



# الموضوع

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

حوحو سعاد

إعداد الطلبة:

عطا الله جلول

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

بداية نشكر الله الواحد جلا وعلا على جميع نعمه التي أصبغها علينا وعلى نعمة العلم خاصة وتسييره لنا كل السبل لإنجاز هذه الدراسة المتواضعة التي أرجوا أن تكون فيها إفادة لغيرنا وأن يجعلها في ميزان حسناتنا

كذلك أتقدم بشكري الخالص للأستاذة المؤطرة تقديرا للمجهودات التي أثمرت هذا العطاء و اعترافا بمدى نجاعة التوجيهات و النصائح التي قدمت لي من طرفها طيلة مدة هذا الانجاز بالرغم من أعباء المسؤوليات أتقدم لها بشكري الخالص

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتنا الذين سهروا على مساعدتنا دون كلل في إطار العلم و المعرفة

# الإهداء

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي يسر لنا طريق العلم والمعرفة

وأعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع .

أهدي ثمرة جهدي إلى من سهرت على تربيّتي وشجعتني

بكل فخر وعزم رمز الحنان والعطف أُمّي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى من منحني الثقة وبد العون طوال مشواري الدراسي ولم يدخر

جهدا في تعليمي وتربيّتي ونجاحي أبي الغالي أطال الله عمره .

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء .

إلى كل من جمعني بهم حسن الصداقة والرفقة الطيبة .

## ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-، وقد تحددت تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها الأربعة الرئيسية التي تمثلت في (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) كما تحددت الميزة التنافسية بأربعة أبعاد (جودة المنتج، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات). ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (31) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي (**One Sample Kolmogrov- Smirnov test**)، ومعامل الارتباط لبيرسون، وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

وخلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات من أهمها: يجب على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أن تزيد من استثماراتها في مكونات تكنولوجيا المعلومات، كما يجب عليها أن تهتم أكثر بجانب الإبداع والتطوير وكفاءة العمليات من أجل تحقيق التميز واكتساب حصة سوقية أكبر.

**الكلمات الدالة:** تكنولوجيا المعلومات، الميزة التنافسية، جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-.

## Résumé

L'étude visait à déterminer le rôle de la technologie de l'information dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de la South Baskra Grinder Establishment, en fonction de ses quatre composantes principales (matériel informatique, logiciels, bases de données, logiciels, réseaux). , Contrôle du marché, innovation et développement, opérations efficaces). Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé dans le but de collecter des données auprès des membres de l'échantillon .La population totale était de (31) personnes et l'ensemble statistique pour les sciences sociales (SPSS) était utilisé pour analyser les données du questionnaire.

Dans l'analyse statistique des données, un certain nombre de méthodes ont été utilisées: mesures statistiques descriptives, test de Kolmogorov–Smirnov sur un échantillon, coefficient de corrélation de Pearson, etc.

– Il existe une relation statistiquement significative entre l'informatique et l'avantage concurrentiel au niveau moral de l'institution étudiée (0,05).

L'étude a abouti à un certain nombre de suggestions, dont les plus importantes sont les suivantes: La Greater Mills Corporation of the South doit augmenter ses investissements dans les composants de la technologie de l'information et se préoccuper davantage d'innovation, de développement et d'efficacité des opérations afin de parvenir à l'excellence et de gagner une plus grande part du marché.

Mots-clés: technologie de l'information, avantage concurrentiel, qualité de service, contrôle du marché, innovation et développement, efficacité des processus, Grand Mills Corporation de South–Biskra.

## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية</b>
1	تمهيد
2	<b>المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات.</b>
2	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.
5	المطلب الثاني: خصائص ووظائف تكنولوجيا المعلومات.
7	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات.
9	المطلب الرابع: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
12	<b>المبحث الثاني : الميزة التنافسية</b>
12	المطلب الأول :مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
14	المطلب الثاني : أساسيات الميزة التنافسية
20	المطلب الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية :
21	المطلب الرابع : أهمية اكتساب الميزة التنافسية
22	<b>المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة</b>

22	المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
27	المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف على مصادر الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس .
31	المطلب الثالث :العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية
32	المطلب الرابع : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية
35	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني:الدراسة الميدانية .</b>
37	<b>تمهيد</b>
38	<b>المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب</b>
38	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:
39	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة-
44	المطلب الثالث : مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بالمؤسسة محل الدراسة.
46	<b>المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.</b>
46	المطلب الأول :منهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة.
47	المطلب الثاني: جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة.
49	المطلب الثالث :خصائص عينة الدراسة.
52	المطلب الرابع: تشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
65	<b>خلاصة الفصل</b>
67	<b>خاتمة</b>
70	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
10	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في قطاع المال ، الاقتصاد ، التصنيع و الهدف منها.	01
11	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم و التدريب و الهدف منها.	02
34	التطبيقات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات	03
44	تشكيلة منتجات وحدة الدقيق و الفريزة لمؤسسة (GMSud)	04
48	اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان.	05
49	سلم ليكرت	06
49	-توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	07
50	-توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية .	08
51	- توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.	09
51	-توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية	10
52	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تكنولوجيا المعلومات.	11
55	-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الهيبة التنافسية	12
60	- اختبار ( One Sample Kolmogrov- Smirnov test ) للمتغير المستقل	13
61	- اختبار ( One Sample Kolmogrov- Smirnov test ) للمتغير التابع	14
62	- مصفوفة الارتباط بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.	15

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	خصائص تكنولوجيا المعلومات.	01
8	مكونات تكنولوجيا المعلومات.	02
14	التفوق المساهم في عملية الميزة التنافسي	03
18	دور حياة الميزة التنافسية	04
28	أمثلة حول التكنولوجيا الحاضرة في سلسلة القيمة	05
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	06
45	مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	07

مقدمه

مقدمة :

تعد تكنولوجيا المعلومات بأدواتها المتطورة ذات أهمية بالغة فلم يؤثر شيء في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما اثرت فيها تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت لاغنى عنها في حياة الشعوب والمؤسسات والدول فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع وتطورات متلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرامجيات وأجهزة الإتصالات ووسائلها والتي أصبحت الكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر تستخدمها لمعالجة بياناتها وتسيير أعمالها، وتصنيع منتجاتها، وتقديم خدماتها، والمشاركة في المعرفة وهذا 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 واصبح يتطلب من المؤسسات على اختلاف انواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل اذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة فلقد دخل العالم عصراً متطوراً ليس له حدود تؤدي فيه تكنولوجيا المعلومات دور الأعمدة الحاملة لهذا التقدم الذي اصبح علامة مميزة لهذا العصر.

و إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات أضحي سلاحاً تنافسياً قوياً لكي تستطيع التأثير على البيئة التنافسية بما يحقق أهدافها للحصول على الأرباح، وبالتالي الإستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل و ان هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أية مؤسسة تعمل في السوق ولكن الآن وفي ظل المنافسة الأخرى والتي تتسم بالتكنولوجيا فإن هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب أن تعمل المؤسسات وتبحث وبكل طاقاتها ويجب أن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود ويجب أن تكون إدارة المؤسسة على علم و إطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لكي تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لكي يتم إستغلالها ومن ناحية أخرى لكي تحاول تجنب المخاطر الموجودة فيها قدر المستطاع والعمل على إيجاد آليات التخطيط الإستراتيجي و كذلك المؤسسة يجب أن تقوم بتحميل البيئة الداخلية لكي تحدد نقاط القوة المتوفرة لديها كما يجب أن تحدد المؤسسة نقاط الضعف والقصور في عملها لكي يتسنى لها العمل على تصحيح أو سد الخلل الحاصل قبل أن يسعى المنافسون لإستغلال هذا الضعف مما يؤدي إلى خروجها من المنافسة.

منذ مدة والجزائر تشهد مبادرات كثيرة ومشاريع متعددة تهدف إلى التعامل مع التطورات والتغيرات التي تواكب ثورة تكنولوجيا المعلومات خاصة وأن مثل هذه التطورات قد فتحت آفاقاً جديدة وأبواباً متعددة وخاصة في القطاع الخاص .

ومن هذا المنطلق جاء هذه الدراسة لتحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال دراسة حالة

## صياغة الإشكالية :

من خلال هذه الدراسة سوف يتم الكشف عن تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في المؤسسة لتحقيقها التميز ومن هنا نظهر لنا معالم الإشكالية والمتمثلة في :

ماهو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ومعالجتها سنطرح مجموعة من الأسئلة وتتمثل في :

✓ ما مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية في المطاحن الكبرى للجنوب ؟

## الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-.

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

الفرضية الجزئية الاولى: لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة.  
الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في السيطرة على الاسواق بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.

## نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة واهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل و تشخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية ، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

1-المتغير المستقل: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات ، وتم قياسه على اربعة ابعاد (الاجهزة والمعدات ، قواعد البيانات ، البرمجيات ، الشبكات).

2-المتغير التابع: والمتمثل في الميزة التنافسية ، وينبثق منه اربعة ابعاد رئيسية (جودة المنتج، السيطرة على الاسواق، الابداع والتطوير، كفاءة العمليات ).

## أهمية الدراسة :

ان هذه الدراسة تستمد أهميتها مما يأتي:

✓ حداثة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية مما يحتمل دراسته والخوض في تفاصيله وهذا أمر في غاية الأهمية.

✓ توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين إلى ضرورة إقامة ودعم هذا النظام في المؤسسات الجزائرية.

✓ إن هذا البحث يأتي في وقت تشهد فيه الجزائر تحولات اقتصادية وادارية مما يزيد من أهميته.

✓ أن يكون البحث إضافة جديدة للمكتبة واثراء معارف القارئ.

✓ إمكانية الاستفادة من هذا البحث من قبل الطلبة وحث مؤسسات العامة والخاصة على اقتناء تكنولوجيا المعلومات .

✓ كذلك يعتبر نقطة انطلاق للبحوث الأخرى كالتجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني الحكومة الالكترونية وغيرها.

## أهداف الدراسة :

يسعى كل باحث من وراء بحثه العلمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ولعل من أبرز الأهداف المراد الوصول إليها من وراء هذه الدراسة ما يلي:

✓ الإشارة الى الوضع الحالي بتقديم تصور حول كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات علينا وعلى من حولنا.

✓ تحديد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات .

✓ التعرف على واقع ومستوى تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز مهام المؤسسات .

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب .

✓ التأكد من وجود علاقة تأثير ما بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

## أسباب اختيار الموضوع :

لكل موضوع له دوافع وأسباب اختيار من قبل الباحث فنجد أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

### 1. الأسباب الذاتية:

✓ الميول الشخصي والرغبة في دراسة الموضوع.

✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص .

✓ الشعور بأهمية هذه المواضيع خاصة مع التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

## 2. الأسباب الموضوعية:

✓ اقتناء المؤسسات الخدمية لتكنولوجيا المعلومات والاستثمار فيها -شدة المنافسة ما بين المؤسسات ومحاولة كسبها لمزيا تنافسية مقرنة بمنافسيها.

✓ التطرق ومعرفة مميزاتها عن قرب.

✓ جدية الموضوع بصفة عامة وحدثته على المستوى الوطني يعتبران من أهم الأسباب التي دفعتني إلى اختياره.

## منهجية الدراسة:

ككل الدراسات فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات المتاحة والمنشورة على المواقع الالكترونية ،وبذلك فهي استنتاجية تهدف الى توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

اما في الجانب التطبيقي فهي دراسة تعتمد على عينة محددة تنتمي الى مجتمع معروف يتمثل في موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-.

## الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية ، من تقديم:"عادل بن عطاء الله"، جامعة بسكرة ، 2010/2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات و أنواعها و كذا دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة و كذا تحليلها و معرفة أثارها على المؤسسة و الأفراد .

الدراسة الثالثة: دراسة بعيبي سامية (2008/2007) بعنوان " فعالية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة .

وخرجت هذه الدراسة بجملته من النتائج :

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

- يجب الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي حيث يجب التطلع إلى الأفق وأخذ التغييرات البيئية .  
الدراسة الثالثة : هناء عبداوي ,مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إكساب ميزة تنافسية ,رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات حيثوصلت هذه الدراسة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبير على تلك التكنولوجيات حيث ان الاستثمار في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) المورد البشري ، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات( من شأنه أن يحقق العديد من المزايا للمؤسسة كتخفيض التكاليف، زيادة الأرباح، الحصول على الجودة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.

-وتعتبر الميزة التنافسية مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات في وقتنا الحالي، إذ أنها تمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء التسيير اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من شأنه أن يحقق لها أسمى أهدافها ألا وهو تحقيق رضا العملاء، وبالتالي البقاء و الاستمرار في السوق- تتسارع منظمات الأعمال المعاصرة اليوم نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لهذه الأخيرة من مزايا و فوائد تعود بالنفع على المؤسسة...

الجانب النظري

## 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 التغييرات تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها ل تخزينها واستعمالها، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

بحث قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي :

✓ المبحث الأول:تكنولوجيا المعلومات.

✓ المبحث الثاني : الميزة التنافسية.

✓ المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات.

نعيش اليوم في عصر أصبحت فيه تكنولوجيا المعلومات ضرورة حتمية من أجل معرفة كل التغيرات الآنية في العالم ، فقد أصبحت عمود الاقتصاد لدول العالم المتقدم منها بالدرجة الأولى وسائر بلدان العالم بدرجة أقل . إذ أصبح المكون المعلوماتي جزءا لا يتجزأ من الأرضية التي تتخذ عليها القرارات الاستراتيجية ، و أصبح ينظر إلى التكنولوجيا التي تساعدنا للوصول إلى هذه المعلومات على أنها واحدة من أهم الوسائل لتحقيق الأهداف المنشودة.

### المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات ومراحل تطورها بالإضافة إلى أهميتها كالتالي :

#### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات و تنوعت تبعاً لرؤية كل واحد لها ، لذا سندرج بعض المفاهيم حتى تبرز لنا أوجه الاتفاق بينها ، لنعطي في الأخير مفهوما لها ، و نذكر منها :

#### المفهوم الأول:

أصبحت كلمة تكنولوجيا متداولة بكثرة في الكتابات، الملتقيات، الندوات، ... خلال العقود الماضية، ووضحت 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

<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 الحاسب الآلي تصميم الوظيفة، مجلة الإدارة، المجلد 01، العدد الأول، 1999، ص 24

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>1</sup>

-المعلومات: Information: هي نتاج معالجة البيانات حاسوبيا أو يدويا أو بالوسيلتين معا، و ينتج عن معالجة البيانات قيمة مضافة تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة.<sup>2</sup>

المفهوم الثاني: حسب المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات لأحمد محمد الشامي و سيد حسب الله: تكنولوجيا المعلومات **Information technologie** هي الحصول على المعلومات و اختزانها ، وبتها وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكروالالكترونية ،الحاسبة والاتصالية عن بعد.<sup>3</sup>

المفهوم الثالث: كما تعرف منظمة اليونسكو Unesco تكنولوجيا المعلومات IT: بأنها مجموعة المعرفة العلمية و التكنولوجية ، و الأساليب الإدارية المستخدمة في تداول ومعالجة المعلومات و التطبيقات .

المفهوم الرابع: IT: هي فن الحصول ،تخزين ، هيكله و إدارة المعلومات ، ضغط و نقل المعلومات ، و أخيرا معالجة و تفسير هذه المعلومات.

و من خلال ما سبق نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هي استخدام مختلف الأجهزة و الأساليب لإدارة المعلومات ( الحصول، تخزين، معالجة و بث المعلومات ) لتحقيق هدف معين.

### ثانيا : مراحل تطور لتكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور في تكنولوجيا الحاسبات و كذلك صناعة البرمجيات ، بالاضافة إلى التعقد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات إلى ظهور الحاجة إلى أدوات جديدة تساعدها على التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى نمو و تزايد قوة تكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكاليفها إلى تزايد الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة ونتيجة لهذا التطور أصبح من السهل تعلم استخدام العديد من البرمجيات في اقل وقت ممكن ، و بأقل تكلفة. وكذلك تمكنت المؤسسات من اقتناء الحاسبات الضخمة المركزية و الحاسبات الشخصية .لقد أدى هذا التطور إلى تغلغل استخدام الحاسبات في جميع المستويات التنظيمية و الأنشطة اليومية التي تتم داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمود الحيلة،تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية،دار المسيرة،ط2عمان،الأردن،2000، ص 20

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين ،اساسيات نظام المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات الادارية ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،طبعة 1 ،الاردن ،2006، ص18

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ،ادارة تكنولوجيا المعلومات ،دار الفكر الجامعي ،طبعة الاولى ،مصر ،2009، ص19

<sup>4</sup> ليلي حسام الدين احمد شكر، اثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص الكمية و النوعية للموارد البشرية ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر 2011 ، ص 17

ويمكن تقسيم مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاث مراحل أساسية هي:<sup>1</sup>

**1-المراحل الأولى لتطور تكنولوجيا المعلومات:** و تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الكتابة و الطباعة و مختلف مصادر المعلومات المسموعة و المرئية ، وكانت الاستخدامات الأولية تستند إلى كفاءة الماكينة أي أن الأعمال تنجز باستخدام الحاسوب الذي كانت إمكانياته محدودة . فظهرت نظم يطلق عليها نظم معالجة المعاملات و يرمز لها باختصار TPS (Transaction processing Systems).

**2-المرحلة الثانية :** أصبحت التكنولوجيا موردا للعمل من خلال استعمال نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار و نظم المعلومات الخاصة ، والذي ساعد على هذا التقدم هو تطور نظم الحواسيب التي صارت لها إمكانيات تخزين كبيرة جدا فضلا عن ظهور البرمجيات المتقدمة.

**3-المرحلة الثالثة:** تميزت هذه المرحلة بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية و البرمجيات و ظهور المعالجة المايكروية ، إذ أصبحت تكنولوجيا المعلومات سلاحا استراتيجيا من خلال تطبيقاتها المختلفة و التطورات الأخرى.

إذن تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات من جيل لأخر وفقا للتطورات الحاصلة في كل مرحلة بهدف تسهيل التعامل مع المعلومات المختلفة و للاستفادة منها بالشكل المناسب.

ثالثا: أهمية تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي :

- ✓ تقليص الوقت و المسافة : حيث أن التكنولوجيا تجعل الأماكن الكترونيا متجاورة ، كما تتيح وسائل التخزين استيعاب حجم هائل من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- ✓ كفاءة عالية في تخزين المعلومات .
- ✓ كفاءة عملية المعالجة.
- ✓ تحقيق اكبر قدر من الموثوقية.
- ✓ التكلفة المنخفضة: إذ أن من أهم مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات هي انها تساعد على تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ و حسين وليد ،نظم المعلومات الادارية التركيز على و وظائف المؤسسة، دار غيداء للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2014، ص 42

<sup>2</sup> يوسف جحيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العدادي ، التسويق الالكتروني ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،2009، ص66-65

نظرا للأهمية التي تكتسبها تكنولوجيا المعلومات ساعدت أيضا على تسهيل الخوض في ميادين جديدة لم يكن الدخول إليها سهلا لولاها.

### المطلب الثاني: خصائص ووظائف تكنولوجيا المعلومات.

من أجل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالشكل المناسب و الفعال فإنه لا بد من معرفة خصائصها و العمل على تحديد واضح لوظائف هذه التكنولوجيا لاستغلالها بالشكل المناسب وهذا ما سيتم التطرق له.

#### أولاً- خصائص تكنولوجيا المعلومات IT<sup>1</sup>:

هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها تكنولوجيا المعلومات عند استعمالها ويمكن تحديد أهم هذه الخصائص فيما بالاتي:

✓ الوفرة: أي عملية تحديد الوقت الذي سوف يكون فيه نظام تكنولوجيا المعلومات متاحا للعاملين، بعبارة أخرى الفترة الزمنية التي يتوفر فيها نظام تكنولوجيا المعلومات للعاملين و بالشكل الذي يقوم فيه النظام بتقديم المساعدة المطلوبة للعاملين في تنفيذ الأنشطة المكلفين بها.

✓ سهولة الوصول: و هي عملية تقسيم المعلومات إلى عدة فئات و تحديد من يصل إلى كل فئة من الأفراد العاملين بالمؤسسة ، أي العمل على توفير المعلومات المطلوبة للأفراد العاملين في الوقت و المكان المناسب و بالشكل الذي يساعد على تقليل الجهد و الوقت و الكلفة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة.

✓ الاعتمادية: تعني بان نظام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة يقوم بتوفير كافة لمعلومات المطلوبة و بشكل دقيق و بالوقت المناسب و بالتالي فإنه قادر على كافة المهام و الواجبات التي من الممكن أن توكل إليه.

✓ القابلية للتوسع: أي الدرة التي يكون فيها النظام قادرا على التكيف مع الطلبات المتزايدة بشكل جيد، كما هو معروف أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة هي بيئة متغيرة باستمرار ، و بالتالي هي بحاجة إلى نظام يمكنه التكيف مع التغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسة في عملياتها اليومية .

✓ المرونة: أي قابلية نظام تكنولوجيا المعلومات على التغيير و بشكل سريع تبعا للتغيرات التي تحدث في المؤسسة و بالشكل الذي يساعد النظام على تجنب التقادم والتكيف مع تطورات التكنولوجيا التي يشهدها العالم في هذا المجال.

<sup>1</sup>عبد الناصر علك حافظ، مرجع سابق ، ص65-64

✓ الأداء: يعني مدى السرعة و الدقة التي يمكن ان يقوم فيها نظام تكنولوجيا المعلومات بأداء وظيفة معينة.

✓ تخطيط القدرة: أي القيام بتحديد متطلبات البنية التحتية المناسبة لنظام تكنولوجيا المعلومات و بالشكل الذي يكون فيه قادر على أداء وظائف مختلفة.

ويمكن تجسيد هذه الخصائص في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 01-خصائص تكنولوجيا المعلومات.



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على المرجع: عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم

المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المؤسسة ، دار غيداء للنشر و التوزيع، 2014، ص64، 65.

ثانيا: وظائف IT.<sup>1</sup>

تظهر وظائف تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

- ✓ تقوم بجمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات.
- ✓ تحول وتحلل و تحسب جميع البيانات أو المعلومات.
- ✓ توفر أنظمة الحاسوب لإجراء عدة أنواع من المعالجة للمعلومات في وقت واحد.
- ✓ تسهل استرجاع المعلومات لانجاز عملية إضافية أو إرسالها إلى مستفيد آخر.

و هذه الوظائف سهلت الكثير من الأعمال داخل المؤسسات وساهمت في حل العديد من المشاكل وميزت نظام تكنولوجيا المعلومات عن العديد من الأنظمة الأخرى.  
المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات.

يمكن حصر مكونات تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ الأجهزة التقنية Hardware: وتمثل ذلك الكيان المادي الصلب (الحواسيب و ملحقاتها) والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي : وحدات الإدخال ، وحدات المعالجة ووحدات الإخراج، حيث تقوم هذه الأجهزة بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المؤسسة.

✓ البرمجيات Software: أجهزة الحاسوب لا يمكنها القيام بمهامها دون وجود تعليمات محددة ومتسلسلة ، و بالتالي فان البرمجيات تعتبر إحدى المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ، التي تشغل و تدعم الأجهزة لتحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها.

✓ قواعد البيانات Data base: و تشكل ذلك الوعاء الذي يحتوي مجموعة من الملفات المخزنة على أجهزة الحاسوب ، بحيث تشل المادة الأولية (البيانات الخام) التي تتم معالجتها و تحديثها واسترجاعها للوصول للمعلومات.

✓ شبكات الاتصال Communication networks: هي: الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات و المعلومات و تلقيها ، إذ تتألف من محطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها البعض بوسائط تتيح للمستخدمين إجراء عملية الإرسال و التلقي وفق تقنيات الاتصالات بعيدة المدى مثل: الانترنت (شبكة الوب العالمية)، الشبكات الداخلية (الانترانيت) و الشبكات الخارجية (الاكسترانيت)<sup>3</sup>.

✓ الكترونيات المستهلك E-Consumer: و يقصد بالكترونيات المستهلك بأنها كل الأجهزة الالكترونية التي تستخدم لتلبية احتياجات المستهلك ، والتي تشمل الهواتف ، أجهزة الصوت و المحمول....و هذه الوسائط المتعددة ( MULTIMEDIA ) قد غيرت وجهة تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي أدى إلى فسخ المجال أمام الكترونيات المستهلك للاستخدام ، إذ أصبح العديد من الناس يتوقعون مشاهدة

<sup>1</sup> بروية الهام ،تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على التدقيق المحاسبي بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ،جامعة بسكرة، 2015/2014، ص11

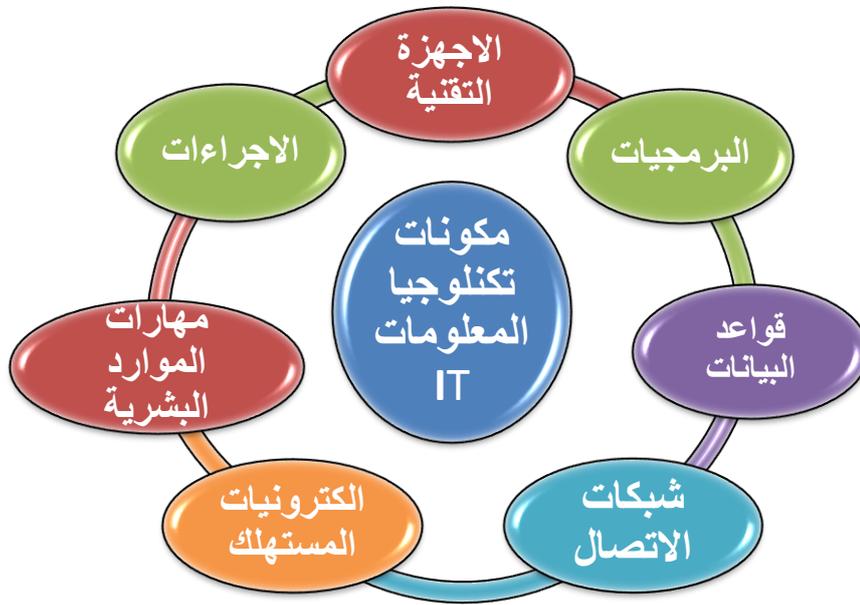
<sup>2</sup> بسام محمود المهيبر ،ادارة المعرفة في التمويل المصرفي ، دار الجليس للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الاولى، 2012، ص221

<sup>3</sup> كردودي سهام ،دور المراجعة التحليلية في تحسين اداء عملية التدقيق في ظل استخدام التمويل المصرفي ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير مؤسسات صغيرة و المتوسطة ،جامعة بسكرة، 2015/2014، ص66

الصور و الصوت جنباً إلى جنب مع النص والمعلومات في الوقت عينه الذي تتطور فيه الوسائط المتعددة<sup>1</sup>.

✓ مهارات الموارد البشرية Human resources skills: تتميز الموارد البشرية بمجموعة من المهارات و المعارف لانجاز مهام المؤسسة ، و بعد المورد البشري من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات إذ يمكن وصفه بأنه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المؤسسة. وتعد تهيئة مهارات الموارد البشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ، و يتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة ، فالمورد البشري هو المسؤول عن إدارة و تشغيل المكونات الأخرى.

✓ الإجراءات Procédures: هي مجموعة من التعليمات عن كيفية دمج الأجهزة و البرمجيات و الشبكات لغرض معالجة البيانات و توليد المخرجات<sup>1</sup>.  
ويمكن إبراز أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات في الشكل التالي:  
الشكل رقم: 02 - مكونات تكنولوجيا المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

<sup>1</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة (منظور اداري -تكنولوجي)، 2013، الاردن، ص 22

المطلب الرابع: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

لأي تكنولوجيا طبيعة اقتحامية، بمعنى أنها تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، لما تقدمه من منتجات جديدة، وفي هذا المطلب سنوضح تطبيقات IT في بعض المجالات.

**أولاً - مجال التجارة (التجارة الإلكترونية):** و هي التطبيق العلمي لتكنولوجيا المعلومات للدخول لأي مكان بما تيسر من سلسلة تجهيز الأعمال ، فهي تعنى بتقديم المعلومات و المحافظة على أوسع و أفضل العلاقات بين ميادين الأعمال، و تحقيق الترابط الدائم بينها من خلال شبكات الأعمال عبر الاتصالات بعيدة المدى. تيسر التجارة الإلكترونية عمليات شراء و بيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تبادل المعلومات بما يساهم في تحسين العمليات لتحقيق مزايا تنافسية المتمثلة في تخفيض التكاليف و تحسين الجودة، وزيادة سرعة تقديم الخدمات.و يتفق الباحثون في تعريف التجارة الإلكترونية: بأنها استخدام شبكات الحاسوب و الانترنت يشكل رئيسي في مجالات شراء و بيع المنتجات ، الخدمات و المعلومات<sup>2</sup>.

**ثانياً - مجال التسيير:** إن التدفق المتزايد للمعلومات و الحاجة الماسة لمعالجتها داخل المؤسسة من ناحية، و حجم مبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى ، دفعت بالمؤسسة لتكوير تكنولوجيا المعلومات بها. فكانت من بين الوسائل الناجعة الموجهة لحل مشاكل التسيير خاصة بالبلدان المتطورة . فمع تعقد المحيط و تطور تكنولوجيا المعلومات ، احتل الحاسوب مكانة هامة في الإدارة و تنوعت مجالات استعماله خاصة لتسيير العمليات الروتينية ، مثل تسيير أجور العمال ، المحاسبة ، تسيير المخزونات... الخ.و لم تكف عملياته عند هذا الحد، بل تخطت حدود الاتصال و الربط بين مختلف مكاتب الإدارة، لتسهيل عمليات التسيير و التنسيق بين مختلف الوظائف، و ذلك باستعمال الشبكات الداخلية و الخارجية. كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

**ثالثاً - قطاع المال و الاقتصاد و التصنيع :** ويمكن توضيح تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في قطاع المال و الاقتصاد في الجدول رقم:01.

<sup>1</sup> يسرى محمد حسن ،تمويل المؤسسات وتأثيرها على تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية ،مجلة الادارة و الاقتصاد العدد الخامس و الثمانون 2010 ،ص329

<sup>2</sup>عسان قاسم داود اللامي ،اميرة شكرولي البياتي ،التمويل المصرفي في المنظمات الاعمال ( الاستخدامات و التطبيقات ) ،الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى،الاردن، 2010 ، ص26-27

الجدول رقم (01): - تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في قطاع المال ، الاقتصاد ، التصنيع و الهدف منها.

تطبيقات	تكنولوجيا المعلومات	الهدف منها
قطاع المال	أتمتة أعمال البنوك.	تحسين الخدمة، سرعة الضبط للحسابات ، مساندة الرقابة المالية على البنوك.
و الاقتصاد	تحويل الأموال الكترونيا.	سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات في البنوك.
	إقامة النماذج الاقتصادية.	تحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات.
	إدارة الاستثمارات.	تعظيم عائدات الاستثمارات، وتحليل المخاطر.
	نظم معلومات أسواق الأوراق المالية .	فورية بث المعلومات للمتعاملين ، استخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم و السندات و المؤشرات الاقتصادية الأخرى.
	التصميم بمساعدة الكمبيوتر.	سرعة التعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات و المواد الداخلة فيه.
قطاع التصنيع	أتمتة المصانع	تقليل تكلفة الإنتاج(اليد العاملة المواد الأولية). تحقيق دقة و مرونة أعلى.

المصدر: لمين علوي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال . جامعة الجزائر، 2007، ص:53، 52.

<sup>1</sup>ياسع يسمينة ، دراسة اقتصاد قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2010/2011، ص:25

ثالثا: مجال التعليم و التدريب .

يمكن توضيح أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال في الجدول رقم:02.

الجدول رقم (02): - تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم و التدريب و الهدف منها.

الهدف منها	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
تقليل التكاليف و الخطر.	نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات.
زيادة إنتاجية المعلم و الطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية و تعقدها.	برمجيات مساندة التعليم و التعلم.
صياغة و وضع السياسات التربوية و التخطيط التربوي و جهود البحوث و التطوير في مجال التعليم.	نظم المعلومات التربوية.

المصدر: <sup>1</sup>ياسع يسمينة ، دراسة اقتصاد قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2010/2011، ص25

حسب الجدول اعلاه فان المجالات التي مستها هذه التكنولوجيا، ولا نكون مبالغين إذا قلنا أنها مست مختلف مجالات الحياة بدون استثناء ، فلم تترك مجالاً إلا ووجدت لها موقعا فيه، هذا الاقتحام يعود عادة إلى أن التكنولوجيا تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة و المعقدة منها. فتطبيقات هذه التكنولوجيا ليست محدودة بل شملت ميادين عجز الإنسان عن اقتحامها، وفتحت بذلك آفاق جديدة، وهذا ما يشير إلى أهمية وقوة تأثيرها على جميع جوانب الحياة.

## المبحث الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد:

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الكبير الذي تلعبه في حياة المؤسسات , باعتبارها العنصر الإستراتيجي والأساسي ومقياس هام للنجاح ، حيث مر مفهوم الميزة التنافسية بعدة تطورات حيث لعبت التغيرات الاقتصادية التي طرأت على المستوى الوصول إلى المفهوم الحالي ، حيث التغيرات الاقتصادية التي طرأت على المستوى العالمي في تغيير المعنى الحقيقي للتنافس.

**المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها**

**تعريف الميزة التنافسية :**

من الصعوبة ايجاد تحديد واضح للميزة التنافسية فقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمنظمات لكي تبقى وتتموا و حتى الدول لتضمن استدامة و تحسين مستويات معيشة شعوبها. نظرا لأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية نستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا. فالميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية و الجودة وبالتالي استخدام وسائل انتاج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من إنها تؤدي الى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية<sup>1</sup>

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم ، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن ، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة<sup>2</sup>.

تعرف الميزة التنافسية على أنها عنصر التفوق للمؤسسة التي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز<sup>3</sup>.

ويعرفها (Porter) فيقول «إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة و أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ,حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع ,تلاحظ إن Porter في تعريفه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية

<sup>1</sup> حيفان عبد الوهاب ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الايام للتوزيع والنشر ، عمان ، 2014، ص45.

<sup>2</sup> فائق جميل العاني ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال ، جامعة بغداد العراق ، 2014، ص81.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجديدة الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص21.

المتمثل في الإبداع<sup>1</sup> أما ( البكري) «الميزة التنافسية لا ينظر لها على كون شيء مادي او غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء . لكن هو مزيج من كل ذلك ،فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي و الأهداف المطلوب تحقيقها ،فينتج عنها حالة التفرد من غيرها من المنافسين.<sup>2</sup>» وفي تعريف آخر «هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة.<sup>3</sup>»

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نلخص "الميزة التنافسية هي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز، كما تمثلا لقدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، وتحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها أي تقديم المؤسسة لقيمة مضاف أو متفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز

**خصائص الميزة التنافسية :**

من أهم خصائص الميزة التنافسية نذكر ما يلي: <sup>4</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 المديين القصير والبعيد.

<sup>1</sup> مجاني باديس و طبول ريمة ،تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،الطبعة الاولى ،دار النشر،قسنطينة ،الجزائر 2017،ص97.

<sup>2</sup> مروان محمد نجيب ،مور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة استطلاعية ، كلية الادارة الجامعية الموصل ،دار الكتب القانونية ،دار شتات للنشر و البرمجيات ، مصر ، 2011،ص64.

<sup>3</sup> الطيب داودي و مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد12، 2017، ص17.

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ط2، عمان، الاردن، 2009، ص 309.

المطلب الثاني : أساسيات الميزة التنافسية

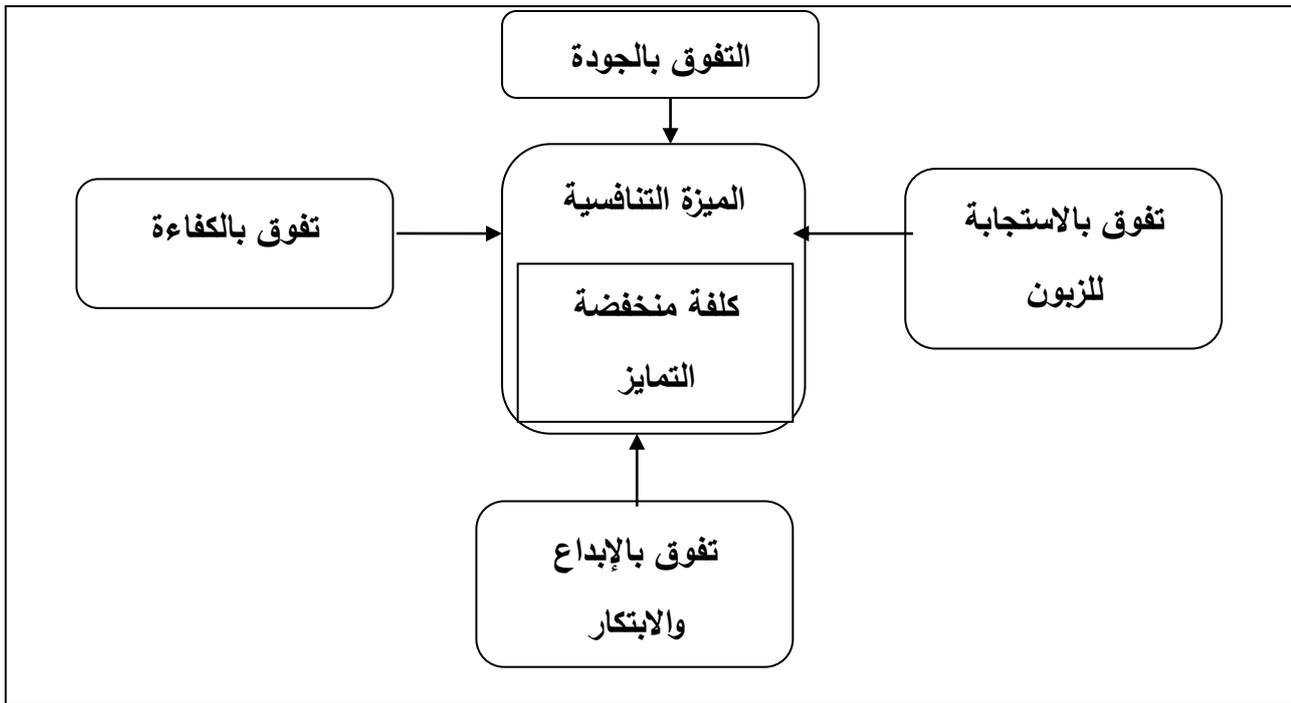
أولاً : أبعاد الميزة التنافسية

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها ,وتتحدد تلك الأبعاد بما يلي :

1- التفوق:

يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المؤسسة إحراز تفوق فيها على منافسيها ,وهناك من حدد تلك المجالات بالشكل المبين أدناه.

الشكل رقم (03) : التفوق المساهم في عملية الميزة التنافسية



المصدر : مجاني باديس ،طبول ريمة ،تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،الطبعة الأولى ،الناشر، قسنطينة ،الجزائر،2017،ص99.

## 2- المواد الغير الملموسة<sup>1</sup>:

يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، و أيضا الإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، كما أن هذه الموارد تُألف قوة خفية حيث يصعب على منافسيها اكتشافها وتقليدها ومن بين هذه الموارد نجد منها :

- موارد بشرية : وهي المعرفة والثقة وأسلوب العمل المنظمي المؤلف.
- موارد الإبداع : فهي تتمثل في الأفكار والاستعدادات العلمية وطاقة الإبداع .
- موارد السمعة : وهي السمعة مع الزبائن واسم العلامة التجارية ومدركات، وجودة المنتج و متانة المنتج و إمكانية الاعتماد على المنتج، والسمعة مع الموردين و كفاءة دعم التفاعلات العلاقات المتبادلة المنافع و فاعليتها.
- المرونة الإستراتيجية: التي تعني وضع الاستعدادات المختلفة لمختلف الطلبات ويتطلب معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات التي تشكل محددات لتوجه استجابة المؤسسة وتفكير ادارتها بالتغيير و المناورة بمصادر و مجالات بناء الميزة التنافسية.

### ❖ الكلفة:2

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها , يمكن لشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات و تقانة العمليات إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم و إسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

<sup>1</sup> مجاني باديس و طبول ربيمة، مرجع سابق، ص99-100.

الجمعة، 10/05/2019. 2:25. [www.almohasben.com/الميزة-التنافسية/Html](https://www.almohasben.com/الميزة-التنافسية/Html)

❖ التسليم:

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي : سرعة التسليم ، التسليم بالوقت المحدد ، سرعة التطوير.

ثانيا :مصادر الميزة التنافسية

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين ، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها ، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الاخيرة والتي يمكن اجمالها بالاتي<sup>1</sup>:

- \_ انخفاض التكاليف : حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.
- \_ التكنولوجيا : الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم .
- \_ خبرة المنظمات : الطويلة في الإنتاج، التسويق و في التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- \_ التفكير الاستراتيجي : تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.
- \_ المعرفة : تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات و المعارف ،كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمراً مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الاخيرة اذا كانت تتمتع بالنجاح فهي التي تستثمر فيما تعرفه ،بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الانتاج او لتطوير هياكلها ووظائفها.<sup>2</sup>
- \_ الكفاءة : التي تتجسد في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لانتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة اداء لتحويل المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة .
- فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب ،مرجع سابق ،ص71-72.

<sup>2</sup> مجاني باديس و طبول ريمة ،مرجع سابق ،ص96-97.

<sup>3</sup> مجاني باديس و طبول ريمة ، نفس مرجع سابق ،ص97.

ثالثا : انواع الميزة التنافسية

تصنف التنافسية إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

1- التنافسية بحسب الموضوع: وتشمل نوعين:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنها غير كافية، حيث تعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك غير كافي، باعتبار وجود معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع 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 لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

2- التنافسية وفق الزمن: وتشمل هي الأخرى نوعين:

- **التنافسية اللحظية:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب عدم التفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم 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.
- **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 ضروريا لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ولكنه لا يكفي بمفرده، لذا يجب على المؤسسة الإلمام بجميع المعايير لاكتساب القدرة التنافسية التي تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار.

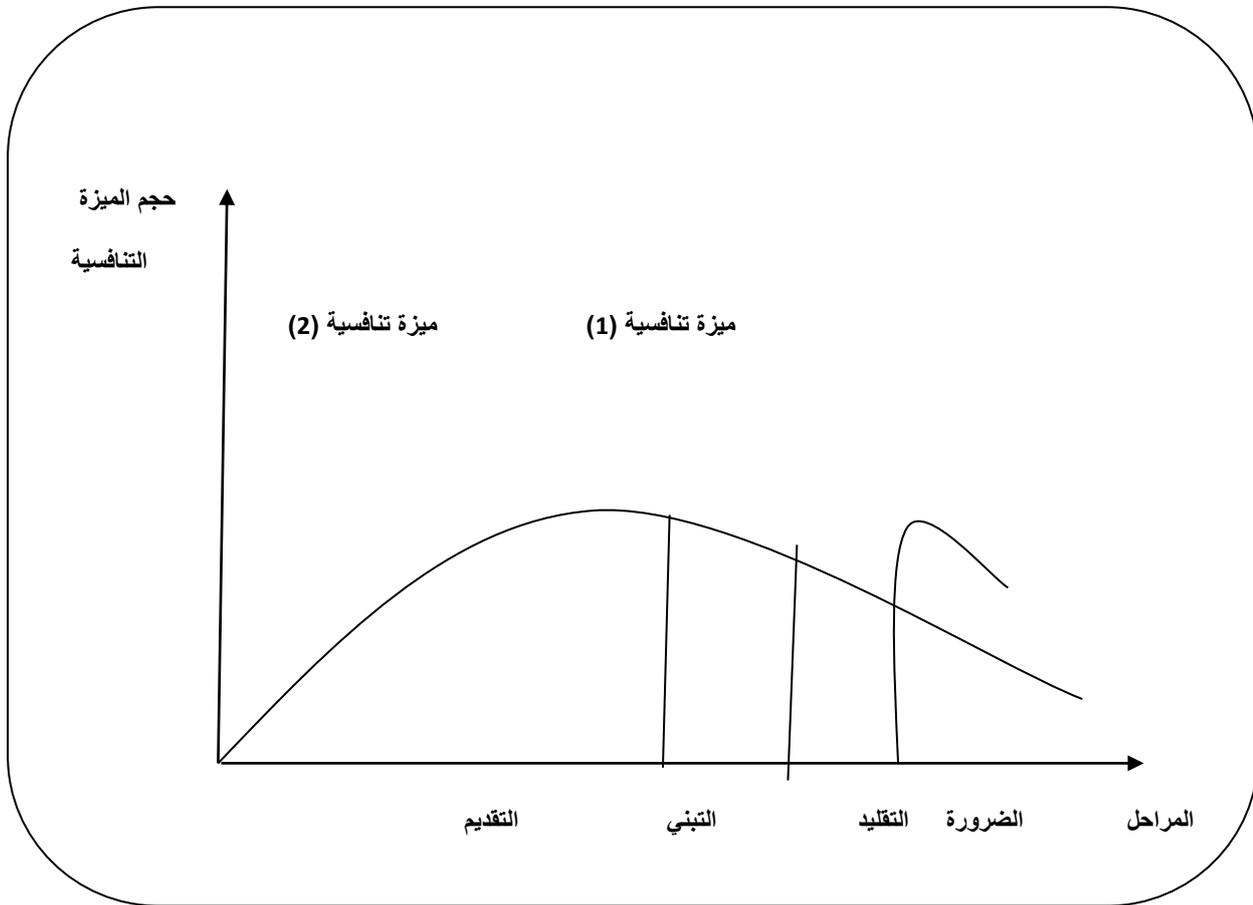
<sup>1</sup> - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص، 11.

رابعاً : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:<sup>1</sup>

1- **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت جلية و واضحة ، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز ، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق ، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها ،ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج. هو ما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم (04) : دور حياة الميزة التنافسية :



المصدر : مجاني باديس طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الطبعة الأولى، 2017، قسنطينة، الجزائر، ص 101.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي :

<sup>1</sup>رشيد مرواي، استخدام نظام محاسبة التكاليف على اساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة ماستر ،فحص محاسبي، جامعة بسكرة، ص 54.

مرحلة التقديم أو النمو السريع: وهي تعد أطول المراحل للمؤسسة للمنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعدادات المالية والمادية والبشرية كما تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول التي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.<sup>1</sup>

مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار ان المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا اقصى ما يمكن .

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

مرحلة الضرورة: حيث يصبح ضروريا وحتميا ، بل ان المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جيدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة الحالية (الأولى) هو الزوال ، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته ، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة ، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.<sup>2</sup>

2- نطاق التنافس (السوق المستهدف): نتناول في هذا البعد درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية والتي تتمثل في القطاع السوقي ودرجة التكامل الاماني والبعد الجغرافي وأخيرا قطاع النشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجاني باديس و طبول ريمة، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص101.

<sup>3</sup> رشيد مرواي، مرجع سابق، ص55.

### المطلب الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية

يُنصَب الاهتمام على أن الميزة التنافسية هي محصلة نهائية للإستراتيجيات المعتمدة على موارد وكفاءات المؤسسة ، ويعني ذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يجسد قدرة المنظمة بأعمال مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة أفضل و أحسن فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الأعمال تحقق من خلال الأسواق والعملاء والمنافسين بأن خيارات المنظمة تركز إلى ميزات تنفرد بها ومن الميزات إن المنافسة تصبح شديدة جدا ومؤثرة على منظمة الأعمال إذا ما حققت معها عناصر وميزات تنافسية متمثلة لذلك تحاول منظمات الأعمال إن تجد لنفسها موقعا متفردا ومختلفا بين المنافسين الآخرين لذلك فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة وتأتي من مصادر متعددة لتتجسد لاحقا بأنواع من المزايا التنافسية<sup>1</sup> نوجزها فيما يلي :<sup>1</sup>

#### - العوامل الخارجية:

التي تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق .من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

#### - العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

<sup>1</sup>دانة خالد عمرو ،علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال MBA ،جامعة شرق الاوسط لراسات العليا كلية الاعمال ،2009، ص45.

المطلب الرابع : أهمية اكتساب الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة ممن خلال جملة الاهداف التي يمكن تحقيقها من اكتساب الميزة التنافسية وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية :

- ✓ تعود الميزة التنافسية بالفائدة والمنفعة ليس على المستثمر فقط بل حتى على الزبون أيضا.
- ✓ تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المنافسة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية , ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف من للفرص المتغيرة بشكل سريع<sup>1</sup>
- ✓ تساهم في التأثير الايجابي في مدركات الزبائن , وباقي المتعاملين في المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- ✓ تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا , و أفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✓ الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا للمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين , وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.<sup>2</sup>
- ✓ الميزة التنافسية تمثل معيارا نهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها , لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لتيقنها من إن النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة , وان المنافسين على علم كامل بها .
- ✓ وعموما يكمن وصف أهمية الميزة التنافسية وصفا شاملا من خلال الأتي<sup>3</sup>:
  - تقديم دعما يساهم في نجاح الأعمال.
  - تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها .
  - تقدم التوجيه والتحفيز للمنظمة .
  - تقدم اساسا للتحسينات المستقبلية .
  - تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.

<sup>1</sup> طاهر جميد عباس ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد 18،العدد4، 2016، ص106.

<sup>2</sup> رحمون رزيقة ،مساهمة راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة دكتراه في علوم اتسيير ،جامعة بسكرة ،2015/2016، ص101.

<sup>3</sup> براهمي فاروق ، تسويق الاخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتراه في علوم تسيير ، جامعة بسكرة 2015/2016، ص266.

### المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

ان أساليب الحصول على الميزة التنافسية تتشكل من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات رهان إستراتيجي للمؤسسات ، سنحاول من خلال هذا المبحث إثبات التأثير الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية ، و قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب و هي :

المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف على مصادر الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس

المطلب الثالث : العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية.

المطلب الرابع : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية

المطلب الأول : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

يساهم التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة المؤسسات على الإبتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال و الاستراتيجيات الإدارية، كما من خلال الاستفادة من المعارف المتاحة و إدارتها لصالح المؤسسات .

و الابتكار هو عامل أساسي من عوامل الإنتاج، شأنه في ذلك شأن رأسمال و اليد العاملة، لا بل أنه أهم منهما لأنه المحرك و المحفز الرئيسي للنمو النوعي المؤثر. و الواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية و أدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا و إنتاج المنتجات فريدة، و بقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، و حيازة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب.<sup>1</sup>

أولا : تكنولوجيا المعلومات و إستراتيجية المؤسسة .

إن إعتقاد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ، أعاد النظر في الكثير من المفاهيم التقليدية الخاصة

بالإستراتيجية و التحليل الإستراتيجي ، حيث عرفت هذه المفاهيم تطورات عديدة نتيجة لإدماج هذه التكنولوجيا:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حاج عيسى أمال ، هواري معراج : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة الأغواط ، 22 / 23 أبريل 2003 ، ص 107 .

<sup>2</sup> - بوقفلول الهادي ، بلغرة عبد اللطيف : الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من الناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أبريل 2004 ، ص ص 3 - 4 .

### 1- تحديد مهمة المؤسسة أو رسالتها :

إن التطورات التي حدثت في القطاعات الإقتصادية أدت ببعض المؤسسات إلى إعادة النظر كلية في مهامها الأساسية أو رسالتها ، فالكثير من المؤسسات أصبحت تتخلى عن أنشطتها التقليدية و تستثمر في القطاعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و هذا لا يمس فقط التوجهات الإستراتيجية و إنما تغيير كلي للمهمة الأساسية للمؤسسة.

### 2- التخطيط :

لقد تم تقريب الآفاق الزمنية و تقليص عدم اليقين بما يؤدي إلى التساؤل بشأن فاعلية التخطيط الإستراتيجي كسيرورة طويلة المدى ، فالخيارات الإستراتيجية هي عموماً نتيجة لسيرورة ذهنية مرتبطة بالبعد الزمني حيث أن هناك بطئ في سيرورة إتخاذ القرارات على العكس في حالة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، و الذي أدى إلى تسريع عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة مع كثرة البدائل المطروحة .

### 3- التشخيص و التحليل الإستراتيجي :

من المتعارف عليه أن التشخيص الإستراتيجي يتم وفق ميادين الأنشطة الإستراتيجية المتجانسة DAS ، فإذا كانت مقارنة التحليل لما تم التوصل إليه - نتائج التشخيص - من خلال القدرات و المهارات الأفقية الأساسية أدت إلى إضعاف مفهوم التحليل الإستراتيجي ، فإن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال قامت بتدعيم هذه المقاربة ، حيث الحدود التقليدية بين ميادين الأنشطة الإستراتيجية يمكن تخطيها من خلال التغيرات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال لأنه إذا كانت حدود DAS غير واضحة ، فإن التشخيص يكون صعب و الطرق التقليدية تصبح غير ملائمة .

### 4- نماذج تحليل القطاعات :

التي تركز على معرفة المتعاملين "Acteurs" و تحديد الخصائص المسيطرة للقطاع ، كحدة المنافسة ، لذلك فإن إعتماد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يؤدي إلى ظهور داخلين جدد و تغيير في قواعد المسيرة للإقتصاد ، فالإنترنت مثلاً أدت إلى إحداث عدم إستقرار في العديد من القطاعات الإقتصادية مما يجعل من غير المهم القيام بتحليل قطاع لا يوجد في الواقع (إفتراضي) أو قطاع يتطور مع مرور الأسابيع و نعني بذلك القطاعات التكنولوجية لإرسال و تصميم خدمات الإنترنت ، و الوسطاء الجدد ، و محركات البحث ، سواء في مجال الخدمات الجديدة كالبيع على الخط في الميدان السياحي أو الخدمات المصرفية ، أو البيع بالمزاد العلني ، أو مواقع مراكز الشراء و مواقع مقارنة الأسعار... إلخ ، فتكنولوجيا المعلومات و الإتصال أدت إلى إحداث

تغييرات كبيرة فيما يخص سلطة المفاوضة بين المتعاملين جراء التغيرات المرتبطة بإملاك المعلومات أو الوصول إليها.

وإستجابة لكل ما حصل في محيط المؤسسة و أدوات الإتصال ، على المؤسسة أن تنتهج إستراتيجية جديدة مخالفة لما كانت تتوجه به سابقا ، و خاصة فيما يتعلق بإستهداف السوق و ما يترتب عليه من تجزئة لها ثم يحدد على ضوءها السياسة التسويقية الجديدة ، و التي يجب أن تتلاءم مع الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام و الإتصال ، حيث هناك بعدان يجب أن يميزا الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و هما :

✓ مجالات النشاطات المستقبلية ، حيث أن إقحام هذه التكنولوجيات يمثل تهديدات يجب أخذها بعين الإعتبار و هي من جانب الزبون و المنافس و الداخلين الجدد ، و عليها إضافة الفرص التي تمثلها إمكانيات الفوز بزبائن جدد ، و مناطق جغرافية جديدة مع تحمل تكاليف أقل .

✓ تسيير العلاقة مع الزبون ، و يندرج هذا في إطار المعرفة الأفضل به ، و إعطائه عروض تحقق قيمة مضافة أكبر ، في محاولة من المؤسسة لتكوين شخصية في تعاملها مع الزبون لاسيما في مجال الخدمات بحيث يصبح الزبون عنصرا فعالا في عملية إتخاذ قراراته.<sup>1</sup>

ثانيا : تكنولوجيا المعلومات و مرونة المؤسسة .

تعد تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات ، حيث تساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و بالتالي تحقيق السبق التنافسي على منافسيها و ذلك نتيجة تأثيرها على مرونة المؤسسة سواء كان تأثيرا كامنا أو ظاهرا من خلال سرعة الإستجابة أو قدرة النظام على التغيير أو التغير و كذا قدرة متخذ القرار في تسيير المعلومات أو في إتخاذ القرارات ، و بالتالي فإن المرونة و السرعة تعطي سبقا للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

و تعرف المرونة على أنها : "القدرة على الإستجابة السريعة لحدث غير متنبأ به غير مبرمج ، و الذي يغير من طبيعة منتج معين ، أسلوب إنتاجه ، خدمة ، أو حجم الطلب." كما تعرف أيضا بأنها : "القدرة على الإستجابة لمختلف طلبات الزبائن."

<sup>1</sup> - عبارات مقدم ، زيد الخير ميلود ، ظاهر جمعات : الفضاء السيبري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أفريل 2004 ، ص ص 9 - 10 .

<sup>2</sup> - حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2005، ص 21 .

حيث تقاس المرونة بفترة دورة أو بسرعة الإستجابة ، و قد قامت عدة تصنيفات للمرونة من بينها: المرونة الخارجية للمؤسسة و التي ترتبط بالمتغير الذي يعتبر إستراتيجيا ألا و هو المحيط ، و أعتبر أن للمؤسسة مرونة داخلية و أخرى خارجية ، و إنطلاقا من المرونة الخارجية للمؤسسة و إرتباطها بالمحيط كمتغير إستراتيجي .

صنفت المرونة على أنها: "قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات الآتية من محيطه بهدف التأقلم." قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات لها إرتباط وثيق بجودة نظام المعلومات ، هذا بدوره يتأثر بجودة تكنولوجيا المعلومات و بالتالي تتأثر مرونة المؤسسة فضعف التمثيل المادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو عجز متخذ القرار في استغلالها أو الاستفادة منها هذين العاملين سيؤثران على جودة ، حجم و سرعة الحصول على المعلومات وهذا يؤثر على سرعة وجوده اتخاذ القرار ، كنتيجة لذلك تتأثر سرعة استجابة المؤسسة سواء من ناحية الوقت أو من ناحية طريقة الاستجابة من هنا يظهر التأثير الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على مرونة المؤسسة الاقتصادية سواء أكان تأثيرا كامنا أو ظاهرا على سرعة الاستجابة أو على قدرة النظام على التغيير أو التغير و كذا التأثير على قدرة متخذ القرار في تسيير المعلومات أوفي اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### ثالثا : تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية

يظهر هذا الدور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة على مستويين أساسيين المستوى الأول هو عوامل داخلية أي التنظيم الداخلي للمؤسسة وهو يتعلق بطريقة ووسائل ووظائف التسيير داخل المؤسسة أي( التنظيم ، التوجيه ، التخطيط والرقابة) ، أما المستوى الثاني فهو عوامل خارجية أي بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.

#### 1-المستوى الأول : "عوامل داخلية"

تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى صنع أنواع جديدة من الوظائف ونشاطات متنوعة في بيئات العمل ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

✓ تعمل على توفير قوة عمل فعلية داخلية التنظيم؛

<sup>1</sup> - بوريش نصر الدين : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد "حالة الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، 28 / نوفمبر 2007 ، ص 8 .

<sup>2</sup> - بوريش نصر الدين ، مرجع سابق ، ص ص 6 - 7 .

- ✓ تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية ، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تستعمل تكنولوجيا عالية في الإنتاج، فتكنولوجيا المعلومات ستسهل بدون شك من اكتشاف أخطاء التصنيع وكذا إمداد الإدارة الوصية بالمعلومات اللازمة في الوقت المطلوب ، وهذا يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية تواجه بها المؤسسة تقلبات المحيط بوقت أقل (سرعة الاستجابة الداخلية)؛
- ✓ بالنسبة لتنظيم المؤسسة وهذا يمس بالدرجة الأولى الهيكل التنظيمي وجميع مستوياته ، الميزة التنافسية التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات تتمثل في رفع كفاءة وفعالية نظام المعلومات المتبع داخل المؤسسة وذلك من خلال سرعة انتقال المعلومة بين المرسل والمستقبل، وكذا سرعة إحداث التغذية العكسية و هذا من دون شك سيسرع من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فيعطي بذلك للمؤسسة ميزة سرعة رد الفعل كميزة تنافسية؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات تساعد على توفير الوقت خاصة بالنسبة للإدارة العليا بما يسمح لها بالتفرغ لمسؤوليات أكثر إستراتيجية ؛
- ✓ هذا بالإضافة إلى الدور غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات في تحفيز الأفراد عموما أو متخذي القرار خصوصا فمن الممكن اعتبار أن بعض أنواع المعلومات مصدر لتحفيز الأفراد و دفعهم للعمل، و بروح معنوية عالية ، الأمر الذي قد يؤدي في الأخير إلى زيادة التنافسية؛
- ✓ يبرز دور تكنولوجيا المعلومات كوسيلة تحفيز ، من خلال أنها تساعد في إمداد متخذ القرار ، بالتقارير على مستويات الأداء التي تحققت ، ليتمكن في الأخير من مقارنة قراراته بإنجازاته، أو من خلال مقارنة إنجازاته بإنجازاته نظرائه، و بالتالي تتكون لديه فكرة عن درجة كفاءته في العمل عموما و في اتخاذ القرار خصوصا ، و هذا لاشك سيشكل حافزا معنويا ، و لكن بطريقة غير مباشرة ، فالمعلومات عموما، تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يمثل لأشخاص أجزاء فاعلة فيه ، كما تقدم المعلومات راحة نفسية، خاصة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها للانحرافات .

## 2-المستوى الثاني: "عوامل خارجية"

تكنولوجيا المعلومات تسهل من عملية ربط المؤسسة بمحيطها الوطني و العالمي من خلال تسهيل الحصول على المعلومات التي تخص تقلبات السوق والأسعار والإنتاج وكذا المنافسين أو ربطها بالزبائن، فتكنولوجيا المعلومات تقوم بتدعيم اتصال المؤسسة الاقتصادية بنوعيه الأمامي و الخلفي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوريش نصر الدين ، مرجع سابق ، ص 7 .

بالنسبة للاتصال الأمامي : تسهل عملية التفاوض بينها وبين الزبائن وتسرع في هذه العملية خاصة إذا كان الزبائن من دول أخرى، كذلك توفر دائما سرعة الحصول على المعلومة مما يساعد على سرعة التأقلم مع تغيرات المحيط كتقلبات الأسعار ، تغير مستوى الطلب، دخول منافسين جدد... وغيرها.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية الجديدة للتسويق من خلال تطوير طرق التسويق والإشهار فمثلا إقامة مواقع الويب عن المؤسسة ومنتجاتها كوسيلة في الإشهار له دور كبير في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

بالنسبة للتدعيم الاتصال الخلفي: فتكنولوجيا المعلومات تدعم هذا الاتصال إذا تعلق الأمر بالموردين فلا شك استعمال هذه التكنولوجيا في البحث عن الموردين سيسمح للمؤسسة بالإطلاع على أسعار و عروض الموردين و المنافسين الآخرين مما يعطي للمؤسسة قوة في التفاوض مع الموردين، وهذا من شأنه أن يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اختيار الموردين الأقل تكلفة في التعامل أو الشراء، وبالتالي إحداث ميزة تنافسية من ناحية الضغط على التكاليف.

**المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الكشف على مصادر الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة و تحديد الوضع التنافسي من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس .**

تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في الكشف عن مصادر الميزة التنافسية إنطلاقا من أهميتها في دعم نشاطات سلسلة القيمة و نموذج القوى الخمس لبورتر .

**أولا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة .**

يستطيع التطور التكنولوجي أن يؤثر على المنافسة من خلال الآثار التي يمارسها على كل الأنشطة ، فخلق القيمة هو أولا تصميم نماذج جديدة للأنشطة بفضل تكنولوجيا المعلومات ، كما هو تصميم أرضيات للمنتجات و الخدمات متكيفة مع فضاء المعلومات.<sup>1</sup>

يحتوي كل نشاط في سلسلة القيمة على مركبتين ، الأولى مادية (تحويل المواد ، نقل البضائع ، تنقل الأفراد، ... إلخ) و الأخرى معلوماتية(جمع ، بث ، معالجة المعلومات) فكلما كانت مركبة المعلومة أكبر كلما كان أثر تكنولوجيا المعلومات أهم و أوضح .

و نظرا للحضور القوي للبعد المعلوماتي في أنشطة القيمة سواء الداعمة أو الأساسية فإن تكنولوجيا المعلومات هي بدورها تسجل حضورا قويا ، فمثلا التصميم المساعد من طرف الحاسوب (GPAO) هو مثال

<sup>1</sup> - Jhon Henderson , N. Venkaterman : Cinq Commandement pour exploite au mieux les TIC , l'art de management de l'information , gérer savoir par les technologies de l'information , les échos , 2002 , P 148 .

على التكنولوجيا التي تستعمل في تطوير المنتجات و التي تعوض الطرق التقليدية في تطوير المنتجات الجديدة، بدوره نشاط التمويين يستعمل تكنولوجيا المعلومات من أجل تسيير الطلبيات و التعامل مع الموردين ، إلى غير ذلك من الأمثلة الكثيرة على إستعمالات تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة .

و يوضح الشكل التالي تواجد تكنولوجيا المعلومات في كل أنواع الأنشطة التي تتضمنها سلسلة القيمة .

شكل رقم (05) : أمثلة حول التكنولوجيا الحاضرة في سلسلة القيمة

الأنشطة الداعمة	البنية القاعدية الأساسية	- أتمتة المكاتب و إستخدام البريد الإلكتروني .				
	تسيير الموارد البشرية	- الدخول الفوري و المباشر بالحاسوب إلى ملفات الأفراد من خلال قاعدة المعطيات بالإضافة إلى قواعد معطيات بالمهارات .				
	التطوير التكنولوجي	- نظم تصميم و تصنيع معتمدة على الحاسوب .				
	التمويين	- دخول مباشر و فوري بالحاسوب إلى ملفات الموردين ، و علاقات مباشرة مع الموردين عبر نظام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI				
		طلب المخزون في الوقت المحدد (في حالة الحاجة)	الرقابة على العمليات و نظم الرقابة على التصنيع	نظام ربط وفوري لدخول الطلبيات ، أي نظام إدخال الطلبيات آليا	أجهزة حاسوب محمولة لدى مسؤولي أو مندوبي البيع المباشرو المساعدة في تحليل السوق و ربحية المنتجات	الإتصال الإلكتروني بمسؤولي الدعم الفني أيضا التشخيص عن بعد لأعطال الآلات
	الإمداد الداخلي	الإنتاج	الإمداد الداخلي	التسويق و البيع	الخدمات	

الهامش

#### الأنشطة الرئيسية

المصدر : نبيل محمد المرسي: التقنيات الحديثة للمعلومات ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 61 .

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه أن الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة يشمل كل من الأنشطة الرئيسية ، و أنشطة الدعم ، حيث :<sup>1</sup>

✓ تدعم تكنولوجيا المعلومات أنشطة الدعم و الإسناد التي يمثل جزءا من سلسلة القيمة ، فنظام البريد الإلكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري و يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة و ديناميكية .

✓ تدعم تكنولوجيا المعلومات الأنشطة الرئيسية ، فنظم السيطرة على العمليات تستخدم لمراقبة و رصد العمليات الإنتاجية ، كما تهدف إلى تأكيد الجودة و تأمين الإنتاج الفوري ، بالإضافة إلى دورها في ترشيد إستخدام المواد.

✓ تشكل تكنولوجيا المعلومات جزءا حيويا في إسناد البنى التحتية ، فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة ، فهي توفر الوقت و التكاليف .

✓ كما أن بإمكان النظم الخبيرة التي توفر فرصة الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالموردين بشكل مباشر عبر شبكة الحاسوب ، بالإضافة إلى دعم عمليات الشراء .

✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها لدورة حياة المنتج، أو من خلال تسريع عملية التوزيع ؛و على هذا الأساس يتبين لنا من خلال نموذج سلسلة القيمة أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة للمؤسسة .

**ثانيا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال نموذج بورتر للقوى الخمس .**

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة، حيث توجد خمس قوى تؤثر على ربحيتها و تتمثل فيمايلي :<sup>2</sup>

### 1- القدرة التفاوضية للزبائن :

تعد القوة التي يتمتع بها الزبون من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات ، و كنتيجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات إستطاعت المؤسسات تقليص هذه القوة من خلال إعتقاد أسلوب تكاليف التحويل ، و هي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إن حاول الإنتقال في تعاملاته التجارية من مورد لآخر بديل ، و ذلك من خلال نظام الطلبات الفورية المصممة في موقع المؤسسة بحيث تكون هذه الطلبات شخصية

<sup>1</sup> - بشير عباس العلق : التسويق في عصر الأنترنت و الإقتصاد الرقمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 40 - 41 .

<sup>2</sup> - جودي حنان ، أهمية تكنولوجيا المعلومات و الأتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2008/2009، ص ص 117 - 118 .

"Personnalis e" ، الأمر الذي يساعد على تقليص تكاليف الشراء ، التخزين ، بالإضافة إلى سرعة التوريد ، و هذا بالتالي سيقبل من القوة التفاوضية للزبون .

### 2- القدرة التفاوضية للموردين :

بإمكان المؤسسة المنافسة بفعالية إن هي إستطاعت السيطرة على القوة التفاوضية للموردين ، و نقصد بالموردين الذين يزودون المؤسسة بكل مدخلات العملية الإنتاجية من مواد الخام ، مواد شبه مصنعة و المواد المصنعة ، بالإضافة إلى اليد العاملة ، و قد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في التقليل من القوة التفاوضية للموردين من خلال أتمتة الإنتاج ، و إستخدام أنظمة معلومات متطورة للحصول على معلومات عن الموردين ، أسعارهم ، خدماتهم ، و إعتماد أنظمة مساعدة لإتخاذ القرارات مثل : Datawarehouse, Datamining ، مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين .

### 3-المنتجات البديلة :

تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية ، و بالتالي تؤدي إلى التقليل من أرباحها إذا إستطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الإحلال محل منتجات هذه المؤسسة ، حيث أن ما يهم المستهلك في النهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج يقوم بشراءه ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم على التوجه بالمعلومات لكي تتفاعل مع الزبون في إطار التسويق التفاعلي ، بمعنى أشمل لتسيير العلاقة مع الزبون بحيث تجعل من الصعب على الزبون التوجه إلى المنتجات البديلة .

### 4-الداخليين الجدد :

إن مجرد دخول منافسين جدد إل السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من السوق على حساب المتواجدين به ، و حتى تستطيع المؤسسة مواجهة دخول هؤلاء المنافسين الجدد ، لابد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى المنتجات المقدمة ، أو برامج التوزيع و الترويج ، و يتحقق هذا من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة ، بالإضافة إلى قاعدة بيانات حديثة و شاملة.

### 5-شدة المنافسة :

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاح فرصا للمؤسسة التي تعمل في نفس الصناعة التعامل مع منافسيها بفعالية ، حيث أن نظم المعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على مواجهة منافسيها ، و ذلك من خلال التميز في إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة سواء في منتجاتها أو في إعداد برامجها التسويقية و حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع

### المطلب الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في التأثير على العناصر التالية :

جودة المنتج ،السيطرة على الأسواق ،الإبداع والتطوير ، وكفاءة العمليات حيث<sup>1</sup>:

**1-جودة المنتج** :تكلف الجودة المتدنية المؤسسات الكثير من الخسائر ،حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين جودة المنتجات وذلك من خلال تقليص جودة المتدنية من خلال التقليل من المنتجات المعيبة .

**2- السيطرة على الأسواق** :تعد التكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق ،حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن السوق و بسرعة ، وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة إتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص أن أمكن ، كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها بشكل مستمر .

**3- الإبداع والتطوير** :تعد التكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال ، وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة سواء في إعادة التدريب العاملين و تحفيزهم ،أو إعادة هندسة العمليات ،أو التوسيع في التجارة الإلكترونية ، أو توفير بنية تحتية للاتصالات ،أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة .

**4- كفاءة العمليات** :تؤدي الكفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات الحديثة وترتكز التكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم ،مما يوجد أسواقا جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج ، وكذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدو .

<sup>1</sup>سلوى محمد شرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة مرجع، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،فلسطين ، 2008،ص70-71.

### المطلب الرابع : إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإكتساب مزايا تنافسية

إن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات خلقت فرصا جديدة لإكتساب مزايا تنافسية ، لذلك تسعى المؤسسات للبحث عن الطرق لإستخدام تكنولوجيا معلومات جديدة لدعم إستراتيجية الأعمال ، و لهذا تم إقتراح عدة مستويات لمساعدة المؤسسات على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، و سنحاول توضيحها كمايلي:

#### أولا : على مستوى هيكل الصناعة .

يقصد بهيكل الصناعة طبيعة العناصر العاملة في مجال معين (موردون،مصنعون،موزعون،عملاء) و نمط علاقات التفاوض بينهم ، يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تغير من طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسة ، فتحول تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثر على منتجات ، خدمات ، أسواق ، و إقتصاديات إنتاج هذه الصناعة كمايلي :<sup>1</sup>

#### 1-تأثير تكنولوجيا المعلومات على منتجات و خدمات الصناعة :

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات و الخدمات من خلال تعديلها و تطويرها ، ففي صناعة النشر مثلا تقلصت دورة الطباعة و نشر المطبوعات و توزيعها بنسبة تتراوح بين 60% و 40% مما إنعكس بالإيجاب على تكاليف الطباعة و النشر و التوزيع و ذلك بفضل إستخدام تقنيات الطباعة و التغليف المتطورة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات .

#### 2-تأثير تكنولوجيا المعلومات على إقتصاديات الإنتاج :

تؤثر تكنولوجيا المعلومات على إقتصاديات الإنتاج حيث تساعد المسوقين على ترشيد التكاليف و تقليص الجهود ، فمسوق المواد الغذائية الذي يمتلك شبكة واسعة من مراكز التوزيع يمكنه التحكم في تلبية الطلبات على المستوى الوطني من خلال المراجعة الآتية و تدقيق مستويات المخزون من أجل تلبية الطلبات من أقرب مركز توزيع .

#### 3-تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأسواق :

تتزايد أعداد المستهلكين الذين يرغبون في إجراء التبادلات التجارية من خلال الوسائل الحديثة و تقنيات الحاسوب ، لأنها تسمح بتوفير الخدمة أو المنتج بأقل تكلفة ممكنة .

<sup>1</sup> - بلعلياء خديجة ، معموري صورية : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في ظل منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ص ص 8 - 9 .

ثانيا : على مستوى الإستراتيجيات التنافسية .

كي تقوم تكنولوجيا المعلومات بدورها على أكمل وجه في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، على مدار المؤسسات الأخذ بعين الإعتبار بأن لتكنولوجيا المعلومات تطبيقات كثيرة ، عديدة و مهمة في بناء و تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة ، خاصة منها الإستراتيجية التنافسية .

### 1-السيطرة بالتكلفة :

تستعمل المؤسسة كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول على مواد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون.

### 2-التميز :

لكي تبقى المؤسسة لها مكانة (تحافظ على مكانتها في السوق) يجب أن تقدم منتجات مختلفة على التي يقدمها المنافسون و هذا الإختلاف يكون من نواحي عديدة (تكنولوجية ، شكلية ، نوعية الخدمة) <sup>1</sup>. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - معالي فهمي حيدر : نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 40 .

جدول رقم (03) : التطبيقات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات

تطبيقات	الشرح	أمثلة عن تكنولوجيا المعلومات	الإستراتيجية
Tomatoland	- المؤسسة يمكن أن تضع مورديها في تنافس مباشر و هذا عن طريق نشر مناقصات في الأنترنت و إعطاء مواصفات معينة تطلبها المؤسسة و في آجال محددة و بهذا تمنح المؤسسة لنفسها أفضلية إختيار الأفضل لها .	المكانة في السوق	السيطر بالتكلفة
Amazon dell  UPS . DHL Chronopost	- تقدم المؤسسة توزيع منتجاتها عن طريق الأنترنت و لهذا تمنح لنفسها توفير دليل استعمال مثلا و هذا مهم جدا في تخفيض التكلفة لأنه ينقص من التكلفة . - مؤسسات البريد السريع يسمحون لزيائهم تتبع آثار طرودهم المؤمن عليها و معرفة التاريخ و الساعة بالضبط للوصول .	إستخدام الأنترنت كقناة للتوزيع  متابعة البريد عن طريق الأنترنت	التميز

المصدر : معالي فهمي حيدر:،نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ،الاسكندرية،2002 ، ص 40.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم، يتوضح ان نجاح او فشل المؤسسات بات يعتمد على المنافسة، وللتغلب على هذه الاخيرة يستوجب على المؤسسة تجنيد قواها من اجل مواكبة متطلبات السوق، وفي ضل هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على منظمات الاعمال المعاصرة تحتاج المؤسسات اليوم لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها احد المصادر التي من شأنها ان تحقق لها ميزة تنافسية. وذلك من خلال تاثير تلك التكنولوجيات على كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما لتكنولوجيا المعلومات تاثير في استراتيجيات المؤسسة من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، وتحقيق التميز والتمكين من اختراق اسواق جديدة بمنتجات جديدة مما يؤهل المؤسسة للبقاء والاستمرار .

الجاناب التطبيقي

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ، وذلك لدراسة دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق ال.ميزة تنافسية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

1. تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

2. عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

### المطلب الأول : التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تعريفها ونشأتها وأهميتها وأهدافها وطبيعة نشاطها ثم ننتقل إلى عرض مراحل إنتاج الدقيق والفرينة.

#### أولا: نشأة و التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، قد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره: 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة اورلال ولاية بسكرة، تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها الطريق الوطني رقم: 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية: القمح بنوعيه "اللين والصلب"، ولقد تم إقامة المشروع ببلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الجبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم (12-93)، كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

وفي 4 جوان 2007 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم ( SPA )، وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري .  
تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 م، منها 4920 م مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر ب 2850م ووحدة الكسكسي ب 2070 م .

وتتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أربع وحدات هي:

\_ وحدة إنتاج الدقيق والفرينة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية .

\_وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرقيق.

\_ وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام.

\_ وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الانجاز تقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

### ثانيا : أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- منتجات أساسية وضرورية للمستهلك.
- تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
- توفيرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

### ثالثا :أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير مع التركيز على جانب المنافسة والزيون ومن بين هذه الأهداف:

- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية (الدقيق, الفرينة, الكسكسى).
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

### المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة-

يشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة من حيث السلم الهرمي للسلطة كمايلي:

### أولاً: المدير التنفيذي:

مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

### ثانياً: الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

### ثالثاً: مديرية الإدارة العامة:

تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

#### - مصلحة الوسائل العامة:

تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة ( وسائل نقل، عتاد ومعدات... الخ ) وتقوم بالمهام التالية:

#### - الصيانة:

تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعيتها الوقائية والعلاجية من خلال:

-الصيانة الميكانيكية.

-الصيانة الكهربائية.

#### \_ خلية الأمن:

تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

#### \_ خلية النقل:

تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزيائن وكذلك نقل عمال المؤسسة.

#### - مصلحة تسيير المستخدمين:

هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.

- مصلحة الأجور:

تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

- مصلحة العلاقات العامة :

تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي مركز السجل التجاري... الخ.

رابعا: مديرية الإنتاج:

تشرف على الإنتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم:

- ✓ التعريف بسياسة المنتج.
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.
- ✓ المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي.
- ✓ العمل على إنتاج منتج مميز وفقا لنظام النوعية.
- ✓ تنظيم تجهيزات الإنتاج والصيانة.
- ✓ تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.

تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.

ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية:

**المخبر:**

تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية ( القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، و تحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذا لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين و هذا من اجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من اجل:

- ✓ احترام مواصفات مراقبة الجودة و كذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- ✓ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- ✓ إمكانية التخزين.

- مصلحة الإنتاج:

تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة و مراقبة نوعية المنتج و المحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ استقبال المادة الأولية و الأكياس.
- ✓ تحضير و تنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- ✓ تخزين و تصريف المنتج.
- ✓ الصيانة الوقائية و الفنية، و تحضير الأجهزة و مراقبة النوعية و الجودة.

- مصلحة التخزين.

خامسا : مديرية المحاسبة والمالية:

تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ✓ التقييد المحاسبي و إعداد القوائم المالية.
- ✓ إعداد البرامج المالية و الميزانيات التقديرية و تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- ✓ تنظيم و مراقبة العمليات المالية و التصريحات الشهرية و السنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية.
- ✓ تأمين و مراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة، و متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

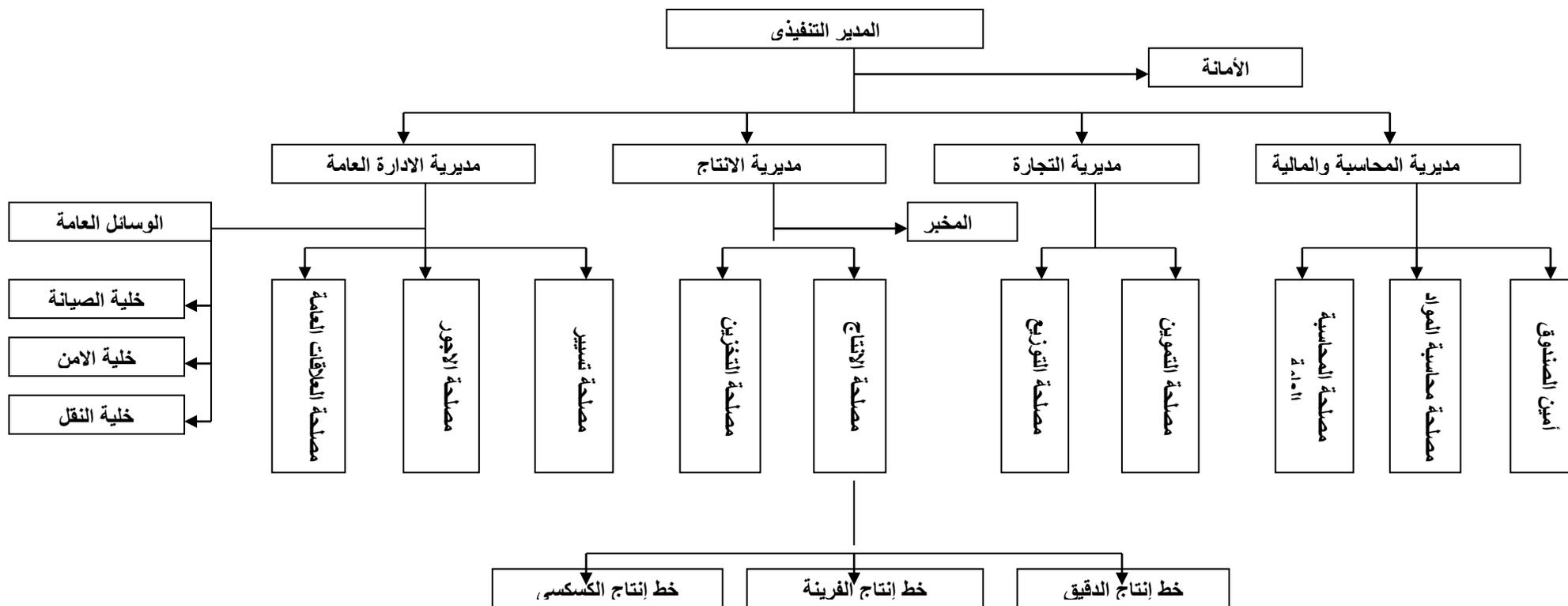
سادسا :مديرية التجارة:

- ✓ وتضم مصلحة التجارة ومصلحة التموين والتوزيع.
- ✓ مصلحة التجارة:يتم التنسيق بين التجارة و مصلحة الإنتاج،حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج و المخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها و المتمثلة في:
- ✓ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج،إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية و ترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبيات مع تسجيل تاريخ الطلبية،و كذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون،حجم الحقوق.وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج و حجم الطلبيات.

- مصلحة التموين و التوزيع:

تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة و الخاصة بالعملاء،كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية و تقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة،ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة و التغليف،حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها. وتظهر أهم مكونات هذا التنظيم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

المطلب الثالث : مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي حيث تناظر طاقتها الإنتاجية فرع الرياض "سطيف".

تمتلك المؤسسة تجهيزات إنتاج "مطحنة" عصرية مواكبة للتكنولوجيا، فهي م.مؤسسة (BULLHER) السويسرية ذات العلامة التجارية حيث تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لمطحنة الدقيق ب: 220طن /يوم، أما الطاقة النظرية لمطحنة الفرينة فهي 330طن/يوم، مع الإشارة بأن الطاقة الحالية النظرية للطحن التي تبلغ 550 طن/يوم.

-تشكيلة منتجات وحدة الدقيق والفرينة: ويمكن توضيح تشكيلة المنتجات من خلال:

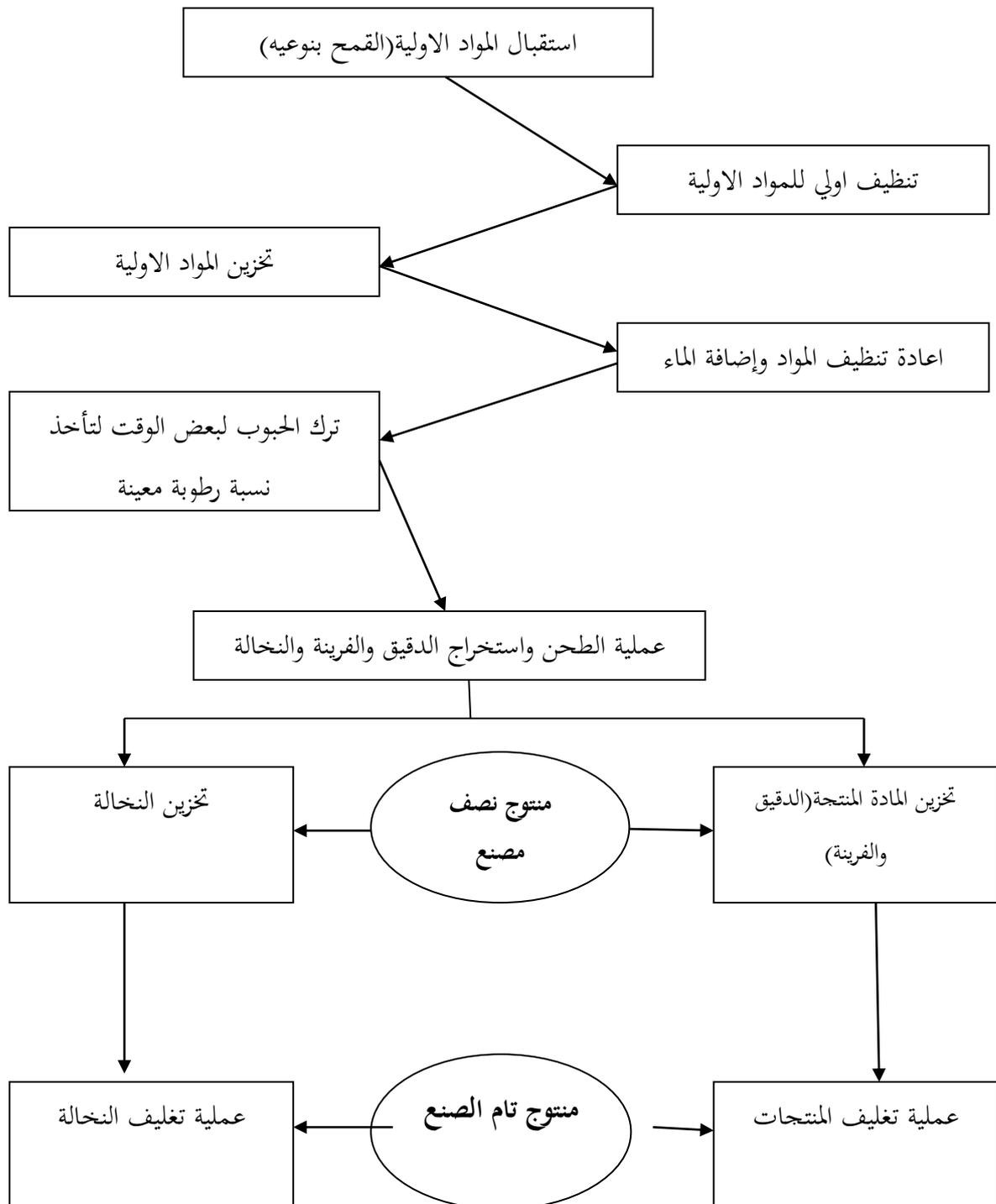
الجدول رقم(04): تشكيلة منتجات وحدة الدقيق و الفرينة لمؤسسة (GMSud)

المنتج	الصنف	الحجم
"الفرينة"	عادية "الخبز"	25/50 كغ
	ممتازة	01/02/05/10/25/50 كغ
الدقيق	خشن	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	05/10/25 كغ
	سمولات	25 كغ
النخالة		40/100 كغ

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات المؤسسة.

-مراحل الإنتاج في وحدة السميد والفريضة:

الشكل رقم: (07) : مراحل إنتاج الدقيق والفريضة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات المؤسسة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

من أجل الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بالمطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة- وتماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة ( تكنولوجيا المعلومات، الميزة التنافسية ) وتحليل علاقة التأثير التي تجمع بينهما، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة التي تتناسب مع أبعاد المتغيرين الذين تطرقنا لهما في الفصل الأول عن طريق استخدام برمجية " SPSS " واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

**المطلب الأول :منهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة.**

**أولا: المنهج المتبع.**

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة اختبار فروض الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية فقد اعتمد الطالب المنهج الإحصائي، الاستدلالي من خلال الاستمارة البحثية المصممة لهذا الغرض والموجهة لعينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**ثانيا: تحديد مجتمع و عينة الدراسة.**

سننظر إلى مجتمع و عينة الدراسة كالتالي:

✓ المجتمع: هو المجموعة الكلية من المفردات او العناصر يهتم بها الباحث و تعمم عليها نتائجه ، و المفردات أو العناصر قد تكون أشخاص، مؤسسات او غيرها.

✓ العينة: هي جزء صغير من المجتمع، أو مجموعة جزئية صغيرة من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة أو التطبيق ، إذ يتم التطبيق على العينة و تعمم النتائج على المجتمع ، و السبب في اللجوء إلى العينة و عدم التطبيق على مجتمع الدراسة كاملا لان مثل هذا التطبيق في الغالب يتطلب الكثير من الوقت و الجهد، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد العينة.

بالنسبة لموضوع البحث يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اما العينة فتتمثل في موظفين المؤسسة، بلغ حجم العينة 33 مفردة ، تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لكن تم استرجاع 31 استبانة و هو ما يمثل حجم العينة المدروسة.

المطلب الثاني: جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة.

أولاً: أداة جمع البيانات: استخدم الطالب الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وهي نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة.

كما تعرف على أنها عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفاً يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها، عادة باختيار أحد البدائل المحددة، وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. وضمت ثلاثة أقسام:

القسم الأول: تضمن مقدمة تعريفية بموضوع البحث والهدف من الاستمارة، وبعض الأسئلة حول معلومات شخصية عن المجيب كالجنس، العمر ، الخبرة المهنية و مستواه العلمي.

القسم الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة لقياس المتغير المستقل؛ حيث ضم 17 عبارة مثلت الأبعاد التالية:

✓ الاجهزة و المعدات: شمل العبارات من 1 إلى 3.

✓ قواعد البيانات: شمل العبارات من 4 إلى 8.

✓ البرمجيات: شمل العبارات من 9 إلى 12.

✓ شبكات الاتصال: شمل العبارات من 13 إلى 17.

القسم الثالث: تضمن مجموعة الأسئلة لقياس المتغير التابع؛ حيث ضم 25 عبارة مثلت الأبعاد التالية:

✓ جودة المنتج: شمل العبارات من 18 إلى 24.

✓ السيطرة على الاسواق: شمل العبارات من 25 إلى 32.

✓ الابداع والتطوير: شمل العبارات من 33 إلى 37.

✓ كفاءة العمليات: شمل العبارات من 38 إلى 42.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس :دقته واتساقه فيما يقيس من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها .ومن أجل التحقق من ذلك تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي باستخدام عامل كرونباخ ألفا

Cronbaches Alpha

والجول الموالي يوضح معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم(05): - اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان.

البيان	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل الصدق
تكنولوجيا المعلومات	17	0.682	0.825
الميزة التنافسية	25	0.868	0.931
كل الاستمارة	42	0.869	0.932

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول الظاهر في الأعلى يتبين ان معامل الثبات للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات مرتفع كونه وصل لـ 68.2% ، اما نسبة 86.8% تمثل معامل الثبات للمتغير التابع الميزة التنافسية. يظهر ايضا ان معامل الاتساق الداخلي لاداة الدراسة يمتاز بالدرجة كبيرة من الثبات و الصدق ، و انها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبيان نسبة 86.9% و تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، حيث تعكس درجة التجانس و الاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل بعد و الاستبيان كل.

### ثالثا- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة قام الطالب بالاستعانة بالإحصاء الوصفي بغرض توصيف عينة الدراسة والإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة؛ حيث ومن خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة- الاستمارة.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية و التشتت، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت و ذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الإستبيان، إضافة إلى المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

✓ مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة في الدراسة.

✓ من أجل معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة. علما أن الاستمارة قد اعتمد فيها مقياس ليكرت الخماسي الذي يقدم مستويات الإجابة حسب مجموعة من المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (06): سلم ليكرت**

الدرجة	الإجابة	المتوسط الحسابي المرجح	مستوى القبول
1	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.79	منخفض جدا
2	غير موافق	من 1.80 الى 2.59	منخفض
3	محايد	من 2.60 الى 3.39	متوسط
4	موافق	من 3.40 الى 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالب

**المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.**

لمعرفة الخصائص العامة لعينة الدراسة تم الاعتماد على إجابات الموظفين فيما يخص الجزء الاول المتعلق بالبيانات الوصفية و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

**1- توزيع أفراد العينة وفقا للجنس:**

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للجنس (ذكر، انثى).

**الجدول رقم(07): -توزيع أفراد العينة وفقا للجنس**

**الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	74.2 %
أنثى	08	25.8 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss .

يتضح من الجدول رقم(07) ان عدد الموظفين الذكور في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة - اكبر من عدد الاناث حيث قدر عددهم ب 23 موظف بنسبة 74.2% ، في حين قدر عدد الاناث 08 موظفة بنسبة 25.8% أي سيطرة فئة الذكور على الاناث ،وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة .

### 2-توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية :

الجدول التالي يمثل توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية كما يلي:

الجدول رقم(08): -توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية .

#### العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	12.9%
من 30 إلى 40 سنة	12	38.7%
من 40 إلى 50 سنة	9	29.0%
أكثر من 50 سنة	6	19.4%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول اعلاه لتوزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية ان اكبر نسبة كانت للفئة الثانية: الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 40 سنة بنسبة 38.7% ثم تليها الفئة الثالثة: الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 40 الى 50 سنة بنسبة 29.0% ، بعدها الفئة الرابعة: الافراد الاكثر من 50 سنة بنسبة 19.4% و الفئة الاولى: اقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب 12.9% .

### 3-توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي:

الجدول رقم(09) : يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.5%	2	ثانوي
25.8%	8	تقني سامي
29.0%	9	ليسانس
22.6%	7	ماستر
16.1%	5	ماجستير
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (09): ان الفئة ليسانس احتلت اعلى نسبة بـ 29.0% ،وتاتي في المرتبة الثانية الفئة الذين مستواهم تقني سامي بنسبة 25.8% ،وبعدھا مستوى الماستر بنسبة 22.6% ، ثم فئة الموظفين الذين مستواهم ماجستير بنسبة 16.1% .وفي الاخير تاتي الفئة الذين مستواهم ثانوي بنسبة 6.5% .يمكن القول ان مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تسعى الى توظيف الجامعيين و هي الفئة التي تتميز بسرعة الادراك و مسايرة التطورات التكنولوجية و هذا ما تفرضه البيئة الخارجية من اجل مواكبة تغيرات المحيط خاصة التكنولوجية منها لتحقيق التميز .

4-توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية.

الجدول رقم(10): -توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
9.7%	3	أقل من 5 سنوات
51.6%	16	من 5 إلى 10 سنوات
12.9%	4	من 10 إلى 15 سنة
25.8%	8	أكثر من 15 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم بالمؤسسة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة تصل إلى 51.6%، ثم فئة الموظفين الذين فترة عملهم بالمؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 25.8%، ثم تليها فئة العاملين في المؤسسة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 12.9%، و بعدها الفئة العاملة اقل من 5 سنوات بنسبة 9.7% . و عليه يمكن القول ان اغلب موظفي محل الدراسة لهم خبرة نوعا ما حسب الاقدمية.

#### المطلب الرابع: تشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

##### 1. تشخيص متغيرات الدراسة:

الجدول رقم(11): - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تكنولوجيا المعلومات.

رقم العبارة	أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تمتلك المؤسسة عدد كافي من اجهزة الاعلام الالي.	4.29	0.824	1	مرتفع جدا
2	اجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة متطورة.	4.23	0.560	2	مرتفع جد
3	تقوم المؤسسة بتحديث الاجهزة والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.	3.77	0.805	3	مرتفع
الاجهزة والمعدات					
1	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مفصلة عن زبائننا.	4.16	0.374	1	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن منافسيها.	3.84	0.638	2	مرتفع
3	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن مورديها.	3.61	1.174	4	مرتفع

مرتفع	3	0.990	3.77	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوصول الى قواعد البيانات المطلوبة عند الحاجة اليها.	4
متوسط	5	0.425	2.77	جميع فروع المؤسسة مجهزة بحواسيب مبروطة بقاعدة بيانات واحدة.	5
مرتفع	2	0.66144	3.5000	قواعد البيانات	
متوسط	1	0.425	2.77	يتم تطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة ما هو جديد	1
منخفض	4	0.723	2.55	تستخدم المؤسسة في عملها برمجيات حاسوبية حديثة.	2
متوسط	3	0.575	2.74	تتوفر المؤسسة على انظمة حماية الية متطورة تختص بحماية البيانات.	3
متوسط	2	0.514	2.74	تسرع البرمجيات المستخدمة في المؤسسة من اداء العمليات على احسن شكل.	4
متوسط	4	0.35602	2.7016	البرمجيات	
منخفض	4	0.620	2.58	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت.	1
متوسط	3	0.615	2.61	توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة.	2
منخفض	5	0.798	2.35	جميع فروع المؤسسة مبروطة بشبكة واحدة تساهم في مراقبة العمليات اليومية.	3
مرتفع جدا	1	0.803	4.39	هناك ربط الكتروني بين المؤسسة والزبائن.	4
مرتفع	2	0.638	3.84	يوجد ربط الكتروني بين المؤسسة والموردين.	5

متوسط	3	0.29079	3.1548	شبكات الاتصال
متوسط	/	0.28636	3.3548	تكنولوجيا المعلومات

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

✓ الاجهزة والمعدات: يتضح من الجدول ان الاجهزة والمعدات جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0968) بانحراف معياري قدره (0.62179)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77-4.29) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.560-0.824) وهذه النتائج تؤكد ان مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تؤمن احدث الحواسيب وافضلها، وان المؤسسة تهتم بعملية التجديد للمعدات المادية من اجل المحافظة على المستوى الجيد من الاداء.

✓ قواعد البيانات: يتضح من الجدول ان بعد قواعد البيانات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5000) و بانحراف معياري قدره (0.66144)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.77-4.16)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.174-0.374) و هذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة لديها قواعد بيانات كافية لانجاز اعمالها من جهة وهامة جدا توفر للمسيرين ومتخذي القرار كافة المعلومات الضرورية بشكلها الصحيح وفي الوقت المطلوب من جهة اخرى.

✓ شبكات الاتصال: يتضح من الجدول ان بعد شبكات الاتصال جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1548) و بانحراف معياري قدره (0.29079)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول متوسط أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.35-4.39)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.803-0.615) وهذا ما يؤكد ان مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لديها شبكات اتصال تصل إلى جميع المكاتب، الوكالات، و المديريات الجهوية للمؤسسة وكذا مديريتها العامة. مما يسهل عملية سير الأعمال والإبلاغ عن الأخطاء كذلك هناك ربط الكتروني بين المؤسسة

وعملائها أي أنها في اتصال دائم مع متعاملها المباشرين ، بالإضافة إلى امتلاكها لموقع الكتروني من شأنه أن يعرف به من جهة ويزيد من عدد عملائها المحتملين من جهة أخرى.

✓ وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات مجتمعة (3.3548) بانحراف معياري قدره (0.28636) هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات لوعيه بمدى تأثير هذه التكنولوجيات لتحقيق أداء جيد.

**الجدول رقم(12):** -المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية

رقم العبارة	أبعاد متغير الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تتميز منتجات المؤسسة بخصائص تتوافق مع رغبات المشتركين.	4.19	0.703	5	مرتفع
2	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار مقبولة مما يميزها عن المنافسين .	2.74	0.514	6	متوسط
3	يمكن تمييز منتجات المؤسسة في طريقة عمل الافراد العاملين بها.	2.74	0.445	5	متوسط
4	تمتاز منتجات المؤسسة بالمرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة.	4.35	0.608	1	مرتفع جدا
5	تهتم المؤسسة بتقليل وقت انجاز معاملات المشتركين لتحقيق رضاهم.	4.29	0.693	2	مرتفع جدا
6	يشعر المشترك بخصوصية اثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجودة بالمؤسسة.	4.29	0.824	3	مرتفع جدا
7	يوجد رضا عام لدى المشتركين المستفيدين من منتجات المؤسسة.	4.23	0.560	4	مرتفع جدا

مرتفع	4	0.35398	3.8341	جودة المنتج	
مرتفع	7	0.805	3.77	1	تتمتع المؤسسة بقدرة وكفاءة على ترويج على ترويج لمنتجاتها في الاسواق.
مرتفع	3	0.374	4.16	2	تتمتع المؤسسة بالقدرة على توزيع منتجاتها في الاسواق.
متوسط	8	0.461	2.71	3	تعمل المؤسسة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الحالية.
مرتفع	6	0.749	3.81	4	الحصة السوقية للمؤسسة تشكل مصدرا اساسيا لثقة المشتركين بها.
مرتفع	4	0.583	4.16	5	تعمل المؤسسة على تنمية حصتها السوقية باستمرار.
مرتفع جدا	2	0.617	4.23	6	تحتل المؤسسة الحصة السوقية الاكبر في السوق.
مرتفع جدا	1	0.631	4.26	7	تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع.
مرتفع	5	0.836	3.97	8	تقوم المؤسسة بتقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر من اجل جذب المشتركين وكسب ثقتهم.
مرتفع	3	0.42320	3.8831	السيطرة على الاسواق	
مرتفع	4	0.948	3.97	1	تعمل المؤسسة على تأمين فرص الابداع والمبادرة.
مرتفع	2	0.749	4.19	2	تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع المنتجات التي تخدم رغبات المشتركين الحاليين والجدد.
مرتفع	3	0.749	4.19	3	تهتم الادارة العليا بإزالة القيود واعادة الهيكلة

				التي تساعد في التطوير والتغيير.	
مرتفع	5	0.769	3.52	هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير.	4
مرتفع جدا	1	0.653	4.32	تاخذ المؤسسة برأي العاملين في عملية التطوير.	5
مرتفع	2	0.64378	4.0387	الابداع و التطوير	
مرتفع جدا	3	0.653	4.32	تمتاز المؤسسة بالقدرة على انجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها.	1
مرتفع جدا	4	0.588	4.29	تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومختلفة عن تلك التي يقدمها الزبون.	2
مرتفع جدا	1	0.461	4.71	تقدم المؤسسة الخدمة لمشتركيها بسرعة ودون تأخير.	3
مرتفع جدا	2	0.486	4.65	تتمكن المؤسسة من تقليص تكلفة تشغيل العمليات.	4
منخفض	5	0.620	2.58	تقوم المؤسسة بانجاز عملياتها في الوقت المحدد.	5
مرتفع	1	0.33000	4.1097	كفاءة العمليات	
مرتفع	/	0.32192	3.9458	الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

✓ **كفاءة العمليات:** من خلال الجدول يتبين ان كفاءة العمليات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.1097) بانحراف معياري قدره (0.33000) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-4.71) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.653-0.461)، وكان أعلى متوسط للعبارات الثلاثة حيث بلغ (4.71) و بانحراف

معياري قدره (0.461) التي تشير إلى " المؤسسة تقدم الخدمة لمشاركتيها بسرعة ودون تأخير " ، بينما كان اقل متوسط للعبارة الخامسة بالنسبة لهذا البعد حيث بلغ (2.58) وبانحراف معياري قدره (0.620) والتي تشير إلى: "المؤسسة تقوم بإنجاز عملياتها في الوقت المحدد".على العموم واستنادا لإجابات المبحوثين فإن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمتاز بالكفاءة العالية في اداء تلك العمليات من خلال تقليص تكاليف تشغيلها عن طريق التخلص من العمليات الغير ضرورية ، بالإضافة الى اختصار الوقت في اداء تلك العمليات وتدعيم التتاسق بين جميع الواحدات من تقديم خدمات مميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون.

✓ **الإبداع والتطوير:** من خلال الجدول يتبين ان الإبداع والتطوير جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.0387) بانحراف معياري قدره (0.64378) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-4.32) ،وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.653-0.948)، وكان أعلى متوسط للعبارة الخامسة حيث بلغ (4.32) و بانحراف معياري قدره (0.653) التي تشير إلى " ان المؤسسة تأخذ برأي العاملين في عملية التطوير " ، بينما كان اقل متوسط للعبارة الرابعة بالنسبة لهذا البعد حيث بلغ (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.769) والتي تشير إلى: "ان هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير".على العموم واستنادا لإجابات المبحوثين فإن المؤسسة محل الدراسة من خلال التطوير والتنوع في الخدمات التي تلبي رغبات المشتركين هذا من جهة ، وكذا ابتكار حلول للمشاكل الادارية عن طريق ازالة القيود واعادة الهيكلة التي تساهم في التطوير من جهة اخرى.

✓ **السيطرة على الاسواق:** من خلال الجدول رقم يتبين ان السيطرة على الاسواق جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.8831) بانحراف معياري قدره (0.42320) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.71-4.26) ،وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.374-0.836)، وكان أعلى متوسط للعبارة السابعة حيث بلغ (4.26) و بانحراف معياري قدره (0.631) التي تشير إلى " ان المؤسسة تمتلك عدد كبير من الموزعين ونقاط

البيع" ، بينما كان اقل متوسط للعبارة الثالثة بالنسبة لهذا البعد حيث بلغ (2.71) وبانحراف معياري قدره (0.461) والتي تشير إلى: "المؤسسة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق الحالية".على العموم واستنادا لإجابات المبحوثي فإن المؤسسة تتمتع بقدرة وكفاءة على الترويج والتوزيع لمنتجاتها من ذلك بانتهاج العديد من الموزعين ونقاط البيع. من اجل تنمية حصتها السوقية والاستحواذ على اكبر عدد ممكن من الزبائن.

✓ **جودة المنتج:** من خلال الجدول رقم يتبين ان جودة المنتج جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.8341) بانحراف معياري قدره (0.35398) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.74-4.35) ،وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.445-0.824)، وكان أعلى متوسط للعبارة الرابعة حيث بلغ (4.35) و بانحراف معياري قدره (0.608) التي تشير إلى " تمتاز منتجات المؤسسة بالمرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة" ، بينما كان اقل متوسط للعبارة الثانية بالنسبة لهذا البعد حيث بلغ (2.74) وبانحراف معياري قدره (0.514) والتي تشير إلى: "تتميز منتجات بأسعار مقبولة مما يميزها عن المنافسين"، وعلى العموم واستنادا لإجابات المبحوثين فإن المؤسسة تسعى جاهدة لتقديم منتجات ذات جودة عالية من شأنها ان تلبي رغبات واحتياجات زبائنهم المتزايدة مما يخلق عندهم الشعور بالرضا والولاء تجاه منتجاتها.

وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج ان تصورات المبحوثين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجاباتهم عن ابعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.9458) بانحراف معياري (0.32192)، هذه النتيجة تفسر سعي المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية .

2. اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، ولأن هذا الأخير يعتبر من الاختبارات المعلمية فإنه يشترط توفر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

**اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف - سمروف "Kolmogrov- Smirnov"** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي Normal Distribution باستخدام اختبار One Sample Komogrov test ، والجداول الآتية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

**الجدول رقم(13):** - اختبار ( One Sample Kolmogrov- Smirnov test ) للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات)

النتغير المستقل	قيمة اختبار	الدلالة الإحصائية
One Sample Komogrov- Smirnov test		
الاجهزة و المعدات	0.823	0.507
قواعد البيانات	0.730	0.661
البرمجيات	1.468	0.07
شبكات الاتصال	1.039	0.230
تكنولوجيا المعلومات	0.520	0.949

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم أن قيمة الدلالة الإحصائية ( One Sample Komogrov- Smirnov test ) للمتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تراوحت بين 0.07 و 0.94 وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 ، مما يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم(14) : - اختبار ( One Sample Kolmogrov- Smirnov test ) للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

المتغير التابع	قيمة اختبار One Sample Komogrov Smirnov test	الدلالة الإحصائية
جودة المنتج	0.914	0.373
السيطرة على الاسواق	0.970	0.303
الابداع و التطوير	0.729	0.662
كفاءة العمليات	0.921	0.365
الميزة التنافسية	0.462	0.983

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم أن قيمة الدلالة الإحصائية ( One Sample Komogrov- Smirnov test ) للمتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة تراوحت بين 0.303 و 0.983 وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 ، مما يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(15): مصفوفة الارتباط بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	كفاءة العمليات	الابداع والتطوير	السيطرة على الاسواق	جودة المنتج			
,513**	.185	.190	,414*	,732**	معامل الارتباط	الاجهزة والمعدات	
							مستوى الدلالة
							العدد
.003	.320	.305	.021	.000			
31	31	31	31	31			
,412*	.275	.188	,443*	.305	معامل الارتباط	قواعد البيانات	
							مستوى الدلالة
							العدد
.021	.135	.311	.013	.095			
31	31	31	31	31			
.221	.160	.103	.148	.274	معامل الارتباط	البرمجيات	
							مستوى الدلالة
							العدد
.233	.389	.581	.427	.135			
31	31	31	31	31			
-.016	.067	-.019	-.159	.147	معامل الارتباط	الشبكات	
							مستوى الدلالة
							العدد
.934	.719	.920	.392	.431			
31	31	31	31	31			
,493**	.276	.214	,416*	,570**	معامل الارتباط بيرسون	تكنولوجيا المعلومات	
							مستوى الدلالة
							العدد
.005	.133	.247	.020	.001			
31	31	31	31	31			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (15) بينت نتائج التحليل في العمود الاول أن جودة المنتج كانت لها علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية مع الاجهزة و المعدات ، اذ بلغ معامل الارتباط (0.732) عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  مما يعني ان هناك علاقة ارتباط موجبة في نجد معامل الارتباط لهذا البعد مع قواعد البيانات غير دال احصائيا ، و هذا يدل على ان جودة المنتج لا تحددها قواعد البيانات ، ايضا نجد معامل الارتباط لجودة المنتج مع البرمجيات و كذلك الشبكات غير دال احصائيا .

و بالنظر الى مستوى و طبيعة علاقة الارتباط المعنوية نجدها مقبولة و هذا يبين اهمية الاجهزة و المعدات في بناء الميزة التنافسية .

و بالتالي فان الفرضية الجزئية الاولى: لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة المنتج بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مرفوضة ، و نقبل الفرضية البديلة يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة المنتج .

يبرز دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها في تحقيق جودة المنتج.

في العمود الثاني تظهر نتائج التحليل لعبارات السيطرة على الاسواق دالة احصائيا بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.005)$  مما يعني ان هناك علاقة ارتباط مقبولة على العموم بين السيطرة على الاسواق و تكنولوجيا المعلومات ، و سجل معامل الارتباط بين السيطرة على الاسواق و الاجهزة و المعدات قيمته (0.414) و هذا يدل على دور الاجهزة و المعدات في السيطرة على الاسواق تليها قواعد البيانات بمعامل ارتباط قيمته (0.443) ، في حين نرى ان السيطرة على الاسواق ليس لها علاقة ارتباط مع البرمجيات و الشبكات و معامل الارتباط بينهما غير دال احصائيا .

من خلال ما سبق فان الفرضية الجزئية الثانية: التي تنص انه لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في السيطرة على الاسواق مرفوضة نقبل الفرضية البديلة يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في السيطرة على الاسواق بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر موظفيها.

في العمود الثالث تظهر نتائج التحليل بأنه لا توجد علاقة ارتباط وليس لها دلالة احصائية مع الابداع والتطوير ، وهذا يعود إلى أن الابداع والتطوير مرتبط بالأفراد والكفاءات التي توظفها المؤسسة .

ومن هنا فإن الفرضية الجزئية الثالثة : التي تنص بأنه لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع والتطوير مقبولة ، ونرفض الفرضية البديلة يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع والتطوير.

في العمود الرابع كذلك تظهر نتائج تحليل عبارات تكنولوجيا المعلومات مع كفاءة العمليات ليس لها علاقة ارتباط، ولا توجد دلالة احصائية بينهما، ومن هنا نستطيع القول أن كفاءة العمليات ترتبط أيضا بالكفاءات التي توظفها المؤسسة ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بهذه الكفاءات.

ومن هنا فإن الفرضية الجزئية الرابعة: التي تنص بأنه لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة العمليات مقبولة، ونرفض الفرضية البديلة يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها.

في العمود الخامس تظهر نتائج تحليل عبارات تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية ويظهر ان هناك علاقة ارتباط مقبولة بينهما، حيث بلغ معامل الارتباط (0.439) عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية التي تنص على انه لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحليل هيكلها التنظيمي.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني للإطار المنهجي للدراسة من مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المعتمدة.

أما المبحث الثالث فقمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة، اختبار فرضياتها وتفسير نتائجها التي توصلنا في الأخير إلى وجود دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

خاتمة

خاتمة:

بعد تناولنا للجانب النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية ، تبين لنا مدى أهمية تحقيق المؤسسة

للميزة التنافسية باعتبارها الضمان للبقاء والاستمرار ، وقد تبين لنا أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يعتمد بالأساس على الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها من المداخل الحديثة التي يعود عليها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات ، من خلال الاستثمار في هذا النوع من التكنولوجيات التي أصبحت ضرورة حتمية في الوقت الحالي .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، تبين لنا أن مستوى تبني المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات مرتفع ، ويرجع ذلك لإدراكها بالأهمية البالغة لهذا النوع من التكنولوجيات. كما أن مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة يعتبر مقبول ، ويرجع ذلك لاهتمامها بتحقيق التميز لاشتداد المنافسة في القطاع الذي تنشط به المؤسسة.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ، وتحديد الاقتراحات الملائمة.

أولاً: نتائج الدراسة

- تكنولوجيا المعلومات احد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة .
- إن الاستثمار في مكونات تكنولوجيا المعلومات من شأنه ان يحقق العديد من المزايا للمؤسسة .
- تعتبر الميزة التنافسية مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات في وقتنا الحالي .
- تتسابق المؤسسات اليوم نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لما لها من مزايا تعود بالنفع على المؤسسة.
- إن لتكنولوجيا المعلومات بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-علاقة ارتباط ايجابية مع الميزة التنافسية ببعديها (جودة المنتج، السيطرة على الأسواق)، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: 0.005، 0.001، 0.002 بينما بلغ معامل بيرسون لكل منهما: 49.3%، 41.6%، 57%.

- ان الأجهزة والمعدات وقواعد البيانات كمكونات لتكنولوجيا المعلومات هي التي أوجدت العلاقة بين الميزة التنافسية وتكنولوجيا المعلومات ، في حين ان البرمجيات والشبكات ليس لها دلالة إحصائية وليس لها علاقة بالميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات

- على المؤسسة ان تستثمر أكثر في رأس مالها الفكري ، من خلال التركيز على جذب وتعيين الكفاءات ، والعمل على تكوين وتدريب موظفيها لمواكبة التطورات التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات.

-على المؤسسة أن تستثمر بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات.  
-يجب على المؤسسة أن تعمل على زيادة حصتها السوقية من خلال العمل على تميز منتجاتها ، والتوسع في مجال البيع و خدمة الزبائن.

-ضرورة اهتمام المؤسسة ببعء الإبداع والتطوير بشكل اكبر حيث أثبتت الدراسة عدم وجود دور لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذا البعد ،مما يستوجب الاهتمام به ودراسة كافة العوامل التي من شأنها ان تؤثر فيه.  
-يجب على المؤسسة ان تعمل على تطوير استخدامات تكنولوجيا المعلومات من اجل تحقيق كفاءة العمليات.

### ثالثا:أفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها ،يمكن اقتراح البحوث المستقبلية:

- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة للمؤسسات.
- العوامل المؤثرة في الإبداع والتطوير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بكفاءات العمليات لتحقيق التميز.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق اليقضة الإستراتيجية.

# قائمة المراجع

الكتب

1. بسام محمود المهيرات ، ادارة المعرفة في التمويل المصرفي ، دار الجليس للنشر و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الاولى ،2012.
2. بشير عباس العلاق : التسويق في عصر الأنترنت و الإقتصاد الرقمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
3. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر.
4. حسن علي الزعبي ،نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن،2005.
5. حيدر شاكر البرزنجي ،محمود حسن جمعة ،تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة (منظور اداري -التكنولوجي )،2013،الاردن.
6. حيفان عبد الوهاب ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ،دار الايام للتوزيع والنشر ،عمان ، 2014 ، مجاني باديس و طبول ريمة ،تاثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،الطبعة الاولى ،دار النشر،قسنطينة ،الجزائر ،2017 .
7. سعد غالب ياسين ،اساسيات نظام المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات الادارية ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،طبعة 1 ،الاردن ،2006.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ط2، عمان، الاردن، 2009.
9. عبد الناصر علك حافظ و حسين وليد ،نظم المعلومات الادارية التركيز على و وظائف المؤسسة، دار غيداء للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2014 .
10. غسان قاسم داود اللامي ،اميرة شكرولي البياتي ،تمويل المصرفي في المنظمات الاعمال ( الاستخدامات و التطبيقات ) ،الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى،الاردن، 2010.
11. ليلي حسام الدين احمد شكر، اثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص الكمية و النوعية للموارد البشرية ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر2011.
12. محمد الصيرفي ،ادارة تكنولوجيا المعلومات ،دار الفكر الجامعي ،طبعة الاولى ،مصر ،2009.
13. محمد محمود الحيلة ، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، دارالمسيرة ، ط2عمان،الأردن،2000.

14. مروان محمد نجيب ،مور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة استطلاعية ، كلية الادارة الجامعية الموصل ،دار الكتب القانونية ،دار شتات للنشر و البرمجيات ، مصر ،2011.
15. نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ،دار الجديدة الاسكندرية ،مصر ،2003،ص21.
16. يوسف جسيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العاددي ، التسويق الالكتروني ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،2009.
- المجلات**
17. الطيب داودي و مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد12، 2017.
18. مصطفى كامل،ربيع الجارحي،أثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة،مجلة الإدارة،المجلد 01 ،العدد الأول،1999.
19. يسرى محمد حسن ،تمويل المؤسسات وتأثيرها على تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية ،مجلة الادارة و الاقتصاد العدد الخامس و الثمانون 2010 .
20. طاهر جميد عباس ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد 18،العدد4، 2016.
- الرسائل الجامعية**
21. براهيمى فاروق ، تسويق الاخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتراه في علوم تسيير ، جامعة بسكرة ،2016/2015.
22. بروية الهام ،تأثير استخدام تكن ولوجيا المعلومات على التدقيق المحاسبي بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ،جامعة بسكرة ،2015/2014 ،
23. جودي حنان ، أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2009/2008.
24. دانة خالد عمرو ،علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال MBA ،جامعة شرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال ،2009.

25. رحمون رزيفة ،مساهمة راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة دكتراه في علوم اتسيير ،جامعة بسكرة ،2016/2015.
26. رشيد مرواي ،استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية،شهادة ماستر ،فحص محاسبي،جامعة بسكرة.
27. سلوى محمد شرفا ،دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة مرجع، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،فلسطين ، 2008.
28. طاهر حميد عباس ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد 18،العدد4، 2016.
29. فائق جميل العاني ،دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال ،جامعة بغداد العراق ،2014.
30. كردودي سهام ،دور المراجعة التحليلية في تحسين اداء عملية التدقيق في ظل استخدام التمويل المصرفي ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير مؤسسات صغيرة و المتوسطة ،جامعة بسكرة ،2015/2014.
31. ياسع يسمينة ، دراسة اقتصاد قياسية لاثرت م و الاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير ،جامعة بومرداس ،2011/2010.
32. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

#### الملتقيات

33. بلعلاء خديجة ، معموري صورية : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في ظل منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف.
34. بوريش نصر الدين : تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد "حالة الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي

حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،  
جامعة الشلف ، 27 / 28 نوفمبر 2007 .

35. بوقلقول الهادي ، بلغرة عبد اللطيف : الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من الناحية الإستراتيجية و التنظيمية و شروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أبريل 2004 .
- 35 حاج عيسى أمال ، هواري معراج : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة الأغواط ، 22 / 23 أبريل .2003.
- 36 عبيرات مقدم ، زيد الخير ميلود ، ظاهر جمعات : الفضاء السيبري و إمكانيات التقارب و المرونة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي الثاني حول حركية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الإبداع ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، التكوين ، جامعة بسكرة ، 12 / 13 أبريل .2004.

#### المراجع الاجنبية

- 37 Jhon Henderson , N . Venkaterman : Cinq Commandement pour exploite au mieux les TIC , l'art de management de l'information , gérer savoir par les technologies de l'information , les échos , 2002 .

#### المواقع الالكترونية

- 38 [Html/com.almoahasben.www://https](http://com.almoahasben.www://https).

الملاحق

## الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

تحية طيبة وبعد...

أرجو التلطف بمنحي جزءا من وقتكم للإجابة عن أسئلة الإستبانة، والتي جاءت لإسقاط أبعاد الدراسة على الجانب الميداني، حيث يتمثل موضوعنا في : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، والتي تأتي استكمالا لمتطلبات  
نيل

شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

يرجى قراءة فقرات الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي. إذ يود الباحث التأكيد على مدى موضوعيتها في التعامل مع المعلومات المسترجعة من الاستثمارات المعبأة من قبلكم. علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا فائق الاحترام

الطالب:

عطا الله جلول

الاستاذ المشرف:

حوحو سعاد

## القسم الاول: البيانات الشخصية

يجرى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة في المكان المناسب:

### 1-الجنس:

انثى	ذكر

### 2-العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 40 الى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

### 3-المستوى التعليمي:

تعليم ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	أخرى

### 4-الخبرة المهنية:

اقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>الأجهزة و المعدات</b>					
					1. تمتلك المؤسسة عدد كافي من أجهزة الإعلام الآلي
					2. أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة متطورة.
					3. تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
<b>قواعد البيانات</b>					
					4. تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مفصلة عن زبائنها.
					5. تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن منافسيها.
					6. تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن مورديها.
					7. تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوصول إلى قواعد البيانات المطلوبة عند الحاجة.
					8. جميع فروع المؤسسة مجهزة بحواسيب مربوطة بقاعدة بيانات واحدة.
<b>البرمجيات</b>					
					9. يتم تطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة ما هو جديد.
					10. تستخدم المؤسسة في عملها برمجيات حاسوبية حديثة.
					11. تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة تختص بحماية البيانات.
					12. تسرع البرمجيات المستخدمة في المؤسسة من أداء العمليات على أحسن شكل.
<b>الشبكات</b>					
					13. تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت.
					14. توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة.
					15. جميع فروع المؤسسة مربوطة بشبكة واحدة تساهم في مراقبة العمليات اليومية.
					16. هناك ربط الكتروني بين المؤسسة والزملاء.
					17. يوجد ربط الكتروني بين المؤسسة و الموردين.

المحور الثاني : الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>جودة المنتج</b>					
					18. تتميز منتجات المؤسسة بخصائص تتوافق مع رغبات المشتركين.
					19. تتميز منتجات المؤسسة بأسعار مقبولة مما يميزها عن المنافسين.
					20. يمكن تمييز منتجات المؤسسة في طريقة عمل الأفراد العاملين بها.
					21. تمتاز منتجات المؤسسة بالمرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة.
					22. تهتم المؤسسة بتقليل وقت انجاز معاملات المشتركين لتحقيق رضاهم.
					23. يشعر المشترك بخصوصية أثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجودة بالمؤسسة.
					24. يوجد رضا عام لدى المشتركين المستفيدين من منتجات المؤسسة.
<b>السيطرة على الأسواق</b>					
					25. تتمتع المؤسسة بقدرة وكفاءة على ترويج منتجاتها في الأسواق.
					26. تتمتع المؤسسة بالقدرة على توزيع منتجاتها في الأسواق.
					27. تعمل المؤسسة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
					28. الحصة السوقية للمؤسسة تشكل مصدرا أساسيا لثقة المشتركين بها.
					29. تعمل المؤسسة على تنمية حصتها السوقية باستمرار.

					30. تحتل المؤسسة الحصة السوقية الأكبر في السوق.
					31. تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع.
					32. تقوم المؤسسة بتقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر من أجل جذب المشتركين وكسب ثقتهم.
<b>الإبداع والتطوير</b>					
					33. تعمل المؤسسة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					34. تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع المنتجات التي تخدم رغبات المشتركين الحاليين والجدد.
					35. تهتم الإدارة العليا بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير.
					36. هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير.
					37. تأخذ المؤسسة برأي العاملين في عملية التطوير.
<b>كفاءة العمليات</b>					
					38. تمتاز المؤسسة بالقدرة على إنجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها.
					39. تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون.
					40. تقدم المؤسسة الخدمة لمشتركيها بسرعة ودون تأخير.
					41. تتمكن المؤسسة من تقليص تكلفة تشغيل العمليات.
					42. تقوم المؤسسة بانجاز عملياتها في الوقت المحدد.

## الملحق رقم 02

### قائمة الحكمين

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د.محمد قريشي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة .
2	د.بن فرحات عبد المنعم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة .
3	د.بلحسن محمد علي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة .