

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية – ملبنة الحضنة بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: عبد الكريم زهير، جقبوب عماد الدين

نوقشت بتاريخ: .. / 2024

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مهني بوريش	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
زواوي حميدة	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2023–2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

## دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية دراسة

### ميدانية – ملبنة الحضنة بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: عبد الكريم زهير، جقبوب عماد الدين

نوقشت بتاريخ: ././ 2024

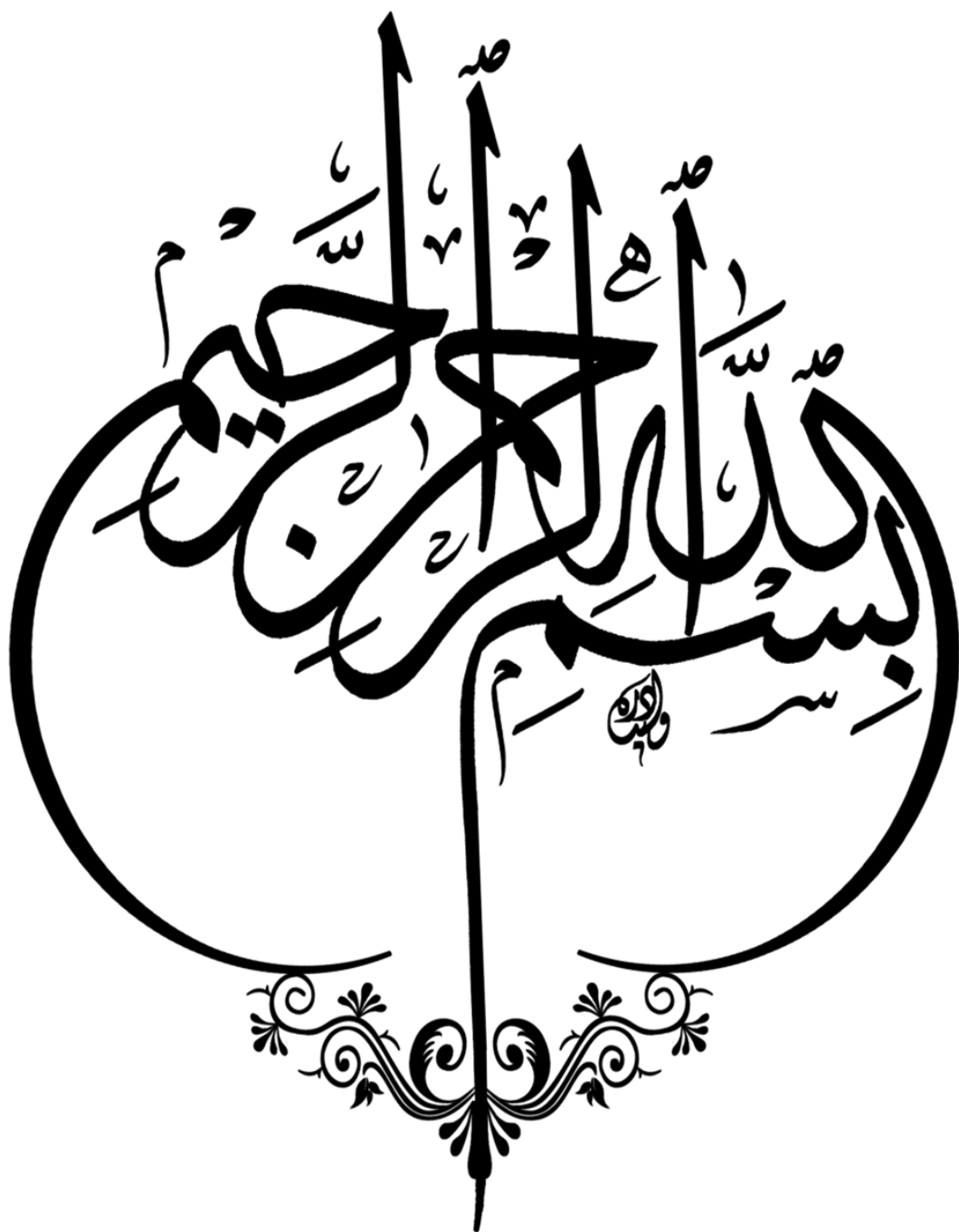
لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مهني بوريش	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
زواوي حميدة	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2023–2024

# كلمة شكر

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة زواوي حميدة التي كانت لنا السند والعون في إنجاز هذا العمل ولم تبخل علينا بأي معلومة أو مجهود لإتمام هذا العمل كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة، وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبها كما لا يفوتنا أن نشكر كل رؤساء مصالح (مليئة الحضنة بالمسيلة)



# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب

اليوم نقطف ثمرها والحمد لله

اهدي تخرجي إلى أُملي في الحياة وقرة عيني وسر نجاحي " أُمي الغالية "

ادامها الله وأطال في عمرها


والذي علمني كيف أمسك بالقلم وكيف اخط الكلمات بلا ندم "والدي حفظه الله ورعاه"

وإلى كل من ساندني من إخوتي الذين وقفوا بجانبني شكري وثنائي لأساتذتي ولجميع من ساندني

طيلة هذه السنوات

من صميم القلب شكراً لكم جميعاً

زهير



أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما  
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

### سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل

عماد



## ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المتمثلة في (الرقمنة، البرمجيات، شبكات الاتصال والموارد البشري) على تحسين الميزة التنافسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية وتكونت عينة الدراسة من (36) موظف في مؤسسة (ملبنة الحضنة) المعنية بالدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V25).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة (ملبنة الحضنة) كونها تهتم بتكنولوجيا المعلومات بمستوى عال مكنها من تحسين الميزة التنافسية وأدى إلى زيادة حصتها السوقية وأيضاً احتلال الريادة في هذا المجال بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعاده (الرقمنة، البرمجيات، وشبكات الاتصال والموارد البشري) على تحسين الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، الميزة التنافسية، الأجهزة والمعدات، شبكات الاتصال، البرمجيات، مورد بشري.

## Abstract:

The study aimed to highlight the role of information technology in enhancing the competitive advantage of Algerian economic enterprises by examining the impact of information technology, represented by (**digitization, software, networks, communication, and human resources**), on improving competitive advantage. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used to measure the degree of impact of information technology on improving competitive advantage. The study sample consisted of 36 employees from the (**Hodna Dairy**) Company, the subject of the study. Data was processed using the statistical analysis program (**SPSS V25**).

The results of the study showed that the (**Hodna Dairy**) Company, by placing a high emphasis on information technology, was able to enhance its competitive advantage, leading to an increase in its market share and achieving leadership in this field. Additionally, the study indicated a statistically significant impact of information technology, in its dimensions (digitization, software, networks, communication, and human resources), on improving competitive advantage.

**Keywords:** Information technology, competitive advantage, hardware and equipment, communication networks, software, human resources.



# فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر	IV.....
إهداء	VI.....
ملخص	VIII .....
فهرس المحتويات	IX.....
فهرس الجداول	XII.....
فهرس الاشكال	XIII .....
فهرس الملاحق	XIV.....
مقدمة	أ .....
الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية	5.....
تمهيد	6.....
المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات	7.....
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكنولوجيا المعلومات	7.....
الفرع الأول: مفهوم وخصائص التكنولوجيا المعلومات	7.....
الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا المعلومات	13.....
المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات التكنولوجيا المعلومات	14.....
الفرع الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات	14.....
الفرع الثاني: متطلبات تكنولوجيا المعلومات	15.....
المطلب الثالث: دواعي وآثار استخدام تكنولوجيا المعلومات	16.....
الفرع الأول: دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات	16.....
الفرع الثاني: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات	17.....
المطلب الرابع: مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات	18.....
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	23.....

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.....	23
الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها .....	23
الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية .....	25
المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية.....	26
الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية.....	26
الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....	29
المطلب الثالث: أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية.....	32
الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.....	32
الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية.....	32
المطلب الرابع: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية.....	35
الفرع الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية.....	35
الفرع الثاني: أساليب تطوير الميزة التنافسية.....	36
المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.....	37
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير تكنولوجيا المعلومات .....	37
المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني الميزة التنافسية.....	39
المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.....	41
المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج.....	42
خلاصة الفصل.....	45
المبحث الأول: نظرة عامة حول ملينة الحصنة.....	49
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....	49
المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....	51
الفرع الأول: نشاط المؤسسة.....	51
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمدينة الحصنة بالمسيلة.....	51
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....	53
المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة.....	53

53	الفرع الأول: مجتمع وأداة جمع البيانات .....
57	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة .....
61	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة.....
65	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة .....
72	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....
78	خلاصة الفصل .....
80	خاتمة .....
82	قائمة المصادر والمراجع.....
F	الملاحق .....

# فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): أهم الفروقات بين البيانات والمعلومات.....	10
جدول (2): استراتيجيات PORTER الثلاث ومتطلباتها.....	34
جدول (3): محاور الاستبانة وعدد ونسبة عبارات كل محور.....	55
جدول (4): سلم ليكرت الخماسي.....	55
جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات).....	58
جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية).....	59
جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.....	60
جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....	61
جدول (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة.....	62
جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	63
جدول (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الحالي.....	63
جدول (12): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	65
جدول (13): اتجاه عبارات البعد الاول (الأجهزة والمعدات).....	66
جدول (14): اتجاه عبارات البعد الثاني (البرمجيات).....	67
جدول (15): اتجاه عبارات البعد الثالث (شبكات الاتصال).....	68
جدول (16): اتجاه عبارات البعد الرابع (المورد البشري).....	69
جدول (17): اتجاه عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية).....	70
جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.....	72
جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية.....	73
جدول (20): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الاولى.....	74
جدول (21): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية.....	75
جدول (22): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة.....	76
جدول (23): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة.....	77
جدول (24): قائمة الأساتذة المحكمين.....	F

# فهرس الاشكال

الجدول	رقم الصفحة
الشكل رقم (1): استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20
الشكل رقم (2): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	27
الشكل رقم (3): نموذج الدراسة	45
الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمبنة الحصنة بالمسيلة	51

# فهرس الملاحق

الجدول	رقم الصفحة
الملحق (1): الاستبيان.....	B
الملحق (2): الأساتذة المحكمين.....	F
الملحق (3): طلب إجراء التريص الميداني.....	G
الملحق (4): تصريحات شرفية بالالتزام بمعاير النزاهة.....	H
الملحق (5): مخرجات SPSS.....	J

# مقدمة

في زمن التكنولوجيا أصبح لا بد للمؤسسات أن تواكب تطورات الحاصلة كما أصبح لزاما عليها أن تتوفر على بنى تحتية قوية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. إن ما يميز الثورة الصناعية ليس مجرد ظهور تكنولوجيا جديدة، لأنه يحدث تقريبا في كل لحظة، وبطبيعة عميقة لاقتصاد السوق لتوليد التكنولوجيات الجديدة والمنتجات الجديدة، بل إن ما يعرف الثورة هو التغير في انتشار التكنولوجيا في طريقة الإنتاج والاستهلاك، أو في علاقات العمل، أو في التخطيط المكاني والتنمية الحضرية، تماما مثل الطاقة (المحرك البخاري ثم الكهرباء)، هذا ما جعل من الممكن ظهور المصنع، ثم إلى مؤسسة العملاقة الرائدة وتركيز الوظائف في المدن والضواحي، وشبكة الانترنت، والثورة الرقمية التي تقوم تدريجيا بإرساء الأساس التنظيمي لـ "اقتصاد جديد" قائم على الشبكة.

ومع التطور الذي يشهده عالم اليوم نجد أن مؤسسات اليوم تهتم بما يسمى بالميزة التنافسية التي أصبحت تتيح لها التفوق على منافسيها وبالتالي تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية. وفي ظل شدة التنافس السائد في السوق فإن المؤسسات تواجه تحديات كبيرة من بينها كيف تصل إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تعطيها مركز تنافسي قوي ومحاولة المحافظة علىه وتعظيمه.

وتأتي أهمية تبني تكنولوجيا المعلومات بمختلف أبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري) بهدف رصد ومراقبة وتتبع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات ومن التطورات التكنولوجية الحاصلة داخلها.

## ثانيا- مشكلة الدراسة:

شهدت المؤسسات الاقتصادية تحولات وتطورات كبيرة حيث تتميز بيئتهم بأنها بيئة متغيرة ونجد فيها منافسة قوية وحادة، وعليه كان لزاما على هذه المؤسسات في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تستخدم نظام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة تؤهلها لتحسن من الميزة التنافسية وأن تكون الأفضل بين المنافسين.

مما تقدم تبلى الإشكالية المراد معالجتها في هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**-هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة؟**

ويندرج تحت إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

**-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة؟**

**-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة؟**



-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة؟

#### رابعاً-فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وبناء على نموذج الدراسة تتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.

وبناء كذلك على نموذج الدراسة وللإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد البشري على تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة.

#### رابعاً-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في:

-أهمية تبني التوجه الجديد نحو اقتصاديات الرقمية المبنية على المعرفة؛

-ضرورة الخروج من التبعية والتخلف الناجم عن الاقتصاد الكلاسيكي؛

-تكمين أهمية الدراسة في توعية مسيري المؤسسات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛

-تشجيع على تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة وقائمة على المعرفة لتحقيق مستوى أداء عالي وميزة تنافسية.

#### خامساً-أهداف الدراسة:

تمثل الهدف العام للدراسة في معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وفي

هذا السياق يمكن التعرف على الأهداف الضمنية وهي:

-تسليط الضوء على مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال؛

-تقديم نظرة واضحة ودقيقة حول الميزة التنافسية ومؤشراتها؛

-تبين دور وأهمية تكنولوجيا المعلومات وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وفي تفعيل عملية اتصالها بالمحيط الخارجي؛

-توضيح ضرورة وجود تكنولوجيا المعلومات كممارسة في المؤسسات الاقتصادية.

#### سادسا-منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الامام بمختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات، والتحليلي من خلال محاولة إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، للوصول إلى التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة، ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة ( جمع البيانات بواسطة الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج تحليل الاحصائي SPSS).

#### سابعا-حدود الدراسة:

تمثلت الفئة المستهدفة في المدراء، ورؤساء كل من الأقسام والمصالح العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة، والتي يعتقد الطالبين أنها مناسبة لطبيعة الموضوع.

-الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة (ملبنة الحضنة) المتواجدة بولاية المسيلة.

-الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة بين 20 فيفري 2024 الى 26 ماي 2024 وهي الفترة الزمنية التي تمت فيها عملية توزيع واسترجاع الاستبيانات المتعلقة بالدراسة.

-الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح للمؤسسة المعنية بالدراسة.

#### تاسعا-خطة الدراسة

لقد تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نعرضهما على النحو التالي:

-الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، ويحتوي على ثلاث مباحث جاء المبحث الأول بعنوان "الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات" وتكون من أربع مطالب وهي: مفهوم وأهمية التكنولوجيا المعلومات،

مكونات ومتطلبات التكنولوجيا المعلومات ، دواعي وأثار استخدام تكنولوجيا المعلومات ، مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات ، أما المبحث الثاني فكان عنوانه " الإطار النظري للميزة التنافسية" وتندرج تحته عدة مطالب وهي: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية ، أبعاد ومصادر الميزة التنافسية ، أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية، مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية، واخترنا عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة في المبحث الثالث.

**-الفصل الثاني:** بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة أين تمت دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية والتي تمثلت في (ملبنة الحضنة بالمسيلة) وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد إسقاط للدراسة النظرية في الواقع بغية معرفة وتشخيص دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية وعلى أساسه تم الإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

**-الخاتمة:** فتم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات، كما تم التطرق إلى آفاق الدراسة المستقبلية.

# الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

### تمهيد

لقد غيرت الثورة المعلوماتية المتمثلة في المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم الآن الكثير من المفاهيم الإدارية والمصطلحات الاقتصادية وأصبحت معظم الدول المتقدمة تقنيا تعتمد اعتمادا أساسيا في عملها على تكنولوجيا المعلومات، وادخال هذه التقنيات في معظم الأجهزة الحكومية والخاصة، وقد أدركت معظم دول العالم الثالث بما فيها الدول العربية أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت المؤسسات في هذه الدول تسعى إلى الدخول في هذا المجال لكي تشارك في تحقيق الاستفادة العلمية والاقتصادية.

وقد أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز ضمانا لنموها واستمرارها خاصة في ظل بيئة تنافسية عالمية ووطنية، وبذلك فقد نال موضوع المزايا التنافسية اهتماما كبيرا من الباحثين والكتاب بحيث عدها البعض هدفا استراتيجيا لتلك المؤسسات.

ولتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات لابد لها من توافر عدة متطلبات من بينها تكنولوجيا المعلومات والتي هي الأخرى أضحت من القضايا المحورية في ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة وما يشهده العالم من تطور تقني شمل كل مجالات الحياة، وتأثرت بها منظمات الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر. وهذا ما سيتم التطرق اليه ضمن هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات.

-المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

-المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا المعلومات تشكل جوهرًا حيويًا في العصر الحديث، حيث تعد لبنة أساسية في تشكيل المؤسسات وتوجيهها نحو التقدم والتحول الرقمي. ويعكس هذا المبحث الإطار النظري الذي يوجه فهمنا لماهية تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكنولوجيا المعلومات

لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لتكنولوجيا المعلومات. لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم والتطورات التي عرفت تكنولوجيا المعلومات.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص التكنولوجيا المعلومات

#### أولاً- مفهوم التكنولوجيا المعلومات

يتكون مفهوم تكنولوجيا المعلومات من شقين أولهما التكنولوجيا حيث أنه نظراً للتطورات السريعة في مختلف الميادين أظهرت الأهمية الحقيقية للتكنولوجيا التي تعتبر من الأمور الحيوية التي تضمن عوائد اقتصادية كبيرة، وثانيهما المعلومات التي تعتبر المورد الهام لأداء مختلف عمليات المؤسسة لذلك سنحاول سرد مفهوم كلا من التكنولوجيا والمعلومات.

#### 1- مفهوم التكنولوجيا:

استخدام مصطلح "تكنولوجيا" يعكس الإشارة إلى إجمال المعرفة والخبرات المكتسبة المستخدمة في صناعة السلع وتقديم الخدمات. ومع ذلك، فإن المفهوم الدقيق للتكنولوجيا قد تسبب في جدل في الغرب، مما أدى إلى تنوع التعاريف المقدمة لها.<sup>1</sup>

---

1 مشري محمد الناصر، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص 19.

تعرف التكنولوجيا على أنها: "كافة العناصر من أجهزة وحاسبات وبرامج أساسية ونظم وأفراد وتنظيم بالإضافة للمناخ العام للمجتمع التي تتفاعل معا للوصول إلى نتائج أفضل عن ذي قبل تسمح برفع الكفاءة العامة للمجتمع وتحسين مستوى المعيشة." <sup>2</sup>

وتعني: "امتلاك قدرات من المكونات والعناصر المختلفة تساعد بتخزين البيانات وتوزيع المعلومات واسترجاعها وهذا لتوفير المعرفة المطلوبة فهي تمثل نتاجا لمزيج النظم المحاسبية وشبكات الاتصالات والمعرفة التكنولوجية." <sup>3</sup>

يعرف (بوشار) التكنولوجيا على أنها: "مجموعة من التقنيات المعقدة التي تدمج الكثير من المعرفة الرسمية أو العلمية." <sup>4</sup>

في الأخير يمكن القول ان التكنولوجيا هي تطبيق المعارف العلمية والتقنية المحصل عليها، استعمال التقنيات المعدات والأساليب اللازمة في تصميم، تطوير تصنيع المنتجات والخدمات وفي عمليات التسيير واتخاذ القرارات.

## 2- مفهوم المعلومات:

يمكن تعريف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بشكل هادف لتكون أساساً لاتخاذ القرار. ورغم أن هذا التعريف يعتبر كافياً لبعض الأشخاص، فإن الباحثين والكتاب والمهتمين بخصوصية المعلومات قد لم يتوصلوا إلى تعريف نهائي يصفها بشكل كامل. يعود ذلك إلى تعدد دلالات المعلومات، وقد وصف (لانكستر) المعلومات بأنها: "شيء غير محدد المعالم، لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به". من جهة أخرى يمكننا تقديم تعريف آخر للمعلومات، حيث تُعتبر ناتجة عن جمع البيانات حول

---

<sup>2</sup> سبتي وسيلة، زعرور نعيمة، رحمون رزيقة، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لخدمات المصارف الاسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 01، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019، ص230.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص230.

<sup>4</sup> صارة بن زرة، حميد شاوش، علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية دراسة ميدانية بمجمع سوفيتال، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2021، ص740.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

موضوع معين، وإذا تمت معالجتها وتنظيمها بشكل صحيح، فإنها تلعب دورًا في تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان، وبالتالي تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء للفرد أو المجتمع.<sup>5</sup>

أما من حيث استخدامها، فينظر للمعلومات على أساس أن لها ثلاث استخدامات رئيسية هي:<sup>6</sup>  
-المعلومات بوصفها عملية، أي أنها فعل الإعلام؛

-المعلومات بوصفها معرفة، وذلك للدلالة على ما تم إدراكه في المعلومات كعملية؛

-المعلومات كشيء غير ملموس، وبالتالي فلا بد عند توصيلها من التعبير عنها أو وصفها أو تمثيلها بطريقة مادية، كإشارات أو نصوص. وأي نوع من التعبير أو التمثيل سيشكل المعلومات كشيء.

### 3- مفهوم البيانات:

تعرف البيانات على أنها: "تمثيل للحقائق أو المفاهيم أو التعليمات بطريقة رسمية، والتي يجب أن تكون مناسبة للتواصل أو التفسير أو المعالجة بواسطة الإنسان أو الآلة الإلكترونية."<sup>7</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن هناك فرق بين المعلومات والبيانات، فهما ليس مرادفين لنفس المعنى والجدول الموالي يوضح الفرق بين المعلومات والبيانات:

<sup>5</sup> جعفر حسن الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 14.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 21.

<sup>7</sup> تاريخ: [https://www.tutorialspoint.com/computer\\_fundamentals/computer\\_data.htm](https://www.tutorialspoint.com/computer_fundamentals/computer_data.htm),



جدول (1): أهم الفروقات بين البيانات والمعلومات

البيانات	المعلومات
وهي مجموعة من الإشارات والرموز المنفصلة عن بعضها والناجمة عن عمليات الملاحظة والمشاهدة.	مجموعة العلاقات بين البيانات المرتبطة ببعضها البعض والناجمة عن تشغيل البيانات.
والبيانات غير مفيدة لمتخذ القرار بشكلها الخام.	تتكون من بيانات ذات معنى وفائدة لمتخذ القرار.
تجمع بكافة طرق تجميع البيانات بشكل عشوائي عن ظاهرة معينة.	تظهر في عدة أشكال رئيسية منظمة منها، الجداول والرسوم البيانية.

المصدر: مشري محمد الناصر، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2017، ص 10.

#### 4- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات هي المجال الذي يشمل مجموعة واسعة من الاكتشافات والابتكارات، والذي يرتبط بمعالجة البيانات والمعلومات. يتناول هذا المجال جوانب متعددة مثل جمع البيانات، وتحليلها، وتنظيمها، وتخزينها، واسترجاعها بسرعة وفعالية. يعد هذا المجال أحد الأدوات الرئيسية التي يعتمدها الإنسان، وبشكل خاص المدراء في الشركات والمؤسسات، بهدف التكيف مع التغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بهم. يتمثل الهدف الرئيسي في استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء العام وتقديم منتجات وخدمات أفضل.<sup>8</sup>

8 نبار ربيعة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- الخصائص والتأثيرات-، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2018. ص 89.

وتعني كذلك: "كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها، وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة، ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها، وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمؤسسات، إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف، وتسويق المنتجات والخدمات، وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات."<sup>9</sup>

### ثانيا- خصائص التكنولوجيا المعلومات:

تتميز تكنولوجيا المعلومات بالعديد من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:<sup>10</sup>

**1- التفاعلية:** وهذه السمة تطلق على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية وهي تفاعلية بمعنى أن هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع فرد (أ) أن يأخذ فيها موقع الشخص (ب) ويقوم بأفعاله الاتصالية، فالمرسل يستقبل ويرسل في نفس الوقت وكذلك المستقبل كما يطلق على القائمين بالاتصال لفظ المشاركين بدلا من المصادر.

ولقد غيرت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة من مهام المتلقي وأكسبته خاصية المشاركة في الفعل الاتصالي مثله مثل المرسل حيث أصبح فاعلا في العملية الاتصالية بعدما كان شكل التفاعلية في وسائل الإعلام التقليدية محصورا في الرسائل الموجهة إلى القائم بالاتصال في التلفزيون أو الإذاعة أو الجريدة بالإضافة إلى المكالمات الهاتفية أو الحضور في الاستوديو.

**2- قابلية الحركة:** أي بث المعلومات واستقبالها من أي مكان آخر أثناء حركة المنتج ومستقبل المعلومات وذلك باستخدام عدد من الأجهزة المختلفة مثل التلفزيون، الهاتف النقال، التلفاز المدمج في ساعة اليد، الحاسوب الإلكتروني النقال....

---

9 سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 32.

10 نبار ربيحة، مرجع سابق، ص 91.

**3-اللاتزامية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا نظام البريد الالكتروني يرسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة.

**4-قابلية التوصيل والتركيب:** إن تطور تكنولوجيا وسائل الاتصال أدى إلى اتحاد واندماج أنظمة الاتصال ومثال ذلك وحدات نظام الاستقبال عن طريق الهوائيات المقعرة التي تجمع من موديلات مختلفة لكنها تؤدي وظيفتها في مجال استقبال الإشارات وبثها على أكمل وجه، وهي تسهل عمل القائم بالاتصال أو المستقبل.

**5-الشيوع والانتشار:** ويعني به الانتشار المنهجي لنظام الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع ولا يكون حكرا على الأثرياء فقط وإنما يشمل كل فئات وطبقات المجتمع.

**6-الكونية:** فالبيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة، كتعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال الكترونيا عند الحدود الدولية في أي مكان من العالم.<sup>11</sup>

**7-اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**8-اللامجاهيرية:** أي إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، أي بإمكانها توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة كما أنها تسمح بالجمع بين أنواع مختلفة للاتصالات سواء كان ذلك من شخص إلى شخص أو من مجموعة إلى مجموعة.

**9-الاحتكارية:** تتميز صناعة التكنولوجيا بالكثير من التركيز على عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى وضمن الشركات الاحتكارية، وليس فقط على عملية نقل وتسويق هذه التكنولوجيا في الدول الأقل تقدما ولكن أيضا في التأثير على طريقة إدارتها واستخدامها بل وصيانتها في أحيان كثيرة في هذه الدول، مما يعزز

من أحكام قبضة المجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا على الدول المستوردة لها وترسيخ تبعية الثانية للأولى في المجال التقني.

**10- المرونة وسهولة النقل:** فمثلا يتيح الهاتف المحمول أو الحاسوب المحمول للفرد الاتصال بالشبكة من أي مكان كان فلم يعد مضطرا للجلوس بالمكتب أمام حاسوب مكتبي فمع استخدام الشبكات اللاسلكية يمكن التعرف على أسعار البورصة وأسعار العملات النقدية والفرد جالس بالبيت، كما يمكن تفحص البريد الالكتروني، بالإضافة إلى ذلك يمكن حمل الحاسوب خارج البيت إلى أي مكان كالمطار والفنادق والجامعة والمقهى والاتصال بالإنترنت من خلال نقاط الاتصال المنتشرة.

### الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا المعلومات

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات في عدة جوانب منها:<sup>12</sup>

- القضاء على حواجز الوقت في مجالات الصناعة، المال، الأعمال التجارية، وغيرها. يُمكن توسيع استخدام شبكات الحواسيب لتيسير التواصل المباشر وتبادل المدخلات والمخرجات؛
- تقديم تطورات في تكنولوجيا المعلومات لتلبية التحولات الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق أهداف واسعة النطاق في خدمة فئات مختلفة من المجتمع؛
- تحسين جودة العمل من خلال دقة عالية، وتقليل التكاليف، واختصار الوقت، وتقليل المخاطر؛
- المساهمة في إمكانية إيجاد منتجات وخدمات جديدة؛
- دعم الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق.

---

12 نورهان قرون وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لعملية التدريب الالكتروني: عرض مجموعة من الأمثلة وتجارب مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية، المجلد 08، العدد 15، جامعة بني سويف، مصر، 2020، ص 44.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال، وتفتح أفقا لوظائف جديدة ومجالات عمل متنوعة في بيئات الأعمال، حيث تسهم في: <sup>13</sup>

- تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية؛
- توفير قوة عمل فعالة داخل المؤسسة؛
- زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات؛
- توفير الوقت للإدارة العليا والتفريغ لواجبات ذات أهمية.

### المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات التكنولوجيا المعلومات

#### الفرع الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتألف تكنولوجيا المعلومات من توليفة معقدة تجمع بين الأفراد والتقنيات، حيث تعتمد على تبادل المعلومات، وتظهر هذه التبادلات في تطبيقات مختلفة. فيما يلي استعراض للمكونات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات:

**أولا-المكونات المادية والبرمجيات:** تمثل المكونات المادية جميع الأدوات المشاركة في معالجة البيانات، مثل الحواسيب والأجهزة الملحقة ومحطات العمل وشبكات الاتصال. أما المكونات البرمجية، فتشمل التعليمات الرمزية التي يدخلها المبرمجون لتوجيه النظام الحاسوبي في أداء العمليات المرغوب فيها.

**ثانيا-الموارد البشرية:** يعتبر الأفراد العاملين في نظام تكنولوجيا المعلومات عنصرا أساسيا، حيث يمكن تقسيمهم إلى مستخدمين نهائيين يستخدمون التطبيقات دون الخوض في التفاصيل البرمجية، واختصاصيين في مجال الحواسيب يصممون ويبرمجون الأنظمة.

---

<sup>13</sup> فضيلة عزازية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية قالم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر، 2020، ص 7.

ثالثاً-شبكات الاتصال: تعتبر وسيلة لنقل واستقبال البيانات والمعلومات بين محطات متصلة بوسائط تيسر عمليات الإرسال والاستقبال، وتشكل شبكة الويب العالمية بنياناً لنقل جميع أنواع المعلومات عبر الإنترنت.

رابعاً-قواعد البيانات: تعد مستودعاً يحتوي على بيانات ومعلومات منظمة ومتراصة، وتشكل المادة الخام التي يُستخرج منها المعرفة. يتيح تحديثها باستمرار توافر تراكب المتغيرات ويساعد المديرين في اتخاذ قراراتهم، مما يساهم في تحقيق كفاءة عمل باقي المستخدمين النهائيين.

### الفرع الثاني: متطلبات تكنولوجيا المعلومات

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي:<sup>14</sup>

- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية؛
- متطلبات فنية ومالية؛
- متطلبات اجتماعية ونفسية؛
- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفراد والعاملين للتجديد والابتكار؛
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية كالتعيين والتحفيز؛
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة؛

---

14 بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة **nedjma** و **mobilis** قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 20.

- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين؛

- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل؛

- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

### المطلب الثالث: دواعي وآثار استخدام تكنولوجيا المعلومات

الاهتمام المستمر باستخدام تكنولوجيا المعلومات أحد أهم المظاهر التي ميزت العقود الأخيرة من القرن الماضي أصبح فيه امتلاك تكنولوجيا المعلومات وتعدد تطبيقاتها في المؤسسات، مؤشرا هاما يعكس نجاحها وتطورها، بالنظر لما تحققه هذه التكنولوجيا من آثار ايجابية تمتد لتشمل كافة جوانب النشاط فيها.

### الفرع الأول: دواعي استخدام تكنولوجيا المعلومات

ساهمت مجموعة من الظروف والأسباب إلى زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتوسع في استخدامها، تتمثل في: <sup>15</sup>

- المؤسسات تواجه تحديات كبيرة ناتجة عن التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الاقتصادية والسياسية، مما يجعلها تضطر إلى استخدام وسائل متنوعة، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، لفهم بيئتها والتنبؤ بالتغيرات؛

- يشهد العالم زيادة في حدة المنافسة نتيجة للتحديات الدولية والتطور التكنولوجي، حيث أصبح التركيز على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم، وتلبية احتياجات العملاء أمورا أساسية، ويأتي دور تكنولوجيا المعلومات كداعم لتحسين هذه العمليات؛

---

15 قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص. ص 103-104.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

-المسؤولية الاجتماعية والبيئية أصبحت أكثر أهمية، والمؤسسات تسعى للمساهمة في خدمات اجتماعية مثل الرقابة البيئية والصحة والسلامة المهنية، وتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً في دعم هذه الجهود؛

-تتسارع تغيرات رغبات المستهلكين وتعدددها، والمستهلك يتطلع إلى أفضل المنتجات والخدمات، ويحتاج إلى مزيد من المعلومات، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات حلاً فعالاً لتلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل سريع؛

-تزداد أهمية المعلومات كمورد أساسي في المؤسسات، وتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً كبيراً في التعامل مع كميات كبيرة من المعلومات بسرعة ودقة، مما يؤدي إلى تغيير في هيكل الموارد وتركيز أكبر على تطوير تلك التقنيات.

### الفرع الثاني: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات

#### أولاً-الآثار الإيجابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات فيما يلي: <sup>16</sup>

-أدت التقدمات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى تغييرات جذرية في مهارات العمال، حيث أصبح الأفراد ذوو الاتصال والمعرفة العالية بأساليب تكنولوجيا الإعلام والاتصال هم الأكثر تفضيلاً في السوق الوظيفية؛

-يتجه العديد من الشركات نحو الاعتماد على العمالة العاملة من المنازل، مما يقلل بشكل كبير من تكاليف العمالة ويسهم في تحقيق كفاءة أكبر؛

-ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل كبير في تعزيز البحث الأكاديمي، وفتحت آفاقاً جديدة للأبحاث العلمية في مختلف المجالات؛

---

16 على زغالش صورية، استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودوره في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 10.



- أحدثت ثورة المعلومات تأثيرا كبيرا على الأنشطة التجارية للمؤسسات، بدءًا من المصارف وصولا إلى المؤسسات التجارية، حيث قامت التجارة الإلكترونية بتوفير السلع والخدمات للجماهير العريض؛
- تعزز تكنولوجيا المعلومات فعالية اتخاذ القرارات، حيث تسهل مهمة المديرين في اتخاذ قرارات تنظيمية عبر توفير بيانات دقيقة ومعلومات في الوقت المناسب وبالشروط الملائمة؛
- تترك تأثيرات إيجابية على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، إذ تؤثر في عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، وتقوم بمساعدة الأفراد في إدارة الوقت بكفاءة.

### ثانيا- الآثار السلبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات:

- إن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال قد ينتج عنها بعض الانعكاسات السلبية والتي تتجلى فيما يلي: <sup>17</sup>
- كثرة المعلومات والإشاعات المتداولة مما يصعب من عملية التحقق من صحتها ومن مصدر تلك المعلومات مما يستدعي اجراء عملية حوكمة للمعلومة؛
  - تقليص توظيف الأفراد في المؤسسات المستفيدة بشكل واسع من استخدام التكنولوجيا، مما يؤدي إلى فقدان عدد كبير من مناصب العمل؛
  - تساعد الإنترنت على عملية القرصنة وسرقة المادة التي تتمتع بحقوق النشر والتأليف واستخدام هذه المادة دون الترخيص من أصحابها وهذا ما يسمى بالجرائم المعلوماتية.

### المطلب الرابع: مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات

- تقدم تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيقاتها المتنوعة فرصا عديدة للاستخدام في مختلف المؤسسات. يمكن تقسيم هذه الاستخدامات إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تتعلق بالاستخدامات

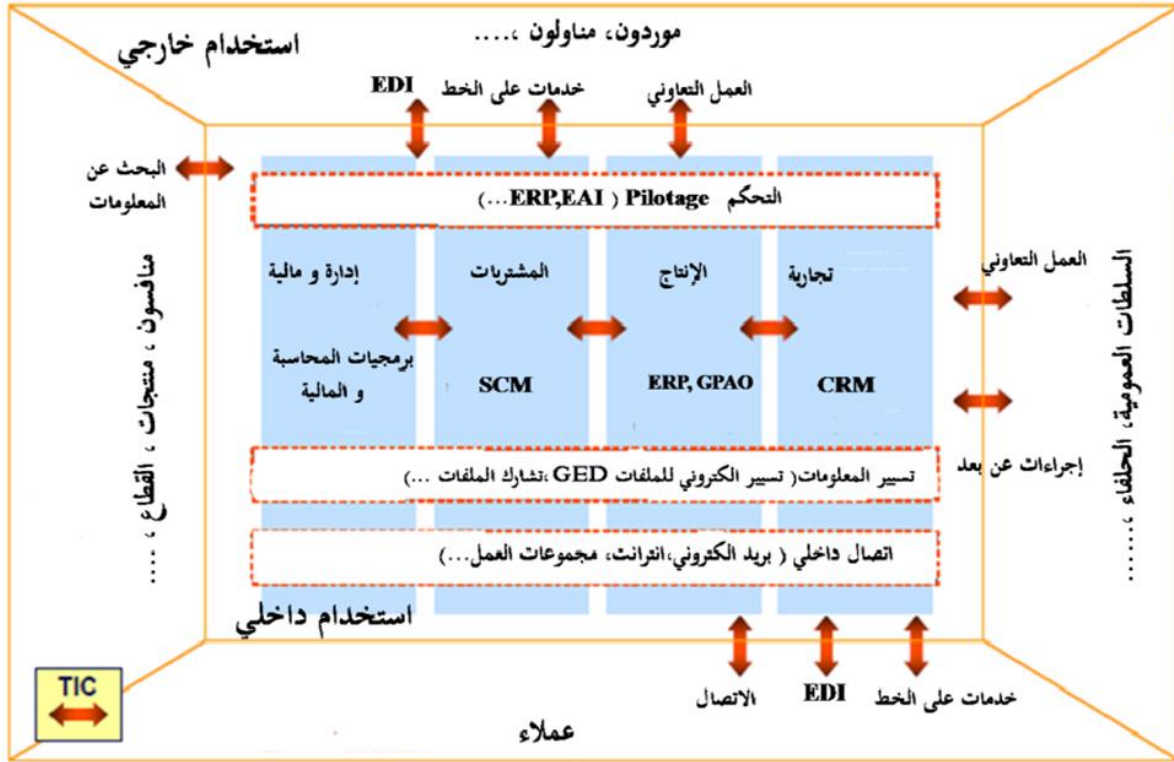
---

17 وسام بلكرديد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بميناء "جن جن" بجيجل-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019، ص. 32-33.

الداخلية، حيث يهدف استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها إلى خدمة مختلف الأطراف داخل المؤسسة، سواء كانوا أفراداً (مثل الرؤساء والمرؤوسين، والوحدات التنظيمية، والمصالح الإدارية) أو كجزء من الأبعاد الخارجية، حيث تستهدف الثانية خدمة المؤسسة في تفاعلها مع بيئتها الخارجية، ومكوناتها المتنوعة من عملاء وموردين ومنافسين ومؤسسات حكومية وغيرها.

في سياق دعم وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، قدمت وزارة الصناعة الفرنسية نموذجاً منهجياً يوضح مجموعة متنوعة من الاستخدامات التي تمكنها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها. يتضمن النموذج أدوات مختلفة يمكن استخدامها داخل المؤسسة وخارجها، كما هو موضح في الشكل التوضيحي الموالي:<sup>18</sup>

الشكل رقم (1): استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : Ministère De L'Economie, Des Finances Et De L'Industrie, Guide Méthodologique De La Diffusion Des Tic Dans Les Pme, Version 1.0, Mars 2004, p6.

يظهر من خلال الشكل طبيعة الاستخدامات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات وأدواتها المختلفة فمن المنظور الداخلي ترتبط استخدامات تكنولوجيا المعلومات بإدارة مختلف وظائف المؤسسة (المالية، الإنتاج، التجارية وغيرها) بالإضافة إلى كل عمليات تبادل وتشارك المعلومات بين مختلف الوحدات أو الأفراد داخل المؤسسة، أما من المنظور الخارجي فهي ترتبط بعلاقة المؤسسة وتفاعلها مع محيطها الخارجي ومكوناته الأساسية من منافسين، عملاء، موردون وممولون بالإضافة إلى السلطات العمومية وغيرها. ضمن نفس السياق ذكر الأستاذ (بختي إبراهيم) أنه يمكن النظر لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات من جانبين أحدهما داخلي وآخر خارجي، وفيما يلي أهم استخداماتها وفقا لذلك:<sup>19</sup>

<sup>19</sup> إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محاضرات ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص48.

## أولاً-الاستخدام الداخلي:

- يقصد به توظيف مختلف أدوات تكنولوجيا المعلومات في تسيير وإدارة مختلف العمليات والفعاليات داخل حدود المؤسسة وعموماً يمكن توضيح أهم استخداماتها داخلياً في العناصر التالية:
- يستخدم نظام تكنولوجيا المعلومات كمصدر مركزي لجميع بيانات المؤسسة، حيث يعرض فيه التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، أهدافها، ومعلومات حول الخدمات أو المنتجات؛
  - تنشأ دلائل للموظفين تحتوي على معلومات شخصية ووظيفية، مما يساهم في تيسير التواصل الداخلي وفهم السياق التنظيمي؛
  - تربط تكنولوجيا المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة، حتى في حال وجودها في مبان متعددة جغرافياً، مما يتيح لكل قسم الوصول إلى أحدث المعلومات بشكل سلس؛
  - تتيح للموظفين الوصول السريع إلى الوثائق القياسية للفحص والمعالجة، وتستخدم أيضاً لتوصيف الوظائف وتحديد المهام والمسؤوليات؛
  - تسهل نقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل سريع وفعال؛
  - توفر وسائل اتصال سريعة مع الأفراد خارج المؤسسة، سواء عبر البريد الإلكتروني أو وسائل الاتصال الأخرى.

## ثانياً-الاستخدام الخارجي:

- يرتبط أساساً بعلاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية، حيث يمكن أن يغطي استخدام تكنولوجيا المعلومات من هذا المنظور الجوانب التالية:<sup>20</sup>
- نشر الإعلانات والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة لجذب المزيد من العملاء؛
  - إمكانية الشراء عبر الإنترنت من قبل العملاء.

---

<sup>20</sup> إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 49.

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

---

- توفير وسائل اتصال فعّالة مع الشركاء الخارجيين والعملاء؛
- حصول المؤسسة على معلومات حول المواد التي ترغب في شرائها والتي قد تكون ذات تمويل كبير؛
- تسهيل استفادة الأفراد الخارجيين من بحوث المؤسسة والحصول على معرفة من خبراء خارجيين؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لاختيار الموظفين المناسبين ومتابعة تطور قطاع العمل؛
- متابعة السوق ومنافسين المؤسسة، واستخدام المعلومات الخارجية لتحسين التخطيط والتنافسية؛
- الاطلاع على مواضيع البحث من خلال موظفي المؤسسة والخبراء الخارجيين؛
- اختيار الموردين المناسبين من خلال تحليل العروض المقدمة.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تواجه جميع المؤسسات تحديات تنافسية شديدة ومتنوعة في جميع الأسواق. يصعب عليها أن تسيطر بمفردها على الأسواق بسبب وجود منظمات منافسة تقدم منتجات مماثلة أو بديلة. لذا، يجب على المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية في مواجهة المنافسة أن تبتكر ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لقد حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية فقد عرفها **Pitts and lei** على أنها " استغلال منظم الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم." و يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية و التنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.<sup>21</sup>

"الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على تحقيق أداء متفوق على منافسيها من حيث الهدف الأساسي لوجود المنظمة: الربحية"<sup>22</sup>

<sup>21</sup> محمد فوزي علي العتوم. رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان، الأردن مايو/ 2009. ص 42

<sup>22</sup> Oriana Helena The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy.2019. p71 <https://www.managementgeneral.ro/pdf/1-2019-8.pdf>  
Viewed in: 01/06/2024- 11 :50

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها بإبتكار أساليب جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال نموذج بورتر بالتكلفة الأقل أو جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع التركيز على ولاء العملاء.<sup>23</sup>

مما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على استغلال نقاط قوتها الداخلية وتنفيذ استراتيجيات مميزة تتفوق بها على منافسيها في السوق.

### ثانياً-خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:<sup>24</sup>

-أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛

-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة، ويسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والطويل؛

-أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة؛

---

23 رحمة بنت علي بن خماس الداودية أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية - رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرقية إبراء بسلطنة عمان 2022. ص 36

24 الروسان محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص28.

-أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه؛

-يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء، وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، وتحفزهم للشراء منها.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية في القدرة على استغلال الموارد والإمكانيات بشكل أمثل، ويمكن تحقيق هذه الميزة عبر استراتيجيات التكلفة أو التميز، يعتبر هذا الموضوع من أهم مسائل المنافسة التي تشغل بال المنظمات، حيث يقضي المديرون الكثير من الوقت في التفكير الجاد في كيفية تحقيق هذه الميزة وكيفية تأثيرها على مستقبل المنظمات.

واتجهت المنظمات إلى البحث والتركيز في هذا المجال، وبدأت بالتعاون مع الجهات البحثية لاستكشاف أسرار امتلاك الميزة التنافسية والبحث عن سبل للحفاظ عليها، مثل الحصول على مصادر للموارد النادرة أو تطوير أساليب جديدة في إدارة التنظيم.

### وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في: <sup>25</sup>

-كونها السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنافسة؛

-تمثيلها معياراً لنجاح المنظمات وتحديد المنظمات الناجحة بالمقارنة مع الأخرى، وتحقيقها يعتبر مؤشراً على توجه المؤسسة نحو احتلال موقع قيادي في السوق من خلال زيادة حصتها السوقية؛

-زيادة أهميتها في العالم اليوم نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث يسعى كل منظمة إلى تميز نفسها واستحواد على حصة أكبر في السوق، مما يجعل هذا المجال ضرورياً لكل منظمة ترغب في النجاح والبقاء في السوق.

---

25 علي حسين عبد العالي، الانتاج الرشيق وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، بحث جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، جامعة القادسية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 15.



## المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية

### الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:<sup>26</sup>

أ- **بعد التكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

كما ان مؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية مؤسسة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

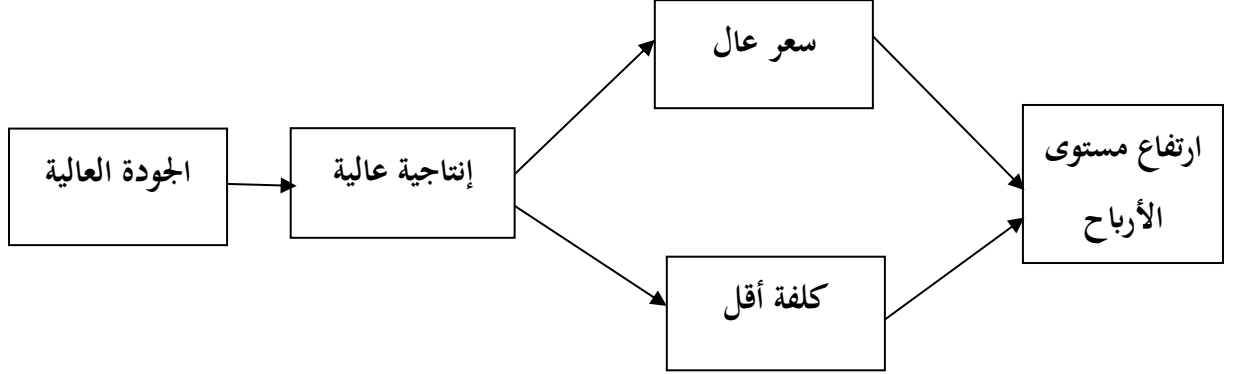
ب - **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

---

<sup>26</sup> بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة. ورقة مشاركة في المنتدى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري، 2012، ص3.

والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة:

الشكل رقم (2): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



**Source:** Management: Text and cases, Hill Charle. W et Gareth Jonhes R: Strategic, 4<sup>eme</sup> Ed, Sauder college publishing, New York, 2001, p130.

فالمنتج سلعة كانت أم خدمة عالية الجودة لا يكون سعره عالي فحسب، بل يؤدي إلى خفض التكلفة، وأن الاهتمام بالجودة لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مجرد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية، بل أصبح ضرورة من أجل بقاء وديمومة المؤسسة.

وبالتالي فإن الجودة هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

**ج- بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.<sup>27</sup>

تعني المرونة قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

**- مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

<sup>27</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 169.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- خ- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.<sup>28</sup>
- د- بعد الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع.
- فقد عرفه (Mead) بأنه: "العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد." ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات؛
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث؛
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات؛

---

<sup>28</sup> محمد فائق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو، -9000 أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، وإدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2014 سابق، ص 286.

- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها؛

- كسب التفوق التنافسي للمنظمة؛

- تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا؛

- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.<sup>29</sup>

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

**أولاً-المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

**ثانياً-المصادر الخارجية:** وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة لخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمنظمة ان تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع ولتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وبغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم لمخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون.

<sup>29</sup> موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 1990، ص112.

وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:<sup>30</sup>

**1-المدخلات:** وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة ل تعويض ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

**-العمليات:** تمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة التحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل انها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز انشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع الاداء.

إذ بمرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب يتمكن العاملين من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والضياع إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري Zero Defect وهذا ما يحقق بعدا مهما من ابعاد الميزة التنافسية وتحققها. كما وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي:<sup>31</sup>

<sup>30</sup> ثامر البكري مصادر الميزة التنافسية <https://almerja.com/reading.php?idm=113620> , تم الاطلاع في:

22:41 - 2024/05/21

<sup>31</sup> بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2021، ص81.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

- **التفكير الاستراتيجي:** حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

- **الإطار الوطني:** يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية.

- **الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه:<sup>32</sup>

- أن يتميز بالندرة؛

- أن يكون صعب التقليد؛

- أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.

أما حسب **Jean Jacques Lambin** الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:<sup>33</sup>

- **الميزة التنافسية الخارجية:** هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

- **الميزة التنافسية الداخلية:** تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

---

<sup>32</sup> فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، 23/25 أبريل 2005، ص 13.

<sup>33</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع في 2024/04/22، على الخط

www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc ، ص 05.

### المطلب الثالث: أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

**أولاً-ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين<sup>34</sup>، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

**ثانياً-ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

#### الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M. Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: 35

<sup>34</sup> Porter, M, Avantage des concurrentiel, Edition, Inter Nations, 1993, p 85 .

<sup>35</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. ص 120-124.

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

أولاً- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم -آثار منحنى التعلم والخبرة -وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

ثانياً- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ثالثاً- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).



جدول (2): استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	✓ استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات ✓ الاشراف المكثف للعمل ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ✓ نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة	✓ رقابة محكمة على التكاليف ✓ اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة ✓ حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية
التميز والاختلاف	✓ قدرات تسويقية عالية ✓ هندسة المنتجات ✓ الاتجاه نحو الابداع ✓ كفاءات عالية في البحوث الاساسية ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة ✓ الريادة في التكنولوجيا ✓ خبرة طويلة في الصناعة او مجموعة من المهارات في صناعات اخرى	✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث التطور وتطوير المنتجات ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة
التركيز	✓ مزيج من السياسات اعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين	✓ مزيج من السياسات اعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين

مصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 421.

#### المطلب الرابع: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية

##### الفرع الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تختلف مؤشرات الميزة التنافسية من مؤسسة لأخرى، كما تتفاوت داخل المؤسسة الواحدة ويكون أكثر وضوحا فيها وتتمثل مؤشرات قياس الميزة التنافسية كما وضحتها عدد من الباحثين في دراساتهم ونذكر منها: 36

**أولا-مؤشر الربحية:** تشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق الارباح وكلما طال بقاء المؤسسة في السوق كلما كانت حصتها السوقية أطول لأنها تعتبر مؤشر تنافس بين المؤسسات.

**ثانيا-مؤشر تكلفة الصنع:** يجب أن تكون تكلفة الصنع مناسبة لسعر المنتجات، فإذا كانت تكلفة الصنع لتتوافق مع سعر المنتج ولا مع أسعار المنافسين فبالتالي لا تعتبر مؤشر تنافسي وغالبا ما مؤشر ارتفاع تكلفة الصنع مع تكلفة المنتج لذلك يجب على المؤسسة تحديد التكلفة المناسبة بحيث تتناسب مع سعر السوق وتكلفة انتاجها حتى تضمن التميز والمنافسة.

**ثالثا-مؤشر الحصة السوقية:** من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وهذا يحصل عندما تكون هناك قيود وعوائق سياسية تجاه التجارة الدولية ، وفي هذا التوقيت قد تكون المؤسسة ذات منافسة وربحية مؤقتة ولكن عند انحلال العوائق تصبح غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة لذلك يجب على المؤسسة أن تقارن تكاليفها بتكاليف المنافسين الدوليين المحتملين لضمان تميزها وقدرتها على المنافسة، كما يجب أن تركز على توفر المزايا في الإنتاج ومراقبة مدى جاذبية العملاء لمنتجاتها مع جاذبيتهم لمنتجات المنافسين.

**رابعا-مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:** والتي تقيس العوامل التي تحول الإنتاج الى منتجات في المؤسسة ولكن ل يعتمد عليه كثيرا لأنه يوضح مزايا تكلفة عناصر الإنتاج وعيوبها، كما أنه ل يمكن قياس الإنتاجية إذا كان الإنتاج بأطنان أو أعداد كبيرة.

<sup>36</sup> رحمة بنت علي بن خماس الداودية، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة العمال، جامعة الشرقية، عمان، الأردن، 2022، ص. ص 39-40.

## الفرع الثاني: أساليب تطوير الميزة التنافسية

يتوقف تعزيز أو انشاء ميزات للمؤسسة التنافسية على توفر العوامل التالية: <sup>37</sup>

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها؛
- توظيف الموارد البشرية المتميزة وتكوينها حتى تصبح قادرة على الابتكار والإبداع وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية؛
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحاق بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع؛
- عدم اقتصاد جهود المنافسة على جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء؛
- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج سواء كان سلعة أو الخدمة، ووصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها؛
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين؛
- تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

37 بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر-دراسة حالة البنوك في وهران -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية

التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2016، ص. ص 139-140.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

تم في هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسات سنقوم ببناء نموذج الدراسة الخاص بنا.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير تكنولوجيا المعلومات

أولاً-دراسة حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

-هدفت هذه الدراسة إلى: إلى معرفة أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة، من خلال إيجاد العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء المالي مقاسا بنسب الربحية، السيولة، المخاطرة، النشاط ونسب حسابات التسيير تم إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، وقد اعتمدت الباحثة على معطيات بانل عن طريق البرنامج الإحصائي EViews9.

#### -توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومعدل العائد على الأصول، ووجود علاقة سلبية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومعدل العائد على حقوق الملكية (أي أنّ زيادة استثمار المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى خفض معدل العائد على حقوق الملكية)، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى التي طرحها بأنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين مستويات ربحية المؤسسات.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب السيولة (السيولة العامة، السيولة السريعة) وهذا ما ينفي الفرضية الثانية التي طرحها بأنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين مستويات سيولة المؤسسات.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب المديونية نسبة الديون إلى الأصول، نسبة الديون إلى الأموال الخاصة (وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة التي طرحها أنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تخفيض مستويات مخاطرة المؤسسات.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب النشاط) معدل دوران الأصول، معدل دوران الأموال الخاصة، معدل دوران المخزونات (وهذا ما ينفي الفرضية الرابعة التي طرحها بأنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين مستويات نشاط المؤسسات.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب حسابات التسيير) معدل نمو رقم الأعمال، معدل القيمة المضافة، معدل الربح الصافي (وهذا ما ينفي الفرضية الخامسة التي طرحها بأنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين مستويات معدلات حسابات تسيير.

ثانيا-دراسة مرابط عياش عزوز "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات سكيكدة " أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

-هدفت هذه الدراسة إلى:

إلى كشف العلاقة بين المتغيرين تكنولوجيا المعلومات وتنمية الكفاءة، وذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي.

-توصلت الدراسة إلى:

أن هناك علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، سواء من خلال درجة استخدامه لها، أو من خلال معدل تحكمه فيها، كما خلصت الدراسة أيضا الى أن تكنولوجيا المعلومات على الرغم من حداثتها كأحد متغيرات الكفاءة المهنية، إلا أنها قد حجزت مكانة مهمة بين المتغيرات التقليدية للكفاءة المهنية، مثل الترقية وظروف العمل وجماعة العمل والأجر...الخ كل هذا يوحي بمدى ارتباطية المتغيرين

ثالثاً-دراسة زيد جابر دور " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة بعض وكالة بنوك بسكرة-" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

-هدفت هذه الدراسة إلى:

التوصل إلى نتائج حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسة، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدرتها في تحقيق أهدافها في الريادة والإبداع، وتقديم التوصيات المناسبة في مجال الدراسة للاستفادة منها قصد تحسين العمل والإنتاجية كما هدفت الى تقديم تصور مقترح حول طبيعة المعرفة في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات. إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية كيف أثرت على الأفراد العاملين داخلها. التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية.

-توصلت الدراسة إلى:

أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وتفاصيلها لهما دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. حيث أظهرت الدراسة أن هناك دور كبير تلعبه إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني الميزة التنافسية

أولاً-دراسة جميلة العمري اسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2016.

-هدفت هذه الدراسة إلى:

الكشف عن إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض شركات التأمين في الجزائر، ومن أجل التحقق من ذلك تم الاستعانة باستبانة شملت (53) فقرة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، والتي تكونت من (200) فرد يمثلون فئة الموظفين في خامسة شركات للتأمين؛ وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

SPSS. V 20- بالإضافة إلى ذلك استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد تحليل البيانات و اختبار فرضيات.

### -توصلت الدراسة إلى:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، العاملين، أخلاقيات الأعمال، المحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي (في تحقيق الميزة التنافسية؛ وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة؛ بالإضافة إلى أن الشركات تقوم بتحديد اعتبارات ضرورية لنجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية لديها وتتم بقيامها بالإفصاح والمحاسبة عن أدائها الاجتماعي كذا وجود أثر لمساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة، وقد تم تقديم بعض الاقتراحات أهمها: يجب على الشركة بناء علاقات وطيدة مع الفئات المتعاملين معها، من خلال مضاعفة اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية ومحاولة إدراجها ضمن أهدافها وتوجهاتها الإستراتيجية والحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة؛ مما يعكس قدرة الشركات المبحوثة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمؤدية إلى التحفيز على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

ثانيا-دراسة بلقايد براهيم اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص: تسيير المؤسسات بعنوان: التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر -دراسة حالة البنوك في وهران - جامعة وهران 2. سنة 2016

### -هدفت هذه الدراسة إلى:

قامت هذه الدراسة بالكشف عن أثر عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالبنوك في وهران، حيث تم إعداد وتوزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الإدارة العليا للبنوك لتحقيق هذا الغرض، استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

### -توصلت الدراسة إلى:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين عملية التكوين والميزة التنافسية للبنوك، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر. كما أظهرت الدراسة من أن التكوين له أثر كبير وغير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام والأعمال المسندة إليهم بشكل متميز ومتفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وهذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية**

أولاً-دراسة هناء عداوي "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.

-هدفت الدراسة إلى:

تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وقد تحدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الخمسة التي تمثلت في (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) كما تحدت الميزة التنافسية بأربعة أبعاد (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات).

-توصلت الدراسة إلى:

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية، وتم التأكيد على وجود دور معنوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة. كما تم اكتشاف فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى متغير مستوى التعليم لدى الأفراد في العينة.

ثانياً-دراسة عابد بن قدور "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية " أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر -3-؛ 2017.

-هدفت الدراسة إلى:



## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

هذا البحث يهدف إلى تقييم كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على قدرة المؤسسات على التنافس، باستخدام نظرية الموارد والقدرات. تم تقسيم تكنولوجيا المعلومات إلى أربع فئات ودراسة العلاقة بين كل فئة وبين قدرات المؤسسة وميزتها التنافسية.

### -توصلت الدراسة إلى:

النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة التنافسية للمؤسسة، وأيضاً بين فئات تكنولوجيا المعلومات وهذه القدرة. لم يظهر أثر معدل للعوامل البيئية في هذه العلاقة، وربما يكون ذلك بسبب صغر حجم العينة. كما لم تظهر المتغيرات المراقبة تأثيراً يُعتمد به في هذا التحليل.

**المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج**  
من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

### أولاً-أوجه التشابه:

- الدراسة السابقة للباحثة حجاج نفيسة 2017 تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية وهذه الدراسة في أنها تناولت جانب من جوانب تكنولوجيا المعلومات وضرورة استعمالها في المؤسسة؛
- دراسة مرابط عياش عزوز، 2017 تمثلت أوجه التشابه بين الدراسة الحالية وهذه الدراسة في أنها تدرس دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة كذلك؛
- دراسة زيد جابر دور " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة بعض وكالة بنوك بسكرة-" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017. تمثلت أوجه تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في طرح دور وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية وهو ما يتطابق مع طبيعة موضوعنا وتقارب النتائج؛
- دراسة جميلة العمري، 2016 تمثلت أوجه التشابه في ان هذه الدراسة تطرقت لموضوع الميزة التنافسية؛
- دراسة هناء عبداوي 2016 تمثلت أوجه التشابه في ان هذه الدراسة تطرقت لكلا المتغيرين الخاصين بدراستنا لمتغير تكنولوجيا المعلومات وكذا متغير الميزة التنافسية؛
- دراسة بلقايد براهيم 2016 فتمثلت أوجه التشابه في ان هذه الدراسة تطرقت لموضوع الميزة التنافسية؛

## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

- دراسة عابد بن قدور 2017 فتمثلت أوجه التشابه في ان هذه الدراسة تطرقت لكلا المتغيرين الخاصين بدراستنا لمتغير تكنولوجيا المعلومات وكذا متغير الميزة التنافسية.

### ثانيا-أوجه الاختلاف:

- الدراسة السابقة للباحثة حجاج نفيسة 2017 تمثلت أوجه الاختلاف في تناول الدراسة الحالية مجموعة من الأبعاد للأداء المالي بالإضافة للمتغير التابع الميزة التنافسية التي لم تتطرق لها هذه الدراسة؛

- دراسة مرابط عياش عزوز 2017 تمثلت أوجه الاختلاف في تناول الدراسة لجانب اخر والمتمثل في تنمية الكفاءة المهنية للعامل واطافة الى المتغير التابع وهو الميزة التنافسية التي لم تتطرق لها هذه الدراسة؛

- دراسة زيد جابر دور 2017 وتمثلت أوجه الاختلاف في ان الدراسة السابقة تطرقت الى المتغير إدارة المعرفة وكذا الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة والتي تمثلت في مؤسسة موبيليس؛

- دراسة جميلة العمري 2016 فتمثلت أوجه الاختلاف في عدم التطرق الى جانب الخاص بتكنولوجيا المعلومات واختلاف نتائج الدراسة مع اختلاف المؤسسة محل الدراسة؛

- دراسة هناء عبداوي 2016 فتمثلت اوجه الاختلاف في ابعاد الميزة التنافسية وذلك لعدم تطرقنا لأبعادها واتخاذنا كبعد واحد فقط؛

- دراسة عابد بن قدور 2017 تتمثل أوجه الاختلاف في عدم التطرق الى جانب الخاص بتكنولوجيا المعلومات واختلاف نتائج الدراسة مع اختلاف المؤسسة محل الدراسة؛

- دراسة بلقايد براهيم 2016 تتمثل اوجه الاختلاف في ابعاد تكنولوجيا المعلومات وكذا في ابعاد الميزة التنافسية وذلك لعدم تطرقنا لأبعادها واتخاذنا الميزة التنافسية كبعد واحد فقط.

ثالثا-أوجه الاستفادة: تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.

### رابعا-بناء النموذج:

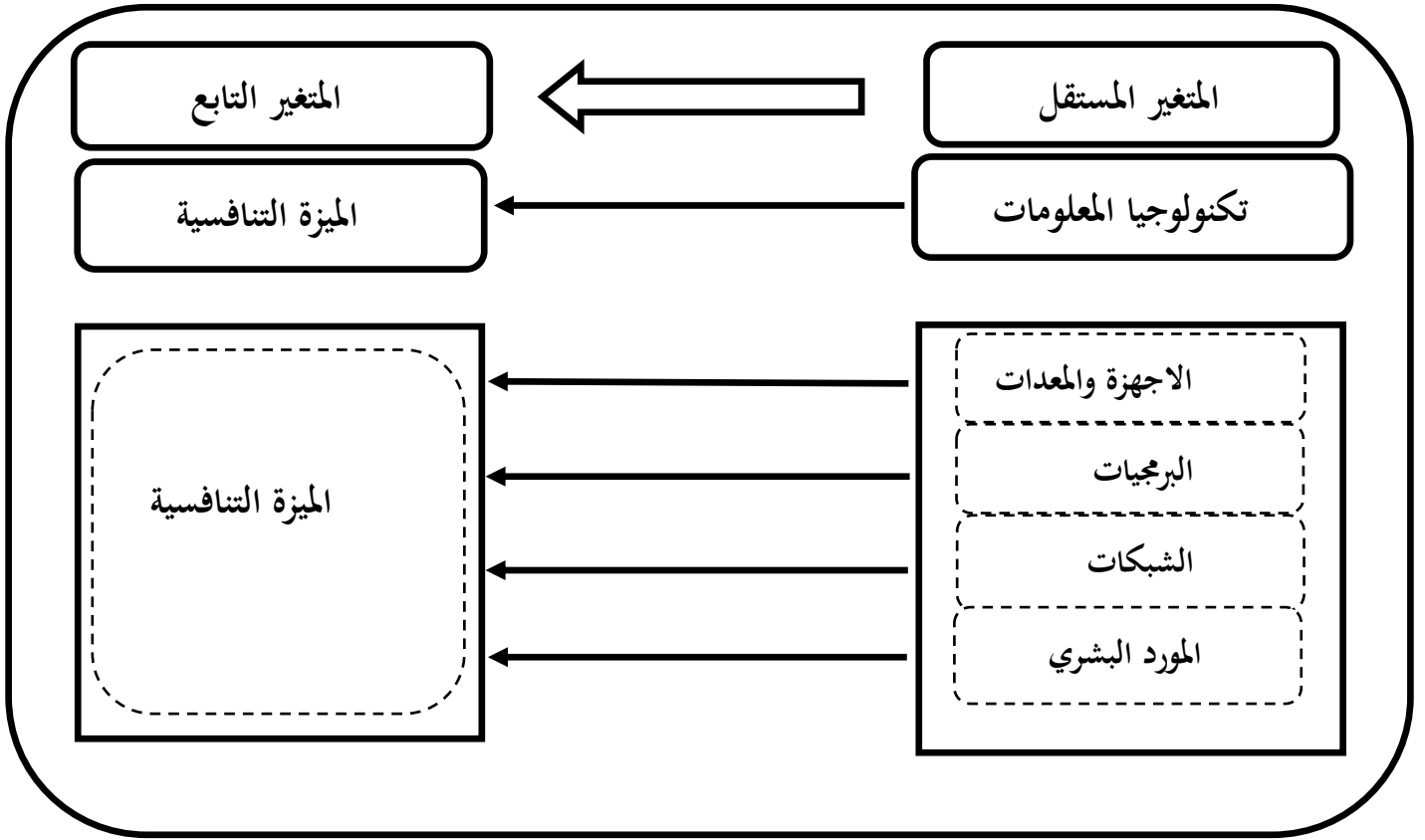
أبعاد الدراسة	الدراسات السابقة
الأجهزة والمعدات، البرامج، قواعد البيانات، الشبكات	دراسة هناء عبداوي (2016)
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المهارات التقنية لموظفي تكنولوجيا المعلومات، المهارات الإدارية لموظفي تكنولوجيا المعلومات، نوعية الشراكة بين قسم نظم المعلومات والمؤسسة، العوامل البيئية	دراسة عابد بن قدور (2017)
اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، عمال المعرفة، العتاد والبرمجيات	دراسة زيد جابر (2019)
الأجهزة المادية، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، الموارد البشرية	دراسة حجاج نفيسة (2017)

المصدر: من إعداد الطالبين

بناء على الجدول السابق والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها توصلت الباحثتان إلى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، المورد البشري) وسيتم الاعتماد عليها في بناء أبعاد المتغير المستقل. أما المتغير التابع (الميزة التنافسية) فقد تم اتخاذها كبعد واحد.

ومن الدراسات التي سبق ذكرها تم بناء نموذج لدراستنا كالتالي:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



### خلاصة الفصل:

تتصارع المؤسسات من أجل البقاء في صدارة المنافسة مما يتطلب مستوى عالي من البصيرة والوعي الذي لا يمكن تحقيقه الا من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، فهذه الأخيرة أعمق من مجرد معرفة المنافسين، بل انها تذهب الى أبعد من ذلك عبر توقع حركات المؤسسات المنافسة في القطاع والتخطيط الاستباقي لها، وذلك من خلال فهم استراتيجياتهم وخططهم.

وتعد تكنولوجيا المعلومات من أهم العناصر التي تساهم في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال متسارعة الخطى اليوم، من خلال مراقبة البيئة الخارجية، وتحديد المخاطر والفرص المحتملة، والتخطيط الاستباقي للمستقبل وإدراك اتجاهات السوق المتغيرة.

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

---

يمكن أن يؤدي التنفيذ الناجح واستغلال تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسات الاقتصادية الى بقاء هذه الأخيرة في الصدارة بين المنافسين، كما يمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق بسرعة وتحسين الأداء وزيادة الربحية، واتخاذ القرارات لذلك من الضروري للمؤسسات تطوير وتنفيذ خطط إستراتيجية شاملة تتضمن التكنولوجيا.

# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بغية الإلمام والإثراء وتكملة للإطار النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول ولتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية بشكل أفضل وتباين مدى تطابقها مع الواقع وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من الموظفين الإداريين بملبنة الحضنة بالمسيلة وقد تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

-المبحث الأول: نظرة عامة حول ملبنة الحضنة بالمسيلة

-المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

-المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

-المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

### المبحث الأول: نظرة عامة حول ملبنة الحضنة

في هذا المبحث تم تقديم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض بعض الاحصائيات المقدمة من مسؤول الموارد البشرية وأيضاً هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم تأسيسها بتاريخ: 15/12/1992، برأس مال اجتماعي يقدر ب: 6000000 دينار جزائري؛ مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، تمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء مستودعات لتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، إلا أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ: 15/05/2000 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر ب: 38 عامل دائم.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل هي كالاتي:

#### -التوسع الأول: تم القيام به بتاريخ: 15/10/2001، حيث بفعل هذا التوسع زادت الطاقة الإنتاجية

للمؤسسة من 40000 إلى 140000 لتر من الحليب في اليوم، وأصبح عدد العمال 55 عامل دائم، وجراء هذا التوسع أصبحت المؤسسة تنتج:

-حليب الأبقار المبستر في أكياس 1 لتر؛

-الحليب على شكل مسحوق مبستر في أكياس؛

-اللبن في أكياس.

#### -التوسع الثاني: تم بتاريخ 15/10/2004، حيث تمكنت المؤسسة بفضل هذا التوسع من زيادة طاقتها الإنتاجية

من 140000 إلى 380000 لتر يوميا من الحليب، كما تمكنت من توسيع تشكيلة المنتجات وإضافة منتجات جديدة وهي:



-حليب مبستر في قارورات بسعة 1 لتر؛

-لبن في قارورات بسعة 1 لتر؛

-حليب بقر في قارورات بسعة 1 لتر؛

-رايب في قارورات بسعة 1 لتر؛

-ياؤورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات بسعة 1 لتر؛

-ياؤورت معطر في علب؛

-ياؤورت ممزوج بالفواكه في علب؛

-حلولى قشدية في علب.

كما نتج عن هذا التوسع زيادة عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل، من بينهم 35 عامل متعاقد مع المؤسسة.

**-التوسع الثالث:** تمتد هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية سنة 2009 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 970000000 دينار جزائري إلى 1200000000 دينار جزائري، وزادت الطاقة الإنتاجية من 380000 إلى 450000 لتر يوميا. أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الاستثمارات فهو:

-قشدة تحلية في علب صغيرة؛

-فلان كرمال في علب صغيرة؛

-ياؤورت مطبوخ في علب.

من سنة 2008 إلى غاية سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 1200000000 دينار جزائري إلى 1700000000 دينار جزائري، وزادت الطاقة الإنتاجية إلى 540000 لتر يوميا، كما زاد عدد العملاء الخاص بالمؤسسة إلى 164 عميل.

وفي بداية سنة 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، لكن ليس بوتيرة متسارعة، إضافة إلى ذلك فقد تم

البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب وتوزيعها على المربين.

## المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي

### الفرع الأول: نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين، وعلى العموم يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في ثلاث عناصر أساسية هي:

**أولاً-ال شراء:** من أجل تزويدها بالمواد الأولية لمباشرة عملياتها الإنتاجية تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين، حيث تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، حيث تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب من مختلف الدول كفرنسا وسويسرا وهولندا والدانمارك ... الخ، بالإضافة إلى العديد من الموردين المحليين.

**ثانياً-الإنتاج:** بعد أن تقوم بعملية شراء المواد الأولية، تقوم المؤسسة بأهم عملية في نشاطها وهي الإنتاج، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، والتي تنتج بشكل يومي وفي كل المواسم، وكذلك تنتج حسب طلبات الزبائن.

**ثالثاً-البيع:** وهذا النشاط يشرف عليه قسم المبيعات، حيث هناك حالتين:

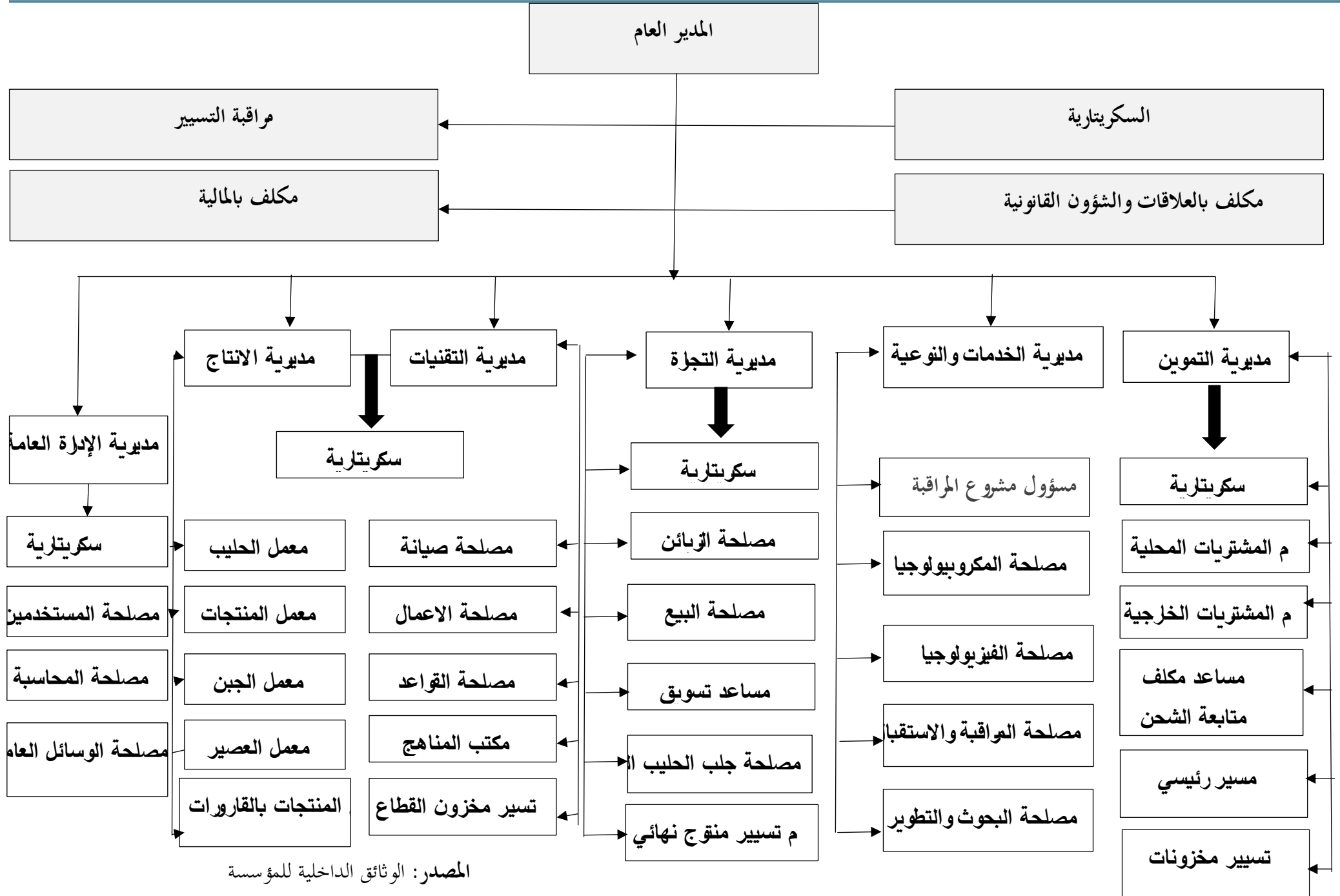
- في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل فقط الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون؛

- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة بالمسيلة

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة بالمسيلة:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة بالمسيلة



## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا البحث تم عرض الجانب المنهجي الذي تم إتباعه لإجراء الدراسة الميدانية، حيث ناقشنا كيفية تصميم الدراسة، بما في ذلك تحديد المجتمع وعينة الدراسة، واختيار نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية، بعد ذلك تم تسليط الضوء على أساليب معالجة البيانات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة، وفي النهاية قمنا بإجراء اختبار لثبات أداة الدراسة للتأكد من مدى موثوقيتها.

### المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع وأداة جمع البيانات

##### أولا-مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة: التي نحن بصدد دراستها هم موظفي ملبنة حضنه بالمسيلة

-عينة الدراسة: تمثلت في عينة عشوائية مكونة من 36 موظف وتم استهداف العاملين في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للمؤسسة محل الدراسة.

حيث تعرف العينة من طرف (موريس أنجرس) على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"، كما تعرف على أنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".<sup>38</sup>

##### ثانيا-أداة جمع البيانات

استخدمنا في هذه الدراسة طريقة الاستقصاء عبر الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وذلك لأنها الطريقة الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات

**1-تعريف الاستبانة:** استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الأساسية حول دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة (ملبنة الحضنة) والاجابة على فرضيات هذه الدراسة.

<sup>38</sup> در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، العدد 09، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 313.

حيث تعريف الاستبانة: مصطلح الاستبانة هو المصطلح الصحيح لمصطلح (الاستبيان)، لأن مصدر المصطلح هو (استبان) أي استوضح وطلب البيان حول سؤال معين، والاستبانة هي عبارة عن: " مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو ترسل عبر البريد الإلكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات أو تسلم مباشرة للفرد المعني بالدراسة، ومن أهم مميزات أنها تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الشأن في المقابلة، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت خصوصا منها الرقمية، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية." <sup>39</sup>

**2-تصميم الاستبانة:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميم الاستبانة بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري، والاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وعليه تم إعداد استبانة موضحة في الملحق (1) التي تحتوي على 28 عبارة وقد تم تصميمه وتقسيمه إلى قسمين هما:

-القسم الأول: يحتوي على المعلومات الخاصة بالموظفين (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب الحالي)

-القسم الثاني: يحتوي على:

المتغير المستقل: المتمثلة في محور تكنولوجيا المعلومات ويتكون من 4 أبعاد (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، المورد البشري).

المتغير التابع: المتمثلة في محور الميزة التنافسية.

<sup>39</sup> إبراهيم بخفي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 86.

جدول (3): محاور الاستبانة وعدد ونسبة عبارات كل محور

المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسبة %
المحور الاول	الاجهزة والمعدات	3-1	3	10.72
	البرمجيات	6-4	3	10.72
	شبكات الاتصال	10-7	4	14.28
	المورد البشري	14-11	4	14.28
المحور الثاني	الميزة التنافسية	28-15	14	50
المجموع			28	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبانة

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالآتي:

جدول (4): سلم ليكرت الخماسي

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 27

## الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

### أولاً-أدوات التحليل:

تم استخدام برنامج SPSS V25 في عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لاختبار ثبات أداة الدراسة؛
- حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، لتقييم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛
- تحليل التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص العينة؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

### ثانياً-ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل متتالية حيث بدأنا بإعداد النسخة الأولية من الاستبيان، ثم تم تقديمه لعدد من الأساتذة المحكمين لتقييمه وتقديم الملاحظات، وبناء على آرائهم قمنا بتصحيح بعض الأخطاء وتعديل بعض الجوانب.

وفي المرحلة الثانية تم توزيع أكثر من 45 استمارة على الموظفين في المؤسسة المستهدفة للدراسة، حيث حصلنا على 42 استبيان وبعد مراجعة البيانات تم الاحتفاظ بـ 36 استمارة ورفض 6 استمارات لعدم اكتمال بياناتها.

### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

#### أولاً-صدق المحكمين:

بعد إنجاز الاستبيان وصياغة عباراته تم عرض الاستبيان الأولي على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين، وقد استجبت آرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

#### ثانياً-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:



## 1- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تتوفر المؤسسة على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين	.544**	.000
2	تساهم الاجهزة المستخدمة على توفير المعلومات في الوقت المناسب	.451**	.000
3	تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل دوري لمواكبة آخر التطورات	.716**	.000
4	تتوفر المؤسسة على برامج وتطبيقات حاسوبية اللازمة	.267	.000
5	تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	.529**	.000
6	البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تسرع من أداء العمليات	.393*	.000
7	تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية محلية فعالة	.735**	.000
8	يوجد للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الأنترنت	.786**	.000
9	توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة	.743**	.000
10	هناك رابط الكتروني بين المؤسسة والعملاء	.694**	.000
11	يتم تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.	.700**	.000
12	تعمل المؤسسة على توظيف أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات.	.624**	.000
13	يتمتع الموظفون في المؤسسة بمهارات رقمية تأهلهم لتقديم خدمات أفضل	.671**	.000
14	العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات.	.743**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن كل الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

## 2- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تلتزم المؤسسة بأسس المنافسة الشريفة مع المؤسسات الأخرى	,489**	.000
2	تدرك المؤسسة بأن تلبية رغبات العملاء يتم من خلال تقديم سعر منخفض للمنتج	,556**	.000
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها	,398*	.000
4	تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها لإعاقه دخول المنافسين	,373*	.000
5	تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مستوى ممكن للخدمات وفق مواصفات وأسس الجودة التي تقدمها	,379*	.000
6	تقدم المؤسسة خدمات حسب رغبات الزبائن للمحافظة عليهم	,436**	.000
7	تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع	,357*	.000
8	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الخدمات لتكون تنافسية	,531**	.000
9	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة لإشباع حاجات وتطلعات مختلف الزبائن حالياً ومستقبلاً	,379*	.000
10	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التمايز	,335*	.000
11	تحرص المؤسسة على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	,450**	.000
12	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	,339*	.000
13	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	,352*	.000
14	تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون	,378*	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG (مستوى المعنوية)** أقل من مستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (**الاستبيان**) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة أو الاتساق الداخلي بين عباراته نذكر منها:

**أولاً-طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest):** حيث يتم توزيع الاستمارة على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر وتفحص درجات المفحوصين على الاختبار في المرة الأولى وفي المرة الثانية ثم يحسب معامل الارتباط بينهما وكلما كان معامل ارتباط الثبات كسراً عشرياً مرتفعاً كان ذلك دليلاً على جودة المقياس المستخدم بما يعني استقرار نتائج المقياس.

**ثانياً-طريقة التجزئة النصفية:** حيث يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان إلى جزئين متساويين إما بطريقة عشوائية أو باعتماد الأرقام الزوجية والفردية ومن ثم يتم قياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين.

**ثالثاً-طريقة معامل ألفا كرونباخ:** يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها وتكون الأداة متمتازة بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من **0.60**.

وقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الطريقة الأخيرة للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (**الاستبيان**) نقوم بحساب

قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
1	المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	14	0.87	ثابت
2	المحور الثاني: الميزة التنافسية	14	0.91	ثابت
	كافة العبارات	28	0.93	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور هي معاملات مرتفعة فهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6<sup>40</sup>.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا القسم من البحث، قمنا بتوضيح خصائص العينة ووصفها إحصائياً، بالإضافة إلى عرض بيانات محاور الاستبيان من خلال جداول توضح اتجاه العبارات، استخدمنا مخرجات برنامج **SPSS** المتعلقة بالإحصاء الوصفي، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، لتوضيح البيانات بشكل مفصل.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

خصائص عينة المستجوبين في الدراسة موضحة كما يلي:

الفرع الأول: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	66.7
	أنثى	12	33.3
	المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس، يظهر أن عدد الذكور في العينة يبلغ 24 فرداً، مما يمثل نسبة 66.7% من إجمالي العينة، بينما يبلغ عدد الإناث 12 فرداً، مما يمثل نسبة 33.3% من العينة.

<sup>40</sup> Tavakol, Mohsen, and Reg Dennick. "Making sense of Cronbach's alpha." *International journal of medical education* 2 (2011): 53.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك تبايناً كبيراً في التوزيع الجنسي للموظفين في ملبنة الحضنة، حيث تمثل نسبة الذكور ثلثي العينة تقريباً، بينما تمثل نسبة الإناث الثلث تقريباً. يمكن أن يعكس هذا التوزيع الطبيعة التوظيفية في الملبنة، حيث قد يكون هناك تفضيل أو توافر أكبر للذكور في الوظائف المتاحة أو قد يكون متعلقاً بطبيعة الأعمال التي تتطلبها الملبنة والتي قد تكون موجهة بشكل أكبر نحو الذكور.

#### الفرع الثاني: توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

جدول (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الخبرة	5 سنوات فأقل	6	16,7
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	17	47,2
	11 سنة فأكثر	13	36,1
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يعرض الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة والعينة المدروسة تشمل موظفي ملبنة حضنة، حيث يبلغ إجمالي عدد الموظفين 36 موظفاً. تظهر النتائج أن غالبية الموظفين، بنسبة 47.2%، لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، مما يعكس استقراراً وظيفياً نسبياً في المؤسسة. الموظفون ذوو الخبرة التي تتجاوز 11 سنة يشكلون 36.1% من العينة، بينما الموظفون الجدد (5 سنوات فأقل) يمثلون 16.7% فقط.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الكوادر ذات الخبرة الطويلة، مما يعكس قوة في الاستقرار الوظيفي ولكن قد يستدعي تحديد القوى العاملة لتعزيز الابتكار واستمرارية العمل.

بناءً على ذلك، يوصى بالاحتفاظ بالكفاءات من خلال تقديم حوافز وبرامج تطوير مهني، واستقطاب موظفين جدد لتعزيز التنوع في الخبرات، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين، وتشجيع بيئة عمل مستقرة وداعمة لتحفيز الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترات أطول.

الفرع الثالث: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	3	8,3
	تكوين مهني	7	19,4
	ليسانس	14	38,9
	دراسات عليا	12	33,3
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يظهر الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي حيث يبلغ إجمالي عدد الموظفين 36 موظفا. تظهر لنا النتائج انه هناك تنوعاً في المستويات التعليمية للموظفين، حيث أن أكبر نسبة منهم يحملون شهادة ليسانس بنسبة 38.9%، يليهم الموظفون الذين يحملون شهادات دراسات عليا بنسبة 33.3%. بينما يمثل الموظفون الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل نسبة 8.3% فقط، وأولئك الذين لديهم تكوين مهني يشكلون 19.4% من العينة. تعكس هذه النتائج توازناً جيداً بين الموظفين ذوي التعليم العالي والمهني، مما يشير إلى أن المؤسسة تستفيد من مجموعة متنوعة من الخلفيات التعليمية لتعزيز عملياتها.

الفرع الرابع: توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب

جدول (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الحالي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
المنصب	رئيس مصلحة	7	19,4
	موظف اداري	15	41,7
	عون اداري	9	25,0
	مهندس	5	13,9
	رئيس مصلحة	7	19,4
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

تبين النتائج من الجدول أن توزيع الموظفين حسب المنصب الحالي في ملبنة الحضنة. يُشير إلى وجود تنوع في المناصب الإدارية والفنية داخل المؤسسة.

يشغل الموظفون الإداريون أكبر نسبة في العينة بنسبة 41.7%، تليهم الأعوان الإداريون بنسبة 25.0%. أما رؤساء المصالح فهم يشكلون 19.4% من العينة. بالإضافة إلى ذلك، يمثل المهندسون نسبة 13.9% من الموظفين. يعكس هذا التوزيع الجيد للتنوع في المهارات والخبرات داخل المؤسسة، حيث يتمتع الموظفون بخلفيات متنوعة تمكنهم من تلبية احتياجات ومتطلبات الملبنة بفعالية.

بالاعتماد على النتائج يوصى بالاستمرار في دعم وتطوير المهارات الإدارية والتقنية لجميع الموظفين بهدف تعزيز كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

## المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي انه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) الى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو  $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

جدول (12): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الاتجاه
1.....1.80	منخفضة جدا
1.80.....2.60	منخفضة
2.60.....3.40	متوسطة
3.40.....4.20	مرتفعة
4.20.....5	مرتفعة جدا

المصدر: التنجي معن، وغيث البحر. (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج spss.



الفرع الأول: اتجاه عبارات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات)

جدول (13): اتجاه عبارات البعد الاول (الأجهزة والمعدات)

رقم العبرة		العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الأجهزة والمعدات	تتوفر المؤسسة على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين	4,19	,749	مرتفعة
2		تساهم الاجهزة المستخدمة على توفير المعلومات في الوقت المناسب	4,33	,717	مرتفعة جدا
3		تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل دوري لمواكبة آخر التطورات.	4,00	1,041	مرتفعة
		متوسط عبارات بعد الأجهزة والمعدات	4,17	,678	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يظهر لنا الجدول أن هناك درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات)، مما يشير إلى أهمية هذا الجانب في المؤسسة.

المتوسط الحسابي لموافقة العينة على عبارات البعد الأول (الأجهزة والمعدات) بلغ 4.17، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة". هذا يشير إلى أن العينة تميل بشكل كبير نحو الموافقة على هذه العبارات.

قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت 0.678، مما يوضح أن هناك تقارب واضح في وجهات النظر حول هذا المحور بين أفراد العينة.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة التي تقول "تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل دوري لمواكبة آخر التطورات"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.00. هذا يمكن أن يشير إلى أن هناك بعض التحديات أو الاحتياجات لتحسين عمليات التحديث والتطوير في المؤسسة.

أما أكبر درجة موافقة فكانت على العبارة التي تقول "تساهم الأجهزة المستخدمة على توفير المعلومات في الوقت المناسب"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.33. هذا يعكس أهمية توافر معدات الاتصال والمعلومات في العمليات اليومية للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن العبارة رقم (1) هي الأكثر تجانسًا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها 0.749، في حين أن العبارة الأقل تجانسًا في الإجابات هي العبارة رقم (3) بانحراف معياري قدره 1.041.

جدول (14): اتجاه عبارات البعد الثاني (البرمجيات)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
04	تتوفر المؤسسة على برامج وتطبيقات حاسوبية اللازمة	4,00	,956	مرتفعة
05	تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	3,75	1,024	مرتفعة
06	البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تسرع من أداء العمليات	4,02	,696	مرتفعة
	متوسط عبارات بعد البرمجيات	3,92	,695	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يظهر لنا الجدول أن وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثاني (البرمجيات). هذا يشير إلى أن المؤسسة تتمتع بجودة عالية فيما يتعلق بالبرمجيات المستخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة الأفراد على العبارات المذكورة 3.92، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة".

كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت حوالي 0.695، مما يشير إلى تقارب وجهات النظر حول جودة البرمجيات في المؤسسة.

ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة "تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها" بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 3.75. هذا يدل على أن هناك بعض التحفظ أو عدم الاطمئنان بشأن جودة أنظمة الحماية المتوفرة.

بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة "البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تسرع من أداء العمليات" حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.02. هذا يعني أن البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تلي توقعات الموظفين بشكل جيد وتساهم في تسريع أداء العمليات.

ونشير أيضا إلى أن العبارة رقم (04) هي الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها حوالي 0.956. في حين أن العبارة الأقل تجانسا في الإجابات هي العبارة رقم (05) بانحراف معياري قدره حوالي 1.024.

جدول (15): اتجاه عبارات البعد الثالث (شبكات الاتصال)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
07	تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية محلية فعالة	4,05	,892	مرتفعة
08	يوجد للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الأنترنت	4,27	,913	مرتفعة جدا
09	توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة	4,02	,877	مرتفعة
10	هناك رابط الكتروني بين المؤسسة والعملاء	4,30	,855	مرتفعة جدا
	متوسط عبارات بعد شبكات الاتصال	4,16	,684	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

يظهر الجدول وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثالث (شبكات الاتصال). هذا يشير إلى أن المؤسسة تمتلك شبكات اتصال فعالة وحديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها. بلغ متوسط الموافقة على العبارات المذكورة 4.16، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة".

كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت حوالي 0.684، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول جودة شبكات الاتصال في المؤسسة.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.02. هذا يدل على وجود بعض التحفظ أو عدم الاطمئنان بشأن جودة شبكات الاتصال المتوفرة لخدمة النظام في المؤسسة.

أما أكبر درجة موافقة فكانت على العبارة "يوجد للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الأنترنت"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.27. هذا يعني أن وجود موقع إلكتروني للمؤسسة على الإنترنت يعتبر أمرا مهما وموجودا بشكل جيد ومقبول من قبل الموظفين.

ونشير أيضا إلى أن العبارة رقم (08) هي الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها حوالي 0.913، في حين أن العبارة الأقل تجانسا في الإجابات هي العبارة رقم (09) بانحراف معياري قدره حوالي 0.877.

جدول (16): اتجاه عبارات البعد الرابع (المورد البشري)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	يتم تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.	3,80	1,009	مرتفعة
12	تعمل المؤسسة على توظيف أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات.	4,08	,840	مرتفعة
13	يتمتع الموظفون في المؤسسة بمهارات رقمية تأهلهم لتقديم خدمات أفضل	4,05	,860	مرتفعة
14	العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات.	4,13	,866	مرتفعة
	متوسط عبارات بعد المورد البشري	4,02	,795	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتضح وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الرابع (المورد البشري)، مما يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتطوير مهارات وكفاءة موظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات. وبلغ متوسط الموافقة على العبارات المذكورة 4.02، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة".

قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت حوالي 0.795، مما يدل على تقارب وجهات النظر حول جودة المورد البشري في المؤسسة ودورهم في تحسين الخدمات.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "يتم تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها" حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 3.80. يمكن أن يكون ذلك ناتجا عن عدم كفاية التدريب أو عدم وجود برامج تدريبية مناسبة في هذا الجانب.

أما أكبر درجة موافقة فكانت على العبارة "العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.13. هذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى توظيف وتطوير فريق عمل متخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ونشير أيضا إلى أن العبارة رقم (11) هي الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها حوالي 1.009، في حين أن العبارة الأقل تجانسا في الإجابات هي العبارة رقم (12) بانحراف معياري قدره حوالي 0.840.

#### الفرع الثاني: اتجاه عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

جدول (17): اتجاه عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تلتزم المؤسسة بأسس المنافسة الشريفة مع المؤسسات الأخرى	4,44	,876	مرتفعة جدا
16	تدرك المؤسسة بأن تلبية رغبات العملاء يتم من خلال تقديم سعر منخفض للمنتج	4,22	,929	مرتفعة جدا
17	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التميز في رسالتها	4,19	,786	مرتفعة
18	تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها لإعاقه دخول المنافسين	4,36	,833	مرتفعة جدا
19	تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مستوى ممكن للخدمات وفق مواصفات وأسس الجودة التي تقدمها	4,38	,837	مرتفعة جدا
20	تقدم المؤسسة خدمات حسب رغبات الزبائن للمحافظة عليهم	4,33	,956	مرتفعة جدا
21	تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع	4,08	1,079	مرتفعة
22	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الخدمات لتكون تنافسية	4,16	1,000	مرتفعة

مرتفعة جدا	4,38	837,	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة لإشباع حاجات وتطلعات مختلف الزبائن حاليا ومستقبلا	23
مرتفعة	3,75	996,	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التمايز	24
مرتفعة جدا	4,30	786,	تحرص المؤسسة على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	25
مرتفعة جدا	4,30	920,	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	26
مرتفعة جدا	3,75	906,	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	27
مرتفعة	3,88	1,007	تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون	28
مرتفعة	4,16	570,	متوسط عبارات محور الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال جدول يتضح وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا على عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية في سوقها.

بلغ متوسط الموافقة على العبارات المذكورة 4.16، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة".

قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت حوالي 0.570، مما يدل على تقارب وجهات النظر حول الميزة التنافسية وأهميتها في السياق التنافسي للمؤسسة.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة "تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 3.75. قد يرجع ذلك إلى عدم وضوح أو عدم قناعة الموظفين بأهمية الاستثمار في البحث والتطوير.

أما أكبر درجة موافقة فكانت على العبارة "تلتزم المؤسسة بأسس المنافسة الشريفة مع المؤسسات الأخرى"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على هذه العبارة 4.44. يشير ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بالأخلاقيات والقيم في تعاملها مع المنافسين.

ونشير أيضًا إلى أن العبارة رقم (24) هي الأكثر تجانسًا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها حوالي 0.996، في حين أن العبارة الأقل تجانسًا في الإجابات هي العبارة رقم (21) بانحراف معياري قدره حوالي 1.079.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها سابقًا.

##### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

قبل استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق من صحة الفرضيات للتوصل إلى إجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية يجب أولاً معرفة إن كان التوزيع طبيعيًا (**Normal Distribution**) أم لا لتحديد نوعية الاختبارات المناسبة ولتحديد طبيعة التوزيع في كل محور من محاور الدراسة يتم الاعتماد على اختبار (**Shapiro-Wilk**) وذلك لكون العينة أقل من 50 مفردة وإن كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات معلمية أما إذا كانت لا تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات لا معلمية.

الجدول التالي يوضح اختبار (**Shapiro-Wilk**) لمحاور الدراسة كون العينة من 38 فرد

جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

البعد	البيان	Shapiro-Wilk	SIG	النتيجة
تكنولوجيا المعلومات		0.984	0.616	يتبع التوزيع الطبيعي
الميزة التنافسية		0.968	0.123	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة الدلالة SIG في المحورين أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي لذلك نعلم على الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

$H_0$  : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_1$  : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	تكنولوجيا المعلومات	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
الميزة التنافسية	$R^2 = ,438$	26,453	0.00	5,14	,000	1.077	$H_1$
	$R = ,66$					2.535	نقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال جدول أن تحليل الانحدار الخطي البسيط يظهر تأثيراً كبيراً لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية. فقد بلغت القيمة التفسيرية  $(R^2) = 0.438$ ، مما يعني أن تكنولوجيا المعلومات تفسر حوالي 43.8% من التباين في الميزة التنافسية، وهو مؤشر قوي على العلاقة بين المتغيرين. كما أن معامل الارتباط  $(R) = 0.66$  مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية. علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار  $F = 26.453$  وكانت قيمة  $SIG$  أقل من  $0.05$  ( $0.00$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار  $T$  لمعامل الانحدار حوالي 5.14 مع قيمة  $SIG$  أقل من  $0.05$  ( $0.000$ )، مما يشير إلى أن معامل الانحدار لتكنولوجيا المعلومات معنوي إحصائياً

ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط:  $Y=a+bx$

$$Y= 1.077+2.535x$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، مما يؤكد أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.



### ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الرئيسية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأجهزة والمعدات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

**H<sub>1</sub>** : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأجهزة والمعدات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (20): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الاولى

المتغيرات المستقلة	الأجهزة والمعدات	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
الميزة التنافسية	$R^2 = 0,16$	6,57	0.01	2,56	0.015	0.478	<b>H<sub>1</sub></b>
	$R = 0,40$					2.183	نقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال جدول انه هناك تأثيراً معتبراً للأجهزة والمعدات على الميزة التنافسية. فقد بلغت القيمة التفسيرية

$(R^2) = 0.16$ ، مما يعني أن الأجهزة والمعدات تفسر حوالي 16% من التباين في الميزة التنافسية. كما أن معامل

الارتباط  $(R) = 0.40$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الأجهزة والمعدات والميزة التنافسية.

علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار  $F = 6.57$  وكانت قيمة **SIG** أقل من  $0.05$  ( $0.01$ )، مما يدل على

أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار حوالي

2.56 مع قيمة **SIG** أقل من  $0.05$  ( $0.015$ )، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للأجهزة والمعدات معنوي

إحصائياً ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط:  $Y=a+bx$

$$Y = 0.478 + 2.183x$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير معنوي للأجهزة والمعدات

على الميزة التنافسية، مما يدل على أن تحسين وتحديث الأجهزة والمعدات يمكن أن يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للبرمجيات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

**H<sub>1</sub>** : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للبرمجيات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (21): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	البرمجيات	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
الميزة التنافسية	$R^2 = 0.032$	1.13	0.13	1.06	0.29	0.219	<b>H<sub>0</sub></b>
	$R = 0.180$					3.015	نرفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يظهر لنا الجدول انه هناك تأثيراً ضعيفاً وغير معتبر للبرمجيات على الميزة التنافسية. فقد بلغت القيمة التفسيرية

$(R^2) = 0.032$ ، مما يعني أن البرمجيات تفسر فقط 3.2% من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة ضئيلة. كما

أن معامل الارتباط  $(R) = 0.180$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البرمجيات والميزة التنافسية.

علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار  $F = 1.13$  وكانت قيمة **SIG** أكبر من  $0.05$  ( $0.13$ )، مما يدل

على أن نموذج الانحدار ككل غير ذي دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار

حوالي 1.06 مع قيمة **SIG** أكبر من  $0.05$  ( $0.29$ )، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للبرمجيات غير معنوي

إحصائياً ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط:  $Y = a + bx$

$$Y = 0.478 + 2.183x$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للبرمجيات على

الميزة التنافسية، مما يدل على أن البرمجيات المستخدمة في المؤسسة لا تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

### خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لشبكات الاتصال في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

**H<sub>1</sub>** : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لشبكات الاتصال في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (22): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	شبكات الاتصال	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
الميزة التنافسية	$R^2 = 0.45$	28,64	0.00	5.35	0.00	0.811	<b>H<sub>1</sub></b>
	$R = 0.676$					0.797	نقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال جدول انه يوجد تأثيرا قويا ومعتبر لشبكات الاتصال على الميزة التنافسية. فقد بلغت القيمة التفسيرية  $(R^2) = 0.45$ ، مما يعني أن شبكات الاتصال تفسر 45% من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة عالية تشير إلى تأثير كبير. كما أن معامل الارتباط  $(R) = 0.676$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين شبكات الاتصال والميزة التنافسية علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار  $F = 28.64$  وكانت قيمة **SIG** أقل من  $0.05$  ( $0.00$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية قوية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار حوالي  $5.35$  مع قيمة **SIG** أقل من  $0.05$  ( $0.00$ )، مما يشير إلى أن معامل الانحدار لشبكات الاتصال معنوي إحصائياً

ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط:  $Y = a + bx$

$Y = 0.478 + 2.183x$  بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود

تأثير معنوي لشبكات الاتصال على الميزة التنافسية، مما يدل على أن شبكات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

سادسا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمورد البشري في عملية تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

**H<sub>1</sub>** : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمورد البشري في عملية تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (23): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	المورد البشري	F	SIG	T	SIG	B	نتيجة الاختبار
الميزة التنافسية	$R^2 = 0.34$	17,82	0.00	4,22	0.00	0.818	<b>H<sub>1</sub></b>
	$R = 0.59$					0.613	نقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال جدول أنه يوجد تأثيراً مهماً للمورد البشري على الميزة التنافسية. فقد بلغت القيمة التفسيرية  $(R^2) = 0.34$ ، مما يعني أن المورد البشري يفسر 34% من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة تدل على تأثير ملحوظ. كما أن معامل الارتباط  $(R) = 0.59$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المورد البشري والميزة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار  $F = 17.82$  وكانت قيمة **SIG** أقل من  $0.05$  ( $0.00$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، بلغت قيمة اختبار **T** لمعامل الانحدار حوالي  $4.22$  مع قيمة **SIG** أقل من  $0.05$  ( $0.00$ )، مما يشير إلى أن معامل الانحدار للمورد البشري معنوي إحصائياً ومن خلال الجدول يمكننا استخراج معادلة الانحدار البسيط:  $Y = a + bx$

$Y = 0.478 + 2.183x$  بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمورد البشري على الميزة التنافسية، مما يدل على أن الاستثمارات في تدريب وتطوير الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

### خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على العمال في شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS النسخة 25

انطلقنا بإثبات صدق الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية وقمنا بتحليلها حيث وجدنا درجات الموافقة في المحور الأول (مرتفعة)، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أظهرت أن هناك دور معنوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية قوية تربط بينهما، ومع ذلك، لم يتم العثور على تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية مثل البرمجيات، هذا يشير إلى أن استخدام البرمجيات له تأثير محدد ومحدود في بعض جوانب.

بالمقارنة مع دراسات سابقة، مثل دراسة (رفرافي، 2014) ودراسة (حميد، 2021)، التي كلاهما تناولت دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية نجد أن في دراسة رفاقي محمد، تبين أن هناك علاقة جيدة بين تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات، مما يدعم النتائج التي حصلنا عليها بشأن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية بملبنة الحضنة بالمسيلة.

أما دراسة حميد، فأظهرت وجود علاقة إيجابية (طردية)، بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، أداء المؤسسة حيث تساهم هذه الأخيرة بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وعنصر مهم في الانتقال لاقتصاد المعرفة. وهذا قد يتماشى مع النتائج التي حصلنا عليها بخصوص تحديات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية وقبول التغيير.

كما أظهرت دراستنا نتائج مختلفة بعض الشيء، حيث أظهرت وجود تأثير في تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وقدمنا ملبنة الحضنة كمثال تطبيقي، بينما لم تظهر تأثيراً معنوياً في جوانب معينة مثل البرمجيات المستخدمة، هذا يعني أن هناك جوانب محددة تستفيد بشكل أكبر من استخدام تكنولوجيا المعلومات بينما تحتاج جوانب أخرى إلى مزيد من الاهتمام أو التدابير الإضافية لتحقيق التأثير المطلوب.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا لدور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية، يمكن التأكيد على وجود دور فعلي لتكنولوجيا المعلومات تحسين الميزة التنافسية في ملبنة الحضنة بالمسيلة، فقد أظهرت الدراسة وجود دور معنوي دال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية. على الرغم من عدم وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات في بعض جوانب مثل البرمجيات، إلا أن الدراسة بشكل عام كشفت عن تأثير إيجابي معنوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية بشكل عام.

يمكن أن نستنتج أن الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الميزة التنافسية داخل المؤسسة، وهذا يمكن أن يشمل تحسين التواصل وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحفيز التعاون بين مختلف الأقسام والفروع. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات يتعين على المؤسسة الاستثمار المستمر في تحديث الأجهزة والمعدات لضمان كفاءة عالية في العمليات اليومية وتخصيص ميزانية دورية لتحديث البنية التحتية التقنية. كما يجب تطوير البرمجيات باستخدام تطبيقات متقدمة تلبى احتياجات العمل وتضمن حماية البيانات بأحدث أنظمة الأمان. وتحسين نتائجها.

## من خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى نتائج أبرزها.

- يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
  - يوجد أثر للأجهزة والمعدات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
  - لا يوجد أثر للبرمجيات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
  - يوجد أثر لشبكات الاتصال في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
  - يوجد أثر للمورد البشري في عملية تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
- وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات من أجل التصحيح والتصويب:

- التأكد من أن جميع الموظفين مدربون بشكل جيد على استخدام البرامج والتطبيقات الحاسوبية المتاحة.
- الالتزام باستخدام أنظمة الحماية الآلية المتطورة بشكل صحيح لضمان حماية البيانات الحساسة.
- المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية المتعلقة بأمن المعلومات لتحديث المعرفة حول أحدث تقنيات الحماية.
- المشاركة في المبادرات والأنشطة البحثية التي تهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات.
- التركيز على تقديم خدمات ومنتجات تتميز عن المنافسين من حيث الجودة والابتكار.

- التفاعل مع العملاء بشكل مستمر لفهم احتياجاتهم وتقديم حلول مخصصة تلبي توقعاتهم.
- البحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وأساليب العمل.
- تبني التقنيات الحديثة وتطبيقها في العمل اليومي لزيادة الكفاءة والتميز.
- استخدام البرمجيات المتوفرة لتحسين سرعة وكفاءة العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الاتصال التنظيمي.
- ✓ تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير استراتيجيات الأعمال الرقمية التي تعزز الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ كيفية استخدام التكنولوجيا لتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- ✓ تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على قدرة المؤسسات على التنافس بشكل فعال في السوق
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات في التعامل مع ضغوط العمل



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب:

1. جعفر حسن الطائي، التكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى. عمان، 2013
2. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996
3. موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990
4. التنجي معن، وغيث البحر. (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج spss. تركيا: مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسات العامة. تاريخ الاسترداد 17 04, 2023
5. محفوظ جودة، (2008) ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. محمد بعد الفتاح الصيرفي، (2002). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (الطبعة 01). عمان: دار وائل للنشر.
7. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، دار الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار مركز الاسكندرية، مصر، 1998
9. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 10.

### المجلات:

11. ستي وسيلة، زعرور نعيمة، رحمون رزيقة، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لخدمات المصارف الاسلامية، دراسة حالة بنك البركة الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 09 /العدد:01، الجزائر، 2019

12. صارة بن زرة ،حميد شاوش، " علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية دراسة ميدانية بمجمع سوفيتال، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، مخبر البحوث، المجلد 10/ العدد 1، الجزائر، جانفي /2021
13. د.نبار ربيحة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، مجلد9. عدد2. الجزائر، 2018. ص89.
14. د.نورهان قرون، د. جهاد بوضياف، د. رحيمة العيفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لعملية التدريب الالكتروني: عرض مجموعة من الأمثلة وتجارب مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف ،اتحاد الجامعات العربية ، مج 8 ، ع 15 ديسمبر 2020. ص 44
15. ابراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محاضرات ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
16. وديع محمد عدنان: "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد20، ديسمبر2003، ص10.
17. در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، العدد 09، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017
18. فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة.عمان الاردن. 25/23 أبريل 2005.
19. وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، - مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 169.
- 20.
- الرسائل والأطروحات:

21. مشري محمد الناصر، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شعبة علوم اقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص 19

22. سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017. ص 32
23. فضيلة عزازية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - قالة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالة، الجزائر، 2019-2020، ص 7
24. قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- الجزائر، 2016-2017، ص 103-104
25. بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015-2016، ص 139-140
26. الروسان محمود علي: "العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري"، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص 28.
27. رحمة بنت علي بن خماس الداودية، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة العمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان. 2022، ص 39-40.
28. بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي mobilis و nedjma قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، التخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2011-2012. ص 20

29. علي زغالش صورية، استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودوره في تفعيل النشاط البنكي رسالة ماستر قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 2017، ص 10.
30. وسام بلكرديد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بميناء "جن جن" بجيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018-2019، ص 32-33.
31. علي حسين عبد العالي، الانتاج الرشيق وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية. بحث جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال. قسم ادارة اعمال -كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية. المملكة العربية السعودية، 2018. ص 15
32. على زغالش صورية، استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودوره في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017
33. بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص استراتيجية، جامعة هران 2، 2015-2014
34. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان، الأردن، مايو/ 2009.
35. ين عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري، 2012.
36. محمد فالح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو، -9000، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، وإدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2014

## المواقع الالكترونية:

37. [https://www.tutorialspoint.com/computer\\_fundamentals/computer\\_data.htm](https://www.tutorialspoint.com/computer_fundamentals/computer_data.htm) تاريخ: الاطلاع 2024/04/26
38. <https://almerja.com/reading.php?idm=113620> تاريخ: الاطلاع 2024/04/22
39. [www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc](http://www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc) كربالي بغداد، تنافسية 2024. المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ص5، تاريخ الاطلاع في 04/22
40. Oriana Helena The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy.2019. p71 <https://www.managementgeneral.ro/pdf/1-2019-8.pdf> Viewed in: 01/06/2024- 11 :50
- 41.

## المراجع الاجنبية

1. Ministère De L'Economie, Des Finances Et De L'Industrie, Guide Méthodologique De La Diffusion Des Tic Dans Les Pme, Version 1.0, Mars 2004, p6.
2. Courtis Grimm et Hunn Lee et Kenn Smith: "**strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage**", Oxford university press, New York, 2006, p8.
3. Garibald. G : "**stratégie concurrentielle : choisir et gagner**", Ed. Organisation, Paris, 1994, p95-96.
4. Porter, M ,1993, Edition, **Inter Nations, des concurrentiel Advantage** . 85p
5. Orsoni. J : "**Management Stratégique**", Ed. Vuibert, Paris, 1990, p140.
6. Djitili. S : "**Marketing Stratégique**", Ed. Berti, Alger, 1998, p82.

الملاحق

الملحق (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الاستمارة

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسومة بعنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجاباتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المشرفة: زواوي حميدة

من إعداد الطلبة: عبد الكريم زهير، جقبوب عماد الدين

2024/2023



ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

### أولاً - المعلومات الشخصية:

الرقم	المتغيرات	
01	الجنس	ذكر
		أنثى
02	الخبرة	5 سنوات فأقل
		من 6 إلى 10 سنوات
		11 سنة فأكثر
03	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل
		تكوين مهني
		ليسانس
		دراسات عليا
04	المنصب الحالي	رئيس مصلحة
		موظف إداري
		عون إداري
		مهندس

### ثانياً - تكنولوجيا المعلومات:

الأجهزة والمعدات					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تتوفر المؤسسة على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين				
02	تساهم الأجهزة المستخدمة على توفير المعلومات في الوقت المناسب				
03	تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل دوري لمواكبة آخر التطورات.				

البرمجيات					
04	تتوفر المؤسسة على برامج وتطبيقات حاسوبية اللازمة				
05	تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها				
06	البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تسرع من أداء العمليات				
شبكات الاتصال					
07	تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية محلية فعالة				
08	يوجد للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الأنترنت				
09	توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة				
10	هناك رابط الكتروني بين المؤسسة والعملاء				
المورد البشري					
11	يتم تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.				
12	تعمل المؤسسة على توظيف أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات.				
13	يتمتع الموظفون في المؤسسة بمهارات رقمية تأهلهم لتقديم خدمات أفضل				
14	العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات.				

### ثالثاً- الميزة التنافسية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تلتزم المؤسسة بأسس المنافسة الشريفة مع المؤسسات الأخرى					
16	تدرك المؤسسة بأن تلبية رغبات العملاء يتم من خلال تقديم سعر منخفض للمنتج					

					17	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها
					18	تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها لإعاقه دخول المنافسين
					19	تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مستوى ممكن للخدمات وفق مواصفات وأسس الجودة التي تقدمها.
					20	تقدم المؤسسة خدمات حسب رغبات الزبائن للمحافظة عليهم.
					21	تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع

الملحق (2): الأساتذة المحكمين

جدول (24): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف مسيلة	عسلي نورالدين
جامعة محمد بوضياف مسيلة	لعشاش عبد الحليم
جامعة محمد بوضياف مسيلة	فراحتيه العيد
جامعة محمد بوضياف مسيلة	زواوي حميدة

الملحق (3): طلب إجراء التبرص الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: م. د. محمد بن عبد الحليم  
بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	عبد الكريم، هيم	191935088454	200335220	
02	حقيوب، عماد الدين	191935077519	200386021	
عنوان المذكرة: <u>دور التبرص الميداني في تحسين الكفاءة الشاغية</u>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
<u>د. زواوي حميدة</u>				

الملحق (4): تصريحات شرفية بالالتزام بمعايير النزاهة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

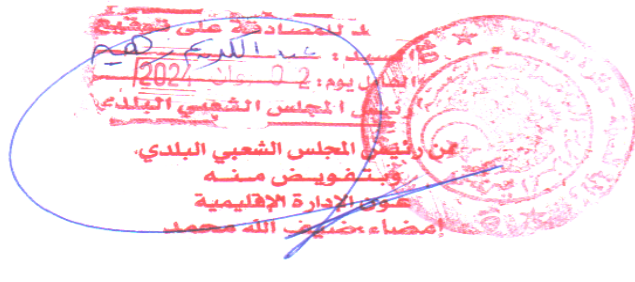
الطالب (ة) \* عبد الكريم / هـ المولود(ة) بتاريخ: 1998 / 09 / 15 بـ مسعادة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 2033522 الصادرة بتاريخ: 2016 / 04 / 24 عن: الجاهل  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "دراسة كميّة لوجيا المعلومات  
في تحسين الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية  
ملئنة الخصة بالمسيلة"

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....



\* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.  
\*\* يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : حفيظ محمد الدين المولود (ة) بتاريخ: 2020/09/12 ب عين الملاح  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس.) رقم: 938621 الصادرة بتاريخ: 2023/07/11 عن: تلمبة عين الملاح  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2024  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور التكنولوجيا المعلوماتية  
في تحسين الهيكلة التنافسية  
دراسة ميدانية  
لمنتج الحصة بالحسيلة

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....





## الملحق (5): مخرجات SPSS

تكنولوجيا_المعلوما ت		
تكنولوجيا_المعلومات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36
توفر المؤسسة على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تساهم الأجهزة المستخدمة على توفير المعلومات في الوقت المناسب	Pearson Correlation	,466**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	36
تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل دوري لمواكبة آخر التطورات	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
توفر المؤسسة على برامج وتطبيقات حاسوبية الملائمة	Pearson Correlation	,283
	Sig. (2-tailed)	,095
	N	36
توفر المؤسسة على أنظمة حماية آليّة متطورة لحماية بياناتها	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تسرع من أداء العمليات	Pearson Correlation	,415*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	36
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية محلية فعالة	Pearson Correlation	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يوجد للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	Pearson Correlation	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لدعم النظام في المؤسسة	Pearson Correlation	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
هناك رابط الكتروني بين المؤسسة والعملاء	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يتم تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها	Pearson Correlation	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تعمل المؤسسة على توظيف أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
يتمتع الموظفون في المؤسسة بمهارات رفيعة تأهلهم لتقديم خدمات أفضل	Pearson Correlation	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36



الميزة\_النافهية

الميزة_النافهية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36
تلتزم المؤسسة بأسس النافهية الشريفة مع المؤسسات الأخرى	Pearson Correlation	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تدرك المؤسسة بأن تلبية رعات العملاء يتم من خلال تقديم سعر منخفض للمنتج	Pearson Correlation	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة المميز في رسالتها	Pearson Correlation	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها لإعاقه دخول المنافسين	Pearson Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مستوى ممكن للخدمات وفق مواصفات وأسس الجودة التي تقدمها	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تقدم المؤسسة خدمات حسب رعات الزبائن للمحافظة عليهم	Pearson Correlation	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع	Pearson Correlation	,545**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	36
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الخدمات لتكون تنافسية	Pearson Correlation	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة لإتباع حاجات وتطلعات مختلف الزبائن حالياً ومستقبلاً	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق الفعالية	Pearson Correlation	,052
	Sig. (2-tailed)	,764
	N	36
تحرص المؤسسة على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	Pearson Correlation	,303
	Sig. (2-tailed)	,073
	N	36
تنتج المؤسسة الأفكار على الإبداع بشكل مستمر	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	Pearson Correlation	,458**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	36
تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون	Pearson Correlation	,439**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	36

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,874	14

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,917	14

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	24	66,7	66,7	66,7
	أنثى	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات فأقل 5	6	16,7	16,7	16,7
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	17	47,2	47,2	63,9
	سنة فأكثر 11	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي فأقل	3	8,3	8,3	8,3
	تكوين مهني	7	19,4	19,4	27,8
	ليسانس	14	38,9	38,9	66,7
	دراسات عليا	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

		المنصب الحالي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	رئيس مصلحة	7	19,4	19,4	19,4
	موظف اداري	15	41,7	41,7	61,1
	عون اداري	9	25,0	25,0	86,1
	مهندس	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر المؤسسة على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين	36	4,1944	,74907
تساهم الأجهزة المستخدمة على توفير المعلومات في الوقت المناسب	36	4,3333	,71714
تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل دوري لمواكبة آخر التطورات	36	4,0000	1,04198
الأجهزة_والمعدات	36	4,1759	,67840
Valid N (listwise)	36		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر المؤسسة على برامج وتطبيقات حاسوبية اللازمة	36	4,0000	,95618
تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	36	3,7500	1,02470
البرمجيات المستخدمة في المؤسسة تسرع من أداء العمليات	36	4,0278	,69636
البرمجيات	36	3,9259	,69516
Valid N (listwise)	36		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية محلية فعالة	36	4,0556	,89265
يوجد للمؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت	36	4,2778	,91374
توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في المؤسسة	36	4,0278	,87786
هناك رابط إلكتروني بين المؤسسة والعملاء	36	4,3056	,85589
شبكات_الاتصال	36	4,1685	,68424
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتم تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها	36	3,8056	1,00909
تعمل المؤسسة على توظيف أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات	36	4,0833	,84092
يتمتع الموظفون في المؤسسة بمهارات رقمية تأهلهم لتقديم خدمات أفضل	36	4,0556	,86005
العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات	36	4,1389	,86694
المورد البشري	36	4,0208	,79592
Valid N (listwise)	36		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تلتزم المؤسسة بأسس المنافسة الشريفة مع المؤسسات الأخرى	36	4,4444	,87650
تدرك المؤسسة بأن تلبية رغبات العملاء يتم من خلال تقديم سعر منخفض للمنتج	36	4,2222	,92924
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها	36	4,1944	,78629
تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها لإعاقه دخول المنافسين	36	4,3611	,83333
تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مستوى ممكن للخدمات وفق مواصفات وأسس الجودة التي تقدمها	36	4,3889	,83761
تقدم المؤسسة خدمات حسب رغبات الزبائن للمحافظة عليهم	36	4,3333	,95618
تمتلك المؤسسة عدد كبير من الموزعين ونقاط البيع	36	4,0833	1,07902
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الخدمات لتكون تنافسية	36	4,1389	,99003
تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة لإشباع حاجات وتطلعات مختلف الزبائن حالياً ومستقبلاً	36	4,3889	,83761
تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التمايز	36	3,7500	,99642
تحرص المؤسسة على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	36	4,3056	,78629
تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	36	4,3056	,92023
تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	36	3,7500	,90633
تقدم المؤسسة خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون	36	3,8889	1,00791
الميزة التنافسية	36	4,1673	,57088
Valid N (listwise)	36		

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,438	,421	,70698

a. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,222	1	13,222	26,453	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16,994	34	,500		
	Total	30,215	35			

a. Dependent Variable: تكنولوجيا\_المعلومات

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,535	,880		2,879	,007
	الميزة_التنافسية	1,077	,209	,661	5,143	,000

a. Dependent Variable: تكنولوجيا\_المعلومات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403 <sup>a</sup>	,162	,137	,63008

a. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,610	1	2,610	6,574	,015 <sup>b</sup>
	Residual	13,498	34	,397		
	Total	16,108	35			

a. Dependent Variable: الاجهزة\_والمعدات

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,183	,785		2,782	,009
	الميزة_التنافسية	,478	,187	,403	2,564	,015

a. Dependent Variable: الاجهزة\_والمعدات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,180 <sup>a</sup>	,032	,004	,69385

a. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,545	1	,545	1,133	,295 <sup>b</sup>
	Residual	16,368	34	,481		
	Total	16,914	35			

a. Dependent Variable: البرمجيات

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,015	,864		3,490	,001
	الميزة_التنافسية	,219	,205	,180	1,064	,295

a. Dependent Variable: البرمجيات



### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676 <sup>a</sup>	,457	,441	,51143

a. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,493	1	7,493	28,649	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,893	34	,262		
	Total	16,387	35			

a. Dependent Variable: شبكات\_الاتصال

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,791	,637		1,242	,223
	الميزة_التنافسية	,811	,151	,676	5,352	,000

a. Dependent Variable: شبكات\_الاتصال

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586 <sup>a</sup>	,344	,325	,65407

a. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,626	1	7,626	17,827	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,545	34	,428		
	Total	22,172	35			

a. Dependent Variable: المورد\_البشري

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,613	,814		,753	,457
	الميزة_التنافسية	,818	,194	,586	4,222	,000

a. Dependent Variable: المورد\_البشري

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تكنولوجيا المعلومات	,065	36	,200	,984	36	,616
الميزة_التنافسية	,130	36	,014	,986	36	,123

a. Lilliefors Significance Correction

### Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الميزة_التنافسية	,478	,187	,403	2,564	,015
(Constant)	2,183	,785		2,782	,009

### Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الميزة_التنافسية	,219	,205	,180	1,064	,295
(Constant)	3,015	,864		3,490	,001

