

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات

تحت إشراف:

أ.د يحيياوي نعيمة

من إعداد:

لحسيني فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د يحيياوي نعيمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د زين الدين بروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	عضوا
أ.د عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
د. إكرام مرعوش	أستاذة محاضرة أ	جامعة باتنة 1	عضوا
د. سليم بوقنة	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات

تحت إشراف:

أ.د يحيياوي نعيمة

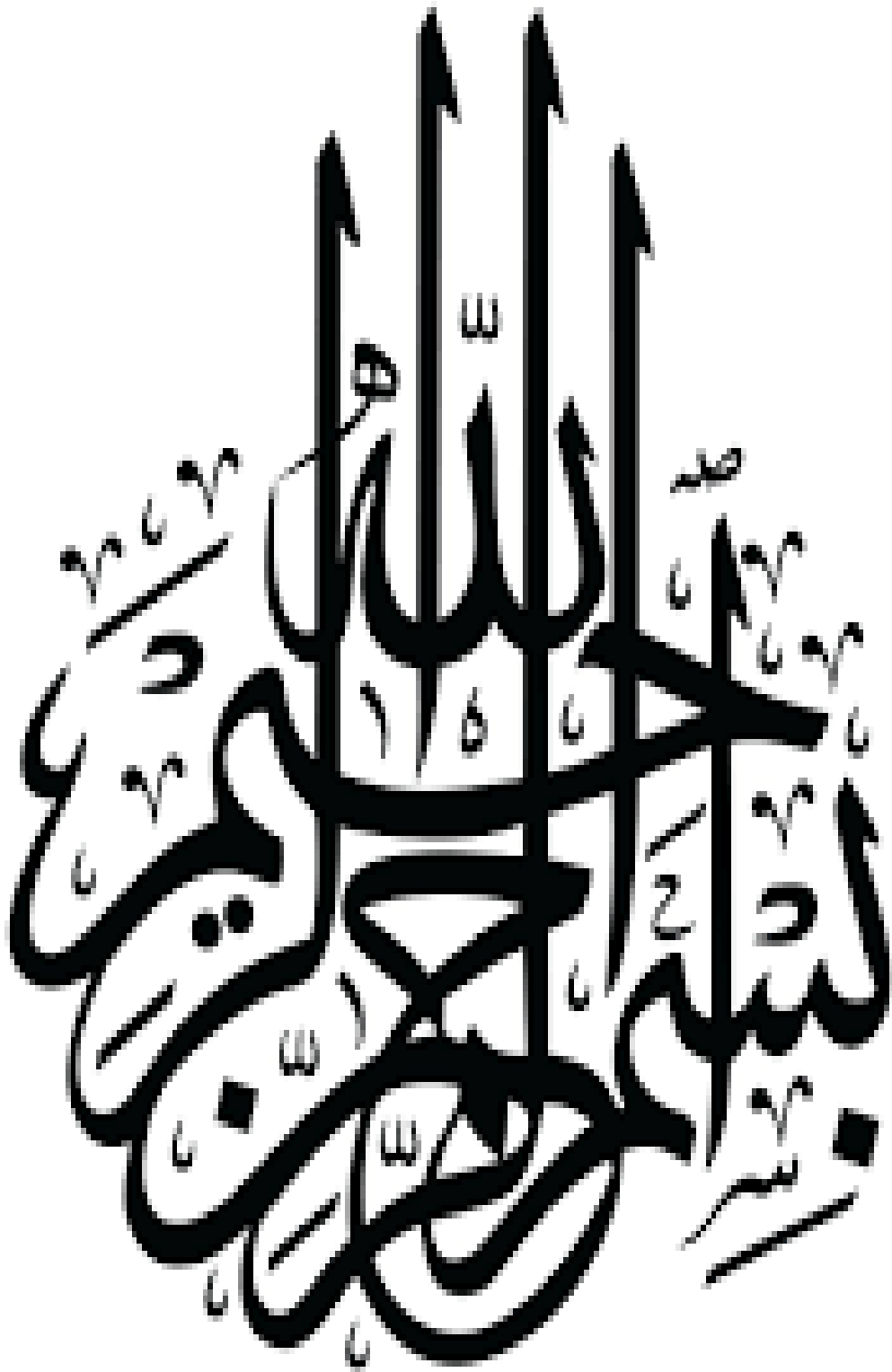
من إعداد:

لحسيني فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د يحيياوي نعيمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د زين الدين بروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	عضوا
أ.د عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
د. إكرام مرعوش	أستاذة محاضرة أ	جامعة باتنة 1	عضوا
د. سليم بوقنة	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017



# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقني لإنهاء وإنجاز هذا البحث،

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة يحيى

نعيمه على توجيهاتها ونصائحها والتي كان لها الفضل في إتمام

هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

تقييم ومناقشة هذا العمل.

وأشكر كل من ساعدني في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

وإلى كل من قدم لي الدعم من قريب أو بعيد لإتمام هذا

البحث.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمريهما وأمدهما بالصحة  
والعافية.

إلى رفيق دربي زوجي الغالي، الذي طالما ساندني لإنجاز هذا  
العمل.

وإبني العزيز "أيوب" حفظه الله.

إلى أخي العزيز وأخواتي الغاليات على قلبي وأزواجهن.

إلى العزيزة نهاد وبرائم العائلة.

إلى كل أفراد عائلة زوجي بدون إستثناء.

إلى كل الأهل والأقارب وأخص بالذكر عائلة: لحسيني،

مقراني، مقاوسي.

إلى كل زملائي في العمل.

إلى كل من يعرفني أهدي ثمرة نجاحي.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
III -I	الفهرس
V -IV	قائمة الأشكال
XIV -VI	قائمة الجداول
ب - ص	المقدمة
1	<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للميزة التنافسية</b>
2	تمهيد
3	I. ماهية التنافسية
3	1-I. مفهوم التنافسية وأسبابها
7	2-I. أنواع التنافسية ومركزاتها الأساسية
9	3-I. أهداف التنافسية ومعوقاتهما
11	II. ماهية الميزة التنافسية
11	1-II. مفهوم الميزة التنافسية وأهدافها
14	2-II. أنواع الميزة التنافسية
16	3-II. محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
21	4-II. أبعاد الميزة التنافسية
26	III. مقارنة بورتر للميزة التنافسية
26	1-III. تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر
33	2-III. الاستراتيجيات العامة للتنافس
43	3-III. دور سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة
48	4-III. تنمية وتطوير الميزة التنافسية
50	خلاصة الفصل الأول
51	<b>الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة</b>
52	تمهيد
53	I. لمحة عامة حول المعلومات ونظم المعلومات

53	1-I. أساسيات حول المعلومات
60	2-I. ماهية نظام المعلومات
65	II. مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
65	1-II. ماهية تكنولوجيا المعلومات
71	2-II. مدخل لتكنولوجيا الإتصال
76	3-II. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
83	4-II. ماهية شبكات الإتصال
92	III. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة
93	1-III. الشبكة الدولية للمعلومات "الأنترنت"
98	2-III. الشبكة الداخلية "الأنترانيت"
101	3-III. الشبكة الخارجية "الإكسترانيت"
105	IV. مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة.
106	1-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أبعاد الميزة التنافسية.
111	2-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلسلة القيمة.
114	3-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القوى التنافسية الخمس.
116	4-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاستراتيجيات التنافسية.
119	خلاصة الفصل الثاني
120	<b>الفصل الثالث: واقع قطاع الاتصالات على المستوى العالمي والوطني</b>
121	تمهيد
122	I. لمحة حول قطاع الاتصالات على المستوى العالمي والوطني
122	1-I. تطور قطاع الإتصالات في العالم
124	2-I. مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
128	3-I. تطور قطاع الاتصالات في الجزائر
140	II. لمحة عامة عن شركة جازي ومؤسسة موبيليس
140	1-II. لمحة عامة عن شركة جازي
155	2-II. لمحة عامة عن مؤسسة موبيليس
169	III. واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي ومؤسسة موبيليس
170	1-III. واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي
173	2-III. واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس



177	3-III. المشاكل التي تواجه شركة جازي ومؤسسة موبيليس
179	خلاصة الفصل الثالث
180	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي</b>
181	تمهيد
182	I. منهجية الدراسة الميدانية
182	1-I. حدود الدراسة
182	2-I. مجتمع وعينة الدراسة
184	3-I. المنهج المستخدم
184	4-I. أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي
190	II. دراسة وتحليل الاستبيان
193	1-II. إختبار صدق وثبات الإستبيان
193	2-II. إختبار التوزيع الطبيعي
194	3-II. تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
230	III. إختبار فرضيات الدراسة
230	1-III. إختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة موبيليس
260	2-III. إختبار فرضيات الدراسة لشركة جازي
290	IV. نتائج التحليل
296	خلاصة الفصل الرابع
297	الخاتمة
303	قائمة المراجع
315	الملاحق

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	(1)
16	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-1)
22	أبعاد الميزة التنافسية	(2-1)
25	تأثير الكفاءة، الجودة، الإستجابة للعميل والإبداع على تكلفة الوحدة والسعر	(3-1)
27	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	(4-1)
34	الإستراتيجيات العامة للتنافس	(5-1)
45	سلسلة القيمة لبورتر	(6-1)
47	نظام القيمة	(7-1)
59	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(1-2)
87	شبكة النجمة	(2-2)
88	الشبكة الخطية	(3-2)
89	شبكة الحلقة	(4-2)
90	شبكة هرمية	(5-2)
111	دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لسلسلة القيمة	(6-2)
123	تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات في العالم	(1-3)
135	تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر	(2-3)
138	تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر	(3-3)
139	توزيع حصص المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في السوق	(4-3)
145	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	(5-3)
158	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	(6-3)
241	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(1-4)

242	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(2-4)
243	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(3-4)
244	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(4-4)
245	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(5-4)
271	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل الجنس	(6-4)
272	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل الجنس	(7-4)
273	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل الجنس	(8-4)
274	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل الجنس	(9-4)
275	قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل الجنس	(10-4)

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
122	تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات في العالم	(1-3)
126	الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال 2010 و 2015	(2-3)
128	تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات ونسبة مساهمته في الناتج الخام الداخلي 2010-2015	(3-3)
132	تطور عدد مستعملي الأنترنت في الجزائر 2013-2015	(4-3)
133	مؤشرات شبكة الأنترنت	(5-3)
135	تطور سوق الهاتف الثابت والكثافة الهاتفية للثابت 2011-2015	(6-3)
137	تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر 2011-2015	(7-3)
139	توزيع حصص المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في السوق 2011-2015	(8-3)
184	عدد الإستثمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والقابلة للتحويل	(1-4)
188	مقياس ليكرت الخماسي	(2-4)
188	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	(3-4)
192	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	(4-4)
193	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(5-4)
194	توزيع أفراد عينة مؤسسة موبيليس حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	(6-4)
197	توزيع أفراد عينة شركة جازي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	(7-4)
201	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة	(8-4)

203	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول محور تنافسية المؤسسة	(9-4)
205	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول فقرة جودة الخدمات	(10-4)
207	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول فقرة الاستجابة لحاجات العميل	(11-4)
209	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول فقرة الإبداع	(12-4)
211	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول فقرة الكفاءة	(13-4)
213	مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس	(14-4)
214	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة	(15-4)
216	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول محور تنافسية الشركة	(16-4)
218	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة جودة الخدمات	(17-4)
220	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة الاستجابة لحاجات العميل	(18-4)
222	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة الإبداع	(19-4)
224	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة الكفاءة	(20-4)
226	مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بشركة جازي	(21-4)
226	مقارنة محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي	(22-4)
227	مقارنة محور تنافسية الشركة بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي	(23-4)

228	مقارنة فقرة جودة الخدمات بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي	(24-4)
228	مقارنة محور الاستجابة لحاجات العميل بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي	(25-4)
229	مقارنة فقرة الإبداع بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي	(26-4)
229	مقارنة فقرة الكفاءة بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي	(27-4)
231	علاقة الارتباط بين متغيرات البحث	(28-4)
232	ملخص نموذج الانحدار للعيينة المدروسة	(29-4)
233	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بمؤسسة موبيليس	(30-4)
235	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات في مؤسسة موبيليس	(31-4)
236	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع في شركة موبيليس	(32-4)
238	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل في مؤسسة موبيليس	(33-4)
240	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(34-4)
241	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(35-4)
242	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(36-4)
243	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية	(37-4)

	لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	
244	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس	(38-4)
246	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن	(39-4)
247	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن	(40-4)
248	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن	(41-4)
249	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن	(42-4)
250	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن	(43-4)
251	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين	(44-4)

	المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي	
252	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي	(45-4)
253	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي	(46-4)
254	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي	(47-4)
255	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي	(48-4)
256	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية	(49-4)
257	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية	(50-4)
258	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق	(51-4)



	بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية	
259	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية	(52-4)
260	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية	(53-4)
261	علاقة الارتباط بين متغيرات البحث	(54-4)
262	ملخص نموذج الانحدار للعينة المدروسة	(55-4)
263	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بشركة جازي	(56-4)
265	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي	(57-4)
266	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع في شركة جازي	(58-4)
268	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل في شركة جازي	(59-4)
270	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل الجنس	(60-4)
271	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل الجنس	(61-4)

272	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل الجنس	(62-4)
273	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل الجنس	(63-4)
274	نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل الجنس	(64-4)
276	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل السن	(65-4)
277	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل السن	(66-4)
278	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل السن	(67-4)
279	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل السن	(68-4)
280	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل السن	(69-4)

281	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي	(70-4)
282	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي	(71-4)
283	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي	(72-4)
284	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي	(73-4)
285	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي	(74-4)
286	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية	(75-4)
287	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية	(76-4)

288	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية	(77-4)
289	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية	(78-4)
290	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية	(79-4)

# المقدمة

يشهد العالم العديد من التغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية صاحبها تغيرات تكنولوجية هائلة، ونتيجة لهذه التحولات وسرعتها خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال دخل العالم عصر مجتمع المعلومات.

أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمنظمات وللعالم على حد سواء، إذ تعتبر المعلومات المادة الأولية لأي نشاط، لذا نجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات وخطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار أجهزة الإعلام الآلي التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها المنظمات لميزتها في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة، سريعة ودقيقة.

وفي ظل مختلف هذه التطورات وجدت جميع المنظمات (الصناعية، التجارية، الخدمية) سواء على المستوى المحلي أو العالمي نفسها تواجه تحديات كبيرة تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات ورفع التحديات، خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي يجعل تطوير القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية لأية مؤسسة شرطا ضروريا للبقاء.

لذا تبذل المنظمة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يتطلب منها معرفة دقيقة للمصادر التي تستمد منها هذه الميزة حتى تضمن قدرة تنافسية عالية وسط منافسيها، وإستدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل خاصة في بيئة تتسم بمثل هذه التغيرات السريعة والتنافس الشديد الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد هذه الميزة.

كما أن الميزة التنافسية للمنظمات أصبحت تكتسي طابع الديناميكية، حيث انتقلت من الطبيعة المادية إلى اللامادية، هذا التحول فرض على المنظمات اليوم ضرورة التغيير، والتأقلم مع البيئة الجديدة،

فأصبحت مطالبة بأن تكون ذات رد فعل سريع، مستمر ومسبق وأن تكون مرنة، كل هذه التحولات أثبتت ضرورة إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى نشاطها.

وقد عرفت العقود الأخيرة تطورا هاما في جميع المجالات منها مجال الخدمات الذي أصبح يشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، حيث يعد اقتصادا بحد ذاته لبعض الدول المتقدمة، أما عن واقع المؤسسات الخدمية الجزائرية فإنها لا تزال تطمح إلى التقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتنويعها، تسويقها وتحسين جودتها.

ويعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين أهم القطاعات في المجال الخدمي التي شهدت تطورا سريعا في هياكلها، تقنياتها وخدماتها وهذا باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، إذ يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائرية تتمتع بجاذبية كبيرة للإستثمار، خاصة وأن حجم هذه السوق يزداد يوما بعد يوم ويتشكل قطاع الإتصالات من شركتين خاصتين وهما شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر "جازي" والوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو" (نجمة سابقا)، ومؤسسة عمومية هي إتصالات الجزائر التي تتبثق منها اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس"، ويعرف قطاع الإتصالات ازديادا مستمرا في حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاثة، وذلك نظرا لتقارب القدرات والإمكانات المالية الضخمة والاستعدادات التكنولوجية الحديثة، والكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلكها الشركات المتنافسة في هذا المجال.

وقد عرفت سوق الاتصالات الجزائرية نموا متسارعا، وهذا ما يعكس إرتفاع رقم الأعمال الإجمالي للقطاع وزيادة عدد مشتركى الهاتف النقال ومشتركي الأنترنت الموزعين على المتعاملين الثلاث المتواجدين في السوق من سنة لأخرى، كما تعتبر حاليا اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد في خدمة الهاتف الثابت الذي يعرف هو الآخر تطورا في عدد مشتركيه.

ويتضح من خلال التقارير المقدمة من قبل سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية أن سوق الإتصالات في الجزائر سوق نشطة وتشهد تطورا سريعا، وبناء عليه أصبح من الضروري على الشركات العاملة بقطاع الاتصالات إتباع سياسات وأساليب حديثة في توظيف التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، كون المنافسة ستدور حول مدى التحكم في التكنولوجيات الجديدة عالية الدقة والجودة وبناء شبكات إتصال متكاملة وفعالة من أجل اكتساب مزايا تنافسية تساهم في زيادة حصتها السوقية وتضمن لها الإستمرارية والبقاء.

### مشكلة الدراسة:

إن سرعة التغيرات الحاصلة في العالم في جميع المجالات أثر على معظم الاقتصاديات الحديثة، وبذلك برزت سمات العالم الجديد الذي تميزه التنافسية كحقيقة أساسية، ومن هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها التكيف مع البيئة التنافسية من أجل بلوغ مركز تنافسي أفضل، باعتبار تكنولوجيا المعلومات والإتصال إحدى الركائز الأساسية في المنظمة وتسعى كل المنظمات لامتلاك وسائل تكنولوجيا حديثة تعمل على تخزين واسترجاع المعلومات في أي وقت كان.

لذلك يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت من الموضوعات المهمة والتي لها تأثير كبير على المنظمات، هذا ما دفع العديد منها إلى الاستثمار فيها قصد الاستفادة من المزايا التنافسية التي تحققها، وسعيها منها لمواكبة مختلف هذه التطورات أصبحت المنظمات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة مطالبة بالارتقاء حسب وتيرة هذه التغييرات للتوافق مع مستوى متطلبات هذه التكنولوجيات الجديدة، ولتجعل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة قوية في خدمتها من أجل ضمان إستمراريتها، وخير مثال على ذلك شركات الاتصالات التي تسعى دائما لتبني التكنولوجيات الحديثة من أجل تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في المنافسة.



على ضوء ما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي:

ما دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جازي ومؤسسة

موبيليس؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة جازي ومؤسسة موبيليس؟.
- ما العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بشركة جازي ومؤسسة موبيليس؟
- ما العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي ومؤسسة موبيليس؟.
- ما العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع بشركة جازي ومؤسسة موبيليس؟.
- ما العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإستجابة لحاجات العميل بشركة جازي ومؤسسة موبيليس؟.
- هل توجد فروق في اتجاهات الموظفين في شركة جازي ومؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تمّت صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي ومؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتنبق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال والكفاءة بشركة جازي ومؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وجودة الخدمات بشركة جازي ومؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال والإبداع بشركة جازي ومؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال والإستجابة لحاجات العميل بشركة جازي ومؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في اتجاهات الموظفين في شركة جازي ومؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الموظفين في

شركة جازي ومؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الموظفين في

شركة جازي ومؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الموظفين في

شركة جازي ومؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الموظفين في

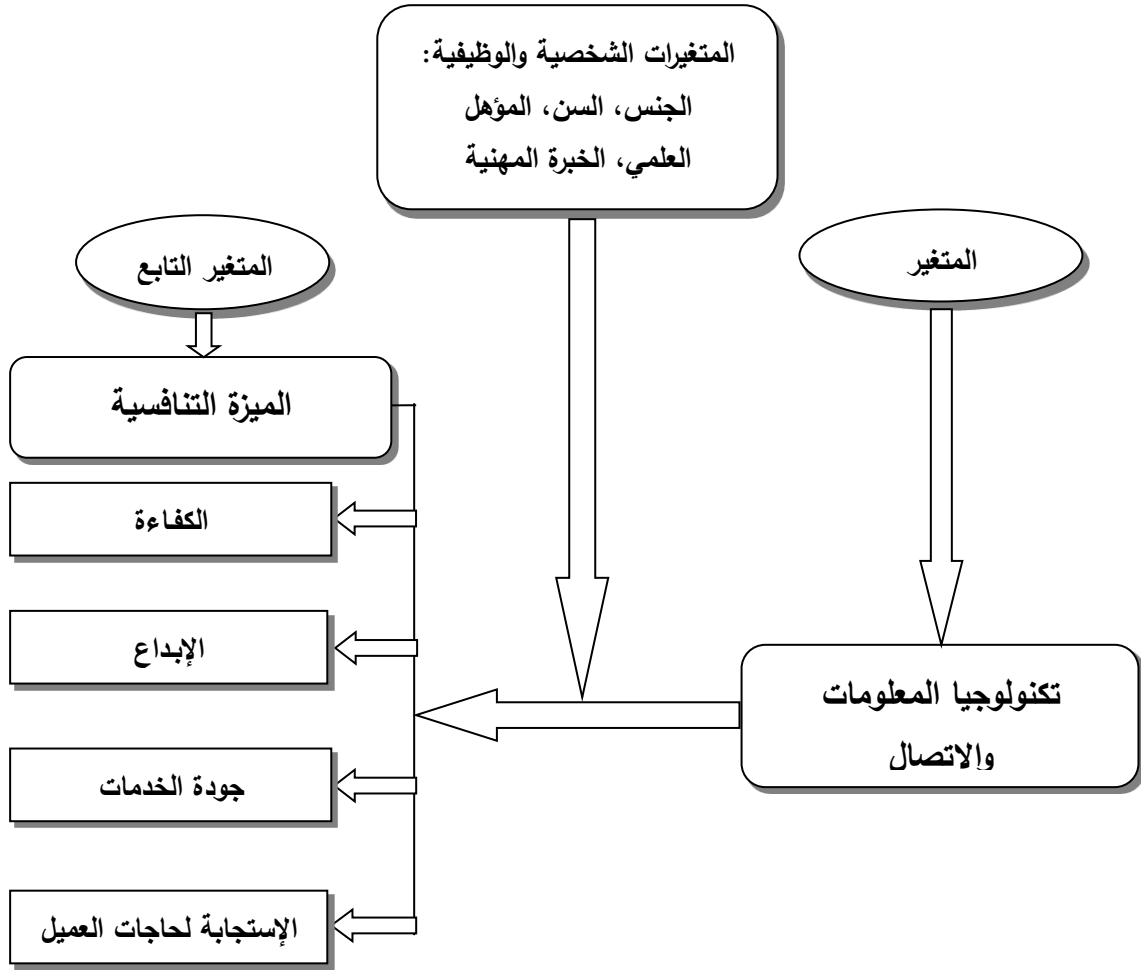
شركة جازي ومؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### نموذج الدراسة:

#### تحديد متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: يمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - المتغير التابع: يمثل الميزة التنافسية التي تتكون من أربعة أبعاد هي: الكفاءة، جودة الخدمات، الإبداع والاستجابة لحاجات العميل.
- ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- يستمد هذا الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه حدة المنافسة، وهو الأمر الذي فرض على

المنظمات التفكير بجدية في حلول تمكنها من تحقيق الريادة والبقاء والاستمرار.

2- كما تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر الذي له تأثير كبير

على المنظمات بشكل عام، وعلى شركات الاتصالات بشكل خاص كونه يؤثر على الإستراتيجية

العامة لها في ظل البيئة التنافسية.

- 3- إبراز ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها محددًا أساسيًا لأداء المنظمة.
- 4- فضلًا عما ذكر، تتجسد أهمية الدراسة في أن قطاع الاتصالات يلعب دورًا مهمًا في الاقتصاد الجزائري حيث يعتبر قطاعًا حيويًا ومحركًا للتنمية الاقتصادية كما أنه يساهم في الناتج الداخلي الخام.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الميزة التنافسية واستراتيجياتها.
- 2- محاولة تسليط الضوء على طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في شركات الاتصالات، ومستوى تطبيقها.
- 3- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 4- تحديد أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإبراز أهم خصوصياتها في مجال الخدمات.
- 5- تقديم مقترحات وتوصيات لشركات الاتصالات فيما يخص موضوع الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- 1- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على أداء المنظمة.
- 2- اقتناعنا بأن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم العناصر الإستراتيجية التي تساهم في تحديد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنها تحدد قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق في السوق.

3- أما عن أسباب اختيار القطاع محل الدراسة الميدانية فهذا راجع لأهمية هذا القطاع في دعم الإقتصاد الوطني بالإضافة إلى أنه من أكثر القطاعات تأثرا بما يشهده العالم من انفتاح وتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يتميز بتنافسية عالية، ويعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتحيه الاتصالات من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارة بسرعة ودون ارتباط بأماكن محددة، وبالتالي فإن قطاع الاتصالات بالجزائر جدير بأن يكون محل للدراسة خاصة وأنه قطاع خدمي له خصوصيات يجب مراعاتها.

### منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المتبناة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وتحليلها، وتحديد عناصر المشكلة المراد بحثها وكذا كشف الارتباط بين مختلف جوانبها وتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها.

ولتحليل هذا الموضوع تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

- **الجزء النظري:** سنعتمد في إعدادنا على المسح الشامل لمجموعة من المراجع باللغة العربية والأجنبية تنوعت ما بين الكتب، المقالات، الدوريات المتخصصة، الملتقيات، التقارير والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى مواقع الأنترنت المختلفة.

- **الجزء التطبيقي:** سيتم في هذا الجزء جمع البيانات من خلال الإستبيان الذي يعتبر من المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة والذي صمم خصيصا لهذا الغرض، والملاحظة والمقابلات الشخصية لبعض الإطارات العاملة بشركات الإتصالات، بالإضافة إلى

استعمال الوثائق المتحصل عليها من الشركتين محل الدراسة وموقعهما الإلكتروني وكذا تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وسنتعرف على بعض هذه الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو الميزة التنافسية، سواء المتعلقة بالدراسات العربية أو الأجنبية:

1. دراسة Shin, 2001، بعنوان: " The impact of information Technology on Financial

#### "performance : The important of Strategic Choice

تناولت الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي: أهمية الخيار الإستراتيجي، فرأى الباحث أن تكنولوجيا المعلومات لا تحسن بشكل تلقائي أرباح الشركات ولكنها تعتبر أداة أساسية لذلك، ورأى الباحث أيضا أن تكنولوجيا المعلومات ليست كافية وحدها لتحسن أرباح الشركات لذلك يجب ربطها مع عوامل أخرى مثل استراتيجيات الأعمال، وبين أن الشركات تستطيع تعظيم العوائد المتحققة من الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال الربط بينها وبين استراتيجيات الأعمال لأن تكنولوجيا المعلومات تحسن الأهداف الإقتصادية والتنسيق.

وهذه الدراسة تختبر بشكل تجريبي أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي مقاسا بصافي الربح والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، مع التركيز على الربط بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال مثل عدم التكامل العمودي، التنويع وغيرها.

2. دراسة Neal Pollock, 2002 ، بعنوان: " Knowledge Management and Information

#### "Technology (Know-IT Encyclopedia)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة، كما هدفت إلى تقييم كل من الأداء الكلي لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

ومخرجات الإستثمار الفردي في المنظمة، من أجل تحقيق نجاح ملحوظ ولتحسين أداء العمل ومخرجاته.

وقد أظهرت الدراسة أن أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا يزال في بداياته وأن معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم، ولذلك فقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات، وتشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة ودعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي.

3. دراسة Huub Ruel, Tanya Bondarouk, 2007، بعنوان: **The Contribution of E-HRM**

**to HRM Effectiveness :Result from a Quantitative in Dutch Ministry .**

تناولت الدراسة قياس مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية E-HRM لتحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية، من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا.

وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية E- HRM مرتبطة بكفاءة أداء الموارد البشرية.

ومن خلال تحليل الإنحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية.



4. دراسة . 2008, Flatt Sylvia, Stanley J. بعنوان: "Creating Competitive Advantage

through Intangible Assets : The Direct and Indirect Effects of Corporate  
."Culture and Reputatio

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير مباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، أجريت الدراسة على (104) منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات، بل إن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.

5. دراسة بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي، 2009- 2010، بعنوان: "دور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة".

هدفت الدراسة إلى:

- التركيز على دور استخدام التكنولوجيا في السياحة وأثرها في زيادة الطلب السياحي.
- إبراز فوائد الأنترنت في مجال السياحة والفندقة لدعم التنمية المستدامة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير ذو أهمية بالغة في دفع نمو السياحة داخل

الدولة.

- ما تفتقر إليه معظم الدول العربية هو ضعف الإستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

و الاتصال.

- كما تفتقر العروض السياحية المعروضة على الويب إلى المصداقية ،خصوصا فيما يتعلق

بالأسعار.

6. دراسة يسرى محمد حسين، 2010، بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين

مستوى أداء الخدمة الفندقية - دراسة تطبيقية في فندق السدير-".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إدراك الفندق المبحوث لمفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات في مستوى الأداء الفندقية وكذا طبيعة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الفندق المبحوث.

- توضيح نوع التأثير بين متغيرات البحث ( تكنولوجيا المعلومات ومستوى الأداء الفندقية).

- تقديم التوصيات والمقترحات للفندق المبحوث والذي يسهم في الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحديد مستوى الأداء الفندقية المناسب له ليضمن له النجاح والتطور.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير إستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة فضلا عن المقابلات الشخصية، وقد استخدمت عدد من المؤشرات الإحصائية المتنوعة في إختبار الفرضية المتمثلة في الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، و الإرتباط لبيان أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد، حيث شملت العينة 50 فردا من العاملين في فندق السدير.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- يحتاج تبني تكنولوجيا المعلومات في مجال القطاع الفندقية لإمكانيات مادية ومهارات كفاءة وكذا توفر البنى التحتية ليكون تطبيقها بشكل صحيح.

- ضعف الإهتمام بمستوى الأداء الفندقية لضعف إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الفندق وفق الأسس العلمية الصحيحة مما أدى إلى إنخفاض مستوى الأداء وبالتالي عدم تحقيق الفندق لأهدافه، ووجود العلاقة الطردية الضعيفة لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات مع مستوى الأداء الفندقية مؤشر إلى أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في الأداء كان بمستوى ضعيف.

7. دراسة عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، 2010، بعنوان: "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق

الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد طرق الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- توضيح كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وإبراز واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية.

و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- الاهتمام بالإبداع يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تنسم بالاستمرار.
- يعتبر الإبداع المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة وعملياتها، وذلك بالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والتي يجب التحكم فيها واستغلالها بصفة فعالة.

8. دراسة وهيبة داسي، 2012، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة

تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-".

هدفت الدراسة إلى:

- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر مديري المصارف ووضع الإقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير إستبيان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستة متغيرات تمثلت في: تشخيص الحاجة للمعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

المساعدة لعمليات إدارة المعرفة، وخصص الجزء الثاني منها للميزة التنافسية التي تفرع منها خمسة متغيرات هي: التكلفة المنخفضة، جودة الخدمات المصرفية، الإستجابة السريعة للعميل، وقت الإستجابة والابتكار، حيث شملت العينة 54 فردا من الإدارة العامة يعملون في ستة مصارف حكومية سورية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

• وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة وكذا ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

• إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية مستوى ليس بالضعيف.

• إن مستوى الميزة التنافسية لدى المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.

وما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها لكلا المتغيرين (تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية) ومحاولة إبراز العلاقة بينهما، في حين أن مختلف الدراسات السابقة تتعلق سواء بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أو بالميزة التنافسية فقط إذ أنها تناولت إما المتغير الأول أو المتغير الثاني في دراستها، وكذا إختلاف الدراسة الميدانية حيث تناولت دراستنا شركات الإتصالات الجزائرية في حين أجريت الدراسات السابقة على بعض المنظمات الغربية والمصارف وقطاع السياحة والفندقة.

## هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وللإحاطة بكل جوانب الموضوع، ارتأينا تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين.

حيث سيتناول **الفصل الأول** التأصيل النظري للميزة التنافسية للمنظمة من خلال عرض ماهية التنافسية والميزة التنافسية، ثم التطرق إلى مقارنة بورتر للميزة التنافسية، ثم عرض تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

أما **الفصل الثاني** فسيخصص لدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث سيتم التطرق إلى لمحة عامة حول المعلومات ونظم المعلومات، ثم عرض ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بعدها التطرق إلى أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة، وفي الأخير توضيح مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

بينما خصصنا **الفصل الثالث** لدراسة واقع قطاع الاتصالات على المستوى العالمي والوطني من خلال عرض لمحة عن قطاع الاتصالات على المستوى العالمي والوطني، ثم التطرق إلى التعريف بكل من شركة جازي ومؤسسة موبيليس، وكذا تشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي ومؤسسة موبيليس.

وأخيرا **الفصل الرابع** الذي يتناول دراسة ميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي ومؤسسة موبيليس من خلال التطرق لمنهجية الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، كما يتم من خلاله إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وفي الأخير عرض نتائج التحليل.

وقد مهد للدراسة بمقدمة وانتهت بخاتمة تم من خلالها عرض مختلف النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي، إضافة إلى جملة من الإقتراحات.

## الفصل الأول:

# التأصيل النظري للميزة التنافسية

**تمهيد:**

أدى التطور الاقتصادي العالمي إلى ما يعرف بعالمية الأسواق، هذا ما أدى بدوره إلى تزايد حدة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي، ولم تستثنى أي منظمة من تأثيرات العولمة التي أدت إلى انفتاح الأسواق على بعضها البعض وظهور منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

وفي ظل هذه التغيرات أصبح لزاماً على المنظمات إعادة التفكير في كيفية اكتساب قدرات تنافسية وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة، إذا أرادت المنظمة المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال اكتساب المنظمة لمزايا تنافسية تسمح لها بتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق دور ريادي وذلك يتطلب منها العمل على التحسين والتطوير المستمر لميزتها التنافسية.

ومما سبق سنتناول في هذا الفصل دراسة ما يلي:

- I . ماهية التنافسية.
- II . ماهية الميزة التنافسية.
- III . مقارنة بورتر للميزة التنافسية.



**I . ماهية التنافسية:**

أثرت التغيرات الحاصلة في المجال الإقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الثقافي والتكنولوجي على معظم الإقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كانت بدرجة متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات أصبح من الضروري إنتهاج سبيل التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية من طرف المنظمة من أجل ضمان البقاء والإستمرارية، وهذا ما سنتناوله في هذا الجزء من خلال عرض مفهوم للتنافسية وأسباب ظهورها، وكذا أنواعها والمرتكزات الأساسية لها بالإضافة إلى أهداف التنافسية وأهم معوقاتهما.

**I-1 . مفهوم التنافسية وأسبابها:**

تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي يواجهه جل المنظمات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاحها من فشلها، ما استوجب ضرورة فهمها للمصطلح والتكيف معه وكذا البحث عن أسباب زيادة حدة المنافسة وهذا ما سنتطرق له.

**أ- مفهوم التنافسية:**

يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة، القطاع أو المنظمة، وعليه يكون مفهوم التنافسية بحسب المستوى كما يلي:

**1. مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:**

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها للدولة وفي شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003، ص 5.

أما المنتدى الإقتصادي العالمي: "فيعتبر إقتصاد دولة ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو إقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل".<sup>(1)</sup>

أما تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية في سويسرا فقد عرف التنافسية بأنها: "قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مُقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".<sup>(2)</sup>

كما عرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 بأنها: "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الإقتصادية".<sup>(3)</sup>

ومنه يمكن القول أن التنافسية على مستوى الدولة تتمثل في الكيفية التي تتمكن بها الدولة من استخدام التدابير والإجراءات المختلفة التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها ومن ثمّ التفوق عليهم، وهو ما ينعكس في الأخير في تحسين مستوى معيشة أفراد تلك الدولة، هذا الأمر لا يتحقق في واقع الحال إلا من خلال تحقيق تنمية مستدامة للإقتصاد الوطني.

## 2. مفهوم التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها: " قدرة منظمات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر

<sup>(1)</sup> Abdallah Alaoui, La compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, France, harmattan, 2005, p41.

<sup>(2)</sup> أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 25.

<sup>(3)</sup> Debonneuil michel et Fontagné lionel, Compétitivité, conseil d'analyse économique, Paris, 2003, p 13.

الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة<sup>(1)</sup>.  
 مما سبق نستنتج أن التنافسية على مستوى القطاع تتحدد بالمقارنة مع قطاع مماثل لبلد آخر،  
 على أن يتضمن مجموعة من المنظمات القادرة على التنافس بمنتجاتها أو خدماتها في الأسواق العالمية  
 وبالتالي تميز ذلك البلد في القطاع.

### 3. مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة:

عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: "القدرة على إنتاج  
 السلع والخدمات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات  
 المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"<sup>(2)</sup>.

وتعرف التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها"<sup>(3)</sup>.  
 وتعرف التنافسية أيضاً بأنها: "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي  
 للمنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية للمنظمة"<sup>(4)</sup>.  
 وبالتالي يمكن القول أن التنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات  
 المستهلكين بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها الحصول على  
 حصة سوقية كبيرة.

مما سبق نلاحظ أن العلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية فكل واحدة تؤدي إلى  
 تحقيق الأخرى، إذ لا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي في ظل غياب منظمات ذات قدرة تنافسية على  
 الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن  
 الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

<sup>(1)</sup> يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، 2007، العدد 35، ص 6.

<sup>(2)</sup> أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 28.

<sup>(3)</sup> Ahmed Benfour, Le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998, p 217.

<sup>(4)</sup> Richard Percerou, Entreprise (gestion et compétivité), édition éconolica, Paris, 1984, P 53.

أما التنافسية التي سنعتمد عليها في دراستنا هي التنافسية على مستوى المنظمة كوننا سنقوم بدراسة تنافسية شركة خاصة ومؤسسة عمومية تنتمي إلى نفس القطاع، حيث تستحوذان على حصة سوقية متقاربة وهذا مازاد من حدة المنافسة بينهما.

### ب- أسباب التنافسية:

من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ما يلي: <sup>(1)</sup>

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المنظمات بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

يتضح لنا أن كل هذه العوامل ستدفع المنظمات للعمل على التطوير المستمر لخدماتها ومنتجاتها من أجل بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يتلاءم مع متطلبات المنافسة، إذ أدت هذه

<sup>(1)</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 102، 103.

التحديات إلى لجوء المنظمات لتبني بعض التوجهات بغرض ضمان استمراريته كإهتمام بالجودة الشاملة والتحسين المستمر وتطبيق التكنولوجيات الحديثة وكذا الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من أجل تقديم الأفضل للمستهلك.

## I-2. أنواع التنافسية والمرتكزات الأساسية لها:

بعد أن تم التعرف على التنافسية وفقا لكل مستوى سنتناول فيما يلي أنواعها والتي تتعدد بحسب المعيار الخاص بها، وسنتطرق أيضا لأهم مرتكزات التنافسية.

### أ- أنواع التنافسية:

تصنف التنافسية إلى صنفين هما: التنافسية وفق الموضوع والتنافسية وفق الزمن<sup>(1)</sup>

#### 1. التنافسية وفق الموضوع: تتضمن نوعان هما:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، وتستعمل عدة معايير هامة لتقييم تنافسية المنتج مثل: سعر التكلفة، الجودة، وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المنظمة:** يتم تقييم تنافسية المنظمة على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، ويتم تقييمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

#### 2. التنافسية وفق الزمن: وتشتمل على صنفين:

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب التفاؤل بهذه النتائج كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المنظمة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية على المدى القصير قد لا تكون كذلك على المدى الطويل.

<sup>(1)</sup>الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 39.

- **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال، وتستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المنظمة صامدة في بيئة مضطربة.

#### ب-المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية تتمثل في:<sup>(1)</sup>

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين؛
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومن ثمّ تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين؛
- السرعة في إقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون؛
- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة؛
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة؛
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين؛
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي، مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

تعتبر جميع هذه المرتكزات عناصر أساسية وضرورية لكل منظمة تستطيع من خلالها مواجهة حدة المنافسة في قطاع نشاطها، وتحقيق أهدافها لكن تبقى هناك عقبات تضعف من تنافسيتها، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

<sup>(1)</sup> D'aveni Richard, Hyper compétition, édition Vuibert, Paris, p 263-264.

**3-I. أهداف التنافسية ومعوقاتها:**

أصبحت التنافسية أكثر من ضرورة خاصة في المنظمات التي تبحث عن مركز تنافسي قوي، وعليه سنتطرق إلى الأهداف التي تحققها التنافسية وأهم المعوقات التي تواجهها المنظمات والتي لا تسمح بتنافسياتها بالشكل المطلوب.

**أ- أهداف التنافسية:**

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:<sup>(1)</sup>

1. تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة؛

2. التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة؛

3. الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

<sup>(1)</sup> صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 130-132.

## ب- معوقات التنافسية:

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

1. **المعوقات الداخلية:** تعبر عن كافة العقبات التي تواجه المنظمات في بيئة عملها وهي

كالآتي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة وانخفاض مستوى المورد البشري مما يعيق التنمية الإدارية بالمنظمة؛

- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية؛

- غياب الأداء الأفضل للعمليات وعدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة.

2. **المعوقات الخارجية:** تتعلق بمختلف العقبات التي تنتج من خارج نطاق بيئة المنظمة وتتمثل فيما

يلي:

- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المنظمات الوطنية؛

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول إليها؛

- تحويل معايير الصناعة من محلية إلى دولية؛

- وجود منظمات متحالفة عالمياً وبالتالي من الصعوبة منافستها.

يظهر مما سبق زيادة حدة المنافسة بين المنظمات فالتنافسية أصبحت أهم وسيلة حتى تفرض

المنظمة نفسها في السوق وتعتلي الصدارة، مادفعها إلى العمل على خلق مزايا تنافسية تضمن لها

الإستمرار والنجاح في القطاع الذي تنشط فيه، وهذا ما سيتم تناوله في الجزء الموالي خلال عرض

أهم الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية.



**II . ماهية الميزة التنافسية:**

تشكل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا لمختلف المنظمات، لذا تسعى إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليها، سواء محليا أو في الأسواق الدولية، وكذا قصد التفوق على منافسيها ضمن نفس قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عناصر تميزها عن منافسيها، ومنه سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهدافها ثم أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها وكذا معايير الحكم على جودتها وفي الأخير سنتناول أبعاد الميزة التنافسية.

**1-II . مفهوم الميزة التنافسية وأهدافها:**

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في اقتصاديات الأعمال، فهيجوهر أداء المنظمة إذ تساعدها على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال مفهوم للميزة التنافسية وكذا أهدافها.

**أ - مفهوم الميزة التنافسية:**

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي يحظى بمكانة مهمة في التفكير الإستراتيجي للمنظمات، لابد من التعرف أولا على مصدر هذا المصطلح وبداياته حيث يرجع ظهوره إلى أواخر السبعينات من طرف مكتب Mckinsey للإستشارات، إعتامادا علما لنجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية، فرغم إختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، ومع بداية الثمانيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار والتوسع على نطاق كبير بين المنظمات الأمريكية، وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" في مجال الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية.

وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية:

عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة بأنها: "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا".<sup>(1)</sup>

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسموع منافسيها".<sup>(2)</sup>

كما تعرف بأنها: " القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في نظر العملاء".<sup>(3)</sup>

وتعرف أيضا على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز".<sup>(4)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات التقنية ومظاهر التميز الذي تملكها المنظمة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات أو مرونة العمليات،... هذا ما يؤهل المنظمة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر.

(1) Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p48.

(2) Jean Jacques Lambin, Le marketing stratégique, Edition Paris, Paris, 1993, p 209.

(3) Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, Paris, 2003, p 154

(4) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 8.

وتتمتع الميزة التنافسية بخصائص منها: (1)

1. تبنى على إختلاف وليس تشابه؛
2. يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
3. عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد الى الشروط الآتية: (2)

1. أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
  2. الإستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
  3. إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقترن بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

#### ب- أهداف الميزة التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي: (3)

1. قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛
2. خلق فرص تسويقية جديدة؛
3. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛

(1) Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 49.

(2) Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, Edition d'organisation, France, 1994, p 95,96.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 104.

4. إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
5. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
6. خلق القيمة للعملاء، حيث تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
7. تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

## 2-II. أنواع الميزة التنافسية:

أشار بورتر إلى أن هناك نوعين للميزة التنافسية هما التكلفة الأقل وتميز المنتج، فالمنظمة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

### أ- الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل:

ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم أنشطة المنظمة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> نيبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 85.

ونقول عن منظمة ما أنها تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين<sup>(1)</sup>، وللحصول عليها يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف، فالتحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

### ب- الميزة التنافسية على أساس تمييز المنتج:

ويقصد بها قدرة المنظمة على تقديم منتج يختلف عن المنافسين وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات مابعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.

وتُستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد وتختلف هذه العوامل باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، فعلى المؤسسة أن تفحص كافة المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة، وتعد عملية الفحص هذه هامة جدا لضمان دوام واستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالإستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتفرد.<sup>(2)</sup>

إن إمتلاك المنظمة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز لا يكفي، إذ يجب عليها أن تقف على محدداتها وكذا المعايير التي تحدد مدى جودتها وقدرتها على الإستمرار، وهذا ما سنتطرق إليه في النقطة الموالية.

(1) Michael Porter, L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter édition, 1986, p 85.

(2) Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 162.

### 3-II. محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

إن تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة يبقى محكوماً بمحددات أساسية لا يمكن الإستغناء عنها، ومعايير عديدة تحدد جودة الميزة التنافسية بالمنظمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

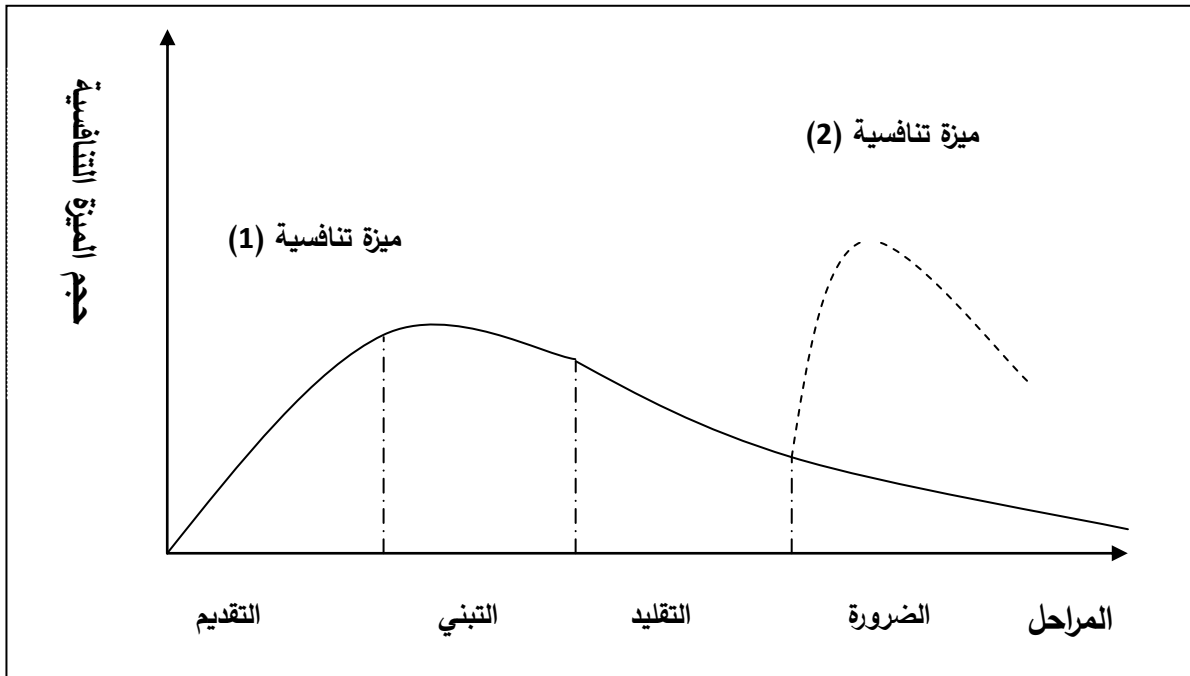
#### أ- محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية دورة حياة مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة كما يبينه الشكل (1-1):

الشكل رقم (1-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 87.

تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:<sup>(1)</sup>

- **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لأنها تتطلب الكثير من التفكير والإستعداد المادي، المالي والبشري، ومع مرور الزمن تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر وذلك يرجع للقبول الذي تناله من قبل العدد المتزايد للزبائن.
  - **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة نوعاً من الإستقرار من ناحية الإنتشار، لأن هذه المرحلة تتميز بتركيز المنافسين على الميزة.
  - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة ويتجه تدريجياً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم.
  - **مرحلة الضرورة:** تكون في هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- إنطلاقاً مما سبق المنظمة لا يمكن أن تحوز على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين على الميزة القديمة أو إنشاء ميزة جديدة، كون الميزة التنافسية تتمتع بطبيعة ديناميكية.

## 2. نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية،

<sup>(1)</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، 2008، ص 195، 196.

أومناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:<sup>(1)</sup>

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها سواء داخليا أو خارجيا، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الخدمات والصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

<sup>(1)</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87، 88.



**ب- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:**

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في: معيار مصدر الميزة، معيار تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة ومعيار درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر للميزة.<sup>(1)</sup>

**1. معيار مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، وهي سهلة التقليد من قبل المنظمات المنافسة.

- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** تعتمد هذه الميزة على التكنولوجيا، تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية والعلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

**2. معيار تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** في حال اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط فإنه يمكن للمنافسين محاكاتها، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

**3. معيار درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية

<sup>(1)</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 152.

الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالإستناد إلى المعايير السائدة في القطاع ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين.

بالإضافة إلى المعايير السابقة، هناك معايير أخرى تساهم في الحكم على مدى جودة الميزة التنافسية نعرضها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

**1. معيار خلق القيمة:** نعني به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تخلفه من قيمة مضافة للزبون، الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعدا لإقتناء منتجات المنظمة وتفضيلها، والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب الأمر أن يدفع أكثر مادامت القيمة المحققة لفائدتها تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر، ومنه انعكاس هذه القيمة لفائدة المنظمة.

**2. معيار الربحية:** يتعلق الأمر بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة، وأن تستمر في ذلك على المدى المتوسط والطويل، وهذا المعيار يرتبط كثيرا بتخفيض التكاليف إذ يمكن أن يستند إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.

**3. معيار الحصة السوقية:** يقصد به مدى ما تحققه المنظمة من حصة مرتفعة من السوق، إلا أن هذا المعيار يجب أن يكون مصحوبا بمعيار تحقيق الأرباح، لأن السعي مثلا وراء مكانة

<sup>(1)</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007، ص 251-250.

الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالربحية قد يؤدي بالمنظمة كما يقول "M.Porter" إلى الخروج نهائيا من السوق.

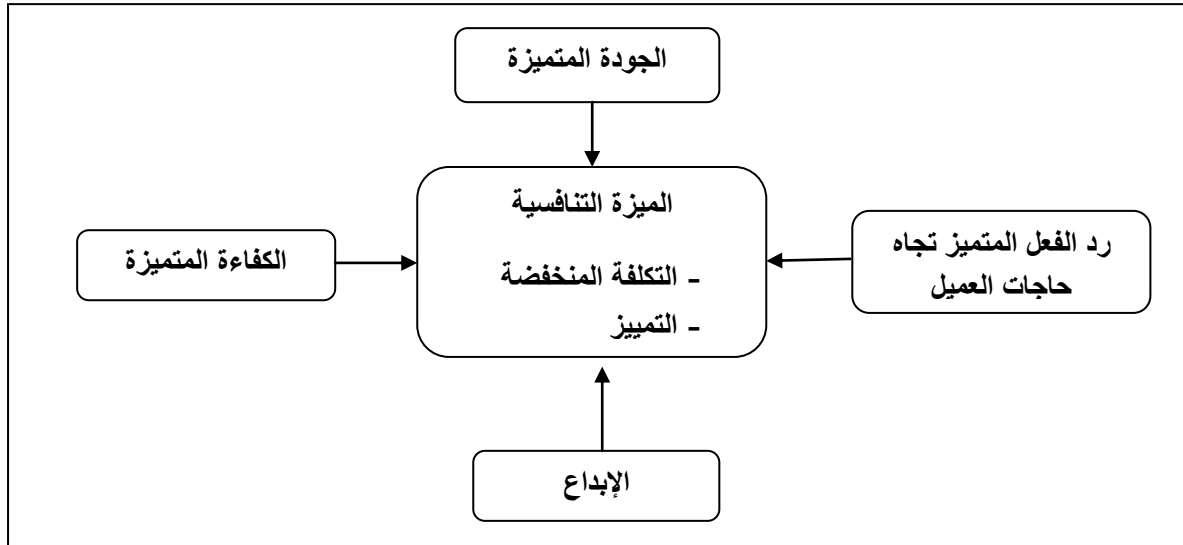
**4. معيار المساهمة في النمو:** يتعلق بمدى مساهمة المنظمة المعنية في النمو الإقتصادي القومي، ومدى إنعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق وإرتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

تعتبر هذه المعايير أساسية للحكم على جودة الميزة التنافسية، لكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديدها وحصرها في العناصر السالفة الذكر فقط، بل يبقى المجال مفتوحا أمام معايير أخرى يمكن للمنظمة الإستعانة بها للحكم على مدى جودة الميزة التنافسية.

#### **4-II. أبعاد الميزة التنافسية:**

إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الإعتماد على عدة عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، وتعتبر الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لحاجات العميل عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي، التجاري، الخدمي وغير ذلك أو المنتجات والخدمات التي تنتجها أو تقدمها، ويمكن توضيح أبعاد الميزة التنافسية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 1-2): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، ج 1، 2001، ص 196.

أ- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، رأس المال ومهارة تكنولوجية،... إلخ، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وتعتبر إنتاجية العامل من أهم مكونات الكفاءة لدى الكثير من المنظمات، والذي يقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل، ومع الأخذ بعين الاعتبار كل الثوابت فإذا ما حققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية العامل فسوف تحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج وبهذا تكون المنظمة قد حققت ميزة تنافسية مركزة على تخفيض التكلفة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> تشارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 196.

**ب- الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذا المفهوم يطبق في مجالات كثيرة، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، فالتأثير الأول: توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عال لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة.<sup>(1)</sup>

**ج- الإبداع:** يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، وبالتالي فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، ورغم أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة منتجات فريدة من نوعها، منتجات يفتقر لها المنافسون، ويسمح للإنفراد بتميز نفسها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مصر، ط1، 2003، ص 17.

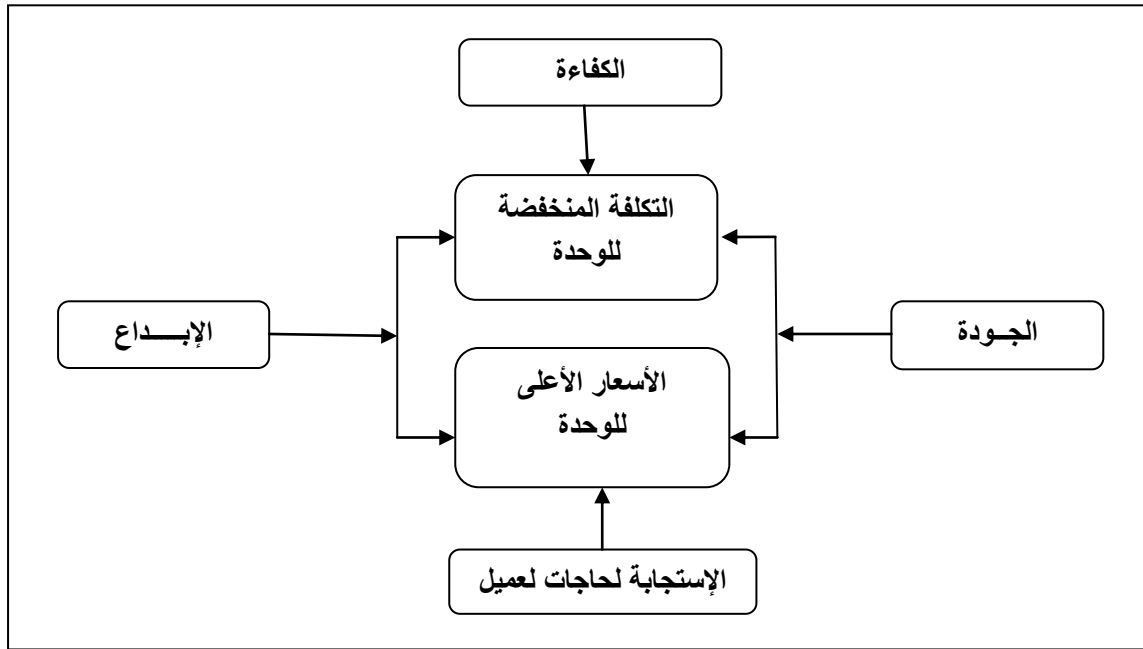
(2) زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الإقتصادية، 08-09/2010/11، ص 7.

د- الإستجابة لحاجات العميل: حتى تتمكن المنظمات من تحقيق هذا العامل يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها، وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي بدوره يؤدي الى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، إن تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، وهناك جانب آخر مهم وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى الجودة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتهيئ الفرصة للمنظمة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين، إن عملية التمييز بدورها تمنح المنظمة القدرة على إرساء وبناء ولاء للماركة وفرض أسعار عالية على منتجاتها.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 7.

الشكل رقم (1-3): تأثير الكفاءة، الجودة، الإستجابة للعميل والإبداع على تكلفة الوحدة والسعر



المصدر: شارل هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية " مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، ج 1، 2001، ص 205.

من خلال الشكل يمكن القول بأن الكفاءة العالية تمنح المنظمة الفرصة لتخفيض تكاليفها، وهذا ما يعطيها خيارين هما: أن تبقي الأسعار كما هي فتحصل على قيمة مضافة في هامش الربح، وإما أن تخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر وبذلك تحقق أرباحاً أعلى، بالإضافة إلا أن الجودة تسمح لها بفرض أسعار عالية نظراً لإرتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلاً عن تخفيض تكاليفها من خلال نقص الوحدات المعيبة، كما أن الاستجابة المتفوقة للعميل تسمح أيضاً للمنظمة من فرض أسعار أعلى نظير الخدمات التي يتلقاها العميل وهذا ما يرفع من قيمة منتجات المنظمة لدى عملائها، كما يمكن الإبداع المنظمة من تخفيض التكاليف من خلال إبتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة وكذلك يمكنها من رفع الأسعار مقارنة بمنافسيها لأنها تمتلك السبق في طرح منتجات جديدة.

وعليه فالمنظمة يجب أن تستوعب جيدا العوامل التي تجعلها متميزة وتمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية دائمة ومستمرة، كما يجب على المنظمة العمل بجدية من أجل تحسين وزيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها أمام الضغط الكبير للمنافسين، ومن أجل ذلك تتبع المنظمة مجموعة استراتيجيات مختلفة نتناولها في الجزء الموالي.

### III. مقارنة بورتر للميزة التنافسية:

تسعى المنظمات إلى تحسين وضعها التنافسي ومركزها في الأسواق لذا فهي تحتاج إلى استراتيجية ملائمة لظروفها والبيئة المحيطة بها، وهذا ما يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثمّ التفوق لأنه استثمار للفرص المتاحة واجتناب للتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، وسنتطرق في هذا الجزء إلى تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر، والاستراتيجيات العامة للتنافس وسلسلة القيمة من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

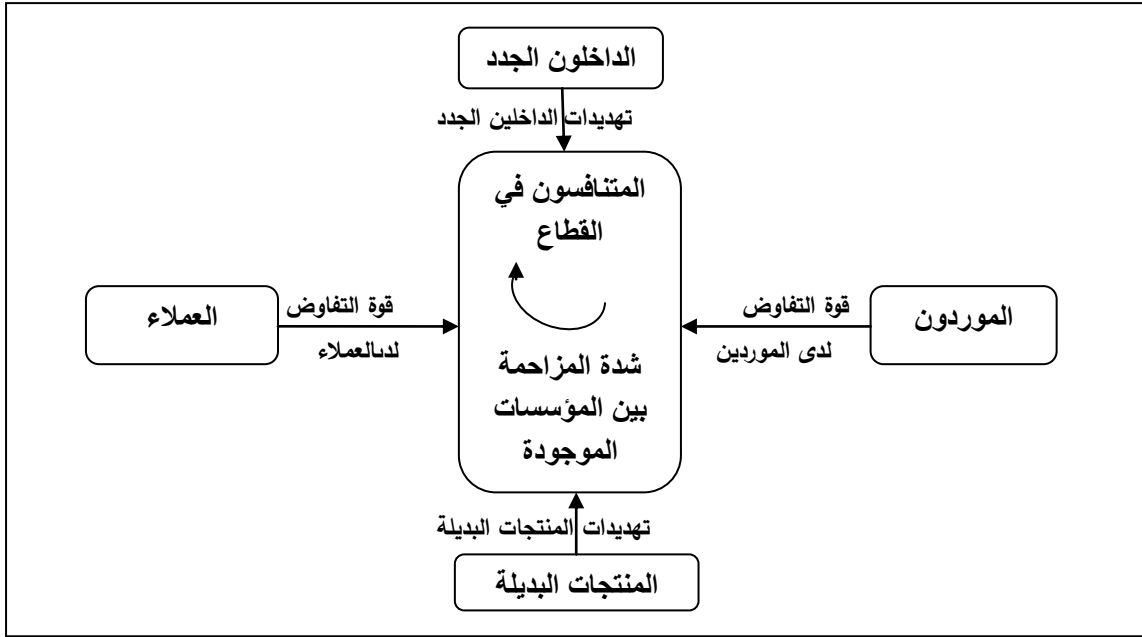
#### III-1. تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر

يعتبر بورتر بأن المنافسة في صناعة ما، ما هي إلا محصلة خمسة قوى للتنافس وهي:

- شدة المزاومة بين المتنافسين.
- تهديد الداخلين المحتملين.
- القوة التفاوضية للعملاء.
- القوة التفاوضية للموردين.
- تهديد المنتجات البديلة.



الشكل رقم ( 1-4): القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p 15.

إن إطار العمل الذي طوره بورتر والموضح في الشكل رقم (1-4) يسمح للمنظمة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتبارها بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمنظمة تحقيق أرباح أكبر.

#### أ- شدة المزاومة بين المتنافسين:

تتكون الصناعة أو القطاع من مختلف المنظمات المتنافسة التي تصارع داخل القطاع الواحد إما من أجل رفع حصتها أو الحفاظ على نصيبها الأصلي داخل تلك الصناعة، هذا وتمتلك منظمات القطاع الواحد في غالب الأحيان نفس الوسائل التي تعتمد عليها في هذه المواجهة، هذه الوسائل تتمثل في التأثير على الأسعار، اعتماد حملات إشهارية، التجديد أو الابتكار، تحسين المنتجات الموجودة.

وتتحدد شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة من خلال مجموعة من العوامل تتمثل فيما

يلي:<sup>(1)</sup>

**1. نمو الصناعة:** عندما يشهد قطاع من القطاعات اتساعا في نشاطه الاقتصادي بفعل توفر

الشروط الملائمة لذلك فإنه تتاح الفرصة أمام المتنافسين لزيادة مبيعاتهم وتحقيق مزيد من الأرباح.

**2. التكاليف الثابتة:** يمارس هذا النوع من التكاليف أثرا كبيرا على سعر السلعة المنتجة ومن ثم

فهو محدد رئيسي لسعر السلعة، أي له أثر كبير على القدرة التنافسية للسلعة ولمواجهة هذا الوضع يتعين على المنظمة التي تدخل في إطار منافسة حادة أن تعمل على التخفيض النسبي للتكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتعين عليها أيضا انتهاج سياسة تعمل من خلالها على اغراء المستهلكين على إقتناء تلك السلعة.

**3. تمييز المنتج:** إن نجاح أية مؤسسة في اقتحام الاسواق وتحقيق مكانة فيها يتوقف بشكل كبير

على نوع المنتج المقدم، فعندما يتاح لمنظمة ما تسويق منتج متميز فإن ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق، أما عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض فإن القدرة التنافسية للمنظمة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر.

**4. درجة التمرکز في القطاع:** إن درجة التمرکز السائدة في أي قطاع هي التي تحدد مكانة

المنظمة ضمنه وتحدد إستراتيجيتها، ففي حالة توفر عدد كبير من المتنافسين في سوق واحدة فإن ذلك يعني تعدد الإستراتيجيات وحينها سيصعب على أي منافس التنبؤ بتصرفات منافسيه، في حين أنه عندما يقل عدد المتنافسين فإنه سيتم وضع استراتيجية واضحة خالية نسبيا من

<sup>(1)</sup> أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 45.

المفاجئات، لأن قلة المتنافسين سيخلق نوعاً من التجانس في نظرتهم للسوق وللمنافسة داخل هذه الصناعة.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1. **زيادات الطاقة بشكل متقطع:** إن العرض الكلي للصناعة يميل إلى المرور بدورات معينة، بدءاً بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة، ثم فترات أخرى تتميز بعدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار، ويخلق حافز إرتفاع الأسعار ردود فعل لدى المنافسين في نفس الوقت وبالتالي يقومون بإضافة طاقة أكبر مما يؤدي إلى تدهور ربحية الصناعة ككل.

2. **حواجز الخروج:** تمثل حواجز الخروج المرتفعة أحد العناصر المسببة لمشاكل جمة منها التدهور في جاذبية الصناعة في الأسواق المتشعبة أو التي تعمل في ظل مرحلة إنخفاض المبيعات، ومع صعوبة أو استحالة الخروج من السوق في ظل تزايد تخصص الأصل وارتفاع تكلفة الخروج لمرة واحدة، فإنه يحدث تدهور كبير في الربحية لكل المنافسين في الصناعة، بالإضافة إلى القيود الحكومية والاجتماعية، وكلها إما تمنع أو تؤخر قرار الخروج.

#### ب- تهديد المنافسين المحتملين:

إن تحليل السوق لا يتوقف على تحليل أثر المنافسين الموجودين في السوق، بل يقتضي من المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق ولمواجهة هذا النوع من المنافسة تسعى المنظمة للعمل في بعض القطاعات التي تفرض حواجز ضد دخول منظمات جديدة.

<sup>(1)</sup> نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 70.

وتمثل حواجز الدخول عقبات اقتصادية تعطل أو تعترض سبيل دخول المنظمات الأخرى

وتتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**1. متطلبات رأس المال:** عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول الصناعة كبيرا، فإن الشركات التي

لا تمتلك الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول وبذلك تدعم ربحية المنظمات القائمة في الصناعة.

**2. اقتصاديات الحجم:** تشير اقتصاديات الحجم الى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة مع

نمو الحجم، حيث أن المنظمة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجما.

**3. تمييز المنتج:** يشير تمييز المنتج إلى الفروق التي تجعل المنتج خاصا ومتمردا في عيون

العملاء، ويعمل التمييز على دعم حواجز الدخول بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع المنظمات القائمة، والولاء والفروق الحقيقية للمنتج بحيث يصعب على الداخلين الجدد تخطيها.

**4. تحويل التكاليف:** لكي تنجح في الصناعة التي تريدها يجب على الداخلين الجدد أن يقنعوا

العملاء الحاليين للتحويل من الموردين القائمين، وغالبا ما يتحمل المشترون تكاليف مالية ونفسية في التحول بين المنظمات عندما تكون هذه التكاليف مرتفعة وهذا ما يجعلهم يترددون في التغيير.

<sup>(1)</sup> روبرت. أبتس- ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،

2008، ص 140-144.

5. **هوية العلامة التجارية:** تعتبر هوية العلامة التجارية مهمة خاصة بالنسبة للسلع غير متكررة

الشراء، حيث يجد الداخلون الجدد صعوبات جمة في بناء هوية علامة تجارية لأن هذا يتطلب

الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة.

6. **صعوبة الحصول على قنوات التوزيع:** إن عدم توفر قنوات التوزيع بالنسبة للداخلين الجدد

عقبة أخرى أمام دخولهم الصناعة، ويكون للشركات القائمة تأثير على قنوات التوزيع،

وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها المنظمات الجديدة خاصة عندما تكون قنوات التوزيع

المتاحة للمنتج قليلة عندها تصبح تكاليف الدخول أكثر ارتفاعاً.

### ج- تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها المنظمات في صناعات أخرى ولكنها تشبع

نفس حاجات المستهلك، لهذا السبب تدخل المنظمة في منافسة مع منظمات أخرى تنتج منتجات

بديلة، كون هذه الأخيرة تؤثر سلباً على ربحية المنظمة، لذا فإقدام المنظمة على العمل في مجال

معين يتطلب منها دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء منه أو السيطرة على السوق

بالكامل، وفي مثل هذه الحالة يتعين عليها دراسة احتمالات ظهور منظمات جديدة تمتلك منتجات

بديلة لمنتجاتها.

### د - القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المنظمة وذلك بالتأثير على ربحيتها، وتتحدد القوة

التفاوضية للموردين بعدة عوامل هي: (1)

(1) أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 48.

1. العدد: فكلما كان عدد الموردين محددا كلما زادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدون إضافة إلى إرغام المنظمة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المنظمة المشتريّة.
  2. مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: ففي حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.
  3. مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
  4. درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.
  5. أهمية الصناعة بالنسبة للمورد، هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة.
  6. الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل الأمامي.
- هـ. القوة التفاوضية للعملاء:

يمكن للمشتريين أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المنظمة وأن يمارسوا ضغوطا ملحوظة على المنظمات لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل أو التنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المنظمة، وتتحدد قوة المشتريين بعدة عوامل هي:<sup>(1)</sup>

1. عدد المشتريين المتعاملين مع هذه المنظمة، حيث نلاحظ أنه كلما زاد عدد الزبائن كلما وجدت المنظمة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تنجم في حالة نقص عدد الزبائن، وفي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التفاهم وتحديد سعر السلعة المشتراة وتحديد نوعيتها بالإضافة إلى شروط أخرى.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 49.

2. إنعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المنظمة، هذا الوضع سيعطي للمنظمة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها.
3. تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين، فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن الزبون لن يتردد كثيرا قبل اللجوء الى مورد آخر.

4. مدى مساهمة المنظمة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون.

5. ربحية المشتريين، ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.

لذا يقترح أن يتم تحديد القوة التفاوضية للموردين والعملاء عند إتباع الاستراتيجية الملائمة من طرف المنظمات، ولا شك أن المنظمات اليابانية خير مثال على ذلك، فهي تتعامل مع الموردين باعتبارهم امتدادا للمنظمة نفسها، وتتعامل مع العملاء باعتبارهم الجمهور الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، وعلى أساس أنهم رصيد لعلاقة صداقة معتمدة على الأداء والإستقامة في العمل.

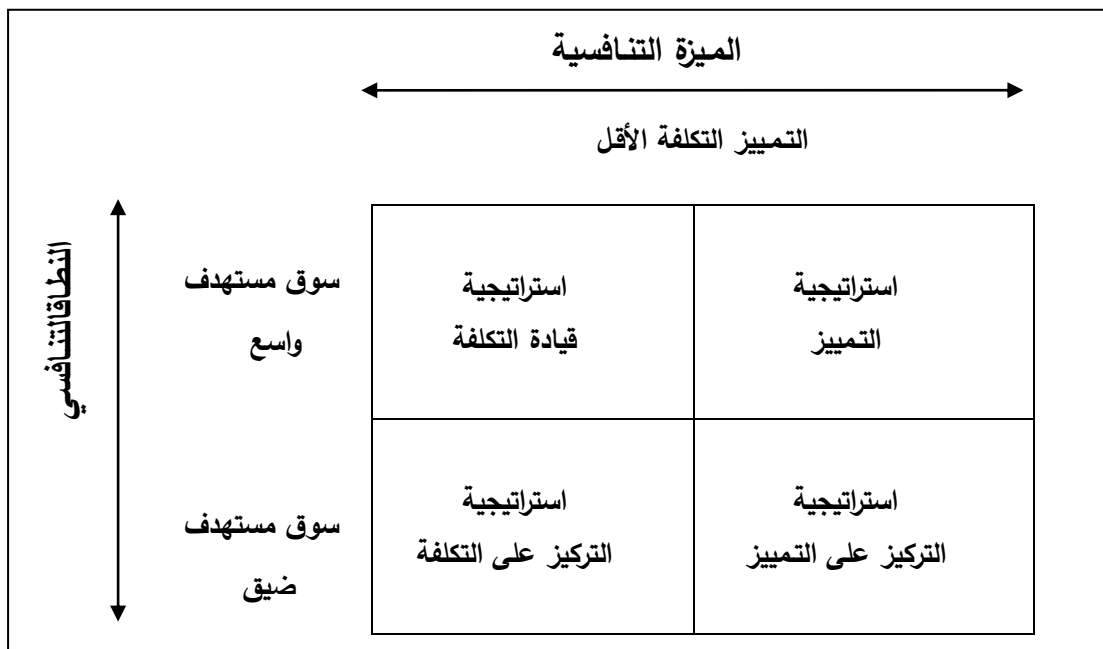
### III-2. الإستراتيجيات العامة للتنافس:

تتعلق الإستراتيجية التنافسية بالبحث عن مركز تنافسي ملائم للمنظمة ضمن القطاع الذي تعمل فيه، وإدامة ذلك المركز ضد القوى التنافسية في ذلك القطاع، فالإستراتيجية التنافسية هي مجموعة متكاملة من التصرفات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتجسيد أداء أفضل قياسا بالمنافسين من أجل تحسين مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

ومن أكثر الإستراتيجيات التنافسية شيوعا هي الاستراتيجية التنافسية العامة لبورتر، وترجع تسميتها بالإستراتيجيات العامة الى كون أن كل المنظمات يمكنها تبني هذه الاستراتيجية، بغض

النظر عما إذا كانت المنظمات الصناعية أو خدمية، أو حتى المنظمات غير الهادفة للربح، بل أكثر من ذلك فإن إختيار وتنفيذ إحدى هذه الإستراتيجيات قد يبدو بسيطاً إلا أنها قد تعتبر المنفذ الإجباري لأي منظمة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية، وأضاف بورتر أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحدد وفقاً لنطاقها التنافسي، أي مدى عمق السوق المستهدف من طرف المنظمة<sup>(1)</sup> كما يوضحه الشكل (1-5) أدناه.

الشكل رقم (1-5): الإستراتيجيات العامة للتنافس



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p 12.

نلاحظ من الشكل أنه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يطلق عليهما: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية

<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 273، 272.



التميز، وعندما تركز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق يطلق عليهما: استراتيجية التركيز على أساس التكلفة واستراتيجية التركيز على أساس التميز.

وفيما يلي تفصيل لهذه الإستراتيجيات:

#### أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف المنظمة في هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين العاملين في نفس القطاع، فتلجأ إلى تخفيض تكلفة الوحدة والمقصود بتكلفة الوحدة هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع.

#### 1. الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن تطبيق استراتيجية تخفيض التكلفة بنجاح في حالة توفر عدد من الشروط هي:<sup>(1)</sup>

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة نمطية؛
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز للمنتج؛
- أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها؛
- أن يكون إختيار البائع أو التحول الى آخر لا يكلف المشتريين تكلفة إضافية أي "محدودية تكاليف التبديل".

#### 2. عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

هناك عدة محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع

المنافسين، وتشمل هذه العوامل ما يلي:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 103.

<sup>(2)</sup> Michael Porter, L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, opcit, p 129-136.

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المعمول بها في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة عن طريق نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإقتصادي.

### 3. المزايا التي تحققها الإستراتيجية التكلفة الأقل:

- تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:<sup>(1)</sup>
- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

<sup>(1)</sup> نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 108.

- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
  - فيما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
  - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فهي تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة لأي منافس جديد؛
  - فيما يتعلق بالسلع البديلة، يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- مما سبق يتضح أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدرا من الحماية للمنظمة وتجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس، وكذا تساهم في زيادة مقدرتها على تحديد سعر الصناعة.

#### 4. عيوب استراتيجية قيادة التكلفة:

- على الرغم من قدرة استراتيجية قيادة التكلفة على خلق مزايا تنافسية وتحقيق أرباح للمنظمة، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، ومن أهمها:<sup>(1)</sup>
- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على جانب التكلفة؛
  - تقادم الإستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية؛
  - سهولة تقليد الإستراتيجية من قبل المنافسين إذا لم تستطع المنظمة الرائدة في مجال التكلفة وضع الحواجز أمامهم؛

<sup>(1)</sup> محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 104.

- إهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

#### ب- إستراتيجية التميز:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقدم منتجات وخدمات متميزة عما يقدمه منافسوها، من خلال الحياة على خصائص فريدة في المنتج أو الخدمة المقدمة، على أن يتم النظر إليها على أنها ذات أهمية من طرف العملاء وتتناسب ورغباتهم وتلبي إحتياجاتهم.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول هي: (1)

- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

#### 1. الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التميز:

لكي تحقق المنظمة النجاح في استراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق

هذه الاستراتيجية وهي: (2)

- أن يكون الإختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، حتى يحس المستهلكون بقيمة الإختلاف في المنتج، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 112.

(2) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية-تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس-، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 52.

## 2. عوامل تحقيق ميزة التميز:

- يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال التفرد والتي تشمل العناصر التالية:<sup>(1)</sup>
- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
  - تتبع خاصية التفرد من الروابط الموجودة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛
  - التموضع أو مركز المنظمة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
  - التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظمة؛
  - إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛
  - حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
  - تحوز المنظمة على ميزة التميز كونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

<sup>(1)</sup> Michael Porter, L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter éditions, opcit, p 157- 162.

**3. المزايا التي تحققها استراتيجية التميز:**

تحقق هذه الاستراتيجية العديد من المزايا منها:<sup>(1)</sup>

- عندما تنتج المنظمات منتجات عالية التميز ومطلوبة من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في المنافسة الخاصة بالأسعار؛
- عندما تنفذ استراتيجية التمييز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري وتزيد من ولائه؛
- إن الاستراتيجيات القائمة على الجودة المرتفعة تزيد من حصتها المحتملة في السوق بمرور الوقت، حيث تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج الذي يؤدي إلى حصة سوقية مرتفعة وبالتالي ربحية مرتفعة؛
- المنتجات عالية التميز تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع المنظمات القائمة.

**4. عيوب استراتيجية التميز:**

- على الرغم من قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على استراتيجية التميز، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، نذكر منها:
- تفشل استراتيجية التميز عندما لا يقيم المشتري العلامة التجارية المتفردة بشكل كافي ليشتريها، كما أن المنظمة لا تمتلك القدرة للمحافظة على تميزها على المدى الطويل لأن هذا التميز يصبح سمة عادية لأنه عرضة للتقليد من قبل المنافسين؛

<sup>(1)</sup> روبرت. أ. بيس - ديفيد. لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص 337، 338.

- إن إعتقاد استراتيجية التميز يُحمّل المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين، وبالتالي فإن هذه التكاليف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المنظمة خاصة إذا استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بتكلفة أقل.

### ج- إستراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو التمييز والتكلفة الأقل معا.<sup>(1)</sup>

### 1. الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز:

- تكون هذه الاستراتيجية ملائمة للمنظمة بصورة أفضل في ظل توفر الشروط الآتية:<sup>(2)</sup>
- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منها؛
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المنظمة؛
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى؛
- مدى توفر المنظمة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق؛

<sup>(1)</sup>نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 114.

<sup>(2)</sup> أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 53.

- أن يكون القطاع الذي تعمل فيه المنظمة كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الأرباح.

## 2. مراحل تطبيق استراتيجية التركيز:

يمر تطبيق استراتيجية التركيز بمرحلتين أساسيتين هما:

- إختيار وتحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه.
  - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، لا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقية.

## 3. المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز:

تحقق استراتيجية التركيز العديد من المزايا منها:<sup>(1)</sup>

- إن خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المنظمات التي تمارس استراتيجية التركيز قادرة على أن تُبقي الأرباح مرتفعة حتى عندما تبدو الصناعة غير جذابة على نطاق واسع؛
- تركيز الموارد والجهود للخدمة والدفاع عن فئة العملاء الذين اختارهم، يجعل المنظمة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية.

## 4. عيوب استراتيجية التركيز:

هناك بعض المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التركيز وتتمثل في:

<sup>(1)</sup> روبرت. أ. بتس - ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 349.



- إيجاد المنافسين لطرق فعالة تُستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف أو ظهور منظمات جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي؛
- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب توجه مستهلكي القطاع نحو السوق الأوسع، وخاصة أن التوجهات والأذواق تتغير بمرور الزمن.

إن المحافظة على الميزة التنافسية الحالية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا إذا تعرفت المنظمة على الأنشطة المنتجة للقيمة، والتي يتم تحديدها بالإستناد إلى سلسلة القيمة، وهذا ما سنتطرق إليه في الجزء الموالي.

### III . 3. دور سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح نجاح أي منظمة وهذا يفرض على المنظمة البحث باستمرار عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة لمواجهة متغيرات البيئة، وذلك من خلال المراقبة الدائمة لكل النشاطات المنجزة داخل المنظمة والعلاقات فيما بينها والطريقة المتبعة في هذا الشأن هي "سلسلة القيمة".

تعد سلسلة القيمة طريقة لإجراء التحليل الداخلي للمنظمة، وتعرف على أنها: "وسيلة لتقسيم وتحليل الأنشطة لكل منظمة، حيث تفكك المؤسسة إلى أنشطة بشكل يجعل من الممكن إكتشاف المزايا والعراقيل فيما يخص التكاليف والموارد التي تمثل مصدرا للتمييز".<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة حيث

<sup>(1)</sup> Alain Charles-Martinet, Ahmed Silem, Lexique de gestion, 6<sup>eme</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p 84.

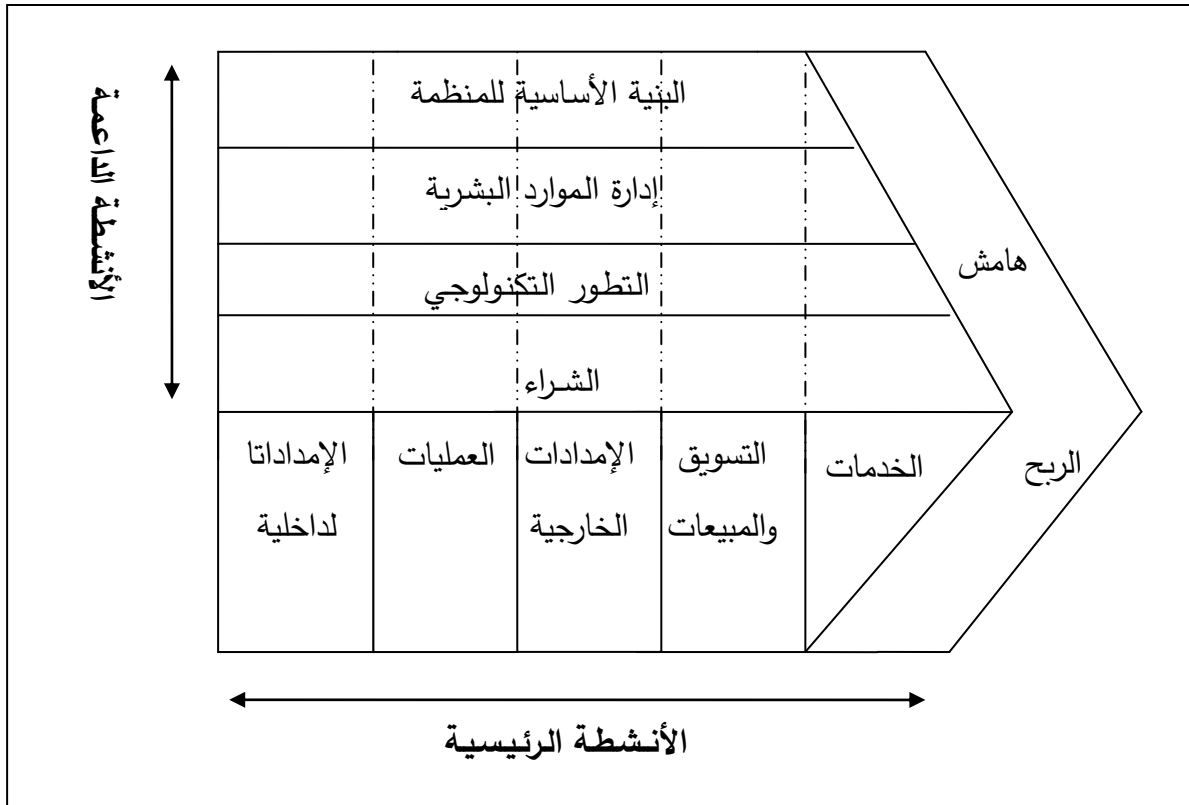
تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها<sup>(1)</sup>.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح الوصول إليها، وذلك على النحو التالي:

- تحديد الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة للمنتجات والخدمات بالمنظمة.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين أداء الأنشطة داخل المنظمة.

<sup>(1)</sup>Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 12.

الشكل رقم (1-6): سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p 12.

ويقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" على تجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، وتتكون سلسلة القيمة من مجموعتين أساسيتين من الأنشطة هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

#### أ- الأنشطة الرئيسية:

تشرف الأنشطة الرئيسية على عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وبيعه، وتسليمه للزبون

وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتتضمن:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 93، 94.

1. **الإمدادات الداخلية:** هي أنشطة مرتبطة بإستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون.
2. **العمليات:** وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة وصيانة الآلات.
3. **الإمدادات الخارجية:** هي الأنشطة المرتبطة بالجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.
4. **التسويق والمبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفره على الشراء، وتشمل الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
5. **الخدمات:** هي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار وتعديل المنتج.

#### ب- الأنشطة الداعمة:

هي التي تزود الأنشطة الرئيسية بالمدخلات اللازمة التي تدعم وتسهل عليها القيام بأداء دورها، وتشمل:<sup>(1)</sup>

1. **البنية الأساسية للمنظمة:** التي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.
2. **إدارة الموارد البشرية:** تتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين، التدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

<sup>(1)</sup> محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 92.

3. التطور التكنولوجي: هي الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه وكذلك إيجاد أو تحسين

الطريقة التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

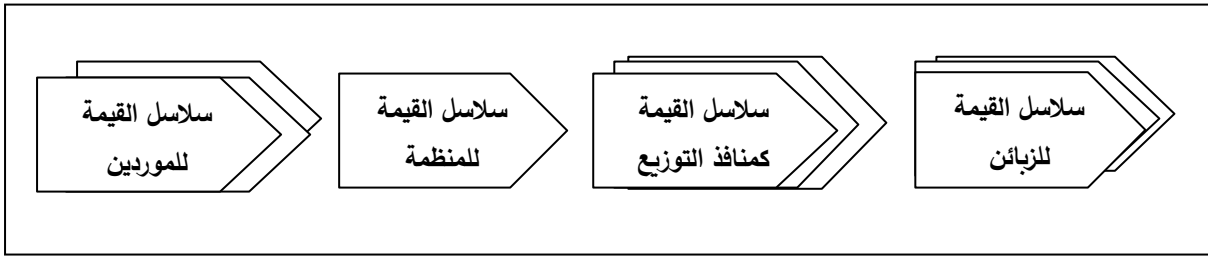
4. الشراء: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى

المنظمة.

إن معرفة المنظمة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطها بأفضل تكلفة، وتدعم أيضا تميزها في

السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

### الشكل رقم (1-7): نظام القيمة



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993, p51.

وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية للمنظمة لا تتوقف على سلسلة القيمة الخاصة بها فقط،

بل أيضا على سلاسل القيمة الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها وكذا الموزعين وهذا ما

يطلق عليه بنظام القيمة، لذا يتعين على المنظمة فهم سلسلة قيمتها وكيفية ارتباطها مع بقية السلاسل

داخل نظام الأعمال كما هو موضح في الشكل رقم (1-7)، وعليه فبناء ميزات تنافسية يرتكز على

التنسيق والترابط الفعال مع مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم المنظمة.

إن بناء الميزة التنافسية لا يكفي، إذ على المنظمة محاولة الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة وكذا

ضمان إستمرارها، مما يحتم عليها تنميتها وتطويرها من خلال طرق عديدة وهذا ما سنتناوله في النقطة

المالية.

## III-4. تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، وذلك بواسطة الابتكار الذي يشمل كلا من التحسينات والتطورات التكنولوجية وتقديم أساليب أفضل للأداء، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، في أساليب التسويق وفي قنوات التوزيع، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إجراء البحث والتطوير وتنمية مهارات الأفراد والمعرفة.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى التجديد في الميزة التنافسية ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
- **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، وفي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية أخرى.
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والهدف ليس الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين فقط وإنما إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- **تغيير تكاليف المدخلات ودرجة توفرها:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات،... الخ، وكذلك نجد تأثيرها مرتبط بدرجة توفر هذه الموارد في السوق.

<sup>(1)</sup> نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 99، 100.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل قيود الدخول إلى الأسواق، حماية البيئة من التلوث، طبيعة القيود الحكومية الخاصة بمواصفات المنتج،...إلخ.

## خلاصة الفصل الأول:

مما سبق يتضح أن التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، ما دفعها إلى البحث المستمر عن الميزات التنافسية لأنها السبيل الوحيد للرفع والحفاظ على حصتها السوقية وضمان ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة، ويتم ذلك سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين، يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الإعتماد على عدة أبعاد تتمثل في الكفاءة المتميزة للعمليات الإنتاجية، جودة السلع والخدمات المقدمة، الإبداع والاستجابة لحاجات العميل، بالإضافة إلى تحليل القوى التنافسية الخمس من أجل تحديد جاذبية القطاع الذي تعمل فيه المنظمة وكذا سلسلة القيمة التي تعمل على التحليل الداخلي للمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف في أنشطة المنظمة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، ومن ثم تحديد الإستراتيجية التنافسية التي ستعتمدها لمواجهة منافسيها واحتلال مركز قوي في السوق.

إن المنظمة التي تسعى إلى البقاء والإستمرار في المنافسة لا تكفي بالحيازة على الميزة التنافسية فقط، لأنها لا تستطيع الإحتفاظ بها بصفة نهائية، وهذا ما يتطلب ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة باستمرار لمواجهة مختلف التغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة الأعمال المعاصرة.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة، إذ أصبح الإهتمام بها وتطبيقها ضرورة حتمية خاصة في عصر المعلومات والتكنولوجيا، وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الموالي من خلال دراسة مختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية مساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية بالمنظمة.



## الفصل الثاني:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

كمصدر لتحقيق الميزة

التنافسية بالمنظمة

**تمهيد:**

يشهد العالم ثورة في استخدام مختلف التكنولوجيات نظرا للتطورات التقنية الحديثة التي يعرفها، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم مظاهر هذه الثورة والتي تعتمد أساسا على الحواسيب والبرمجيات وكذا شبكات الاتصالات مما أدى إلى ظهور تغييرات عديدة في الكثير من أوجه الحياة وبوتيرة عالية، وقد تركت هذه الثورة آثارها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها على المجتمع المعاصر، وأصبح من الصعب على الإنسان أن يعيش بمعزل عن هذه التكنولوجيا التي انتشرت تطبيقاتها في جميع المجالات وعلى كافة المستويات.

كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد دعائم المنظمة ومصدرا لميزتها التنافسية، حيث تستخدمها في معظم وظائفها وأنشطتها ما أنتج أوضاعا وممارسات جديدة استفادت منها المنظمات كثيرا، لذا أصبح امتلاك التكنولوجيات الحديثة والإستثمار فيها ضرورة لا بد منها للحصول على مزايا تنافسية وبلوغ مركز تنافسي أفضل من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- I . لمحة عامة حول المعلومات ونظم المعلومات.
- II . مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- III . تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة.
- IV . مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة.

## I . لمحة عامة حول المعلومات ونظم المعلومات:

أدى ظهور مجتمع المعلومات وبناء إقتصاد جديد يعتمد على المعلومة إلى ضرورة إمتلاكها والتحكم فيها، كون عدم التحكم في المعلومة يفقدها معناها، فالمعلومات جوهر كل العمليات على مستوى المنظمة، كما تعد نظم المعلومات وسيلة لتسهيل القيام بوظائف المنظمة وتحقيق أهدافها، وسنحاول فيما يلي توضيح أساسيات تتعلق بالمعلومات ونظم المعلومات.

### I-1. أساسيات حول المعلومات:

تعد المعلومات من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في مختلف الأنشطة التي تمارسها، وسيتم التطرق إلى مفاهيم متعلقة بالبيانات والمعلومات وكذا المعرفة، حيث أنه من المهم جدا معرفة الاختلافات بين هذه المفاهيم الثلاثة والعلاقات التي تربطها في المحتوى التنظيمي.

#### أ - البيانات:

هي كلمة مشتقة من كلمة "بين" وهي مشتقة من "البيان" أي ما يستبين به الشيء من الدلالة وغيرها.<sup>(1)</sup>

تعرف البيانات بأنها: "إشارة أو رمز ينتج من الملاحظة المباشرة للأحداث، وهي المادة الأولية التي بعد معالجتها تتحول إلى معلومات".<sup>(2)</sup>

كما تعرف بأنها: "المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات، ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات، لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار".<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 13.

<sup>(2)</sup> Patrick Boissellier, contrôle de gestion, Librairie Vuibert, Paris, 2001, p 52.

<sup>(3)</sup> فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2010، ص 46.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة عناصر خام لم تعالج ولم تترجم بعد فهي عناصر مجردة تمثل حدث في شكله الخام مصدرها يكون نتيجة لملاحظة أو قياس قد تكون نوعية وقد تكون كمية".<sup>(1)</sup>

نلاحظ أن التعاريف متقاربة فيما بينها، وبالتالي فخلاصة القول أن البيانات هي مجموعة من الحقائق والأرقام أو الرموز لوصف فكرة أو موضوع أو حدث معين، تؤخذ من الملاحظات والتسجيلات المباشرة وهي ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، وبعد معالجتها ببرامج حاسوبية نتحصل على المعلومات أي أن البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي مهمة بالنسبة للمنظمات لأنها أساس توليد المعلومات.

#### ب- المعلومات:

##### 1. تعريفها:

كلمة معلومات مشتقة من كلمة "علم"، وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به على الطريق.<sup>(2)</sup>

وهناك تعريف عديدة لكلمة المعلومات حيث يوجد وجهات نظر عديدة وفيما يلي نذكر بعض التعاريف:

تعرف المعلومات بأنها: "عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية وتوضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرار".<sup>(3)</sup>

(1) JeanYves Prax, le manuel du knowledge management : une approche de 2<sup>ème</sup> génération, Dunod, Paris, 2003, p 06.

(2) عيد الله فرغلي علي موسى، مرجع سابق، ص 14.

(3) سمير الشوكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2010، ص 32

وتعرف أيضا بأنها: "مجموع أخبار تحمل معارف أو علما حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات هي عملية الإخبار وتحتوي على مضمون ما يتم الإخبار به قصد فهم المحيط فهما جيدا".<sup>(1)</sup>

يركز هذان التعريفان على دور المعلومات وأهم إستخداماتها حيث أنها تساعد في عملية اتخاذ القرار، كما أنها تغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال معين عن طريق الإعلام. كما تعرف بأنها: "عملية جمع البيانات ونقلها وتوثيقها رسميا، ويعرف مصطلح المعلومات على أنه يمثل الحقائق، والآراء والمعرفة المحسوسة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية".<sup>(2)</sup>

ركز هذا التعريف على مفهوم المعلومة من خلال التعرض إلى مراحل إعدادها لتخرج في شكلها النهائي سواء كانت مكتوبة، مصورة أو شفوية.

وتعرف بأنها: "عملية تحويل البيانات إلى معلومات يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات وتتضمن هذه العملية سبع خطوات هي جمع البيانات، تصنيفها، ترتيبها، تلخيصها، تخزينها، استرجاعها وتوزيعها".<sup>(3)</sup>

نجد أن هذا التعريف جمع بين التعاريف السابقة حيث تطرق إلى مراحل إعداد المعلومة وإستخداماتها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعلومات بأنها: بيانات تمت معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها، هذا ما يسمح بإستخدامها والإستفادة منها لتحقيق هدف معين،

<sup>(1)</sup> Robert Reix, Système d'information et Management des Organisation, édition Vuibert, Paris, 1998, p 16.

<sup>(2)</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث، عمان، ط 1، 2009، ص 68.

<sup>(3)</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 12.

والمعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة التي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة، أو أنها توسع من معارفنا السابقة أو تعدل منها.

## 2. خصائص المعلومات:

هناك العديد من الخصائص التي يجب توافرها في المعلومات حتى تستطيع أداء دورها على الوجه المطلوب، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **دقة المعلومات:** تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه، وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة ومرحلة صنع القرار.
- **حدثة المعلومات:** ونعني بذلك الكفاءة في تجهيز المعلومات حتى لا تفقد حدتها ونفعها فينبغي ألا يستغرق تجهيزها وقتا طويلا.
- **جودة المعلومات:** تتحقق جودة المعلومات بالموضوعية أي عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها، وتجنب الأخطاء والتزوير.
- **تكامل المعلومات:** ينبغي أن تتكامل المعلومات لأن عدم تكاملها يجعلها غير صالحة للوصول إلى الهدف المطلوب.
- **تركيز المعلومات:** ونعني بذلك تلخيص البيانات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة التي تتوافق مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة.
- **دلالة المعلومات:** هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات.

(1) نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمان الأحمد العبيد، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص43،42.

## 3. أنواع المعلومات:

يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:<sup>(1)</sup>

- **معيار زمن المعلومات:** قد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية، إذ تستخدم المعلومات التاريخية لمتابعة الأداء ومراقبته، أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ والرقابة.
- **معيار شكل المعلومات:** وفقا لهذا المعيار نجد أن هناك نوعان من المعلومات ملخصة وتفصيلية، إذ تستخدم المعلومات الملخصة في مستويات الإدارة العليا، أما التفصيلية فتستخدم في المستويات التشغيلية.
- **معيار صفة المعلومات:** قد تكون المعلومات متوقعة أو غير متوقعة، وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد بينما تستخدم المعلومات غير المتوقعة لاكتشاف المشكلات.
- **معيار مصدر المعلومات:** وفقا لهذا المعيار قد تأتي المعلومات من مصادر داخلية كحجم المبيعات، حجم الإنتاج،...إلخ، وقد تأتي من مصادر خارجية كمعدلات التضخم، أسعار المنافسين،...إلخ.
- **معيار تنظيم المعلومات:** يمكن أن تكون المعلومات منظمة تقدم بشكل تقرير، ويمكن أن تكون غير منظمة لا تعكس محتوياتها بشكل واضح.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 41.

## ج- المعرفة:

كلمة المعرفة مشتقة من كلمة "عرف" وهي الموضع الذي ينبت فيه "العرف".<sup>(1)</sup>

تعرف المعرفة بأنها: "الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها شخص ما في تحليل ودمج المعلومات، رسم الإستراتيجيات، وضع الخطط وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، أي قدرات تحليلية واستنتاجية".<sup>(2)</sup>

كما تعرف المعرفة بأنها: "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين ومنتخذي القرارات والطلبة والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم".<sup>(3)</sup>

مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي حصيلة خبرات ومهارات ومعلومات مكتسبة ودراسات فرد أو مجتمع أو منظمة والتي يتم استخدامها والتعامل معها بطريقة صحيحة للوصول إلى دراية جديدة، وبمعنى أبسط تبدأ المعرفة حيث تنتهي المعلومات.

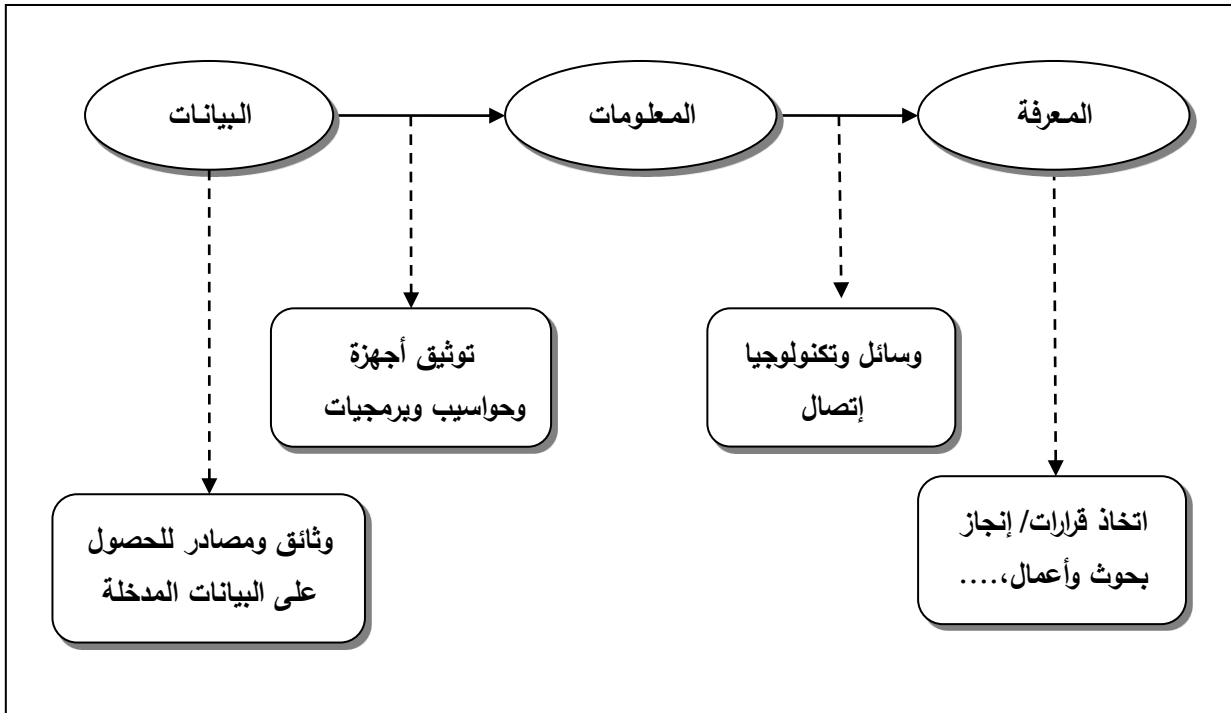
<sup>(1)</sup> عبد الله فرغلي علي موسى، مرجع سابق، ص 20

<sup>(2)</sup> Dominique Foray, L'économie de la connaissance, la découverte, Paris, 2004, p 09.

<sup>(3)</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 30.



الشكل رقم (2-1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 31.

من خلال الشكل نلاحظ أن المعلومات تعتمد على البيانات، فالبيانات التي تمت عملية معالجتها وتحليلها وترتيبها وتصنيفها تتحول إلى معلومات ذات دلالة ومعنى تعبر عن غرض معين، كما أن الإستخدام الأمثل للمعلومات واستثمارها من قبل صناع القرار للوصول إلى النتائج المرجوة يولد المعرفة وبالتالي فالمعلومات هي أساس المعرفة.

كما يمكن القول أن المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز

وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات واستخدامها في شيء مفيد.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، الجزائر، العدد

ومع التنامي السريع للمعلومات والمعرفة واتساع نطاقهما، بالإضافة إلى ظهور تكنولوجيات جديدة ومنتجات جديدة، أصبحت المعلومات متاحة للجميع ولم تعد حكرا على أحد، كل هذه البوادر ساهمت في ظهور نظم المعلومات التي سنتناولها في النقطة الموالية.

### 3-I. ماهية نظام المعلومات:

يلعب نظام المعلومات دورا هاما على مستوى المنظمات باعتبارها أسلوبا معاصرا من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر والذي تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا، وسنحاول فيما يلي تحديد مفهوم نظام المعلومات وأنواع نظم المعلومات.

#### أ- مفهوم نظام المعلومات:

لغرض الوصول إلى تحديد وتعريف نظام المعلومات، لا بد من التعرف على معنى كلمة النظام أولا.

#### 1. مفهوم النظام:

يعرف النظام بأنه: "مجموعة عناصر مرتبطة مع بعضها بمجموعة من العلاقات".<sup>(1)</sup>

كما يعرف النظام بأنه: "عبارة عن مجموعة عناصر ذات تفاعل حيوي ومنظم، من أجل تحقيق

هدف معين".<sup>(2)</sup>

(1) Jean Gerbier, Organisation et Fonctionnement de l'entreprise, Edition Tec Doc-Lavoisier, Paris, 1993, p 49.

(2) Gérard Donnadiou, Michel Karsky, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002, p 29.

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة نظم فرعية مترابطة فيما بينها تسمح بالعمل، اتخاذ القرارات وتخزين المعلومات".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول أن النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتعمل كوحدة واحدة للوصول إلى النتائج التي يسعى النظام لتحقيقها.

وعليه يمكن القول بأن النظام يشتمل على ثلاثة عناصر ندرجها في النقاط التالية:

- يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء.
- تكون العلاقة بين أجزاء النظام علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على البعض.
- تعمل الأجزاء معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

## 2. تعريف نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات مساعدة على إكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات (بشكل بيانات، صور، نصوص، أصوات،...) في المنظمات".<sup>(2)</sup> يركز هذا التعريف على مكونات النظام وأنشطته الأساسية.

ويعرف نظام المعلومات أيضا بأنه: "الحيثيات التي من خلالها تتحرى المنظمة أو تستعلم لتسيير عملياتها وتطورها".<sup>(3)</sup> يركز هذا التعريف على دور نظم المعلومات في المنظمات.

ويعرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، بالإضافة إلى دعم عمليات التنسيق والتنظيم والتخطيط ومساعدة المدراء والموظفين في عمليات تحليل المشكلات

(1) Camille Moigne, Organisation du système d'information de gestion, Edition Foucher, Paris, 2001, p 7.

(2) Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 2002, p75.

(3) Humbet Lesca, Elizabeth Lesca, Gestion de l'information-qualité de l'information et performance de l'entreprise, Litec, Paris, 1995, p 11.

وبناء منتجات جديدة<sup>(1)</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف ركز على وظائف المنظمة الإدارية التي يدعمها نظام المعلومات كتقنية، إلا أن هناك من ينظر إلى نظام المعلومات أكثر من كونه مجرد تقنية، بل نظام متكامل يعمل في نظام أكبر منه يعتبر بمثابة محيط له، فيعرف نظام المعلومات على أنه: "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبيث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات"<sup>(2)</sup>.

ومنه يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها مجموعة من الإجراءات والتطبيقات العملية المتناسقة بين مختلف الموارد، لتحويل المدخلات التي تكون على شكل بيانات إلى مخرجات على شكل معلومات وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات إلى مراكز إستغلالها على مستوى المنظمة وحتى خارجها، من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المختلفة والمساعدة في التعامل مع المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمات.

### ب- أنواع نظم المعلومات:

تطورت وتنوعت نظم المعلومات بشكل سريع وفعال فهي أساس الإدارة الحديثة، وعليه برزت عدة أنواع لنظم المعلومات تختلف من حيث درجة تعقدها والمستوى الإداري الذي تصمم فيه وكذا نوعية القرارات التي تساعد في اتخاذها، ومن أهم هذه الأنظمة نجد:

#### 1. نظم معالجة المعاملات "نظم المعلومات التشغيلية": تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى

التشغيلي للمنظمة، وهي أنظمة معلومات مبرمجة تعالج كما كبيرا من البيانات، وتستخدم

لتسجيل البيانات الروتينية واليومية الخاصة بأنشطة وعمليات المنظمة كالمبيعات، المشتريات

(1) خضر المصباح اسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 10.

(2) عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها -، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 11.

والتغير في حجم المخزون... إلخ، وفي الواقع تختصر هذه النظم الوقت المستغرق في إنجاز معاملة ما عندما تحل محل الأنظمة اليدوية الإعتيادية.

**2. نظم المعلومات الإدارية:** هو نظام يختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات وصنع القرارات في المستويات الإدارية جميعاً.<sup>(1)</sup>

**3. نظم المكتب الأتوماتيكية:** يعني استخدام الحاسوب لتكملة الواجبات التي تتجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين فعالية الاتصالات داخل المكتب، وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية إلى جانب استخدام برامج معالجة الكلمات والبريد الإلكتروني.<sup>(2)</sup>

**4. نظم دعم القرار:** تساعد المديرين في اتخاذ القرارات نصف المهيكلة والفريدة أو المتغيرة بشكل دائم والتي ليس من السهل تحديدها مسبقاً، وتعتمد نظم دعم القرار على ما تتجه نظم المعلومات التشغيلية ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة.

**5. نظم دعم الإدارة التنفيذية:** هي تلك النظم التي يتم تصميمها لدعم ومساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف العليا في المنظمات والذين لهم تأثير على خطط واستراتيجيات المنظمة، وصممت لتزويد المديرين بالمعلومات عن البيئة الخارجية فهي تتعامل مع القرارات غير المبرمجة، وتقوم أيضاً بالاستعانة بمعلومات ملخصة من نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار فهي تقوم بتفقيح المعلومات وتلخيصها وتتبع البيانات الحرجة.

(1) نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر -، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 73.

(2) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1999، ص 33.

6. **نظام المعلومات الإستراتيجي:** هو نظام محوسب يساعد مختلف مستويات الإدارية والوظيفية والذي يحدث تغييرات جوهرية في الأهداف والعمليات والخدمات أو في العلاقات البيئية للمنظمة، فهو يمتلك تأثيرات يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة، بحيث تساعدها في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة.<sup>(1)</sup>

7. **النظم الخبيرة:** يعرف النظام الخبير بأنه: "نظام أو برنامج معلوماتي متخصص قادر على إعطاء نصيحة تضاهي خبرة خبير بشري في ميدان معين، إذن هو برنامج لحل المشكلات التي يستعان في حلها غالبا بالخبراء"<sup>(2)</sup>، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتزويد الحاسوب بما يملكون من معرفة ويتم تخزينها في الحاسوب بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها، إذن فالأنظمة الخبيرة تجمع بين الآلة وخبرة الإنسان الخبير. وعليه يمكن القول أنه وبالرغم من الأنواع المختلفة لنظم المعلومات، إلا أنها تتشابه وتتداخل في وظائفها وأهدافها، فكل نظام معلومات مهما كان مستواه ومكوناته يساهم بطريقة أو بأخرى في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

## II . مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات عاملا أساسيا لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير السريع والمنافسة القوية، لذا تسعى العديد من المنظمات إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصد الاستفادة من المزايا التي تحققها في مختلف

<sup>(1)</sup> فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 100.

<sup>(2)</sup> J-M.Karkan, G.T.joen, système expert "un nouvel outil pour l'aide à la décision", édition Masson, France, 1993, p 13.

أنشطتها بشكل يزيد من كفاءة وفعالية أدائها، وفيما يلي سنتناول ماهية تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بالإضافة إلى ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## 1-II. ماهية تكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات المحرك الأساسي في مختلف المنظمات، إذ تساهم في تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر لكل تفوق وتميز تحققه المنظمة، وسنتطرق إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات، أسباب زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات وكذا المزايا التي يحققها استخدام تكنولوجيا المعلومات.

### أ- تعريف تكنولوجيا المعلومات:

قبل التطرق إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات، سنتناول أولاً تعريف التكنولوجيا، حيث تعد التكنولوجيا من أكثر المصطلحات التي تواجه الكثير من اللبس والغموض رغم شيوعها وكثرة استخدامها في عصرنا الحالي، ويجب التمييز بين التقنية والتكنولوجيا.

تعرف التقنية بأنها: "مجموعة من الطرق وسبل العمل والعمليات التي توضع حيز التنفيذ في

عمل ما في الفنون أو العلوم...".<sup>(1)</sup>

(1) <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/technique>

وتعرف أيضا بأنها: "التركيبة المناسبة من مخرجات أو منتجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف

إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة".<sup>(1)</sup>

أما التكنولوجيا فيرجع أصلها إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما "Techno" وتعني

التشغيل الصناعي، والثاني "Logos" أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل

الصناعي.<sup>(2)</sup>

تعرف التكنولوجيا بأنها: "العمل على تحقيق غايات إقتصادية من خلال توفير كل الممارسات،

الطرق، الأساليب والمعارف العلمية لتسيير تصميم المنتجات وإجراءات الإنتاج، وتطوير طرق التسيير"

.<sup>(3)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعارف والتطبيقات التي تتمحور حول تقنية

صناعية ما كالتكنولوجيا الرقمية".<sup>(4)</sup>

كما يعرف المعجم "WEBSTER" التكنولوجيا بأنها: "اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة

الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري

لمعيشة الناس ورفاهيتهم".<sup>(5)</sup>

من خلال ما جاء في التعاريف السابقة نجد أن مفهوم التكنولوجيا مفهوم شامل يحوي التقنية في

حد ذاتها التي تعتبر جزء لا يتجزأ منه ليأتي التكامل بينهما من أجل ضمان السير الحسن لأي عملية

داخل المنظمة.

<sup>(1)</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 13.

<sup>(2)</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا- مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 22

<sup>(3)</sup> Alain.c, Jean-Marc.p, Le management à l'épreuve des changements technologiques, édition d'organisation, Paris, 2002, p 16.

<sup>(4)</sup> تاريخ الإطلاع: 2015/04/10 <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/technologie/>

<sup>(5)</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 13.



أما تكنولوجيا المعلومات فتعرف بأنها: "أنظمة بالغة الدقة من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبنث ونقل المعلومات بجميع أشكالها، وهي تعني استخدام المعلومات التي هي من صنع الإنسان وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى للحصول على معلومات تحل المشاكل والإرتقاء بخدمات المعلومات التي قد يعجز الإنسان عن تقديمها بالطرق التقليدية".<sup>(1)</sup>

وتعرف تكنولوجيا المعلومات أيضا بأنها: "عبارة عن المكونات المادية والبرمجيات وإدارة قواعد البيانات، وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب".<sup>(2)</sup>

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الإلكترونية".<sup>(3)</sup>

وتعرف كذلك تكنولوجيا المعلومات بأنها: "عبارة عن استخدام التقنيات الحديثة والتي توفر ميزة تنافسية للمنظمات في مجال المنافسة بالأسواق وإيصال المعلومات وتخزينها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة".<sup>(4)</sup>

(1) فؤاد الشرايبي، مرجع سابق، ص 9.

(2) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 167.

(3) Robert Reix, Théorie d'organisation et Système d'information, édition Vuibert, Paris, 1995, p58.

(4) عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 88.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات أيضا بأنها: "استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات، سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها مختلف الوسائل والتقنيات المتطورة التي تتعامل مع جميع أنواع البيانات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، حفظها، معالجتها واسترجاعها في الوقت المناسب بطريقة آلية، بعد تحويلها إلى معلومات موثوق بها يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### ب- أسباب زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات:

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

**1. تعقد وتقلب بيئة الأعمال:** أصبحت البيئة التي تعمل فيها المنظمات أكثر تعقيدا وتقلبا، فالتطور الحاصل في مجال الاتصال والنقل والتكنولوجيا يخلق العديد من التغيرات فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية والإقتصادية، ما فرض على المنظمات القيام بالأنشطة التي تهدف إلى تحسين وحماية عملياتها كإعادة هندسة بناء تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة مدعمة لكل هذه الأنشطة في ظل تعقد وعدم استقرار بيئة الأعمال.

**2. المنافسة القوية والإقتصاد العالمي:** أدت الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية والتكنولوجيا المتقدمة إلى إرتفاع حدة المنافسة العالمية التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار بل تركز أيضا على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم وخدمات ما بعد البيع،

<sup>(1)</sup> Michel Paquin, Gestion des technologies de l'information, Les éditions Agence d'arc, Canada, 1990, p 17.

<sup>(2)</sup> عبد الله فرغلي موسى، مرجع سابق، ص 28-32.

وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات التي تنافس عالميا في الحصول على مزايا عديدة كتحسين الإنتاجية، رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية.

**3. المسؤولية الاجتماعية:** لا شك أن التفاعل بين المنظمات والمجتمع لا ينقطع، وأصبحت المنظمات في الآونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل وأهميته، حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص، مراعاة حقوق المستهلكين والمزايا الاجتماعية للعاملين، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال نظم دعم القرار لمراقبة برامج تكافؤ الفرص والنظم الخبيرة لتحسين الرقابة البيئية.

**4. توقعات المستهلكين:** أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالسلع والخدمات المتاحة وجودتها مما جعله يطلب أفضلها بالإضافة إلى منتجات تنتج حسب طلبه، ومن ناحية أخرى فإن المستهلك يطلب أيضا معلومات مفصلة عن السلع والخدمات التي يريدها، وهذا ما جعل المنظمات في حاجة إلى العمل على توصيل المعلومات بسرعة لإشباع رغبات وحاجات المستهلك، ومن هنا ظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المنظمات من تحقيق ذلك.

**5. الإختراعات والإبتكارات التكنولوجية:** تلعب التكنولوجيا دورا متزايدا في التصنيع والخدمات، كما أن التكنولوجيا الجديدة والمتطورة أدت إلى خلق بدائل عديدة للمنتجات والخدمات، وإلى ارتفاع مستوى الجودة.

**6. تغير هيكل الموارد:** إن عامل المعلومات أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات، ففي العصر الصناعي ساد الاعتقاد بأن هناك أربع موارد رئيسية للمنظمة هي الأفراد، الآلات والمعدات، المواد الخام والأموال، أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات، ومن هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بمعالجة هذه المعلومات والاستفادة منها.

**7. العولمة:** تعتبر العولمة من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت بمثابة المحرك للمنظمات تجاه العولمة من خلال استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والثورة المعلوماتية كطاقة مولدة ومحركة للعولمة بكل ما تحمل من تقنيات جديدة وأساليب حديثة وذلك عبر التجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.

### ج- مزايا تكنولوجيا المعلومات:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لها، وتتمثل أهم هذه المزايا فيما يلي:

1. تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة المبيعات والأرباح من خلال مساعدة المنظمة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
2. تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات.
3. تخفيض التكاليف: يعتبر تخفيض التكاليف من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، فهي تقوم بأداء الأعمال والمهام المكتبية بطريقة آلية لتخفيض التكاليف، وتستخدم الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون.
4. تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة المخرجات.
5. تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية.
6. توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لدعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.

7. تساعد المنظمة على بناء قاعدة معلومات استراتيجية بما تتمتع به من قدرات في التعامل مع

المعلومات ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية ودعمًا مباشرًا لإستراتيجيتها.<sup>(1)</sup>

ولا يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تكتمل إلا من خلال إرتباط أجهزتها ببعضها البعض من خلال تكنولوجيا الاتصال التي أتاحت العديد من الوسائط والوسائل التكنولوجية الحديثة، فألغت الحدود الجغرافية وسهلت إمكانية الحصول على المعلومات وتداولها، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

## II-2. مدخل لتكنولوجيا الاتصال:

للاتصال دور فعال في المنظمة على كافة المستويات، ونتيجة التطور الملحوظ لوسائله أصبحت ذات أثر في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية كبيرة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال توضيح ماهية الاتصال وتكنولوجيا الاتصال.

### أ- ماهية الاتصال:

يعد الاتصال أهم عملية استخدمها الإنسان من أجل تحقيق التواصل مع المحيط الخارجي، ولإلمام بالموضوع سوف نستعرض تعريف الاتصال وأهميته.

### 1. تعريف الاتصال:

إن كلمة اتصال "Communication" مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة "Communes" وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة.<sup>(2)</sup>

تشير كلمة اتصال كما حددها قاموس أكسفورد الإنجليزي إلى عملية نشر أو إذاعة المعلومات

المتاحة، كما تشير أيضا إلى كلمة التواصل بصورة عامة.<sup>(1)</sup>

(1) يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية - دراسة تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 85، 2010، ص 327.

(2) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة - بين النظرية والممارسة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16.17.

ويعرف أيضا بأنه: "نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين".<sup>(2)</sup>

كما يعرف الاتصال بأنه: "إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة أو سلوك المستقبل".<sup>(3)</sup>

ويعرف الاتصال بأنه: "ظاهرة اجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة".<sup>(4)</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: "العملية التي يتم من خلالها إرسال رسالة معينة من مرسل إلى مستهدف وباستخدام أكثر من أسلوب ومن خلال وسائل اتصالية محددة".<sup>(5)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء والاتجاهات من شخص لآخر بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى كالكتابة أو الرموز بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك.

أما مفهوم الاتصال في المنظمة فهو: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الإرتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 52.

(2) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية-، الجزائر، 2004، ص 13.

(3) Henri Mache de Boislandelle, Dictionnaire de gestion, édition Economica, Paris, p 64.

(4) سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 30.

(5) محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 253.

نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".<sup>(1)</sup>

## 2. أهمية الاتصال:

يمكن إيجاز أهمية الاتصالات في المنظمة بما يلي:<sup>(2)</sup>

- تساهم الاتصالات في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- تضمن الاتصالات التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة بالمنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، وكذا مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فالإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه المرؤوسين.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة.

## ب- ماهية تكنولوجيا الاتصال:

نتيجة التطور الهائل الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة في جميع المجالات عموماً وفي نشاط المنظمات خصوصاً، اتجهت الكثير من المنظمات في العالم إلى استثمار التكنولوجيات الجديدة وعلى رأسها تكنولوجيا الاتصال لما توفره من سرعة ودقة عاليتين في نقل المعلومات وتخزينها، وسنتناول في هذا الجزء تعريف تكنولوجيا الاتصال وأهم خصائصه.

(1) منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 22.

(2) خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 39.

## 1. تعريف تكنولوجيا الاتصال:

تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها: "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو المؤسسي، والذي يتم من جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة وتخزينها، ثم استرجاعها في الوقت المناسب ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية المسموعة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية ونقلها من مكان إلى آخر وتبادلها".<sup>(1)</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: "عملية الحصول على المعلومات واختزانها ونقلها باستخدام الحواسيب والاتصالات والإلكترونيات المصغرة".<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الوسائط المادية والبرمجيات التي تربط المكونات المادية وتنقل المعلومات من محطة إلى أخرى، فتساعد بذلك على المشاركة في البيانات أو الموارد".<sup>(3)</sup>

كما تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها "التجهيزات والوسائل التي اكتشفها أو اخترعها الإنسان لجمع وإنتاج وبت ونقل واستقبال وعرض المعلومات الاتصالية بين المجتمعات والأفراد".<sup>(4)</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن تكنولوجيا الاتصال تتمثل في جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات آليا ونقلها من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر سواء كانت نص أو صورة أو فيديو.

(1) عقيلة أفتيني، خليفة بلكبير محمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في ظل إقتصاد المعلومات والمعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الأول حول الذكاء الإقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الإقتصادي، جامعة خميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 /04/ 2014، ص 4.

(2) هارون منصور، تكنولوجيا الاتصال الحديثة - المسائل النظرية والتطبيقية-، دار الألفية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2012، ص 15.

(3) فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 37.

(4) محمد محفوظ، تكنولوجيا الاتصال - دراسة في الأبعاد النظرية والعملية لتكنولوجيا الاتصال-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 16.



## 2. خصائص تكنولوجيا الاتصال:

- تتسم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بصفات تميزها عن وسائل الاتصال التقليدية ومن أبرزها: (1)
- **التفاعلية:** ويقصد بها إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، أي أن هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية وهذا ما يتيح تفاعلا واضحا بين المرسل والمستقبل.
  - **اللاتزامنية:** تسمح هذه الصفة بإمكانية ترسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها، أي إمكانية تخزين المعلومات المرسلة عند استقبالها في الجهاز واستعمالها وقت الحاجة.
  - **قابلية التحرك "الحركية":** أي بث المعلومات واستقبالها من أي مكان الى آخر أثناء الحركة وذلك باستخدام أجهزة مختلفة.
  - **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر باستعمال تقنيات تسمح بتحويل الرسالة الورقية إلى رسالة مسموعة والعكس، وكذلك إمكانية تحويل النصوص من لغة إلى أخرى وهذا ما يسمى بنظام الترجمة الآلية.
  - **قابلية التوصيل:** أي إمكانية توصيل واستعمال أجهزة مصنعة من قبل شركات مختلفة مع بعضها، مما يتيح إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين بغض النظر عن الشركات المصنعة لهذه الأجهزة.
  - **الشيوع والإنتشار:** ويعني الانتشار الواسع لوسائل الاتصال حول العالم وبين الطبقات المختلفة للمجتمع.

(1) هارون منصر، مرجع سابق، ص 51-54.

- **العالمية أو الكونية:** هي إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين على مستوى العالم، وذلك لتوافر تقنيات تسمح بذلك، هذا ما يضيف الكثير من المميزات على التواصل العلمي والتقني وفي تبادل الخبرات بين الأفراد.
- **الاجماهيرية:** وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة، وتعني أيضا درجة التحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها.

### 3-II. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة في كافة المجالات، وأبرز هذه التطورات الديناميكية التي يشهدها المجال التكنولوجي حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات خاصة ما تعلق منها برصد المعلومات ومعالجتها وبنائها، وفيما يلي سيتم التطرق لتعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومتطلباتها وكذا تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات وآثارها على المنظمة.

#### أ- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومتطلباتها

##### 1. تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبناء على ما جاء في التعاريف السابقة لكل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال نتطرق الآن لتعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "معالجة، تخزين، إسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة".<sup>(1)</sup>

لقد ركز هذا التعريف على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدم في القيام بهذه الأنشطة.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال أيضا على أنها: "تشمل جميع الاستعمالات من حواسيب وشبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات سلكية أو لاسلكية، وتمثل هذه التكنولوجيا عادة في أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس وأنترنيت وهي تستخدم بغرض أداء مهام المنظمة".<sup>(2)</sup>

أما Jane Laudon و Kenneth Laudon فيعرفان تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات هي: العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال والشبكات".<sup>(3)</sup>

وتركز تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذين التعريفين على الأجهزة التي تشتمل عليها هذه التكنولوجيا وتتمثل في: الحواسيب، شبكات الاتصال، برمجيات وغيرها.

وتعرف أيضا تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "مجموعة من الأفراد والبيانات، الإجراءات، المكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سويا من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة".<sup>(4)</sup>

في هذا التعريف أضيف العنصر البشري بالإضافة إلى الأجهزة التي تستخدم في هذه التكنولوجيا.

<sup>(1)</sup> Roger Carter, Information Technology, Made Simple Books, London, 1991, p 08.

<sup>(2)</sup> إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتسمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 08-09/03/2005، ص 312.

<sup>(3)</sup> Kenneth C.Laudon and Jane Price Laudon, Management Information Systems Managing The Digital Firm, Prentice Hall, Ninth Edition, USA, 2006, p 65.

<sup>(4)</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005، ص 238.

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" على أنها: "مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة، نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات وصور، فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقه".<sup>(1)</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف جمع بين أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأنشطة التي تقوم بها معا.

مما سبق يمكن إستنباط أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من المكونات المادية والبشرية، البرمجيات والاتصالات التي تتفاعل فيما بينها من أجل معالجة مختلف أنواع المعلومات وتخزينها في شكل معطيات رقمية واستعادتها من طرف أجهزة المعلوماتية من أجل إعادة استعمالها عند الحاجة وتوزيعها إلى جهات معينة للاستفادة منها بالشكل المرغوب في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة.

## 2. متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال متطلبات عديدة يجب توفرها منها:<sup>(2)</sup>

- أجهزة الحواسيب: وتشمل جميع أنواع الحواسيب الصغيرة والكبيرة، الثابتة والمتنقلة.
- أنظمة التشغيل: وتشمل جميع أنظمة التشغيل المستخدمة كالوينداوز وغيرها.
- تطبيقات برامج المنظمة: تتمثل في البرامج التطبيقية المستخدمة في المنظمة كتطبيقات مايكروسوفت وغيرها.
- التخزين وإدارة البيانات: وتشمل جميع البرامج المستخدمة في إدارة قواعد بيانات المنظمة.

<sup>(1)</sup> Organisation de coopération et développement économique, Technologie d'information et nouveaux domaines de croissance, édition OCDE, Paris, 1989, p 13.

<sup>(2)</sup> مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات: منظور تكنولوجي، دار وائل، عمان، ط1، 2009، ص 75.

- **الاتصالات والشبكات:** هي كل الأمور المتعلقة بالشبكات والاتصالات من حيث الأجهزة المادية والبرمجيات.
- **الإنترنت والأترانيت:** وتشمل كل المعدات المادية والبرمجية والإدارية لدعم مواقع الويب وخدمات الويب للإنترنت والأترانيت.
- **الإستشارات وتكامل النظام:** يشمل كل الاستشارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في العمليات والإجراءات والتدريب والتعليم وتكامل البرمجيات.

#### ب- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات:

تستعمل المنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغرض الاستفادة منها في إنجاز مهامها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة كآآي:<sup>(1)</sup>

#### 1. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي:

- من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي للمنظمة ما يلي:
- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المنظمة في بطاقة تعرض فيها التعريف بالمنظمة نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج...إلخ.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في تحديد كل من المعلومات الشخصية، الوظيفة، الترقيات والعقوبات.
- ربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض حتى و إن كانت في أكثر من مبنى، ومهما تباعدت جغرافيا إذ تسمح لكل جزء فيه بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.

(1) إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متوفر على الخط : <http://bbkhti.Online.fr/trv-pdf/tic.pdf>

- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي لحضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات و الاستفادة منها وسرعة الوصول إليها.
- تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة (طلب عطلة).
- تستعمل لتوصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها .
- وضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتجنب تكرار الشرح.
- الحصول على معلومات متنوعة للمنتجات المنافسة ومميزاتها حتى تبقى المنظمة في وضعية تنافسية جيدة.
- الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المنظمة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق لذلك.

## 2. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الخارجي:

- من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة ما يلي:
- نشر الإعلانات والإشهار لمنتجات وخدمات المنظمة حتى تجلب أكبر عدد من العملاء.
- تسمح للعملاء بالشراء عبر الأنترنت.
- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المنظمة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن.
- تزويد المنظمة بمعلومات عن مواد تريد شرائها خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- إختبار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما يفيد في وضع مخططات مستقبلية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من حيث آجال التسليم، ميزات المنتج، السعر... الخ.

- الحصول على معرفة خارجية من مستشارين أو خبراء في مجال عملها لحل بعض مشاكلها دون دفع تكاليف الاستشارة.
- متابعة تطور القطاع الذي تنشط فيه المنظمة وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم الخارجي من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع منظمات أخرى من نفس قطاع نشاطها.

### ج- آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغييرات كبيرة وتطورات هائلة على جميع المستويات خاصة على مستوى المنظمات، ويمكن حصر هذه الآثار فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1. الآثار الإيجابية:

- لتكنولوجيا المعلومات والاتصال آثار إيجابية نوجزها في النقاط التالية:
- مساعدة المنظمات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية والتقليل من النفقات مع تقديم طرق وهياكل تنظيمية جديدة؛
- التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة لوجود شبكة اتصال وسيطة بين المنظمات، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة؛
- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي؛
- زيادة الإختراعات وتطوير وسائل الإنتاج التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف والأسعار وبالتالي ارتفاع نسبة الاستهلاك؛

(1) محمد بن سعيد، عباس لحر، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، نوفمبر 2005، ص 277، 279.

- تطبيق التجارة الإلكترونية التي تمثل تبادل أشياء ذات قيمة بين طرفين أو أكثر من خلال وسائل إلكترونية غالباً ما تكون الأنترنت مما يحقق الميزة التنافسية، ويؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وكذا تحسين العلاقات مع الموردين؛
- تنمية قدرات الأفراد من خلال اكتساب معلومات وكفاءات جديدة تساهم في أخذ قرارات أحسن؛
- خلق منتجات جديدة من خلال تطوير الخطوط الإنتاجية، كون الكثير من المعلومات العلمية والتكنولوجية متوفرة على شبكة الأنترنت التي ساهمت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي نظراً لاستعمالها الواسع من طرف الجامعات ومراكز البحث.

## 2. الآثار السلبية:

- من جانب آخر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بعض الآثار السلبية أهمها:
- انخفاض نسبة توظيف الأفراد بسبب إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وسائل الإنتاج في المنظمات وبالتالي تقليص في مناصب العمل؛
- التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية؛
- أصبحت السيادة الوطنية مهددة نظراً لحرية تحرك المعلومات والاتصالات والأموال عبر الحدود الوطنية؛
- وجدت الحكومات نفسها أمام معضلة فرض الرقابة في إطار حقوق المستهلك والصالح العام دون المساس بالحرية والانفتاح؛
- سمحت الأنترنت لبعض المتشددّين والمعارضين بنشر أفكارهم ودعواتهم، وبالتالي وجود صعوبات كبيرة لمواجهة التحريض على العنف والعنصرية والتطرف؛
- تسبب شلل المجتمعات في حالة وجود أعطال غير متوقعة أو غير معروفة في هذه النظم الآلية كما أن استخدامها المكثف يسبب الإرهاق ومشاكل صحية أخرى.



مما سبق يمكن القول بأن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال آثار عديدة منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، أما الآثار الإيجابية فيجب استغلالها، وأما الآثار السلبية فيجب توجيه الإمكانيات والإجراءات للعمل على الحد منها أو القضاء عليها، ما دامت تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتمية في هذا العصر واستعمالها ضروري في المجتمع بصفة عامة وفي المنظمات بصفة خاصة لإنجاز مختلف المهام الإدارية وتخزين المعلومات وتسهيل عملية الاتصال وذلك عن طريق الشبكات الموصولة بأجهزة الحاسوب، والتي ستكون محور دراستنا في الجزء الموالي.

## 4-II. ماهية شبكات الاتصال

تعتبر الشبكات أهم وسيلة للاتصال لما لها من فعالية وسرعة في نقل البيانات والمعلومات بشكل إلكتروني، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال تعريف الشبكة ومكوناتها بالإضافة إلى تصنيف الشبكات.

### أ- تعريف الشبكة ومكوناتها:

#### 1. تعريف الشبكة:

تعرف الشبكة بأنها: "مجموعة حاسبات آلية مرتبطة مع بعضها أو مع بعض الوحدات الآلية الأخرى (كالطابعات مثلا) بمواقع متقاربة أو متباعدة مكانيا وذلك من خلال وسائط اتصال، بحيث يمكن لأي عضو داخل الشبكة أن يتبادل البيانات ويستخدم المكونات المادية وغير المادية لباقي

أعضاء الشبكة مع احتفاظ كل واحدة بقدراتها التشخيصية الخاصة بها".<sup>(1)</sup>

كما تعرف الشبكة بأنها: "عبارة عن مركزين أو أكثر يشتركان في عملية التبادل للمعلومات من

خلال روابط اتصالات، وذلك بغرض خدمة أهداف مشتركة".<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأجهزة التي يتم ربطها باستخدام أسلاك الإتصال،

ولا تقتصر الشبكة على المعدات أو الأجهزة المستخدمة فقط، وإنما تحتاج الى أنظمة برمجية لإدارة

هذه المعدات عند إجراء الإتصال".<sup>(3)</sup>

وتعرف الشبكة بأنها: "مجموعة من الحواسيب المتنوعة والمختلفة (حواسيب شخصية، مكتبية،

محطات عمل، متوسطة، كبيرة، طرفيات) تكون مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق وحدات للربط

(أسلاك، كوابل، ألياف ضوئية)، إضافة الى أجهزة ملحقة بحيث تمكن أي حاسوب من أي حاسوب

من أن يستفيد من البيانات والمعلومات والخدمات التي تشارك بها الحواسيب المرتبطة مكونة بذلك

شبكة متكاملة".<sup>(4)</sup>

وعليه فإن الشبكة عبارة عن مجموعة من أجهزة الحاسوب والأجهزة المحيطة التي تتصل

ببعضها بروابط اتصال، وتتيح لمستخدميها تبادل المعلومات، كما تسمح لهم بالتواصل مع بعض

بشكل فوري، إن الهدف من تشكيل الشبكات هو:

• تخفيض التكاليف الاقتصادية وذلك عبر ما تقدمه الشبكة من خدمات تعجز حواسيب مفردة على

تقديمها بنفس التكاليف.

<sup>(1)</sup> طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحواسبات الآلية، شركة الجلال للطباعة، مصر، 2000، ص 194.

<sup>(2)</sup> Jean BrillMan, Les Meilleurs Pratique du Management, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p 412.

<sup>(3)</sup> مراد شلبياية، وائل أبو مغلي، مقدمة إلى الشبكات، دار المسيرة، عمان، ط 2، 2002، ص 13.

<sup>(4)</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص

- إمكانية الإدارة المركزية لهذه الحواسيب من أماكن مختلفة وهذه الإدارة تشمل إدارة المستخدمين وإدارة الموارد الموجودة في الشبكة.
  - إمكانيات أخرى تحققها الشبكة تبعاً لنوعها ومكان تواجدها وتشتمل على السرية والأمن واستخدام تطبيقات واحدة في أماكن متزامنة.
- 2. المكونات الأساسية للشبكات:**

تتكون الشبكة من خمسة أجزاء أساسية هي:<sup>(1)</sup>

- **المحطات الطرفية:** تعد أي وسيلة إدخال/إخراج تستخدم شبكة الاتصالات لبعث أو استلام البيانات هي المحطة الطرفية، وهذا يشمل الحواسيب الشخصية، الهواتف والمعدات المكتبية.
- **معالجة الاتصالات:** والتي تسند عملية إرسال واستلام البيانات بين المحطات الطرفية والحاسوب كالمودم، وتقوم بأداء العديد من عمليات السيطرة والإسناد في شبكة الاتصالات فمثلاً تقوم بتحويل البيانات من الصيغة الرقمية إلى القياسية والعكس، وترميز البيانات وحل شفرتها والسيطرة على دقة وكفاءة سريان الاتصالات بين المحطات الطرفية والحواسيب في شبكة الاتصالات.
- **قنوات ووسائط الاتصالات:** من خلالها يتم إرسال واستلام البيانات، وتستخدم قنوات الاتصالات وسائط متعددة من كوابل نحاسية وألياف بصرية وأشعة المايكروويف والأقمار الصناعية لربط مكونات الشبكة.
- **الحواسيب:** وتشمل جميع الأنواع والأحجام وترتبط مع بعضها من خلال الشبكة لتقوم بأداء واجباتها في معالجة البيانات.

<sup>(1)</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سابق، ص 92، 93.

- البرمجيات: هي برامج تثبت في نظام الحاسوب، وتقوم بإدارة فعاليات الإدخال والإخراج وتدير وظائف شبكات الاتصالات.

#### ب- تصنيف الشبكات:

هناك العديد من المعايير التي يمكن تصنيف الشبكات بناءا عليها ويمكن تمييز التصنيفات

التالية:

#### 1. تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي الذي تغطيه:

##### • شبكات المناطق المحلية "Local Area Networks / LAN":

هي شبكة اتصالات وتبادل المعلومات عبر مسافات صغيرة ومحدودة، تكون عادة ضمن مكتب أو بناية، أو ضمن عدة بنايات متجاورة في محيط منطقة جغرافية محددة ومتقاربة لا تتجاوز بضعة كيلومترات، وتستخدم مجموعة حواسيب موصولة فيما بينها يتم من خلالها تقاسم البيانات والتجهيزات والبرامج المتوفرة، وهي أبسط أشكال الشبكات.

##### • شبكات المناطق المدنية "Metropolitan Area Networks / MAN":

تمتد حدود هذه الشبكة على مساحة أكبر من الشبكة السابقة، قد تشمل مدينة أو عاصمة أو إقليم، وتعمل بنفس مبادئ عمل الشبكات الواسعة، إلا أنها تكون مقيدة بمنطقة جغرافية أقل مساحة، والمجال الجغرافي الذي تغطيه في العادة يكون بين شبكة المناطق المحلية وشبكة المناطق الواسعة.

##### • شبكات المناطق الواسعة "Wide Area Networks / WAN":

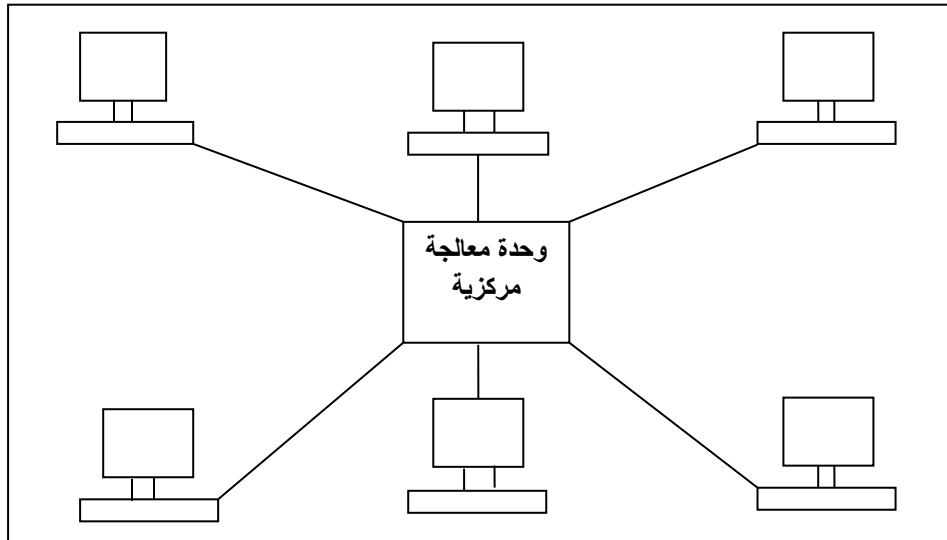
هي شبكات تغطي مناطق جغرافية واسعة النطاق، تقوم بربط العديد من الشبكات المحلية ببعضها البعض على مستوى الشبكات الوطنية أو الإقليمية والدولية وعبر عدد من الدول والقارات، وتعتمد هذه النوعية من الشبكات على قنوات الاتصال اللاسلكية وغير المحدودة كالأقمار الصناعية والموجات القصيرة.

## 2. تصنيف الشبكات حسب الشكل وطبيعة التوصيل:

## • شبكات النجمة:

تتكون من حاسوب مركزي يسمى الحاسوب المضيف متصل بمجموعة من الحواسيب أو الوحدات الطرفية تكون معه شكل يشبه النجمة، وهو ما يتيح قدرا كبيرا من التحكم والسيطرة على تلك الوحدات الطرفية من خلال الحاسوب المركزي لأن جميع الاتصالات تمر من خلاله. كما هو مبين في الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): شبكة النجمة



المصدر: فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 3،

2010، ص 234.

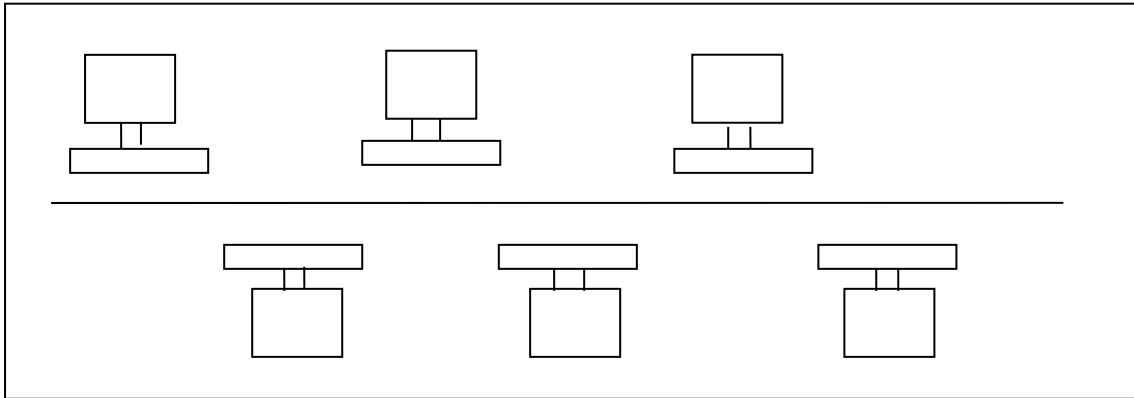
ومن مزايا هذه الشبكات سهولة إرسال المعلومات وتحديثها كونها موجودة في جهاز مركزي واحد، كذلك لا يؤثر عطل أي جهاز في الشبكة على عملها، وتكون عملية إدارة ومراقبة الشبكة سهلة

بسبب توفر المركزية، ومن عيوبها أن تعطل الحاسوب المركزي يؤدي إلى تعطيل جميع الشبكة، كما أنها تتميز بارتفاع تكاليفها نظرا لتوصيل كل محطة بشكل منفصل مع الحاسوب المركزي.<sup>(1)</sup>

• شبكات خطية:

تستخدم هذه الشبكة ناقلا واحدا يمر بين جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة لذا تحتاج الشبكة أسلاكاً أقل، إلا أن البيانات المنقولة بين أجهزتها أكثر عرضة للتصادم وعدم إمكانية اتصال الأجهزة في نفس الوقت<sup>(2)</sup>، ويتم إرسال البيانات على الشبكة إلى جميع الحواسيب ولكنها تستقر في الحاسوب المقصود، مع ضرورة وجود برمجية خاصة لتحديد أي مكون من الشبكة يستقبل البيانات، وهنا لا يوجد حاسوب مركزي للتحكم. كما يوضحه الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): الشبكة الخطية



المصدر: طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، شركة الجلال للطباعة، مصر، 2000، ص 203.

لهذا النوع من الشبكات مزايا عديدة أهمها: سهولة ربط وبناء الشبكة، قلة التكلفة وسهولة إدارتها، وتتمتع جميع الأجهزة بمستوى وصول متساوي، إذ تعمل من دون حاجة إلى وجود حاسوب مركزي، كما يمكن إضافة أجهزة أخرى إلى الشبكة ويستطيع كل جهاز تخصيص البيانات والمعلومات

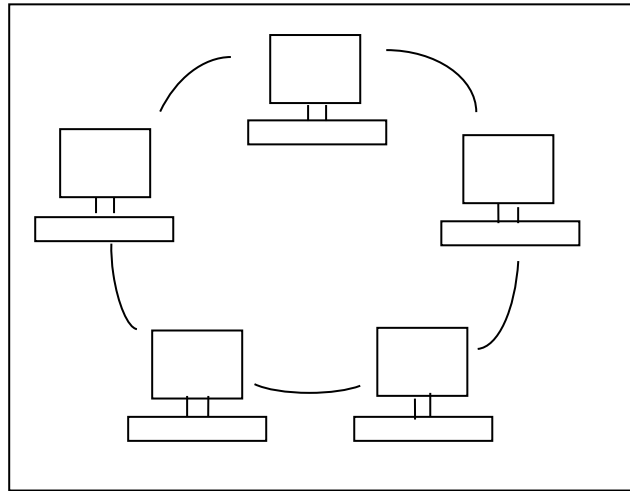
(1) ليث الكبيسي، محمد النعامنة، تكنولوجيا الاتصالات والشبكات الحاسوبية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 25.  
(2) Pierre Alian Goupille, Technologie des Ordinateurs et des Réseaux, Dunod, Paris, 2006, p 293.

والموارد المتوفرة لديه لتستخدم من طرف الأجهزة الأخرى، أما عيوبها فتتمثل في محدودية المساحة التي يتم تغطيتها شبكياً، إن تعطل الكابل الرئيسي يؤدي إلى تعطل وتوقف عمل الشبكة، وصعوبة حل المشاكل التي تحدث في الشبكة نظراً لصعوبة تحديد الخلل وإصلاحه، كما أن عملية الإرسال والإستلام تكون بطيئة في حالة زيادة عدد أجهزة الحاسوب المشاركة.

#### • شبكات الحلقة:

هي عبارة عن مجموعة من الحاسبات الآلية المتصلة ببعضها على شكل حلقة دائرية مغلقة تسمح بانتقال البيانات في اتجاه واحد من حاسوب إلى الحاسوب الذي يليه أو في الاتجاهين معاً. كما هو موضح في الشكل رقم (2-4).

الشكل رقم (2-4): شبكة الحلقة



المصدر: فايز جمعة النجار فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2010، ص 237.

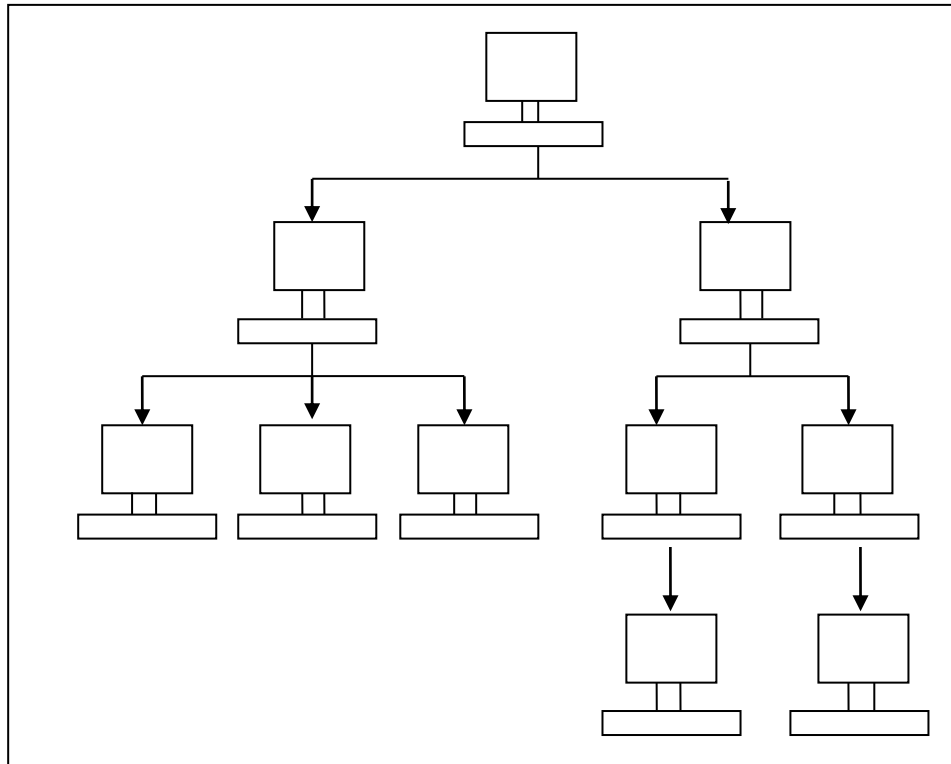
من مزايا هذا النوع من الشبكات أنها قليلة التكاليف وسهلة التوسعة كونها تحتاج إلى عدد قليل من خطوط التوصيل، أما أهم سلبياتها فإنه بمجرد حدوث عطل في إحدى وحدات الشبكة فإن الشبكة

كلها تتوقف عن العمل، كما تتوقف الشبكة عن العمل إذا حدث قطع أو عطل في قناة الإتصال المكونة للحلقة.

• شبكات هرمية:

يطلق عليها أيضا شبكات الشجرة، تكون بثلاث مستويات على الأقل، إذ تعتمد على وجود حاسوب مركزي في قمة الشبكة متصل بعدد أقل من الحواسيب، وهذه الحواسيب تتصل بدورها بعدد أكبر من الحواسيب الأخرى موزعة على شكل يشبه الشجرة. وفقا لما هو موضح في الشكل (2-5).

الشكل رقم (2-5): شبكة هرمية



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 78.

ومن مزايا هذه الشبكات سهولة توسعتها وإمكانية تحديد وعزل العطل بسهولة، أما عيبها فيتمثل

في أن عمل الشبكة يعتمد على حسن أداء جهاز التحكم المركزي للشبكة حيث قد يؤدي عطل هذا

الجهاز إلى عزل بعض أجزاء الشبكة.



### 3. تصنيف الشبكات حسب الدور الذي تقوم به الأجهزة:

#### • شبكات النظير للنظير "النند للنند":

هي عبارة عن شبكة محلية مكونة من مجموعة من الأجهزة المتصلة مع بعضها البعض لها حقوق متساوية ولا تحتوي على مزود وزبون معين بل إن أي جهاز في الشبكة يمكن أن يكون مزوداً أو زبوناً حسب دوره، ويستطيع كل منها تأدية وظائف المزود والزبون في نفس الوقت وبالتالي فإن كل جهاز يستطيع تزويد غيره من الأجهزة بالمعلومات، كما يطلب المعلومات من غيره من الأجهزة المرتبطة بالشبكة،<sup>(1)</sup>

من مزايا هذه الشبكة أن تكلفتها محدودة إذ لا تحتاج إلى برمجيات خاصة، كما أن تثبيت الشبكة وإعدادها في غاية السهولة ولا تحتاج إلى مسؤول شبكة، أما عيوبها فتتمثل في أنها غير مناسبة للشبكات التي بها عدد كبير من الأجهزة ومستوى الأمن الذي توفره الشبكة ضعيف.

#### • شبكات الزبون/ المزود:

تتكون الشبكة من مجموعة من أجهزة الحاسوب يطلق على أحدها اسم مزود الشبكة " خادم" بينما يطلق على البقية الزبائن "المستفيدين"، ونلاحظ أن الحاسوب في هذا النوع من الشبكات يؤدي أحد الدورين إما مزود أو زبون حيث توكل إلى المزود مهمة تزويد الزبائن بخدمات كمهام تسجيل مستخدمي الشبكة والسماح لهم بالدخول إليها، ومهمة تزويد البيانات وبرامج التطبيقات إلى الحواسيب المستفيدة من الشبكة وإدارة عملها وتنظيمها، أما الزبون فيمثل نقطة دخول لإتمام متطلبات وظيفية معينة في الشبكة، وذلك يكون إما بإدخال بيانات أو استرداد بيانات.

(1) ليث الكبيسي، محمد النعامنة، مرجع سابق، ص 30.

من المزايا التي تتمتع بها الشبكة هي السيطرة المركزية على أمن الشبكة ومصادرها مما يسهل إدارتها، ووجود معدات وأجهزة بإمكانيات مميزة يؤدي إلى الكفاءة في الوصول إلى مصادر المعلومات، كما أن هناك إمكانية استخدام عدد كبير من الحواسيب في الشبكة، أما عيوبها فهي ارتفاع تكلفة الإنشاء بسبب الحاجة إلى البرمجيات والمعدات الإضافية، وتتعلل الشبكة إذا حدث عطل في المزود كما أن هناك حاجة إلى وجود إطار متخصص لإدارة الشبكة.<sup>(1)</sup>

وعلى العموم توجد ثلاثة شبكات رئيسية مستخدمة على مستوى المنظمات، قد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانات كل منظمة وطبيعة عملها، وتتمثل هذه الشبكات في الأنترنيت، الأنترانيت والإكسترانيت، وفيما يلي سيتم توضيحها.

### III . تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة

إن تطبيق المنظمات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في إحداث تغييرات جوهرية بها، حيث تتعدد استخدامات المنظمة لهذه التكنولوجيات سواء كانت برمجيات أو شبكات أو تقنيات ما يؤدي إلى رفع مستوى المنظمة والتأثير على نجاحها واستمرارها، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال مختلف التطبيقات المتطورة التي تستخدم على مستوى المنظمة.

<sup>(1)</sup> فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 244.

## III-1. الشبكة الدولية للمعلومات "الأنترنت"

كان لظهور شبكة الأنترنت تأثير واضح وكبير في عالم الإتصالات وتبادل المعلومات الهائلة على مستوى العالم، فهي تعتبر أكبر مزود للمعلومات في الوقت الراهن، وسنتناول فيما يلي تعريف الأنترنت، ومتطلبات وطرق الاتصال بها.

## أ - تعريف الأنترنت:

كلمة أنترنت "Internet" هي اختصار الكلمة الإنجليزية "International Network" ومعناها شبكة المعلومات العالمية التي تربط مجموعة الشبكات مع بعضها البعض في العديد من الدول، ويكون لها القدرة على تبادل المعلومات بينها من خلال أجهزة كمبيوتر مركزية التي تستطيع تخزين المعلومات الأساسية فيها التحكم بالشبكة بصورة عامة.<sup>(1)</sup>

وتعرف الأنترنت بأنها: " شبكة عملاقة مكونة من مجموعة من الشبكات الحاسوبية المرتبطة على نطاق عالمي، تتبادل المعلومات على الشبكة عبر بروتوكولات خاصة".<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب استخدام هذه الحواسيب للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات متوفرة على الشبكة، ولا يهم نوع أو حجم الحاسوب المستخدم وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك".<sup>(3)</sup>

(1) صالح محمد سعادة، محمد محمود الراميني، علاء علي حمدان، مقدمة إلى الأنترنت، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008، ص 9.

(2) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، ص 70.

(3) إيمان فاضل السامرائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص 180.

وتعرف الأنترنت كذلك بأنها: "مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية، التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة مشتركة هي " TCP/IP"، التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة ولا مركزية".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن تعريف الأنترنت على أنها شبكة دولية للمعلومات وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب المترابطة فيما بينها عبر خطوط الهاتف أو خطوط خاصة بنقل البيانات أو عبر مزيج منها، كما تستخدم بروتوكول يسمى بروتوكول النقل والسيطرة "TCP" وبروتوكول الأنترنت "IP" لتأمين الاتصالات الشبكية التي تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات.

### ب-متطلبات وطرق الاتصال بالأنترنت:

#### 1. متطلبات الاتصال بالأنترنت:

هناك عدد من المتطلبات المادية المتمثلة في الأجهزة والمعدات وأمور فنية وإدارية وكذا مالية للدخول إلى الأنترنت بواسطة خط الهاتف الثابت، ومن أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>

#### • المعدات والأجهزة: وتتمثل فيما يلي:

- **جهاز حاسوب:** يمكن استخدام جهاز حاسوب من أي نوع بشرط توفره على قرص صلب توجد فيه مساحة كافية لاستيعاب برامج وأدوات الاتصال مع أكثر من نظام وكذا الملفات الواردة من البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى معدات ووسائط أخرى كبطاقات الصوت والسماعات وجهاز الميكروفون لدعم الاتصالات الهاتفية والمحادثات الصوتية والمرئية.

<sup>(1)</sup> سعاد بومايلة، فارس بوبكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد المناجمنت، العدد 03، مارس 2004، ص 212.

<sup>(2)</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 129، 130.

- **جهاز مودم:** يستخدم هذا الجهاز للاتصال بين أجهزة الحاسوب عن بعد ويركب المودم بالجهاز الشخصي ويمتد منه سلك ينتهي بالهاتف المخصص لعملية الاتصال، وتتم عملية الاتصال عن طريق برامج معينة تؤمن الارتباط مع جهاز آخر عن طريق خط الهاتف، ويقوم المودم بتحويل الإشارات الرقمية إلى إشارات تناظرية يمكن إرسالها عبر خطوط الهاتف.
- **خط اتصال هاتفي:** وهو خط الهاتف العادي، حيث يتم استخدام أسلاك الشبكة الهاتفية التي تغطي معظم المناطق بدلا من إنشاء شبكة جديدة مخصصة للاتصال بين الحواسيب، حيث يمكن استخدام الشبكة الهاتفية العامة وما يعززها من نظم الأقمار الصناعية والكوابل البحرية.

• البرمجيات والأدوات:

- **برنامج الاتصال والتطبيقات:** إن الاتصال بشبكة الأنترنت يتطلب برنامج اتصال ويجب معرفة طريقة تركيبه وضبطه التي تدعم بروتوكول "TCP/IP"، فبالإضافة إلى الحصول على بروتوكول الأنترنت وبروتوكول النقل والسيطرة على المستخدم الحصول على برامج تمكن البروتوكول المذكور من العمل عبر خطوط متسلسلة شبيهة بشبكات الهاتف، أما برمجيات التطبيق فتتمثل في برامج البريد الإلكتروني أو برامج تصفح الشبكة العنكبوتية.

وتتطلب العملية كذلك:

- **الاشتراك مع جهاز الخدمة:** وهذا يتطلب اختيار مزود الخدمة والاتفاق معه ومن ثم توقيع عقد حسابات الاشتراك بالشبكة.
- **اسم الدخول:** يتعين على مزود الخدمة أن يخصص للمستخدم اسما خاصا به يسمح له بالدخول إلى الشبكة، حيث يستطيع الحاسوب الذي يريد أن يتصل به أن يتعرف عليه من خلاله.

- **كلمة السر:** لا يحتاج المستخدم فقط إلى تعريف نفسه إلى الحاسوب الرئيسي لشبكة الأنترنت بل يجب أيضا التأكيد على أنه هو الشخص المخول بالدخول إليها وذلك بكتابة كلمة السر الخاصة به، وكلمة السر عبارة عن كلمة أو مجموعة من الرموز أو الحروف تخصص لكل مستخدم يفترض أن لا يعرفها أحد غيره.<sup>(1)</sup>

## 2. طرق الاتصال بالإنترنت:

هناك العديد من الوسائل والتقنيات للاتصال بالإنترنت، وفيما يلي نلقي نظرة على أهم هذه التقنيات والطرق وإمكانياتها:

### • الاتصال عبر خط الهاتف الثابت "Dial up":

إن استخدام الاتصال بالإنترنت من خلال خط الهاتف الثابت بطريقة "Dial up" يكون كافيا من أجل استخدام البريد الإلكتروني وتصفح المواقع الإلكترونية، حيث أن هذه التقنية تمكن من إعطاء سرعة اتصال لغاية 56 كيلوبت/ثا ولإستخدامها يجب توفر خط هاتف ثابت ومودم، من سلبياتها أنها بطيئة السرعة، كما يجب قطع الاتصال بالإنترنت في حال إجراء مكالمة هاتفية أي أنه لا يمكن استخدام الهاتف للاتصال بالإنترنت في نفس الوقت.

### • الاتصال عبر خط مشترك رقمي "DSL":

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1998 وبعدها بدأت في الإنتشار عالميا، وهي عبارة عن تقنية تعرف باسم خط المشترك الرقمي وتعتبر حلا لمشاكل الاتصال بالإنترنت، وتتميز هذه التقنية مقارنة بالطرق الأخرى بالاتصال الفوري بالإنترنت بمجرد تشغيل الحاسوب دون الحاجة إلى الإتصال برقم مزود الخدمة، كما تسمح هذه الطريقة باستخدام نفس خطوط

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 130.

الهاتف المتوفرة كما يمكن إجراء المكالمات الهاتفية والاتصال بالإنترنت في نفس الوقت على عكس الطريقة السابقة، كما تتميز بسرعة نقل البيانات حيث تصل إلى حدود 10 ميغابت/ثا، رغم ذلك هناك بعض السلبيات كضرورة وجود المستخدم قريبا من مكان مزود الخدمة لأن سرعة نقل البيانات تتأثر كثيرا بالمسافة بينهما، كما أن هناك تفاوت بين سرعة نقل البيانات من الشبكة إلى الحاسوب عنها في الحالة العكسية.<sup>(1)</sup>

#### • الاتصال عبر الخط المستأجر "Leased Line":

يعتبر الخط المستأجر أفضل خيار للمنظمات والهيئات التي تحتاج إلى سرعة عالية في اتصالها بالإنترنت، وعند استخدام هذا الخط يكون لها حرية الدخول الكامل إلى الإنترنت لساعات مفتوحة وغير محددة لكن تعتبر تكلفته مرتفعة.

#### • الاتصال عبر القمر الصناعي "Satellite":

وهي تقنية بدأ تسويقها في أواخر سنة 1998 تمتاز بالسرعة العالية، ونظرا لتكلفتها المرتفعة مقارنة بوسائل الاتصال السابقة فإن استخدامها يقتصر في المنظمات المتزامية الأطراف جغرافيا والتي تحتاج إلى خدمات سريعة واتصال دائم بوحدها، والمستخدمين الذين تفصل بينهم وبين موزعي خدمات الإنترنت مسافات بعيدة، وكذا المحترفين ومسيري المواقع "Webmaster".<sup>(2)</sup>

#### • الاتصال عبر التقنية اللاسلكية "Wifi- Wimax":

تستخدم تقنية الواي فاي للاتصال بشبكة الإنترنت لاسلكيا (دون أسلاك)، وهي تقنية سهلة الاستخدام وسريعة تعمل هذه التقنية على ترددات الراديو، يحتاج المستخدم للوصول إلى الإنترنت

(1) redrose-tal.ahlamontada.com

طرق الاتصال بالإنترنت تاريخ الاطلاع: 2016/01/ 11

(2) إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق - دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2002، ص 34، 36.

باستخدام واي فاي إلى ما يعرف بالنقاط الساخنة وهي عبارة عن مناطق عامة تتيح الاتصال اللاسلكي بشبكة الأنترنت عبر نقاط الوصول التي توفر إمكانية الاتصال بالأنترنت لأجهزة المستخدمين شريطة ان لا يتجاوز بعد أجهزتهم 100 إلى 200 م وتتوفر على مستوى المطارات، المؤسسات.<sup>(1)</sup>

أما بالنسبة إلى تقنية واي ماكس فهي امتداد للواي فاي من حيث التطور في الخدمات اللاسلكية ذات الحيز الواسع فهي تقوم بإرسال بيانات من جهاز لآخر عن طريق موجات الراديو يمكنه استقبال هذه الموجات التي عادة ما تكون مشفرة وذلك حماية للخصوصية، وتقوم تقنية واي ماكس بإرسال 70 ميغابت/ثا حتى لو كانت هذه السرعة مقسمة على كثير من المستخدمين المتصلين بالتقنية وتكون نفس السرعة مقارنة بتقنية الواي فاي التي تقوم بإرسال 54 ميغابت/ثا، والفرق ليس السرعة فقط ولكن المساحة وهذه أهم ميزة لهذه التقنية، فتقنية الواي فاي تغطي مساحة 100 م بينما تقنية واي ماكس تغطي مساحة 50 كم في الاتصال اللاسلكي.<sup>(2)</sup>

#### • الاتصال عبر الهاتف النقال:

يمكن الاتصال بالأنترنت من خلال العديد من أنواع الهواتف النقالة واللوحات الإلكترونية بتقنية الجيل الثالث والرابع، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر إنتشاراً، حيث يتم تزويد الهاتف النقال بالتطبيقات اللاسلكية مما يسمح بتصفح مواقع الأنترنت وقراءة البريد الإلكتروني مباشرة.

### III-2. الشبكة الداخلية "الأنترانيت":

أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور أنظمة اتصال حديثة لمواجهة العقبات التي تعترض العملية الاتصالية داخل المنظمة، مع تحسين تبادل المعلومات ونقل الرسائل في أسرع وقت، هذا ما

(1) تقنية الواي فاي تاريخ الاطلاع: 2016/01/11: [www.qariya.info/comu/wifi.htm](http://www.qariya.info/comu/wifi.htm)

(2) شرح تقنية الواي ماكس تاريخ الاطلاع: 2016/01/13: [telecom-ye.yoo7.com/t7topic](http://telecom-ye.yoo7.com/t7topic)



أدى إلى ظهور الأنترانيت كشبكة داخلية تسمح بتنظيم العمل ورفع كفاءته، وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف الأنترانيت وأهميتها.

### أ- تعريف الأنترانيت:

تعرف الأنترانيت بأنها: "شبكة أنترنيت مصغرة تسمح لأعضاء المنظمة فقط بالدخول إليها، وتطابق التقنية المستخدمة فيها تلك المستخدمة في الأنترنيت ويكمن الفرق في أن الأنترانيت لا تعمل إلا ضمن شبكة خاصة ومحلية".<sup>(1)</sup>

كما تعرف الأنترانيت بأنها: "شبكة داخلية خاصة بالمنظمة، لكنها تستخدم بروتوكولات الأنترنيت وكل أدواتها".<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من أنظمة توزيع للمعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الأنترنيت والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للمنظمة، إن هذه الشبكة تربط كل مصادر المنظمة من معلومات وملفات وقواعد بيانات وأجهزة كالطابعات وأجهزة الفاكس وبرامج مثل البريد الإلكتروني المحلي وغيرها، بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة كل حسب صلاحيته المعطاة له".<sup>(3)</sup>

وعليه فالأنترانيت شبكة داخلية للمنظمات لا يستطيع أي شخص من خارج المنظمة أن يدخل لها، ومحتويات هذه الشبكة تحدها المنظمة فهي إذن وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المنظمة ووسيلة للمشاركة بالخبرات والمعلومات ووسيلة لإنجاز الأعمال، لذا ينبغي أن تكون هذه الأخيرة محمية من التداخلات والقرصنة بواسطة ما يسمى بجدار النار "Fire Wall" الذي يمثل نظام للحماية

(1) الأنترنيت ومزايا الأنترنيت، تاريخ الإطلاع: 2016/01/16 www.al-jazirah.com.sa/digimag/13072003/ages18/htm

(2) Gode Fray darg Nguyen, L'entreprise numérique, Economica, Paris, France, 2001, p 209.

(3) خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 37.

مزود ببرمجية خاصة تمنع الغرباء من اختراق الشبكات الخاصة حيث يوضع جدار النار بأجهزته وبرمجياته بين شبكة المنظمة الداخلية والشبكات الخارجية بما فيها الأنترنت وقد صُمم بطريقة تؤمن له اعتراض كل حزمة رسائل تمر بين شبكتين وتفحص صفاتها ومن ثم رفض أي رسالة منها غير مخولة من محاولة الدخول والاختراق.

### ب- أهمية الأنترانيت:

للأنترانيت أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها في الآتي:<sup>(1)</sup>

1. تقليص التكاليف: حيث يعمل الجهاز المزود في شبكة الأنترانيت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات لأن هيكلتها مطابقة تماما لبنيته على الأنترنت، وعليه فتكلفة إنشاء شبكة الأنترانيت منخفضة ومناسبة قياسا بتكاليف الإنشاء للأنواع الأخرى من الشبكات، وكذا تقليص في نفقات توزيع المعلومات.
2. تسمح خدمة الأنترانيت بتحميل الملفات والتطبيقات بسهولة إلى حاسوب المستخدم، كما أن الوصول إلى البيانات المشتركة يمكن أن ينفذ لها عن طريق قاعدة بيانات كل حسب الصلاحية المخصصة له.
3. توفير الوقت والجهد: حيث يقلص استخدام الأنترانيت الكثير من الوقت والجهد في الاتصال بين عناصر وأركان المنظمة، كذلك الأنترانيت سهلة الإستخدام لأن الشبكة تعمل من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي.
4. توفر الأنترانيت تنظيم تبادل المعلومات والخدمات الإدارية عن طريق نماذج معيارية متفق عليها بدلا من استخدام البريد العادي.

<sup>(1)</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، مرجع سابق، ص 62-64.

5. تمثل الأنترانيت إحدى دعائم ضمان الجودة في النظام الرقمي لما توفره من دقة في عملية التحكم في مستوى الجودة.

6. الإستقلالية والمرونة: تربط الأنترانيت بين مختلف أجهزة الحاسوب في المنظمة وتمكن هذه الصفة المستخدمين من الولوج إلى محتويات الجهاز المزود، وكذا نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي ويتم ذلك في الزمن الحقيقي ولا يحتاج إلى عمليات إعداد مسبقة.

7. تسخير جميع خدمات الأنترنيت وتقنيات الويب لمستخدمي شبكة الأنترانيت كخدمات الاتصال ونقل المعلومات والتعرف على الموارد المعلوماتية المتوفرة في الشبكة والمشاركة في استخدامها والإستفادة منها.

انطلاقا مما سبق نجد أن الأنترانيت تعمل من خلال تكنولوجيا الأنترنيت، وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجية "إكسترنيت"، أي أن شبكة الأنترانيت هي قاعدة الإنطلاق إلى شبكة الإكسترنيت، هذا ما يقودنا إلى التطرق لشبكة الإكسترنيت في العنصر الموالي.

### III-1. الشبكة الخارجية "الإكسترنيت":

أصبحت شبكة الإكسترنيت ضرورة لا بد منها بالمنظمة، كونها تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة مع البيئة الخارجية لها كالزبائن، العملاء والموزعين وغيرهم، وفيما يلي سنتناول تعريف الإكسترنيت، أنواعها والفوائد الناتجة عن استعمالها بالمنظمة.

#### أ- تعريف الإكسترنيت:

تعرف شبكة الإكسترنيت بأنها: "شبكة تسمح لبعض الأشخاص أو الجهات من خارج المنظمة للدخول على الشبكة الداخلية واستخدامها والتعامل معها، وطبعا تقوم المنظمة بتحديد هوية الأشخاص

والجهات التي تسمح لهم بالدخول كأن يكونوا بائعين أو موزعين أو عملاء أو شخصيات بارزة ذات

أهمية وعلاقة ونفع للمنظمة، ويتم الدخول من خلال كلمات مرور سرية".<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "شبكة تستخدم تقنيات الأنترنت في ربط المسؤولين داخل المنظمة

(المدير الإقليمي، مدير التسويق،...) بأطراف من خارج المنظمة ( العملاء، مسؤولي منظمات

أخرى،...) ونظرا لأن شبكة الأكسترنيت شبكة خاصة فهي تتطلب إدخال كلمة سر حتى نتمكن من

الدخول إليها والتعامل معها وذلك بغية حماية بياناتها".<sup>(2)</sup>

وتعرف شبكة الإكسترنيت بأنها: "شبكة تربط المنظمة بمورديها أو زبائنها الرئيسيين أو قطاعها،

حيث تبادل المعلومات بين المنظمة ومورديها وزبائنها سهل".<sup>(3)</sup>

وتستخدم شبكة المنظمة الخارجية الإكسترنيت "تكنولوجيا الأنترنت لإتاحة فرص النفاذ المحكم

والمحدد لشركاء المنظمة من الموردين والزبائن إلى شبكة المنظمة".<sup>(4)</sup>

فشبكة الإكسترنيت هي شبكة معلوماتية مكونة من مجموعة شبكات أنترنيت ترتبط ببعضها عن

طريق الأنترنت، وتحافظ على خصوصية شبكة الأنترنت مع منح أحقية الشراكة لبعض الخدمات

والملفات فيما بينها، أي أن الأكسترنيت تربط شبكات الأنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء

والموردين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد وتؤمن لهم تبادل المعلومات

والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الأنترنت المحلية لكل منظمة.<sup>(5)</sup>

(1) هيثم محمد الزعبي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 183.

(2) طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية "من منظور إداري معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 492.

(3) Daniel Michel et autres, Le Marketing industriel, Economica, Paris, 2000, p496.

(4) Bellier S. et autre, Le E-management, vers l'entreprise virtuelle, édition Liaisons, Paris, 2002, p 152.

(5) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، مرجع سابق، ص 65.

وقد ظهرت شبكة الإستراتيجية نتيجة للإنتقادات التي وجهت إلى نظام الأنترايت الذي يتميز بالاستقلالية والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث أن نجاح أي مشروع لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه ومورديه.

### ب- أنواع الإستراتيجية:

تصنف شبكات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>(1)</sup>

#### 1. شبكات إستراتيجية التزويد:

ترتبط هذه الشبكات المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزون بنظام، ولتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزون.

#### 2. شبكات إستراتيجية التوزيع:

يعتبر هذا النوع من الإستراتيجية أكثر الأنواع تواجدا فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز واشتراكات وغيرها من خدمات كالنشر الفوري للتعديلات والتغييرات التي قد تحدث على المنتجات من تغير في الأسعار والمواصفات.

#### 3. شبكات إستراتيجية الند "التنافسية":

يكثر استخدام هذا النوع في مجالات الإنتاج الصناعي والغذائي، فهي تسمح بتبادل الأسعار والمنتجات بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة العاملة في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع.

<sup>(1)</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005، ص

## ج- فوائد الإستراتيجية للمنظمات:

إن استخدام شبكة الإستراتيجية في المنظمة يعود عليها بفوائد متعددة، ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>(1)</sup>

1. تسهيل عمليات تبادل المعلومات وعمليات البيع والشراء بين المنظمات عبر الإستراتيجية وفي أي نقطة من العالم دون أي تدخل خارجي.

2. متابعة قوائم الشراء وأحجام المواد والبضائع المتبادلة، حيث تسهل هذه الخدمة عملية التوقيع على الوثائق من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بإجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجرى على القوائم والوثائق أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

3. خدمات التوظيف، حيث تستخدم الإستراتيجية لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة كالجامعات والمعاهد وغيرها مع سوق العمل بغرض تقديم خدمة ذات منفعة للطرفين إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة للعمل المناسب، كما أن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها.

4. تواصل شبكات توزيع المواد والبضائع، حيث تمكن شبكة الإستراتيجية من ربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات كما يمكن أن تتبنى التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لأتمتة عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها.

<sup>(1)</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، شبكات المعلومات والاتصالات، مرجع سابق، ص 66، 67.

5. تعتبر شبكات الإنترنت من أكثر التقنيات الرائجة في الوقت الحاضر لما تقدمه من تقليص في التكاليف إلى جانب التسهيلات الكبيرة التي تقدمها في العمليات الإدارية والتفاعل مع العمليات التي يتولاها العملاء.

6. استخدام تطبيقات هذه الشبكات على الويب، إذ أصبح من الممكن الولوج إلى مواد وصفحات محددة من أحد المواقع عن طريق كلمة مرور واسم مستخدم محدد يتم الاتفاق عليه بشكل مسبق، كما تتوفر الآن قوائم العرض الإلكترونية "e-catalogs" والتي تزود العملاء ساعة بساعة بالعروض والأسعار وأزمنة الشحن والتوصيل وما إلى ذلك من معلومات.

بناء على ما سبق يظهر لنا الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تتكيف مع التغيرات التي يشهدها الإقتصاد العالمي لاسيما فيما يتعلق بالتحول التكنولوجي، ويجب أن تدرك المنظمة بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا ما يكسبها تفوقا على المنافسين لمواجهة التحديات الحالية سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وهذا ما سنحاول دراسته في العنصر الموالي.

#### IV . مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة

تسعى معظم المنظمات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي في ظل المناخ الإقتصادي السائد، وذلك من خلال التطورات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي خلقت فرصا جديدة لاكتساب مزايا تنافسية تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة وتسعى إلى تحقيق أهدافها المنشودة، وسنتطرق فيما يلي إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أبعاد الميزة التنافسية، وعلى سلسلة القيمة، وكذا على القوى التنافسية الخمس والإستراتيجيات العامة للتنافس.

#### 1-IV . تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أبعاد الميزة التنافسية

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال مساهمتها في التأثير على أبعادها، ويختلف تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال باختلاف البعد في حد ذاته، بالتالي لا بد من استعراض تأثيرها على هذه الأبعاد:

#### أ- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الكفاءة:

وتعني القيام بأداء مختلف العمليات داخل المنظمة بأقل تكاليف ممكنة في إطار الموارد المتاحة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنظمة في تحقيق الكفاءة من خلال:

1. تحقيق أعلى كفاءة ممكنة للمنظمة بالاستغلال الجيد لمواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال خفض تكاليف الأنشطة المختلفة للمنظمة وتقليص المصاريف الغير ضرورية كتقليل التكاليف التشغيلية والإدارية والتسويقية... إلخ مع المحافظة على نفس المستوى من المخرجات، ومن أمثلة ذلك: تقليل الحاجة للاستفسارات المتعلقة بالمبيعات والتسويق التي ترد وتعالج من خلال الهاتف، النقل السريع والإقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق لذلك، تقليل الحاجة إلى الطباعة حيث تتم مختلف هذه العمليات من خلال موقع المنظمة أو شبكات الاتصالات الخاصة بها بدلا من وسائل الاتصالات التقليدية.

2. أتمتة عمليات المنظمة وأنشطتها الروتينية من خلال تطبيقات نظم الحاسوب في تنفيذ العمليات المالية والتجارية.

3. مساعدة المنظمة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب الضعف.



4. العمل على إعادة هيكلة تكاليف الصناعة بعدة أساليب منها أسلوب اقتصاديات الحجم والمشاركة في الموارد وبالتالي إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة في القطاع الذي تعمل فيه.
5. يساهم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة إنتاجية المنظمة، بشرط أن يرافق هذا الإستثمار استراتيجيات جديدة وهيكلية جديدة وتحسين في الإدارة والتنظيم.
6. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصالات من خلال ربط كل أجزاء المنظمة سواء مع البيئة الداخلية لها أو البيئة الخارجية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتيح فرصة كبيرة لتفعيل مستوى الاتصالات المباشرة مع جميع الأطراف وتسهيل وصول المعلومات والإستفادة منها، بشكل يحقق أهداف الجميع وهذا ما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة في آدائها لعملياتها.

#### ب- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الجودة:

استطاعت المنظمات من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال إيجاد طرق تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، كما ساهمت في تحسين عمليات البحث والتطوير والإشراف على كل مرحلة من مراحل الإنتاج بالجودة المطلوبة ما أدى إلى التقليل من المنتجات المعيبة التي تكلف المنظمات الكثير من الخسائر، فمثلا قامت إحدى الشركات باستخدام معدات مناولة المواد المؤتمتة والمسيطر عليها بواسطة الحاسوب، مما خفض نسب الأخطاء في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بشكل متميز .

كما أن استخدام التكنولوجيا المناسبة والوسائل الإدارية الحديثة يعمل على تقليص مراحل العمليات وقصر فترة تطوير المنتجات الجديدة وتقديمها إلى العميل في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

وتستخدم المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين جودة مخرجاتها، حيث يتم إصدار الأوامر أو الطلبات إلى المورد إلكترونياً، ثم تتم بقية إجراءات الصفقة باستخدام الاتصالات الإلكترونية، واستخدام نظام تبادل البيانات إلكترونياً يساهم في تحسين الجودة عن طريق تقليل فرص الخطأ بسبب إجراءات عقد الصفقات.

### ج- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم الوسائل التي تساعد المنظمات على الإبداع والتميز وتحقيق السبق على المنافسين في قطاع الأعمال والتفوق عليهم، وما الإندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات إلا دوافع نحو إقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة لم يسبق أن طبقت من قبل، أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على إبتكار منتجات وخدمات بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية، يمكن معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة الإبداعية للأفراد داخل المنظمة من خلال الأدوار التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع، وهي كالتالي:

1. تستطيع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف في المنظمة، فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية.
2. تحتاج عملية الإبداع إلى بناء نظام معلوماتي فعال يضمن تدفق دائم للمعلومات داخل المنظمة ويسمح بالتنسيق بين أنشطتها ونشرها عبر الوحدات المختلفة والعاملين بالمنظمة.
3. تيسر تكنولوجيا المعلومات والاتصال استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها الخارجية خاصة فيما يتعلق بالإبداعات الجديدة والتطويرات الحاصلة والإستجابة أكثر لمطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها.

4. تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها وبين المنظمة

ومنظمات أخرى في نفس القطاع سواء كان محليا أو عالميا مما يدعم قدرة المنظمة على

الإبداع.

5. استغلال الفرص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة

لأنشطة المنظمة وتقلل المدة الزمنية اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات.

6. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التميز من خلال استخدام أساليب إدارية وتكنولوجية

حديثة والتحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة.

وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 شركة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية بأن هناك

إرتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع، إذ كانت مستويات أداء هذه الشركات عالية وأرباحها متميزة

بسبب استخدامها تكنولوجيا متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات.

عندما تصبح المنتجات والخدمات تعتمد على المعلومات، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تستطيع تحسين خصوصياتها ومثال ذلك نظام ONSTAR الذي شرعت في تنصيبه General

Motors على عدد من سياراتها، والذي يعتبر خدمة معلومات من خلال نظام تحديد الموقع GPS

ومحمول بتحكم صوتي يربط السائق وسيارته بمركز اتصال، أين يضمن مختصون تقديم خدمات آنية

كالتشغيل الأوتوماتيكي للوسادات الهوائية من خلال طلب المساعدة، استعادة السيارات المسروقة،

التشخيص عن بعد وكذا فتح الأبواب عن بعد.

ومؤسسة FedEx مثلا أنشأت نظام تتبع وتعقب للطرود التي تسلمها لأكثر من 200 دولة،

وذلك حتى يتسنى لها تقديم خدمة متميزة لعملائها، كما أنها كانت تعطي لعملائها الفرصة لتتبع

طرودهم عبر الإتصال بأحد موظفي مراكز اتصال المؤسسة، فكانت أول مؤسسة فكرت في استعمال

الأنترنيت لتقديم خدمة جديدة لعملائها بإعطائهم الفرصة لمعرفة المعلومات الخاصة بطرودهم مباشرة من الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

#### د- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإستجابة لحاجات العميل:

يتوقف نجاح المنظمة على مدى إمكانيتها للتلبية الدائمة لحاجات العملاء وإشباع رغباتهم، وهذا ما تعمل على تحقيقه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال مساعدة المنظمة على استجابة أحسن لحاجات ومتطلبات العميل، ويتجلى ذلك في العديد من الجوانب لعل أهمها ما يلي:

1. توفير قواعد بيانات للمنتجات والخدمات شاملة وحديثة تكون متاحة محليا وعالميا للعميل عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة، أي تحرير العميل من قيود المكان والزمان.
2. بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح العميل شريكا للمنظمة، فمصممي السيارات اليوم وبفضل التكنولوجيا يقدمون للعميل إمكانية تصميم سيارته الخاصة عن طريق برامج خاصة يمكن الدخول إليها من موقع المنظمة على الشبكة.
3. إستفادة المنظمة من قواعد البيانات الخاصة بالعملاء وهي مجموعة مهيكلة من المعلومات حول العملاء التي يمكن الدخول إليها بطريقة عملية من أجل تتبع الزبائن والتواصل معهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم المختلفة بشكل أفضل في مختلف الأماكن وهذا ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاهم ويعزز من ولائهم للمنظمة.
4. توفير الدعم الإداري للعملاء على المستوى الدولي وتمكينهم من إجراء العمليات التي يرغبون فيها كإستخراج الفواتير، التسديد والتكفل بالطلبات،....
5. تمكين المنظمة من إجراء اتصالات تفاعلية مع عملائها من خلال صفحاتها الإلكترونية، وتشجيع عملائها على إرسال مختلف تساؤلاتهم وإنتقاداتهم وكذا الإقتراحات والشكاوى على

البريد الإلكتروني للمنظمة، حيث توجه تلك الرسائل إلى مصلحة الزبائن التي تقوم بدورها بالإجابة على تساؤلات العملاء ومعالجة مشكلاتهم.

6. كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمنظمات آلية لبيع منتجاتها بشكل مباشر للعملاء عن طريق الأنترنت دون وسطاء، وبالتالي وصول المنتجات للعملاء بأسعار منافسة مما يخلق قيمة مضافة للمنظمة.

#### 2-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلسلة القيمة

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلسلة القيمة من خلال دمج وظائف وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم عمليات وأنشطة المنظمة سواء الرئيسية أو المساعدة بحسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لسلسلة القيمة



المصدر: من إعداد الطالبة، إتماداً على مرجع: بشير عباس العلق، التسويق في عصر الأنترنت والإقتصاد

الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 33.

ويكون تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلسلة القيمة من خلال التأثير على كافة

الأنشطة المكونة لها كما يلي:

### 1. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النشاطات الداعمة:

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم التي تمثل جزء من سلسلة القيمة ومثال ذلك نظام البريد الإلكتروني على مستوى إدارة المنظمة الذي يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري ويؤدي إلى تنظيم أكثر مرونة وديناميكية، فبإمكان المدير استخدام البريد الإلكتروني لتزويد العاملين بمعلومات وملاحظات بخصوص النشاطات ذات الصلة بأعمالهم وواجباتهم، وباستطاعة العاملين أيضا تزويد المدير بمعلومات تمكنهم من تشخيص المشاكل وتخصيص الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية.
- تشكل التكنولوجيا جزء حيويًا في دعم الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وقد تبلورت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية الإنتاجية في عدة تقنيات أهمها: التصميم القائم على أساس الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur CAO) والتصنيع القائم على أساس الحاسوب (Ordinateur Fabrication Assistée par FAO)، فنظم التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب مثال واضح على التكنولوجيا التي تستعمل في تطوير المنتجات والتي تعوض الطرق التقليدية في تطوير المنتجات الجديدة، إذ تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمة فهي توفر الوقت والتكاليف.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية من خلال نظام تخطيط القوى العاملة الذي يحدد الاحتياجات المستقبلية من العاملين للمنظمة، من أجل تنفيذ خططها وبرامجها، كما توفر قاعدة بيانات بالمعلومات الخاصة بالعمال عوض عدة السجلات والتي تحدد فيها خبراتهم ومهاراتهم من أجل تسهيل عملية شغلهم للوظائف، كما تستعمل على

مستوى المرتبات والأجور بحيث تطبق المعالجة الآلية للمعطيات من خلال المدخلات المتمثلة في الأجور القاعدية، المنح والعلاوات والخصومات وغيرها من المتغيرات الخاصة بالأجر.

- كما تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عمليات الشراء من خلال ارتباط مباشر بين المنظمة ومورديها عبر نظام التبادل الإلكتروني للبيانات المبنية على الحاسوب من أجل تسيير طلبياتها.

## 2. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النشاطات الرئيسية:

- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على دعم نشاط الإمدادات الداخلية من خلال نظام مخزون آلي يتضمن قوائم تفصيلية بمختلف محتويات المخزون ( مواد خام، بضائع،...)، وهذا ما يسهل المراجعة الآلية ومتابعة مستويات المخزون وإعداد آلي لطلبات تأمين الأصناف التي وصلت كميتها إعادة الطلب وذلك طبقا للخطط الإنتاجية واحتياجات العملاء.
- كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم عمليات التشغيل حيث أن نظم السيطرة على العمليات تستخدم لمراقبة ورصد العمليات الإنتاجية كما تهدف إلى تحسين الجودة وتأمين الإنتاج، علاوة على دورها في ترشيد استخدام المواد الأولية.
- أما بالنسبة للإمداد الخارجي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر نظم إلكترونية خاصة بالطلبات من أجل جدولتها وتنفيذها.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما فيما يخص نشاط التسويق حيث أنها تساعد في تحليل السوق من خلال تحديد اتجاهات الأسواق وكذا اكتشاف أسواق جديدة ومريحة لبيع منتجات المنظمة، كما تساعد في بيع المنتجات في أماكن مختلفة من العالم عن طريق الأنترنت التي يتم بواسطتها الإطلاع على مواصفات المنتج الذي يرغبون في شرائه ثم القيام بعملية الشراء وحتى الدفع يكون إلكترونيا.

- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من استخدام نظام صيانة قائم على أساس الحاسوب للمعدات والآلات حيث يقوم بتشخيص العطل بصفة وقائية قبل حدوثه.

### 3-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القوى التنافسية الخمس

يظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القوى التنافسية التي تواجه المنظمة، وهذا ما سيتم توضيحه:

#### 1. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على شدة المزاومة بين المنافسين:

أتاح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصا عديدة للمنظمة في التعامل مع منافسيها على مستوى نفس القطاع بشكل أفضل، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد من أهم العناصر التي تساعد المنظمة في مواجهة المنافسين في نفس القطاع من خلال القيام بإجراءات وقائية ضد خطط المنافسين، والتميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في الإنتاج أو في برامجها التسويقية أوفي تقديم خدمات متميزة أوخدمات ما بعد البيع، كما يمكن للمنظمة مواجهة منافسيها من خلال تخفيض التكلفة وهذا لا يتم إلا بفعالية المنظمة في الإنتاج.

#### أ- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تهديد المنافسين المحتملين:

إن دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى اتجاه جزء من المستهلكين نحو المنافس الجديد وبالتالي أخذ جزء من السوق والإستحواذ على جزء من أرباح المنظمات العاملة بالقطاع، لهذا تلجأ المنظمات إلى إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد من خلال وسائل متعددة من بينها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل قيودا لدخول المنافسين الجدد إلى السوق من خلال اقتصاديات الحجم الكبير، زيادة تكلفة التحويل من صناعة لأخرى، وقيود الوصول إلى الأسواق الرئيسية<sup>(1)</sup>، وتميز

رشاد الساعد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية تاريخ الاطلاع: 2016/01/22 www.elbassair.net<sup>(1)</sup>



المنتجات والخدمات ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو قنوات التوزيع أو الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي توفر قاعدة بيانات حديثة ومتطورة.

#### ب- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تهديد المنتجات البديلة:

تواجه المنظمة خطر المنتجات البديلة بالاستغلال الأمثل لما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إمكانات إذا أحسن استعمالها عن طريق تقليص زمن تطوير المنتجات الجديدة وعرضها في أقصر وقت ممكن في السوق لإحلالها محل المنتجات الحالية أو التكامل معها، كما أن فلسفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقوم على التوجه بالمعلومات لكي تتفاعل مع توجه العميل في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي من خلال تقديم منتجات وخدمات تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى السلع البديلة.

#### ج- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قوة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل أرباح المنظمات، وقد اعتمدت المنظمة لتقليص قوة الموردين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال استعمال أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم، كما تسمح هذه الأخيرة للمنظمة بالاتصال بالموردين المنافسين أينما كانوا والتعرف على منتجاتهم وخدماتهم بل وحتى التفاوض معهم مما يوفر الجهد، الوقت والمال ويزيد من قدرتهم على مواجهة قوة مورديهم، كما يمكن للمنظمة تهديد الموردين بالتكامل الرأسي الخلفي وعدم الإستعانة بهم.

#### د- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قوة العملاء:

باستطاعة المنظمة التقليل من القوة التي يتمتع بها العملاء من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإتباع أسلوب تكاليف التحويل وهي التكاليف التي يتحملها العميل إن حاول الإنتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل.

وبالإعتماد أيضا على نظام معلومات متقدم لكل مشتري منها من خلال معالجة طلباتهم بسهولة وسرعة وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء والتخزين للمشتريين، بالإضافة إلى سرعة التوريد وهذا بالتالي سيققل من قوة مفاوضة المشتري.

#### 4-IV. تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإستراتيجيات التنافسية

أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال استراتيجيتين جديدتين، حيث حققت المنظمات من خلالهما مزايا تنافسية هما استراتيجية الصلة " الإرتباط " وإستراتيجية القيادة المعلوماتية، وذلك بالإضافة إلى الاستراتيجيات الثلاث التقليدية المتمثلة في استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وفيما يلي سنتناول هذه الاستراتيجيات الخمس وكيفية تحقيقها للمزايا التنافسية:

##### أ- استراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الاستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف، وهو ما يجعل المنظمة تحقق أرباحا أكبر من منافسيها بالنسبة للمنتجات التي يتم بيعها بنفس الأسعار، لذا فإن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمنظمة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف وتعطي المنظمة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف، كما

أن المنظمة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض التكاليف من خلال تحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع والبيع.<sup>(1)</sup>

وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنياتها تساهم في تقليص تكلفة عمليات التبادل التجاري وتدعم إلى حد كبير استراتيجية التكلفة المنخفضة.

### ب- استراتيجية التمييز:

تهدف المنظمات دائماً إلى تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها عن منتجات وخدمات المنافسين من خلال التصميم المميز، تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج أو الخدمة، جودة وخصائص مميزة أخرى، ومن أجل التمييز تحتاج المنظمات إلى معلومات دقيقة عن السوق تتضمن معلومات تفصيلية عن منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، ولا يمكن توفير هذه المعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>(2)</sup>

تتزايد درجة نجاح استراتيجية التمييز إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها، ولا يمكن لأي منظمة تحقيق ذلك إلا إذا كانت تمتلك تكنولوجيا جديدة ومتطورة لا تمتلكها المنظمات المنافسة.

### ج- استراتيجية التركيز:

تحقق المنظمة الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين أو على مجموعة معينة من العملاء، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة والقطاعات السوقية بها وكذا ربحيتها ومعلومات عن خصائص المنافسين بها حتى

(1) عيد الله فرغلي موسى، مرجع سابق، ص 42.

(2) نفس المرجع، ص 42.

تتمكن من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذه القطاعات السوقية، ويتم توفير وتحليل هذه المعلومات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### د - استراتيجية الصلة:

تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية ومتميزة مع المستهلكين والموردين وكذا مع المنافسين، وتحتاج المنظمات في هذا الصدد إلى معلومات تفصيلية عن حاجات المستهلكين والترتيبات الخاصة بالموردين والعلاقات المحتملة مع المنافسين، وهذا يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تلعب دورا كبيرا في توفير هذه المعلومات وتحليلها بما يخدم أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

#### هـ - استراتيجية قيادة المعلومات:

تزداد قيمة المنتجات والخدمات من خلال توفير المعلومات الخاصة بها فمثلا تستطيع المنظمات أن تلحق بالمنتجات تقارير مختصرة للعملاء تتضمن معلومات وخصائص عن المنتج وعن السوق ومميزاته عبر موقعها على شبكة الأنترنت، التي تتعامل معه المنظمة على أنه جزء هام من استثماراتها، تستغله لتقديم معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.<sup>(2)</sup>

(1) نفس المرجع، ص 43.

(2) نفس المرجع، ص 43.

## خلاصة الفصل الثاني:

إن التحول الذي عرفه العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات أدى إلى الاعتماد أكثر على المعلومات، التي أصبحت في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المنظمات مكانة وبعدا استراتيجيا، ولا يكفي الحصول على المعلومة فقط بل والتحكم فيها وفي تطورها أيضا، كما يجب استخدامها في الوقت المناسب.

إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا الاتصال بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والخبرات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر سهلة وتتم بسرعة فائقة وفعالية كبيرة وبفضلها تحول العالم إلى قرية صغيرة، إذ تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في تطور المنظمة وتوسعها وذلك بالإعتماد على الشبكات المعلوماتية بمختلف أنواعها حسب احتياجات المنظمة، وتختلف بتنوع التطبيقات التي تعتمد عليها المنظمة، حيث تعتبر كل من الأنترنت، الأنترانيت والإكسترانيت من أهم المظاهر الحديثة للتطور التكنولوجي داخل المنظمة، وتمثل وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وريح الوقت وكذا تحسين الجودة في أنشطة المنظمات، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لما لها من دور في تحقيق الإبداع والتميز والجودة من جهة والكفاءة والإستجابة لحاجات العملاء من جهة أخرى وإنعكاس ذلك على نجاح المنظمة واستمرارها، أما تحليل القيمة فقد أثبت أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير على كل الأنشطة سواء الأساسية أو الداعمة، فلا يخلو أي نشاط من وجود تطبيقات تكنولوجية تسهل أداء الأعمال وبالتالي هي قادرة على تغيير هامش ربح المنظمة وموقعها التنافسي، أما فيما يخص القوى التنافسية الخمس والاستراتيجيات التنافسية للمنظمة فقد تأثرت وبصورة كبيرة وواضحة بدخول تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي ضمان قدرة تنافسية عالية وهذا ما تسعى إليه جميع المنظمات التي تطمح للتفوق والنجاح.

## الفصل الثالث:

واقع قطاع الاتصالات على المستوى  
العالمي والوطني

**تمهيد:**

مر قطاع الاتصالات على المستوى العالمي بتغيرات كثيرة وتطورات تكنولوجية كبيرة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، نتج عنها توفير خدمات جديدة ومتطورة وبأسعار تنافسية. والجزائر واحدة من الدول التي استفادت من هذه التطورات وقد أولت أهمية كبيرة لقطاع الاتصالات، إذ قامت بتحريره وفتحه أمام المنافسة الأجنبية، وانعكس ذلك من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة وإنخفاض تكاليفها، حيث تسعى كل شركة إلى توفير عروض متنوعة ومتميزة في مجال الاتصالات تشمل الهاتف الثابت، الربط بشبكة الأنترنت، الهاتف النقال وغيرها من الخدمات.

وسيتضمن هذا الفصل لمحة عن تطور قطاع الاتصالات في العالم والجزائر وتقديم عام لكل من شركة جازي ومؤسسة موبيليس بناء على معلومات ووثائق خاصة بالشركتين، بالإضافة إلى التطرق إلى واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كلتا الشركتين من خلال المكونات المادية وأهم الشبكات المعلوماتية والتطبيقات المتوفرة بهما وأخيرا المشاكل التي تواجههما.

وعلى ضوء ما ذكر، تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- I . لمحة حول قطاع الاتصالات على المستوى العالمي والوطني.
- II . لمحة عامة عن شركة جازي ومؤسسة موبيليس.
- III . واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي ومؤسسة موبيليس.

## I . لمحة حول قطاع الاتصالات على المستوى العالمي والوطني:

إن سرعة التطورات التكنولوجية الحديثة وتوسع استخدام الشبكات العالمية في كافة المجالات، ساهم وبصورة كبيرة في تطور قطاع الاتصالات الذي يعتبر من أهم القطاعات في العالم بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص، وفيما يلي عرض لتطور قطاع الاتصالات في العالم والجزائر بالإضافة إلى تحديد مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تقيم مدى تطور كل بلد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

### I-1. تطور قطاع الاتصالات في العالم:

يشهد العالم تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات ما أدى إلى نمو هذه في السوق في السنوات الأخيرة بشكل سريع، والجدول رقم (3-1) يوضح لنا تطور قطاع الاتصالات في العالم من خلال تطور عدد المشتركين في كل من الهاتف الثابت والهاتف النقال وكذا استعمال الأنترنت خلال الفترة الممتدة من 2005 الى 2015.

#### الجدول رقم (3-1): تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات في العالم (بالملايين)

السنة	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الانترنت
2005	1243	2205	1024
2006	1261	2745	1147
2007	1254	3368	1367
2008	1249	4030	1547
2009	1254	4640	1729
2010	1229	5290	1991
2011	1202	5890	2184
2012	1179	6261	2424
2013	1142	6661	2631
2014	1095	6996	2880
2015	1046	7184	3150

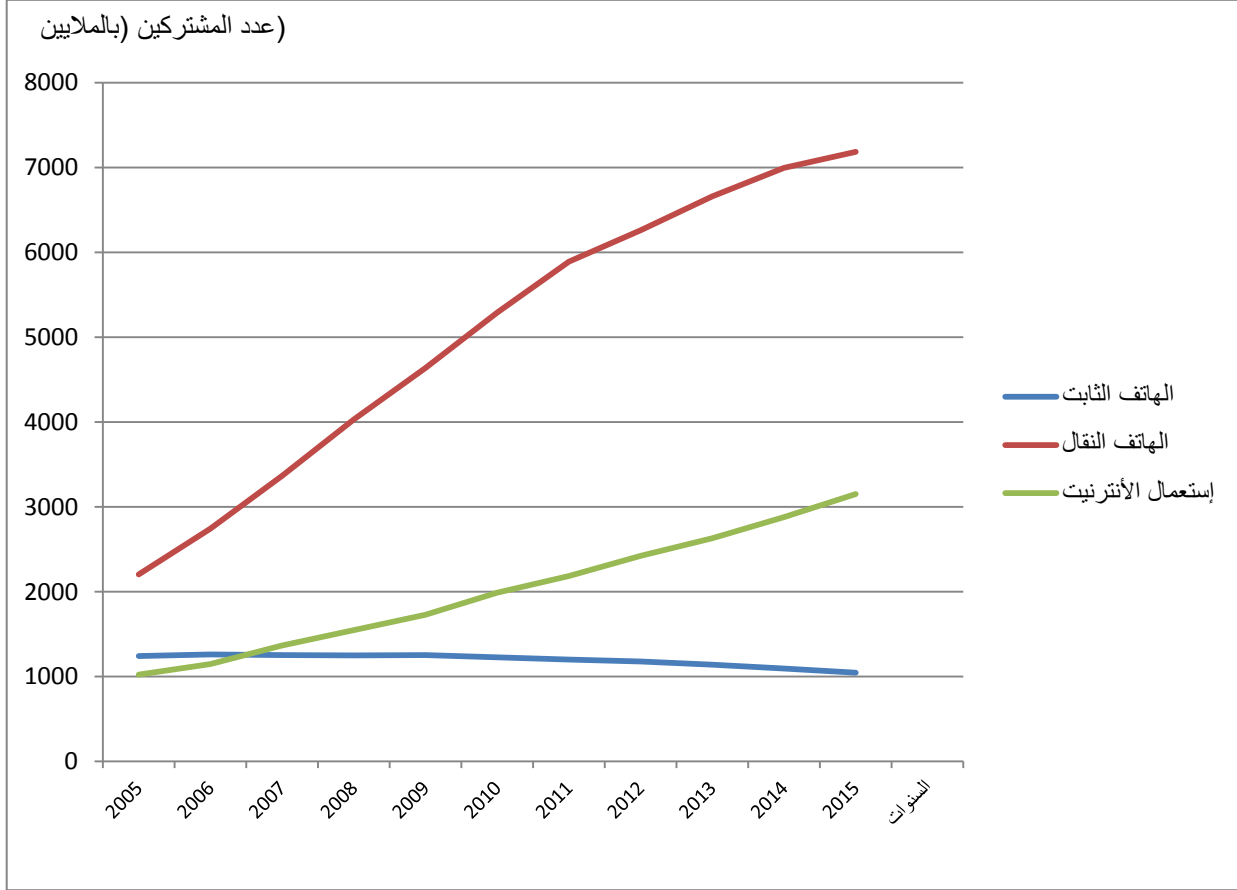
المصدر: تقرير قياس مجتمع المعلومات 2015 متوفر على الموقع <http://www.itu.int/ict/statistics>

تاريخ الإطلاع: 2016/08/15.



وحتى يكون الجدول أكثر وضوحاً، يمكننا الإستعانة بالتمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-1): تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات في العالم



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-1).

أ- **الهاتف الثابت:** نلاحظ تسجيل نقص في التطور العام لعدد المشتركين من سنة 2005 إلى

سنة 2015 بـ 197 مليون مشترك، وتقدر نسبة هذا التراجع بـ 15,84 %.

وهذا ما يفسر بالمنافسة الحادة بين الهاتف الثابت والهاتف النقال حيث عرف هذا الأخير

انتشاراً واسعاً في هذه الفترة.

ب- **الهاتف النقال:** نلاحظ نمواً مستمراً ومتزايداً في أعداد المشتركين طيلة جميع السنوات، حيث

قدر التطور العام لعدد المشتركين من سنة 2005 إلى سنة 2015 بـ 4974 مليون مشترك

بمعدل تطور 225,80 %.

يمكن تفسير النمو والانتشار المتزايد للهاتف النقال عالميا خلال هذه الفترة بتطور تقنياته، خدماته إضافة إلى انخفاض عام في التكاليف المصاحبة لها، إذ شكل الهاتف النقال منذ ظهوره ضغطا كبيرا على الهاتف الثابت باعتباره المنافس الرئيسي له، وقد ساهم تطور الهاتف النقال وانتشاره إلى الإقبال الواسع عليه من طرف المستخدمين وعزوفهم عن خدمات الهاتف الثابت، وهذا ما يفسره النمو السريع للهاتف النقال والركود الذي عرفه استخدام الهاتف الثابت، أما سبب انخفاض وتيرة نمو الهاتف النقال فيرجع إلى حالة التشبع في استخدام الهاتف النقال.

**ج- الأنترنيت:** نلاحظ أن استعمال الأنترنيت عرف نمو سريعا نسبيا وثابتا تقريبا طوال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2015، حيث قدر التطور العام لعدد المستخدمين بـ 2126 مليون مشترك بمعدل تطور 207,61 %.

ويفسر النمو المستمر ذو الوتيرة الثابتة لاستعمال الأنترنيت هو أنه لا يواجه أية منافسة، كما لا يوجد بديل يؤدي مهامها ويوفر خدمات مشابهة لما تقدمه كما أصبحت تكاليف الأنترنيت متاحة للجميع تقريبا.

## I-2. مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

قبل التطرق إلى مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال إرتأينا إعطاء لمحة عن الإتحاد الدولي للاتصالات كونه الهيئة العالمية الرئيسية والرسمية المشرفة على قطاع الاتصالات والمكلفة من طرف الأمم المتحدة.

**الإتحاد الدولي للاتصالات:** أنشئ هذا الأخير في باريس سنة 1865 تحت اسم الإتحاد الدولي للبرق، ويرجع اسمه الحالي إلى سنة 1934، وفي سنة 1947 أصبح الإتحاد تابعا للأمم المتحدة ومتخصصا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقع مقره في جنيف، ويقوم الإتحاد الدولي للاتصالات منذ نشأته على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد الأعضاء فيه سنة

2016، 193 بلدا وما يزيد على 800 كيان من كيانات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية كما يضم 12 مكتبا من المكاتب الإقليمية ومكاتب المناطق في جميع أنحاء العالم، يعمل الإتحاد الدولي للاتصالات على تصميم المعايير التقنية التي تضمن التواصل بين الشبكات التقنية والتكنولوجيات بصورة سلسلة، والسعي إلى تحسين نفاذ المجتمعات في شتى أنحاء العالم إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتشتمل أنشطة الإتحاد على ثلاثة قطاعات رئيسية تتمثل في: قطاع الاتصالات الراديوية، قطاع تقييس الاتصالات وقطاع تنمية الاتصالات.<sup>(1)</sup>

يقوم الإتحاد الدولي للاتصالات وبتكليف من القمة العالمية لمجتمع المعلومات بوضع مجموعة من المؤشرات تقيس وتقيم أحدث التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك استنادا إلى بيانات قابلة للمقارنة دوليا ومنهجيات متفق عليها، بغرض توفير تقييم موضوعي لأداء البلدان في مجال التكنولوجيا وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أكثر، وتتمثل هذه المؤشرات في:

#### أ- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو مؤشر مركب يجمع أحد عشر مؤشرا في مقياس واحد، يستعان به لرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين البلدان، وينقسم هذا المؤشر إلى ثلاث مؤشرات فرعية وهي:<sup>(2)</sup>

• **المؤشر الفرعي الأول: النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** ويشمل عدد الإشتراكات في خدمة الهاتف الثابت والنقال لكل 100 نسمة، عرض النطاق الدولي للإنترنت لكل مستعمل إنترنت، النسبة المئوية لعدد الأسر التي تمتلك حاسوبا والنسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت.

<sup>(1)</sup> www.itu.int 2016/08/15 تاريخ الإطلاع: تقرير قياس مجتمع المعلومات 2015

<sup>(2)</sup> Ibid.

• **المؤشر الفرعي الثاني: استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** وتشمل النسب المئوية لعدد الأفراد الذين يستعملون الأنترنت وعدد المشتركين فيها لكل 100 نسمة، وعدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض السلكي الثابت واللاسلكي لكل 100 نسمة.

• **المؤشر الفرعي الثالث: المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** وتشمل معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين والمعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية وبمؤسسات التعليم العالي. وأظهرت نتائج مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن أغلبية البلدان حسنت قيم مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها ما بين عامي 2010 و 2015، ولكن التفاوت بين أعلى هذه القيم وأدناها لم تتغير، والجدول الموالي يظهر الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال (2010 و 2015) لبعض الدول المختارة من مجموع 167 دولة.

**جدول رقم (3-2): الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات**

### الاتصال 2010 و 2015

المؤشر 2015	المرتبة 2015	المؤشر 2010	المرتبة 2010	البلد
8,93	01	8,64	01	جمهورية كوريا
8,88	02	8,18	04	الدانمارك
8,47	11	7,73	09	اليابان
8,19	15	7,30	16	الولايات المتحدة الأمريكية
7,63	27	5,42	48	البحرين
7,44	31	6,10	37	قطر
7,32	32	5,38	49	الإمارات العربية المتحدة
7,05	41	4,96	56	المملكة العربية السعودية
6,33	54	4,41	68	عمان
6,29	56	4,18	77	لبنان
4,73	93	3,62	93	تونس
4,47	99	3,55	96	المغرب

4,40	100	3,48	98	مصر
3,71	113	2,99	114	الجزائر
1,17	167	0,88	166	تشاد

المصدر: تقرير قياس مجتمع المعلومات 2015 بتصريف متوفر على الموقع: [www.itu.int](http://www.itu.int) تاريخ الإطلاع:

2016/09/08.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب الجزائر تحسن بمرتبة واحدة فقط خلال 2010-2015 حيث حققت سنة 2010 مؤشرا بمقدار 2,99 بينما ازدادت قيمتها في المؤشر وبلغت 3,71 سنة 2015 لكن رغم هذه الزيادة إلا أنها لم تحسن من مكانتها مقارنة مع باقي الدول المختارة (خاصة جيرانها العرب)، وهذا ما يدل على تأخر الجزائر في انتهاج سياسات سريعة وفعالة تتبنى التغيرات التكنولوجية اللازمة للحاق بالدول المتفوقة.

بينما حققت عدد من البلدان تحسينات هامة من حيث القيمة والمرتبة في المؤشر منذ عام 2010، وقد تحققت أعلى هذه التحسينات في البحرين ولبنان بينما امتازت بلدان أخرى بديناميكية ملحوظة ومنها المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وعمان بين الدول العربية وشهدت عموما تحسينات في نسب الأسر المعيشة التي لديها حواسيب وإمكانية النفاذ إلى الأنترنت، وفي عرض نطاق الأنترنت الدولي لكل مستعمل.

وحسب تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات الذي تناول تقييم تجربة عدد من البلدان التي شهدت أداء دينا ميكي، تؤكد تجربة هذه البلدان أهمية توفير بيئات تمكينية للإستثمار والإبتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما الأسواق التي تشجع على النفاذ بتكلفة معقولة.

#### ب- مؤشر رقم أعمال قطاع الاتصالات:

يدل هذا المؤشر على مدى توسع وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر وذلك تبعا

لما يحققه من مساهمة في الناتج الخام الداخلي وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات ونسبة مساهمته في الناتج الخام

الداخلي 2010-2015

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال في قطاع الاتصالات	371,6 مليار دج	412,072 مليار دج	418,2 مليار دج	459 مليار دج	499 مليار دج	532 مليار دج
معدل مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الخام الداخلي	3,52%	3%	4%	2,80%	2,90%	3,17%

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تاريخ الإطلاع: 2016/09/20 www.mptic.dz

نلاحظ من الجدول أن مؤشر رقم أعمال قطاع الاتصالات هو مؤشر يعكس النمو الكبير لسوق الاتصالات في الجزائر، حيث قدر التطور العام لرقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات بـ 160,4 مليار دج من سنة 2010 إلى سنة 2015 بمعدل تطور قدر بـ 30,15 %، وهي زيادة معتبرة تدل على توسع معدل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

من جهة أخرى نلاحظ أن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام لسنة 2015 قدرت بـ 3,17 % حيث عرفت تراجعا مقارنة بالسنوات الماضية، رغم زيادة مداخيل القطاع.

### 3-I. تطور قطاع الاتصالات في الجزائر:

في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة واحتدام شدة المنافسة الدولية في شتى المجالات، أدركت العديد من الدول أهمية التكنولوجيا الجديدة للاتصالات في تطوير الأنشطة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية. وتسعى الجزائر كباقي الدول للإستفادة من الإمكانيات التي تتحياها هذه التكنولوجيا، كل ذلك مرهون بمدى توفر بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد مر قطاع الاتصالات في الجزائر بعدة مراحل فقد كان محتكرا من طرف الدولة بعدها باشرت الدولة إصلاحات عميقة في القطاع. تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد هو القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد

والمواصلات السلكية واللاسلكية (ملحق رقم 01)، وبالموازاة مع هذا تم إنشاء هيئة مختصة لتنظيم عملية الإنفتاح وضبط السلوكات التي ينتهجها المتعاملون في هذا القطاع والسهر على احترام مبادئ المنافسة طبقا لما جاء في نص القانون، وفيما يلي تعريف لسلطة الضبط ومهامها:

**سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:** هي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية

المعنوية والسلطة المالية، تم إنشاؤها في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وقد تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الإستثمار الخاص في هذه الأسواق بتخصيص من القانون رقم 2000-03، وتتمثل مهامها في:<sup>(1)</sup>

- السهر على إحترام الإطار والترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- السهر على وجود منافسة فعالة ومشروعة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو استعادة المنافسة على مستوى أسواقهم.
- السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين.
- السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية في ظل إحترام حق الملكية.
- تسيير إجراءات المناقصة الخاصة بمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص.
- منح تصاريحات التشغيل وإعتماد معدات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها.

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 06 أوت 2000 - 05 جمادى الأولى 1421، القانون 2000-03، ص 8، 9.

- تحديد قواعد لمعاملي شبكات الاتصالات العامة بهدف تسعير الخدمات المقدمة للجمهور.
  - التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين.
  - تقديم الرأي بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ولا سيما تلك المتعلقة بتحديد الأسعار القصوى للخدمة الشاملة.
  - المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية وذلك في مجالي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.
  - التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الهيئات المحلية والأجنبية على حد سواء حول الموضوع نفسه.
  - إعداد التقارير والإحصائيات العمومية، إضافة لتقرير سنوي شامل يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها، آرائها وتوصياتها.
- وبغية تحقيق مهامها على أكمل وجه، تتكون سلطة الضبط من هيئات متمثلة في مجلس ومدير عام تم تنصيبه من طرف رئيس الجمهورية، كما يعين رئيس المجلس ويتمتع المجلس بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه وتتخذ القرارات بالأغلبية، وفي حال تساوي الأصوات فإن رأي الرئيس هو المرجح، ومن أجل ضمان إستقلاليته فإن سلطة الضبط مزودة بموارد مالية خاصة تتضمن: أتعاب الخدمات، نسبة مئوية من الربح المالي لكل رخصة ممنوحة ومساهمات متعاملي المصلحة العالمية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- ونتطرق فيما يلي إلى أهم التطورات التي صاحبها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.



## أ- سوق الأنترنت في الجزائر:

سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الأنترنت والتقنيات المرتبطة بها، من خلال ارتباطها بشبكة الأنترنت في مارس 1994 عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني (CERIST)، وعرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والتعامل بالأنترنت حيث كانت مرتبطة بالأنترنت عن طريق إيطاليا بسرعة ارتباط تقدر بـ: 9,6 كيلوبت وهي سرعة جد ضعيفة.

في سنة 1996 وصلت سرعة الخط إلى 64 ألف (حرف ثنائي/ ثا) يمر عبر باريس، وقدر عدد الهيئات المشتركة في الأنترنت بـ: 130 هيئة، وتم في نهاية 1998 ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة 1 ميغابايت في الثانية، وفي مارس 1999 أصبحت قدرة الأنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وقدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة بـ: 800 هيئة وحوالي 3500 مشترك.

وبعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257 بتاريخ 1998/08/25 والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 بتاريخ 2000/10/14 والذي يحدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الأنترنت، ظهر مزودون جدد خواص وعموميون إلى جانب مركز البحث والإعلام العلمي والتقني، مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة وقد وصل عدد الرخص الممنوحة إلى الخواص 65 رخصة حتى نهاية 2001.<sup>(1)</sup>

وفي سنة 2003 تم إطلاق أول عرض ADSL (تدفق عالي)، وفي سنة 2004 ارتفع عدد الرخص إلى 95 رخصة لمزودي الأنترنت، وابتداء من سنة 2008 دخل المتعاملون الثلاث للهاتف

<sup>(1)</sup> بختي إبراهيم، البنية التحتية للأنترنت والتجارة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة سعد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 أبريل 2003، ص 22، 21.

النقال في تزويد الزبائن بخدمات الإنترنت عن طريق الهاتف (3G و 4G) وكذلك بمفتاح كوناكت (Clé connect USB)، وفيما يلي نستعرض تطور عدد مستعملي الإنترنت من سنة 2013 إلى سنة 2015.

**الجدول رقم (3-4): تطور عدد مستعملي الإنترنت في الجزائر 2013-2015**

السنوات	2013	2014	2015
مشتركو ADSL	1.283.241	1.518.629	1.838.492
مشتركو أنترنت الجيل 4 للهاتف الثابت G 4LTE	/	80.693	423.280
مشتركو الجيل الثالث 3G	308	8.509.053	16.319.027
مشتركو Wimax	179	2021	2008
مشتركو VSAT	/	542	620
العدد الإجمالي لمشركي الإنترنت	1.591.439	10.110.938	18.583.427
نسبة السكنات المتوفرة على الإنترنت	% 19,65	% 24	% 28

المصدر: مرصد سوق الأنترنت في الجزائر لسنوات 2013-2014-2015 متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

تاريخ الإطلاع: 2016/10/15.

من الجدول الآتي نستنتج أن عدد مستعملي الأنترنت بين سنوات 2013 و 2015 قد قفز قفزة نوعية من 1,5 مليون مشترك إلى 18 مليون مشترك من بينهم 16 مليون مشترك في الهاتف النقال (3G) وهذا ما يمثل نسبة 87,81 %، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع انتشار استعمال تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (4G LTE)، أما تقنية الوايماكس فهي قليلة الإستخدام، حيث أن المواطن الجزائري يفضل استعمال تقنية الجيل الثالث كونها تقدم خدمات الأنترنت وأيضا سهولة الولوج إليها هذا فضلا عن وسائل التواصل المتنقلة المستعملة فيها من هواتف ذكية ولوحات إلكترونية وغيرها.

وفيما يلي نستعرض مؤشرات شبكة الأنترنت:

الجدول رقم (3-5): مؤشرات شبكة الأنترنت

المؤشرات	2012	2013	2014	2015 (السداسي 1)
طول الألياف البصرية (كم)	46.231	50.800	61.556	66.958
عدد البلديات الموصولة بالألياف	1000	1081	1229	1296
عرض نطاق الأنترنت الوطنية (ميغابايت/ثا)	130.000	172.021	348.000	1.170.000
عرض نطاق الأنترنت الدولية (ميغابايت/ثا)	104.448	166.000	278.000	357.000

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تاريخ الإطلاع: 2016/09/20 www.mptic.dz

في إطار عصرنة البنى التحتية والخدمات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية، ففي السداسي الأول من عام 2015 تم ربط 67 بلدية بشبكة الألياف البصرية، ومن أجل تلبية حاجيات مستخدمي الأنترنت وكذا تقديم خدمة ذات نوعية لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في السداسي الأول من عام 2015 حوالي 357 جيغابايت/ثا.<sup>(1)</sup>

ب- سوق الهاتف الثابت في الجزائر:

عرف سوق الهاتف الثابت احتكارا من طرف الدولة إلى غاية فتح خدمات الاتصالات الثابتة على المنافسة سنة 2000، وقد نشط على مستوى السوق متعاملين هما اتصالات الجزائر ولكم.

- لكم التي تتكون من الشركتين المصريتين: المصرية للاتصالات وأوراسكوم تليكوم التي فازت في شهر أفريل 2005 بمناقصة بقيمة 65 مليون دولار لأول رخصة للهاتف الثابت في القطاع الخاص في الجزائر، وبدأت الشركة عملياتها مطلع 2006 حيث عرضت شبكتها الخاصة للهاتف الثابت والأنترنت عبر الجزائر وقدمت خدمة محلية ووطنية ودولية باستعمال شبكة لاسلكية من الجيل الثالث تعتمد على تكنولوجيا الجيل الجديد NGN، لكن "لكم" لم تنجح في استقطاب أزيد من 20 ألف

<sup>(1)</sup> وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تاريخ الإطلاع: 2016/09/20 www.mptic.dz

زيون وحتى الشريحة بدأت تشتكي من قلة جودة الاتصال والخدمات، كما أن الشركة لم تتجح في تنفيذ التزامها بخصوص التغطية الوطنية المنصوص عليها في إطارها العملي مما دفع إلى تدخل هيئة تنظيم البريد والاتصالات، وأرجعت إدارة لكم تدهور الوضع إلى إخفاق الوكالة والمؤسسات الأخرى في الحفاظ على حيادها بعد فتح السوق أمام المنافسة، وتعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في القضاء على الشركة حيث اعتبر المساهمون المصريون أن قرارهم لم يكن صائبا عندما اختاروا النظام اللاسلكي الصيني WLL والذي أظهر أنه بطيء جدا وغير قادر على تقديم خدمة أنترنت موثوقة، وفي سنة 2008 انسحبت كليا وأعلنت إفلاسها.

- أما ثاني متعامل في سوق الهاتف الثابت اتصالات الجزائر التي تأسست بموجب القرار 03-2000 الذي نص على إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات، وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 كي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل حيث أصبحت مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، وبذلك مجبرة على إثبات وجودها في عالم يتميز بمنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر<sup>(1)</sup>، والجدول الموالي يمثل تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر من حيث العدد الإجمالي للمشاركين (سلكي/لاسلكي) والكثافة الهاتفية للثابت.

تاريخ الإطلاع: 2016 /09/22 www.algérietélécom.dz (1)

**الجدول رقم (3-6): تطور سوق الهاتف الثابت والكثافة الهاتفية للثابت 2011-2015**

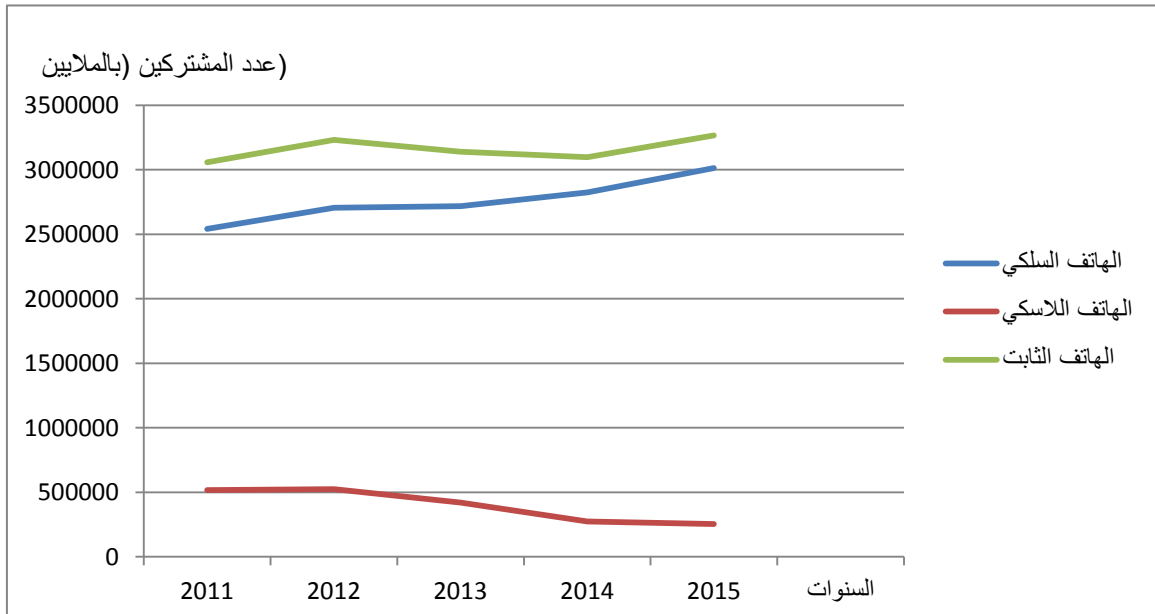
السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
سلكي	2.541.272	2.706.374	2.717.385	2.825.827	3.013.460
التطور	% 6,50+		% 0,41+	% 3,99+	% 6,41+
لاسلكي	518.064	524.958	421.529	272.960	254.132
التطور	% 1,33+		% 19,70 -	% 35,25-	% 7,12 -
العدد الإجمالي	3.059.336	3.231.332	3.138.914	3.098.787	3.267.592
الكثافة الهاتفية	% 8,29	% 8,55	% 8,11	% 7,85	% 8,09
نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت	% 39,1	% 41,57	% 41,23	% 40,04	% 41,65

المصدر: مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2012-2015 متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) تاريخ

الإطلاع: 2016/10/15.

وبغية توضيح محتوى الجدول، يمكننا الإستعانة بالتمثيل البياني التالي:

**الشكل رقم (3-2): تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر**



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-6).

من خلال قراءة جدول تطور سوق الهاتف الثابت والكثافة الهاتفية للثابت وملاحظة الأشكال

أدناه يتجلى بكل وضوح أن عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت لا يزال يعرف ركودا نسبيا

وذلك منذ إنفتاح سوق الهاتف النقال حيث أصبح يلبي بشكل أفضل متطلبات السوق وذلك بفضل مزاياه العديدة، رغم ذلك هناك إرتفاع ملحوظ مع نهاية سنة 2015 حيث سجل عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت نحو 3,267 مليون مقارنة بسنة 2014 التي سجل فيها 3,098 مليون مشترك، كما عرفت الكثافة الهاتفية زيادة طفيفة سنة 2015 مقدرة ب 0,24 مقارنة بسنة 2014.

### ج- سوق الهاتف النقال في الجزائر:

عرف قطاع الاتصالات تطورا كبيرا في مجال الهاتف منذ صدور قانون 03-2000 المؤرخ في 2000/08/05 الذي نص على إدخال المنافسة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، بعدما كان محتكرا من قبل المتعامل الوطني الوحيد الحامل حاليا للاسم التجاري "موبيليس" وهو فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول للهاتف النقال بالجزائر وأصبحت موبيليس مستقلة بتاريخ 2003/08/03.<sup>(1)</sup>

بعدها شهد سوق الهاتف النقال دخول أول متعامل أجنبي أوراسكوم لاتصالات الجزائر "OTA" تحت اسمه التجاري "جازي"، حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11 وتم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 2002/02/15.<sup>(2)</sup>

وتلاه المتعامل الأجنبي الثاني الوطنية لاتصالات الجزائر باسمه التجاري نجمة "أوريدو" حاليا، حيث حصل على رخصة الاستغلال بتاريخ 2003/12/20 وقام باستغلال الشبكة لأول مرة في 2004/08/25.<sup>(3)</sup>

(1) تاريخ الإطلاع: 2016/10/11 www.mobilis.dz

(2) تاريخ الإطلاع: 2016/10/11 www.djezzy.dz

(3) تاريخ الإطلاع: 2016/10/11 www.oreedoo.dz

وتشهد السوق حاليا تنافسا حادا بين المتعاملين الثلاث حيث توسع استعمال الهاتف النقال بشكل ملحوظ وأصبح في متناول جميع شرائح المجتمع، والجدول التالي يبين تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر بين سنة 2011 و 2015.

**الجدول رقم (3-7): تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر 2011-2015**

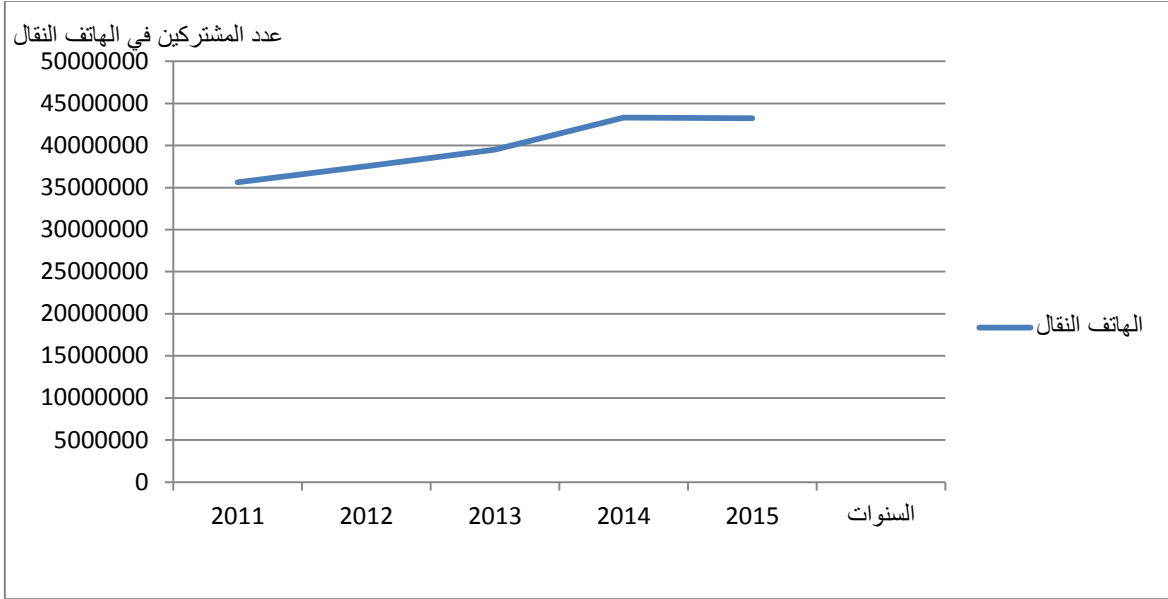
2015		2014		2013	2012	2011	السنة المتعامل																																																
7775837	GSM	9205983	GSM	12451373	10622884	10515914	اتصالات الجزائر للهاتف النقال																																																
6542332	3 G	3816312	3 G					12466980	GSM	17357898	GSM	17574249	17845669	16595233	أوراسكوم لاتصالات الجزائر	4144135	3 G	1254250	3 G	6665799	GSM	8225240	GSM	9491423	9059150	8504779	الوطنية لاتصالات الجزائر	5632561	3 G	3438491	3 G	26908616	GSM	34789121	GSM	39517045	37527703	35615926	العدد الإجمالي للمشتركين	16319027	3 G	8509053	3 G	<b>43227643</b>		<b>43298174</b>						% 107		% 109,62	
12466980	GSM	17357898	GSM	17574249	17845669	16595233	أوراسكوم لاتصالات الجزائر																																																
4144135	3 G	1254250	3 G					6665799	GSM	8225240	GSM	9491423	9059150	8504779	الوطنية لاتصالات الجزائر	5632561	3 G	3438491	3 G	26908616	GSM	34789121	GSM	39517045	37527703	35615926	العدد الإجمالي للمشتركين	16319027	3 G	8509053	3 G	<b>43227643</b>		<b>43298174</b>						% 107		% 109,62		% 102,11	% 99,28	% 96,52	الكثافة الهاتفية								
6665799	GSM	8225240	GSM	9491423	9059150	8504779	الوطنية لاتصالات الجزائر																																																
5632561	3 G	3438491	3 G					26908616	GSM	34789121	GSM	39517045	37527703	35615926	العدد الإجمالي للمشتركين	16319027	3 G	8509053	3 G	<b>43227643</b>		<b>43298174</b>						% 107		% 109,62		% 102,11	% 99,28	% 96,52	الكثافة الهاتفية																				
26908616	GSM	34789121	GSM	39517045	37527703	35615926	العدد الإجمالي للمشتركين																																																
16319027	3 G	8509053	3 G					<b>43227643</b>		<b>43298174</b>						% 107		% 109,62		% 102,11	% 99,28	% 96,52	الكثافة الهاتفية																																
<b>43227643</b>		<b>43298174</b>																																																					
% 107		% 109,62		% 102,11	% 99,28	% 96,52	الكثافة الهاتفية																																																

المصدر: مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) تاريخ الإطلاع:

2016/10/15.

وحتى يكون الجدول أكثر وضوحا، يمكننا الإستعانة بالتمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (3-3): تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (7-3).

من خلال قراءة جدول تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر وملاحظة الشكل نجد أن العدد الإجمالي لمستخدمي الهاتف النقال سجل انخفاضا يقدر ب 70531 مشترك خلال سنة 2015، محققا بذلك تراجعاً في النمو يقدر ب 0,16 % مقارنة مع سنة 2014، ونلاحظ أيضاً أنه من أصل 43 مليون مشترك 26,909 مليون هم مشتركون في شبكة (GSM) أي بنسبة 62,25 % مقابل 16,319 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث (3G) أي بنسبة 37,75 % وهذا ما أدى إلى إنخفاض ملحوظ في عدد مستخدمي شبكة (GSM) بنسبة 22,65 % سنة 2015 بالمقارنة مع السنة الماضية بسبب الهجرة إلى شبكة الجيل الثالث (3G).

عرفت الكثافة الهاتفية\* تزايداً مستمراً خلال سنوات 2011 و 2012 و 2013 و 2014 بينما انخفضت سنة 2015 بنسبة 2,62 % بالمقارنة مع السنة الماضية، ويرجع هذا الانخفاض أساساً إلى

\* الكثافة الهاتفية: تمثل عدد المشتركين في 100 نسمة، في 2015/12/31 بلغ عدد السكان حسب الديوان الوطني للإحصائيات 40,4 مليون نسمة.



إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير نشطين والغير معرفين من طرف متعاملي الهاتف النقال، ويمكن تتبع توزيع حصص المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في السوق من خلال الجدول التالي:

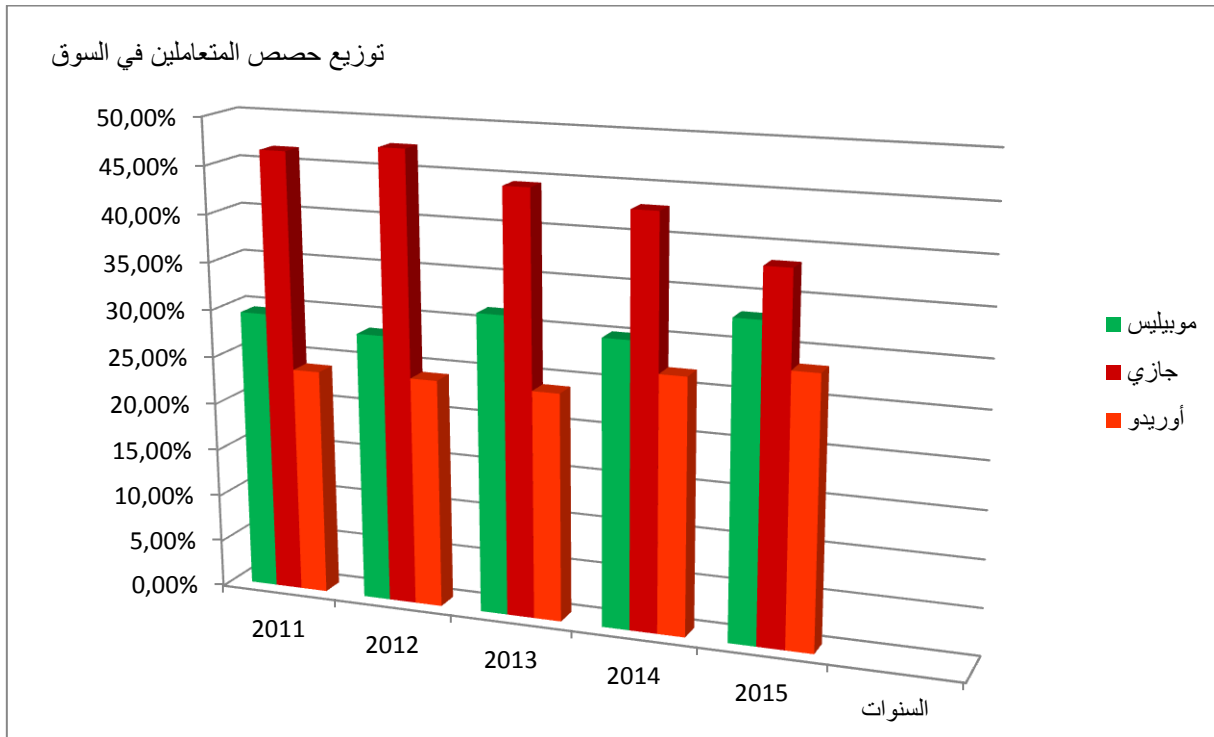
**الجدول رقم (3-8): توزيع حصص المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في السوق 2011-2015**

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
المتعامل					
اتصالات الجزائر للهاتف النقال	%29,53	%28,31	%31,51	%30,08	%33,15
أوبتيكوم تيليكوم الجزائر	%46,59	%47,55	%44,47	%42,98	%38,40
الوطنية لاتصالات الجزائر	%23,88	%24,14	%24,02	%26,94	%28,45
النسبة	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: تقرير سلطة الضبط متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) تاريخ الإطلاع: 2016/10/18.

وبغية توضيح محتوى هذا الجدول، يمكننا الإستعانة بالتمثيل البياني التالي:

**الشكل رقم (3-4): توزيع حصص المتعاملين الثلاث للهاتف النقال في السوق**



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-8)

مما سبق يتضح لنا أن سوق الهاتف النقال في الجزائر يتجه إلى التوازن مع بلوغ نسبة المتعامل الرئيسي ممثلاً في أوبتيموم تيليكوم الجزائر في السوق نسبة 38,40 % وذلك بعد خسارته لنسبة تقدر بـ 4 %، وارتفاع حصة المتعامل التاريخي "موبيليس" بنسبة 3 % إذ تقدر حصته السوقية بـ 33 % مقابل حصة 28,45 % للوطنية لاتصالات الجزائر التي ارتفعت هي الأخرى بنسبة 2%.

## II . لمحة عامة عن شركة جازي ومؤسسة موبيليس:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من شركة جازي ومؤسسة موبيليس من خلال إعطاء لمحة موجزة عنهما من حيث المهام، القيم، الأهداف، الهيكل التنظيمي وأهم العروض والخدمات التي توفرانها.

### 1-II . لمحة عامة عن شركة جازي:

#### أ- التعريف بالشركة:

تحصلت جازي على رخصة اسغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001، وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2001، وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنيت والخدمات ذات القيمة المضافة.

في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51 % من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود، وتبعا لشروط الاتفاقية تحتفظ مجموعة VEON (سابقا VIMELCOM) بمسؤولية تسيير الشركة.

تتنتمي جازي لمجموعة VEON خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا وهي الشركة الأم، تغطي جازي 95 % من التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ بداية 2016، وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في: 2016/10/01 وهي

تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال، كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية.<sup>(1)</sup>

وأطلقت جازي برنامجا للتحويل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكن هكذا زبائننا من الإستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي، وفيما يلي أهم رخص الإستغلال التي تم منحها للشركة:

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني في: 2001/07/30.
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث في: 2013/12/02.
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع في: 2016/09/04.

ب- المهام والقيم والأهداف: تتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

### 1. المهام:

تلتزم جازي بما يلي:

- توفير أفضل المنتجات والخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية؛
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا؛
- توفير أفضل محيط عمل لموظفين الذين يعملون بالشركة؛
- تنفيذ سياسة البيئة بصرامة؛
- التحسين المستمر للعمليات الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

<sup>(1)</sup> www.djezzy.dz

تاريخ الإطلاع: 2016/10/20

<sup>(2)</sup> Ibid.

## 2. القيم:

- من أجل تحقيق النظرة المستقبلية ومهمة الشركة، يجب على جميع الموظفين ما يلي:
- **الإلتزام:** فالعمل الشاق والتفاني هما الوسيلتان المثيلتان للتميز عن الآخرين والتموقع كشركة رائدة في الجزائر في عالم الاتصالات.
- **العمل الجماعي:** يجب على جميع الموظفين العمل بطريقة موحدة ومرتبطة ومتناسقة، فروح الفريق والتعاون هو شعار الشركة.
- **الشفافية:** يجب أن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية لشركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بطريقة شفافة وينبغي أن لا يسمح لأي عامل خارجي بالتأثير على مواقف الموظفين.
- **المبادرة:** يعتبر التفكير البناء هو استراتيجية الشركة لإيجاد الحلول والبدائل، لذا يجب أن تكون المبادرة مرافقة للأعمال من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات.
- **النزاهة:** ينبغي أن لا تؤثر العوامل الخارجية في التزامات الموظفين اتجاه الشركة.

## 3. الأهداف:

- تطمح شركة جازي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحقيق رفاهية المجتمع الجزائري والإسهام في إزدهاره.
- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
- العمل على ترسيخ فكرة "جازي" الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها والخدمات التي تقدمها.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنها.

- إمتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.
- "أوبتيكوم تليكوم الجزائر" تريد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن ونوعية بيئة عملها.

### ج- سياسة الجودة ISO 9001 والسياسة البيئية ISO 14001 لشركة جازي:

#### 1. سياسة الجودة ISO 9001 لدى شركة جازي:

تلتزم الشركة بضرورة إرضاء زبائنها والتحسين المستمر لنوعية المنتجات والخدمات التي

تقدمها إستنادا على المبادئ التالية: (1)

- موثوقية المنتجات والخدمات المقدمة.
- وضع جميع موظفي الشركة لخدمة الزبون.
- الشفافية في العروض المقدمة من خلال معلومات واضحة.
- الموضوعية عند النظر في الشكاوى والتظلمات.
- الإبتكارات التكنولوجية.

إن عمل شركة جازي وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات والخدمات المقدمة،

أهلها للحصول على شهادة الإيزو - 9001.

#### 2. السياسة البيئية ISO 14001 لشركة جازي:

مع ظهور إهتمامات عديدة حول البيئة وأهمية المحافظة عليها في الجزائر، إعترفت الشركة

بأهمية مراقبة تأثير نشاطها على المحيط الذي تعمل فيه، حيث إلتزمت الشركة بحماية البيئة وتعهدت

على:

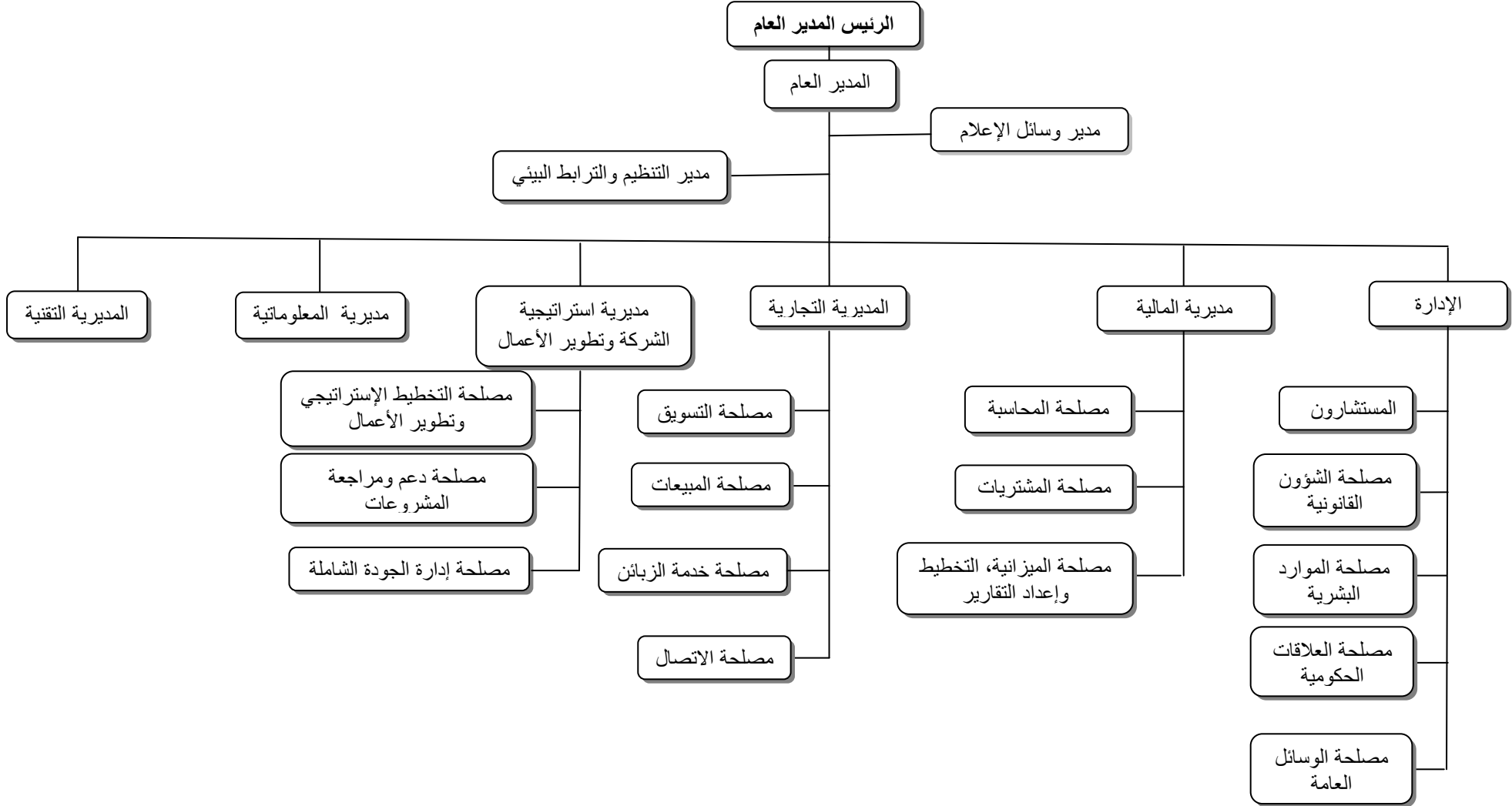
- إحترام الأنظمة واللوائح الوطنية الخاصة بالبيئة عند ممارسة أعمالها التجارية.

- تحديد ومراقبة الآثار البيئية المرتبطة بأنشطتنا ومنتجاتنا وخدماتنا، والحد من التأثير المرئي الناتج عن إنتشار وتوزيع الشبكة.
- تتبع النفايات الناتجة عن أعمال الشركة وتشجيع العلاج السريع لها بالتعاون مع الشركاء.
- توعية جميع موظفي الشركة بأهمية التعديل والضبط اليومي لسلوكياتهم تجاه المحيط الذي يعملون فيه، فعملية المحافظة على المحيط جزء لا يتجزأ من قيم وثقافة الشركة.
- تحسيس وتوعية جميع الشركاء الإقتصاديين للمؤسسة بمدى أهمية إحترام محيط العمل ودفعهم وتشجيعهم على مشاركتهم في إلتزاماتها البيئية.
- إن عمل شركة جازي وفق مبادئ حماية البيئة وترسيخ الثقافة البيئية في المجتمع الجزائري وإعتماده على المعايير البيئية الدولية، أهلها للحصول على شهادة الإيزو-14001.

#### د- الهيكل التنظيمي لشركة جازي:

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لشركة جازي:

الشكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي لشركة جازي



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على وثائق الشركة.

وفيما يلي سنتطرق إلى المهام المسندة لمختلف المديرية التابعة لشركة جازي إستنادا للهيكل

التنظيمي السابق:

- **الرئيس المدير العام:** هو المسؤول الأول بالشركة، ومصدر القرارات النهائية والحاسمة.
- **المدير العام:** يعتبر صلة الوصل بين الرئيس المدير العام وبقية المديرية، يقوم بتنفيذ المخططات المقترحة والتأكد من صحة سيرها، فهو يشرف ويدير كل ما له علاقة بالعمل.
- **مدير التنظيم والترابط البيئي:** يعمل على ممارسة جميع أعمال الشركة وفقا للقوانين والمطالب البيئية المطبقة.
- **مدير وسائل الإعلام:** ويهتم بكل ما له علاقة بوسائل الإعلام المكتوبة، المسموعة والمرئية.
- **الإدارة:** وتنقسم إلى:
  - **المستشارون:** تتمثل مهمتهم في مساعدة المدير العام على إصدار القرارات ومدته بكل النصائح اللازمة والتوجيهات لضمان السير الحسن للعمل.
  - **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم بالأمر القانونية للشركة من إستشارات قانونية وحل للمنازعات التي تواجه الشركة.
  - **مصلحة الموارد البشرية:** يتضمن عدة فروع تهتم بالرواتب وأنظمة المكافآت والتحفيزات وكل ما يتعلق بساعات العمل الإضافية والوثائق الإدارية الخاصة بالموظفين، وكذا الإستماع إلى طلبات ومشاكل الموظفين الخاصة وخلق روح التواصل ومحيط عمل مريح لكل موظفي الشركة، بالإضافة إلى فروع أخرى خاصة بإدارة المواهب، الخدمات الإجتماعية، التطوير التنظيمي وتكوين الموظفين وغيرها من السياسات التي تضمن الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.



- **مصلحة العلاقات الحكومية:** تهتم بجميع التعاملات الخاصة مع الدولة.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتحسين المستمر للعتاد المكتبي والأثاث وصيانته من أجل راحة الموظف، كما تقوم بتهيئة مراكز الخدمات.
- **المديرية المالية:** تهتم بكل ما يتعلق بالقرارات والعمليات المالية التي تقوم بها الشركة، الوسائل المالية المستعملة والتوازن المالي، وتتكون من المصالح التالية:
  - **مصلحة المحاسبة:** تهتم بمتابعة كل التدفقات المالية (إدارة المشتريات، الإستثمارات ومصاريف التشغيل).
  - **مصلحة المشتريات:** مهمتها هي شراء كل المعدات، المنتجات اللازمة للشركة بأفضل جودة وأقل سعر.
  - **مصلحة الميزانية، التخطيط وإعداد التقارير:** تقوم بإعداد ومتابعة الميزانيات المالية الخاصة بالشركة وإعداد التقارير الخاصة بالوضع المالية للشركة.
  - **المديرية التجارية:** تعتبر هذه المديرية همزة الوصل بين منتجات وخدمات الشركة وعملائها، هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح ودور هذه الأخيرة هو وضع، تصميم وتنفيذ منتج أو خدمة والترويج لها وبيعها وتوزيعها للأسواق المستهدفة، وتتكون المديرية التجارية من عدة مصالح وهي كالاتي:
    - **مصلحة التسويق:** تعمل المصلحة على تحديد، تصميم وصياغة كل ما يتعلق بإستراتيجية العرض التي سوف تقدمها الشركة لزيائنها، تركز هذه الإستراتيجية على تنمية المنتجات والأسواق الحالية لدى الشركة وتطوير عروض جديدة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن، وهدف هذه المصلحة هي زيادة شهرة المنتج، تطوير الرغبة في الشراء وتحقيق الولاء الكامل للزبون.

- **مصلحة المبيعات:** مهمتها هي بيع العروض والخدمات للشركات، الإدارات ورجال الأعمال، كما تهتم بتطوير مبيعات الشركة من خلال التعامل مع موزعيها ونقاط بيعها.
- **مصلحة خدمة الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بإدارة جميع العلاقات مع زبائن الشركة من أجل تحقيق ولاء ورضا الزبون.
- **مصلحة الإتصال:** تتم عن طريق مصلحة الإتصال تنفيذ كل الإجراءات والدعائم الترويجية بالتنسيق مع مؤسسات الإتصال ومؤسسات الطباعة، فللمصلحة مهمة أساسية وهي الحفاظ على صورتها كرائدة في هذا المجال.
- **مديرية استراتيجية الشركة وتطوير الأعمال:** تقوم هذه المديرية بمسؤولية تقييم ومراجعة المخطط الإستراتيجي للشركة على المدى الطويل والمتوسط، تركز على النظرة المستقبلية للشركة ومهمتها بهدف التطور المستقبلي لأنشطة الشركة، وتعتبر هذه المديرية الموجهة لمختلف مديريات ومصالح الشركة، وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:
  - مصلحة التخطيط الإستراتيجي وتطوير الأعمال، مصلحة دعم ومراجعة المشروعات ومصلحة إدارة الجودة الشاملة.
- **مديرية المعلوماتية:** تعمل على تصميم وتنفيذ كل الأمور التي تتعلق بالوسائل والمعدات التي تحتاج إليها كل مديرية أو كل مصلحة داخل الشركة كوسائل الاتصال، التطبيقات اللازمة والخاصة بكل مصلحة، كما تتكفل هذه المصلحة بإدارة نظام الفواتير الخاص بزبائن الشركة.
- **المديرية التقنية:** إن مهمة هذه المديرية هو ضمان القدرة على استعمال الشبكة، وفي نفس الوقت ضمان التغطية الجيدة للسوق مع تقديم أفضل جودة من أجل الحصول على شبكة فعالة موثوق فيها ومربحة، إضافة إلى هذا تهتم بكل طلبات الشركة من خلال التنبؤ بزيادة

إحتياجاتها فيما يخص معدات جديدة أو كذلك التنبؤ بإرتفاع في استعمال الشبكة وهذا من

أجل الحفاظ على جودتها من خلال التطوير المستمر للشبكة وصيانتها.

د- الخدمات المقدمة والعروض:

1. الخدمات المقدمة:

• خدمات الأفراد:

- التعبئة:

➤ خدمة **E.FLEXY**: تمكن من تحويل الرصيد بالنسبة للمشاركين في صيغ كونترول، وفي

الدفع المسبق بطريقة إلكترونية وبكل أمان، عبر موقع جازي على الأنترنت.

➤ خدمة **TRANQUILO**: تمكن الزبائن في الدفع المسبق الذين قاموا بتسوية وضعيتهم،

والذين لهم رصيد غير كافي، بالقيام بمكالمة أو إرسال SMS بفضل الرصيد الإستعجالي، الممنوح بـ 20 دج فقط مصاريف التسجيل.

➤ خدمة **فليكسي**: بإمكان مشترك جازي للدفع البعدي أن يرسلوا رسيدا لأقاربهم من ذوي

الدفع المسبق وكونترول بعد التسجيل في الخدمة مجاني على #100\*.

- الفاتورة:

➤ **فليكسي لجازي**: خدمة موجهة لكل زبائن جازي، تمكنهم من تعبئة المبلغ المراد للرقم الذين

يريدونه (التأكيد عبر SMS)، وهي متوفرة في جميع نقاط البيع لجازي.

➤ **الفاتورة المفصلة المنتظمة**: تمكن من الحصول على سجل مفصل لكل الاتصالات لمدة

تتراوح بين 1 و 90 يوما، يحتوي على التاريخ، الساعة والمدة وكل الأرقام المتصل بها وسعر كل

مكالمة.

➤ **الفاتورة الإلكترونية (E-FACTURE):** تمكن هذه الخدمات الزبائن في اشتراكات الدفع

البعدي من دفع فواتيرهم بكل أمان عبر موقع جازي، وهذه الخدمة متوفرة حاليا لزبائن البنوك التالية:

القرض الشعبي الجزائري، بنك الخليج العربي، BNP.

➤ **خدمة B2MAIL:** هي خدمة استلام الفواتير عبر البريد الإلكتروني، تمكن الزبائن في

اشتراكات الدفع البعدي وكونترول الذين يملكون عنوانا للبريد الإلكتروني، ويتم تشغيلها بطلب من

الزبائن.

➤ **خدمة الإقتطاع الأوتوماتيكي:** توفر هذه الخدمة إمكانية تسديد الفاتورة عن طريق الإقتطاع

البنكي الأوتوماتيكي.

➤ **خدمة الدفع عن طريق بطاقة التعبئة:** سواء لمشتركي LINE LIBER أو LINE

.CONTROL

➤ **خدمة معلومات الفاتورة 787:** توفر هذه الخدمة معلومات آخر فاتورة، الاستهلاك الحالي

الخاص بالزبون، الفواتير والإستهلاك لكل حساب.

- الرسائل:

➤ **جازي JAVA BOX:** تمكن خدمة جازي JAVA BOX الخاصة بهواتف JAVA من

حفظ دليل هاتفكم واسترجاعه حتى بعد مسح البعض من أرقام الهواتف التي يحتوي عليها أو ضياع

الهاتف.

➤ **SMS 3LIK:** هي خدمة جديدة تمكن الزبائن من إرسال رسائل SMS نحو شبكة جازي،

حتى إذا كان هؤلاء لا يملكون رصيدا، أو يريدون الإحتفاظ به.

➤ **خدمة البريد الصوتي:** هي خدمة تمنح الزبون إمكانية تحويل المكالمات نحو خدمة الرسائل

الصوتية.

- **SMS BIP**: تمكن من بعث 06 رسائل قصيرة في الأسبوع حتى ولو لم تملك رصيداً.
- **الواب SMS**: خدمة تسمح بإرسال رسائل قصيرة لا تتعدى 145 حرف عبر موقع جازي الإلكتروني ونحو زبائن OTA.
- **جازي MMS**: تحمل مضمون متعدد الوسائط، نص، صورة، صوت أو فيديو، تستطيع بعث هذه الرسائل نحو هاتف نقال أو حتى على عنوان إلكتروني EMAIL.
- **SMS**: خدمة مجانية تمكن الزبون من إرسال رسالة واحدة في اليوم (24 سا) نحو شبكة OTA (عدد الرسائل غير قابل للتجميع وهو يحدد كل يوم).
- بالإضافة إلى خدمات أخرى تتمثل في تسليمة ووسائط متعددة:
- **FOOT CLUB**: تمكن من متابعة كل الأخبار، المقابلات، النتائج وبرامج اللقاءات للنادي المفضلة للزبون).
- **جازي STORE**: تمكن من تحميل أفضل التطبيقات والألعاب حسب الإختيار.
- **نكتة جازي**: تمكن هذه الخدمة من الحصول على نكتة أو بوقالة.
- **جازي سكوب**: هي عبارة عن عرض سكوب إسلاميات شهريا حيث تصل 4 رسائل SMS يومياً تحتوي على حديث نبوي، دعاء، حكمة، مواقيت الصلاة.
- **رنتي**: إختيار رنة عبر رسالة SMS.
- **جازي دردشة**: هي خدمة تفتح أبواب المنتديات والدردشة على الهاتف النقال والتحاور الفوري بالرسائل القصيرة.
- **VERSO+**: تسمح هذه الخدمة بإرسال وإستقبال كل الاتصالات أو الرسائل القصيرة من رقم إضافي.
- **جازي رنتي بالاسم**: خدمة تمكن من تحميل رنة مشكلة من دعاء والاسم الشخصي للزبون.

• خدمات المؤسسات

- التعبئة:

➤ فليكسي هنا **flixy**: خدمة موجهة لكل زبائن جازي.

- الفاتورة:

➤ الفاتورة المفصلة.

➤ الإقتطاع الأوتوماتيكي.

➤ التعبئة الالكترونية: تمكن من تعبئة الحساب بواسطة تذاكر إلكترونية تحمل رموزا مختلفة

للتعبئة.

➤ الدفع عن طريق بطاقة التعبئة.

➤ خدمة معلومات الفاتورة.

➤ خدمة التعبئة الالكترونية.

- الدولي:

➤ الاتصال الدولي: إجراء مكالمات دولية من خط جازي نحو الثابت أو النقال مع جازي.

➤ التجوال: خدمه ممنوحة لزبائن جازي كلاسيك بزنس و بزنس +، تمكن الزبائن من إجراء

المكالمات من الخارج.

- الصوت:

➤ 709 خدمة القائمة الحمراء جازي: خدمة تجمع كل المشتركين الذين لا يودون أن تظهر

معلوماتهم الهاتفية، وتضمن هذه الخدمة سرية معلومات الزبائن وتمنع نشرها على الدليل.

- **0 غير محدود:** هذا العرض متوفر لكل المخططات التسعيرية لجازي المؤسسات، يمكن من الاستفادة من مكالمات مجانية بين كل خطوط الرصيد المتنقلة المشتركة في العرض (إمكانية الموظفين الإتصال ببعضهم البعض دون حدود).
- **تحويل المكالمات:** يمنح هذا العرض إمكانية تحويل المكالمات بشكل أوتوماتيكي نحو هاتف آخر نقال أو ثابت.
- **إخفاء الرقم:** خدمة تسمح بالاتصال دون اظهار رقم المتصل على شاشة المستقبل.
- **Clip+:** تمكن هذه الخدمة من عدم فقدان المكالمات حتى لو كان الهاتف خارج نطاق التغطية بإرسال رسائل SMS بعد إعادة فتح الهاتف.
- **المكالمات الجماعية:** التحدث في أن واحد مع عدة اشخاص في نفس الخط.
- **البريد الصوتي:** إمكانية تحويل المكالمات نحو خدمة الرسائل الصوتية.

## 2. العروض:

### • عروض الأفراد:

- هناك عدة أنواع من العروض تتمثل فيما يلي:
- **جازي BAYNA:** سعر المكالمات 1 دج/5 ثا.
- **جازي SMART:** تمنح تشكيلة من الخيارات "مكالمات غير محدودة نحو جازي، أكبر حجم أنترنيت".
- **جازي MODEM:** يمكن هذا الإشتراك من الاتصال بالأنترنيت في أي مكان.
- **جازي MELLIENEUM:** يمكن هذا الإشتراك من مكالمات ورسائل غير محدودة نحو جازي و 1 جيجا من الأنترنيت وبأسعار معقولة.

- جازي **SPEED**: يمكن هذا الإشتراك من إختيار العرض الذي يلائم العادات الإستهلاكية للزبون بخصوص الانترنت " 3G، 4G".
- جازي **AMIGO**: يسمح هذا العرض من البقاء على إتصال عبر الشبكات الاجتماعية (فايسبوك، تويتر وواتساب) مع إختيار مدة العرض.
- عروض المؤسسات:
- جازي بيزنس **INFINITY**: عرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن تحكم في ميزانية المكالمات، الرسائل، الأتترنت.
- جازي بيزنس كونترول: مصممة لتناسب الإحتياجات المختلفة للشركة وسائط الاتصال الخاصة بها.
- جازي بيزنس للدفع المسبق: تتضمن مزايا عديدة من مكالمات نحو كل الشبكات وطنية ودولية، أترنت، SMS.
- الرصيد المتنقل: عرض مشكل من خط رئيسي يرسل الرصيد للخطوط الأخرى.
- جازي **DYALNA**: يوفر عدة مزايا (1G) أترنت مجانية، رصيد 3000 دج مهدى لكل 1000 دج تعبئة.
- جازي **MODEM**: يوفر الأترنت حسب العرض المناسب.
- عروض الأترنت: الإستفادة من حجم الأترنت الذي يتناسب مع كل مؤسسة (3G/4G).



## II-2. لمحة عامة عن شركة موبيليس:

## أ- التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مؤسسة موبيليس المؤسسة الوطنية الوحيدة في سوق الهاتف النقال، هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003 بأسهم يقدر رأس مالها بـ: 100.000.000 دج مقسم على 1000 سهم، تعدى عدد عمالها 1000 عامل سنة 2003 ليصل رأس مالها حاليا 500.000.000 دج وعدد إجمالي للموظفين يقدر بـ: 5004 موظف، كما تملك موبيليس:<sup>(1)</sup>

- تغطية وطنية لكامل التراب الوطني.
- أكثر من 120 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع BTS.
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

## ب- قيم المؤسسة وأهدافها:

## 1- القيم:

تلتزم موبيليس بما يلي:

- توفير محيط عمل محفز، نظيف وآمن.
- الشفافية في التسيير.
- كسب ولاء العاملين بها.
- توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرفق.

تاريخ الإطلاع: 2016/10/25 www.mobilis.dz<sup>(1)</sup>

- رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع.
- نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة، التضامن، روح الفريق، العمل المتقن، الأخلاق، الأمانة، الإستحقاق، الوفاء، إحترام التعهدات كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

## 2- الأهداف:

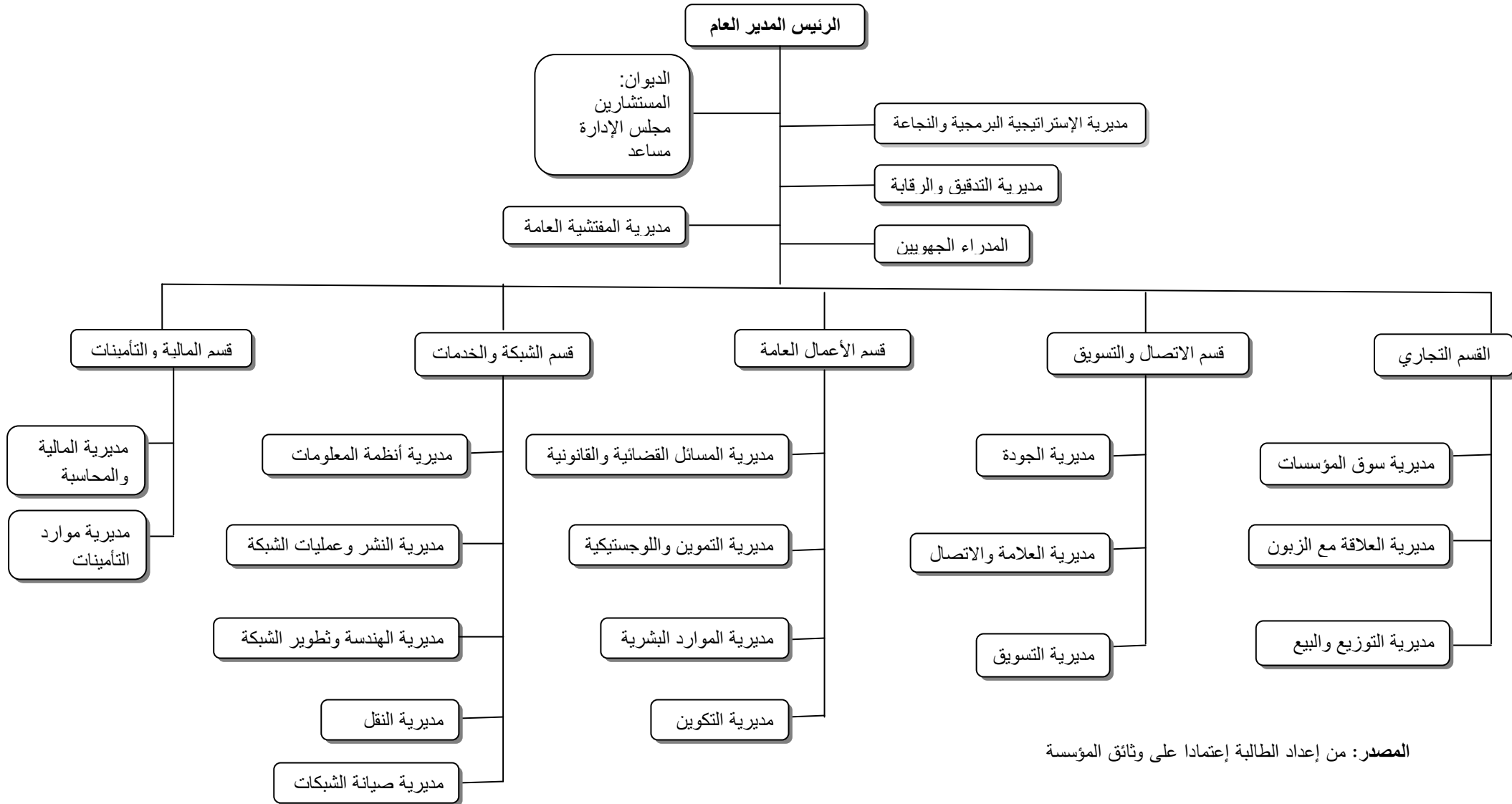
- تسعى موبيليس منذ نشأتها الى تحديد أهداف أساسية منها:
- التأكد باستمرار من تحقيق الأسبقية والترجع على سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- توسيع شبكتها المستحدثة لصالح زبائنها.
- الحفاظ على المنشآت بأحدث التكنولوجيا الرائجة.
- التحقق من تنوع عروضها والسهر على توفرها عبر كامل التراب الوطني.
- تحسين الإنجازات في إطار الفعالية الإقتصادية وإرضاء الزبون.
- وضع حيز التطبيق استراتيجية التميز من شأنها تثبيت زعامة المؤسسة وترجعها على مختلف أقسام السوق.
- تصميم خدمات وعروض جديدة تتماشى ومتطلبات الزبائن، وهذا ما مكن المؤسسة من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها الى ضم عدد كبير من المشتركين.
- إعادة تنشيط وتجديد وسائل الاتصال الداخلية الكفيلة بإشراك موظفيها في تجسيد ثقافة المؤسسة المبنية على الجودة.
- تحفيز الموارد البشرية عن طريق إدارة حقيقية للمسار المهني، المؤدي إلى تحسين القدرات الإدارية المطابقة للأهداف المسطرة.

- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية وذلك بتوفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين جد ناجحة بالإضافة الى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

### ج- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

الشكل رقم: (3-6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي سنتطرق المهام المسندة لمختلف الأقسام والمديريات التابعة لمؤسسة موبيليس إستنادا

للهيكل التنظيمي السابق:

• **الرئيس المدير العام:** يعتبر المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف والبرنامج المسطر كما يقوم باتخاذ القرارات المناسبة والسهر على تطبيقها من قبل كل الأقسام والمديريات، ويرأس المجلس التنفيذي الذي يضم أهم مدراء المؤسسة، ومن أهم الموضوعات المعالجة في المجلس التنفيذي: إطلاق حملة إعلانية، اتخاذ قرار الإستثمار، عروض المنتجات والخدمات ومناقشة المخصصات المالية.

• **الديوان:** تابع مباشرة للرئيس المدير العام، وتتمثل مهام رئيس مكتب الديوان في ما يلي:

- الحرص على تنفيذ التعليمات ومتابعة القرارات المتخذة من طرف الرئيس المدير العام.

- ضمان متابعة الإرشادات المقررة في المجلس التنفيذي.

- ضمان المتابعة والربط للوحة القيادة للمؤسسة.

- الحرص على متابعة تحقيق الأهداف.

كما يضم عدد من المستشارين وهم:

- المستشار التقني.

- مستشار الموارد البشرية.

- مستشار تجاري.

- مستشار مالي.

بالإضافة إلى مساعد رئيسي.

ويقوم هؤلاء المستشارين بتقديم الإستشارات اللازمة وإقتراح مختلف الإستراتيجيات والإجراءات ثم إختيار أنسبها بالإضافة إلى مساعدة مختلف المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

• **المدرء الجهويين:** تابعون مباشرة للرئيس المدير العام، يقومون بتسيير المديرية الجهوية التي ترتبط بجميع مصالح المديرية العامة، والمهمة الأساسية للمديرية الجهوية هو تطبيق السياسات المحددة من طرف المديرية المركزية والمشاركة في تنفيذ خطة العمل لكل مديرية وذلك حسب الأهداف المحددة عند كل مديرية جهوية، وعددها ثمانية مديريات هي:

- المديرية الجهوية بالجزائر العاصمة.
- المديرية الجهوية بسطيف.
- المديرية الجهوية بقسنطينة.
- المديرية الجهوية بعنابة.
- المديرية الجهوية بورقلة.
- المديرية الجهوية ببشار.
- المديرية الجهوية بشلف.
- المديرية الجهوية بوهران.

بالإضافة إلى ثلاثة مديريات مستقلة لها علاقة مباشرة بمكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة

هي:

• **مديرية الإستراتيجية البرمجية والنجاعة:** تهتم بالشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة، كما تهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية التي تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال تقارير دورية، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في

قراراتها التي قد تعرف منحى واتجاها مختلفا حسب ما تمليه ظروف السوق وسير العمليات داخل المؤسسة.

- **مديرية التدقيق والرقابة:** تتمثل مهامها في ضمان دقة العمليات المالية والقانونية وصحة التقارير المنجزة وتنفيذ مهام المراجعة عند طلب الرئيس المدير العام.
- **مديرية المفتشية العامة:** تتشكل من عدد من المفتشين الذين يمارسون مهام التفتيش والمراقبة لمختلف المصالح والأقسام والمديريات.

وتتكون المديرية العامة من خمسة أقسام تتمثل في:

القسم التجاري، قسم الاتصال والتسويق، قسم الأعمال العامة، قسم الشبكة والخدمات، قسم المالية والتأمينات، يتفرع عن كل قسم مجموعة مديريات تابعة له سيتم التطرق لها وللمهام المسندة إليها.

- **القسم التجاري:** ويتكون من ثلاث مديريات تتمثل في:
  - **مديرية سوق المؤسسات:** من المهام المسندة لهذه المديرية هي متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع متعاملها من المؤسسات، وتوطيد العلاقة معهم وضمان رضاهم وكسب ولائهم، وكذا العمل على تطوير هذا القطاع من السوق وتعظيم رقم مبيعاته وهامش الربح فيه.
  - **مديرية العلاقة مع الزبون:** تهتم بالعملاء المتمثلين في الأفراد بإعلامهم بكل ما هو جديد، وكسب ثقتهم وولائهم من خلال متابعة قضاياهم والإستماع للشكاوى المقدمة للمؤسسة التي تتجم عن تعاملهم معها والعمل على معالجتها.
  - **مديرية التوزيع والبيع:** تهتم بتوفير مختلف المنتجات وضمان وصولها إلى الوكالات ونقاط البيع، ومتابعتها بشكل دائم ومستمر.

- **قسم الاتصال والتسويق:** ويتكون من ثلاثة مديريات تتمثل في:

- **مديرية الجودة:** تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ضمان تحسين جودة الأداءات المقدمة من موبيليس في جميع المجالات التقنية، التجارية وغير ذلك.
- استخدام نظام قياس الجودة الذي يسمح بمتابعة تحقيق أهداف الجودة.
- تحضير وإنتاج لوحات القيادة والتقارير المساعدة في تحقيق أهداف خطة الأعمال العامة لموبيليس.
- **مديرية العلامة والاتصال:** تهتم بكل ما يتعلق بالجمهور الواسع والاتصال الداخلي مع العمال، وتقوم هذه المديرية بتنفيذ المهام التالية:
  - العمل على تحسين وتطوير صورة المؤسسة.
  - إنشاء دعائم للاتصالات المكتوبة والشفوية والمرئية والمتعددة الوسائط داخل المؤسسة.
  - تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة.
  - المشاركة في الإحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والإجتماعية.
  - مرافقة الرعاية الرسميين "Sponsors" في أعمالهم وتنظيم الملتقيات والمعارض والصالونات.
  - إنتقاء الشركاء في النشاطات الإعلانية كالوكالات وأصحاب المطابع، وتوضيح العلاقة التي تحكمهما في العقود المبرمة بينهما.
- **مديرية التسويق:** لهذه المديرية عدة مهام تتمثل فيما يلي:
  - تهتم بإجراء البحوث التسويقية.
  - تعمل على تطوير النشاطات التسويقية وتسطير خطة لها.
  - تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق من جهة، ورغبات واحتياجات العملاء من جهة أخرى.



- تحديد المخصصات المالية وبناء خطة تسويقية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد لكل التشكيلات.
- ضمان استخدام نظام المعلومات التسويقية.
- **قسم الأعمال العامة:** يتكون من خمسة مديريات هي:
  - **مديرية المسائل القضائية والقانونية:** تتكفل بحل المنازعات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة، سواء ما تعلق بالعمال أو العملاء.
  - **مديرية التموين واللوجستيكية:** تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين.
  - **مديرية الموارد البشرية:** تعمل على تسيير كل ما له علاقة بموظفي المؤسسة من خلال متابعة عملية توظيف الموارد البشرية وتنمية وتطوير نظم تسييرها، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور والمكافآت وترقية العمال.
  - **مديرية التكوين:** تهتم بكل ما يتعلق بتكوين الموظفين وتأهيلهم وتحسين مستواهم بشكل مستمر وذلك حسب متطلبات المؤسسة.
- **قسم الشبكة والخدمات:** يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام بالمؤسسة وقلبها النابض، يتكون من خمسة مديريات تتمثل في:
  - **مديرية أنظمة المعلومات:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتطويرها، تزود الأقسام الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة كما تعمل على ضمان نقل المعلومة إلى الشركاء والعملاء، وتقوم مديرية أنظمة المعلومات بتجسيد أفكار المديريات الأخرى بتحقيق مختلف التطبيقات بالسرعة والدقة المطلوبتين.
  - **مديرية النشر وعمليات الشبكة:** تهتم بنشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني.

- **مديرية الهندسة وتطوير الشبكة:** يتمثل دورها في تصميم وإنشاء الشبكات مع تطويرها بشكل مستمر بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات المبتكرة في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.
  - **مديرية النقل:** تتركز وظيفتها في المحافظة على جودة البث من خلال السهر على الفعالية في تغطية الشبكة.
  - **مديرية صيانة الشبكات:** تعمل على حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة ومتابعة صيانتها والمحافظة على سيرورة عملها.
  - **قسم المالية والتأمينات:** ويتكون من مديرتين تتمثلان في:
    - **مديرية المالية والمحاسبة:** يقع على عاتق هذه المديرية تسيير جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة، ويمكن تلخيص مهامها في:
      - إعداد ومتابعة الميزانيات المالية الخاصة بالمؤسسة.
      - إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة.
      - متابعة العمليات الجبائية والتحويلات البنكية.
      - العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة
    - **مديرية موارد التأمينات:** تتكفل بجميع التأمينات الخاصة بالمؤسسة.
- مما سبق نلاحظ أن هناك تخصص كبير وتقسيم للعمل الإداري الذي يظهر في إختلاف مهام الأقسام والمديريات، وفي نفس الوقت لها إمكانية كبيرة في التنسيق فيما بينها، وكل ذلك يضمن منهج تسييري موحد يمكن من إبراز سلطة الرئيس المدير العام في المسائل الإستراتيجية التي تعزز من تحقيق أهداف المؤسسة التي تصبو إليها.

#### د- الخدمات والعروض المقدمة:

1. الخواص:

• الخدمات:

- تحويل البرامج وجوازات الانترنت: تمكن هذه الخدمة من تحويل برنامج Pix أو جوازات الانترنت.
- خدمة **MobiMic**: هي خدمة تسمح بإدراج رسائل مشخصة لتظهر على شاشات المتصل بهم.
- خدمة **v-view**: تسمح للمستخدمين بمشاهدة مختلف مقاطع الفيديو عند الطلب من خلال تطبيق محدد.
- **Men3andi**: تمكن هذه الخدمة الزبون من التكفل بالمكالمات الخاصة بأقاربه وأصدقائه (حسب سعر المكالمة).
- **Mobinfo**: تمنح هذه الخدمة مجموعة من المحتويات والمعلومات الممكن الحصول عليها من خلال رسائل قصيرة (رياضة، مرآة،...).
- خدمة الرقابة العائلية: تسمح للأهل بمراقبة أطفالهم وحمايتهم من التصفح على المحتويات غير اللائقة ومنع دخولهم إلى بعض شبكات التواصل الاجتماعية،....
- **Mobilistore**: هي بوابة ألعاب الهاتف النقال تحتوي على العديد من الألعاب المجانية وغير مجانية.
- **نعمتي**: يمكن للزبون تخصيص نغمة إنتظار خاصة به وفقا لميوله.
- الفايستوك عبر **SMS**: بفضل هذه الخدمة يمكن البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بالشبكة الاجتماعية المفضلة.

- **سلكني:** تسمح هذه الخدمة بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24 سا / 24 سا.
- **رصيدي:** تمكن هذه الخدمة من الإطلاع على الحساب البريدي الجاري عن طريق خدمة .SMS
- **كلمني:** هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس بمراسليك إذا كان رصيدك غير كاف (عن طريق SMS).
- **راسيمو:** توفر هذه الخدمة التعبئة الإلكترونية لرصيد الزبون أو رصيد شخص آخر مجاناً (مشاركي الدفع المسبق أو البعدي).
- **خدمات أخرى:** تتمثل في إظهار الرقم، إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، تحويل المكالمات، الفاتورة المفصلة، المكالمات الدولية، التجوال الدولي، مكالمات الفيديو،....
- **العروض:**
  - **عروض الدفع البعدي:**
    - **WIN MAX:** يضم خيارين **WIN CONTROL-WIN LIBRE** ويوفر هذا العرض مكالمات ورسائل مجانية نحو موبيليس 24/24 سا، واشتراك صوتي وأنترنيت حسب مبلغ الاشتراك الشهري.
    - **عروض الدفع المسبق:**
      - **Pix:** هو عرض جديد لمبتسم.
      - **NAVIGUI 4G:** هو عرض أنترنيت بـ 12GO.
      - **NAVIGUI 3G:** في هذا العرض يتوفر خيارين مودام ويفي أو مفتاح USB (مفتاح أنترنيت).

➤ **باك:** ويضم عدة أنواع هي:

▪ **باك MOBILE:** يحتوي هذا العرض على ثلاث خيارات للهاتف النقال بالإضافة الى ميزات أخرى (شريحة +أنترنيت).

▪ **باك NAVIGUI 3G:** يوفر هذا العرض الربط بالانترنت وفقا لاحتياجات الزبون، وبدون إلتزام.

▪ **بالك مبتسم للحاسب اللوحي:** عند كل إقتناء لبالك مبتسم يحصل الزبون على شريحة سيم +أنترنيت 1 G.

- **العروض المزدوجة:**

➤ **موبي كنترول 1500++:** عند شراء الشريحة يستفيد الزبون من 1500 دج رصيد شهري ورسائل إضافة إلى 1G أنترنيت، يمكن تشغيل رقم مفضل من اختياره.

2. **الشركات:**

• **عروض المكالمات:**

- **عرض WinPro 4 G:** تزود الشركات بمكالمات مجانية بين الموظفين، رسائل قصيرة وأنترنيت ومكالمات دولية وذلك حسب سعر الإشتراك وحسب ميزانية كل شركة.

- **عرض Win 4 G:** يوفر العديد من المزايا: مكالمات غير محدودة، أنترنيت مجاني، رسائل قصيرة مهداة، أرقام مفضلة وأرصدة إضافية نحو الخارج.

- **WinPro:** يوفر مكالمات، رسائل قصيرة وأنترنيت حسب الإختيار بين الإشتراكات لتتاسب كل ميزانية.

- **عرض موبي كور بوريت:** للإستجابة لمختلف إحتياجات المؤسسات في ما يخص الإتصالات، يسمح هذا العرض للمؤسسات بالتحكم الجيد والمحكم في ميزانية الإتصالات،

- بفضل الإشتراكات الثلاث حسب الإختيار وتتمثل في: عرض موبى كور بوريت 1000، عرض موبى كور بوريت 2200، عرض موبى كور بوريت 4000.
- **عرض مهني:** هو عرض موجه للحرفيين، التجار وأصحاب المهن الحرة وبأسعار معقولة (ما بين 800 و 1500 دج).
- **عرض المجموعة:** يسمح هذا العرض بإجراء الاتصالات بين المتعاملين مجاناً وبصفة غير محدودة 24/24 سا.
- **عرض الرعاية:** بالنسبة للمؤسسات التي تجمعها إتفاقية مع موبيليس، بإمكانها الإستفادة من عروض الرعاية، حيث تسمح هذه العروض لعمال المؤسسة وذويهم من الإستفادة من إمتيازات حصرية.
- **الأنترنيت النقال:**
- **عرض Only 4 G :** يوفر تدفقا عالي الجودة، يمكن من الاتصال بالأنترنيت من خلال إشارة الحاسوب أو الإستفادة باستمرار من الأنترنيت لإستعمالات خاصة.
- **خدمة الأنترنيت للبلاك بيري:** تمكن هذه الخدمة من إدارة المشاريع عن بعد، تتيح تبادل البريد الإلكتروني والإطلاع على الملفات بمختلف الأشكال، وتحميل التطبيقات في جميع المجالات سواء كنتم داخل البلد أو خارجه.
- **عرض Mobiconnect :** يسمح بالعمل بنفس الوثيرة كما لو كان العمل على الحاسوب النقال في المؤسسة.
- **حلول المحترفين:**
- **VPN:** شبكة خاصة إفتراضية: هو حل موجه للمؤسسات التي تريد الحصول على شبكة تتسم بالليونة والمرونة والأمان، يضمن ربط مختلف المواقع المتواجدة في مقاطعات جغرافية

عدة عبر شبكة خاصة وإفتراضية، يسهل تبادل المعطيات عبر تطبيقات عملية خاصة بالمؤسسة، ويمكن إعتماده على شبكة 2 G، 3 G.

- **M2M**: وتعني باللغة الإنجليزية آلة لآلة أي عند تزويد أجهزة المؤسسة بشريحة سيم ومودم، يمكن لها إرسال المعطيات إلى أجهزة أخرى عبر شبكة 2 G لموبيليس.

- **الرسائل القصيرة**: وضعت موبيليس للمؤسسات حلا يسمح لهم بالقيام بإرسال جماعي للرسائل القصيرة، من خلال الخوادم نحو قائمة من الأرقام المحددة، سواء كانت موجهة للزبائن أو الموظفين.

- **Cloud computing**: هي تكنولوجيا تسمح بتخزين المعطيات والأنظمة على خوادم موضوعة عن بعد، بدل تخزينها في خوادم موجودة داخل المؤسسات.

### III. واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي ومؤسسة موبيليس:

تماشيا مع المتغيرات والتحديات المفروضة على المنظمات وفي ظل المنافسة الحادة التي يعرفها قطاع الاتصالات، تواجه المنظمات عدة رهانات في الوقت الحالي فعليها متابعة التطور السريع للتكنولوجيا والإستفادة من مزاياها، إذ على المنظمة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملها لأنها تعتبر من أكبر الركائز التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، لذا فكل منظمة تعمل على إرساء بنية معلوماتية صلبة بمختلف وحداتها وهذا ما سنتطرق له من خلال عرض لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي ومؤسسة موبيليس وأهم المشاكل التي تواجهها.

**III-1. واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشركة جازي:**

سيتم التطرق إلى مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال عرض مختلف الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة في الشركة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

**أ- الإمكانيات البشرية:**

حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة الموارد البشرية بالنسبة لحجم الموارد البشرية بالشركة لسنة 2016 فإنه يقدر بـ 450 موظفا في مختلف الإختصاصات، وتضم الشركة مجموعة من الأفراد المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رتب متعددة منها: المهندسون، التقنيون، الأعوان التقنيون.

تتميز هذه التشكيلة البشرية المتنوعة بخبرة لا بأس بها ومؤهلات علمية متخصصة، وبصفة عامة لها مستوى جيد فيما يخص استعمالات التكنولوجيا الحديثة لأنها أساس عملها.

**ب- الإمكانيات المادية:**

- تتوفر الشركة بمختلف أقسامها ومصالحها على أجهزة حاسوب حديثة تتميز بحجم كبير للذاكرة المركزية وشاشات كبيرة، بالإضافة إلى وجود جميع المعدات والوسائل المكتبية من طابعتين أجهزة مودم وفاكس، سواء بالإدارة العامة أو بالوكالات التجارية.

- **La douchette**: هي آلة صغيرة تستعمل في تسيير المخزون عن طريق code a barre تستعملها الشركة في تسيير مخزونها من شرائح وهواتف نقالة.

**ج- الإمكانيات التكنولوجية:**

تتمثل في مختلف أنظمة الإستغلال والشبكات والبرمجيات المستعملة من طرف الشركة والمتمثلة

فيما يلي:



• أنظمة الإستغلال:

- Windows: هي عبارة عن أنظمة تشغيل للحواسيب المكتبية والحواسيب المحمولة، من إنتاج وتطوير شركة مايكروسوفت.
- Microsoft Office: يضم مجموعة من البرامج المكتبية مثل Word, Excel, Powerpoint, Outlook, Access.

• الشبكات المعلوماتية:

- الأنترنت: تستعمل لجميع أنواع الزبائن بكل الطبقات، فهي وسيلة ربط بين المؤسسة وزبائنها كاستقبال الشكاوى والرد عليها، وكذا الإطلاع على الإقتراحات من خلال الموقع الإلكتروني.
- Outlook: كل موظف يملك بريد إلكتروني خاص به في هذا البرنامج، ويستعمل لإرسال وإستقبال الرسائل والمعلومات بين الموظفين والإدارات على مستوى الجزائر، وله عدة مزايا منها:

- توفير السرعة والوقت والتكلفة.
- سهولة إرسال وإستقبال المعلومات والملفات.
- السرعة في حل المشاكل التي قد تواجه الموظفين أثناء العمل.

بفضل Outlook أصبحت عملية الاتصال الداخلي قائمة بين مختلف المصالح وفروع الشركة على المستوى الوطني وفي جميع الإتجاهات، وهذا ما يعطي الإدارة العليا القدرة على متابعة، مراقبة وتوجيه نتائج المصالح والمديريات المختلفة.

• البرمجيات:

أما بخصوص البرمجيات المتوفرة على مستوى الشركة فهناك:

- **Systeme TABS**: وهم معد من طرف شركة ORAKL وهي واحدة من أضخم وأهم شركات تقنية المعلومات بشكل عام وقواعد البيانات بشكل خاص، تأسست شركة أوراكل في العام 1977 على يد "لاري أليسون" ويقع المركز الرئيسي لشركة أوراكل في مدينة "ريد وود" من سان فرانسيسكو الواقعة على الساحل الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية كاليفورنيا، ولم تكن الشركة التي أسسها لاري آنذاك تعرف باسمها الحالي "أوراكل" ولكن كان اسمها في البداية "مختبرات تطوير البرامج".
- وهو برنامج أعد بطريقة متطورة يؤمن معالجة كمية كبيرة البيانات مع وجود نظام حماية قوي كفيل بضمان سرية البيانات المخزنة، جمعت فيه مختلف العمليات الداخلية التي تقوم بها الشركة ويوفر عدة مزايا منها:
- توفير الوقت والجهد.
  - عالي الدقة ومؤمن من جميع عمليات القرصنة.
  - السرعة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن سرعة توفير المعلومات اللازمة.
- **P.O.S.A**: هو عبارة عن نظام فوترة، تتم من خلاله عمليات البيع والفوترة، وكذا تسيير المخزون الخاص بمختلف المنتجات الخاصة بالشركة.
- بالإضافة إلى تطبيقات أخرى تتمثل في:
- **Workflow**: هو تطبيق يتعلق بتسيير الموارد البشرية ويتعلق بكل ما يخص العطل المرضية، العطل السنوية، التعويضات حيث يقوم المسير بتسجيل كل ما يخص الموظفين التابعين له.

- **Autaportale**: هو تطبيق خاص يسمح لكل موظف بالإطلاع على المعلومات الخاصة به من الحضور اليومي المتمثل في وقت الدخول والخروج، تاريخ الموظف في وظيفته، المرتب الخاص به والعطل وكذا جانب الضمان الاجتماعي.

### III-2. واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس:

سيتم التطرق إلى مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال عرض مختلف الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة في المؤسسة والآفاق التي تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيقها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

#### أ- الإمكانيات البشرية:

حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مديرية الموارد البشرية بالنسبة لحجم الموارد البشرية بالشركة لسنة 2016 فإنه يقدر بـ 670 موظفا في مختلف الإختصاصات، وتضم المؤسسة مجموعة من الأفراد المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رتب متعددة منها: المهندسون، التقنيون، الأعوان التقنيون.

تتميز هذه التشكيلة البشرية المتنوعة بخبرة لا بأس بها ومؤهلات علمية متخصصة، وبصفة عامة لها مستوى جيد فيما يخص استعمالات التكنولوجيا الحديثة لأنها أساس عملها.

#### ب- الإمكانيات المادية:

- تضم المؤسسة بمختلف أقسامها ومديرياتها مكاتب مجهزة بأحدث أنواع أجهزة الحاسوب تتميز بحجم كبير للذاكرة المركزية وشاشات كبيرة، بالإضافة إلى وجود جميع المعدات والوسائل المكتبية من طابعات وأجهزة مودم وفاكس، ومؤخرا زودت جميع المكاتب بجهاز ماسح ضوئي من أجل حفظ جميع الملفات والوثائق في الحاسوب ومحاولة إلغاء الأرشيف الورقي أو التقليل منه، من أجل الوصول إلى صفر ورق سواء بالإدارة العامة أو بالوكالات التجارية من خلال

الإحتفاظ بالوثائق الخاصة بالعملاء كنسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو نسخة من رخصة السياقة، كما تشمل العملية على إعادة إدخال كل الملفات القديمة إلى جهاز الحاسوب من أجل تشكيل أرشيف إلكتروني يحفظ على مستوى المؤسسة.

• **La borne**: هي عبارة عن شاشة مزودة بكاميرا، تستعمل لتسيير عملية إنتظار العملاء عن طريق أرقام مرتبة تمنح لكل عميل، وهذا ما يعكس الشفافية فكل حسب دوره، ويتم متابعة عملها على المستوى الوطني من المديرية العامة عن طريق 12 عامل.

• **La douchette**: هي آلة صغيرة تستعمل في تسيير المخزون عن طريق code a barre تستعملها الشركة في تسيير مخزونها من شرائح وهواتف نقالة.

### ج- الإمكانيات التكنولوجية:

تتمثل في مختلف أنظمة الإستغلال والشبكات والبرمجيات المستعملة من طرف الشركة والمتمثلة

فيما يلي:

#### • أنظمة الإستغلال:

- Windows: هي عبارة عن أنظمة تشغيل للحواسيب المكتبية والحواسيب المحمولة، من إنتاج وتطوير شركة مايكروسوفت.

- Microsoft Office: يضم مجموعة من البرامج المكتبية مثل Word, Excel, Powerpoint, Outlook, Access.

#### • الشبكات المعلوماتية:

- الأنترنت: تستعمل لجميع أنواع الزبائن بكل الطبقات، فهي وسيلة ربط بين المؤسسة وزبائنها كاستقبال الشكاوى والرد عليها، وكذا الإطلاع على الإقتراحات من خلال الموقع الإلكتروني.

- LOTUS: هي شبكة أنترانيت تستعمل هذه الشبكة لإرسال وإستقبال الرسائل والمعلومات بين

الموظفين والإدارات على المستوى الوطني، ولها عدة مزايا منها:

- توفير السرعة والوقت والتكلفة.

- سهولة إرسال وإستقبال المعلومات والملفات.

- السرعة في حل المشاكل التي قد تواجه الموظفين أثناء العمل.

بفضل برنامج LOTUS أصبحت عملية الاتصال الداخلي قائمة بين مختلف المصالح وفروع

المؤسسة على المستوى الوطني وفي جميع الإتجاهات وهذا ما يعطي الإدارة العليا القدرة على متابعة،

مراقبة وتوجيه نتائج المصالح والمديريات المختلفة.

- البرمجيات:

أما بخصوص البرمجيات المتوفرة على مستوى المؤسسة فنتمثل فيما يلي:

- برنامج NGBSS: وهم معد من طرف شركة هواوي وهي شركة صينية متعددة الجنسيات، تم

إنشائها سنة 1987 ومقرها شينزين بالصين، تعمل في مجال الاتصالات تقوم بصنع معدات

الاتصالات كالهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية وأجهزة المودم، كما تعمل في تصنيع

وتصدير أحدث التقنيات وأنظمة الاتصالات المتنقلة للعديد من الدول من بينها الجزائر، كما

تملك أكثر من 16 مركز بحث وتطوير عبر مختلف أنحاء العالم وتصنف شركة هواوي الثالثة

عالميا في صناعة الهواتف الذكية.

برنامج NGBSS هو عبارة عن برنامج بتشفير جد عالي وحساس جدا، جمعت فيه مختلف

البرمجيات التي تحتوي على العمليات التي تقوم بها المؤسسة ويوفر عدة مزايا منها:

- توفير الوقت والجهد.

- عالي الدقة ومؤمن من جميع عمليات القرصنة.

- السرعة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن سرعة توفير المعلومات اللازمة.

سابقا كانت كل عملية تتجز على حدى، إذ كان هناك عدة برامج هي:

- **Démographique data**: ويتم تسجيل بيانات الزبائن في هذا البرنامج.
  - **Mask de saisie**: تتم عملية التسجيل المؤقت لبيانات الزبائن من طرف الموظف لريح الوقت، بعد ذلك يتم نقل هذه البيانات بالتفصيل إلى برنامج Démographique data.
  - **Minsat**: يستعمل هذا البرنامج لبيع وتغيير الشرائح المسبقة الدفع.
  - **EPPIX**: يستعمل هذا البرنامج لبيع وتغيير الشرائح المؤجلة الدفع.
  - **Mobi stock**: يستعمل هذا البرنامج من أجل تسيير مخزون مختلف المنتجات.
- بالإضافة إلى:

- **R.M.S**: هي شبكة داخلية متطورة تمنح السرعة والأمان اللازمين للقيام بمختلف العمليات داخل المؤسسة، فبسبب تراكم العقود الخاصة بالعملاء الذين يتعاملون مع نقاط البيع المختلفة على مستوى الولايات ولحل هذا المشكل تم تسجيل البيانات مؤقتا في Mask de saisie ثم نقل البيانات من القرص الصلب إلى النظام الوطني فيما بعد بسرعة كبيرة.

#### د- آفاق مؤسسة موبيليس في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- تسعى مؤسسة موبيليس لتجسيد جملة من الأهداف في إطار إستراتيجيتها العامة، والتي تهدف أساسا إلى تحقيق الرضا الدائم للزبائن بتجسيد مجموعة من الآفاق المستقبلية تتمثل في:
- **Dégital**: هو نظام معلومات يمكن للزبون من خلاله إجراء عمليات خاصة يرغب بها عن بعد بواسطة الأنترنت دون عناء الذهاب إلى الوكالات التجارية، يتميز بسرعة الوصول للبيانات والرد عليها.
  - **P.D.A**: هو تطبيق يستعمل في متابعة رجال البيع وتحركاتهم وكذا مبيعاتهم، لكن يتطلب إنجازة شبكة ألياف بصرية داخلية خاصة بالمؤسسة، لأنه من بين المشاكل التي تعاني منها

مؤسسة موبيليس هي عدم وجود شبكة ألياف بصرية خاصة بها فهي شريكة اتصالات الجزائر في الشبكة، بالإضافة إلى ارتفاع سعر كرائها من ناحية وضعفها من ناحية أخرى.

إن تطوير النظام المعلوماتي باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإمكانه تدعيم إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تحسين تنافسيتها.

### III-3. المشاكل التي تواجه شركة جازي ومؤسسة موبيليس:

يشهد قطاع الاتصالات في العالم نموا متسارعا، ما يحتم على شركات الاتصالات الجزائرية ضرورة مواكبة هذا التطور السريع ومواجهة مختلف التحديات في القطاع، وعليه يمكن توضيح أهم المشاكل التي تواجه شركة جازي ومؤسسة موبيليس في النقاط التالية:

أ- صعوبة محاكاة التطورات والديناميكية السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتبني البطيء للخدمات الجديدة ما يؤخر مواكبة مختلف المستجدات في قطاع الاتصالات العالمي.

ب- إرتفاع تكاليف الخدمات مقارنة مع الدول المجاورة وهذا ما صعب من وصولها إلى جميع فئات المجتمع.

ت- الإختراقات الأمنية للمواقع الإلكترونية وقواعد البيانات الخاصة بالشركات، ما يوجب على شركات الاتصالات ضرورة تعزيز المواقع الإلكترونية ومختلف أنظمة المعلومات لمواجهة أي محاولات هجوم ببرامج حماية عالية التشفير وفرض معايير أمنية صارمة.

ج- نقص المهارات المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات ومواجهة الشركات لمشكلات في التوظيف كدورات التوظيف الطويلة وحالات أخرى قد لا تتناسب فيها مهارات المعينين مع متطلبات الوظيفة.

- د- زيادة تكاليف تدريب الموارد البشرية بسبب وتيرة التغيير المتسارعة في كل مرة.
- هـ- عدم القدرة على تلبية احتياجات المواطنين المتزايدة كنقص التغطية في المناطق النائية بالنسبة لشركة جازي بالرغم من حجم الاستثمارات والتوسعات التي جرت لتطوير قطاع الاتصالات.
- و- تدني مستوى الخدمة الهاتفية في بعض الأحيان وهذا راجع إلى قدم شبكات الاتصالات، كثرة الأعطال وضعف خدمات الصيانة.
- ي- ضعف خدمة الإنترنت ومشكل التدفق البطيء لها والإنقطاع المتكرر.



**خلاصة الفصل الثالث:**

لقد تم التركيز في هذا الفصل على تقديم مجموعة من المعطيات الخاصة بتطور قطاع الاتصالات في العالم الذي يعرف نموا مستمرا من خلال عرض تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت، الهاتف النقال وإستعمال الأنترنت، وأهم المؤشرات التي تقيس وتقيم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دول العالم إنطلاقا من تقارير عالمية خاصة بالإتحاد الدولي للاتصالات، بالإضافة إلى تطور قطاع الاتصالات في الجزائر الذي يعتبر من أهم القطاعات الإستراتيجية ويتميز بالمنافسة الشديدة بين مختلف المتعاملين فيه ووتيرة تطور تكنولوجي جد عالية، ويضم هذا القطاع مؤسسة عمومية وشركتين خاصتين، وتم التطرق إلى مؤسسة موبيليس وشركة جازي بعرض تطورها ومختلف العروض والخدمات التي يقدمانها وواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالشركتين محل الدراسة الذي يتميز بإمكانات بشرية ومادية وتكنولوجية لا بأس بها غير أنها ما زالت تعاني من بعض المشاكل التي استعرضناها والتي نحن بصدد البحث عن أسبابها.

## الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة

التنافسية بشركة جازي ومؤسسة

موييليس

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المحاور الخاصة بالجزء النظري، والذي مكننا من تحديد ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما، كما حاولنا الربط بينهما من أجل توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة في ظل تحديات الإقتصاد الجديد، سنخصص هذا الفصل التطبيقي لمحاولة إسقاط حيثيات الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال إبراز مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي ومؤسسة موبيليس اللتان تتشطان في أحد أهم القطاعات في الجزائر والذي يشهد ديناميكية كبيرة ونمو مستمرا ومنافسة شديدة تستدعي منها إكتساب مزايا تنافسية تميزها عن بقية المنافسين وتمكنها من زيادة حصتها السوقية تبقيا في الصدارة.

ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات من وجهة نظر الإطارات العاملة بشركة جازي ومؤسسة موبيليس باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الذي يعد الطريقة العلمية الأفضل، وفي الأخير التوصل إلى النتائج المتعلقة بالدراسة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- I . منهجية الدراسة الميدانية.
- II . دراسة وتحليل الإستبيان.
- III . إختبار فرضيات الدراسة.
- IV . نتائج التحليل.

## I. منهجية الدراسة الميدانية:

لتحقيق منهجية الدراسة تم تحديد ما يلي:

### 1-I. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه في مؤسسة موبيليس الواقعة بباب

الزوار بالجزائر العاصمة، وشركة جازي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

ب- الحدود الزمانية: يتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة والتي دامت قرابة خمس

سنوات، تم خلالها إنجاز الجانب النظري والتطبيقي من خلال القيام بعدة زيارات لمؤسسة

موبيليس وشركة جازي وكذا زيارة الوكالات التجارية بباتنة.

ج- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على الإطارات العاملة بالمديرية العامة بكل من مؤسسة

موبيليس وشركة جازي.

### 2-I. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات المديرية العامة لمؤسسة موبيليس وشركة جازي

بالجزائر العاصمة، والبالغ عددهم 670 موظفا و450 موظفا على التوالي.

#### ب- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "جزء من مجتمع البحث والدراسة والتي تعطي استنتاجا عن خصائص المجتمع".<sup>(1)</sup>

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبيا تعذر تطبيق هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اعتماد عينة قصدية من إطارات كلتا الشركتين محل الدراسة وهم الإطارات التابعة لمختلف المصالح التي تعتمد في عملها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطويرها وهذا ما تفرضه طبيعة الموضوع، وتم تحديد حجم العينة بنسبة 20 % من حجم مجتمع الدراسة، وعليه بلغت العينة 134 إطارا بالنسبة لمؤسسة موبيليس و90 إطارا بالنسبة لشركة جازي.

بالنسبة لمؤسسة موبيليس تم توزيع 134 إستبيان، ليتم إسترجاع 121 إستبيان واستبعد 11 إستبيان منهم غير صالح للتحليل الإحصائي نظرا لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليه أو لعدم الإلمام بمختلف محاور الإستبيان.

أما شركة جازي تم توزيع 90 إستبيان، ليتم إسترجاع 82 إستبيان واستبعد إستبيانان لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الإستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي 110 أي بنسبة 82,08 % من العينة المختارة لمؤسسة موبيليس، و 80 إستبيان أي بنسبة 88,88 % من العينة المختارة لشركة جازي حسب الجدول.

<sup>(1)</sup> علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي-إداري)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010، ص 194.

جدول رقم (4-1): عدد الإستثمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والقابلة للتحليل.

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الإستثمارات القابلة للتحليل	عدد الإستثمارات القابلة للتحليل	عدد الإستثمارات المستبعدة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات الموزعة	
82,08 %	110	11	121	134	إطارات مؤسسة موبيليس
88,88 %	80	02	82	90	إطارات شركة جازي

المصدر: من إعداد الطالبة.

### 3-I. المنهج المستخدم:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف وتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية ودورها في تحقيق لكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا، وقد اعتمدنا الأسلوب الوصفي لعرض ما هو متاح أكاديميا من معلومات حول الموضوع، والأسلوب التحليلي للبيانات الخاصة بعينة الدراسة ثم تبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

### 4-I. أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي:

#### أ- أدوات جمع البيانات:

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن من جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة واقع ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته استخدام أدوات معينة، حيث تم الإعتماد على الإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع

البيانات، وتدعيمها بالمقابلة مع بعض الإطارات في مؤسسة موبيليس وشركة جازي لاستخدامها عند بناء الإستبيان، كما استخدمت الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات وسنتطرق إليها بأكثر تفصيل.

**1. الملاحظة:** اعتمدنا على هذه الأداة أثناء تواجدنا بمؤسسة موبيليس وشركة جازي بغرض التعرف على واقع تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الإدارة، وملاحظة مدى استخدامها على مستوى مختلف المكاتب.

**2. المقابلة:** تعتبر من الأدوات المهمة في البحث الميداني وتستخدم للوصول إلى حقائق تتعلق بموضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على المقابلة الحرة لما توفره من بيانات أولية، ساعدت في بناء أسئلة الإستبيان وإخراجه في شكله النهائي.

كما قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مختلف رؤساء المصالح لكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي من أجل التأكد من بعض الحقائق، وقمنا أيضا بإجراء مقابلات مع مسؤول المبيعات والعلاقات مع الزبائن للشرق بموبيليس، وشملت أسئلة هذه المقابلات على أسئلة مفتوحة تتمحور حول مختلف التكنولوجيات المستعملة على مستوى الشركتين محل الدراسة، وكذا المشاريع المستقبلية لتحسين استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

**3. الوثائق والتقارير:** تعد مصدرا مهما لجمع البيانات حيث أنها تساعد على التعرف على بعض الحقائق التي لا تسمح الأدوات الأخرى في الوصول إليها، كما أنها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، حيث تمكنا من الإطلاع على مجموعة من الوثائق والتقارير الداخلية الخاصة بالشركتين محل الدراسة وتحصلنا على البيانات الضرورية للبحث من خلال تحليلها، ولعل أهمها ما يلي:

- النصوص والقوانين التشريعية التي تحكم قطاع الإتصالات في الجزائر.
- الهيكل التنظيمي للشركتين محل الدراسة.
- تقارير دورية للشركتين تخص الخدمات المقدمة.

4. **الإستبيان:** يعتبر الإستبيان من أكثر الأدوات ملائمة للحصول على المعلومات لتحقيق أهداف

الدراسة الميدانية، والإستبيان هو: "عبارة عن النموذج الذي تدون عليه الأسئلة التي يوجهها

الباحث إلى وحدة الدراسة ويتحصل من خلالها على إجابات".<sup>(1)</sup>

وقد مرت عملية إعداد الإستبيان بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي (ملحق رقم 04).

#### • عملية تحضير الإستبيان:

- تم صياغة فقرات الإستبيان بما يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما تمت الإستعانة

بالمعلومات المحصل عليها من خلال المقابلات التي قمنا بإجرائها والإطلاع على العديد من

الأدبيات والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- تم عرض الإستبيان على الأستاذة المشرفة، التي قدمت لنا الملاحظات والتعديلات اللازمة

والضرورية لصحة الإستبيان، بعد ذلك تم عرض الإستبيان الأولي (ملحق رقم 02) على

مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 03) وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الإستبيان، وعلى

ضوء آرائهم تم حذف وتعديل وإضافة بعض المعلومات، وبذلك تمت صياغة الإستبيان في

صورته النهائية (ملحق رقم 04).

- إجراء دراسة تجريبية ميدانية لإختبار الإستبيان، وتم تعديله وفقاً لذلك.

(1) شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.



• محاور الإستبيان:

لدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الكفاءة، الجودة، الإبداع والإستجابة لحاجات العميل بالشركتين محل الدراسة، استخدمنا إستبياناً تم تقديمه بفقرة تعريفية لموضوع الدراسة تحث الموظفين على التعاون معنا بالإجابة على الإستبيان، وتضمن الإستبيان 34 عبارة موزعة على المحاور التالية:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة: الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة "موبيليس" أو "جازي"، ويضم 09 عبارات.

**المحور الثالث:** يتعلق بتنافسية الشركة "موبيليس" أو "جازي"، وتضم 06 عبارات.

**المحور الرابع:** يتعلق بمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية، وتضم 19 عبارة، تشمل 4 أجزاء هي:

**الجزء الأول:** يحتوي على 04 عبارات تتعلق بجودة الخدمات.

**الجزء الثاني:** يحتوي على 05 عبارات تتعلق بالإستجابة لحاجات العميل.

**الجزء الثالث:** يحتوي على 05 عبارات تتعلق بالإبداع.

**الجزء الرابع:** يحتوي على 05 عبارات تتعلق بالكفاءة.

- تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، كما هو

مبين في الجدول:

جدول رقم (4-2): مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأسابيب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص109.

ويتكون مقياس ليكرت الخماسي من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، يعبر من خلاله أفراد

العينة على مدى موافقتهم لكل عبارة من العبارات التي يتكون منها الإستبيان.

للتعليق على نتائج المتوسطات الحسابية للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة تم حساب حدود

الإجابات كما يلي:

$$\text{تفسير مستوى النتيجة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

ومنه: جدول رقم (4-3): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

مستوى الأهمية	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60-1.81)
متوسط	(3.40-2.61)
مرتفع	(4.20-3.41)
مرتفع جدا	(5-4.21)

المصدر: من إعداد الطالبة.

• توزيع واسترجاع الإستبيان:

قامت الطالبة بتوزيع واسترجاع الإستبانات الموزعة على مفردات عينة الدراسة شخصيا، عن طريق الاتصال المباشر، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستمارات القابلة للتحليل.

• تحليل البيانات وتفسيرها:

- بغية تحليل البيانات وتفسيرها بعد عملية تجميعها، لا بد من اتباع الخطوات التالية:
- فرز وتحليل الإجابات التي تضمنتها الإستبانات بالتأكد من ترابط عناصرها وعدم تناقض إجاباتها.
  - تبويب البيانات عن طريق عملية ترميزها لتسهيل إدخالها في الحاسوب.
  - تحويل البيانات من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية بإدخالها إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 23)، وعلى هذا الأساس تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.
- ب-أساليب التحليل الإحصائي:

تم الإعتماد في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 23)، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات العينة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات الإستبيان.
- الانحراف المعياري: بهدف معرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل عبارة، كما يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الإستبيان، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وإنخفاض تشتتها.
- معامل الارتباط "بيرسون": يستخدم لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل لمعرفة نسبة التفسير.
- الإنحدار الخطي البسيط: يستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة.
- إختبار T للعينات المستقلة **Indipendante Sample T Test** : لإختبار الفرق في حالة المتغيرات الوسيطة التي لا يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين.
- تحليل التباين الأحادي "**One Way Analysis of Variance Anova**": لإختبار الفروق في حالة المتغيرات الوسيطة التي يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين.

## II. دراسة وتحليل الاستبيان:

يتناول هذا الجزء الاستبيان بالدراسة من خلال تحليله وتقنيته، وحساب صدقه وثباته، بالإضافة إلى خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل فقرات ومحاور الدراسة من خلال عرض استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج والتعليق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة.

## 1-II. إختبار صدق وثبات الإستبيان:

### أ- اختبار الصدق الظاهري للاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قامت الطالبة بالتأكد من صدق الاستبيان<sup>(1)</sup> بعرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من (08) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استجابت الطالبة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### ب- اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.<sup>(2)</sup>

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لحساب الثبات فكانت النتائج على النحو التالي:

(1) حمزة محمود دودين، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص231.

(2) محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص297.

جدول رقم (4-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل الثبات*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغيرات
0.767	0.598	09	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة
0.774	0.600	06	تنافسية الشركة
0.733	0.538	04	1- جودة الخدمات
0.883	0.780	05	2- الاستجابة لحاجات العميل
0.992	0.985	05	3- الإبداع
0.913	0.834	05	4- الكفاءة
<b>0.982</b>	<b>0.966</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت (0.966)، في حين بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.982)، وهي نسبة أعلى من (60%)<sup>(1)</sup> وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات<sup>(2)</sup> والتحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه حسب Sekaran. وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (04) قابل للتحليل، وتكون الطالبة قد تأكدت من الصدق الظاهري وثبات استبيان الدراسة مما يجعل الاستبيان صالح لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

\*الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

(1) Uma Sekaran, Roger Bougie, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6th Edition, von hhoffman press, USA, 2013, p 95.

(2) Pierre GHewy, Guide pratique de l'analyse de données : Aves application sous IBM SPSS statistiques et Excel Questionnez ; Analysez... et Décidez, 1er édition, de Boeck, Bruxelles, 2010, p292.

## II-2. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم اللجوء إلى اختبار تحديد طبيعة التوزيع وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.<sup>(1)</sup>

من أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

**H0:** دالة التوزيع تتساوى مع دالة غوس للتوزيع الطبيعي.

**H1:** دالة التوزيع لا تتساوى مع دالة غوس للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (4-5): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة اختبار One Sample Kolmogorov-Smirnov test	الدالة الاحصائية
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.163	0.200
الميزة التنافسية	0.237	0.152

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

ويوضح الجدول رقم (4-5) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 5% ( $\text{Sig} > 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية الصفرية وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا استخدام الإختبارات المعلمية.

<sup>(1)</sup> محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 313.

### 3-II. تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتم التطرق في هذا الجزء إلى خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول جميع الفقرات.

#### أ- دراسة خصائص أفراد العينة:

##### 1. مؤسسة موبيليس:

بشأن خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية فيمكن توضيحها على النحو التالي:

جدول رقم (4-6): توزيع أفراد عينة مؤسسة موبيليس حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات أو السمات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	53.6
	أنثى	51	46.4
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
السن	من 20 إلى 30	46	41.8
	من 31 إلى 40	50	45.5
	من 41 إلى 50	12	10.9
	51 فما فوق	02	1.8
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	تقني سامي	08	7.3



48.2	53	ليسانس	
19.1	21	مهندس دولة	
15.5	17	ماستر	
6.4	07	ماجستير	
3.6	04	مستوى آخر	
<b>100</b>	<b>110</b>	<b>المجموع</b>	
40.9	45	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
36.4	40	من 5 إلى 10 سنوات	
17.3	19	من 11 إلى 15 سنة	
5.5	06	أكثر من 15 سنة	
<b>100</b>	<b>110</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

**الجنس:** يتضح من الجدول (4-6) أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من

الذكور حيث بلغ عددهم 59 إطارا يمثلون نسبة 53.6 % بينما عدد الإناث بلغ 51 إطارا يمثلون ما

نسبته 46.4 %، ومن هنا يتبين أن نسبة الذكور والإناث نسبة متقاربة ويرجع هذا التقارب إلى عدة

أسباب منها سياسة التوظيف المتبعة من طرف مسؤولي المؤسسة التي تعطي فرصا متكافئة في

التوظيف لكلا الجنسين حيث أنها تهتم بالكفاءة أكثر، بالإضافة إلى توجه المرأة إلى الإدماج في عالم

الشغل بقوة.

السن: يتضح من الجدول (4-6) أعلاه أن أكبر نسبة تمثل الفئة العمرية من 31 إلى 40 بـ 50 مفردة يمثلون نسبة 45.5 %، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 بـ 46 مفردة يمثلون نسبة 41.8 %، وبعدها الفئة العمرية من 41 إلى 50 بـ 12 مفردة يمثلون نسبة 10.9 %، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 51 سنة التي تمثل فردين من عينة الدراسة بنسبة 01.8 %، وهذا يدل على أن معظم إدارات المؤسسة من فئة الشباب ما يعني أن المؤسسة تعتمد بقوة على الفئات الشابة التي تتميز بالحيوية والنشاط وهذا ما يتطلبه القطاع.

المؤهل العلمي: يوضح الجدول (4-6) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية، فعدد الإدارات الحاصلين على مستوى الليسانس 53 إطارا بنسبة 48.2 %، أما عدد الإدارات الحاصلين على مستوى مهندس دولة فبلغ 21 إطارا بنسبة 19.1 %، في حين بلغ عدد الإدارات الحاصلين على مستوى الماستر 17 إطارا بنسبة تقدر بـ 15.5 %، أما عدد الإدارات الحاصلين على مستوى تقني سامي فبلغ 08 إدارات بنسبة تقدر بـ 07.3 %، أما عدد الإدارات الحاصلين على مستوى الماجستير فبلغ 07 إدارات بنسبة تقدر بـ 06.4 %، وسجلت أدنى نسبة في مستويات أخرى تضم الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ومستوى الثانوي بنسبة 03.6 % حيث بلغ عددهم 04 إدارات والتي تعبر على الأغلب عن الفئة الأكبر سنا، وتعكس هذه النسب المستوى التعليمي والثقافي العالي لإدارات المؤسسة وهذا ما يتناسب وطبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، كما يؤكد الإهتمام الذي توليه المؤسسة لإستقطاب وتوظيف الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية.

الخبرة المهنية: يلاحظ من الجدول أن 40.9 % من إدارات المؤسسة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وهم الفئة الغالبة، تليهم فئة الإدارات ذوي الخبرة المحصورة بين 5 و 10 سنوات بنسبة

36.4 %، في حين نجد أن الفئة التي لديها خبرة مهنية محصورة بين 11 و15 سنة تمثل نسبة 17.3 % وأخيرا جاءت فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 5.5 %، وهذه النسب تتفق مع النسب الخاصة بالفئات العمرية حيث أن أغلبية إطارات المؤسسة من فئة الشباب، لذا فإن الإطارات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يشكلون نسبة تقدر بـ 40.9 %، أما باقي الإطارات فتزيد خبرتهم عن 5 سنوات ويمثلون نسبة 59.1 % وهي نسبة خبرة معتبرة تدل على وجود عامل الخبرة لدى الإطارات بمؤسسة موبيليس.

## 2. شركة جازي:

بشأن خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تتمثل في:

الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية فيمكن توضيحها على النحو التالي:

جدول رقم (4-7): توزيع أفراد عينة شركة جازي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات أو السمات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	51.3
	أنثى	39	48.7
	المجموع	80	100
السن	من 20 إلى 30	37	46.3
	من 31 إلى 40	35	43.8
	من 41 إلى 50	7	8.8
	51 فما فوق	1	1.3
	المجموع	80	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	7	8.8

51.3	41	ليسانس	
16.3	13	مهندس دولة	
15	12	ماستر	
3.8	3	ماجستير	
5	4	مستوى آخر	
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>المجموع</b>	
40	32	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
40	32	من 5 إلى 10 سنوات	
16.3	13	من 11 إلى 15 سنة	
3.8	3	أكثر من 15 سنة	
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

**الجنس:** يتضح من الجدول (4-7) أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من

الذكور حيث بلغ عددهم 41 إطارا يمثلون نسبة 51.3% بينما عدد الإناث بلغ 39 إطارا يمثلون ما

نسبته 48.7%، ومن هنا يتبين أن نسبة الذكور والإناث نسبة متقاربة ويرجع هذا التقارب إلى عدة

أسباب كسياسة التوظيف المتبعة من طرف مسؤولي الشركة التي تعطي فرصا متكافئة في التوظيف

لكلا الجنسين حيث أنها تهتم بالكفاءة أكثر، بالإضافة إلى توجه المرأة إلى الإندماج في عالم الشغل

بقوة.

السن: يتضح من الجدول (4-7) أعلاه أن أكبر نسبة تمثل الفئة العمرية من 20 إلى 30 بـ 37 مفردة يمثلون نسبة 46.3%، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 بـ 35 مفردة يمثلون نسبة 43.8 %، وبعدها الفئة العمرية من 41 إلى 50 بـ 07 مفردات يمثلون نسبة 08.8%، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 51 سنة التي تمثل فرد من عينة الدراسة بنسبة 01.3%، وهذا يدل على أن معظم إطارات الشركة من فئة الشباب ما يعني أن الشركة تعتمد بقوة على الفئات الشابة التي تتميز بالحيوية والنشاط وهذا ما يتطلبه القطاع.

**المؤهل العلمي:** يوضح الجدول (4-7) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية، فعدد الإطارات الحاصلين على مستوى الليسانس 41 إطار بنسبة 51.3 %، أما عدد الإطارات الحاصلين على مستوى مهندس دولة فبلغ 13 إطار بنسبة 16.3 %، في حين بلغ عدد الإطارات الحاصلين على مستوى الماستر 12 إطار بنسبة تقدر بـ 15%، أما عدد الإطارات الحاصلين على مستوى تقني سامي فبلغ 07 إطارات بنسبة تقدر بـ 08.8 %، أما عدد الإطارات الحاصلين على مستوى الماجستير فبلغ 03 إطارات بنسبة تقدر بـ 03.8 %، وسجلت أدنى نسبة في مستويات أخرى تضم الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ومستوى الثانوي بنسبة 05 % حيث بلغ عددهم 04 إطارات والتي تعبر على الأغلب عن الفئة الأكبر سنا، وتعكس هذه النسب المستوى التعليمي والثقافي العالي لإطارات الشركة وهذا ما يتناسب وطبيعة الشركة والمحيط الذي تعمل فيه الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، كما يؤكد الإهتمام الذي توليه الشركة لإستقطاب وتوظيف الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية.

**الخبرة المهنية:** يلاحظ من الجدول أن 40 % من إطارات الشركة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وهي نسبة متساوية مع فئة الإطارات ذوي الخبرة المحصورة بين 5 و 10 سنوات، في حين

نجد أن الفئة التي لديها خبرة مهنية محصورة بين 11 و15 سنة تمثل نسبة 16.3 % وأخيرا جاءت فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 3.8 %، وهذه النسب تتفق مع النسب الخاصة بالفئات العمرية حيث أن أغلبية إطارات الشركة من فئة الشباب، لذا فإن الإطارات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يشكلون نسبة تقدر بـ 40 %، أما باقي الإطارات فتزيد خبرتهم عن 5 سنوات ويمثلون نسبة 60 % وهي نسبة خبرة معتبرة تدل على وجود عامل الخبرة لدى الإطارات بشركة جازي.

#### ب- تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان الموجه لإطارات مؤسسة موبيليس وكذا إطارات شركة جازي، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 1. مؤسسة موبيليس:

أولاً: تحليل المحور الأول المتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

تم جمع البيانات حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة عن طريق 09

عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه المحور كما

يلي:

جدول رقم (4-8): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول

محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.918	3.68	16	61	15	18	00	ت	1. تعتمد المؤسسة في عملها على أجهزة حاسوب متطورة وبرمجيات حديثة.
			14.5	55.5	13.6	16.4	00	%	
مرتفع	0.910	3.61	12	63	15	20	00	ت	2. يتم تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالمؤسسة بصفة مستمرة.
			10.9	57.3	13.6	18.2	00	%	
متوسط	1.058	3.02	04	40	30	26	10	ت	3. يعمل بالمؤسسة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
			3.6	36.4	27.3	23.6	9.1	%	
مرتفع	0.902	3.42	05	59	26	17	03	ت	4. يتم تدريب الموظفين في المؤسسة باستمرار على استخدام التكنولوجيات الحديثة والتعامل معها.
			4.5	53.6	23.6	15.5	2.7	%	
مرتفع جدا	0.722	4.25	43	55	09	03	00	ت	5. تعتمد المؤسسة في عملها على الأنترنت.
			39.1	50	8.2	2.7	00	%	
مرتفع	0.579	4.06	22	73	15	00	00	ت	6. ترتبط جميع فروع المؤسسة وأقسامها بشبكة اتصال داخلية.
			20	66.4	13.6	00	00	%	
مرتفع	1.047	3.52	13	56	24	09	08	ت	7. تساهم شبكة الاتصالات الداخلية في تسهيل سير العمليات اليومية ومراقبتها.
			11.8	50.9	21.8	8.2	7.3	%	
متوسط	1.142	3.33	15	42	25	20	08	ت	8. تتوفر المؤسسة على شبكة الإنترنت التي تسهل عملية الاتصال والتعامل مع مختلف الجهات من خارج المؤسسة.
			13.6	38.2	22.7	18.2	7.3	%	
مرتفع	1.022	3.90	32	52	12	11	03	ت	9. تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة بدرجة أمان وسرية عالية من خلال برامج حماية خاصة بها.
			29.1	47.3	10.9	10	2.7	%	
مرتفع	0.418	3.68	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-8) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة أن العبارة رقم (5): "تعتمد المؤسسة في عملها على الأنترنت" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمؤسسة موبيليس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.25) بانحراف معياري قدره (0.772)، هي قيمة مرتفعة جدا تدل على أن المؤسسة تعتمد في عملها بشكل كبير على الأنترنت، إذ تعتبر الأنترنت الشريان الذي يغذي جميع عمليات المؤسسة.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "يعمل بالمؤسسة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، بمتوسط حسابي (3.02) بانحراف معياري قدره (1.058)، أي أن المستجوبين يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تهتم بتوظيف أشخاص متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتميزون بدرجة عالية من الكفاءة.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة متوفر بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.68) بانحراف معياري قدره (0.418)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.41-4.20)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها أو إهمالها، فذلك سيؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة.



**ثانياً: تحليل المحور الثاني المتعلق بتنافسية المؤسسة**

تم جمع البيانات حول تنافسية المؤسسة عن طريق 06 عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه

على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه المحور كما يلي:

**جدول رقم (4-9): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول**

**محور تنافسية المؤسسة**

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.776	3.80	16	64	22	08	00	ت	10. تعتمد المؤسسة على أسعار خدمات تنافسية مقارنة بالمنافسين.
			14.5	58.2	20	7.3	00	%	
مرتفع	0.850	4.05	32	61	07	10	00	ت	11. تعمل المؤسسة على تقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر لجذب العملاء وكسب ثقتهم.
			29.1	55.5	6.4	9.1	00	%	
مرتفع	1.029	3.50	13	54	24	13	06	ت	12. تهتم المؤسسة بمعرفة طرق وأساليب توزيع وترويج الخدمات، وكذا الأسعار والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة.
			11.8	49.1	21.8	11.8	5.5	%	
مرتفع	0.915	3.65	18	50	27	15	00	ت	13. تهتم إدارة المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين لها في القطاع.
			16.4	45.5	24.5	13.6	00	%	
مرتفع	0.851	3.75	19	54	27	10	00	ت	14. تسعى إدارة المؤسسة للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من طرف الشركات المنافسة.
			17.3	49.1	24.5	9.1	00	%	
مرتفع	1.090	3.48	16	48	27	11	08	ت	15. تعمل إدارة المؤسسة على معرفة التطلعات والتوجهات المستقبلية للشركات المنافسة.
			14.5	43.6	24.5	10	7.3	%	
مرتفع	0.398	3.70	تنافسية الشركة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-9) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات تنافسية الشركة والاتصال في المؤسسة أن العبارة رقم (11): "تعمل المؤسسة على تقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر لجذب العملاء وكسب ثقتهم" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمؤسسة موبيليس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.05) بانحراف معياري قدره (0.850)، هي قيمة مرتفعة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى باستمرار لتوفير عروض وخدمات بهدف كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم ومحاولة جذب عملاء جدد.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (15) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "تعمل إدارة المؤسسة على معرفة التطلعات والتوجهات المستقبلية للشركات المنافسة"، بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري قدره (1.090)، هي قيمة مرتفعة يمكن تفسير ذلك من خلال أن المستجوبين يرون أن المؤسسة تهتم بمعرفة التطلعات المستقبلية للشركات المنافسة، إذ أصبح الإهتمام بالتعرف على التوجهات المستقبلية للمنافسين ضرورة ملحة من أجل التغلب على المنافسين وإحتلال الصدارة في السوق.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن متوسط الموافقة على هذا البعد بلغ (3.70) بانحراف معياري قدره (0.398)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.41-4.20)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين تنافسيتها من خلال توفير معلومات هامة عن قوة المنافسين والوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف الشركات المنافسة، حتى تستطيع المؤسسة تسويق خدماتها للعملاء بالجودة المطلوبة وبسرعة تفوق المنافسين.

### ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

#### تحقيق الميزة التنافسية

تم جمع البيانات عن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية عن

طريق 19 عبارة قسمت إلى 04 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت

نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي:

#### الفقرة الأولى: جودة الخدمات

جدول رقم (4-10): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول

#### فقرة جودة الخدمات

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبارة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.966	3.85	26	57	15	09	03	ت	16. يساهم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
			23.6	51.8	13.6	8.2	2.7	%	
متوسط	1.188	3.27	22	22	38	20	08	ت	17. تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تقليل تكلفة الجودة للخدمات.
			20	20	34.5	18.2	7.3	%	
مرتفع	0.698	3.55	06	56	41	07	00	ت	18. توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغير قد يطرأ في نوعية الخدمات المقدمة.
			5.5	50.9	37.3	6.4	00	%	
مرتفع	0.908	3.76	19	60	19	10	02	ت	19. يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لتحسين جودة خدماتها.
			17.3	54.5	17.3	9.1	1.8	%	
مرتفع	0.519	3.61	جودة الخدمات						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يظهر من الجدول السابق أن العبارة رقم (16) التي تنص على "يساهم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء" احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.85) بانحراف معياري قدره (0.966) وبمستوى مرتفع، ويشير ذلك إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة تلعب دورا مهما في تحسين جودة الخدمات باستمرار واستحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين.

واحتلت العبارة (17) التي تنص على "تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة على تقليل تكلفة الجودة للخدمات" المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمتوسط حسابي (3.27) بانحراف معياري قدره (1.188)، أي أن المستجوبين يوافقون وبمستوى متوسط على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يساهم في التقليل من تكلفة الجودة للخدمات.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.61) بانحراف معياري قدره (0.519)، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات العملاء، كما يدل على أن المؤسسة تدعم وتشجع الأنشطة التي تحقق الجودة لما لها من دور كبير في تدعيم ميزتها التنافسية.

الفقرة الثانية: الاستجابة لحاجات العميل

جدول رقم (4-11): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول

فقرة الاستجابة لحاجات العميل

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبرة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.801	3.90	20	69	11	10	00	ت	20. تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة في سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ومتطلباتهم.
			18.2	62.7	10	9.1	00	%	
مرتفع	1.042	3.85	30	50	18	07	05	ت	21. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المرونة المطلوبة من أجل تلبية طلبات العملاء المتغيرة.
			27.3	45.5	16.4	6.4	4.5	%	
مرتفع جدا	0.709	4.42	60	36	14	00	00	ت	22. يساهم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من وقت إنجاز الخدمات الخاصة بالعملاء.
			54.5	32.7	12.7	00	00	%	
مرتفع	0.723	4.01	25	65	16	04	00	ت	23. تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة وصول العملاء إلى قواعد بياناتهم والمعلومات الخاصة باشتراكاتهم.
			22.7	59.1	14.5	3.6	00	%	
مرتفع	0.914	3.81	21	60	19	07	03	ت	24. يؤدي تحسين خدمات المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة رضا العملاء المستفيدين من هذه الخدمات.
			19.1	54.5	17.3	6.4	2.7	%	
مرتفع	0.480	3.99	الاستجابة لحاجات العميل						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-11) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستجابة

لحاجات العميل أن العبارة رقم (22): "يساهم الإعتدال على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

التقليل من وقت إنجاز الخدمات الخاصة بالعملاء" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمؤسسة موبيليس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.42) وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد في سرعة تقديم الخدمة للعملاء وتعمل على إختصار وقتها. في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (24) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "يؤدي تحسين خدمات المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة رضا العملاء المستفيدين من هذه الخدمات"، بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري قدره (0.914)، هي قيمة مرتفعة يمكن تفسير ذلك من خلال أن المستجوبين موافقين على أن رضا العميل يزيد بتحسين خدمات المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.99) بانحراف معياري قدره (0.480)، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، فالمؤسسة تحرص على متابعة كل التغيرات الحاصلة في رغبات العملاء والإستجابة لها في الوقت المناسب، فهي تعتبره أحد أهم جوانب تحقيق الميزة التنافسية.

الفقرة الثالثة: الإبداع

جدول رقم (4-12): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول

فقرة الإبداع

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبرة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	1.046	3.54	19	41	37	06	07	ت	25.تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تأمين فرص الإبداع.
			17.3	37.3	33.6	5.5	6.4	%	
مرتفع	0.962	3.86	31	44	26	07	02	ت	26.تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة من عمليات البحث والتطوير.
			28.2	40	23.6	6.4	1.8	%	
مرتفع	0.761	3.84	14	73	15	07	01	ت	27.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير الخدمة وتنويعها خدمة لرغبات العملاء.
			12.7	66.4	13.6	6.4	0.9	%	
متوسط	0.999	3.29	11	39	34	23	03	ت	28.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة الإبداعية للموظفين وتطوير مهاراتهم.
			10	35.5	30.9	20.9	2.7	%	
مرتفع	1.029	3.51	19	39	35	13	04	ت	29.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إبتكار أساليب وطرق حديثة لعملياتها الخدمائية المقدمة لعملائها.
			17.3	35.5	31.8	11.8	3.6	%	
مرتفع	0.469	3.60	الإبداع						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-12) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإبداع أن

العبرة رقم (26): "تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة من عمليات

البحث والتطوير" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمؤسسة موبيليس، حيث

بلغ متوسط درجة الموافقة (3.86) بانحراف معياري قدره (0.962)، هي قيمة مرتفعة تدل على أن عملية استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات البحث والتطوير تساعد المؤسسة على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (28) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة الإبداعية للموظفين وتطوير مهاراتهم"، بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري قدره (0.999)، يدل ذلك أن المستجوبين يوافقون وبمستوى متوسط على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين وتحسين مهاراتهم.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.60) بانحراف معياري قدره (0.469)، وهذا يعني أن مفتاح نجاح المؤسسة ونموها يرتبط بعنصر الإبداع، الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل وجود تكنولوجيا حديثة، ومعارف وخبرات متنوعة.



الفقرة الرابعة: الكفاءة

جدول رقم (4-13): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من مؤسسة موبيليس حول

فقرة الكفاءة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبارة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.848	3.75	17	58	29	03	03	ت	30.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة بالمؤسسة.
			15.5	52.7	26.4	2.7	2.7	%	
مرتفع	0.705	3.79	11	72	20	07	00	ت	31.تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرة على إنجاز العمليات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وللعملاء.
			10	65.5	18.2	6.4	00	%	
مرتفع	0.888	3.62	10	63	27	05	05	ت	32.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تميز الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.
			9.1	57.4	24.5	4.5	4.5	%	
مرتفع	1.097	3.45	19	37	35	12	07	ت	33.الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.
			17.3	33.6	31.8	1.9	6.4	%	
مرتفع	0.934	3.91	27	60	11	10	02	ت	34.تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكلفة تشغيل العمليات ووقت إنجازها.
			24.5	54.5	10	9.1	1.8	%	
مرتفع	0.456	3.70	الكفاءة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يظهر من الجدول السابق أن العبارة رقم (34) التي تنص على "تعمل تكنولوجيا المعلومات

والاتصال على تخفيض تكلفة تشغيل العمليات ووقت إنجازها" احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها

لدى المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.91) بانحراف معياري قدره (0.934) وبمستوى

مرتفع، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة استطاعت من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسين مستوى أداء عملياتها وبالتالي تخفيض تكلفتها وكذا التقليل من وقت إنجازها.

واحتلت العبارة (33) التي تنص على "الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية" المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى مرتفع، يدل ذلك على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة محل الدراسة يعمل على إلغاء الأنشطة التي لا حاجة لها بهدف تحقيق كفاءة أكبر في الخدمات المقدمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.70) بانحراف معياري قدره (0.456)، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى إحداث تحسينات جوهرية في كفاءة العمليات بالمؤسسة، وتساعد في تحقيق التميز عن المنافسين الآخرين خاصة أن شركات الاتصالات تتشابه في خدماتها فيبقى التميز في كيفية إنجاز العمليات وتحقيق الميزة التنافسية.

وبصفة عامة نخلص إلى:

جدول رقم (4-14): مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
جودة الخدمات	3.61	0.519	03	مرتفع
الإستجابة لحاجات العميل	3.99	0.480	01	مرتفع
الإبداع	3.60	0.469	04	مرتفع
الكفاءة	3.70	0.456	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وإعتمادا على إجابات أفراد العينة أن مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة جاءت كما يلي: بالنسبة لبعد الإستجابة لحاجات العميل احتل المرتبة الأولى، يليه بعد الكفاءة في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جودة الخدمات وأخيرا بعد الإبداع.

2. شركة جازي:

أولا: تحليل المحور الأول المتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة

تم جمع البيانات حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة عن طريق 09 عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه المحور كما يلي:

جدول رقم (4-15): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول محور

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.927	3.66	11	45	10	14	00	ت	1. تعتمد الشركة في عملها على أجهزة حاسوب متطورة وبرمجيات حديثة.
			13.8	56.3	12.5	17.5	00	%	
مرتفع	0.913	3.66	11	44	12	13	00	ت	2. يتم تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالشركة بصفة مستمرة.
			13.8	55	15	16.3	00	%	
مرتفع	0.910	3.41	04	41	22	10	03	ت	3. يعمل بالشركة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
			05	51.3	27.5	12.5	3.8	%	
مرتفع	1.031	3.50	09	40	18	08	05	ت	4. يتم تدريب الموظفين في الشركة باستمرار على استخدام التكنولوجيات الحديثة والتعامل معها.
			11.3	50	22.5	10	6.3	%	
مرتفع جدا	0.703	4.25	30	42	06	02	00	ت	5. تعتمد الشركة في عملها على الأنترنت.
			37.5	52.5	7.5	2.5	00	%	
مرتفع	0.536	4.06	14	57	09	00	00	ت	6. ترتبط جميع فروع الشركة وأقسامها بشبكة اتصال داخلية.
			17.5	71.3	11.3	00	00	%	
مرتفع	1.041	3.93	24	39	07	07	03	ت	7. تساهم شبكة الاتصالات الداخلية في تسهيل سير العمليات اليومية ومراقبتها.
			30	48.8	8.8	8.8	3.8	%	
متوسط	0.996	3.09	02	32	22	19	05	ت	8. تتوفر الشركة على شبكة الإنترنت التي تسهل عملية الاتصال والتعامل مع مختلف الجهات من خارج الشركة.
			2.5	40	27.5	23.8	6.3	%	
متوسط	1.156	3.33	11	30	20	12	07	ت	9. تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة بدرجة أمان وسرية عالية من خلال برامج حماية خاصة بها.
			13	37.5	25	15	8.8	%	
مرتفع	0.414	3.69	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-15) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة أن العبارة رقم (5): "تعتمد الشركة في عملها على الأنترنت" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بشركة جازي، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.25) بانحراف معياري قدره (0.703)، هي قيمة مرتفعة جدا تدل على أن الشركة تعتمد في عملها بشكل كبير على الأنترنت، إذ تعتبر الأنترنت الشريان الذي يغذي جميع عمليات الشركة.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (8) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "تتوفر الشركة على شبكة الإنترنت التي تسهل عملية الاتصال والتعامل مع مختلف الجهات من خارج الشركة"، بمتوسط حسابي (3.09) بانحراف معياري قدره (0.996)، أي أن المستجوبين يوافقون وبمستوى متوسط على أن الشركة تتوفر على شبكة الإنترنت لتسهيل التعامل مع الجهات الخارجية للشركة.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.69) بانحراف معياري قدره (0.414)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.41-4.20)، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر الركيزة الأساسية للشركة ولا يمكن الإستغناء عنها أو إهمالها، فذلك سيؤدي إلى تراجع أداء الشركة.

### ثانيا: تحليل المحور الثاني المتعلق بتنافسية الشركة

تم جمع البيانات حول تنافسية الشركة عن طريق 06 عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه

على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه المحور كما يلي:

جدول رقم (4-16): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول محور

#### تنافسية الشركة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.900	4.03	25	40	07	08	00	ت	10.تعتمد الشركة على أسعار خدمات تنافسية مقارنة بالمنافسين.
			31.3	50	8.8	10	00	%	
مرتفع	0.889	3.76	15	40	16	09	00	ت	11.تعمل الشركة على تقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر لجذب العملاء وكسب ثقتهم.
			18.8	50	20	11.3	00	%	
مرتفع	1.067	3.48	10	38	17	10	05	ت	12.تهتم الشركة بمعرفة طرق وأساليب توزيع وترويج الخدمات، وكذا الأسعار والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة.
			12.5	47.5	21.3	12.5	6.3	%	
مرتفع	1.114	3.51	12	38	15	09	06	ت	13.تهتم إدارة الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين لها في القطاع.
			15	47.5	18.8	11.3	7.5	%	
مرتفع	0.797	3.81	12	48	13	07	00	ت	14.تسعى إدارة الشركة للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من طرف الشركات المنافسة.
			15	60	16.3	8.8	00	%	
مرتفع	0.889	3.71	14	38	19	09	00	ت	15.تعمل إدارة الشركة على معرفة التطلعات والتوجهات المستقبلية للشركات المنافسة.
			17.5	47.5	23.8	11.3	00	%	
مرتفع	0.414	3.71	تنافسية الشركة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-16) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات تنافسية الشركة والاتصال في الشركة أن العبارة رقم (10) "تعتمد الشركة على أسعار خدمات تنافسية مقارنة بالمنافسين" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بشركة جازي، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.03) بانحراف معياري قدره (0.900)، هي قيمة مرتفعة تدل على أن الشركة تسعى إلى تقديم أسعار منخفضة عن الأسعار المتوفرة لدى الشركات المنافسة بهدف إرضاء مشتركيها وإستقطاب أكبر عدد من المشتركين الجدد.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (12) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "تهتم الشركة بمعرفة طرق وأساليب توزيع وترويج الخدمات، وكذا الأسعار والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة"، بمتوسط حسابي (3.51) بانحراف معياري قدره (1.114)، هي قيمة مرتفعة يمكن تفسير ذلك من خلال أن معرفة كل ما يتعلق بالشركات المنافسة من أساليب توزيع وترويج لخدماتها، وكذا متابعة الأسعار يلقي إهتماما كبيرا من طرف مسؤولي الشركة محل الدراسة، وهذا ما سيؤثر بالإيجاب على تنافسيتها في السوق.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن متوسط الموافقة على هذا البعد بلغ (3.71) بانحراف معياري قدره (0.414)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.41-4.20) ، مما يدل على أن الشركة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لتنافسيتها في السوق وتعمل على تحسينها بشكل مستمر، من أجل إكتساب قدرات تنافسية تجعلها في الصدارة وتضمن لها الإستمرارية والبقاء.

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق

الميزة التنافسية

تم جمع البيانات عن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية عن

طريق 19 عبارة قسمت إلى 04 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت

نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي:

الفقرة الأولى: جودة الخدمات

جدول رقم (4-17): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة

جودة الخدمات

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبارة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	1.009	3.76	16	43	10	08	03	ت	16. يساهم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
			20	53.8	12.5	10	3.8	%	
متوسط	1.170	3.35	18	15	28	15	04	ت	17. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة على تقليل تكلفة الجودة للخدمات.
			22.5	18.8	35	18.8	5	%	
مرتفع	0.704	3.60	05	43	27	05	00	ت	18. توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة القدرة على مواجهة أي تغير قد يطرأ في نوعية الخدمات المقدمة.
			6.3	53.8	33.8	6.3	00	%	
مرتفع	0.901	3.81	15	45	11	08	01	ت	19. يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة من الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لتحسين جودة خدماتها.
			18.8	56.3	13.8	10	1.3	%	
مرتفع	0.527	3.63	جودة الخدمات						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23



يظهر من الجدول السابق أن العبارة رقم (19) التي تنص على "يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة من الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لتحسين جودة خدماتها" احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81) بانحراف معياري قدره (0.901) وبمستوى مرتفع، ويشير ذلك إلى أن الشركة محل الدراسة تسعى إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على المعلومات وتحليلها من أجل زيادة الجودة في الخدمات التي تقدمها.

واحتلت العبارة (17) التي تنص على "تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة على تقليل تكلفة الجودة للخدمات" المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمتوسط حسابي (3.35) بانحراف معياري قدره (1.170)، أي أن المستجوبين يوافقون وبمستوى متوسط على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة يساهم في التقليل من تكلفة الجودة للخدمات. وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.63) بانحراف معياري قدره (0.527)، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات العملاء، كما يدل على أن الشركة تدعم وتشجع الأنشطة التي تحقق الجودة لما لها من دور كبير في تدعيم ميزتها التنافسية.

الفقرة الثانية: الاستجابة لحاجات العميل

جدول رقم (4-18): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة

الاستجابة لحاجات العميل

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبارة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع جدا	0.688	4.41	42	29	09	00	00	ت	20. تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة في سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ومتطلباتهم.
			52.5	36.3	11.3	00	00	%	
مرتفع	0.945	3.76	13	47	11	06	03	ت	21. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المرونة المطلوبة من أجل تلبية طلبات العملاء المتغيرة.
			16.3	58.8	13.8	7.5	3.8	%	
مرتفع	0.746	4.00	19	45	13	03	00	ت	22. يساهم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من وقت إنجاز الخدمات الخاصة بالعملاء.
			23.8	56.3	16.3	3.8	00	%	
مرتفع	0.811	3.89	14	51	07	08	00	ت	23. تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة وصول العملاء إلى قواعد بياناتهم والمعلومات الخاصة باشتراكاتهم.
			17.5	63.8	8.8	10	00	%	
مرتفع	1.008	3.85	21	37	14	05	03	ت	24. يؤدي تحسين خدمات الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة رضا العملاء المستفيدين من هذه الخدمات.
			26.3	46.3	17.5	6.3	3.8	%	
مرتفع	0.480	3.98	الاستجابة لحاجات العميل						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-18) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستجابة لحاجات العميل أن العبارة رقم (20) "تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة في سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ومتطلباتهم" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين بشركة جازي، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.41) وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة محل الدراسة تساهم بشكل كبير في الإستجابة السريعة لاحتياجات عملائها فهي تختصر الوقت في معاملاتها مع العملاء.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (21) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المرونة المطلوبة من أجل تلبية طلبات العملاء المتغيرة"، بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري قدره (0.945)، هي قيمة مرتفعة يمكن تفسير ذلك من خلال أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق رغبات العملاء عند كل تغير يطرأ في احتياجاتهم.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.98) بانحراف معياري قدره (0.480)، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، فالشركة تحرص على متابعة كل التغيرات الحاصلة في رغبات العملاء والإستجابة لها في الوقت المناسب، فهي تعتبره أحد أهم جوانب تحقيق الميزة التنافسية.

الفقرة الثالثة: الإبداع

جدول رقم (4-19): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة

الإبداع

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبارة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.753	3.80	08	55	11	05	01	ت	25.تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة على تأمين فرص الإبداع.
			10	68.8	13.8	6.3	1.3	%	
مرتفع	1.040	3.26	08	28	25	15	04	ت	26.تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة من عمليات البحث والتطوير.
			10	35	31.3	18.8	5	%	
مرتفع	0.930	3.91	23	34	17	05	01	ت	27.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير الخدمة وتنويعها خدمة لرغبات العملاء.
			28.8	42.5	21.3	6.3	1.3	%	
مرتفع	1.040	3.50	13	28	27	10	02	ت	28.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة الإبداعية للموظفين وتطوير مهاراتهم.
			16.3	35	33.8	12.5	2.5	%	
مرتفع	1.079	3.51	14	29	27	04	06	ت	29.تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ابتكار أساليب وطرق حديثة لعملياتها الخدمية المقدمة لعملائها.
			17.5	36.3	33.8	5	7.5	%	
مرتفع	0.448	3.59	الإبداع						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يتضح من الجدول (4-19) بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإبداع أن

العبارة رقم (27) "تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير

الخدمة وتنويعها خدمة لرغبات العملاء" جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين

بشركة جازي، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.91) بانحراف معياري قدره (0.930) هي قيمة مرتفعة تدل على مدى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء وذلك حسب احتياجاتهم ورغباتهم.

في حين سجلت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (26) من حيث أهميتها لدى المستجوبين والتي تنص على: "تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة من عمليات البحث والتطوير"، بمتوسط حسابي (3.26) بانحراف معياري قدره (1.040)، أي أن المستجوبين يوافقون وبمستوى متوسط على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة بالشركة محل الدراسة تسهل للموظفين القيام بعمليات البحث والتطوير.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.59) بانحراف معياري قدره (0.448)، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن مفتاح نجاح الشركة ونموها يرتبط بعنصر الإبداع، الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل وجود تكنولوجيا حديثة، ومعارف وخبرات متنوعة.

الفقرة الرابعة: الكفاءة

جدول رقم (4-20): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة من شركة جازي حول فقرة

الكفاءة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					المقياس	العبارة
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
مرتفع	0.670	3.86	09	55	12	04	00	ت	30. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة بالشركة.
			11.3	68.8	15	5	00	%	
مرتفع	0.914	3.98	22	43	07	07	01	ت	31. تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرة على إنجاز العمليات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة للشركة وللعلماء.
			27.5	53.8	8.8	8.8	1.3	%	
مرتفع	1.091	3.50	14	30	23	08	05	ت	32. تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تميز الخدمة المقدمة من طرف الشركة.
			17.5	37.5	28.8	10	6.3	%	
مرتفع	0.965	3.58	08	44	19	04	05	ت	33. الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.
			10	55	23.8	5	6.3	%	
مرتفع	0.852	3.79	14	41	21	02	02	ت	34. تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكلفة تشغيل العمليات ووقت إنجازها.
			17.5	51.3	26.3	2.5	2.5	%	
مرتفع	0.435	3.74	الكفاءة						

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يظهر من الجدول السابق أن العبارة رقم (31) التي تنص على "تمتاز تكنولوجيا المعلومات

والاتصال بالقدرة على إنجاز العمليات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة للشركة وللعلماء" احتلت

المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.98) بانحراف

معياري قدره (0.914) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور فعال في إنجاز العمليات وتحسين الأداء، وتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العملاء والشركة. واحتلت العبارة (33) التي تنص على "تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تميز الخدمة المقدمة من طرف الشركة" المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين بمتوسط حسابي (3.50) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز للخدمة التي تقدمها الشركة.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الإجابة على هذه الفقرة يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.74) بانحراف معياري قدره (0.435)، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى إحداث تحسينات جوهرية في كفاءة العمليات بالشركة، وتساعد في تحقيق التميز عن المنافسين الآخرين خاصة أن شركات الاتصالات تتشابه في خدماتها فيبقى التميز في كيفية إنجاز العمليات وتحقيق الميزة التنافسية.

وبصفة عامة نخلص إلى:

**جدول رقم (4-21): مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بشركة جازي**

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
جودة الخدمات	3.63	0.527	03	مرتفع
الإستجابة لحاجات العميل	3.98	0.480	01	مرتفع
الإبداع	3.59	0.448	04	مرتفع
الكفاءة	3.74	0.435	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جازي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وإعتمادا على إجابات أفراد العينة أن مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة جاءت كما يلي: بالنسبة لبعد الإستجابة لحاجات العميل احتل المرتبة الأولى، يليه بعد الكفاءة في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جودة الخدمات وأخيرا بعد الإبداع.

**3. مقارنة بين فقرات الإستبيان لمؤسسة موبيليس وشركة جازي:**

**أولا: محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة**

**جدول رقم (4-22): مقارنة محور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة بين**

**مؤسسة موبيليس وشركة جازي**

مؤسسة موبيليس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
مؤسسة موبيليس	3,68	0,418	مرتفع
شركة جازي	3,69	0,414	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.



بشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة موبيليس وشركة جازي متوفر بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد قيمة متساوية تقريبا بلغت (3,68) بمؤسسة موبيليس و(3,69) بشركة جازي بانحراف معياري قدره (0,418) و(0,414) على الترتيب.

#### ثانيا: محور تنافسية الشركة

#### جدول رقم (4-23): مقارنة محور تنافسية الشركة بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,398	3,70	مؤسسة موبيليس
مرتفع	0,414	3,71	شركة جازي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لتنافسية الشركة في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

بشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن تنافسية الشركة في مؤسسة موبيليس وشركة جازي متوفر بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد قيمة متساوية تقريبا بلغت (3,70) بمؤسسة موبيليس و(3,71) بشركة جازي بانحراف معياري قدره (0,398) و(0,414) على الترتيب.

ثالثا: محور مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

الفقرة الأولى: جودة الخدمات

جدول رقم (4-24): مقارنة فقرة جودة الخدمات بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي

مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,519	3,61	مؤسسة موبيليس
مرتفع	0,527	3,63	شركة جازي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

بشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات

والاتصال تساهم في تحقيق جودة الخدمات في مؤسسة موبيليس وشركة جازي بدرجة مرتفعة، حيث

بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد قيمة متقاربة بلغت (3,61) بمؤسسة موبيليس و(3,63)

بشركة جازي بانحراف معياري قدره (0,519) و(0,527) على الترتيب.

الفقرة الثانية: الاستجابة لحاجات العميل

جدول رقم (4-25): مقارنة محور الاستجابة لحاجات العميل بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي

مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,480	3,99	مؤسسة موبيليس
مرتفع	0,480	3,98	شركة جازي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

بشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل في مؤسسة موبيليس وشركة جازي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد قيمة متساوية تقريبا بلغت (3,99) بمؤسسة موبيليس و(3,98) بشركة جازي بانحراف معياري متساوي قدره (0,480).

#### الفقرة الثالثة: الإبداع

جدول رقم (4-26): مقارنة فقرة الإبداع بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي

مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,469	3,60	مؤسسة موبيليس
مرتفع	0,448	3,59	شركة جازي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

بشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق الإبداع في مؤسسة موبيليس وشركة جازي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد قيمة متساوية تقريبا بلغت (3,60) بمؤسسة موبيليس و(3,59) بشركة جازي بانحراف معياري قدره (0,469) و(0,448) على الترتيب.

#### الفقرة الرابعة: الكفاءة

جدول رقم (4-27): مقارنة فقرة الكفاءة بين مؤسسة موبيليس وشركة جازي

مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,456	3,70	مؤسسة موبيليس
مرتفع	0,435	3,74	شركة جازي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج الجداول السابقة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

بشكل عام يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحقيق الكفاءة في مؤسسة موبيليس وشركة جازي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد قيمة متقاربة بلغت (3,70) بمؤسسة موبيليس و(3,74) بشركة جازي بانحراف معياري قدره (0,456) و(0,435) على الترتيب.

### III. اختبار فرضيات الدراسة:

#### III-1. إختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة موبيليس:

بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على المتغيرات التابعة (جودة الخدمات، الاستجابة لاحتياجات العميل، الإبداع والكفاءة) عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  لاختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضيات الرئيسية.

##### أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-28): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

مستوى المعنوية SIG	قيمة الارتباط	(المتغير المستقل) تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المتغير التابع) الميزة التنافسية
0.039	0.197	جودة الخدمات
0.038	0.198	الاستجابة لحاجات العميل
0.036	0.168	الإبداع
0.000	0.340	الكفاءة
0.014	0.380	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يبين الجدول رقم (4-28) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع إجمالاً حيث بلغ معامل الارتباط بينهما القيمة (0.380)، أما فيما يخص كلا من أبعادها نجد علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالكفاءة احتلت المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.340) وهي علاقة طردية، وجاءت العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره (0.198)، كما احتلت العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات نفس المستوى تقريباً بمعامل ارتباط (0.197)، في حين أن علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإبداع جاءت أخيراً بمعامل ارتباط يقدر بـ(0.168).

وللتعرف على مدى قوة علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)

ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من متغير تابع، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (4-29): ملخص نموذج الانحدار للعينة المدروسة

R	$R^2$	Adjusted $R^2$	Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)
0.814	0.233	0.540	0.23804

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط يقدر بـ (0.814) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع إجمالاً (الميزة التنافسية: جودة الخدمات، الاستجابة لحاجات العميل، الإبداع والكفاءة).

وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) (0.540) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 54% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ 46% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

وللتحقق من مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية، قامت الطالبة بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، كما هو موضح أدناه.

### 1. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

والكفاءة بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

والكفاءة بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بمؤسسة موبيليس، كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول رقم (4-30): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا**

**المعلومات والاتصال والكفاءة بمؤسسة موبيليس**

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الكفاءة	0.340	0.116	14.149	بين	1	0.371	3.762	0.000
				المجاميع	108			
				البواقي	109			
المجموع								

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-30) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة في مؤسسة

موبيليس، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال على الكفاءة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.340$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ،

أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.116) أي أن ما قيمته (0.116) من التغيرات في الكفاءة بمؤسسة

موبيليس ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة

درجة التأثير ( $B=0.371$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الكفاءة في مؤسسة موبيليس بقيمة (0.371)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) والتي بلغت (14.149) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة (T=3.762) وهي دالة عند قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## 2. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات لدى مؤسسة موبيليس، كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول رقم (4-31): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وجودة الخدمات في مؤسسة موبيليس

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمات	0.197	0.039	04.370	بين	1	0.245	2.090	0.039
				المجاميع	108			
				البواقي	109			
المجموع								

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-31) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات في مؤسسة موبيليس، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمات إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.197$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.039) أي أن ما قيمته (0.039) من التغيرات في جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.245$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة الخدمات في مؤسسة موبيليس بقيمة (0.245)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) والتي بلغت (04.370) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة (T=2.090) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد

علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات  
بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
والإبداع بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
والإبداع بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام  
تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع لدى مؤسسة موبيليس، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-32): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا

#### المعلومات والاتصال والإبداع في مؤسسة موبيليس

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع	0.168	0.028	03.147	بين	1	0.189	2.132	0.036
				المجاميع	108			
				البوادي	109			
المجموع								

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-32) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع في مؤسسة موبيليس، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.168$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.028) أي أن ما قيمته (0.028) من التغيرات في الإبداع بمؤسسة موبيليس ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.189$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع في مؤسسة موبيليس بقيمة (0.189)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $F$ ) والتي بلغت (3.147) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة ( $T=2.132$ ) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 4. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل لدى مؤسسة موبيليس، كما هو موضح

بالجدول التالي:

جدول رقم (4-33): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل في مؤسسة موبيليس

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.038	2.104	0.227	0.038	1	04.427	0.039	0.198	الإستجابة
				بين المجاميع				لحاجات
				108				البوادي
				109				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-33) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات

العميل في مؤسسة موبيليس، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على والاستجابة لحاجات العميل إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.198) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.039) أي أن ما قيمته (0.039) من التغيرات في الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.227$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاستجابة لحاجات العميل في مؤسسة موبيليس بقيمة (0.227)، كما بلغت قيمة ( $T=2.104$ ) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (SIG) القيمة (0.038) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

بهدف اختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام نوعين من الاختبارات:

#### ➤ اختبار T للعينات المستقلة (Indipendante Sample T Test) ويستخدم هذا الاختبار

في حالة المتغيرات الوسيطة التي لا يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل: خاصية الجنس.

#### ➤ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance

ويستخدم في حالة المتغيرات الوسيطة التي يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل: خاصية السن، المؤهل التعليمي والخبرة المهنية.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

➤ رفض الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من  $\alpha=0.05$ .

➤ قبول الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من  $\alpha=0.05$ .

#### 1. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-34): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع

المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

موبيليس وفق عامل الجنس

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.065	1.869	0.217	3.689	ذكر	الجنس
	فرق			0.265	3.776	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

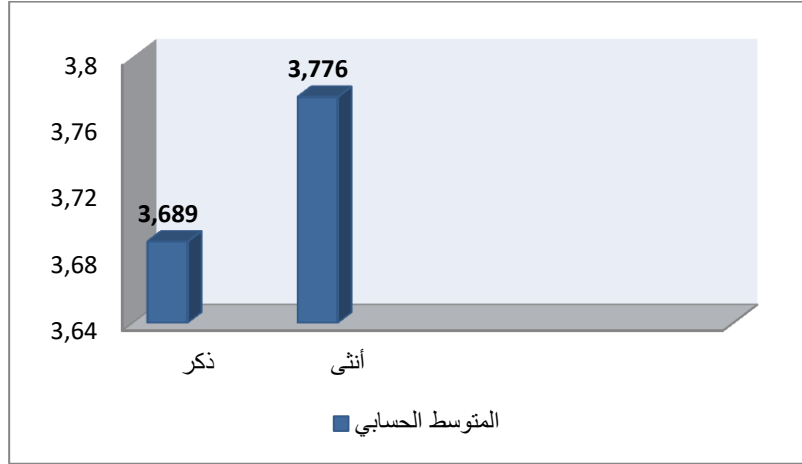
نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-34) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية

بلغت (0.065) وهي أكبر من (0.05) وبإلزام على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة

احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-1): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-35): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس

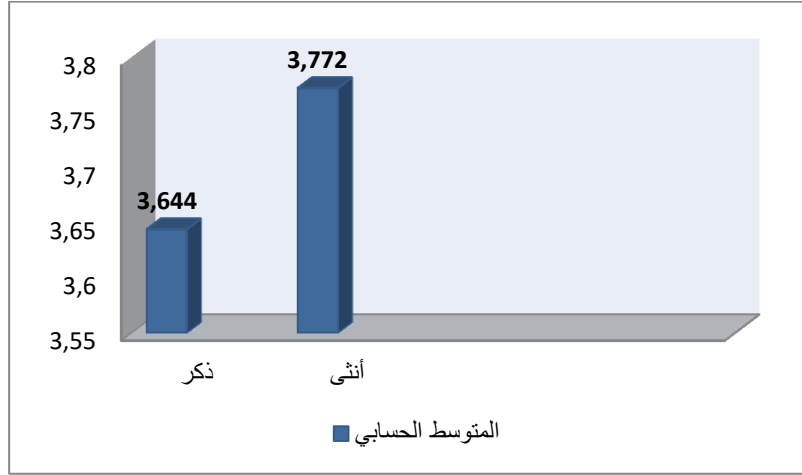
القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.142	1.481	0.510	3.644	ذكر	الجنس
				0.377	3.772	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-35) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.142) وهي أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-2): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-36): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع

المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.666	0.433	0.528	3.631	ذكر	الجنس
				0.514	3.588	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-36) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية

بلغت (0.666) وهي أكثر من (0.05) وبالاتتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة

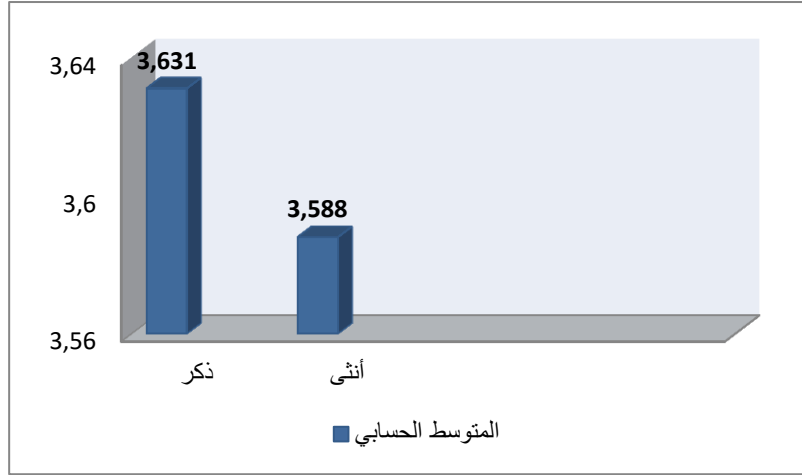
احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق

جودة الخدمات تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .



الشكل رقم (4-3): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-37): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس

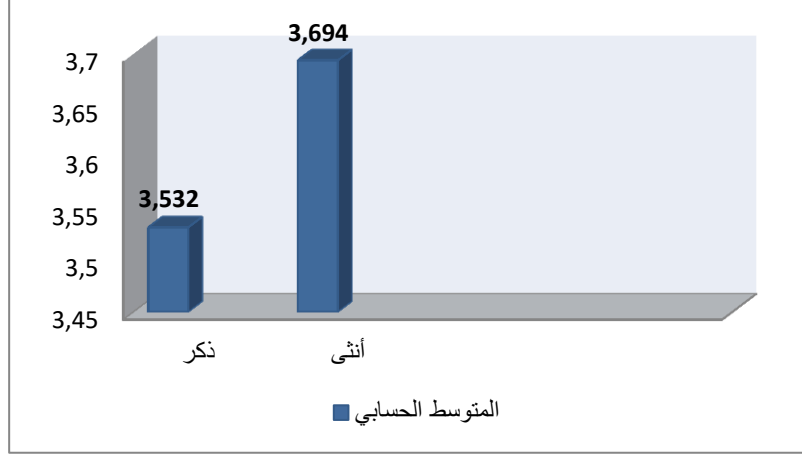
القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.071	1.823	0.463	3.532	ذكر	الجنس
				0.465	3.694	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-37) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.071) وهي أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-4): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-38): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في

تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة

موبيليس وفق عامل الجنس

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.280	1.087	0.407	3.949	ذكر	الجنس
	فرق			0.551	4.051	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-38) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية

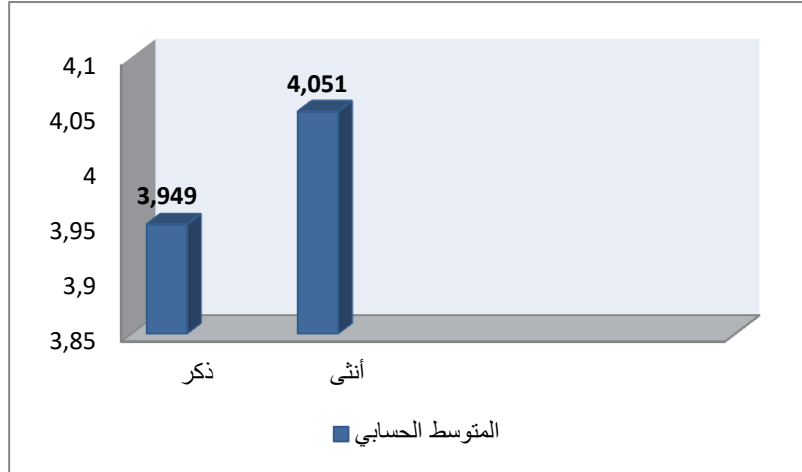
بلغت (0.280) وهي أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة

احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق

الاستجابة لحاجات العميل تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-5): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

## 2. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.05$

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.05$

جدول رقم (4-39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.616	0.356	0.036	03	0.108	بين المجموعات
	فرق			0.060	106	6.363	داخل المجموعات
					109	6.471	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-39) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.616) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.389	1.015	0.211	03	0.634	بين المجموعات
	فرق			0.208	106	22.065	داخل المجموعات
					109	22.699	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-40) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.389) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى

لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.711	0.460	0.126	03	0.378	بين المجموعات
				0.247	106	29.070	داخل المجموعات
					109	49.448	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-41) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.711) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات

تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.366	1.069	0.235	03	0.705	بين المجموعات
	فرق			0.220	106	23.290	داخل المجموعات
					109	23.994	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-42) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.366) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى

لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.795	0.324	0.080	03	0.241	بين المجموعات
	فرق			0.235	106	24.878	داخل المجموعات
					109	25.119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-43) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.795) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات

والاتصال في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .



### 3. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.009	0.320	0.020	05	0.980	بين المجموعات
				0.061	104	6.373	داخل المجموعات
					109	6.471	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-44) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.009) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.030	6.648	0.513	05	2.563	بين المجموعات
				0.194	104	20.135	داخل المجموعات
					109	20.699	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-45) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.030) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى

لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-46): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.008	3.289	0.804	05	4.020	بين المجموعات
				0.245	104	25.428	داخل المجموعات
					109	49.448	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-46) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.008) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات

تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-47): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.005	1.157	0.235	05	1.265	بين المجموعات
				0.219	104	22.730	داخل المجموعات
					109	23.994	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-47) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.005) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى

لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.000	0.132	0.032	05	0.158	بين المجموعات
				0.240	104	24.964	داخل المجموعات
					109	25.119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-48) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.000) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإستجابة لحاجات

العميل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 4. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-49): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.085	0.356	0.022	03	0.065	بين المجموعات
	فرق			0.060	106	6.406	داخل المجموعات
					109	6.471	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) **One Way Analysis of**

**Variance** الواردة في الجدول رقم (4-49) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.085) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الكفاءة بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.459	0.870	0.182	03	0.546	بين المجموعات
				0.209	104	20.135	داخل المجموعات
					109	20.699	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-50) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.459) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى

لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-51): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق جودة الخدمات بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.118	2.002	0.526	03	1.579	بين المجموعات
				0.263	106	27.869	داخل المجموعات
					109	29.448	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-51) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.118) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات

تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .



جدول رقم (4-52): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الإبداع بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.547	0.712	0.158	03	0.474	بين المجموعات
				0.219	106	23.520	داخل المجموعات
					109	23.994	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-52) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.547) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى

لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-53): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بمؤسسة موبيليس وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.062	2.516	0.557	03	1.670	بين المجموعات
				0.221	106	23.449	داخل المجموعات
					109	25.119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-53) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.062) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في مؤسسة موبيليس نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات

العميل تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### III-2. إختبار فرضيات الدراسة لشركة جازي:

بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم أيضا استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة إن

كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على

المتغيرات التابعة (جودة الخدمات، الاستجابة لحاجات العميل، الإبداع والكفاءة) عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  لاختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضيات الرئيسية.

#### أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية، وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-54): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

مستوى المغنوية SIG	قيمة الارتباط	(المتغير المستقل) تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المتغير التابع) الميزة التنافسية
0.029	0.244	جودة الخدمات
0.014	0.274	الاستجابة لحاجات العميل
0.015	0.270	الإبداع
0.001	0.356	الكفاءة
0.002	0.334	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يبين الجدول رقم (4-54) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إجمالاً، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما القيمة (0.334)، أما فيما يخص كل من أبعادها نجد علاقة

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالكفاءة احتلت المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.356) وهي علاقة طردية، وجاءت العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاستجابة لحاجات العميل ثانياً بمعامل ارتباط (0.274)، أما بالنسبة لعلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإبداع فجاءت في نفس المستوى تقريباً بمعامل ارتباط يقدر بـ (0.270)، في حين احتلت علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجودة الخدمات المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط يقدر بـ (0.244).

وللتعرف على مدى قوة علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبيّنه الجدول الموالي:

جدول رقم (4-55): ملخص نموذج الانحدار للعينة المدروسة

R	$R^2$	Adjusted $R^2$	Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)
0.224	0.060	0.480	0.24898

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط يقدر بـ (0.224) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) لدى شركة جازي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) (0.480) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 48% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أما النسبة المتبقية من التباين 52% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

وللتحقق من مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة جازي، قامت الطالبة بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، كما هو موضح أدناه.

### 1. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بشركة جازي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-56): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات

#### والاتصال والكفاءة بشركة جازي

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الكفاءة	0.356	0.127	11.352	بين	1	0.374	3.369	0.001
				المجاميع				
				البواقي	78			
				المجموع	79			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-56) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة في شركة جازي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الكفاءة إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.356$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.127) أي أن ما قيمته (0.127) من التغيرات في الكفاءة بشركة جازي ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.374$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الكفاءة في شركة جازي بقيمة (0.374)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $F$ ) والتي بلغت (11.352) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة ( $T=3.369$ ) وهي دالة عند قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## 2. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-57): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمات	0.244	0.060	04.952	بين	1	0.283	2.225	0.029
				المجاميع	78			
				البواقي	79			
				المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-57) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات في شركة جازي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمات إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.244$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.060) أي أن ما قيمته (0.060) من التغيرات في جودة الخدمات بشركة جازي ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.283$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة الخدمات في شركة جازي بقيمة (0.283)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) والتي بلغت (04.952) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة ( $T=2.225$ ) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات

دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات بشركة جازي عند مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
والإبداع بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
والإبداع بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام  
تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع بشركة جازي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4-58): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات

#### والالاتصال والإبداع في شركة جازي

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع	0.270	0.073	06.126	1	بين المجاميع	0.292	2.475	0.015
				78	البواقي			
				79	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23



يوضح الجدول (4-58) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع في شركة جازي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.270$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.073) أي أن ما قيمته (0.073) من التغيرات في الإبداع بشركة جازي ناتج عن التغير في الاهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.292$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع في شركة جازي بقيمة (0.292)، كما بلغت قيمة ( $T=2.475$ ) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.015) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 4. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل لدى شركة جازي، كما هو موضح بالجدول

التالي:

جدول رقم (4-59): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل في شركة جازي

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاستجابة لحاجات العميل	0.274	0.075	06.334	1	بين	0.349	2.517	0.014
				78	المجاميع			
				79	البواقي			
					المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

يوضح الجدول (4-59) ارتباط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل في شركة جازي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاستجابة لحاجات العميل إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.274$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.075) أي أن ما قيمته (0.075) من التغيرات في الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي ناتج عن التغير في الإهتمام بمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.349$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاستجابة لحاجات العميل في شركة جازي بقيمة (0.349)، كما بلغت قيمة ( $T=2.517$ ) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.014) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي

تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

بهدف اختبار هذه الفرضية تم استخدام نوعين من الاختبارات:

➤ اختبار T للعينات المستقلة (Indipendante Sample T Test) ويستخدم هذا الاختبار

في حالة المتغيرات الوسيطة التي لا يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل: خاصية الجنس.

➤ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance

ويستخدم في حالة المتغيرات الوسيطة التي يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل: خاصية السن، المؤهل التعليمي والخبرة المهنية.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

➤ رفض الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من  $\alpha=0.05$ .

➤ قبول الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من  $\alpha=0.05$ .

### 1. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

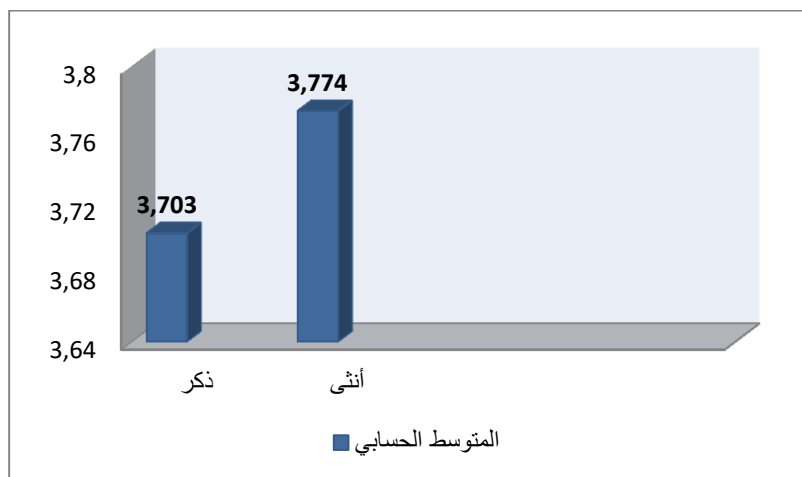
جدول رقم (4-60): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل الجنس

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.222	1.232	0.206	3.703	ذكر	الجنس
				0.296	3.774	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-60) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.222) وهي أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-6): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-61): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل الجنس

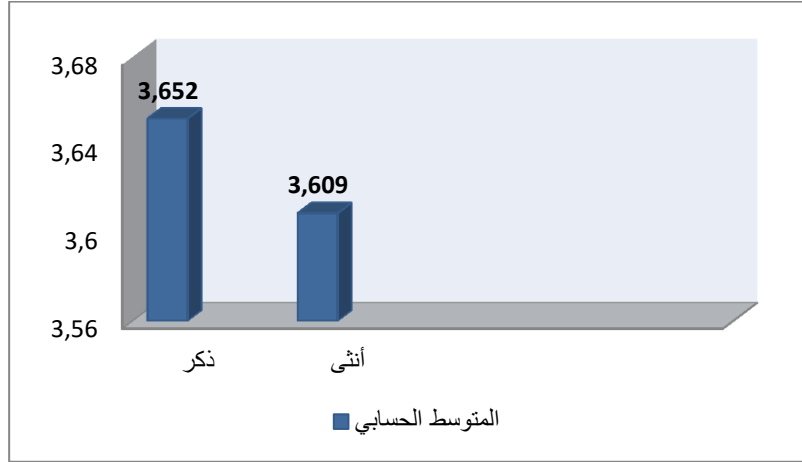
القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.715	0.366	0.524	3.652	ذكر	الجنس
				0.537	3.609	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-61) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.715) وهي أكبر من (0.05) وبالعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-7): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-62): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع

المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة

جازي وفق عامل الجنس

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المعنوية	Sig مستوى الدلالة	الاستنتاج	القرار
الجنس	ذكر	3.965	0.426	0.314	0.754	لا يوجد فرق	قبول الفرضية العدمية
	أنثى	4.000	0.537				

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

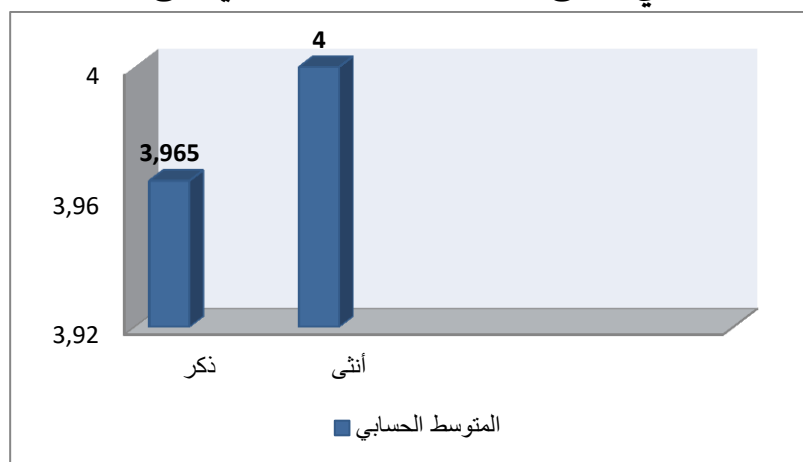
نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-62) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية

بلغت (0.754) وهي أكبر من (0.05) وبالعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة

احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق

جودة الخدمات تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-8): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-63): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل الجنس

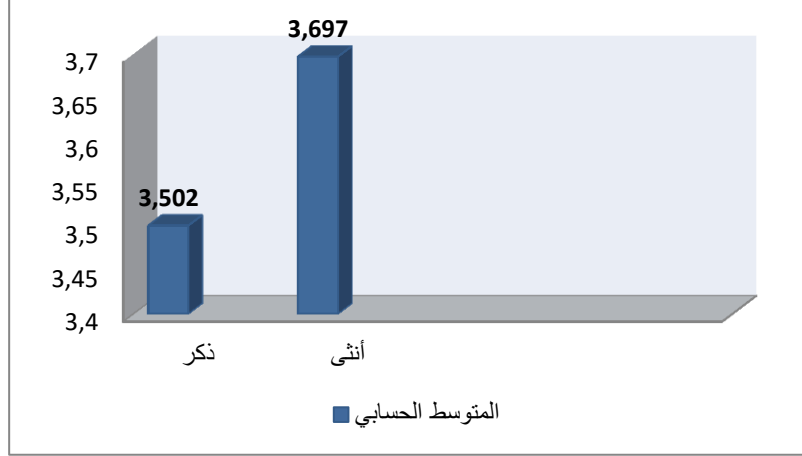
القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد	0.052	1.976	0.424	3.502	ذكر	الجنس
	فرق			0.456	3.697	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-63) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.052) وهي أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الشكل رقم (4-9): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الابداع بشركة جازي وفق عامل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

جدول رقم (4-64): نتائج اختبار (T Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل الجنس

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.320	1.001	0.473	3.692	ذكر	الجنس
				0.391	3.789	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

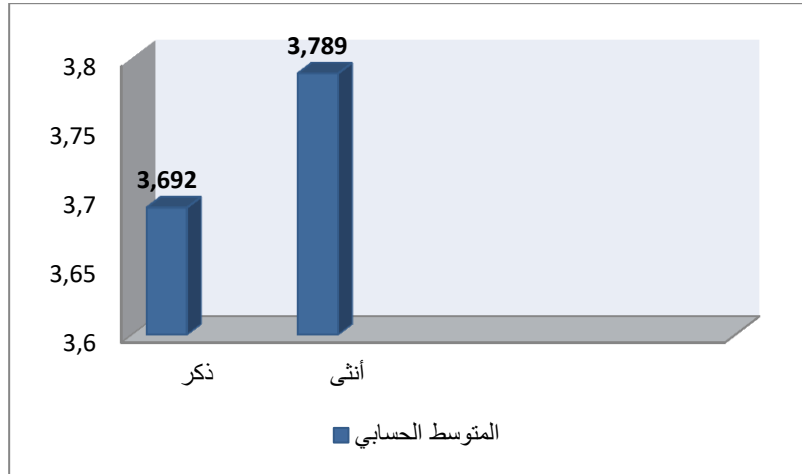
نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-64) بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.320) وهي أكبر من (0.05) وبالعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .



الشكل رقم (4-10): قيمة المتوسط الحسابي لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل

#### الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

#### 2. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-65): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.775	0.370	0.025	03	0.74	بين المجموعات
				0.067	76	5.068	داخل المجموعات
					79	5.142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-65) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.775) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى

لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-66): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.136	1.902	0.349	03	1.047	بين المجموعات
				0.183	76	13.945	داخل المجموعات
					79	14.992	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-66) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.136) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى لمتغير

السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-67): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.226	1.481	0.405	03	1.215	بين المجموعات
				0.273	76	20.782	داخل المجموعات
					79	21.997	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-67) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.226) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى

لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-68): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.740	0.419	0.086	03	0.258	بين المجموعات
				0.206	76	15.621	داخل المجموعات
					79	15.880	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-68) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.740) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى لمتغير

السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-69): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل السن

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.527	0.747	0.174	03	0.523	بين المجموعات
				0.233	76	17.733	داخل المجموعات
					79	18.255	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-69) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.527) وهي

أكبر من (0.05) وبإلزام على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لا توجد

فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات

والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات العميل تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-70): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.008	0.458	0.031	05	0.154	بين المجموعات
				0.67	74	4.987	داخل المجموعات
					79	5.142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) **One Way Analysis of Variance** الواردة في الجدول رقم (4-70) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.008) وهي أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-71): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (T)	Sig مستوى الدلالة	الاستنتاج	القرار
بين المجموعات	1.190	05	0.238	1.277	0.023	يوجد فرق	رفض الفرضية العدمية
داخل المجموعات	13.802	74	0.187				
المجموع	14.992	79					

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) **One Way Analysis of Variance** الواردة في الجدول رقم (4-71) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.023) وهي أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات



الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى لمتغير  
المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-72): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.013	1.019	0.283	05	1.417	بين المجموعات
				0.278	74	20.580	داخل المجموعات
					79	21.997	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-72) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.013) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى

لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-73): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.007	1.097	0.219	05	1.095	بين المجموعات
				0.200	74	14.784	داخل المجموعات
					79	15.880	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-73) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.007) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى لمتغير

المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-74): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل المؤهل العلمي

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية العدمية	يوجد فرق	0.009	0.481	0.115	05	0.575	بين المجموعات
				0.239	74	17.680	داخل المجموعات
					79	18.256	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-74) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.009) وهي

أقل من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات

العميل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 4. عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$ .

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في شركة جازي نحو دور

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-75): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الميزة التنافسية بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.750	0.405	0.027	03	0.081	بين المجموعات
				0.067	76	5.061	داخل المجموعات
					79	5.142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-75) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.750) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى

لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-76): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الكفاءة بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.343	1.128	0.213	03	0.639	بين المجموعات
				0.189	76	14.353	داخل المجموعات
					79	14.992	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-76) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.343) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى لمتغير

الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-77): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق جودة الخدمات بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.188	1.636	0.445	03	1.334	بين المجموعات
				0.272	76	20.663	داخل المجموعات
					79	21.997	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-77) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.188) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى

لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-78): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الإبداع بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.360	1.087	0.218	03	0.653	بين المجموعات
				0.200	76	15.226	داخل المجموعات
					79	15.880	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-78) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.360) وهي

أكبر من (0.05) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى لمتغير

الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (4-79): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين

المتوسطات الحسابية لجميع المجالات في تقدير الأفراد لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشركة جازي وفق عامل الخبرة المهنية

القرار	الاستنتاج	Sig مستوى الدلالة	قيمة (T)	متوسط مجموع المربعات	DF درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية العدمية	لا يوجد فرق	0.750	0.405	0.258	03	0.773	بين المجموعات
				0.230	76	17.483	داخل المجموعات
					79	18.256	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS; V23

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of

Variance الواردة في الجدول رقم (4-79) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0.750) وهي

أكبر من (0.05) وبالإعتماد على قاعدة القرار فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات

الموظفين في شركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الاستجابة لحاجات

العميل تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### IV. نتائج التحليل:

من خلال إختبار فرضيات الدراسة بين التحليل النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج التحليل أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس

وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.



2. بينت النتائج أن التنافسية بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وهذا ما تعكسه التنافسية الموجودة على مستوى قطاع الاتصالات كون الحصص السوقية متقاربة بين المتعاملين الثلاثة.
3. أظهرت النتائج أن مستوى الأهمية لأبعاد الميزة التنافسية بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي جاءت كما يلي: بالنسبة لبعد الإستجابة لحاجات العميل احتل المرتبة الأولى، يليه بعد الكفاءة في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جودة الخدمات وأخيرا بعد الإبداع.
4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة المدروسة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
5. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة من وجهة نظر العينة المدروسة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
6. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة الخدمات من وجهة نظر العينة المدروسة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
7. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع من وجهة نظر العينة المدروسة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

8. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإستجابة لحاجات العميل من وجهة نظر العينة المدروسة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

10. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

11. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

12. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

13. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

14. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

15. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى إلى متغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

16. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى إلى متغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

17. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى إلى متغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

18. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل تعزى إلى متغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

19. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

20. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

21. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

22. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

23. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

24. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

25. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الكفاءة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

26. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة

جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة الخدمات تعزى إلى متغير

الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

27. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة

جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإبداع تعزى إلى متغير الخبرة

المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

28. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين في مؤسسة موبيليس وشركة

جازي نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الإستجابة لحاجات العميل تعزى

إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### خلاصة الفصل الرابع:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية والمتمثلة في تحديد حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كما حاولنا توضيح المنهج المناسب للدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وكذا تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل محاور الإستبيان الخاص بها وإختبار فرضياتها بالإعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 23) لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال إثبات الفرضيات أو نفيها.

بينت الدراسة أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس وشركة جازي كان مرتفعاً، وبينت النتائج وجود تنافسية بدرجة مرتفعة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى الدور الهام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها (الكفاءة، جودة الخدمات، الإبداع والاستجابة لحاجات العميل) بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي، كما بينت النتائج غياب أي مساهمة لمتغيرات: السن، الجنس والخبرة المهنية، بينما أظهرت وجود مساهمة لمتغير المؤهل العلمي بالشركتين محل الدراسة.

# الخاتمة

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم متطلبات عالمنا المعاصر، فقد غزت هذه التكنولوجيا جميع المجالات سواء الإقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي أو الثقافي. فأصبح الإقتصاد الرقمي سمة العصر الحالي، ونتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على مختلف التكنولوجيات الحديثة إذ أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في المنظمة، لما لها من دور في تحقيق التميز وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة وضمان البقاء والاستمرار في ظل اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجهها المنظمات.

وقد عرف قطاع الاتصالات الذي يعتبر من أهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا ويشهد منافسة شديدة، تحولات حاسمة في فترة قصيرة بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها. فهو يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل تكاليف، كل هذا وضع المنظمة أمام تحدي جديد ألا وهو إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبني أحدث الأساليب التي تمكنها من مواجهة المنافسة القوية وإكتساب حصة سوقية تمكنها من السيطرة على السوق، فنجاح أي منظمة متوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصا التغييرات التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها ما تعلق بالجانب النظري ومنها ما تعلق بالجانب التطبيقي:

### 1. النتائج النظرية للدراسة: وشملت ما يلي:

- تنشأ الميزة التنافسية بتوصل المنظمة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المنظمة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض مقارنة مع المنظمات المنافسة، وميزة تميز المنتج حيث تقدم المنظمة منتجات متميزة عن المنافسين.



- يعتبر بورتر بأن المحدد الأساسي لمردودية الصناعة وربحيتها وبالتالي مردودية المنظمة ومزاياها التنافسية ما هو إلا تفاعل خمسة قوى تحدد مدى جاذبية قطاع النشاط وقدرته على تحقيق مردوديات عالية.
  - ترتبط الإستراتيجيات العامة للتنافس بالسوق المستهدف وبطبيعة الميزة المراد تحقيقها، وإنتهاج إحدى هذه الإستراتيجيات يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية.
  - تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز فيها المنظمة عن منافسيها، التي تساعد في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية.
  - يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المفاهيم المعقدة والتي يصعب تحديدها لاتساع مجالها والإبداعات المستمرة في هذا المجال.
  - تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحد أساسى لجميع المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية.
  - إن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة من خلال عدة أبعاد تتمثل في: الكفاءة، الجودة، الإبداع والإستجابة لحاجات العميل.
  - تدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كافة أنشطة القيمة، فتساهم في زيادة هامش قيمة كل نشاط خالق للقيمة ومنه هامش قيمة المنظمة ككل.
  - إن اعتماد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بات ضرورة حتمية على جميع المنظمات، لتواكب التغيرات في الطلب وتحقق رضا الزبون.
- 2. النتائج التطبيقية للدراسة:** تم التوصل للنتائج التالية:
- لقد عرف قطاع الإتصالات في العالم وبشكل خاص سوق الهاتف النقال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة حيث انتقل عدد المشتركين من 2205 مليون مشترك سنة 2005 إلى 7184

مليون مشترك سنة 2015، أما بالنسبة لسوق الهاتف النقال الجزائري عرفت هي الأخرى نمو كبيرا بفعل الإصلاحات التي شهدتها، حيث كان عدد المشتركين سنة 2011 يقدر بـ 35615926 مشترك وارتفع هذا العدد إلى 43227643 مشترك سنة 2015.

- إن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- التنافسية بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

- بينت النتائج أن مستوى الأهمية لأبعاد الميزة التنافسية بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي

جاءت كما يلي: بالنسبة لبعد الإستجابة لحاجات العميل احتل المرتبة الأولى، يليه بعد الكفاءة

في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد جودة الخدمات وأخيرا بعد الإبداع.

- وجود علاقة إرتباط طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة

التنافسية بأبعادها الأربعة بمؤسسة موبيليس، وكانت أعلى قيمة إرتباط لبعد الكفاءة ثم بعد

الإستجابة لحاجات العميل وجاء بعد جودة الخدمات في المرتبة الثالثة ثم بعد الإبداع في

المرتبة الرابعة.

- وجود علاقة إرتباط طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيق الميزة

التنافسية بأبعادها الأربعة بشركة جازي، وكانت أعلى قيمة إرتباط لبعد الكفاءة ثم بعد

الإستجابة لحاجات العميل وجاء بعد الإبداع في المرتبة الثالثة ثم بعد جودة الخدمات في

المرتبة الرابعة.

- من وجهة نظر عينة الدراسة فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي تعزى إلى

متغير الجنس، السن والخبرة المهنية.

- من وجهة نظر عينة الدراسة فقد سجلت فروق ذات دلالة إحصائية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس وشركة جازي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. الاقتراحات: بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من

الاقتراحات على النحو التالي:

- ضرورة إدراك الشركتين لأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تحققه من مزايا تنافسية، خاصة في ظل التحول نحو إقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي السريع الذي تعرفه بيئة الأعمال.

- إيلاء الإهتمام الكافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل على تطويرها لأنها مصدر هام لتحقيق التميز للمنظمة.

- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الإستجابة لهم.

- العمل على الإستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق الكفاءة بشكل يجعل الشركة تتفوق على منافسيها.

- حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود الرامية إلى إثراء وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركتين محل الدراسة، وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز.

- توفير المناخ اللازم لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتطلبات المادية أي تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيقها من أجهزة ومعدات، وتغيير ما يلزم تغييره لقبول تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ووضع قواعد وأسس توظيفها والإستفادة منها.

- ضرورة التحسينات المستمرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثلا من خلال تطوير الموقع الإلكتروني.
  - ضرورة الإستعانة بخبراء متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل رفع أداء الشركتين.
  - توفير الكفاءات البشرية المؤهلة التي يحتاجها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أفراد ذوو خبرة ومهارة.
  - ضرورة عقد دورات تدريبية على الوسائل والبرمجيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للأفراد العاملين في كل من الشركتين محل الدراسة.
  - ضرورة دعم عمليات الإبداع وتوفير بيئة إبداعية، وتحفيز وتشجيع الموظفين ذوو القدرات المعرفية المتميزة وإفساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل.
  - ضرورة العمل على حماية المعلومات بتشفيرها أو وضع كلمة مرور خاصة عند حفظها على مختلف الوسائط حتى لا يتمكن أحد من إختراقها.
  - ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تكون في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها وتصحيح الأخطاء إن وجدت.
4. آفاق الدراسة: لقد إرتأينا تقديم آفاق مستقبلية للدراسة، والمتمثلة في المواضيع التالية:
- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية المنظمة.
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية.
  - آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
  - دراسة تحليلية لسلسلة القيم في قطاع الاتصالات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

1. أبتس. روبرت- ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية -بناء الميزة التنافسية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
2. البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
3. الحسان أحمد سويلم عطا الله، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
4. الحميدي عبد الله نجم، العبيد الأحمد عبد الرحمان، السامرائي أمين سلوى، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
5. الحميدي عبد الله نجم وآخرون، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر-، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
6. الخطيب أحمد، زيغان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث، عمان، ط 1، 2009.
7. الزعبي فلاح علي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي-إداري)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2010.
8. السالمي عبد الرزاق محمد علاء، السالمي علاء عبد الرزاق حسين ، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005.

9. السامرائي فاضل إيمان، الزعبي هيثم، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004.
10. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
11. الشرابي فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
12. الشوابكة عواد عدنان، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. الشوبكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2010.
14. الشنواني صلاح، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
15. الصباغ عبد الوهاب عماد، نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها - ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
16. الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
17. الطيبي المصباح اسماعيل خضر، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
18. العاني شعبان مزهر، نظم المعلومات: منظور تكنولوجي، دار وائل، عمان، ط1، 2009.
19. العتوم شفيق، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية بإستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة - بين النظرية والممارسة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
21. العلاق عباس بشير، التسويق في عصر الأنترنت والإقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

22. القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. القطب محي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
24. الكبيسي ليث، النعامنة محمد، تكنولوجيا الاتصالات والشبكات الحاسوبية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
25. اللامي قاسم داود غسان، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. اللامي قاسم داود غسان، البياتي شكرولي أميرة، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال.
27. المرسي محمد جمال الدين وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
28. النجار جمعة فايز، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2010.
29. جودة محفوظ، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. حمود كاظم خضير، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
31. حيدر فهمي معالي، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2002.
32. خليل مرسي نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996.



33. خير محمد، أبو زيد سليم، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010
34. دودين محمود حمزة، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
35. زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
36. سعادة محمد صالح، الراميني محمود محمد، حمدان علي علاء، مقدمة إلى الأنترنت، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008.
37. شلباية مراد، أبو مغلي وائل، مقدمة إلى الشبكات، دار المسيرة، عمان، ط 2، 2002.
38. طه طارق، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، شركة الجلال للطباعة، مصر، 2000.
39. طه طارق، نظم المعلومات والحاسبات الآلية "من منظور إداري معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
40. عامر يس سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
41. عبد الرحمان محمد عبد الله، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
42. عبيدات إبراهيم محمد، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
43. عليان مصطفى ربحي، الطوباسي محمود عدنان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005.

44. قنديلجي إبراهيم عامر، السامرائي فاضل إيمان، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002.
45. قنديلجي إبراهيم عامر، السامرائي فاضل إيمان، شبكات المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
46. محفوظ محمد، تكنولوجيا الاتصال - دراسة في الأبعاد النظرية والعملية لتكنولوجيا الاتصال-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
47. محمود طلعت منال، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
48. مرسي محمد نبيل، الإدارة الإستراتيجية -تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس-، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
49. مصطفى سيد أحمد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مصر، ط 1، 2003.
50. منصر هارون، تكنولوجيا الاتصال الحديثة - المسائل النظرية والتطبيقية-، دار الألفية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2012.
51. موسى فرغلي علي عبد الله، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
52. هل شارلز، جونز جاريت، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، ج 1، 2001.
53. وديع عدنان محمد، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003.
54. ياسين غالب سعد، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1999.

## الرسائل والأطروحات:

1. بختي إبراهيم، دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق - دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.

## المجلات والدوريات:

1. بومايلة سعاد، بوباكور فارس، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد المناجمنت، العدد 03، مارس 2004.
2. بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007.
3. حسين محمد يسرى، تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية - دراسة تطبيقية في فندق السدير-، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 85، 2010.
4. داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 11، 2012.
5. داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
6. مسعداوي يوسف، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2007.

## الملتقيات العلمية:

1. أفيني عقيلة، محمد بلكبير خليفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في ظل إقتصاد المعلومات والمعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الأول حول الذكاء الإقتصادي: الأنظمة

- الرقمية والذكاء الإقتصادي، جامعة خميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 أفريل 2014.
2. الخناق عبد الكريم سناء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
3. بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الآداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الآداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 مارس 2005.
4. بختي إبراهيم، البنية التحتية للإنترنت والتجارة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 أفريل 2003.
5. بن سعيد محمد ، لحمر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الإقتصادي الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، نوفمبر 2005.
6. محمد زبير، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الإقتصادية، 08-09 نوفمبر 2010.

### الجرائد الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 06 أوت 2000 - 05 جمادى الأولى 1421، القانون 03-2000.

مواقع الأنترنت:

1. وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz)
2. تقرير قياس مجتمع المعلومات 2015 متوفر على الموقع:  
<http://www.itu.int/ict/statistics>
3. مرصد سوق الأنترنت في الجزائر لسنوات 2013-2014-2015 متوفر على الموقع:  
[www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
4. مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر لسنة 2012-2015 متوفر على الموقع:  
[www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
5. مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
6. [www.algerietelcom.dz](http://www.algerietelcom.dz)
7. [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)
8. [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)
9. [www.oreedoo.dz](http://www.oreedoo.dz)
10. تقرير سلطة الضبط متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
11. إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متوفر على الخط:  
[http : // bbkhti.Online.fr/ trv-pdf/tic.pdf](http://bbkhti.Online.fr/trv-pdf/tic.pdf)
12. طرق الاتصال بالأنترنت [redrose-tal.ahlamontada.com](http://redrose-tal.ahlamontada.com)
13. تقنية الواي فاي [www.qariya.info/comu/wifi.htm](http://www.qariya.info/comu/wifi.htm)
14. شرح تقنية الواي ماكس [telecom-ye.yoo7.com/t7topic](http://telecom-ye.yoo7.com/t7topic)
15. [www.al-jazirah.com.sa/digimag/13072003/agtes18/htm](http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/13072003/agtes18/htm)  
الأنترنت ومزايا الأنترنت
16. [www.elbassair.net](http://www.elbassair.net)  
رشاد الساعد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية

باللغة الأجنبية:

**Livres:**

1. Abdallah Alaoui, La compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, France, harmattan, 2005.
2. Ahmed Benfour, Le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998.
3. Alain Charles-Martinet, Ahmed Silem, Lexique de gestion, 6<sup>eme</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2003.
4. Alain.c, Jean-Marc.p, Le management à l'épreuve des changements technologiques, édition d'organisation, Paris, 2002.
5. Bellier S. et autre, Le E-management, vers l'entreprise virtuelle, édition Liaisons, Paris, 2002.
6. Camille Moigne, Organisation du système d'information de gestion, Edition Foucher, Paris, 2001.
7. Daniel Michel et autres, Le Marketing industriel, Economica, Paris, 2000.
8. D'aveni Richard, Hyper compétition, édition Vuibert, Paris.
1. Debonneuil michel et Fontagné lionel, Compétitivité, conseil d'analyse économique, Paris, 2003.
2. Dominique Foray, L'économie de la connaissance, la découverte, Paris, 2004.
3. Jean Brillman, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, Paris, 2003.
4. Jean BrillMan, Les Meilleurs Pratique du Management, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
5. Jean Jacques Lambin, Le marketing startégique, Edition Paris, Paris, 1993.
6. Jean Gerbier, Organisation et Fonctionnement de l'entreprise, Edition Tec Doc-Lavoisier, Paris, 1993.
7. J-M.Karkan, G.T.joen, système expert "un nouvel outil pour l'aide à la décision", édition Masson, France, 1993.

8. JeanYves Prax, le manuel du knowledge management : une approche de 2<sup>ème</sup> génération, Dunod, Paris, 2003.
9. Henri Mache de Boislandelle, Dictionnaire de gestion, édition Economica, Paris.
- 10.Humbet Lesca, Elizabeth Lesca, Gestion de l'information-qualité de l'information et performance de l'entreprise, Litec, Paris, 1995.
- 11.Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, Edition d'organisation, France, 1994.
- 12.Gérard Donnadiou, Michel Karsky, la systémique (penser et agir dans la complexité), éditions liaisons, Paris, 2002.
- 13.Gode Fray darg Nguyen, L'entreprise numérique, Economica, Paris, France, 2001.
- 14.Kenneth C.Laudon and Jane Price Laudon, Management Information Systems Managing The Digital Firm, Prentice Hall, Ninth Edition, USA, 2006.
- 15.Michel Paquin, Gestion des technologies de l'information, Les éditions Agence d'arc, Canada, 1990.
- 16.Michael Porter, L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter édition, 1986.
- 17.Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter éditions, Paris, 1993.
- 18.Organisation de coopération et développement économique, Technologie d'information et nouveaux domaines de croissance, édition OCDE, Paris, 1989.
- 19.Patrick Boissellier, contrôle de gestion, Librairie Vuibert, Paris, 2001.
- 20.Pierre Alian Goupille, Technologie des Ordinateurs et des Réseaux, Dunod, Paris, 2006.
- 21.Pierre GHewy ; Guide pratique de l'analyse de données : Aves application sous IBM SPSS statistiques et Excel Questionnez ; Analysez... et Décidez, 1er édition, de Boeck ; Bruxelles, 2010.

- 
22. Richard Percerou, *Entreprise (gestion et compétitivité)*, édition éconolica, Paris, 1984.
23. Robert Reix, *Théorie d'organisation et Système d'information*, édition Vuibert, Paris, 1995.
24. Robert Reix, *Système d'information et Management des Organisation*, édition Vuibert, Paris, 1998.
25. Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris, 2002.
26. Roger Carter, *Information Technology, Made Simple Books*, London, 1991.
27. Uma Sekaran, Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 6th Edition, von hhoffman press, USA, 2013.

**Sites d'internet:**

1. <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/technique>.
2. <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/technologie>.



الملاحق

## قانون رقم 03-2000 "القواعد المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية"

8 جمادى الأولى عام 1421 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 48. 3  
6 غشت سنة 2000 م

## قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 87 - 20 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 23 ديسمبر سنة 1987 والمتضمن قانون المالية لسنة 1988،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، في البابين الثالث والرابع منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالإعلام،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، لا سيما المادتان 120 و121 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

قانون رقم 2000 - 03 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 17 و18 و98 و119 و120 و122 و125 (الفقرة 2) و126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 11 المؤرخ في 9 رمضان عام 1404 الموافق 9 يونيو سنة 1984 والمتضمن قانون الأسرة،

- خلق ظروف تطوير النشطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،  
- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرّة.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

المادة 2 : تخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة.

المادة 3 : بغض النظر عن أحكام المادة 12 من القانون رقم 90-30 المؤرخ في أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، لاتخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للنظام القانوني المطبق على الأملاك العمومية.

المادة 4 : تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة بالخصوص على :

- تطبيق معايير إنشاء واستغلال مختلف الخدمات،

- استمرارية وانتظام الخدمات المقدمة للجمهور،

- احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين، وتجاه المرتفقين،

- توفير خدمات مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية للخدمة العامة،

- احترام الأحكام المقررة في مجال الدفاع الوطني والأمن العمومي،

- احترام مبادئ الآداب العامة،

- احترام المتعاملين التزاماتهم القانونية والتنظيمية.

- وبمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدّد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالمنافسة،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق 26 غشت سنة 1995 والمتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 25 سبتمبر سنة 1995 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصّه :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مبادئ عامة

المادة الأولى : يحدّد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يهدف هذا القانون لا سيّما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة،

- تحديد الشّروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين،

- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

1- تخصيص (ذبذبة أو قناة لاسلكية كهربائية) : ترخيص تمنحه الإدارة لغرض استعمال محطة لاسلكية كهربائية ذبذبة أو قناة لاسلكية كهربائية محددة حسب شروط معينة.

2- منح (حزم الذبذبات) : تسجيل حزمة ذبذبات معينة في جدول منح حزم الذبذبات قصد استعمالها من قبل مصلحة أو عدة مصالح للاتصال اللاسلكي الأرضي أو الفضائي، أو من طرف مصلحة الاتصال اللاسلكي الفلكي وفق شروط محددة. كما ينطبق هذا المصطلح على حزمة الذبذبات المعتمدة.

3- تجهيز مطرفي : كل تجهيز مخصص لأن يكون موصولا مباشرة أو بطريقة غير مباشرة بنقطة مطرفية والذي يرسل أو يستقبل أو يعالج إشارات المواصلات في الشبكة السلكية واللاسلكية.

لا يشمل هذا التعريف تجهيزات الاستقبال التي تمكن من الوصول إلى الخدمات الإذاعية.

4 - التوصليل البيئي : خدمات متبادلة يقدمها متعاملان تابعان لشبكة عمومية أو خدمات يقدمها متعامل تابع لشبكة عمومية لمقدم الخدمة الهاتفية للجمهور، تسمح لكافة المستعملين بالتهاتف بكل حرية فيما بينهم، مهما كانت الشبكات الموصولون بها أو الخدمات التي يستعملونها.

5- أمواج لاسلكية كهربائية أو ذبذبات لاسلكية كهربائية : أمواج كهرومغناطسية محددة اتفقا على أن تقل ذبذباتها من 3.000 جيفاهيرتز تنتشر في الفضاء دون دليل اصطناعي.

6- المتعامل : كل شخص طبيعي أو معنوي يستغل شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية أو يقدم للجمهور خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية.

7- النقاط الطرفية : نقاط ارتباط مادي لها مواصفات تقنية ضرورية للدخول في شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية بفرض التحدث عن طريقها بفعالية، وهي جزء لا يتجزأ من الشبكة.

حينما تكون شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية موصولة بشبكة أخرى أجنبية فإن نقاط الارتباط بهذه الشبكة تعتبر كنقطة طرفية.

المادة 5 : تضطلع الدولة في إطار ممارسة صلاحياتها المتعلقة بمراقبة البريد بـ:

- الانفراد باستعمال المجال البريدي وبضمان استغلاله من طرف المتعاملين وفق شروط وكيفيات الاستغلال المحددة بموجب أحكام هذا القانون والنصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه،

- ممارسة الاحتكار في مجال إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص البريدي الأخرى،

- السهر على تطبيق المتعاملين الاتفاقيات والأنظمة وتوصيات الاتحاد البريدي العالمي والاتحادات المصغرة والمنظمات الإقليمية للبريد التي تنضم الجزائر إليها،

- تحديد تعريفات التخليص لكل الخدمات الخاضعة لنظام التخصيص.

المادة 6 : تضطلع الدولة في إطار ممارسة صلاحياتها المتعلقة بمراقبة المواصلات السلكية واللاسلكية بـ:

- الانفراد باستعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية والإشراف على استغلالها من طرف المتعاملين وموفري الخدمات والمرتفقين المباشرين والسهر على تطبيق اتفاقيات وأنظمة وتوصيات الاتحاد الدولي للاتصالات،

- ممارسة السيادة طبقا للأحكام الدستورية على كامل فضاءها الهيرتزي،

- تحديد قواعد شغل الأملاك العمومية والاستفادة من الارتفاقات المرتبطة بانتشار شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية وباستعمال الفضاء الهيرتزي.

المادة 7 : يحدد من طريق التنظيم محتوى الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها عند الاقتضاء، من طرف الدولة أو بمساهمة المتعاملين.

## الفصل الثاني

### تعاريف

#### القسم الأول

#### المواصلات السلكية واللاسلكية

المادة 8 : يقصد في مفهوم هذا القانون بـ:

- تشمل المجموعة (ب) المحطات اللاسلكية الكهربائية التي تستعمل حزم الذبذبات المخصصة لأمن الملاحة الجوية والبحرية.

- تشمل المجموعة (ج) المحطات اللاسلكية الكهربائية المتعلقة بالخدمة الإذاعية.

- تشمل المجموعة (د) المحطات اللاسلكية الكهربائية المستغلة من طرف المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و/أو الاجتماعي الخاضعة للقانون العام أو للقانون الخاص، أو من طرف كل متعامل آخر مرخص له بذلك، تلبية لاحتياجاتها أو لاحتياجات الجمهور.

- تشمل المجموعة (هـ) المحطات اللاسلكية الكهربائية مهما كانت طبيعتها والتي لا تندرج في المجموعات (أ) و(ب) و(ج) و(د).

14- الخدمة الإذاعية : خدمة اتصال راديوي تكون إرسالها معدة ليستقبلها عموم الجمهور مباشرة ويمكن أن تشمل هذه الخدمة إرسال صوتية أو تلفزيونية أو أنواعا أخرى من الإرسال.

15- خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية : كل خدمة تتضمن التراسل أو إرسال إشارات أو تتضمنها معا بموجب طرق المواصلات السلكية واللاسلكية.

16- خدمة الهاتف : الاستغلال التجاري لفائدة الجمهور، في مجال النقل الآني المباشر للصوت عبر شبكة أو شبكات عمومية، ويسمح لكل مستعمل ثابت أو متنقل باستعمال التجهيز الموصول بنقطة طرفية لشبكة قصد الاتصال بمستعمل آخر ثابت أو متنقل يستعمل تجهيزا موصولا بنقطة طرفية أخرى.

17- خدمة التيليكس : الاستغلال التجاري الآني المباشر عن طريق تبادل إشارات ذات طابع برقي، والمراسلات مرقونة بين مستعملين موصولين بنقاط طرفية في إحدى شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية.

18- خدمة عامة للمواصلات السلكية واللاسلكية : جعل تحت تصرف الجميع القدر الأدنى من الخدمة تتمثل في خدمة هاتفية ذات نوعية خاصة، وكذا بث وإرسال المكالمات المستعجلة

8- موفر الخدمات : كل شخص معنوي أو طبيعي يقدم خدمات مستعملا وسائل المواصلات السلكية واللاسلكية.

9- شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية: كل منشأة أو مجموعة منشآت تضمن إما التراسل وإما تراسل وإرسال إشارات المواصلات السلكية واللاسلكية وكذا تبادل معلومات التحكم والتسيير المشتركة مابين النقاط الطرفية لهذه الشبكة.

10- شبكة داخلية : شبكة مستقلة تنشأ كلها على نفس الملكية دون استعمال الأملاك العمومية بما فيها الأملاك الهيرتيزية أو أية ملكية أخرى.

11- شبكة خاصة : شبكة مواصلات سلكية ولاسلكية مخصصة إما للاستعمال الخاص حينما تخصص للاستعمال الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي ينشئها، وإما للاستعمال المشترك حينما تخصص للاستعمال من طرف عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين منظمين على شكل مجموعة مغلقة للمستعملين بغرض تبادل المكالمات الداخلية.

تسمى شبكة 'داخلية' إذا نشأت كلها على نفس الملكية دون استعمال الأملاك العمومية بما فيها الأملاك الهيرتيزية أو أية ملكية أخرى.

12- شبكة عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية : كل شبكة مواصلات سلكية ولاسلكية منشأة أو مستعملة لتقديم خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية للجمهور.

13- شبكة أو منشأة أو جهاز مطرفي لاسلكي كهربائي : الشبكة أو المنشأة أو الجهاز المطرفي الذي يستعمل ذبذبات هيرتيزية لغرض بث موجات في الفضاء الحر.

تعد كذلك الشبكات التي تستعمل طاقات الأتجار الصناعية، شبكات لاسلكية كهربائية.

ترتب المحطات اللاسلكية الكهربائية في خمس مجموعات (أ) و(ب) و(ج) و(د) و(هـ) :

- تشمل المجموعة (أ) المحطات اللاسلكية الكهربائية لشبكة الدولة. توضع هذه المحطات تحت السلطة المباشرة إما لوزير الدفاع الوطني وإما لوزير الداخلية وإما لوزير البريد والمواصلات،

3- الترحيل : عملية تتمثل في إيصال المادة البريدية من مركز الفرز إلى مركز التوزيع عن طريق كل وسائل النقل.

4- التوزيع : عملية تنطلق من الفرز المنجز في المراكز المكلفة بتنظيم التوزيع إلى غاية تسليم المادة البريدية للمرسل إليهم.

5- المادة البريدية : كل إرسال تسمح مواصفاته التقنية بالتكفل به في الشبكة البريدية، من بينها مواد المراسلة، الكتب والمجلات والجراند واليوميات وكذا الطرود البريدية المحتوية على بضائع بقيمة أو بدون قيمة تجارية.

6- مادة المراسلة : اتصال مجسد في شكل كتابي يتم عبر مختلف الوسائل المادية التي يتم ترحيلها إلى العنوان المشار إليه من طرف المرسل نفسه أو بطلب منه. لا تعتبر الكتب والمجلات والجراند واليوميات كمادة مراسلات.

7- المادة الموصى عليها : كل مادة بريدية مضمونة جزافياً ضد خطر الضياع أو التلف وتسلم مقابل وصل.

8- إرسال بقيمة مصرح بها : مادة بريدية يكون محتواها مؤمناً عليه طبقاً للقيمة المصرح بها من طرف المرسل في حالة ضياع أو تلف.

9- المرسل : شخص طبيعي أو معنوي مرسل المادة البريدية.

10- المرسل إليه : شخص طبيعي أو معنوي يستلم المادة البريدية.

11- سيكوغرام (Cécogramme) : طباعة مكتوبة أو سمعية للاستعمال الخاص بالمكفوفين في علاقاتهم مع هيئة المكفوفين المعترف بها رسمياً.

12- البريد السريع الدولي : جمع وترحيل وتوزيع وثائق وطرود بريدية واردة أو صادرة من وإلى الخارج، عن طريق السريع.

13- طرد بريدي : رزمة تحتوي على بضائع مختلفة.

وتقديم خدمات استعلاماتية وكذا دليل هاتفي للمشاركين، في شكل مطبوع أو إلكتروني وتزويد كامل التراب الوطني بالغرف الهاتفية المركبة على الأملاك العمومية، وهذا في إطار احترام مبادئ المساواة والاستمرارية والعمومية والقابلية للتكيف.

19- ارتفاع لاسلكي كهربائي : ارتفاع يتمثل في تحديد علو الحواجز في المناطق المعينة حول مراكز الإرسال أو الاستقبال، وهذا تفادياً لاضطراب الموجات اللاسلكية الكهربائية التي ترسلها أو تستقبلها هذه المراكز.

20- طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية : مجموعة من أمواج لاسلكية كهربائية تتراوح ذبذباتها ما بين 3 كيلوهيرتز و3.000 جيفاهيرتز.

21- المواصلات السلكية واللاسلكية : كل تراسل أو إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو أصوات أو معلومات مختلفة عن طريق الأسلاك أو البصرييات أو اللاسلكي الكهربائي أو أجهزة أخرى كهربائية مغناطيسية.

22- برقية : محرر معد للإرسال عن طريق البرق لأجل تسليمه للمرسل إليه.

23- برق : شكل من أشكال المواصلات السلكية واللاسلكية مستعمل في كل عملية تضمن إرسالاً، واستنساخاً عن بعد، لمضمون كل وثيقة مثل المحرر أو المطبوع أو صورة ثابتة أو استنساخ عن بعد لكل نوع من المعلومات بهذا الشكل.

## القسم الثاني

### البريد

المادة 9 : يقصد في مفهوم هذا القانون بـ

1- الخدمات البريدية : تتمثل هذه الخدمات في جمع وترحيل وتوزيع المادة البريدية.

2- الجمع : عملية تتمثل في جمع ونقل وتسليم المادة البريدية، من مكان التعبئة أو الصناديق البريدية التي وضعت فيها إلى غاية الوصول إلى الشبكة البريدية.

ملحق رقم: (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير منظمات

## إِسْتِمَارَةٌ

تحية طيبة وبعد...

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه تحت عنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس-"، نود منكم المساهمة في هذه الدراسة وهذا بالإجابة على كل الأسئلة الواردة في الإستمارة حسب رأيكم الخاص وبموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة:

- المعلومات المقدمة في الإستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع الإحتفاظ بسريتها.
- ضع (ي) علامة (x) في خانة الإختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث.

تحت إشراف:

أ. د/ نعيمة يحيوي

من إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء لحسيني

السنة الدراسية: 2016 / 2017

## المحور 1: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  أنثى  ذكر
2. السن:  30-20 سنة  40-31 سنة  50-41 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: تقني سامي  ليسانس  مهندس دولة  ماجستير  باجستير   
 مستوى آخر
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  10 سنوات  1-15 سنوات   
 أكثر من 15 سنة

## المحور 2: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد الشركة في عملها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (أنترنت، أنترانيت، إكسترنيت،...).					
2	تعتمد الشركة في عملها على أجهزة حاسوب متطورة وبرمجيات حديثة.					
3	يتم تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالشركة بصفة مستمرة لمواكبة التطور.					
4	يعمل بالشركة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
5	يتم تدريب الموظفين في الشركة باستمرار على استخدام التكنولوجيا المستحدثة والتعامل معها.					
6	تتوفر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في الشركة.					
7	ترتبط جميع فروع الشركة وأقسامها بشبكة اتصال داخلية.					
8	تساهم شبكة الاتصالات الداخلية في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية ومراقبتها.					
9	تتوفر الشركة على شبكة الإكسترنيت التي تسهل عملية الاتصال والتعامل مع مختلف الجهات من خارج المنظمة.					
10	تتصف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة بدرجة أمان وسرية عالية من خلال برامج خاصة بالشركة.					



### المحور 3: تنافسية الشركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تعمل الشركة على تقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر لجذب المشتركين وكسب ثقتهم.					
12	تعتمد الشركة على أسعار خدمات تنافسية مقارنة بالمنافسين.					
13	تعمل الشركة على الاطلاع على خدمات وأسعار المنافسين لتتعرف على مدى قوة المنافسة.					
14	تهتم الشركة بمعرفة طرق وأساليب توزيع وترويج الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة.					
15	تهتم إدارة الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين لها في القطاع.					
16	تسعى إدارة الشركة للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من طرف الشركات المنافسة.					
17	تعمل إدارة الشركة على معرفة التطورات والتوجهات المستقبلية للشركات المنافسة.					

### المحور 4: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: جودة الخدمات</b>						
18	يساهم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة على تحسين جودة الخدمات بما يتماشى وحاجات المشتركين.					
19	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة في تقليل تكلفة الجودة للمنتجات.					
20	تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على مواجهة التغيرات التي قد تطرأ في نوعية الخدمات المقدمة.					
21	يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة من الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لتحسين جودة خدماتها.					
<b>ثانياً: الاستجابة لحاجات العميل</b>						
22	تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة الوصول للمشاركين وبالتالي سرعة الاستجابة لرغباتهم ومتطلباتهم.					
23	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المرونة المطلوبة من أجل					

					تلبية طلبات المشتركين المتغيرة.
					يساهم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من وقت إنجاز المعاملات الخاصة بالمشاركين.
					تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة وصول المشتركين إلى قواعد بياناتهم والمعلومات الخاصة باشتراكاتهم.
					يؤدي تحسين خدمات الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة رضا المشتركين المستفيدين من خدمات الشركة.
<b>ثالثا: الإبداع</b>					
					تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة من عمليات البحث والتطوير.
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير الخدمة وتبويبها خدمة لرغبات المشتركين الحاليين والجدد.
					تأخذ الشركة بآراء واقتراحات الموظفين في عمليات التطوير والبحث.
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة الإبداعية للموظفين وتطوير مهاراتهم.
					تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عاملا مساعدا في ابتكار أساليب وطرق حديثة لعملياتها الخدمائية المقدمة لمستخدميها.
<b>رابعا: الكفاءة</b>					
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنسيق بين الوحدات المختلفة وتكاملها بالشركة.
					تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرة على إنجاز العمليات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة للشركة ولعملاء.
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تميز الخدمة المقدمة من طرف الشركة والتي تختلف عما يقدمه المنافسون الآخرون.
					الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.
					تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تقليل تكلفة تشغيل العمليات ووقت إنجازها.

## قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان:

الجامعة	الرتبة العلمية	المحكم
جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	يحياوي نعيمة
جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	رحال علي
جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	بن زيان إيمان
جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	بختي إبراهيم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	حجازي اسماعيل
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	رحالي صليحة
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	جمال بن عروس
جامعة جدارا الأردن	أستاذ مشارك -رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية-	نازم محمود محمد ملكاوي

ملحق رقم: (04)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير منظمات

## إِسْتِمَارَة

تحية طيبة وبعد...

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه تحت عنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية: شركتي جازي وموبيليس-"، نود منكم المساهمة في هذه الدراسة وهذا بالإجابة على كل الأسئلة الواردة في الإستمارة حسب رأيكم الخاص وبموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة:

- المعلومات المقدمة في الإستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع الإحتفاظ بسريتها.
- ضع (ي) علامة (x) في خانة الإختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث.

تحت إشراف:

أ. د/ نعيمة يحيايوي

من إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء لحسيني

السنة الدراسية: 2016 / 2017

## المحور 1: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  أنثى  ذكر
2. السن:  30-20 سنة  40-31 سنة  50-41 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: تقني سامي  ليسانس  مهندس دولة  ماجستير  باجستير   
 مستوى آخر
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  10 سنوات  1-15 سنوات   
 أكثر من 15 سنة

## المحور 2: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد الشركة في عملها على أجهزة حاسوب متطورة وبرمجيات حديثة.					
2	يتم تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالشركة بصفة مستمرة.					
3	يعمل بالشركة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
4	يتم تدريب الموظفين في الشركة باستمرار على استخدام التكنولوجيات الحديثة والتعامل معها.					
5	تعتمد الشركة في عملها على الأنترنت.					
6	ترتبط جميع فروع الشركة وأقسامها بشبكة اتصال داخلية.					
7	تساهم شبكة الاتصالات الداخلية في تسهيل سير العمليات اليومية ومراقبتها.					
8	تتوفر الشركة على شبكة الإنترنت التي تسهل عملية الاتصال والتعامل مع مختلف الجهات من خارج المنظمة.					
9	تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة بدرجة أمان وسرية عالية من خلال برامج حماية خاصة بها.					

### المحور 3: تنافسية الشركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	تعتمد الشركة على أسعار خدمات تنافسية مقارنة بالمنافسين.					
11	تعمل الشركة على تقديم عروض وامتيازات بشكل مستمر لجذب العملاء وكسب ثقتهم.					
12	تهتم الشركة بمعرفة طرق وأساليب توزيع وترويج الخدمات، وكذا الأسعار والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة.					
13	تهتم إدارة الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين لها في القطاع.					
14	تسعى إدارة الشركة للتعرف على التكنولوجيا المستخدمة من طرف الشركات المنافسة.					
15	تعمل إدارة الشركة على معرفة التطورات والتوجهات المستقبلية للشركات المنافسة.					

### المحور 4: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: جودة الخدمات</b>						
16	يساهم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
17	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة على تقليل تكلفة الجودة للخدمات.					
18	توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة القدرة على مواجهة أي تغير قد يطرأ في نوعية الخدمات المقدمة.					
19	يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة من الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لتحسين جودة خدماتها.					
<b>ثانياً: الاستجابة لحاجات العميل</b>						
20	تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة في سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ومتطلباتهم.					
21	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المرونة المطلوبة من أجل تلبية طلبات العملاء المتغيرة.					

				يساهم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من وقت إنجاز الخدمات الخاصة بالعملاء.	22
				تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة وصول العملاء إلى قواعد بياناتهم والمعلومات الخاصة باشتراكاتهم.	23
				يؤدي تحسين خدمات الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة رضا العملاء المستفيدين من هذه الخدمات.	24
<b>ثالثا: الإبداع</b>					
				تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة على تأمين فرص الإبداع.	25
				تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في الشركة من عمليات البحث والتطوير.	26
				تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير الخدمة وتبويبها خدمة لرغبات العملاء.	27
				تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة الإبداعية للموظفين وتطوير مهاراتهم.	28
				تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إبتكار أساليب وطرق حديثة لعملياتها الخدمائية المقدمة لعملائها.	29
<b>رابعا: الكفاءة</b>					
				تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة بالشركة.	30
				تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالقدرة على إنجاز العمليات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة للشركة وللعملاء.	31
				تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تميز الخدمة المقدمة من طرف الشركة.	32
				الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.	33
				تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكلفة تشغيل العمليات ووقت إنجازها.	34

## الملخص:

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، وأبرز هذه التطورات الدينامكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة التي أضحت ضرورة حتمية تمثل ميزة تنافسية لجميع المنظمات، ولا يمكن لها النجاح إلا إذا استطاعت الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الوصول إلى مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرار في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات.

وجاءت هذه الدراسة لتوضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الكفاءة، الإبداع، الجودة والإستجابة لحاجات العميل) بمؤسسة موبيليس وشركة جازي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات الذي وجه لعينة من الإطارات العاملة بالمديرية العامة لكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج أبرزها أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس وشركة جازي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، كما أن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة بكل من مؤسسة موبيليس وشركة جازي.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الميزة التنافسية، الكفاءة، الإبداع، الإستجابة لحاجات العميل، جودة الخدمات.

## Abstract:

The last decades have witnessed an unprecedented revolutionary progress in all the domains, Among these dynamic developments which was known in the technological field especially that is concerned with information treatment and transmission or what is known now as information and communication technology, this later becomes a compulsory need that represents a competitive advantage for all the organizations which can't succeed unless they can invest in information and communication technology in order to access to the competitive advantages that guarantee their continuation under the severe competition between the organizations.

This study is held to clarify the information and communication technology role to achieve the competitive advantage with its dimensions that are (efficiency, creativity, quality, the response to the clients' needs) at Mobilis institution and Djezzy company in which the analytic descriptive approach was adopted and the questionnaire was used as an essential tool to gather data and it was directed to a sample of workers in the "General Direction" for both "Mobilis institution" and "Djezzy company".

The analysis shows many results among them that the level of information and communication technology usage in Mobilis and Djezzy according to the study sample was high as well the usage of information and communication technology has a role to achieve the competitive advantage with its four dimensions in both companies.

Key words: information and communication technology - Competitive advantage - Efficiency- Creativity- Response to clients' needs- Quality.