيطة، ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائيق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة. لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف، والرفع، ويعتبر انخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات استعمال الرجال الآليين.

#### • التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur): لقد

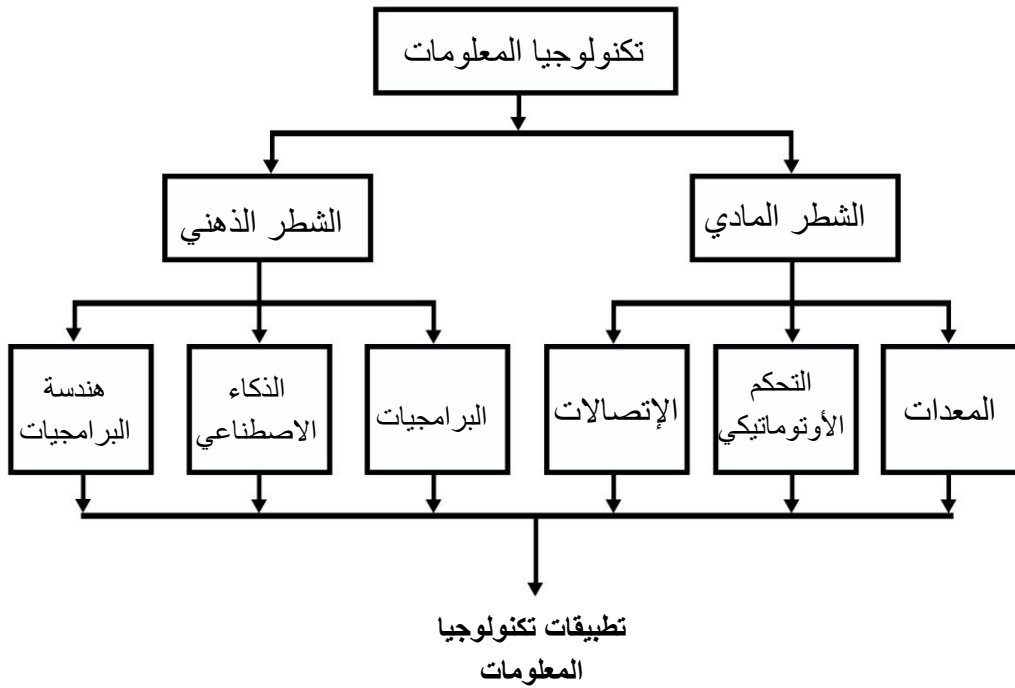
استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان النموذج المجسم قبل أن ينجز هذه التقنية وسمحت بظهور ما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما يسمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب (المعالج المصغر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

<sup>1</sup>حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 22-23 أبريل 2003، ص 110.

• **الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificielle):** اعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادراً على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة.

استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فها هو الحاسوب يقرأ ويتعارف على الأشياء، ويستطيع أن يتحدث ويعطي لكل وصفة دواء، ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول لهذه النتيجة لولا تطور البرمجيات مما سمح بظهور الأنظمة الخبيرة. ويوضح الشكل الموالي بعض من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات:

شكل رقم 08: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: الحستية 1998 ص 14

الفرع الثاني: تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات:

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

جدول 1: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

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

المصدر: Peaucelle. JL, Informatique, ed gestion, Paris, 1986, p89

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

الفرع الثالث: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

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

ويمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات في بعض المجالات على سبيل المثال لا سبيل الحصر فيما يلي:

**أولاً: قطاع المال والاقتصاد:** وتتمثل تطبيقاتها فيما يلي:

- إكمال أعمال البنوك: من أجل تحسين الخدمة بشكل عام، وسرعة الضبط للحسابات، بالإضافة إلى مساندة الرقابة المالية على البنوك.
- تحويل الأموال إلكترونياً: والهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات.
- إدارة الاستثمارات: بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.
- تنظيم معلومات أسواق الأوراق المالية من خلال فورية بث المعلومات للمتعاملين واستخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.
- التصميم بمساعدة الكمبيوتر: لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.

**ثانياً: مجال التعليم والتدريب:** وتتمثل تطبيقاتها فيما يلي:

- نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات وهذا ما يقلل التكاليف والخطر.
- برمجيات مساندة التعليم والتعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدتها.
- نظم المعلومات التربوية، والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتنظير في مجال التعليم.
- هذا وغيرها من المجالات التي مستها تكنولوجيا المعلومات، ولا تعتبر نوعاً من المبالغة إذا قلنا أنها مست مختلف مجالات الحياة بدون استثناء (الطب والدواء، النقل والمواصلات، الأمن والقانون، الإعلام، البيئة... الخ).



## خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن المعلومات أصبحت من أهم موارد المؤسسة، حيث تلعب دورا كبيرا في تحقيق التكامل بين المتغيرات في البيئة الخارجية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة، ومن هنا ظهرت ضرورة تبني المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات كونها لا تقل أهمية عن أي عنصر آخر من عناصر المؤسسة من إنتاج، تسويق، مالية أو موارد بشرية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التكنولوجيا وعلى أهميتها في المؤسسة وإلى تكنولوجيا المعلومات وخصائصها في جوانب تسجيل وتحليل البيانات ومكونات ومصادر وطرق الحصول عليها، وتوصلنا إلى أن ظهور تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في تطور نظام المعلومات، حيث أصبح هذا الأخير أكثر فعالية في المؤسسة من خلال تحسين أداء أنشطتها ورفع مستوى كفاءتها.

وبالتالي يجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء والاستمرار أن تطبق تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق استعمالها في تصميم برامج عمل تمكنها من تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية.

## تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق. يقتضي التكيف مع المحيط شديد التنافسية ضرورة سعي المؤسسات إلى تامين مختلف مواردها، وهذا من اجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المؤسسات المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية.

وتعد تكنولوجيا المعلومات من المناهج الرئيسية التي تمكن المنظمة من تحقيق وتطوير الميزة التنافسية، باعتبارها موردا استراتيجيا تؤدي دورا كبيرا من خلال التأثير على القوى التنافسية وخلق استراتيجيات جديدة تتمثل في استراتيجية الصلة واستراتيجية القيادة المعلوماتية.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية ودور تكنولوجيا المعلومات في كسب المزايا التنافسية، وذلك من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التنافسية

✓ المبحث الثاني: الميزة التنافسية

✓ المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية التنافسية

تمهيد:

أصبحت عبارة تنافس وتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأن مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات محلية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية وتأثيرات العولمة قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، والتطرق إلى بعض القضايا الأساسية التابعة لها.

## المطلب الأول: تعريف التنافسية

تداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، إضافة إلى ديناميكية مفهوم التنافسية والتغير المستمر فيه. ففي بداية السبعينيات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينيات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينيات ارتبطت بالسياسة، أما حالياً فإن التنافسية تركز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل.

ولابد من الإشارة إلى أنه من الناحية النظرية، فإنه يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين، وذلك كما يبي: <sup>1</sup>

● **مدرسة رجال الإدارة:** ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعمقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي.

● **مدرسة الاقتصاديين:** تركز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.

وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة، ومنها: <sup>2</sup>

✓ **مستوى التحميل:** من مستوى المنشأة إلى مستوى القطاع ثم إلى مستوى الدولة.

<sup>1</sup> - عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2003، ص. 8.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص. 9.

✓ الشمول: وهي تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل التكاليف، هي الاختيار الصحيح للغايات.

✓ النسبية: وهي تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء أكانت بين أكثر من دولة أم ضمن الدولة ذاتيا على امتداد فترة زمنية محددة.

قامت عدة منظمات إقليمية ودولية بتقديم تعريف للتنافسية حسب منظورها ورؤيتها وأهدافها ومستواها، وسيتم توضيح كل منها كما هي:<sup>1</sup>

### 1. تعريف التنافسية على مستوى المنشأة:

إن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شرائها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

### 2. تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها.

### 3. تعريف التنافسية على المستوى الوطني:

يختلف تعريف التنافسية الوطنية حسب درجة التطور في الاقتصاد، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، وذلك كما يلي:

- الدول المتقدمة: إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج؛ أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

- الدول النامية: إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

تعرف التنافسية عموماً بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها."<sup>2</sup>

2- المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبنية تخطيط الدولة، 2008، ص 24

<sup>2</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، ط2، القاهرة، مصر 2001 ص. 76.

وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال أعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستطيع تعريف التنافسية على أنها القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمر للمؤسسات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل إنتاج المستخدمة مما يعني نجاح مستمر.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية:

تصنف التنافسية إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

أ - التنافسية بحسب الموضوع: وتشمل نوعين:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنها غير كافية، حيث تعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك غير كافي، باعتبار وجود معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

ب - التنافسية وفق الزمن: وتشمل هي الأخرى نوعين:

- **التنافسية اللحظية:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب عدم التفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

<sup>1</sup>- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط1، إسكندرية، مصر 2000، ص. 10.

<sup>2</sup>- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص، 11

● القدرة التنافسية: وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما حيث تستند هذه الأخيرة إلى جملة من المعايير، والتي تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ولكنه لا يكفي بمفرده، لذا يجب على المؤسسة الإلمام بجميع المعايير لاكتساب القدرة التنافسية التي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار.

### المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية وكيفية قياسها:

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

#### أ / الربحية:

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

#### ب / تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهيدة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق. ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين معاً. فالإنتاجية الضعيفة يمكن أن ترجع لسوء التسيير، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

فتكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.<sup>2</sup>

#### ج/ الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفته عناصر الإنتاج، حيث من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص.

<sup>2</sup> - عدنان محمد، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 04

<sup>3</sup> - محمد الطيب، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005، ص 11

د / الحصص السوقية: <sup>1</sup>

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

فالحصص من السوق تترجم إذن إلى مزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، غير أن الدراسات التي أجريت من قبل العديد من المؤسسات أكدت وجود حزمة من المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة ومن أبرز هذه النتائج ما يلي:

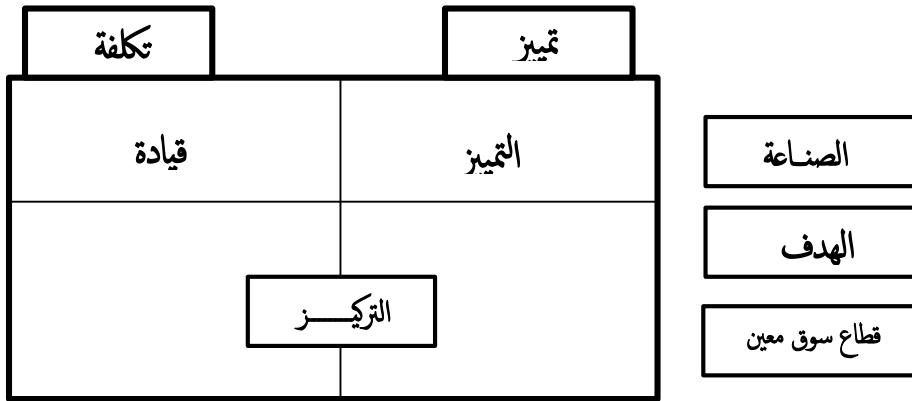
- ✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط، فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال، وفرة الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقة الإدارة بالعمال.
- ✓ يمكن للمؤسسات أن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

## المطلب الرابع: الاستراتيجية التنافسية:

قصد تحقيق المؤسسة لأسبقية على منافسيها، تستند إلى تطبيق استراتيجيات معينة للتنافس، والهدف الأساسي منها هو الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك حدد " Porter " ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وذلك بغرض تحقيق أفضلية على بقية المنافسين، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 12

## الشكل رقم 9: الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ص 250

أعتبر " Porter " هذه الاستراتيجيات الثلاثة (تميز المنتج، التكلفة الأقل، التركيز) كبدايات يمكن أن تتبناها المؤسسة، وتقوم باختيار إحداها أو مجموعة منها وذلك حسب وضعيتها، أهدافها، إمكانياتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية، وكل هذا لتضمن فرص النجاح.

تعكس الاستراتيجية التنافسية أداء الأعمال بطريقة مختلفة أو مميزة، أي القيام بأنشطة لا يؤديها المنافسون بغية التميز، فهي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

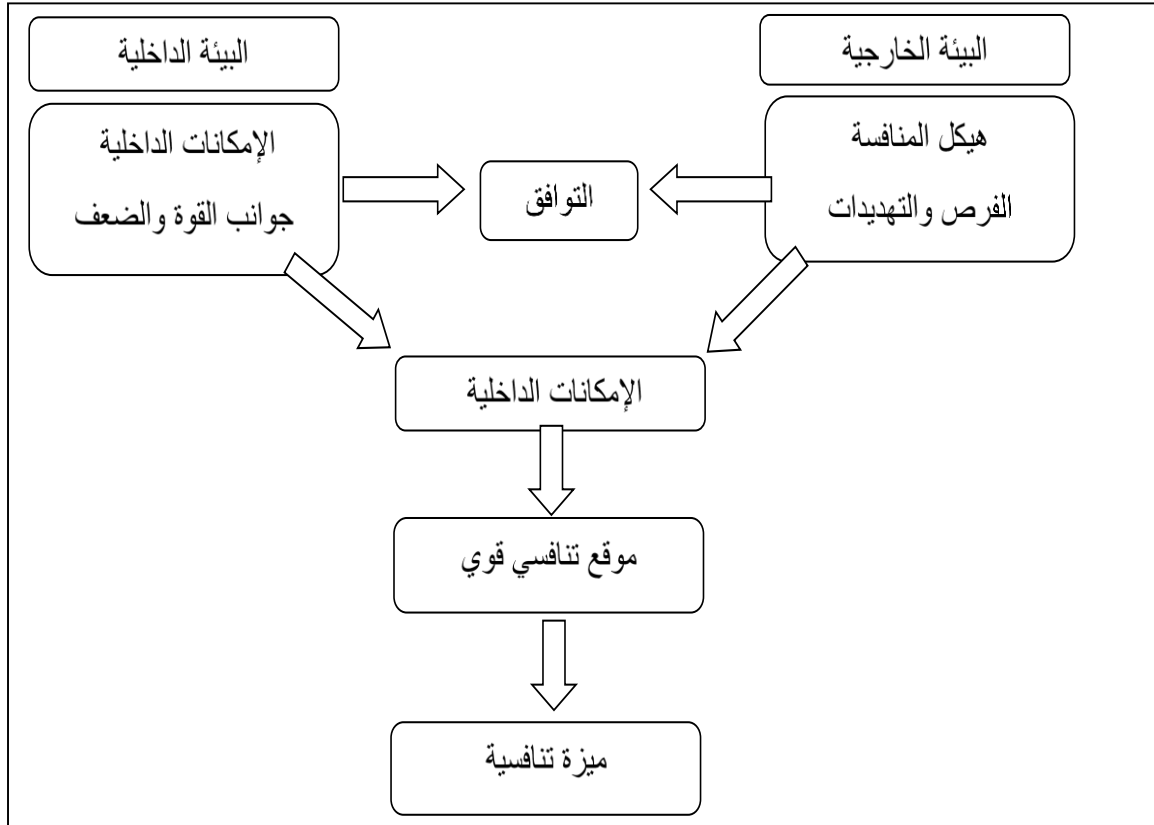
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس: الأسواق والمنافسين.
- **طريقة التنافس:** وتتضمن اختيار: استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير واستراتيجية التوزيع.
- **أساس التنافس:** ويشمل المهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية متواصلة بالاعتماد على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتحديد المؤسسة، لأن المحك الرئيسي للاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وكي تصل المؤسسة لذلك فإنها تبدأ أولاً بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية للتعرف على جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة لاستخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق والتكيف معها بأفضل الطرق الممكنة مع دراسة البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها وإمكانياتها أي نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة.



بعد التوفيق ما بين البيئة الداخلية والخارجية تتبع المؤسسة الاستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال نقاط قوتها في اقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات. ومن هنا نستنتج دور الاستراتيجية في تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة المتطلبات البيئية المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها لإحراز مواقع تنافسية مرغوبة<sup>1</sup>.

شكل رقم 10: الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: غول فرحات، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني عشر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، فيفري 2009، ص 104

لقد اقترح Michael Porter كما سبق الإشارة له ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي: استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف (خفض التكلفة)، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، ويرجع وصف هذه الاستراتيجية بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها بواسطة أي مؤسسة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم.

<sup>1</sup>-غول فرحات، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، دراسات اقتصادية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، فيفري 2009، ص 103.

**1) استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف La Domination Globale Par Les Coûts:**

استراتيجية الهيمنة بالتكاليف هي: "الاستراتيجية التي تضع المؤسسة أقل تكلفة في الإنتاج في قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بأسعار رائدة في السوق."<sup>1</sup> تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وحصّة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.<sup>2</sup>

إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية ليس بالأمر الهين لأنها تتطلب امتلاك المؤسسة لإدارة مالية ومحاسبية على درجة عالية من التطور تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعاة عنصر الجودة حتى لا يتم إهمالها على حساب التكاليف، بحيث تتحقق تنافسية أكبر عند استخدام التكنولوجيات المتطورة في الإنتاج والتي تسمح بتخفيض التكاليف الوحدوية للإنتاج.<sup>3</sup>

**كيف تحقق ميزة التكلفة الأقل: <sup>4</sup>**

هناك مجموعة محددات رئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل:

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحى التعلم أو الخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفورات التكلفة المتحقق نتيجة للتكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق " بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

**2) استراتيجية التمييز La Différenciation:**

وفقا لاستراتيجية التمييز فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية وجودة عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود

<sup>1</sup>-علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص146.

<sup>2</sup>- نبيل محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص. 234.

<sup>3</sup>-احمد اسعد عبد المجيد، العمولة وابعادها الاقتصادية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2010، ص. 88.

<sup>4</sup>-علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

من منتجات في خطوط إنتاجها<sup>1</sup>، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث يسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية. ويمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري<sup>2</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: سلسلة القيمة في استراتيجية التمييز



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر، ط2، عمان، الأردن، ص. 417

### كيف تتحقق ميزة التمييز<sup>3</sup>:

يمكن اتباع استراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي الى تقديم منتجات بخصائص أداء أفضل.
- عملية التصنيع تركز على تفادي العيوب في التصميم لأداء جيد من الناحية الهندسية.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المناهج، ط2، عمان، الاردن، 2007، ص. 368

<sup>2</sup> - فيليب سادler، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، مصر، 1999، ص. 296

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط1 الاسكندرية، مصر، 2002، ص. 274 - 275.

- اعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدد.
- أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك ومساعدته في كيفية استخدام المنتج.

### (3) استراتيجية التركيز La Concentration:

استراتيجية التركيز هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف بحيث تكثف المؤسسة من نشاطها التسويقي في هذا الجزء، أو مجموعة إلى مجموعة معينة من العملاء، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز والتكلفة الأقل معا.<sup>1</sup>

#### كيف تتحقق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز:

من أجل تبني استراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين<sup>2</sup>:

- 1-تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه.
- 2-تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي للمستهدف: ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم وربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين امكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

1-عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

2 -Gérard Garibaldi. Analyse stratégique ,3em édition, d'organisation paris 2008. p69.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

## تمهيد:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعالمي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، ولكن أصبح ينظر لها كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم. ولتحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأداء المؤسسة للاحتفاظ بالمواقع المهمة، ومنه ضرورة تنمية لمزايا التنافسية التي تؤهلها لتحقيق ذلك.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

## الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي اكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح وتحديد هذا المفهوم من عدة زوايا.

تعرف الميزة التنافسية على أنها: «مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة»<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>2</sup>.

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية أيضاً بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من هذه التعاريف:

يعرف M.Porter الميزة التنافسية بأنها: "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>3</sup>.

إن هذا التعريف المقدم من طرف Porter أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002 ص 55.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط2، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ص. 37.

<sup>3</sup> - منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بليدة 2013، ص. 75.

- كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي: "ميزة المؤسسة نتج في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق".<sup>1</sup>
  - ويعرفها Igor Ansoff (1965) أنها: "خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".<sup>2</sup> إن هذا التعريف يشتمل على فكرة تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.
  - يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني: "تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".<sup>3</sup>
- والجدول التالي يعرض عدد من التعاريف التي تناوّلها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة، كما يلي:

الجدول رقم 02: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق فيها بها المؤسسة على منافسيها.	الانشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأولية وتحقيق فوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين.	المنافسة

المصدر: د. نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كتتحقيق الميزة التنافسية "

– <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc>

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق

<sup>1</sup> - أكرم احمد الطويل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموع مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، على الموقع:

[eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/73.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/73.doc) تاريخ الاطلاع 16/03/2018 ص 11

<sup>2</sup> Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008,p.10.

<sup>3</sup> Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, USA, 2010, P.17.

القيمة ومن الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية وهذا يكون عن طريق إتباعها مجموعة من الإجراءات والسياسات وهذا لتحقيق النجاح باعتبارها عنصرا جوهريا وأساسيا في اقتصاد بلد ما.

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية تذكر ما يلي: <sup>1</sup>

1. مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
3. متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

### الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ط2، عمان، الاردن، 2009، ص. 309

<sup>2</sup> - M. Porter, Op Cit, P.97

## 1. تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسبها ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **مراقبة الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.
- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال للمعارف وقدرات ومهارات مسيريهها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة ... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.
- **مراقبة تأثيرات استعمال القدرات:** بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.
- **مراقبة العلاقات:** يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.
- **مراقبة الارتباطات الداخلية:** من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.
- **مراقبة التكامل:** بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها تخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.
- **مراقبة الرزنامة:** في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتج الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

<sup>1</sup>- كشاط أنيس ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.



● **مراقبة الإجراءات التقديرية:** قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

● **مراقبة التموقع:** قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

## 2. تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات الشركات على تخفيض التكاليف متغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تنتهج نفس السياسة. وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للشركة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الاستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من طرف المسيرين. وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة الشركة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه. فالشركات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة، تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها.<sup>1</sup>

## 3. الأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن الشركة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:<sup>2</sup>

- **التركيز على تكاليف الإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع والخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتركة. فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة.

<sup>1</sup> -M. Porter, Op Cit, P.P. 145-147

<sup>2</sup> -Ibid, P.P. 147-150

- **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** قد تحاول الشركات أحياناً تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
- **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالباً ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يمكن أن تقوم الشركات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً قد تمتلك الشركة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية. وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.
- **تهديد التميز:** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.

### الفرع الثاني: ميزة التميز

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>1</sup>؛ بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

#### 1. تحقيق ميزة التميز:

من أجل الحيازة ميزة التميز يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز<sup>2</sup>، والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التموقع، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم.

- **الإجراءات التقديرية:** من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً:

✓ خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.

<sup>1</sup> - M. Porter, Op Cit, P.119.

<sup>2</sup> - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2010، ص.6-7

✓ الخدمات المقدمة.

✓ كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).

✓ جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.

✓ كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

✓ الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش...).

هذه الإجراءات يمكن أن تُعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

- **الروابط:** يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، وتمثل هذه الروابط في:
  - الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة فيما بينها.
  - الروابط مع الموردين.
  - الروابط مع قنوات التوزيع.
- **الريانة:** قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- **التموقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- **الإلحاق:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك مجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
- **التعلم وآثاره:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم الشيء بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلاً في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر، ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- **التكامل:** بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام هذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز. لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز الشيء بالنسبة للتكاليف يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية؛ بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

## 2. تكلفة التميز:

إن الشركة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى الشركات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه الشركات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة<sup>1</sup>، فمثلا التنسيق بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.

## 3. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:

يتعين على المسيرين الذين يقودون شركاتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

- **التميز المفرط:** يمكن للشركة ألا تستوعب الآليات التي تؤثر هذه القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز. فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالشركة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات الشركة، ومن ثمة فالشركة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

- **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج. وغالبا ما تتجاهل الشركات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم الشركات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتحمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.<sup>2</sup>

يسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للشركة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم النسبي في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد. بشرط ألا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع؛

- حدة المنافسة وطبيعتها؛

<sup>1</sup> -M. Porter, Op Cit, P. 162

<sup>2</sup> -Ibid. P.P. 199-200

- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

### المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الإبداع:

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال: شركة (Airways British) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

#### 2. الزمن:

يعتبر الزمن سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية في المجالات التالية:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
- ✓ الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

#### 3. المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا، أساليب، سلع وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير، إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية، الأردن، 2009، ص. 96

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره ص. 310.

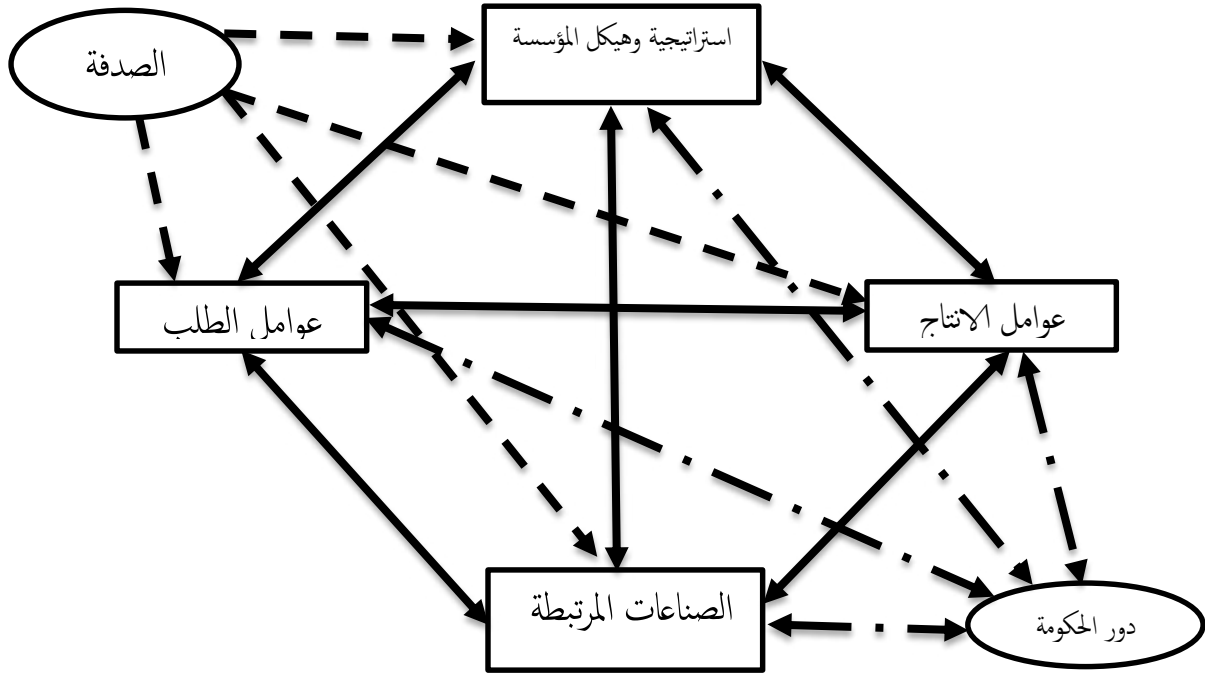
- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية The Diamond Theory، وتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية كما هو مبين في الشكل فيما يلي:

1. عوامل الإنتاج.
  2. عوامل الطلب.
  3. الصناعات المرتبطة والمساندة.
  4. استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.
- ❖ بالإضافة إلى عنصرين اعتُبرا ثانويين:
1. دور الحكومة.
  2. الصدفة.

## شكل رقم 12 النموذج الماسي ل Porter



Source: Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, , ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990, P. 8

## 1. ظروف عوامل الإنتاج :

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة.<sup>1</sup> وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

## 2. ظروف الطلب المحلي:

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة. إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق

<sup>1</sup> - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص. 96

اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة.<sup>1</sup> وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

### 3. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.<sup>2</sup> هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع.<sup>3</sup>

### 4. استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة:

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الاستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها، وعلى سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.<sup>4</sup> أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: دارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، 2010، ص. 308

<sup>2</sup> شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2010، ص. 173

<sup>3</sup> بلالي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 9

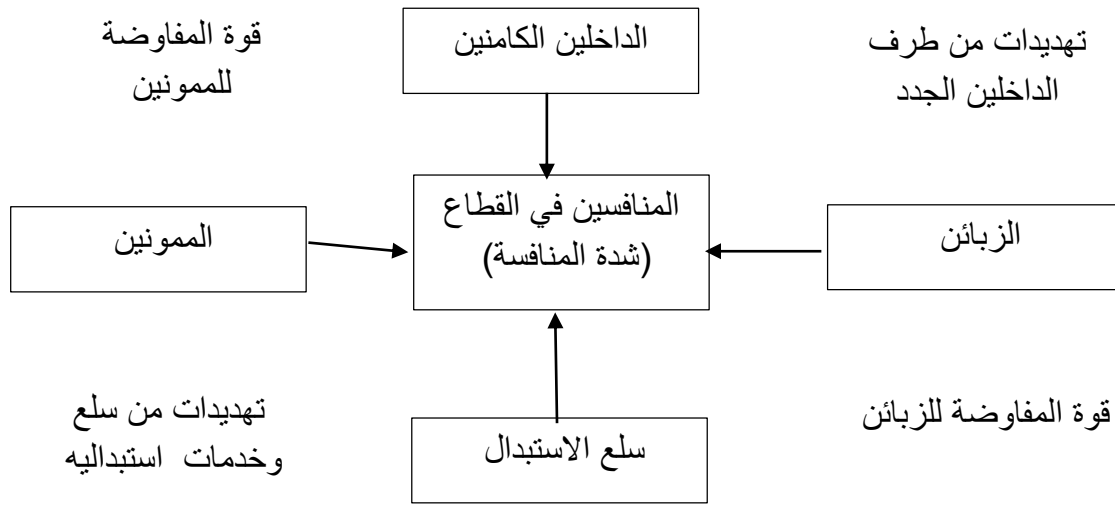
<sup>4</sup> شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص. 16



وتوجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل الآتي:

- ✓ شدة المنافسة.
- ✓ التحديات من الداخلين الجدد.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الممومين.
- ✓ تحديات من سلع وخدمات استبدالية

الشكل رقم 13: قوة المنافسة لبورتر



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب " اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 165

إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها " Porter " قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

- **دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

- **دور الحكومة:** ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

من الممكن استخدام هذه الطريقة في فهم طبيعة المنافسة في صناعة معينة، أو لتحديد مناطق القوة والضعف في مشروعك. وهي مفيدة أيضًا في تحليل وضعك الحالي في السوق أو الوضع الذي ترغب في الانتقال إليه. كما يمكنها ان تحدد ما إذا كان المنتج أو الخدمة أو المشروع مربحًا أم لا.

## المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بالميزة التنافسية

في المناخ الاقتصادي السائد تسعى معظم المنظمات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، وأصبحت التكنولوجيا المعلومات سلاحاً تنافسياً قوياً لذا يجب على الإدارة أن تدرك مدى أهمية هذا السلاح في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة وأن وظيفتها لم تعد تقتصر على تخفيض التكاليف فقط بل تتعدى إلى مساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية.

## المطلب الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات على أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي؛ فداخلياً تنبني الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة Distinctive Compétences ويجب على القائمين على المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانيات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح الشركة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ مقارنة مع الشركة الذي لا تعرف هذه القدرات ولا تثنمها التثمين المطلوب. والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل الشركة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات الخ وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل الشركة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة<sup>1</sup>.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على الشركات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير بالاعتماد على المستجدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت ذات التأثير الكبير في تحقيق الميزة التنافسية.

1  
[https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9\\_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9](https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9), 19-05-2018

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

أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات استراتيجيتين جديدتين حيث حققت المنظمات من خلالهما مزايا تنافسية هما استراتيجية الصلة واستراتيجية القيادة المعلوماتية، هذا بالإضافة إلى الاستراتيجيات التقليدية المتمثلة في قيادة (التكاليف التمييز والتركيز). وفيما يلي سيتم استعراض هذه الاستراتيجيات:<sup>1</sup>

## 1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الاستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف وهو ما يجعل المنظمة تحقق أرباح أكبر من منافسيها، لذا فإن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمنظمة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف وتعطي المنظمة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف. كما أن المنظمة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض تكاليفها من خلال كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع.

## 2. إستراتيجية التمييز:

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

## 3. إستراتيجية التركيز:

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

## 4. إستراتيجية الصلة (الارتباط):

تحصل المنظمة على ميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية و متميزة مع العملاء، الموردين والمنافسين وهذا يتطلب معلومات على رغبات المستهلكين، الترتيبات الخاصة بالموردين وعلاقات المحتملة مع المنافسين. وفي هذا الصدد تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في دراسة وتحليل هذه المعلومات بما يخدم أهداف المنظمة.

## 5. إستراتيجية قيادة المعلومات:

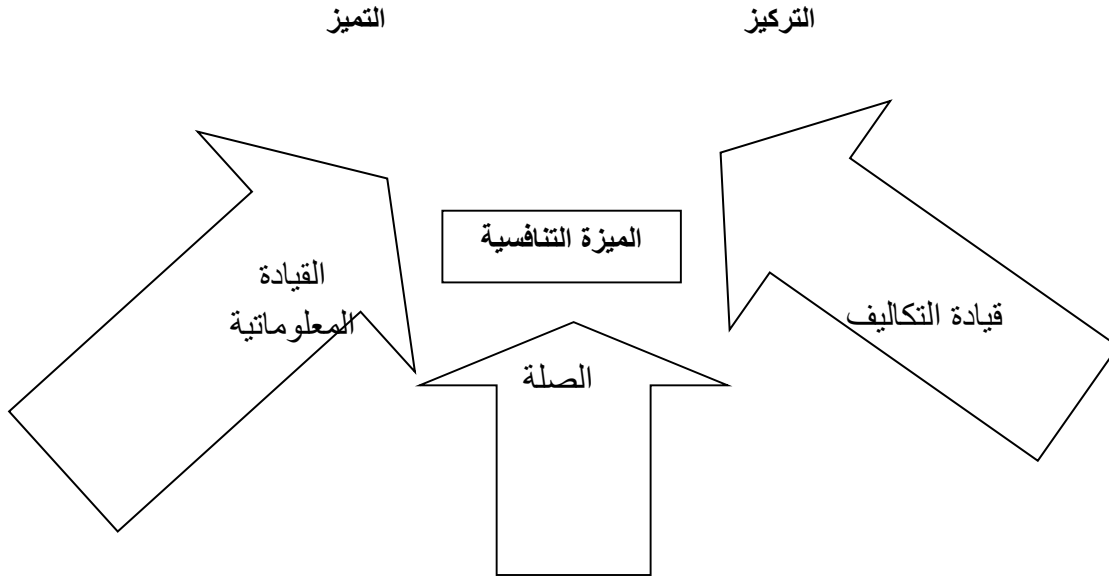
تتم زيادة قيمة المنتجات من سلع وخدمات من خلال توفير المعلومات والمعرفة الخاصة بها، فعلى سبيل المثال تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض التقارير مختصرة والعملاء تتضمن المعلومات عن المنتج وعن السوق. وتتعامل بعض المنظمات مع موقعها على شبكة الإنترنت على أنه جزء هام استثماراتها، وتقوم بتزويد هذا

<sup>1</sup>-سلي محمد شرفا دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال غزة، فلسطين، 2008، ص 70-71

الموقع بمعلومات جاهزة يمكن تحميلها بواسطة المستهلك بإضافة إلى معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل الآتي استراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات:

شكل رقم 14: استراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات



المصدر: عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للنشر و التوزيع 1ط ، القاهرة، مصر ، ص. 44

<sup>1</sup>-عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للنشر و التوزيع 1ط ، القاهرة، مصر ، ص 42،43.

## الخلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبُحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لا بد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات ومصادر الميزة التنافسية، مصادرها...إلخ. حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

ويتضح لنا من خلال هذا الفصل أن تكنولوجيا المعلومات من أهم الطرق التي تتعامل معها المنظمة من أجل تحسين أدائها، لذلك يجب عليها معرفة كيفية استخدام هذه التكنولوجيا على نحو يدعم ويساهم في بناء ميزة تنافسية من خلال إدخالها في مختلف عمليات المؤسسة ووظائفها بشكل يسمح لها بالتميز على المنافسين سواء من حيث المنتجات التي تقدمها كفاءة مواردها البشرية أو من خلال عملية الاتصال بها.

وتعمل تكنولوجيا المعلومات ومختلف الطرق الأخرى جنباً إلى جنب لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساهم كل منها في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية. ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة هو إدراكها لأهمية هذه التكنولوجيا لأن هذا سيكون له أثر إيجابي في تدعيم تنافسياتها من خلال إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطاتها وتطوير منتجاتها الحالية.

**تمهيد:**

شهدت العشرية الأخيرة من القرن الماضي تطورا كبيرا وسريعا على مستوى وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء فيما يتعلق بجودة خدمات، أو بتوسع استعمالها. ويعتبر ظهور الهاتف النقال بمثابة ثورة تكنولوجية في مجال الاتصالات، الأمر الذي جعل الدول و المؤسسات تتسارع لدخول هذا القطاع، فكانت النتيجة منافسة شديدة أدت الى تطور سريع ومدهش في سوق الهاتف النقال، وكانت الجزائر من بين هذه البلدان ؛ إذ قامت بإصلاح وفتح سوق الاتصالات وانشاء شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال لمسايرة التطورات العالمية، ومن ثم عرف قطاع الهاتف النقال بالجزائر تطورا بارزا منذ صدور القانون 03-2000 وما لحقه من تشريعات انتقلت به من الوضع الاحتكاري إلى الوضع التنافسي وجعلته من القطاعات الاستراتيجية الحيوية على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية.

• يتضمن هذا الفصل الثالث مباحث هي كالتالي:

✓ المبحث الأول: سوق هاتف النقال في الجزائر ووكالات المتعاملين بولاية بسكرة

✓ المبحث الثاني: المقومات التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال

## المبحث الأول: سوق هاتف النقال في الجزائر ووكالات المتعاملين في الجزائر

يعتبر سوق خدمات الهاتف النقال من أهم مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولذلك فإن دراسة أهم المحطات التاريخية لهذا السوق، وأهم التطورات التكنولوجية للهاتف النقال في الجزائر، يعد نقطة أساسية في هذه الدراسة.

## المطلب الأول: التعريف بوكالات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (جازي ، موبيليس وأوريدو)

اهتمت الجزائر كغيرها من الدول بالتكنولوجيا الحديثة، واتبعت مختلف مراحل تطورها خاصة في مجال الاتصالات، إذ عرفت سوق الاتصالات بالجزائر تطورا كبيرا وقفزة نوعية بإدماجها لتقنية الهاتف النقال، وما يعرف بنظام (Global GSM system for mobile communication) GSM إذ أعلنت وزارة البريد والمواصلات سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال (GSM) في الجزائر لتبدأ الانطلاقة الفعالة للاتصالات الجزائرية اللاسلكية، وبعد ذلك تم فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة المحلية والأجنبية لعدم قدرة الوزارة وحدها على التحكم في التكنولوجيا الدقيقة للهاتف النقال، إضافة إلى إعطائه لمسة جديدة تتماشى وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم<sup>1</sup> بمقتضى القانون (03-2000) المؤرخ في 2000/08/05 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تم فصل نشاطي البريد والمواصلات، وإنشاء شركة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية واللاسلكية الذي بدأ نشاطه في سنة 2000، كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) للسهر على المصلحة العامة، وعلى وجود منافسة مشروعة في سوقي البريد والمواصلات. وبعد قانون (03-2000) عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي ومنافس (أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA) تحت اسمه التجاري (Djezzy) إذ تم الاستغلال الفعلي للشبكة في 2002/02/15. وبعد المتعامل جازي، ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر تحت الاسم التجاري (Mobilis) وتفرع من المتعامل لاتصالات الجزائر في 2003/08/03 وتلاه المتعامل الأجنبي الثاني (الوطنية لاتصالات الجزائر) باسمه التجاري نجمة والذي قام باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/8/25. وبذلك ينشط في سوق خدمات الهاتف النقال ثلاث متعاملين هم: اتصالات الجزائر للهاتف المحمول " موبيليس" أوبتيموم لاتصالات الجزائر " جيزي"، الوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو". وفيما يلي سنتعرف على متعاملي سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

<sup>1</sup>-وقنوني بابة، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، رسالة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2008، ص. 147

## الفرع الأول: متعامل الهاتف النقال (موبيليس)

## 1- نبذة عن شركة موبيليس:

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس (Mobilis: Algérie Télécom Mobile) هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. تعمل شركة موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كذا وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال، وقد حددت منذ نشأتها عدّة أهداف أبرزها كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للشركة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي.

يقدر رقم الأعمال السنوي لشركة موبيليس بـ: 860 060 000 00 دج<sup>1</sup>، هي عبارة عن شبكة تجارية متواصلة الارتفاع وتبلغ حاليا 175 وكالة، وعدد نقاط البيع المعتمدة هو 15451، أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة، وعدد نقاط البيع أرسلتي: 112539، ولديها أكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية (BTS)

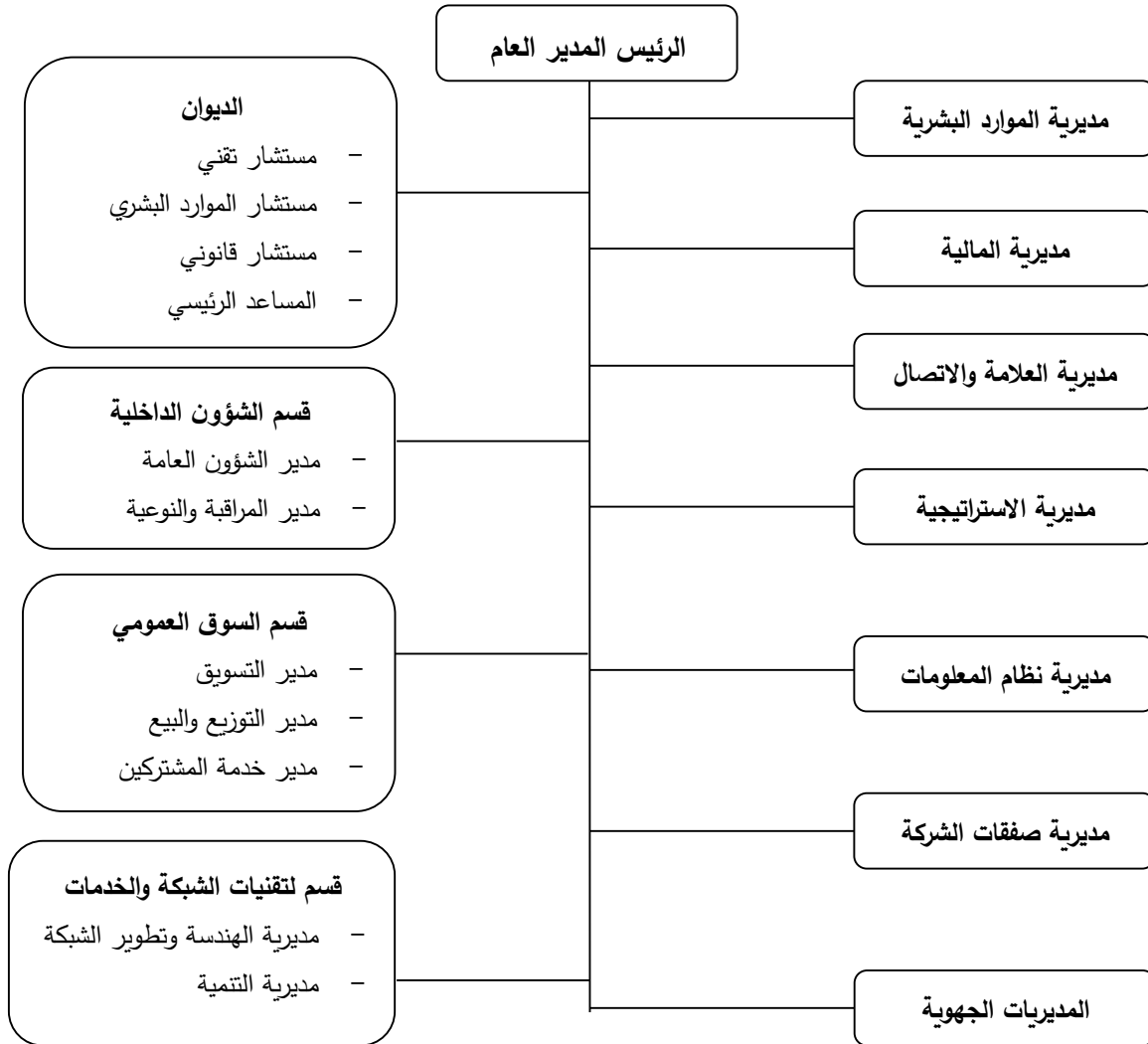
## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي لموبيليس كما هو موضح في الشكل الموالي من ست مديريات مستقلة وعشر مديريات جهوية تتوزع على مختلف ولايات الوطن، بالإضافة إلى ثلاثة أقسام متفرعة إلى عدة مديريات فرعية، تسير من طرف المديرية العامة التي يرأسها الرئيس المدير العام الذي يساعده الديوان في أداء مهامه بتقديم الاستشارات

<sup>1</sup> <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3>  
27/05/2018



الشكل 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على أرشيف وكالة بسكرة

## الفرع الثاني: متعامل الهاتف النقال (جازي)

### 1. نبذة عن شركة جازي:

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002، وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنت والخدمات ذات القيمة المضافة. وفي جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من

النشاط الجد محدود. وتبعاً لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة VEON وسابقاً (Vimpelcom) بمسؤولية تسيير الشركة.

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعاً للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجاً للتحوّل على المدى البعيد منذ 2015 لتصبح المعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

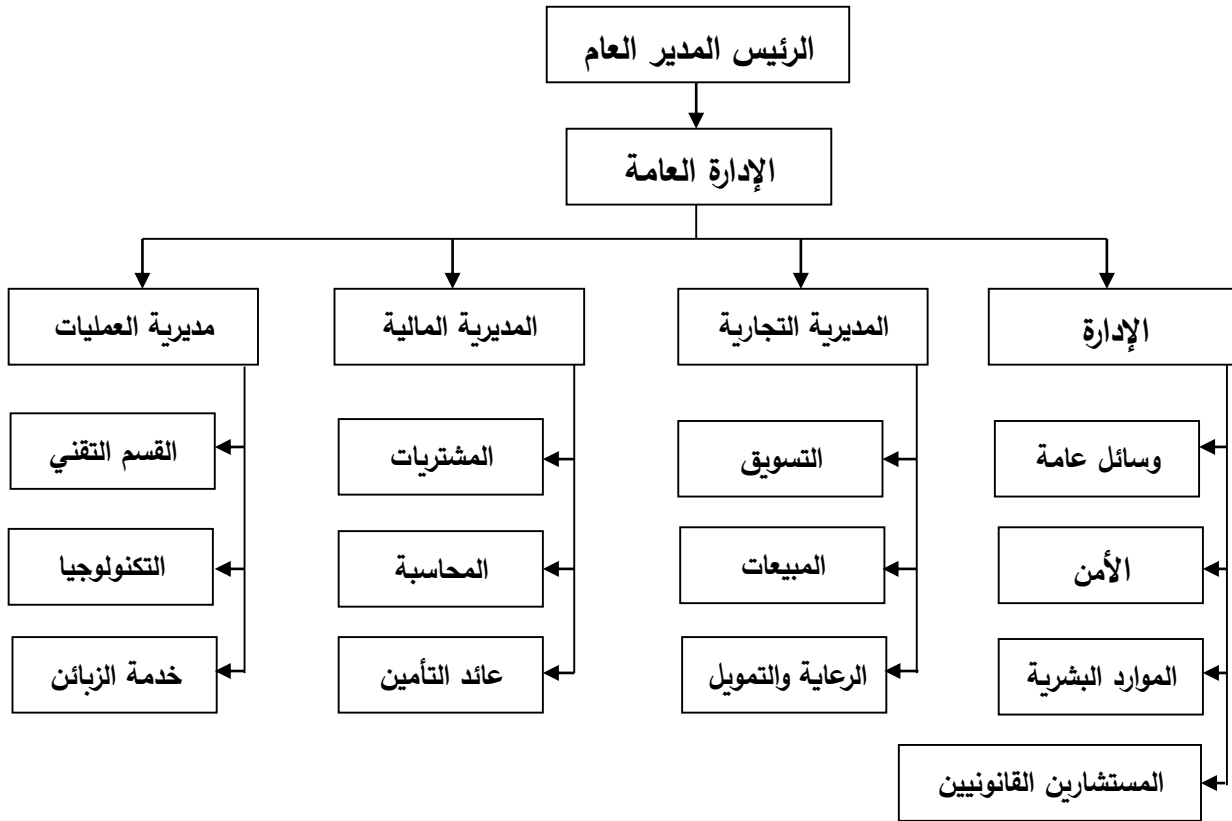
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016<sup>1</sup>

## 2. الهيكل التنظيمي لشركة جازي:

يتشكل الهيكل التنظيمي لشركة جازي كما هو موضح في الشكل الموالي من الإدارة العامة التي تسيير المؤسسة يرأسها المدير العام؛ يعمل تحت إشرافها مديرية مالية تهتم بجميع الوظائف المالية وتمويل المشاريع وجميع المشتريات والمصاريف التي تُنفق على الخدمات والتسيير داخل الشركة. مديرية تجارية تختص بالأمور التجارية من تسويق المنتجات وعمليات ترويج الخدمات، وتقدير المبيعات وتمويل ورعاية الخدمات. مديرية العمليات مسؤولة عن السير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في الشركة مع ضمان الدعم التقني لمختلف المصالح وتوفير التكنولوجيات اللازمة؛ وأخيراً الإدارة المكلفة بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدة للإدارات الأخرى، كما تهتم بالموارد البشرية والأمن عبر الشركة إضافة لتقديم الاستشارات القانونية.

<sup>1</sup> <http://www.djezzy.dz> 27/05/2018

الشكل 16 : الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"



المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على أرشيف وكالة بسكرة

### الفرع الثالث: متعامل الهاتف النقال (أوريدو)

#### 1. نبذة عن شركة أوريدو:

الوطنية تيليكوم الجزائر أوريدو هي شركة ذات أسهم، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو التاريخ الذي تحصلت فيه على الرخصة الخاصة بتقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر، بحيث تم إطلاق خدماتها بتاريخ 24 أوت 2004. الوطنية تيليكوم الجزائر هي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وهي أول متعامل متعدد الوسائط، توفر خدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث بالجزائر. وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للشركة، تلتزم شركة أوريدو بتغطية ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية .

يقدر رقم أعمال الشركة بـ 110.7 مليار دينار جزائري (1.1 مليار دولار أمريكي) سنة 2015، وساهمت شركة "أوريدو الجزائر" في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) .

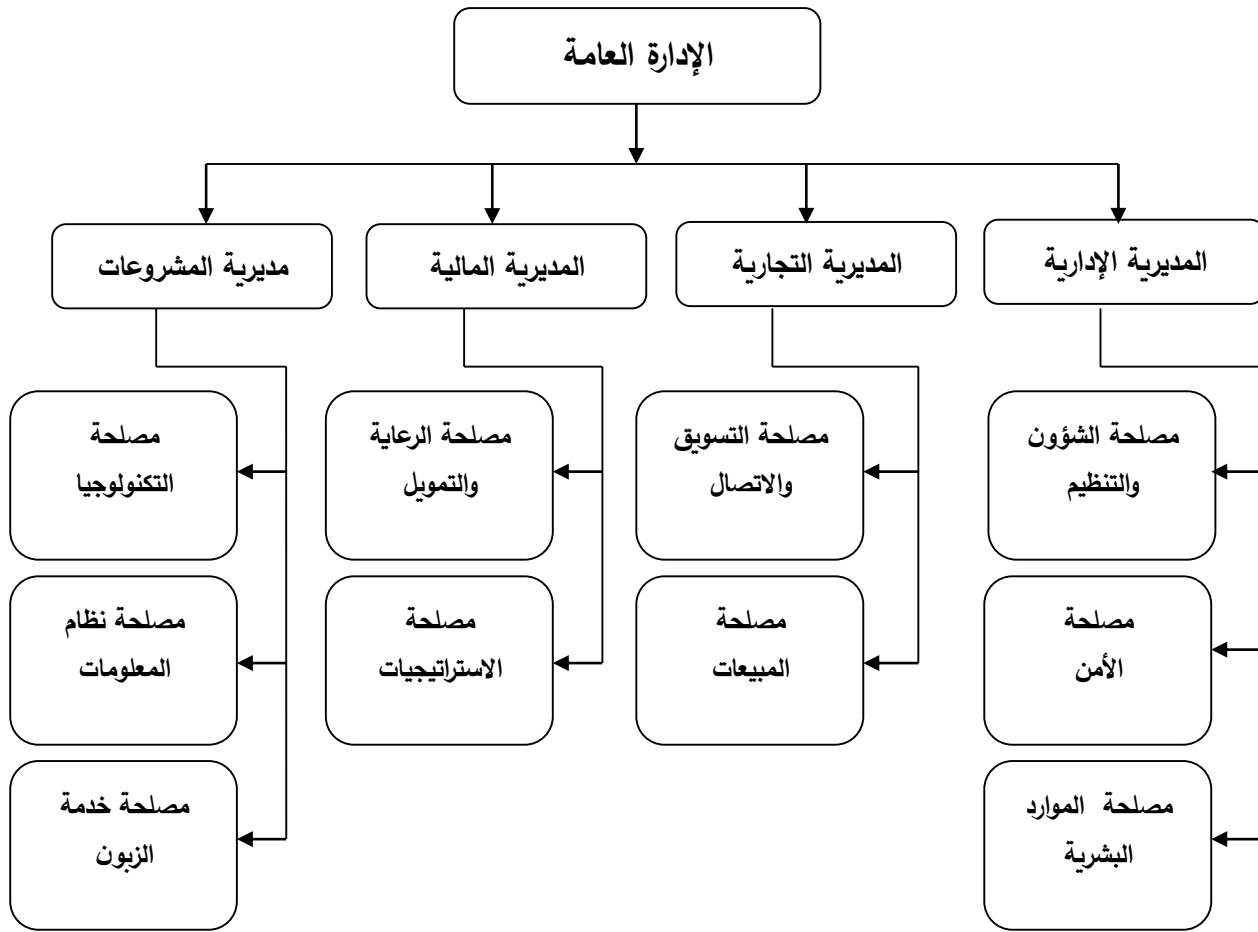
تمتلك 10000 موقع تقني من نوع تكنولوجيا الجيل الثاني والثالث، وتمثل التغطية الوطنية 99% نسبة التغطية للجيل الثاني و 65% نسبة التغطية للجيل الثالث. عدد المشتركين سنة 2015 هو 13 مليون مشترك من بينهم 5 مليون مشتركين ضمن خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال. لديها 650 محل، وخدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM الجيل الثاني والثالث للهاتف النقال<sup>1</sup>

## 2. الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو:

يتشكل الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو كما هو موضح في الشكل الموالي من الإدارة العامة التي تدير المؤسسة ويتألف من المدير العام؛ تعمل تحت إشرافها مديرية الإدارية التي تهتم بكافة المسائل الإدارية وشؤون الداخلية للشركة عبر مصالحها الثلاث؛ مصلحة شؤون التنظيم؛ مصلحة الأمن؛ مصلحة الموارد البشرية. ومديرية التجارية التي تتكفل بكل المعاملات التجارية ما يتعلق بالخدمات عبر مصلحة التسويق والاتصال ومصلحة المبيعات. ومديرية المالية هي المديرية المتخصصة بكل المشاريع التنموية وتمويل الاستثمارات عبر مصلحة الرعاية والتمويل ومصلحة الاستراتيجيات. وأخيرا مديرية المشروعات التي تهتم بالدراسة والتخطيط ومتابعة كل المشروعات الخاصة بالاستثمار للشركة عبر مصلحة تكنولوجيا الشبكة مصلحة نظام المعلومات مصلحة خدمة الزبائن.

<sup>1</sup> <https://www.mptn.gov.dz/ar/content/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88>  
27/05/2018

الشكل 17 : الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو



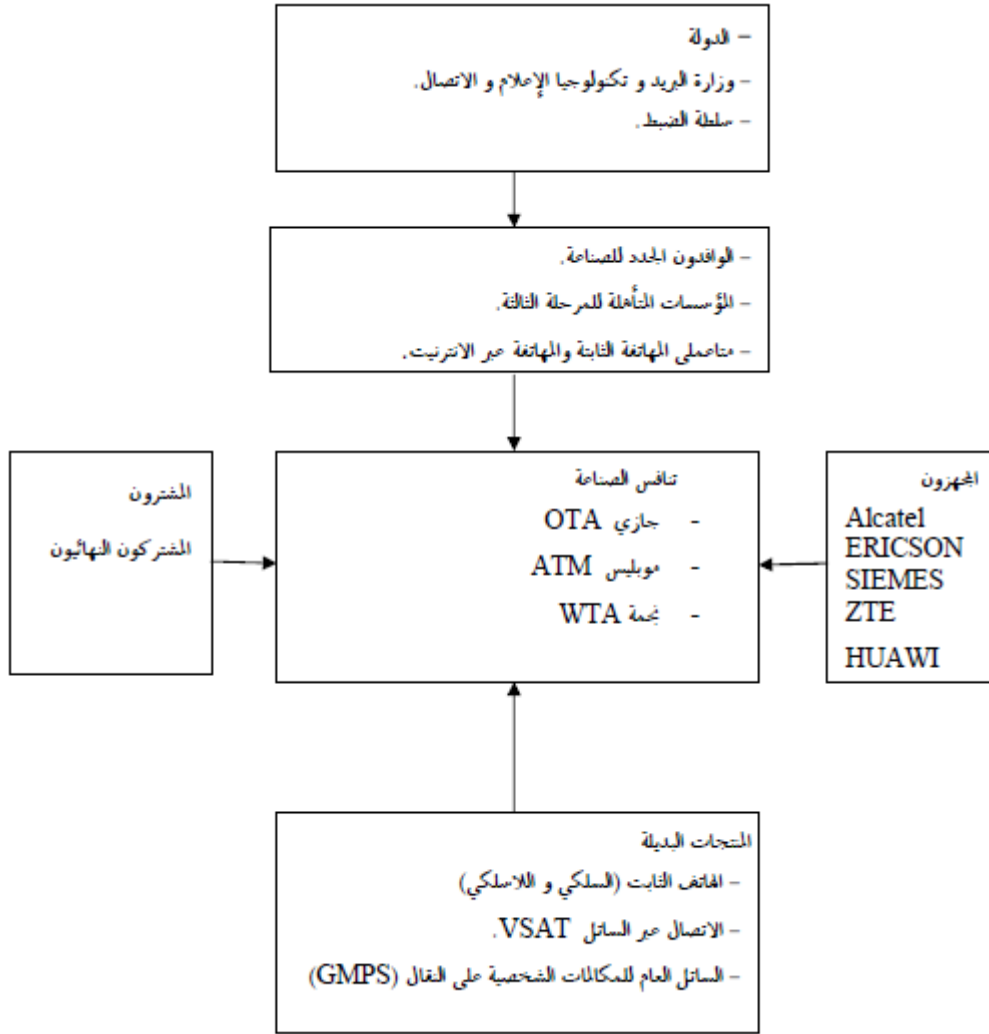
المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على أرشيف وكالة بسكرة

#### المطلب الثاني: القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، التي انفتحت على الاستثمارات الأجنبية.

والشكل التالي يوضح القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

الشكل 18 : القوى الخمس لجاذبية الصناعة في الجزائر



المصدر: سعاد قوئي، الملامح التنظيمية والاستراتيجية التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، مداخلة مقدمة

الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، سنة 2010/11/10 ص 2  
اعتمادا على الشكل السابق نقوم بشرح القوى الخمس الآتية<sup>1</sup>:

أولا: تهديد الوافدين الجدد للصناعة

رغم أن الوافدين المحتملين يبقى أمرا افتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة، إلا أنهم يشكلون في هذه الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة وبالتالي على جاذبيتها.

ثانيا: القوة التفاوضية للموردين

<sup>1</sup> - سعاد قوئي، الملامح التنظيمية والاستراتيجية التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، 2010/11/10، ص 2

تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث يسعى المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لربائهم.

### ثالثا: القوة التفاوضية للعملاء

رغم معرفة العملاء وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج وكون المنتجات نمطية متقاربة في مستوى الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، إلا أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة ظروف المنافسة وليس نتيجة قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، بما أن تركز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين يضعف من القوة التفاوضية لهم.

### رابعا: تهديد حالات الإحلال

البدائل لا تمارس أي تهديدا على خدمات الهاتف النقال نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال بحيث أن عدد مشتركى الهاتف تضاعف عشرات المرات من عدد مشتركى الهاتف الثابت.

### خامسا: طبيعة المنافسة في الصناعة

إن وجود ثلاثة متعاملين يدل على منافسة القلّة بحيث أنه بعد دخول أوريدو في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير في بداية المنافسة السعرية وتقديم الخدمات (خدمة الانترنت، تخفيض الأسعار في المكالمات الدولية والمناسبات).

### المطلب الثالث: مؤشرات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر

من أجل معرفة أهم بؤادر تطور السوق سنتطرق إلى توضيح ما يلي:

✓ الحصّة السوقية

✓ عدد المشتركين

✓ عدد العاملين

### الفرع الأول: الحصّة السوقية:

يوضح الجدول والشكل التالي تطور الحصّة السوقية لمعاملتي سوق الهاتف النقال في الجزائر للفترة ما بين (2000-

2015)

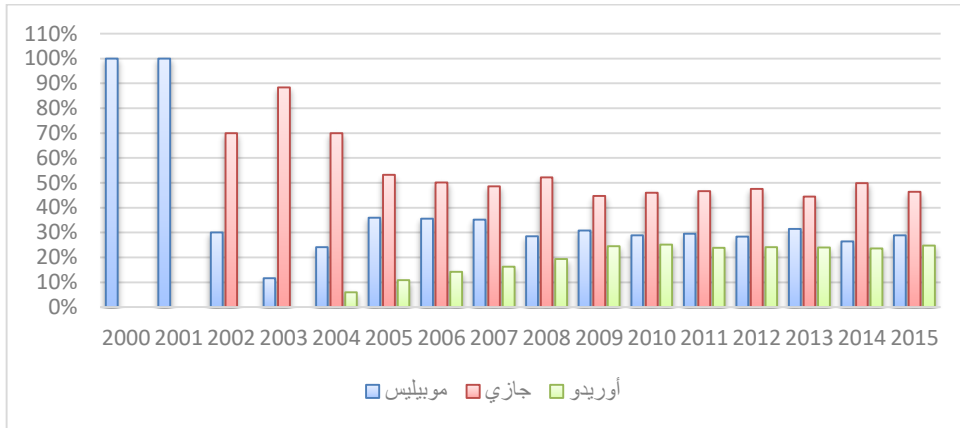
الجدول 03: تطور الحصة السوقية للمتعاملين

المجموع	المتعاملين			السنوات
	أوريدو	جازي	موبيليس	
100%	-	-	100%	2000
100%	-	-	100%	2001
100%	-	69.97%	30.03%	2002
100%	-	88.41%	11.59%	2003
100%	5.89%	70.01%	24.10%	2004
100%	10.81%	53.27%	35.93%	2005
100%	14.24%	50.15%	35.6%	2006
100%	16.28%	48.55%	35.17%	2007
100%	19.31%	52.19%	28.50%	2008
100%	24.54%	44.66%	30.80%	2009
100%	25.15%	46.03%	28.82%	2010
100%	23.88%	46.59%	29.53%	2011
100%	24.14%	47.55%	28.31%	2012
100%	24.02%	44.47%	31.51%	2013
100%	23.65%	49.89%	26.46%	2014
100%	24.77%	46.33%	28.90%	2015

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات التقارير السنوية للسلطة الضبط للبريد والمواصلات



الشكل 19: الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ بأن الحصة السوقية متغيرة وغير ثابتة حيث كانت الشركة الوطنية موبيليس هي المتعامل الوحيد في خدمات الهاتف النقال خلال 2000 و 2001 وذلك في ظل غياب المنافسة، وفي سنة 2002 الحصة السوقية للشركة الوطنية موبيليس انخفضت لأقل من النصف بسبب الاصلاحات التي قامت بها الجزائر لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية حيث كانت جيزي أول شركة منافسة ل موبيليس والتي استحوذت على أغلبية السوق بـ 69.97% . بقيت جيزي محتكرة للسوق الجزائري بنسبة 88.41% . وفي 2004 تغيرت الأوضاع بعد دخول اوريدو كمنافس، حيث أصبح ل موبيليس 24.10% و جيزي 70.01% و اوريدو 5.89% . كما نلاحظ بأن الحصة السوقية لكل من موبيليس و اوريدو بقيت في تزايد إلى غاية 2009 على عكس جيزي التي انخفضت حصتها السوقية و ذلك لأسباب سياسية و اقتصادية وخاصة بعد حادثة كرة القدم مما أدى مشتركها إلى التخلي عليها و الذهاب نحو المتعاملين الآخرين. وفي سنة 2010 كانت هناك زيادة في الحصة السوقية ل جيزي بعد أن قامت الدولة بشراء الحصة الأكبر من أسهمها والتي تقدر بـ 51% . وفي 2015 أصبحت هذه الأخيرة تمثل 28.90% ل موبيليس و 24.77% ل اوريدو و 46.33% ل جيزي.

## الفرع الثاني: عدد المشاركين

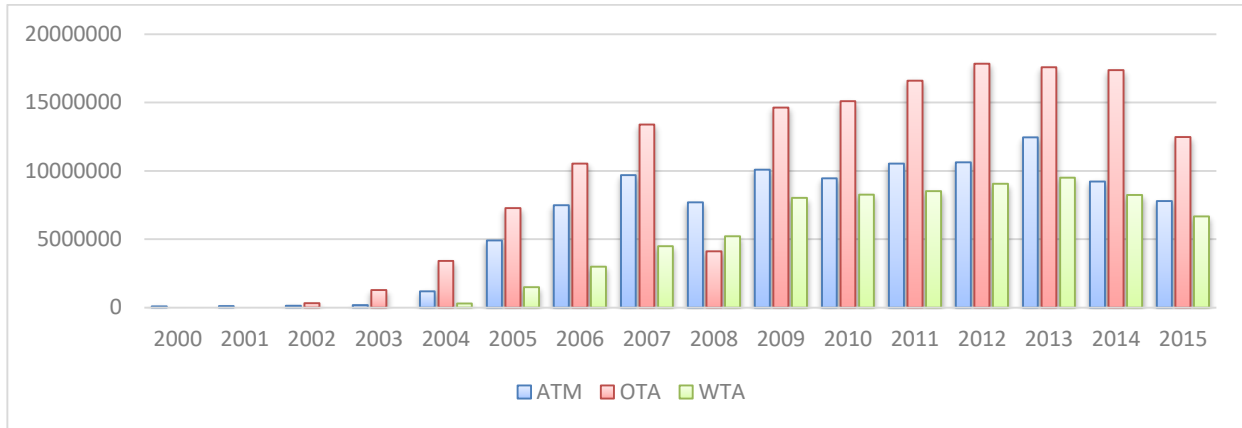
يبين الجدول والشكل الموالي عدد المشاركين للمتعاملين (موبيليس، جازي وأوريدو)

الجدول 04: تطور عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث خلال (2000-2015)

العدد الكلي للمشاركين				السنوات
	أوريدو	جازي	موبيليس	
86000	-	-	86000	2000
100000	-	-	100000	2001
450244	-	315040	135204	2002
1446927	-	1279265	167662	2003
4882414	287562	3418367	1176485	2004
13666135	1476561	7276834	4907950	2005
20997954	2991024	10530826	7476104	2006
27562721	4487706	13382253	9692762	2007
27031472	5218926	14108857	7703689	2008
32729824	8032682	14617642	10079500	2009
32780165	8245998	15087393	9446774	2010
35615926	8504779	16595233	10515914	2011
37527695	9059150	17845661	10622884	2012
39517045	9491423	17574249	12451373	2013
34789121	8225240	17357898	9205983	2014
26908616	6665799	12466980	7775837	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات 2015

الشكل 20: تطور عدد المشتركين للمتعاملين الثلاثة خلال (2000-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن أول ظهور لمشتركي خدمات الهاتف النقال كان ل موبيليس وذلك لانفصالها عن قطاع البريد والمواصلات، حيث كانت المتعامل الوحيد في الجزائر وكانت مسيطرة على كامل السوق إلى غاية دخول جيزي كأول منافس لها سنة 2002 وكان دخوله قويا جدا مقارنة ب موبيليس. استمر نمو وتزايد عدد المشتركين لكلا المتعاملين حيث لوحظ نمو متسارع ل جيزي إلى غاية دخول المتعامل الأجنبي الثالث أوريدو والذي عرف تزايد في عدد المشتركين ولكن بوتيرة أقل من المتعاملين الآخرين، حيث استمر هذا النمو لكل المتعاملين إلى غاية 2007. وفي سنة 2008 كان هناك ركود للشركة الوطنية موبيليس الذي عرف انخفاضا في عدد المشتركين بسبب ظهور العديد من الاصلاحات وإيقاف الشرائح الغير المنظمة. وفي سنة 2009 استرجع السوق مكانته بعدد جد كبير من المشتركين لكل المتعاملين إلى غاية 2013، وفي السنتين الموالتين كان هناك انخفاض في عدد المشتركين بسبب الاحتكار من قبل المتعاملين الثلاثة.

### الفرع الثالث: تطور عدد العمال

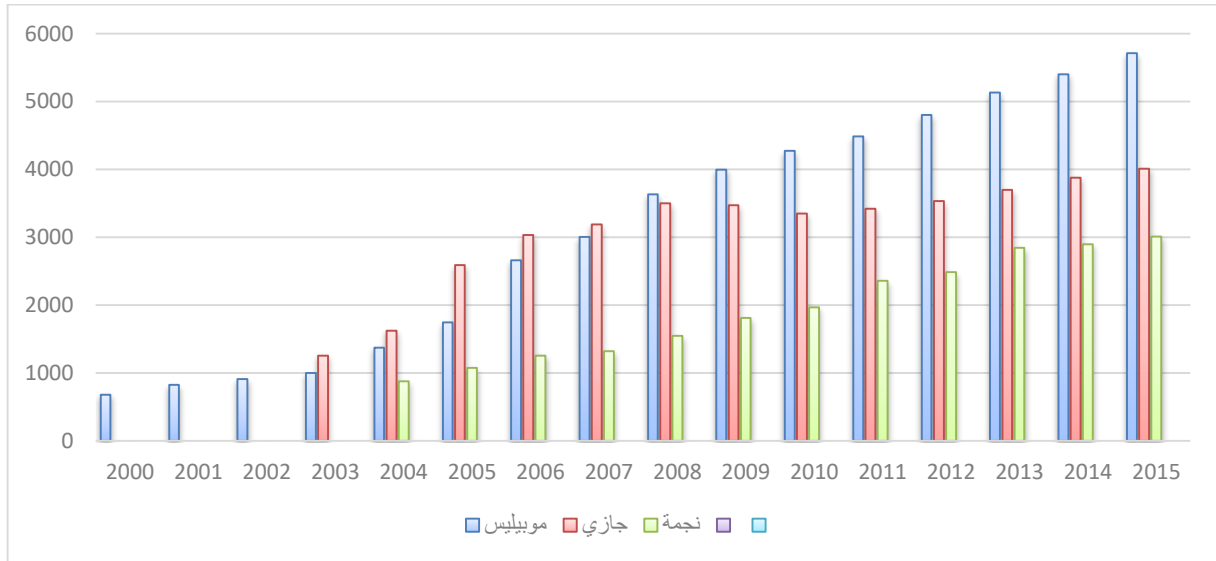
يبين الجدول والشكل التالي تطور عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال

الجدول 05: تطور عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال ما بين (2000-2015)

أوريدو	جازي	موبيليس	
-	-	680	<b>2000</b>
-	-	823	<b>2001</b>
-	-	910	<b>2002</b>
-	1253	1000	<b>2003</b>
875	1623	1372	<b>2004</b>
1077	2589	1743	<b>2005</b>
1256	3035	2662	<b>2006</b>
1319	3187	3005	<b>2007</b>
1549	3500	3630	<b>2008</b>
1813	3471	3996	<b>2009</b>
1969	3348	4276	<b>2010</b>
2360	3421	4488	<b>2011</b>
2485	3532	4803	<b>2012</b>
2846	3697	5131	<b>2013</b>
2895	3876	5402	<b>2014</b>
3008	4009	5711	<b>2015</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات التقارير السنوية للسلطة الضبط للبريد والمواصلات، 2015

الشكل 21: تطور عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال ما بين (2000-2015)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من السابق أن عدد العمال في الشركة الوطنية موبيليس أقل من عدد عمال المستثمر الأجنبي جازي وهو أول منافس لها. وفي سنة 2004 ظهر المنافس الأجنبي الثالث أوريدو بعدد عمال يقدر بـ 875 عاملا. استمر الحال في زيادة عدد العاملين في مختلف الطبقات و الإطارات والمهارات إلى غاية سنة 2009 تقلص عدد عمال جازي بعد انسحاب المستثمر الأجنبي المصري بعد المناوشات التي حدثت بعد أحداث مباراة كرة القدم بين الجزائر ومصر، مما أدى خسائر للشركة و انقطاع التعامل معها من قبل الجمهور و التخلي على شرائحهم بصفة نهائية كما تم إحراق و تخريب العديد من الوكالات التابعة لـ جيزي. وفي 2010 بعدما قامت الدولة الجزائرية بشراء الحصة الأكبر من أسهم جيزي أصبحت الدولة هي التي تقوم بتمويلها مما أدى إلى زيادة عدد العمال في السنوات الموالية. حيث بقي عدد العمال في تزايد ولكن بوتيرة أقل إلى غاية 2015 حيث بلغ عدد العمال في الشركة الوطنية موبيليس 5711 عاملا و 4009 عاملا لـ جيزي و 3008 عاملا في أوريدو في مختلف المناصب.

## المبحث الثاني: المقومات التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال

## المطلب الأول: المقومات التنافسية لموبيليس

إن ضمان مستوى مقبول الأداء التنافسي، يبقى مرهونا بمدى صلابة المقومات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون في بناء مزايهم التنافسية، حيث تشكل هذه المقومات قطب الصراع التنافسي بينهم. لذلك تسعى موبيليس إلى تقوية تنافسياتها من خلال التركيز على الاستغلال الأمثل لهذه المقومات كما يلي:<sup>1</sup>

## الفرع الأول: موارد موبيليس

يضمن التفاعل الإيجابي للموارد تنافسية أعلى، وتمتلك موبيليس أربع أنواع من الموارد، وهي:

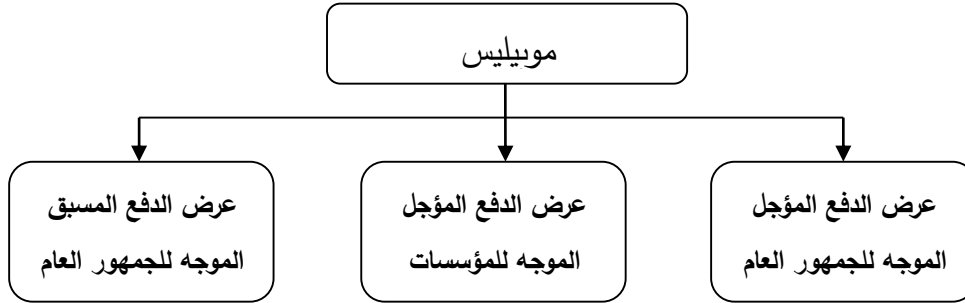
- أ. **الموارد المالية:** كونها متعاملا وطنيا مكنها من تنويع مواردها وتعدد مصادر تمويلها. كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر والذي استفادت موبيليس لوحدها من 80% منه لتمويل استثماراتها وتعزيز تنافسياتها.
  - ب. **الموارد المادية:** تتمثل الموارد المادية ل موبيليس فيما ورثته من تجهيزات خاصة بشبكته وفيما قامت هي بتطويره حيث أصبحت تحصي عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها: أكثر من 5000 محطة تغطية، أمثر من 20 مركز تحويل مديرية عامة وعشر مديريات جهوية (الجزائر، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، وبشار، تلمسان، الأغواط)، أكثر من 12 وكالة تجارية، أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة... الخ.
  - ج. **الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية، تستخدم موبيليس اليوم عددا كبيرا من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها. ونظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية كرسست موبيليس إجراءات تقوم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدئين: تنمية الكفاءات المحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة و ضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة.
  - د. **الموارد التكنولوجية:** تمتلك موبيليس موارد وفيرة من التكنولوجيات الحديثة أهمها بإيجاز:
    - GPRS:** تمكن من نقل الأصوات و الصّور على شكل حزم من 150Kb/s إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الإنترنت و بعث و استقبال الرسائل متعددة الوسائط .
    - EDGE:** تدعى بـ E-GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة ، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s .
    - UMTS:** خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الإنترنت.
- هذه الموارد التكنولوجية وغيرها أهلت لتصدر المركز الثاني في السوق بفعل جودة خدماتها.

<sup>1</sup> طالب مريم، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص. 160-162

## الفرع الثاني: محفظة أعمال موبيليس:

تحوز موبيليس على محفظة متنوعة من الأعمال يوضحها الشكل التالي:

الشكل 22: محفظة أعمال موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على أرشيف وكالة بسكرة

تنقسم أعمال إلى مجموعتين: الدفع المسبق والدفع المؤجل الموجه إلى فئتي الجمهور العام والمؤسسات تستخدم في هاتين الوحدتين نفس التكنولوجيا ونفس طرق التسيير (التعريف بالمشاركين؛ الفاتورات... إلخ). أما بالنسبة لوحدة الدفع المسبق فتتكون من مجموع المشاركين المستفيدين من خدمة الدفع المسبق على شكل بطاقات للتعبئة أو فليكسي.

## الفرع الثالث: المزيج التسويقي

تولي موبيليس اهتماما متزايدا لمزيجها التسويقي كونه محور أدائها التسويقي.

أ. المنتج: كما سبق ذكره فإن موبيليس تحوز على تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على ثلاثة أقسام حسب صيغة الدفع و الفئة الموجه إليها بما يوافق مختلف قطاعات السوق ، تسندها حزمة من الخدمات التكميلية، عموما تتميز منتجات موبيليس بإتساع مجال الخدمات المقدمة التي تتميز بالجودة و المصداقية والأداء العالي.

ب. السعر: تتفاوت موبيليس أسعار من عرض إلى آخر و هي أسعار تنافسية تقل أحيانا عن أسعار منافسيها وهي السياسة التي انتهجتها قصد استقطاب أكبر عدد من المشاركين.

ج. التوزيع: تتبع كلا من استراتيجيتي التوزيع المباشر وغير المباشر ، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية و المشاركين ، إذ تؤدي الوكالات العشرة الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحصيل مستحقات الفواتير ؛ بيع الخطوط الهاتفية و بطاقات التعبئة ؛ إرشاد المشاركين و الإستماع إلى شكاويهم ، أما الإستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية و المشاركين ، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل مع موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 60000 نقطة بيع.

الترويج: يحتل الإعلان صدارة عناصر مزيج الترويج ل موبيليس نتيجة نسبة تغطيته الجغرافية الواسعة سواء في التلفزة ؛ الراديو ؛ الصحف ؛ المجالات ؛ اللافتات ؛ الملصقات وشبكة الإنترنت فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة

للإعلان عن العروض الجديدة . أما تنشيط المبيعات ؛ فتعتبر موبيليس سباقاً في تطبيق هذا العنصر من خلال مضاعفة الرصيد ، الارصدة المجانية؛ أجهزة الهاتف النقال الحديثة المرافقة للشرائح و العديد من العروض الترقية الأخرى، أخيراً فإن العلاقات العامة تحتل جزءاً معتبراً من نشاط موبيليس الإتصالي فالغرض تقوية صورتها وتعزيز مكانتها في السوق قامت بتمويل العديد من الأحداث ؛ الفعاليات والتظاهرات الثقافية ، حيث قامت برعاية الصالون الدولي للإتصالات ، رعاية رسمية للصالون الدولي للكتاب ورعاية البطولة الوطنية الأولى لكرة القدم... إلخ

### المطلب الثاني: المقومات التنافسية جازي:

استطاعت أن تحقق الكثير من النجاحات في السوق الجزائري عن طريق إدماجها الفاعل بين مقوماتها التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: موارد جازي:

إن حسن استغلال جازي لمواردها المادية؛ المالية، البشرية والتكنولوجية، هو سر تربعها على مركز القيادة في السوق، تتمثل هذه الموارد بإيجاز في:

1. **الموارد المالية:** منذ انطلاقتها بالجزائر اعتمدت جازي على موارد مالكة السابق OTH الخاصة في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماماً عن تمويلها، حيث بلغت استثماراتها في السوق الجزائري في الفترة الممتدة ما بين 2001 و 2007 ما قيمته 2.6 مليار دولار، أما حالياً وبعد تغير المالك عبر شراكة تضم بين العملاق الروسي فيمبيلكوم والصندوق الوطني للاستثمار فينتظر أن تتمتع بأريحية مالية.
2. **الموارد المادية:** تمتلك جازي كما معتبراً من الموارد المادية، كان لها الفضل في تحقيقها لمركز القيادة حيث أصبحت تحصي عدداً كبيراً منها؛ و من أهم ما تمتلكه: عدد هائل من التجهيزات فحسب الأرقام الأخيرة تمتلك أكثر من 6000 محطة تغطية، أكثر من 20 مركز تحويل، إضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7، كما تعد اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشرة و 8 موزعين .... الخ.
3. **الموارد البشرية:** نظراً للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية و المادية تستخدم جازي عدداً كبيراً من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، و كنتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام للتوظيف غير محدود الأجل إضافة إلى 50000 فرصة تكوين منذ إنشائها تعمل على تحسين القدرات المكتسبة . واقتناعاً منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح الشركة ، تبحث أوتيموم تليكوم الجزائر دائماً عن استقطاب أشخاص مؤهلين و متحمسين مقابل توفير بيئة عمل أفضل المعايير، دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم ، فرص تطوير السيرة المهنية و راتب مغري مع مزايا أخرى.

<sup>1</sup> شلال محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص.



4. الموارد التكنولوجية: تمتلك جازي محفظة تكنولوجية متكاملة مشابه ل موبيليس وحتى اوريدو لكنها حديثة النشأة مقارنة بمنافستها، عموما وبإيجاز:

**GPRS**: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/S إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الإنترنت و بعث و استقبال الرسائل متعددة الوسائط.

**WAP**: تقنية تمكن من الولوج في الإنترنت باستخدام الهاتف النقال تتماشى وقدرته على استقبال الصور الصغيرة و السرعة النسبية.

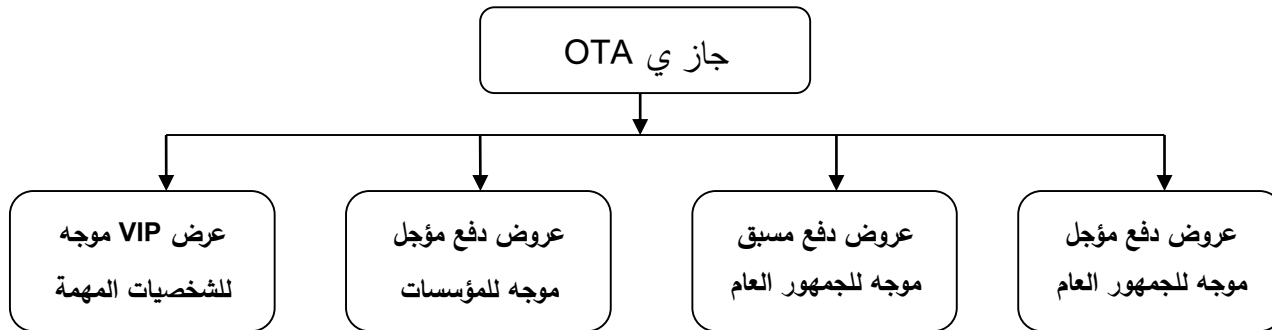
**EDGE**: تدعى بـ E-GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s .

**UMTS**: خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الإنترنت.

الفرع الثاني: محفظة أعمال جازي:

تتكون محفظة أعمال OTA من أربع وحدات كما يبينه الشكل أدناه:

الشكل 23: محفظة أعمال جازي



المصدر: من إعداد الطالب بعد الاطلاع على أرشيف وكالة بسكرة

تنقسم أعمال جازي لأربع وحدات موجهة لمختلف الشرائح، تم اقتراح عروض صيغة الدفع المسبق لشريحة الجمهور العام فقط، وصيغة الدفع المؤجل على كل من المؤسسات والجمهور العام وهذا بعروض متنوعة، وتخصيص عرض Very Important person VIP للأشخاص ذوي الأهمية الخاصة حيث يكتفون بدفع مبلغ المكالمات مع مجانية الخدمات الأخرى.

## الفرع الثالث: المزيج التسويقي لجازي

يتكون المزيج الترويجي لشركة جازي فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **المنتج:** ويضم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على أربعة أقسام حسب صيغة الدفع والفئة الموجه إليها يتميز كل منها بخصوصيات بما يوافق مختلف قطاعات السوق، وتسندها أيضا على حزمة من الخدمات التكميلية الأخرى. ينبئ اتساع تشكيلة منتجات جازي باهتمامها باستراتيجية المنتجات إذ تتميز خدماتها بالتنوع و التفرد، ومثال ذلك عرض ميلينيوم المغربي .
2. **السعر:** تتفاوت أسعارها من عرض إلى آخر، و كون أنها عامل أساسي للنجاح بالنسبة ل جازي فإنها تفرض أسعار جد مدروسة أسهمت بشكل كبير في زيادة إيراداتها و نتائجها المالية و من ثم في زيادة استثماراتها، فمنذ دخولها السوق لم تخفض من أسعارها بالشكل الذي يتماشى وحجم عوائدها؛ سوى فيما يتعلق بتخفيض أسعار المكالمات الموجهة لداخل شبكتها.
3. **التوزيع:** تمتلك أكثر من 70000 نقطة بيع مباشرة و غير مباشرة و 88 مركزا للخدمات حيث تتعامل مع ثمانية موزعين، تتبع استراتيجية التوزيع المباشر من خلال نقاطها البيعية ومراكز الخدمات التابعة لها كتحصيل مستحقات الفواتير؛ بيع الخطوط الهاتفية و بطاقات التعبئة؛ إرشاد المشتركين والإستماع إلى شكاويهم، أما استراتيجية التوزيع غير المباشر فتتجسد عن طريق الموزعين الذين تتعامل معهم وتعتمد عليهم في توزيع منتجاتها نقاط البيع الغير مباشر.
4. **الترويج:** وتولي له جازي أهمية بالغة إذ تستخدم جميع عناصره بفعالية ، بدءا بالإعلان للتعريف بمنتجاتها حيث تحتل الإعلانات المتلفزة حصة الأكثر من حجم مصاريفها الإعلانية بـ 55 مليون دج سنة 2012 كما تستخدم الإعلانات المسموعة حيث تتعامل مع إذاعة البهجة وجيل FM اللتان تستحوذان على 61% من حصة الإستماع اليومي؛ بالإضافة إلى الملصقات وشبكة الإنترنت؛ اللوحات الإعلانية ؛ فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة ، كما تستخدم مراكز الخدمات و مراكز الإتصال وموزعيها الحصريين ونقاطها البيعية كقوة بيعية تضمن لها الإتصال الفعال مع الزبائن وحثهم على الشراء، إلى جانب ذلك فإن تنشيط المبيعات كان له الأثر الواضح في نجاح جازي من خلال عروضها الترقية المكثفة كمنح 450 ساعة "على سبيل المثال" من المكالمات الآنية لمشركيها جازي خلال شهر رمضان؛ أخيرا فإن جازي ترعى العديد من التظاهرات لغرض تسويق صورتها وكسب زبائن جدد نذكر منها رعاية الجلسات الوطنية للسياحة يومي 11 و 12 فيفري 2008 للإسهام في انتعاش قطاع السياحة بالجزائر ؛ رعاية الطبعة الثالثة لصالون الإتصالات؛ رعاية الفرق الرياضية... إلخ . ناهيك عن تقديم مختلف الهبات والهدايا والمساهمة بالمنح الإنسانية.

## المطلب الثالث: المقومات التنافسية لشركة أوريدو

إن صلابة المقومات التنافسية التي تحوزها أوريدو أهلتها لاحتلال مركز القيادة في مجال متعدد الوسائط رغم دخولها المتأخر إلى قطاع الهاتف النقال بالجزائر .

### الفرع الأول: موارد شركة أوريدو

أتاح التنسيق بين الموارد التي تحوزها أوريدو إلى تحقيق نتائج مرضية على حد تعبير مسؤوليها، وتتمثل هذه الموارد فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **الموارد المالية:** تعدت استثمارات أوريدو في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر المليار دولار سنة 2008. كونها تنتمي إلى KIPCO خصوصاً مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث استطاعت التفوق على مسابقتها في دفع مبلغ رخصة GSM الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار.

كما استطاعت أن تمول استثماراتها التكنولوجية بفضل المبلغ التكميلي حجمه 490 مليون دولار كقرض من طرف Giti group. وكذلك الأمر بالنسبة لمالكها الحالي QTEL القطري الذي يعد من أكبر متعهدي الاتصالات في العالم فحسب آخر تصريح لرئيسها فإنها تعتزم ضخ 1 مليار دولار ل أوريدو على امتداد السنتين القادمتين.

2. **الموارد المادية:** تمتلك أوريدو شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات و التجهيزات المبتكرة بـ 3500 محطة ربط بيني، أكثر من 20 مركز تحويل... الخ، كما تحتوي على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لتسهيل التواصل مع العملاء ، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات Ooredoo الجزائر في أكثر من 538 مقراً منتشراً في المدن والقرى .وما يزيد عن 50000 نقطة بيع غير مباشرة و 2000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى 5 و 1 كالات توزيع.

3. **الموارد البشرية:** تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد نجمة (سابقاً) الذي يضمن لهم تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات كالإعلام الآلي، التسيير... الخ. بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنوياً. و قد جاء هذا المعهد التزاماً منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الإتصالات؛ التكنولوجية والخدمات حاملاً مجموعة من الأهداف يتصدرها إعطاء الأولوية للإثراء المهني و الثقافي للمستخدمين و تقوية أسس إقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر و المعرفة و الابتكار ، فيما تضم "Ooredoo الجزائر" ما يزيد عن 2500 جزائري يخضع جلهم إلى نظام العقود غير محدودة الأجل.

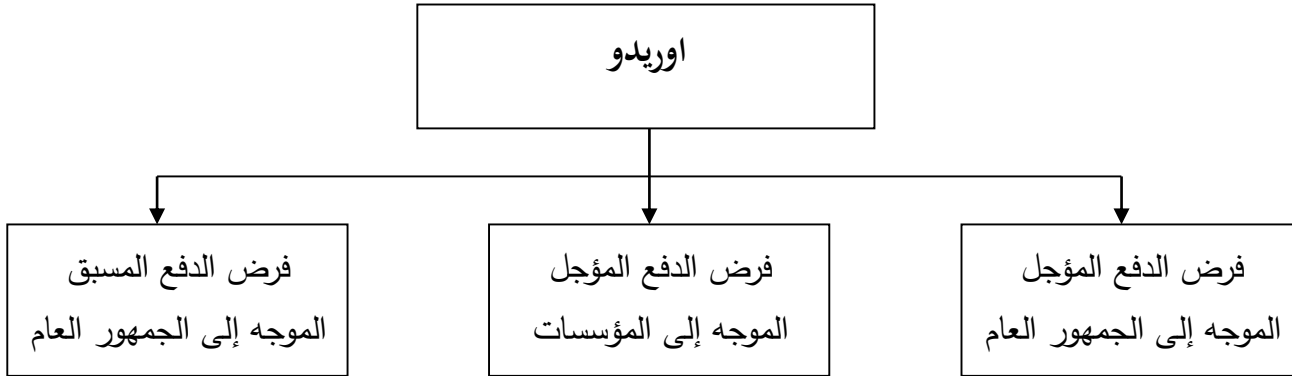
4. **الموارد التكنولوجية:** تعتبر أوريدو سبّاقة فيما يخص استخدام التكنولوجيا و تحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GSM تمتلك تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات و الصور بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE، كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في شبكة الإنترنت وUMTS الخاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث.

### الفرع الثاني: محفظة أعمال أوريدو :

<sup>1</sup> طالب مريم، مرجع سابق ص 164-166.

تحوز اوريدو على محفظة متنوعة من الأعمال يوضحها الشكل التالي:

الشكل 24 : محفظة أعمال أوريدو الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على أرشيف وكالة بسكرة

تحوز اوريدو على ثلاث وحدات أعمال : وحدة الدفع المؤجل الخاص بالجمهور العام بمختلف صيغ اشتراكاته ؛ وحدة الدفع المؤجل الموجه للمؤسسات و وحدة الدفع المسبق الموجه للجمهور العام بمختلف صيغ.

### الفرع الثالث: المزيج التسويقي لشركة أورودو:

استطاعت اوريدو أن تحقق العديد من النجاحات في قطاع يتسم بالديناميكية وحدة المنافسة ووسيلتها في ذلك هي التمييز الذي يمس جميع عناصر مزيجها.

1. **المنتج:** منتجات اوريدو ذات جودة عالية تمتاز بخصائص فريدة ، تأتي في مقدمتها التكنولوجيا الحديثة كمبدأ لإرساء أسس الابتكار و التطوير و قد اختيرت كأحسن متعامل للهاتف النقال لمنطقة إفريقيا الشمالية نتيجة الاعتراف بالجهود التي بذلتها لإدماج أحسن الحلول والخدمات فهي تعتبر شريكة للمؤسسات من واقع تطوير حلول تتماشى و حاجاتها.

2. **السعر:** أسعار اوريدو جد تنافسية خاصة مع قيامها بتوحيد تعريفات المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية إلى أقل تعريفه في السوق 3.99 دج/30ثا ناهيك عن انخفاض تعريفه المكالمات نحو الخارج وكذا أسعار الانترنت، بالإضافة إلى هذا الشعبية التي تحظى بها في الجزائر والتي تتمحور في أن ما تقدمه من خدمات إنما يتماشى وتعريفه أسعارها.

3. **التنوع:** تتبع كلا من استراتيجيتي التوزيع المباشر و غير المباشر ، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة بين مقراتها الـ 538 ( 345 فضاء خدمة، 81 محل، 3 محل VIP، 107 فضاء عام لأوريدو) المنتشرة عبر الوطن و المشتركين ، إذ تؤدي مجموعة من الوظائف كتحويل مستحقات الفواتير ، بيع الخطوط الهاتفية و بطاقات التعبئة ؛ إرشاد المشتركين و الإستماع إلى شكاويهم ، أما الإستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة

التجارية والمشاركين ، و كما تمت الإشارة إليه تتعامل مع خمسة موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 2000 بيع مباشر و 50000 نقطة بيع غير مباشرة.

4. **الترويج:** تحوز أوريدو على مزيج اتصال متكامل يضمن لها الاتصال الفعال بزبائنها، إذ تعتبر ثالث أكبر المعلنين الوطنيين في التلفزة الجزائرية باستثمارات اعلانية قيمتها 337 مليون دينار في سنة، وبالإضافة إلى الإعلانات المتلفزة، تعتمد على الإعلانات المسموعة و المقروءة في الصحف والمجلات و اللوحات الإعلانية، أما فيما يخص المبيعات تعتمد أوريدو هذا العنصر كأسلوب اتصالي تحفيزي على تحقيق الزيادة في المبيعات و من أمثلة عروضها الترفوة نذكر التخفيضات والهدايا على التعبئة والأرصدة الأولية المجانية... الخ. كما تراعى العديد من التظاهرات و الفرق الرياضية.

**المطلب الرابع: أهم العروض:**

### الفرع الأول: عروض موبيليس

**أولا: عروض الدفع المسبق:** لموبيليس عروض كثيرة نكتفي بأبرزها وأهمها؛ وهي كالتالي:

1. **مبتسم:** أنجح عرض لموبيليس ويضم أغلب زبائنها؛ حيث يستفيد مشتركو مبتسم من اتصالان مجانيان كل يوم لمدة 3 دقائق، تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 3.98 دج / 30 ثا، إرسال الرسائل المصورة بأسعار مغرية 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و 15 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت عن طريق GPRS. ولدى مشتركي مبتسم الخيار في التمتع بمزايا ثرية (الصوت؛ الرسائل القصيرة و النت)، وهذا من خلال قائمة #600\* التي تحتوي على ثلاث برامج:

الجدول رقم 06: عرض مبتسم موبيليس

برنامج صوت ورسائل

مبتسم: 90 الاستفادة من 90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 90 دج فقط.
مبتسم: 150 الاستفادة من 100 دقيقة مكالمات و 50 رسالة قصيرة 50 + ميكا أوكتي أنترنت ب 150 دج.
أول نحو موبيليس: رصيد إضافي يتراوح من % 100 إلى 400%
أول نحو جميع الشبكات: رصيد إضافي يتراوح من % 150 إلى 250%
باطل : عرض مقترح على مشتركى الدفع المسبق . الصالح لمدة 7 أيام لإجراء مكالمات و إرسال رسائل قصيرة مجانية و غير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 سا . 24 / بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج.
قوسطو لمبتسم : إمكانية ضبط ( 03 ) أرقام مفضلة (موبيليس) و الاستفادة من تسعيرة 1 دج / 30 / ثا نحوها
برنامج انترنت
50 ميكا أوكتي ليوم واحد ب 100 دج
250 ميكا أوكتي ل 30 يوم ب 500 دج
1 جيفا أوكتي ل 30 يوم ب 1000 دج
2 جيفا أوكتي ل 30 يوم ب 1900 دج
5 جيفا أوكتي ل 30 يوم ب 4000 دج
برنامج Whar's Up
50 ميكا أوكتي ليوم واحد ب 30 دج ، نحو الفيس بوك

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

2. توفيق: عرض موجه للطلبة ليتمكنوا من البقاء على إتصال دائم مع الجماعة توفيق ب 1 دج /30د. من خلال قائمة # 600 \* يستفيد مشتركو توفيق من ثلاث برامج

جدول رقم 07: عرض توفيق

برنامج صوت و رسائل
توفيق : 20 الاستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 20 دج فقط.
توفيق : 5 الاستفادة من 20 دقيقة مكالمات نحو جميع الشبكات ب 20 دج فقط.
50 رسائل قصيرة ب 20 دج فقط.
برنامج انترنت و برنامج What's Up مماثل لمبتسم

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

3. الخضرا: عرض موجه لمشجعي و أنصار الفريق الوطني تحت " شعار عيشوا مع الكرة و أحاسيسها مع شريحة سيم للمناصرين " ، تقدم شريحة الخضرا 10 رسائل قصيرة مهداة لكل هدف للفريق الوطني و 100 دج من الرصيد المهدي لكل فوز، و +50% رصيد إضافي لكل تعبئة لغاية 500 دج. بحث بتكون عرض الخضرا من ثلاث تشكيلات و هي:

جدول رقم 08: عرض الخضرا

THREE	TWO	ONE
إلى غاية 20 ساعة من المكالمات المجانية من 17:00 إلى 21:00.	إلى غاية 19 سا 30د من المكالمات المجانية من 18:00 إلى 22:30	إلى غاية 13 ساعة من المكالمات المجانية من 00:00 إلى 13:00
300 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 15 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات.	200 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات.	100 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 50 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات.
3 جيجا أوكتي من الانترنت G3++ + الانترنت غير المحدود.	2 جيجا أوكتي من الانترنت G3++ + الانترنت غير المحدود	1 جيجا أوكتي من الانترنت G3++ + الانترنت غير المحدود
3000 دج / للشهر	2000 دج / للشهر	1000 دج / الشهر

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

4. **باك نافيجي:** ب 190 دج و بدون التزام يستفيد المشترك من شريحة سيم نافيجي + مفتاح الإنترنت + أرصدة إضافية بقيمة 50 ميغا أوكتي . يضمن باك نافيجي انترنت ذات التدفق العالي لمستخدمي الانترنت عبر الهاتف أو جهاز الكمبيوتر ، أما الأسعار فمماثلة لأسعار عرض مبتسم.

#### 5. مبتسم الجيل الرابع

موبيليس تطلق شريحة مبتسم الجيل الرابع برصيد أولي بقيمة 100 دج بسعر 200 دج. يمكن لزبائن الدفع المسبق تشغيل الجيل الرابع مجاناً و الاستفادة من 2 جيجا انترنت مهداة. العرض متوفر على مستوى الوكالات التجارية في الولايات المغطاة بالجيل الرابع وهي تلمسان , قسنطينة , باتنة , برج بوعرييج , الوادي , بسكرة , البلدية , تيزيوزو , سيدي بلعباس , ورقلة , وهران والجزائر العاصمة .

#### 6. العرض TOP

عند تعبئة 2000 دج أو حتى 4999 دج  
3000 دج رصيد مهدى أي 150% من قيمة الرصيد المعبئ 2000 دج + أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى 5 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.  
\*لكل تعبئة 500 دج أو حتى 999 دج  
1000 دج رصيد مهدى أي 200% من قيمة الرصيد المعبئ 500 دج + أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى 1 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.

#### 7. العرض Awel Tous

عند تعبئة 2000 دج أو حتى 4999 دج  
5000 دج رصيد مهدى أي 250% من قيمة الرصيد المعبئ 2000 دج + أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى 4 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.

\*لكل تعبئة 1000 دج أو حتى 1999 دج

**2000 دج** رصيد مهدى أي **200%** من قيمة الرصيد المعبئ +1000 دج أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى **3 جيجا** انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.

## جدول رقم 09: عرض مبتسم 4G

الحجم	مدة الصلاحية	سعر الدخول
60 ميغا أوكتي	24 ساعة الفايسبوك و الواتس	100 دج
400 ميغا أوكتي	24 ساعة الفايسبوك و الواتس	300 دج
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	1000 دج	2 جيجا أوكتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	1300 دج	3 جيجا أوكتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	2100 دج	5 جيجا أوكتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	3200 دج	8 جيجا أوكتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	4300 دج	12 جيجا أوكتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	5600 دج	16 جيجا أوكتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	6000 دج	20 جيجا أوكتي

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

## ثانيا: عروض الدفع البعدي:

بعد أن كان يضم عدة عروض قامت موبيليس بتعديلها عبر ضمها في عرض واحد يضم عدة خيارات، حيث يقوم المشترك بإختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته واحتياجاته و ميزانيته التي يخصصها . يتمثل هذا العرض في:

**الصيغة عبر المفاص:** يوفر هذا العرض للمشارك إمكانية تشكيل العرض بنفسه ، حيث تروج له بالشعار " عند موبيليس ، يمكنكم بأنفسكم تشكيل عرضكم " فيقوم المشترك بإختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته واحتياجاته و ميزانيته التي يخصصها ، و الخيارات الممنوحة تدخل ضمن مجال : مدة المكالمات الصوتية ؛ حجم الإنترنت للتدفق العالي ، مدة مكالمات الفيديو ، عدد الأرقام المفضلة و عدد الرسائل النصية شهريا.

حيث يبلغ الإشتراك الأدنى 900 دج/لشهر بمكالمات لساعتين، و أقصى اشتراك 8650 دج/لشهر بمكالمات صوتية 8 ساعات، Go 5 انترنت، ساعتان من مكالمات الفيديو، 4 أرقام مفضلة، و 100 رسالة نصية ، بينما تتراوح بقية صيغ الإشتراكات بينهما حسب خيارات الزبون للتركيب.

1. العروض المزدوجة: توفر منها موبيليس عرضين لزبائنها.



أ. موبى كترول: يجذب هذا العرض الزبون الذي يريد التحكم في ميزانيته دون تحديد مكالماته فإلطبعة الجديدة ل Mobicontrol هي الحل الأنسب، لأنها توفر تشغيل مجاني للخط الثابت وبدون ضمان مع استعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية والأجنبية لكن دون تراكم الأرصدة كما أن العرض خاضع لإلتزام 12 شهر. لعرض موبى كترول صيغتان هما:

جدول رقم 10: عرض موبى كترول

إشتراك 1500 دج / للشهر	إشتراك 3000 دج / للشهر
1500 دج رصيد شهري + 1 جيجا أوكتي انترنت . مكالمات مجانية من 6:00 إلى 17:00 كل يوم نحو موبيليس .	3000 دج رصيد شهري +300 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات. مكالمات مجانية لمكالمة نحو موبيليس من 00 سا إلى 19 سا
0.5 دج نحو رقم مفضل واحد من 6:00 إلى 17:00 . 2 دج المكالمات نحو موبيليس من 6:00 إلى 17:00 . 2 دج المكالمات نحو الشبكات لأخرى / 4 دج الرسائل القصيرة	مكالمات مجانية نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00 سا 1 دج المكالمات نحو موبيليس من 19 سا إلى 00 سا 2 دج المكالمات نحو شبكات الأخرى 4 / دج رسائل قصيرة محليا

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

الفرع الثاني: عروض جازي

أولاً: عروض الدفع المسبق: بدل عروضها السابقة جازي كارت، كونترول، كلاسيك وألو تعرض جازي حالياً عرضين لمشركي الدفع المسبق بصيغ وخيارات أوسع، هما:

1. جازي GOOD: عرض الدفع المسبق الجديد لجازي، يستفيد مشترك GOOD من تسعيرة 3.99 دج/30 ثا نحو كل الشبكات الوطنية، 1000 دج رصيد مهدى على كل تعبئة بـ 1000 دج أو أكثر، على أن يستعمل الرصيد المهدى في ظرف 7 أيام. سعر شريحة جازي GOOD 125 دج مع رصيد أولي بـ 5 دج. توفر هذه الشريحة للمشارك العروض التالية:

الجدول رقم 11: عرض جازي GOOD

سهرة GOOD	كلش GOOD	قصرة GOOD
100 دج = 60 دقيقة نحو جازي من 6 مساء إلى منتصف الليل.	200 دج = 120 دقيقة نحو جازي + 50 Mo لتصفح الأنترنت SMS 50+	200 دج = 100 دقيقة نحو جازي أو 40 دقيقة نحو الشبكات الوطنية

عند انتهاء العرض خلال ال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 2.41 دج/30 ثا نحو الشبكات الوطنية.	عند انتهاء كلش GOOD خلال ال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 2.41 دج/30 ثا نحو الشبكات الوطنية	عند انتهاء GOOD قصيرة خلال ال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 2.89 دج /30 ثا نحو الشبكات الوطنية
<b>بيناتنا GOOD</b>	<b>SMS GOOD</b>	<b>يومك GOOD</b>
99 دج = 120 دقيقة نحو جازي من منتصف الليل إلى 6 مساء.	نحو جازي 50 دج = 100 SMS	160 دج = 160 دقيقة نحو جازي
عند انتهاء العرض خلال ال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 3.99 دج نحو جازي و 3.5 دج نحو الشبكات الوطنية	عند انتهاء العرض خلال ال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 5 دج نحو جازي و 5 دج نحو الشبكات الوطنية	عند انتهاء العرض خلال ال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 2.41 دج/30 ثا نحو الشبكات الوطنية

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)

2. **جازي GO:** هو عرض الدفع المسبق الجديد جازي يوفر مكافآت مدى الحياة على كل التبعثات فعند الوصول إلى مبلغ 400 دج من التبعثة فما اكثر ، يتم منح رصيد إضافي ب 400 دج صالح لمدة 30 يوم و يمكن استعماله نحو الشبكات الوطنية . كما يتم منح رصيد إضافي ب 0.5 دج على كل المكالمات المستقبلية مهما كان مصدر المكالمة وهذا لغاية 100 دج و هذا الرصيد المهدي صالح لمدة 30 يوم و يمكن استعماله نحو الشبكات الوطنية . تسعيرة المكالمات 5 دج /30 ثا نحو كل الشبكات الوطنية، أما سعر شريحة جازي GO ب 125 دج مع رصيد أولي ب 5 دج.

#### الجدول رقم 12: عرض جازي GO

جازي GO أهدر +	جازي GO أهدر	جازي GO أهدر	العرض (24 ساعة)
25 دج = رسالة SMS نحو جازي	100 دينار = 60 دقيقة نحو جازي أو 20 دقيقة نحو الشبكات الوطنية	50 دينار = 50 دقيقة نحو جازي	
5 دج /رسالة نحو جازي	5 دج /30 ثانية نحو جازي	5 دج /30 ثانية نحو جازي	خارج العرض
7 دج / رسالة نحو الشبكات الوطنية	1.75 دج /30 ثانية نحو الشبكات الوطنية	1.75 دج / 30 ثانية نحو الشبكات الوطنية	

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)

ثانيا: عروض الدفع البعدي: تعرض حاليا عرضين هما:

1. **جازي LINE:** يتضمن أربعة عروض إشتراك جديدة تمكن المشترك من إجراء مكالمات وإرسال رسائل SMS مجانا بكل حرية وبدون حدود ضمن العرض الشهري حسب نوع الاشتراك، كالتالي:

#### الجدول رقم 13: عرض جازي LINE

Line InFINITY+	Line Infinity	Line 1200	Control Line	الاشتراك
5000 دج	3000 دج	1200 دج	1200 دج	الاشتراك الشهري
2000 دج	2000 دج	2000 دج	2000 دج	مبلغ الضمان
<b>مجاني و غير محدود 24/24 سا</b>				
مكالمات مجانية نحو جازي 24/24 سا	مكالمات مجانية نحو جازي 24/24 سا	1 رقم مفضل نحو جازي 24/24 سا	1 رقم مفضل نحو جازي 24/24 سا	مكالمات
غير موجود	غير موجود	الشبكات الإجتماعية	الشبكات الإجتماعية	الانترنت
<b>أفضلية خلال الشهر ( عرض )</b>				
10 سا نحو الشبكات	2 سا نحو الشبكات	3 سا نحو الشبكات	3 سا نحو الشبكات	مكالمات
1 Go	500 Mo	200 Mo	200 Mo	أنترنت
غير محدود	100	500	500	رسائل SMS جازي
<b>أفضلية التسعيرة خارج العرض</b>				
0 دج	0 دج	5 دج / دقيقة	5 دج / دقيقة	مكالمات جازي
5 دج / دقيقة	5 دج / دقيقة	5 دج / دقيقة	5 دج / دقيقة	مكالمات الشبكات الوطنية
0 دج	SMS / 3.5 دج	SMS / 3.5 دج	SMS / 3.5 دج	SMS جازي
SMS / 5 دج	SMS / 5 دج	SMS / 5 دج	SMS / 5 دج	SMS الشبكات الوطنية

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)

2. ميلنيوم : عرض دفع بعدي يتيح للمشارك مكالمات مجانية و غير محدودة كل مساء من 9 مساء إلى غاية 7 صباحا نحو شبكة جازي ، و حجم انترنت من 500 ميغا إلى 2 جيغا حسب الاشتراك ، مع حرية الاختيار بين نوعين من الإشتراك ، هما:

الجدول رقم 14: عرض جازي ميلنيوم

ميلنيوم 6000 دج	ميلنيوم 1750 دج	الاشتراك
6000 دج	1750 دج	الاشتراك الشهري
1500 دج	1500 دج	كلفة التشغيل
4000 دج	4000 دج	مبلغ الضمان

مكالمات مجانية و غير محدودة كل مساء من سا 21 إلى سا 7 كل نهاية أسبوع 24/24 سا	مكالمات مجانية و غير محدودة كل مساء من سا 21 إلى سا 7	المكالمات نحو جازي
10 سا	2 سا	امكالمات نحو الشبكات
2 Go	500 Mo	أنترنت

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)

3. عروض **G3**: في حين ادجت ATM عروض الجيل الثالث والثاني، تفصل OTA بينهما وتعرض على مشتركيها في الصيغ السابقة مجموعة من عروض الأنترنت، هي:
4. **SPEED ساعة**: عرض ب 40 دج يمكّن من تصفح الأنترنت بكل حرية و بلا حدود عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة لمدة ساعة ابتداء من وقت التفعيل مع امكانية اعادة التفعيل أكثر من مرة ، غير أنه يفرض على المشترك 60 دقيقة فقط من الإتصال المتواصل لعدم إمكانية استرجاع الوقت غير المستهلك.
5. **SPEED يوم**: عرض ب 100 دج يمكّن من تصفح الأنترنت بكل حرية في حدود 50 Mo عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة ليوم كامل ابتداء من وقت التفعيل مع امكانية اعادة التفعيل أكثر من مرة في حالة استهلاك الحجم المحدد ؛ على أن تحسب الصلاحية من آخر إعادة تفعيل.
- ويمكن الطلب على الحجم ب 3 دج لكل 1 Mo. أما عند انتهاء صلاحية العرض يمكن استرجاع الحجم الغير مستهلك بشرط اقتناء نفس العرض في مدة 8 أيام.
6. **SPEED شهر**: عرض بعدة اشتراكات موضحة في الجدول الموالي ، يمكّن من تصفح الأنترنت بكل حرية في حدود الاشتراك عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة لشهر كامل ابتداء من وقت التفعيل مع امكانية اعادة التفعيل أكثر من مرة في حالة استهلاك الحجم المحدد ، على أن تحسب الصلاحية من آخر إعادة تفعيل . ويمكن الطلب على الحجم ب 3 دج لكل 1 Mo. أما عند انتهاء صلاحية العرض يمكن استرجاع الحجم الغير مستهلك بشرط اقتناء نفس العرض في مدة 8 أيام.

#### الجدول رقم 15: عرض SPEED شهر

الحجم العقلائي	التسعيرة	الاشتراك
200 Mo	200 دج	Speed Extra

500 Mo	750 دج	Speed 500
200 Mo	400 دج	Speed 200
2 Go	2000 دج	Speed 2
5 Go	4000 دج	Speed 5
1 Mo	3 دج	Speed عند الطلب

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)

الفرع الثالث: عرض أوريدو

أولاً: عروض الدفع المسبق:

1. أوريدو الـ 1000: عرض يستفيد مشترك فيه من اتصال مجاني كل يوم لمدة 5 دقائق ؛ تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 3.99 دج/30ثا، 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و 14 دج نحو الخارج ؛ مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت بـ 4 دج/Mo. ولدى مشتركى أوريدو الـ 1000 الخيار في تفعيل 60 دقيقة نحو أوريدو صالحة ليوم واحد بـ 100 دج فقط. أما الهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 1000 دج + 5 ساعات اتصال مجانية نحو أوريدو عند كل تعبئة بـ 1000 دج. سعر الشريحة 1000 دج و بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 1000 دج + 5 ساعات اتصال مجانية كرسيد أولي.

2. LA STAR HALA: عرض يستفيد مشترك فيه من تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 5 دج/30ثا، ارسال الرسائل 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و 14 دج نحو الخارج ، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت بـ 4 دج / Mo . ولدى مشتركى LA STAR HALA الخيار في تفعيل 60 دقيقة نحو أوريدو صالحة ليوم واحد بـ 100 دج فقط. والهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 500 دج مجانية نحو كل الشبكات عند بلوغ مجموع تعبئات 500 دج في الـ 15 من كل شهر. الشريحة بـ 150 دج وبمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 150 دج كرسيد أولي.

3. NEDJMA PLUS: عرض يستفيد مشترك فيه من اتصال مجاني كل يوم لمدة 5 دقائق ؛ تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 3.99 دج/30ثا، 5 دج للرسالة نحو جميع الشبكات الوطنية و 14 دج نحو الخارج ؛ مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت بـ 4 دج / Mo. أما الهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 5990 دج + 5 ساعات نحو أوريدو عند كل تعبئة بـ 2000 دج سعر الشريحة 300 دج و بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 200 دج كرسيد أولي.

4. SIM INTERNET PRÉPAYÉE: هو عرض من خلاله يتم تقديم حزمة جاهزة تتيح الوصول للإنترنت على التدفق ، سعر الشريحة 250 دج بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 200 دج كرسيد أولي ، هذا العرض متاح بعدة خيارات ؛ هي:

الجدول رقم 16: صيغ SIM N'INTERNET PRÉPAYÉE

الحزمة	التسعيرة	حجم الاستهلاك	الصلاحية
حزمة 100	100 دج	50 Mo	يوم
حزمة 200	200 دج	200 Mo	يومان
حزمة 300	300 دج	400 Mo	3 أيام
حزمة 1000	1000 دج	1 Go	شهر
حزمة 2500	2500 دج	3 Go	شهر

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)

ثانيا: عرض الدفع البعدي: تعرض أوريدو في الحقيقة عرضين فقط كل عرض بصيغتين ، هما :

1. **One 4000**: هو عرض بصيغتين شبه متماثلتين ؛ الصيغة المفتوحة و صيغة المراقبة ، الفرق الوحيد بينهما أن للصيغة المفتوحة مبلغ ضمان يجب دفعه مسبقا قدره 1000 دج، أما صيغة المراقبة فبدون مبلغ ضمان ، و هذا لأن عند استهلاك الرصيد الشهري حيث تتيح الصيغة المفتوحة استمرارية الاستهلاك ثم تسديد قيمتها عن طريق فاتورة حساب ، أما صيغة المراقبة فيجب اعادة تعبئة الرصيد (كالدفع المسبق). أما بقية الإمتيازات فهي متماثلة كالتالي:

الجدول رقم 17: عرض One 4000

4000 دج	اشترك شهري
2 Go	حزمة إنترنت
مجاني	مكالمات نحو أوريدو (تفعيل خيار النهار أو ليل)
1 دج / 30 ثا	مكالمات نحو أوريدو (خارج خيار النهار أو ليل)
2 دج / 30 ثا	مكالمات نحو الشبكات الأخرى
2 دج	رسائل
14 دج	رسائل الدولية
2 دج / Mo	الإنترنت خارج الحزمة
مجاني	خدمة العملاء

المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الموقع الرسمي للوكالة [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)

2. **One 1500**: عرض بإشتراك شهري قدره 1500 دج يستفيد المشترك من 1500 دج أخرى مجانية نحو كل الشبكات ، يأتي بصيغتين المفتوحة و مراقبة مثل عرض One 4000 تماما، غير أنه يتيح امكانية اختيار رقم مفضل تكون الاتصالات به مجانية على الدوام، كما يستفيد المشترك بهذا العرض من 500 Mo من

الاتصال بالانترنت. يمنح المشترك تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 4 دج / 30 ثا، 5 دج للرسالة نحو جميع الشبكات الوطنية و 14 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت بـ 2 دج / Mo.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا " دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية " على مؤسسات الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال- موبيليس، جيزي، أوريدو- لأنها مؤسسات تطمح لاستمرار والتطور دائما، حيث أصبح هناك تحدي كبير يواجه المؤسسات في ضل بيئة تتميز بالتقلب والتعقيد يوما بعد يوم . ومن أجل بلوغ الهدف المنشود، نعلم أن المؤسسات بقناعة تامة أنه خيار لهم سوى الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات الذي يرسم لهم رؤية بعيدة لما يجب أن يكونوا عليه في المستقبل البعيد، وتحدد سبب تواجدهم في بيئة الأعمال وبالتالي يساعدها في رفع تنافسياتهم.

فعلى المؤسسات أن تسعى جيدا أهمية تكنولوجيا المعلومات وهذا لمعرفة تحركات منافسيها ويسمح لها بوضع استراتيجيات تنافسية المناسبة بغية التمكن من إحداث تطوير تنظيمي ملائم وتحقيق مكاسب كبيرة تمكنها من الرفع من حصتها السوقية.



ملحق 01:



ملحق 02:



ملحق 03:



ملحق 04:



50 DA jour	100 DA jour	150 DA jour
10 Mo Internet	50 mo internet	200 mo internet
50 min appels vers djazzy	Gratuit et illimité appels vers djazzy	Gratuit et illimité appels vers djazzy
5 min appels vers autres réseaux	10 min appels vers autres réseaux	20 min appels vers autres réseaux
Gratuit et illimité sms vers djazzy	Gratuit et illimité sms vers djazzy	Gratuit et illimité sms vers djazzy

ملحق 05:

LIBERTY      MILLENIUM

1150 DA Mois	2300 DA mois	3450 DA Mois
2.5 Go Internet	4,5 go internet	10 Go Internet
1500 Min Appels vers djazzy	Gratuit et illimité appels vers djazzy	Gratuit et illimité Appels vers djazzy
150 Min Appels vers autres réseaux	300 min appels vers autres réseaux	600 Min Appels vers autres réseaux
Gratuit et illimité SMS vers Djazzy	Gratuit et illimité sms vers djazzy	Gratuit et illimité SMS vers Djazzy

Elkhadra.com

ملحق 06:

ملحق 07:

**Machine to Machine**  
Solution Entreprises

**Connectez tous vos équipements**

GPRS/EDGE/3G++

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	01
50	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	02
78	تطور الحصة السوقية للمتعاملين	03
80	تطور عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث خلال (2000-2015)	04
82	تطور عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال ما بين (2000-2015)	05
92	عرض مبتسم موبيليس	06
92	عرض توفيق	07
93	عرض الخضرا	08
94	عرض مبتسم 4G	09
95	عرض موبلي كنترول	10
96	عرض جازي GOOD	11
97	عرض جازي GO	12
97	عرض جازي LINE	13
98	عرض جازي ميلنيوم	14
99	عرض SPEED شهر	15
100	SIM N'INTERNET PRÉPAYÉE صيغ	16
101	عرض One 4000	17



## أولاً: المراجع باللغة العربية

### أ. الكتب:

1. إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)"، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005 .
2. أحمد حسين، علي حسين، "نظم المعلومات الحاسوبية"، مطبعة الإشعاع" ط1، الإسكندرية مصر، 2003
3. إيمان فاضل السامرائي، عامر إبراهيم قنديلجي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها"، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002.
4. إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
5. جمال أبو شنب، "العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
6. حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية"، ط1 مصر، 2001.
7. سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2006.
8. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. شارل هيل، جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، ط2، الرياض، 2010.
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر ط2، عمان، الاردن، 2009.
11. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1 عمان، الأردن، 2007.
12. عبد الله فرغلي علي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني"، ايتراك للنشر و التوزيع ط1 ، القاهرة، مصر.
13. عبد الحميد بهجت قايد، " إدارة الإنتاج"، مكتبة عين الشمس ط2، مصر، 1997 .

14. عبد الله اسماعيل الصوفي، "التكنولوجيا الحديثة ومراكز المعلومات والمكتبة المدرسية"، دار المسيرة، عمان، ط1 الأردن، 2005.
15. عدنان محمد، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
16. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، ط2، القاهرة، مصر 2001
17. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1 القاهرة، مصر، 2000.
18. عماد عبد الوهاب الصباغ، "علم المعلومات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
19. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
20. عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2003..
21. غسان قاسم اللامي، "إدارة التكنولوجيا"، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2007.
22. فايز جمعة صالح النجار، "نظم المعلومات الإدارية"، دار حامد، عمان، الأردن، 2010.
23. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط1، إسكندرية، مصر 2000.
24. فيليب سادلر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة علا احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، مصر، 1999
25. محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر 2009.
26. محمد الهادي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الشروق، ط1، القاهرة، مصر 1989.
27. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، "مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
28. محمد عبد العليم صابر، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
29. محمد عبد العليم صابر، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
30. محمد محمود الحيلة، "تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية"، دار المسيرة، ط2 عمان، الأردن، 2000.

31. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار المناهج، ط2، عمان، الاردن، 2007.
32. محمود عائم الدين، "تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجمهوري"، دار العربي، ط1 مصر، 2013/ 2012.
33. محمود علم الدين، "تكنولوجيا المعلومات وصناعة والاتصال الجماهيري"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990.
34. مصطفى كامل، ربيع الجارحي، "أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة"، مجلة الإدارة، المجلد 01، العدد الأول، 1999.
35. نبيل محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية" تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
36. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، دار الوراق، الأردن، دون سنة نشر.

#### ب. السلاسل والملتقيات:

37. حاج عيسى آمال، هوارى معراج، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية"، أورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 22-23 أبريل 2003.
38. سعاد قوفي، "الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمعامل صناعة الهاتف النقال الجزائري"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، 10/11/2010.
39. عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: دارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، 2010.
40. المرصد الوطني لمنافسيه، "التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبيئة تخطيط الدولة، 2008.
41. معموري صورية، الشيخ هجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج

قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، 2010.

42. نوري منير، "إدارة العلاقات مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية، الأردن، 2009.

#### ت. المجالات:

43. شاهر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، جامعة عمان الأردن، 2009.

44. غول فرحات، "الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية"، دراسات اقتصادية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، فيفري 2009.

#### ج. الرسائل والأطروحات:

45. احمد اسعد عبد المجيد، "العولمة وابعادها الاقتصادية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2010.

46. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

47. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، ط1 الاسكندرية، مصر، 2002.

48. سلوى محمد شرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال غزة، فلسطين، 2008.

49. سليمان منيرة، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماستر العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

50. سناء عبد الكريم الخناق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.



51. شلاي محمد البشير، "واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص. 194-195
52. طالب مريم، إسهام تحليل، "المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2008.
53. عبد العزيز سطحاوي، "دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008.
54. عبد الناصر الجبوشي، "فعالية نظم تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، السنة 2011.
55. فضيلة فني، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسط"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2007.
56. كشاط أنيس، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006
57. محمد الطيب، "التنافسية ومؤشرات قياسها"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005
58. مراد رايس، "أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006.
59. هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015،
60. وفوني باية، "أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي"، رسالة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2008.

61. يمينة فوزية فاضل، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجتمع الصناعي صيدال)"، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2001/2000

62. يوسف محمد عفيف، "التكنولوجيا الحديثة و دورها في تنمية الموارد البشرية"، رسالة الماجستير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية جامعة العربي التبسي - تبسة، 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

63. **Pierre Carrier, et autres, Bases de données dans le développement de système, Gartan-morin édition, Canada, 1991.**

64. **Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.**

65. **Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period**

66. **Willie Pietersen, Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc, USA, 2010.**

ثالثا: المواقع الالكترونية

67. إبراهيم بختي. تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخط 03-  
[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf) 2018

68. أكرم احمد الطويل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموع مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، على الموقع:

69. أهمية التكنولوجيا/<http://mawdoo3.com>/06-05-2018

70. <http://atlas.Irit.fr/colloques/vsst95-98/indexpubli98>. 71- Htm. 25-03-2018

71. [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/73.doc)

78-73.doc content/uploads/2011/04/73.doc تاريخ الاطلاع 16/03/2018

72. [https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9\\_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9](https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9) ,19-05-2018.

73.

74. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3> ,  
27/05/2018.

75. <http://www.djezzy.dz> ,27/05/2018.

76. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88> ,27/05/2018.